UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Sistema de Control y Estandarización de la Gestión Integral del Punto de Venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia

Magíster en Administración de Empresas

María Alexandra Ulloa Palacios

Director: Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca, Ecuador

2026

DEDICATORIA

A Sara Rafaela, porque eres la razón más grande detrás de muchos de mis esfuerzos, mi inspiración constante y el motor que me impulsa a seguir adelante incluso cuando el camino se vuelve difícil. Cada paso que doy, cada meta que me propongo y cada desafío que decido enfrentar lleva conmigo el deseo de dejarte el ejemplo que algún día pueda acompañarte en tu camino.

Quiero que recuerdes que nunca debemos dejar de aprender, que conserves esa curiosidad innata por preguntar, descubrir, equivocarnos, volver a intentar y mirar el mundo con otros ojos. Deseo que entiendas que la formación no termina cuando obtenemos un título, sino que el aprendizaje forma parte de toda la vida y de nuestro crecimiento, no solo profesional, sino también humano. Quiero que algún día puedas mirar este logro y saber que una parte importante de él también es tuyo, porque muchas veces sin saberlo, has sido la fuerza que me ha permitido continuar.

A mis padres, por ser parte esencial de mi historia y de la persona que soy.

A mi mamá, gracias por estar presente en tantas formas que quizá para otros podrían parecer pequeñas o imperceptibles, pero que para mí han significado muchísimo. Tu ayuda y tu disposición para apoyarme me han permitido encontrar tiempo de donde parecía no haberlo, para organizar mis días y continuar con mis estudios. Existen gestos de apoyo que no siempre se ven ni se dicen, pero que sostienen grandes cosas y eso es lo que tú has hecho para mí.

A mi papá, porque su vida y su ejemplo me han enseñado el verdadero significado del esfuerzo la lucha y la perseverancia. He aprendido que las dificultades no son una razón para detenernos, sino una oportunidad para encontrar la fuerza necesaria para seguir. Su manera de llevar la vida ha sido una guía silenciosa pero permanente en mi forma de actuar de trabajar y de asumir mis propias responsabilidades.

Y a Alberto Aníbal, la persona que elegí para estar a mi lado en un camino no muy sencillo, pero pese a la dificultad, desafíos y etapas que nos han exigido mucho, siempre hemos aprendido a continuar, a sostenernos y a encontrar fuerzas aun cuando parece que quedan pocas. Gracias porque, incluso en los momentos más duros sé que estás ahí para animarme, impulsarme y recordarme que puedo seguir adelante.

A ustedes, que forman parte de mi historia, de mis esfuerzos y de mis razones para continuar, les dedico este logro con todo mi amor y gratitud.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Azuay, por brindarme los conocimientos necesarios para desarrollar este trabajo y por ser el espacio donde pude formarme profesionalmente desde un inicio.

A Marcelo Calle, por darme la oportunidad de cursar esta maestría y confiar en mi crecimiento profesional.

A mis profesores Xavier Ortega, Juan Manuel Bruno y Daniel Coviudo, quienes me dejaron aprendizajes que hoy pongo en práctica en mi día a día laboral. Su guía fue clave para poder abordar este proyecto con una mirada más amplia.

A Juan Manuel Maldonado, mi director de proyecto, por aceptar el reto de acompañarme en este proceso y aportar generosamente con su experiencia y conocimientos para que este trabajo concluyera con éxito.

A Paúl Moreno, Gerente y Propietario de Señal X, por impulsarme constantemente a crecer profesionalmente y por darme la apertura de tomar su empresa como un modelo sobre el cual estudiar y aprender durante este año.

RESUMEN

El proyecto integrador diseñó y evaluó un Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia para Señal X, dirigido a empresas multisede que requieren trazabilidad y consistencia de marca. Bajo un enfoque de Investigación-Acción, se integraron el análisis estratégico, el marketing estratégico, la investigación de mercados y la evaluación financiera. Los resultados comprobaron una alta valoración de la imagen física y de la consistencia visual entre agencias, así como brechas en la estandarización y el control. Con una inversión inicial de USD 8.764,10, el proyecto obtuvo un valor presente neto (VPN) de USD 39.282,33 y una tasa interna de retorno (TIR) de 123,15%, superior al costo de capital de 11,00%. Se concluyó que el sistema es viable y debe implementarse mediante un piloto controlado.

Palabras clave: gestión integral; estandarización; branding físico; trazabilidad; servicios empresariales; tablero digital; empresas multisede.

ABSTRACT

The integrative project designed and evaluated a Point-of-Sale Integrated Management Control and Standardization System (SGIPV) for Señal X, aimed at multisite companies that require brand traceability and consistency. Under an Action-Research approach, strategic analysis, strategic marketing, market research, and financial evaluation were integrated. The results showed a high valuation of physical image and visual consistency across branches, as well as gaps in standardization and control. With an initial investment of USD 8,764.10, the project yielded a net present value (NPV) of USD 39,282.33 and an internal rate of return (IRR) of 123.15%, above the 11.00% cost of capital. It was concluded that the system is viable and should be implemented through a controlled pilot.

Keywords: integrated management; standardization; physical branding; traceability; business services; digital dashboard; multisite companies.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 5

1.1 Pirámide estratégica 5

1.2 Planificación por áreas funcionales 6

1.2.1 Políticas, estrategias y procedimientos de rentabilidad en el área financiera 6

1.2.2 Políticas, estrategias y procedimientos de precios en el área financiera 8

1.2.3 Liquidez y estructura financiera 9

1.2.4 Planificación: área de talento humano 10

1.2.5 Cultura interna orientada al servicio 11

1.2.6 Selección, capacitación y evaluación 11

1.2.7 Planificación: área de administración 12

1.2.8 Procesos administrativos 13

1.2.9 Procesos administrativos y control 14

1.3 Integración de los recursos estratégicos 15

1.3.1 Gerente 15

1.3.2 Jefe de Operaciones 15

1.3.3 Asistente de Compras 16

1.3.4 Coordinador de Logística 16

1.3.5 Vendedor 17

1.4 Modelo de fidelización de clientes y análisis de competidores 19

1.4.1 Captación Cliente potencial, cliente nuevo 19

1.4.2 Repetición Cliente nuevo, cliente rentable 19

1.4.3 Relación Cliente rentable, Cliente deleitado 20

1.4.4 Vinculación Cliente deleitado, Cliente fiel 21

1.5 Objetivos de la Dirección Estratégica 21
1.5.1 Participación de mercado 22
1.5.2 Incremento de ventas 22
1.5.3 Rentabilidad 23
1.5.4 Crecimiento 23
1.5.5 Ventajas competitivas 23
1.5.6 Posicionamiento 24
1.5.7 Reputación corporativa 25
1.5.8 Desarrollo de marca 25
1.5.9 Desarrollo de nuevos productos 26
1.5.10 Crear valor 26
1.5.11 Lealtad 27
1.5.12 Fidelidad 28
1.6 Modelo de ventaja competitiva a través de la Dirección Estratégica 28
1.7 Cierre del capítulo 29
2. MARKETING ESTRATÉGICO 30
2.1 Presentación de la empresa 30
2.2 Justificación del problema comercial detectado 30
2.3 Protopersona: quién decide y por qué importa 31
2.4 Matriz McKinsey-GE 33
2.5 Mapa perceptual (MDS 2D) 34
2.6 Desarrollo del prototipo como solución estratégica 35
2.7 Validación del prototipo y ajustes 38
2.8 Mix de marketing (4P) 41
2.9 Cierre del capítulo 41
3. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 42
3.1 Plan de Negocios 42
3.1.1 Gestión Estratégica 42
3.1.2 Gestión Operativa 49

3.1.3 Gestión de Marketing 58
3.1.4 Gestión de Personas 70
3.1.5 Modelo de Negocio Canvas 78
3.1.6 Gestión Financiera 82
3.1.7 Resumen ejecutivo comercial 83
3.2 Investigación de Mercados 85
3.2.1 Planteamiento del problema de investigación 85
3.2.2 Diseño metodológico 85
3.2.3 Resultados obtenidos 86
4. GERENCIA FINANCIERA 93
4.1 Descripción del proyecto de inversión 93
4.1.1 Justificación estratégica 93
4.1.2 Datos y supuestos del proyecto 95
4.2 Inversión inicial y capital de trabajo 95
4.3 Financiamiento y costo de capital 97
4.4 Proyección de ingresos, costos y punto de equilibrio 97
4.5 Depreciación, utilidad e impuestos 98
4.6 Evaluación del proyecto 99
4.7 Evaluación del inversionista 100
4.8 Análisis de escenario adverso 100
4.9 Interpretación gerencial 101
4.10 Recomendaciones 102
5. CONCLUSIONES 104
5.1 Recomendaciones 105
5.2 Limitaciones 105
5.3 Líneas futuras de investigación 105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 106
ANEXOS 108
ANEXO 1. Perfil del cargo: Desarrollador de TICS 108

ANEXO 2. Guía de entrevista semiestructurada (Fase Cualitativa) 111

ANEXO 3. Cuestionario de la encuesta online en la Fase Cuantitativa 113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide estratégica 6

Figura 2. Protopersona: Paola Andrade 32

Figura 3. Matriz McKinsey-GE 34

Figura 4. Mapa perceptual (MDS 2D) 35

Figura 5. Prototipo SGIPV Tablero de Red más Ficha Digital por Agencia 37

Figura 6. Prototipo ajustado: tablero y ficha digital 40

Figura 7. Flujograma del proceso del servicio 52

Figura 8. Layout de la empresa 56

Figura 9. Radar comparativo de Señal X frente a competidor 63

Figura 10. Organigrama funcional del proyecto 72

Figura 11. Modelo Canvas 82

Figura 12. Importancia de la imagen física para la confianza del cliente 87

Figura 13. Frecuencia de evaluación del branding físico 88

Figura 14. Principales barreras para mejorar 89

Figura 15. Situaciones donde la herramienta sería más valiosa 90

Figura 16. Disposición a contratar la herramienta 91

Figura 17. Modalidad preferida del servicio 92

Figura 18. Punto de equilibrio combinado 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Activos fijos de Señal X 18

Tabla 2. Activos intangibles de Señal X 18

Tabla 3. Sistemas integrales de Señal X 18

Tabla 4. Resultados de la validación interna del prototipo 38

Tabla 5. Factores internos 44

Tabla 6. Factores externos 45

Tabla 7. Resumen cuantitativo del FODA 45

Tabla 8. Matriz IFE de Señal X 46

Tabla 9. Matriz EFE de Señal X 47

Tabla 10. Matriz de análisis competitivo por tipo de competidor 63

Tabla 11. Matriz de evaluación de proveedores 66

Tabla 12. Matriz de elementos de comunicación 68

Tabla 13. Proyección mensual de ventas Año 1 69

Tabla 14. Parámetros financieros del proyecto de inversión SGIPV 94

Tabla 15. Parámetros operativos, comerciales y económicos para la proyección de flujos de caja del proyecto 95

Tabla 16. Composición y clasificación de la inversión inicial del proyecto 95

Tabla 17. Determinación del capital de trabajo inicial del proyecto 96

Tabla 18. Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) del proyecto 97

Tabla 19. Proyección de utilidades y flujos de efectivo operativos del proyecto 99

Tabla 20. Indicadores de evaluación financiera y rentabilidad del proyecto 99

Tabla 21. Indicadores de rentabilidad y recuperación de la inversión desde la perspectiva del inversionista del proyecto 100

Tabla 22. Flujos de efectivo proyectados del proyecto en el escenario adverso 101

Tabla 23. Análisis comparativo de los indicadores financieros del proyecto en los escenarios base y adverso 101

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Perfil del cargo: Desarrollador de TICS 108

ANEXO 2. Guía de entrevista semiestructurada (Fase Cualitativa) 111

ANEXO 3. Cuestionario de la encuesta online en la Fase Cuantitativa 113

INTRODUCCIÓN

Señal X lleva 25 años en el mercado ecuatoriano de la rotulación y la señalización y, a lo largo de ese tiempo, se ha consolidado como una empresa líder en el sector. Esa posición no se ha sostenido compitiendo por precio, sino por diferenciación: la estrategia de la empresa siempre ha sido evitar la guerra de precios que caracteriza a un mercado con múltiples proveedores de rotulación poco diferenciados entre sí, y en su lugar ha construido una propuesta de valor difícil de igualar. Actualmente, el Pareto de clientes de Señal X se concentra en dos sectores: banca y empresas de retail, ambos con agencias distribuidos en distintas ciudades del país. La especialización de la empresa en estos segmentos está justamente en el cambio de imagen: Señal X se ha posicionado por su capacidad para ejecutar renovaciones de imagen de marca en tiempo récord, un atributo especialmente valorado por clientes corporativos que no pueden darse el lujo de tener una agencia cerrada o a medio remodelar por mucho tiempo.

Esta misma fortaleza ha dejado al descubierto un problema operativo que se repite en cada proyecto, una vez terminado un cambio de imagen, el cliente no documenta lo instalado: no queda un registro centralizado de los rótulos, las medidas, materiales y cantidad que se colocaron en cada agencia. Cuando el cliente necesita una cotización nueva, un mantenimiento o simplemente saber qué tiene instalado, Señal X vuelve físicamente a cada local a medir y levantar la información que ya había generado en el proyecto original. Este trabajo de remedición no se factura: el cliente lo espera como parte del servicio, y es la empresa quien termina asumiendo ese costo oculto de manera recurrente.

Para el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia este hallazgo es el punto de partida ya que surge de convertir ese costo oculto en un servicio al mantener una base de datos digital y actualizada de cada agencia desde el momento del levantamiento o la primera visita realizada. De esta manera, Señal X deja de perder tiempo y recursos dirigiéndose a medir lo que ya instaló, y ese mismo valor, que hoy regala, pasa a ser un servicio recurrente que el cliente sí está dispuesto a pagar.

Esta situación también se analiza de forma recurrente al interior de Señal X la de avanzar hacia un servicio VIP para los clientes que ya han decidido quedarse con la empresa, como mecanismo para fidelizarlos y consolidar alianzas de largo plazo. Esta propuesta responde a una realidad concreta del mercado el sector de rotulación, en Ecuador, está cada vez más saturado de proveedores pequeños que, por su estructura de costos pueden ofrecer precios con los que Señal X no está en condiciones de competir. Frente a ese escenario, competir por precio no es una batalla que la empresa esté dispuesta a pelear, competir por servicio, en cambio, sí. El SGIPV se calza perfectamente dentro de esa lógica ya que no es una respuesta al problema de cómo cobrar más barato, sino qué puede ofrecer Señal X que un proveedor pequeño no pueda igualar y estas

respuestas serían control, trazabilidad y una relación de largo plazo con el cliente, en lugar de una transacción puntual. Aquí es donde podemos citar lo que la literatura sobre innovación de modelos de negocio documenta en otros contextos de disrupción al estar frente a una misma presión de mercado, las organizaciones pueden optar por trayectorias de innovación muy distintas, desde ajustes incrementales hasta una redefinición completa de su propuesta de valor (Aversa et al., 2026). Para Señal X, la trayectoria identificada es exactamente esa, pasar de una empresa asociada a la producción de rotulación a un proveedor de un servicio integral de control, trazabilidad y fidelización en el punto de venta.

Las empresas requieren mantener criterios consistentes de marca en sus agencias, pero enfrentan brechas de estandarización, mantenimiento, actualización de piezas visuales y seguimiento constante. Esto se traduce en gestión dispersa, reprocesos y dificultad para priorizar qué agencia intervenir primero. Frente a esta situación, la investigación busca responder la pregunta ¿Cómo diseñar y evaluar un Sistema de Control y Estandarización de la Gestión Integral del Punto de Venta para Señal X que responda a las necesidades de control, trazabilidad, estandarización y seguimiento de marca en empresas con varias agencias?

Este proyecto, para Señal X, responde a una necesidad concreta del momento actual hacer que el negocio siga creciendo en ventas, pero ese crecimiento ya no puede sostenerse simplemente ofreciendo más de lo mismo a los clientes que ya tiene. La estrategia de crecimiento pasa entonces a escuchar directamente los dolores del cliente y detectar qué necesidades nuevas se pueden atender con la capacidad que Señal X ya tiene instalada, en lugar de limitarse a vender más rotulación. El costo oculto de la remedición, descrito antes, es exactamente ese tipo de dolor, es algo que el cliente no pedía como servicio formal, pero que representa una necesidad real y, sobre todo, una oportunidad de ingresos que hoy la empresa no está percibiendo. Un sistema como el SGIPV permitiría a Señal X transformar esa relación transaccional (vender e instalar piezas de rotulación) en una relación recurrente con sus clientes corporativos, generando ingresos tanto por la implementación inicial como por el seguimiento mensual. Esta lógica es coherente con hallazgos sobre innovación de servicios en contextos B2B (business to business, es decir, entre empresas), donde la exigencia creciente del cliente, lejos de ser únicamente un riesgo comercial, puede convertirse en un motor de innovación cuando la empresa proveedora desarrolla la capacidad de responder con agilidad (Bağcı et al., 2026). Desde la perspectiva académica, el proyecto permite además aplicar de manera integrada herramientas de Dirección Estratégica, Marketing Estratégico, Investigación de Mercados, Plan de Negocios y Gerencia Financiera a un caso empresarial real, lo cual responde al enfoque de Investigación-Acción adoptado para este documento.

El sistema propuesto puede entenderse dentro de la categoría más amplia de los denominados smart services en contextos B2B traduciéndose en servicios que incorporan datos y tecnología

digital para generar valor más allá del producto físico entregado (Heinz et al., 2026). La literatura sobre innovación de servicios digitales muestra que este tipo de herramientas facilita la cocreación de valor entre proveedor y cliente al reducir las fricciones de coordinación entre actores dispersos geográficamente (Ali et al., 2026), lo cual es directamente pertinente para un proveedor como Señal X que debe coordinar las agencias de un mismo cliente corporativo (por ejemplo, las sucursales de un banco) ubicadas en distintas ciudades. Al mismo tiempo, este diseño de tableros de datos no está exento de riesgos pues la evidencia sobre esquemas de codificación visual tipo semáforo indica que, si bien mejoran la retención de información y la percepción de urgencia en decisiones, también pueden provocar sesgos de interpretación si no se diseñan con cuidado (Bearth et al., 2026), un antecedente que ya se tomó en cuenta al definir la lógica de priorización del Tablero de Red. Finalmente, la evidencia sobre procesos de transición digital en contextos B2B sugiere que estos avanzan mejor de forma modular y gradual mediante pilotos y aprendizaje progresivo antes que como una transformación radical impuesta de una sola vez (Pérez-Moure et al., 2026), lo cual respalda la decisión metodológica de plantear este proyecto como un piloto evaluable antes que como un despliegue nacional inmediato.

El objetivo general de este proyecto es diseñar y evaluar un Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, considerando su viabilidad estratégica, de mercado, comercial, operativa y financiera.

En lo especifico se busca validar la oportunidad que tendría el SGIPV como proyecto de inversión para Señal X, entre empresas que gestionan varias agencias y determinar su rentabilidad mediante la aplicación integrada de la Dirección Estratégica Empresarial, el Marketing Estratégico, el Plan de Negocios e Investigación de Mercados y la Gerencia Financiera.

El alcance de este proyecto se desarrolla sobre un caso único para la empresa Señal X, se realizó un análisis estratégico de la empresa, se diseñó el visual del tablero y ficha de agencia y por último se validó el prototipo del sistema. Para esto se llevó a cabo una investigación de mercados con entrevistas a especialistas y encuestas a directivos de empresas y para finalizar se realizó la evaluación financiera del proyecto de inversión. Este proyecto no contempla la implementación operativa del sistema en agencias reales, sino el diseño, la validación conceptual y la evaluación de su viabilidad.

Metodológicamente, el proyecto se desarrolla bajo un enfoque de Investigación-Acción, que combina el análisis teórico con la experimentación directa en la empresa a través de los cuatro módulos que estructuran este proyecto. Se emplean fuentes primarias (investigación de mercados cuantitativa, validación interna del prototipo) y fuentes secundarias (revisión documental y literatura científica), junto con herramientas de análisis estratégico, diseño de propuesta de valor, modelación financiera y criterios de evaluación de proyectos de inversión.

El capítulo 1 habla sobre el análisis estratégico de Señal X y sustenta la eficacia interna y externa de la propuesta. El capítulo 2 define la propuesta de valor y el diseño del sistema desde la perspectiva de marketing estratégico. El capítulo 3 presenta el plan de negocios y los resultados de la investigación de mercados que respaldan la demanda del sistema. El capítulo 4 evalúa la viabilidad financiera del proyecto de inversión. Finalmente, las conclusiones integran los hallazgos de los cuatro capítulos en relación con el objetivo general del proyecto.

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

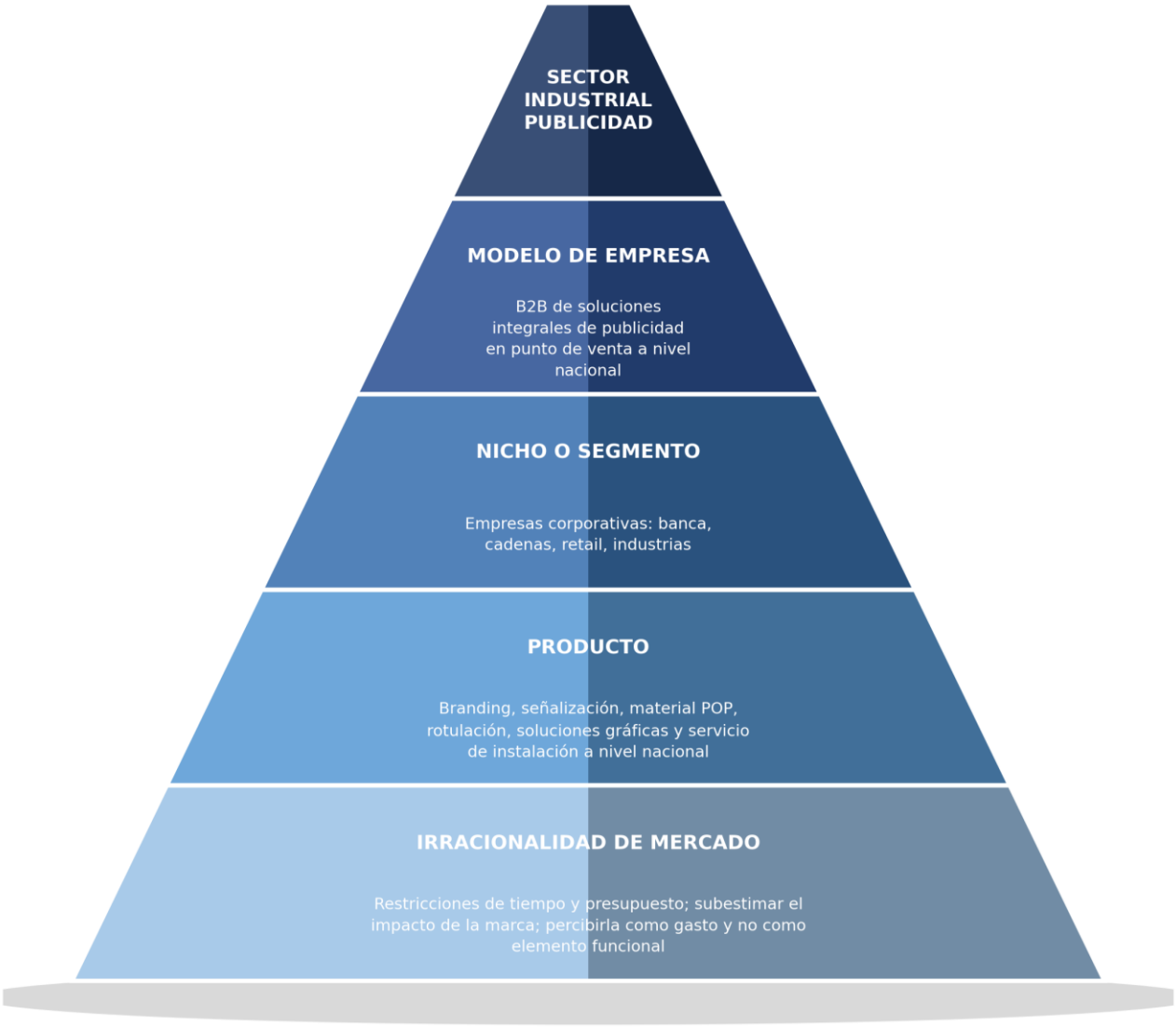
Este primer capítulo desarrolla el análisis estratégico de Señal X en su modelo de negocio, la planificación por áreas funcionales, los recursos estratégicos y las fuentes de ventaja competitiva. Este análisis constituye la base sobre la cual se sustentará, en los capítulos siguientes, el diseño de una nueva línea de servicio denominado Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia.

1.1 Pirámide estratégica

Señal X opera en el sector industrial de la publicidad, bajo un modelo de negocio B2B de soluciones integrales de publicidad en el punto de venta a nivel nacional. Su nicho de mercado son empresas corporativas, banca, cadenas, retail e industrias, a las que se ofrece branding, señalización, material POP, rotulación y servicio de instalación a nivel nacional. La irracionalidad de mercado identificada (el motivo por el cual clientes potenciales no compran, aun necesitando la solución) combina restricciones de tiempo y presupuesto con la percepción de que la inversión en marca es un gasto prescindible más que un componente funcional del negocio. Este riesgo es coherente con lo que la literatura describe como una “trampa de commodity”: un negocio poco diferenciado, que compite principalmente por precio y opera con márgenes reducidos (Morris et al., 2025); evitar esa trampa mediante la diferenciación del servicio es, precisamente, uno de los argumentos estratégicos detrás del SGIPV. La Figura 1 resume la pirámide estratégica de la empresa Señal X.

Figura 1

Pirámide estratégica



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

1.2 Planificación por áreas funcionales

A partir de este diagnóstico, se desarrolló la planificación estratégica de las áreas Financiera, de Talento Humano y de Administración, cada una estructurada en objetivos, políticas, estrategias y procedimientos.

1.2.1 Políticas, estrategias y procedimientos de rentabilidad en el área financiera

Objetivo: Asegurar la rentabilidad sostenible de los productos, priorizando proyectos en los que el cliente valore el impacto de la marca y no solo el precio.

1.2.1.1 Políticas

1. No se aprobarán proyectos con un margen bruto estimado por debajo del margen mínimo definido por gerencia financiera del 45%, salvo autorización expresa de Gerencia General.

2. Toda cotización a clientes corporativos deberá considerar el costo total del proyecto (producción, logística, instalación y garantías), evitando descuentos que comprometan la rentabilidad global del servicio.

1.2.1.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Implementar una matriz de costos estándar por tipo de producto o servicio que incluya todos los componentes del costo total (materiales, mano de obra, logística, instalación, garantía), para cotizar siempre con información actualizada.

Procedimiento: Levantar y consolidar los costos históricos de materiales, mano de obra, logística e instalación por tipo de producto. Generar el BOM de productos con costos estándar en el sistema de planificación de recursos empresariales ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning). Publicar la matriz como un documento oficial y capacitar al equipo comercial para que la use obligatoriamente en todas las cotizaciones.

Estrategia: Diseñar una herramienta en el ERP para simular márgenes, donde el equipo comercial pueda ver en tiempo real el impacto de descuentos o cambios de alcance sobre el margen mínimo permitido.

Procedimiento: Definir con Finanzas los datos de entrada necesarios (precio, costos, descuentos, alcance) y el margen mínimo permitido. Construir la hoja o módulo en el ERP que calcule automáticamente el margen bruto y muestre alertas si cae por debajo del mínimo. Capacitar al equipo comercial y de proyectos en el uso de la herramienta y exigir su uso antes de aprobar cualquier propuesta económica.

Estrategia: Realizar revisiones mensuales de rentabilidad por cliente, segmento y tipo de proyecto, identificar proyectos por debajo del margen objetivo y definir acciones correctivas.

Procedimiento: Extraer mensualmente del ERP la información de ventas y costos por cliente, segmento y tipo de proyecto. Elaborar un reporte de rentabilidad que comprare márgenes reales con márgenes objetivo y marcar proyectos críticos. Reunirse con el equipo comercial y de producción para definir acciones correctivas (ajustes de precio, mejoras de costos, cambios de alcance futuro).

1.2.2 Políticas, estrategias y procedimientos de precios en el área financiera

Objetivo: Diseñar y mantener políticas de precios y condiciones comerciales coherentes con el posicionamiento de la empresa, evitando la guerra de precios y reforzando el valor funcional y estratégico del producto en punto de venta.

1.2.2.1 Políticas

1. Queda prohibida la participación en guerras de precios; los descuentos máximos autorizados estarán definidos en una tabla de escalas por volumen, tipo de cliente y tipo de proyecto.

2. Todas las listas de precios y esquemas de descuentos deberán revisarse y actualizarse de forma periódica por parte del área financiera, en coordinación con el área comercial, para así asegurar coherencia entre posicionamiento de marca y precio.

1.2.2.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Crear y actualizar una lista de precios base por tipo de producto y nivel de complejidad, diferenciando claramente proyectos estándar de proyectos especiales o de alta exigencia técnica.
Procedimiento: Levantar los costos actuales por producto o servicio y estudiar referencias de mercado y competencia. Definir la estructura de precios base por nivel de complejidad y validar con Gerencia General. Publicar la lista de precios oficial y programar revisiones semestrales o cuando cambien significativamente los costos.
Estrategia: Establecer una estructura de descuentos escalonados por volumen, fidelidad y potencial del cliente, que el área comercial use como único marco de negociación. **Procedimiento:** Analizar históricos de descuentos y márgenes para identificar rangos razonables según volumen, fidelidad y potencial del cliente. Diseñar la tabla de descuentos autorizados y el flujo de aprobación. Comunicar la tabla al departamento Comercial y bloquear en el sistema descuentos fuera de rango sin autorización superior.
Estrategia: Realizar comités trimestrales de precios entre los departamentos del área Financiera y Comercial, revisando márgenes reales, movimientos de competencia y percepción de valor del cliente. **Procedimiento:** Convocar cada trimestre a los departamentos del área Financiera, Comercial y Gerencia para revisar la información de márgenes, ventas y movimientos de competencia. Analizar productos y/o servicios con márgenes bajos o con oportunidad de mejora. Aprobar ajustes de precios y condiciones y actualizar oficialmente listas de precios y tablas de descuentos.

1.2.3 Liquidez y estructura financiera

Objetivo: Garantizar la liquidez y estructura financiera necesarias para cumplir con proyectos nacionales de alto volumen y corto tiempo, apoyando la capacidad de respuesta para clientes corporativos exigentes.

1.2.3.1 Políticas

1. El área financiera deberá mantener niveles mínimos de liquidez definidos antes de comprometerse con proyectos nacionales de alta demanda de recursos.

2. Los proyectos de gran escala requerirán análisis financiero previo mediante un flujo de caja y, cuando sea necesario, la gestión anticipada de líneas de crédito o financiamiento específico con entidades financieras.

1.2.3.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Implementar un flujo de caja proyectado por cada proyecto grande y por trimestre, que permita anticipar picos de necesidad de liquidez.

Procedimiento: Recibir del departamento Comercial el pronóstico de proyectos grandes y las fechas probables de cierre y facturación. Elaborar el flujo de caja proyectado considerando ingresos esperados y salidas de caja por compras, nómina y logística. Presentar el flujo a la Gerencia y ajustar las decisiones de inversión, crédito y compras.

Estrategia: Negociar condiciones de pago con proveedores clave alineadas con los plazos de cobro de clientes corporativos, reduciendo el descalce financiero.

Procedimiento: Identificar a los proveedores estratégicos y los plazos de pago vigentes. Comparar esos plazos con los plazos de cobro a clientes corporativos. Negociar con proveedores mejores plazos o esquemas especiales y documentar los acuerdos en contratos o convenios.

Estrategia: Definir un proceso formal de evaluación financiera para proyectos nacionales de alto impacto, que incluya análisis de riesgo, flujo de caja y requerimientos de inversión.

Procedimiento: Diseñar un formato estándar de evaluación de proyectos que incluya el monto, los costos, el flujo de caja, los riesgos s requerimientos de capacidad. Aplicar el formato antes de aceptar proyectos nacionales de alto valor. Presentar el análisis a la Gerencia para decidir si aceptar, rechazar

1.2.4 Planificación: área de talento humano

Objetivo: Desarrollar en el personal del departamento comercial, de diseño y de proyectos competencias en venta consultiva B2B, para educar al cliente sobre el impacto de la marca y de la señalización funcional, más allá del precio.

1.2.4.1 Políticas

1. Todo colaborador que tenga contacto directo con clientes corporativos deberá participar obligatoriamente en programas de capacitación en venta consultiva y gestión de marca en punto de venta.

2. La evaluación de desempeño del personal comercial y de proyectos incluirá indicadores relacionados con la capacidad de argumentar valor funcional y estratégico de las soluciones, no solo volumen de ventas.

1.2.4.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Diseñar un programa anual de formación en venta consultiva, en donde se revise el retorno sobre la inversión (*ROI, por sus siglas en inglés*) de marca y soluciones funcionales en punto de venta.

Procedimiento: Identificar a los colaboradores clave y levantar sus necesidades de capacitación. Diseñar el plan anual en base a contenidos a las fechas y quienes serán los facilitadores. Ejecutar las sesiones y registrar asistencia para luego evaluar el conocimiento antes y después de la capacitación.

Estrategia: Incorporar el role play y simulaciones de reuniones con clientes corporativos en las capacitaciones.

Procedimiento: Preparar guiones de casos reales de empresas de banca, retail, cadenas e industria, con objeciones típicas de precio y tiempos. Organizar sesiones internas de simulación y luego retroalimentar a cada participante y registrar compromisos de mejora.

Estrategia: Integrar indicadores de argumentación de valor (no solo cierre de ventas) en las evaluaciones de desempeño, premiando a quienes venden soluciones completas y funcionales.

Procedimiento: Definir indicadores concretos (porcentaje de propuestas con sección de valor funcional y ROI asi como la retroalimentación del cliente). Incluir estos indicadores en los formularios de evaluación para relacionar los resultados con bonos, reconocimientos y planes de desarrollo individual.

1.2.5 Cultura interna orientada al servicio

Objetivo: Fortalecer una cultura interna orientada al servicio cumpliendo los tiempos y calidad que el cliente solicita, de manera que cada colaborador entienda cómo su trabajo impacta en la experiencia del cliente corporativo.

1.2.5.1 Políticas

1. Se reconocerá y premiará periódicamente a los equipos que destaquen en cumplimiento de plazos y satisfacción del cliente.

2. Toda falta recurrente en el cumplimiento de tiempos de entrega o en la calidad acordada con el cliente será considerada un indicador crítico en las evaluaciones de desempeño y en los planes de mejora.

1.2.5.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Crear indicadores clave por equipo detallando entregas a tiempo y completas (OTIF, por sus siglas en inglés), reclamos de clientes, reprocesos y socializarlos mensualmente en reuniones internas.

Procedimiento: Definir los KPIs clave con los departamento de Operaciones, Comercial y del área Financiera. Establecer periódicamente los datos y asignar responsables por cada indicador. Se deberá presentar mensualmente los resultados a los equipos y acordar acciones concretas cuando haya desviaciones.

Estrategia: Establecer un programa de reconocimiento trimestral a equipos que cumplan tiempos y estándares de calidad funcional.

Procedimiento: Establecer criterios objetivos para otorgar reconocimientos identificando trimestralmente a los equipos que cumplan o superen los criterios y entregar reconocimientos en espacios visibles a los ganadores.

Estrategia: Implementar planes de mejora individual para colaboradores con incumplimientos recurrentes en tiempos o calidad.

Procedimiento: Detectar, a partir de los KPIs, a los colaboradores con incumplimientos repetidos no satisfactorios. Realizar reuniones de retroalimentación para identificar las causas, que luego nos permitirán diseñar e implementar un plan de mejora con metas claras, seguimiento periódico y consecuencias en caso de no cumplimiento.

1.2.6 Selección, capacitación y evaluación

Objetivo: Implementar procesos de selección, capacitación y evaluación alineados al modelo de negocio de soluciones integrales a nivel nacional.

1.2.6.1 Políticas

1. Los perfiles de selección para áreas clave deberán incluir, de manera obligatoria, competencias en trabajo por proyectos, enfoque al cliente corporativo y coordinación entre áreas.

2. Todo nuevo colaborador deberá pasar por un programa de inducción que incluya el modelo de negocio B2B, el portafolio de productos y la propuesta de valor de la empresa.

1.2.6.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Actualizar las descripciones de puesto y perfiles de cargo para incluir explícitamente trabajo por proyectos, coordinación con empresas de varias agencias y orientación al cliente corporativo.

Procedimiento: Revisar las descripciones actuales junto con los jefes de área para identificar brechas. Redactar nuevas descripciones y perfiles para luego aprobarlas y publicarlas oficialmente y usarlas en todos los procesos de selección y evaluación.

Estrategia: Diseñar un programa de inducción estructurado que incluya modelo B2B, portafolio, capacidad nacional y propuesta de valor.

Procedimiento: Definir los contenidos clave de inducción y elaborar materiales y asignar responsables de cada módulo. Aplicar el programa a cada nuevo colaborador y verificar su comprensión con una evaluación simple.

Estrategia: Incorporar en la evaluación de desempeño criterios relacionados con la colaboración entre áreas.

Procedimiento: Definir comportamientos observables de colaboración. Incorporar estos criterios en los formularios de evaluación de desempeño para utilizar los resultados en la toma de decisiones sobre desarrollo, promociones e incentivos.

1.2.7 Planificación: área de administración

Objetivo: Estandarizar y mejorar los procesos administrativos desde la cotización hasta la facturación, reduciendo tiempos muertos y errores.

1.2.7.1 Políticas

1. Todas las cotizaciones y órdenes de trabajo deberán tramitarse utilizando los formatos y sistemas establecidos (ERP u otros), quedando prohibido el uso de documentos informales o paralelos.

2. Cualquier modificación relevante en precio, alcance o plazos de un proyecto deberá quedar documentada y aprobada por las áreas correspondientes antes de su ejecución.

1.2.7.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Mapear y documentar el flujo completo del proceso, que va desde la cotización hasta la facturación y pasa por la orden de compra, la fabricación y la instalación. **Procedimiento:** Reunir a representantes de los departamentos Comercial, Financiero, Operaciones y Administración para describir el proceso actual. Esto permitirá dibujar el flujo ideal con actividades, responsables y tiempos estándar para documentar el proceso y difundirlo a todo el personal involucrado.

Estrategia: Configurar el ERP para que ninguna orden de trabajo avance si no está completa la documentación mínima exigida.

Procedimiento: Definir qué documentos y datos son obligatorios dentro del sistema para que no permita avanzar de etapa sin esos campos completos. Se deberá probar el flujo con casos reales, para ajustar e implementar de forma definitiva.

Estrategia: Implementar controles de cambios formales en los proyectos, donde cualquier cambio en alcance, precio o tiempo quede registrado y aprobado.

Procedimiento: Crear un formato de “Solicitud de cambio” se establecerá quién debe aprobar esos cambios. El encargado registrará todos los cambios aprobados en el sistema y comunicará las actualizaciones a las áreas involucradas y al cliente.

1.2.8 Procesos administrativos

Objetivo: Optimizar la gestión de compras e inventarios de insumos críticos, asegurando disponibilidad oportuna de materiales.

1.2.8.1 Políticas

1. Se mantendrán niveles mínimos de inventario de materiales estratégicos definidos por compras y operaciones, basados en el histórico de consumo y en la proyección de proyectos nacionales.

2. La selección de proveedores clave deberá realizarse considerando no solo precio, sino también tiempos de entrega, calidad y confiabilidad.

1.2.8.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Definir una lista de materiales críticos por línea de producto, asignando niveles mínimos y máximos de stock.

Procedimiento: Identificar, junto con el departamento de producción, los materiales más utilizados y críticos para definir niveles mínimos y máximos de stock, registrando estos materiales y niveles en el sistema de inventarios.

Estrategia: Implementar un sistema de compras planificadas y no solo reactivas, utilizando proyecciones comerciales y de producción.

Procedimiento: Recibir del Departamento Comercial y de Producción la planificación de proyectos y volúmenes estimados, para con esta información estimar la demanda de materiales y emitir órdenes de compra anticipadas según la demanda proyectada.

Estrategia: Realizar evaluaciones periódicas de desempeño de proveedores clave. **Procedimiento:** Definir indicadores de desempeño de proveedores para registrar de forma sistemática los resultados de cada proveedor y realizar evaluaciones periódicas y tomar decisiones de continuidad, mejora o reemplazo.

1.2.9 Procesos administrativos y control

Objetivo: Fortalecer la gestión de crédito y cartera de clientes corporativos, equilibrando condiciones financieras atractivas con una adecuada recuperación de cartera.

1.2.9.1 Políticas

1. Toda concesión de crédito a nuevos clientes corporativos estará sujeta a análisis de riesgo y aprobación según límites definidos por el área financiera y administrativa.

2. Se establecerán políticas claras de seguimiento de cartera, y la continuidad de condiciones comerciales preferenciales estará condicionada al buen comportamiento de pago del cliente.

1.2.9.2 Estrategias y procedimientos asociados

Estrategia: Implementar un procedimiento estandarizado de análisis de crédito para nuevos clientes.

Procedimiento: Solicitar al nuevo cliente la información necesaria (RUC, estados financieros, referencias) para analizar la información usando criterios definidos y determinar el límite de crédito y el plazo de pago, es decir, el número de días que tendrá para cancelar sus facturas, y comunicar ambas condiciones al Departamento Comercial y al cliente.

Estrategia: Ingresar alertas en el sistema para el seguimiento de la cartera vencida. **Procedimiento:** Alinear el sistema para generar reportes y alertas automáticas que establezcan un cronograma de acciones para la cobranza y registrar todas las gestiones realizadas para detectar y escalar los casos de morosidad crítica.

Estrategia: Vincular la asignación de condiciones preferenciales al buen comportamiento de pago del cliente.

Procedimiento: Definir criterios para otorgar o mantener condiciones preferenciales que nos permitan revisar periódicamente el comportamiento de pago permitiendo mantener, mejorar o restringir las condiciones y comunicar cualquier cambio.

1.3 Integración de los recursos estratégicos

El capítulo también identifica los perfiles clave para sostener estas estrategias, con sus funciones, criterios de reclutamiento, selección y capacitación.

1.3.1 Gerente

Funciones: Definir la dirección estratégica de la empresa, asegurar la rentabilidad y crecimiento del negocio, coordinar y alinear a todas las áreas, tomar decisiones clave sobre clientes importantes y proyectos grandes, y representar a la empresa frente a clientes corporativos, bancos, proveedores y gremios.

Criterios de Reclutamiento: El reclutamiento del Gerente se apoyará en cazadores de talentos especializados en posiciones ejecutivas dentro del sector industrial o de servicios B2B. De forma complementaria, se realizará una búsqueda directa en LinkedIn y se recurrirá a las cámaras empresariales y a los gremios del sector, con el fin de ampliar el grupo de candidatos con experiencia directiva.

Criterios de Selección: La selección iniciará con una entrevista por competencias que permita valorar el liderazgo, la visión estratégica y la capacidad del candidato para tomar decisiones bajo presión. Posteriormente, el postulante resolverá un estudio de caso sobre el crecimiento del branding en punto de venta a nivel nacional y, finalmente, se verificarán sus referencias en cuanto a resultados obtenidos, manejo de equipos, ética y reputación.

Criterios de Capacitación: La capacitación del Gerente se orientará a fortalecer su dominio de la dirección estratégica y del modelo de negocio B2B, complementado con formación en finanzas para la alta dirección. Asimismo, incluirá contenidos de liderazgo y gestión del cambio.

1.3.2 Jefe de Operaciones

Funciones: Planificar y controlar la producción de piezas de branding, señalización, material POP y rotulación, organizar el trabajo en planta, asegurar la calidad del producto terminado y coordinar con el Departamento de Logística las fechas y condiciones de entrega e instalación.

Criterios de Reclutamiento: Para cubrir este cargo se buscarán candidatos en empresas del mismo sector o de sectores afines, como imprentas, gran formato, carpintería, mecánica y señalización vial. También se considerará a egresados de carreras de producción y se evaluará la promoción interna de coordinadores o supervisores de planta que ya conocen la operación de la empresa.

Criterios de Selección: El proceso incluirá una visita técnica guiada a la planta, en la que el candidato deberá proponer mejoras en la organización de procesos, flujos y tiempos. A continuación, resolverá un caso práctico sobre situaciones propias del cargo, como retrasos en instalaciones a nivel nacional o urgencias de un cliente, y concluirá con una entrevista por competencias centrada en liderazgo, organización y manejo de conflictos.

Criterios de Capacitación: La formación del Jefe de Operaciones abarcará la gestión de operaciones y la aplicación de lean manufacturing a proyectos gráficos, junto con la gestión de calidad y servicio al cliente. Además, se reforzará su capacidad para planificar la capacidad productiva y coordinarse con los departamentos de Logística y Comercial.

1.3.3 Asistente de Compras

Funciones: Gestionar la compra de materiales e insumos necesarios para la producción e instalaciones, negociar precios y condiciones con proveedores, mantener y actualizar el registro de proveedores.

Criterios de Reclutamiento: La convocatoria se difundirá en portales de empleo orientados a perfiles de compras y abastecimiento, y se complementará con una búsqueda en LinkedIn. Adicionalmente, se solicitará a los proveedores clave que recomienden personas que conozcan el giro del negocio.

Criterios de Selección: Los candidatos participarán en una entrevista técnica sobre negociación y manejo de múltiples proveedores, seguida de una prueba práctica en la que deberán cotizar y comparar ofertas. Por último, se evaluarán competencias como la capacidad de análisis, el orden, la negociación, la ética y el control de costos.

Criterios de Capacitación: La capacitación se centrará en la gestión de compras estratégicas y la negociación con proveedores, así como en el conocimiento técnico de los materiales de señalización y POP. De igual manera, se fortalecerá el manejo del ERP y el control de inventarios.

1.3.4 Coordinador de Logística

Funciones: Planificar y coordinar el transporte de materiales y productos terminados a nivel nacional, organizar rutas y cronogramas de instalación, y mantener informados a Comercial y al cliente sobre el estado de envíos y montajes.

Criterios de Reclutamiento: La vacante se publicará en portales de empleo dirigidos a coordinadores logísticos con experiencia en rutas nacionales y se buscarán candidatos en empresas de transporte y courier. Asimismo, se tomarán en cuenta los referidos, tanto internos como externos.

Criterios de Selección: La selección comenzará con una prueba práctica de planificación de rutas y continuará con una entrevista estructurada sobre el manejo de imprevistos y la relación con proveedores de transporte. Finalmente, se evaluará el dominio de herramientas digitales como el ERP, Excel, mapas y sistemas de rastreo de envíos.

Criterios de Capacitación: El plan de formación incluirá temas de gestión logística y distribución nacional, además de la planificación y coordinación de instalaciones en punto de venta. Se complementará con el uso de herramientas de planificación y seguimiento que faciliten el control de envíos y montajes.

1.3.5 Vendedor

Funciones: Prospectar y gestionar clientes corporativos, detectar necesidades de branding y señalización, elaborar propuestas técnicas y comerciales, negociar y cerrar proyectos y realizar seguimiento posventa.

Criterios de Reclutamiento: El reclutamiento se realizará a través de portales de empleo dirigidos a vendedores B2B con experiencia en proyectos o servicios corporativos, y se complementará con referidos internos, de clientes y de proveedores.

Criterios de Selección: Como parte de la selección, el candidato participará en un juego de roles que simule una visita comercial a un gerente de marketing de un banco o de una empresa de retail. Luego se revisará su historial de ventas y se realizará una entrevista por competencias enfocada en comunicación, negociación y orientación al cliente.

Criterios de Capacitación: La capacitación del Vendedor se enfocará en la venta B2B de soluciones integrales de marca y señalización, apoyada en un conocimiento técnico básico de los productos. También abarcará la gestión de la cartera de clientes corporativos y el uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés).

La operación de Señal X se sustenta en tres tipos de recursos. Los activos fijos, que se detallan en la Tabla 1, son los bienes físicos que permiten producir e instalar. Los activos intangibles, presentados en la Tabla 2, son los recursos sin forma física que generan ventaja competitiva, como la reputación y el conocimiento acumulado. Los sistemas integrales, descritos en la Tabla

3, son las herramientas informáticas que organizan la gestión de la empresa.

Tabla 1

Activos fijos de Señal X

N.º	Activo	Descripción
1	Planta	Es necesaria para producir
2	Impresoras	Parte muy importante de la cadena productiva de la empresa
3	Router CNC	Ahorra tiempo en mano de obra
4	Vehículos	El giro de negocio es 90% instalación, por lo que la flota vehicular es fundamental

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Tabla 2

Activos intangibles de Señal X

N.º	Activo	Descripción
1	Reputación	Negociar mejores condiciones
2	Marca	Facilita la venta; es entrada en el sector corporativo
3	Knowhow	Conocimiento acumulado sobre materiales, técnicas de instalación, normas de centros comerciales, tiempos reales de montaje y coordinación en varias ciudades
4	Sistema	Fabricado a la medida

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Tabla 3

Sistemas integrales de Señal X

N.º	Sistema	Descripción
1	Sistema de Producción	Organiza los trabajos y colas de producción
2	Logística	Basado en tareas, para que el personal se organice en el cronograma
3	Facturación y Despachos	Las órdenes de producción se convierten en órdenes de despacho y factura
4	Contabilidad	Organiza facturas de venta y compra, retenciones y declaraciones
5	Cartera por pagar y por cobrar	Revisa facturas, vencimientos y proceso de pago
6	Dashboard de indicadores clave de desempeño (KPI)	Controla la empresa y sus movimientos en un solo pantallazo
7	Compras y Bodega	Controla compras, monitorea inventario, produce según receta prediseñada
8	CRM de ventas	Organiza vendedores, cotizadores y diseñadores; gestiona presupuesto y agenda

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

1.4 Modelo de fidelización de clientes y análisis de competidores

Se desarrolló un modelo de fidelización estructurado en cuatro etapas, con estrategias específicas para cada una. Este modelo es directamente relevante para el objetivo general del proyecto, ya que el **SGIPV** se concibe precisamente como un mecanismo para sostener las etapas de relación y vinculación mediante un servicio recurrente de seguimiento, en lugar de intervenciones puntuales.

1.4.1 Captación Cliente potencial, cliente nuevo

Estrategia 1.- Prospección focalizada por industria

Identificar clientes potenciales de los sectores como bancos, cadenas comerciales, comercios minoristas o retail e industrias en expansión, estas pueden ser nuevas sucursales o en remodelación, también crear una lista de personas que toman las decisiones dentro de la empresa como jefes, personal de marketing o trade.

Estrategia 2.- Diagnóstico gratuito de punto de venta

Ofrecer a estos clientes potenciales una revisión o auditoría gratuita de elementos como señalización y rotulación en sus puntos de venta clave. Esta revisión les permitirá reconocer problemas y les entregaría una herramienta visual para futuros cambios de publicidad, con esto se rompería la irracionalidad de “la marca es un gasto” y genera propuesta de valor.

Estrategia 3.- Casos de éxito

Preparar presentaciones y catálogos de casos reales que muestren el antes y el después de un proyecto, los tiempos de instalación e impacto en la experiencia del cliente, sobre todo con clientes corporativos como banca, retail, cadenas e industria. Estos materiales se usarían en las visitas de primer contacto.

Estrategia 4.- Alianzas con constructores, arquitectos y agencias de publicidad.

Aliarse con quienes diseñan y construyen locales (arquitectos, constructoras, agencias BTL [below the line, publicidad no masiva]) para que completen el circulo de su trabajo con a Señal X como proveedor especializado de señalización, rotulación y branding en sus proyectos, ofreciéndoles un servicio integral.

1.4.2 Repetición Cliente nuevo, cliente rentable

Estrategia 1.- Onboarding estructurado del cliente nuevo

Diseñar un proceso de bienvenida para cada cliente, que inicie con una reunión de arranque. En esta reunión se explicará la forma de trabajo de Señal X, los tiempos de entrega, los responsables de cada etapa y los canales de comunicación disponibles, con el fin de reducir malentendidos

sobre plazos y presupuestos. Además, el proceso incluirá una visita guía a la planta de modo que el cliente conozca la capacidad productiva de la empresa e identifique los posibles productos.

Estrategia 2.- Proyecto piloto para control de agencias

Proponer al cliente luego de la primera compra, un primer proyecto piloto en donde se gestiones la imagen corporativa en un grupo reducido de dos a tres sucursales. Este piloto contará con un alcance claramente delimitado, un precio que asegure la rentabilidad y un cronograma realista, con el fin de demostrar la capacidad, la calidad y el cumplimiento de Señal X sin sacrificar el margen de la empresa.

Estrategia 3.- Propuesta basada en ROI y funcionalidad

En cada cotización dirigida a un cliente nuevo se incluirá un apartado que explique los beneficios funcionales del proyecto y el retorno que el cliente puede esperar de su inversión. En este apartado se mostrará cómo la propuesta contribuye a que las aperturas de sus puntos de venta se cumplan a tiempo, a que la imagen de su marca se mantenga consistente y a que se reduzcan los reprocesos. De esta manera, el cliente podrá valorar la propuesta en función de los resultados que obtendrá y no solo de su costo.

Estrategia 4.- Estandarización de precios y condiciones para no “regalar” el margen

Establecer, en conjunto con el departamento financiero una política de precios que incluya listas de precios por línea de producto y rangos de descuento autorizados según el volumen del proyecto. El equipo comercial aplicará estas políticas en todas las cotizaciones dirigidas a clientes nuevos, de manera que los descuentos fuera de rango requieran la aprobación de Gerencia. De este modo, desde el inicio de la relación, el cliente genera un margen adecuado para la empresa y al negociación se centra en el valor del servicio y no púnicamente en el precio.

1.4.3 Relación Cliente rentable, Cliente deleitado

Estrategia 1.- Gestión proactiva de proyectos

Asignar un responsable de proyecto, que envíe el tracking del trabajo completo, que informe avances, anticipe riesgos climáticos, permisos, asesore sobre materiales y pueda solucionar problemas en el campo antes de que el cliente tenga que reclamar.

Estrategia 2.- Cumplimiento sobresaliente en tiempo y calidad

Diseñar planes internos para entregar antes del plazo comprometido, sobre todo cuando se debe viajar a provincias y con calidad superior a lo esperado, en este sentido, se puede trabajar mucho en el orden y la limpieza, montajes limpios, cero reprocesos visibles fuera de fábrica, pruebas de anclaje e iluminación de noche.

Estrategia 3.- Cierre de proyecto con retroalimentación y mejoras

Al terminar un proyecto grande, hacer una reunión de cierre con el cliente para revisar qué salió bien, qué mejorar, y presentar un informe simple de resultados, sin esperar que el cliente lo solicite, se puede anticipar y entregar un documento estructurado que contenga sucursales intervenidas, tiempos, incidencias resueltas.

Estrategia 4.- Propuestas proactivas de mejora continua

Una vez que el cliente ya está satisfecho con el trabajo, enviar propuestas periódicas de optimización de señalización, se puede enviar recordatorios de mantenimiento de luminarias o frisos, actualización de branding, nuevas soluciones POP, garantía de viniles al exterior, basadas en visitas a campo.

1.4.4 Vinculación Cliente deleitado, Cliente fiel

Estrategia 1.- Contratos macro y acuerdos de largo plazo

Convertir la buena relación del cliente en convenios nacionales de largo plazo que formalicen la gestión comercial. Estos convenios establecerán listas de precios acordadas previamente, así como también los estándares de imagen que deberán cumplirse en todas las sucursales. Además, definirán los plazos máximos de atención y otorgarán al cliente prioridad en la planificación de sus proyectos clave.

Estrategia 2.- Gestión de cuentas clave y programa de fidelización

Asignar a cada cliente corporativo un equipo de cuentas claves conformado por un vendedor, un diseñador y un cotizador, quienes atenderán de forma exclusiva sus requerimientos. Esta especialización permitirá resolver las inquietudes del cliente con mayor rapidez, ya que cada integrante conocerá en detalle su marca y sus necesitades. Asimismo, el programa de fidelización incluirá reuniones periódicas para la planificación anual de proyectos, la entrega de reportes de servicio y el acceso a beneficios preferencias. Finalmente, se promoverá el codiseño de los proyectos futuros junto con el cliente, de modo que este participe activamente en su desarrollo.

1.5 Objetivos de la Dirección Estratégica

Se definieron doce frentes estratégicos, cada uno con iniciativas concretas. De este conjunto destacan por su relación directa con el objetivo del proyecto, la incorporación de servicios recurrentes, la integración operativa, la tecnológica y la medición del ROI de los proyectos, todos estos antecedentes conceptuales directos del sistema que se desarrolla en el Capítulo 2.

1.5.1 Participación de mercado

1.5.1.1 Penetración en cuentas clave

Crear planes específicos para clientes corporativos y aumentar puntos de venta atendidos a nivel nacional.

1.5.1.2 Expansión geográfica planificada

Usar la planta de Cuenca, Quito y la oficina de Guayaquil para ofrecer cobertura garantizada en todas las provincias y ganar licitaciones nacionales.

1.5.1.3 Alianzas con arquitectos, constructoras y agencias

Establecer alianzas estratégicas con estudios de arquitectura, empresas constructoras y agencias de publicidad, con el fin de que Señal X se convierta en su proveedor recurrente de señalización, rotulación y branding. De esta manera, la empresa podrá ser incluida desde la fase de diseño de cada proyecto y no en el último momento.

1.5.2 Incremento de ventas

1.5.2.1 Venta cruzada y post venta con clientes actuales

Ofrecer a cada cliente de rótulos soluciones adicionales luego de la primera implementación: material POP, señalización interna, manuales de marca y mantenimiento.

1.5.2.2 Paquetes integrales por proyecto

Diseñar un portafolio de paquetes integrales que agrupe, en una sola propuesta por proyecto, los productos y servicios que hoy se venden por separado. Por ejemplo, un paquete puede combinar la fachada, el branding interior y la señalética de seguridad, junto con su instalación. De esta manera, el cliente resuelve todas sus necesidades de imagen con un solo proveedor y Señal X incrementa el valor de cada venta.

1.5.2.3 Fuerza de ventas especializada por sector

Contar con ejecutivos dedicados a clientes corporativos con conocimientos en banca, retail, cadenas e industria, con discurso y soluciones adaptadas a cada cliente. Sobre todo, que puedan generar esa necesidad de recompra.

1.5.3 Rentabilidad

1.5.3.1 Política de precios basada en valor

Definir precios mínimos por tipo de solución y segmentar descuentos por clientes y por vendedor, evitando competir solo por precio.

1.5.3.2 Estandarizar diseños y sistemas modulares

En el área de diseño, se podrían elaborar manuales o planos estructurales, sistemas de fijación y formatos en los productos con mayor rotación para reducir costos y tiempos sin perder calidad.

1.5.3.3 Análisis periódico de rentabilidad por cliente y tipo de proyecto

Identificar proyectos y cuentas que destruyen el margen y renegociar las condiciones o el alcance.

1.5.4 Crecimiento

1.5.4.1 Escalar modelos exitosos

Replicar en otros sectores o regiones las soluciones que funcionaron bien con clientes corporativos, como la banca o cadenas específicas.

1.5.4.2 Agregar servicios recurrentes

Ofrecer mantenimiento programado de señalética, actualización de imagen y reposiciones como servicio anual.

1.5.4.3 Desarrollar nuevas líneas de negocio complementarias

Implementar líneas alternativas en el área de la publicidad, como señalización digital y soluciones ecológicas que abran nuevos nichos.

1.5.5 Ventajas competitivas

1.5.5.1 Diferenciación por capacidad de instalación nacional y cumplimiento de plazos

Ofrecer y demostrar montajes simultáneos en varias ciudades con cuadrillas de instaladores a nivel nacional.

1.5.5.2 Innovación en soluciones funcionales, no solo estéticas

Ofrecer productos que, además de ser atractivos en su diseño, cumplan una función práctica en el punto de venta. Para ello, cada solución deberá garantizar una buena legibilidad a distancia y utilizar materiales resistentes y adecuados a las condiciones de cada sitio. Asimismo, deberá cumplir con criterios de seguridad y de accesibilidad para personas con discapacidad, así como con las normas municipales que regulan la colocación de rótulos y publicidad exterior.

1.5.5.3 Fortalecer sistemas y procesos internos difíciles de imitar

Aprovechar el ERP para lograr una coordinación efectiva entre los departamentos de diseño, producción y logística, de modo que la información de cada proyecto fluya sin interrupciones de un área a otra. Además, establecer protocolos de proyecto que definan los pasos, responsables y controles de cada etapa, con el fin de reducir los errores y los tiempos de entrega. Al tratarse de procesos internos propios de Señal X, estas capacidades resultan difíciles de imitar por la competencia.

1.5.6 Posicionamiento

1.5.6.1 Presentar a Señal X como “socio estratégico de imagen en el punto de venta”

Difundir en el sitio web, en las presentaciones comerciales y en la publicidad de la empresa un mensaje central que resuma su propuesta de valor, Señal X no solo imprime, diseña y gestiona la experiencia visual de su marca. De esta manera, los clientes dejarán de percibir a la empresa como un simple proveedor de impresión y la reconocerán como un aliado que acompaña todo el proceso de imagen de sus puntos de venta.

1.5.6.2 Presencia en ferias, eventos y gremios empresariales

Exponer casos de éxito, utilizar la experiencia y los productos para armar un stand novedoso y presentarlo ante otros decisores corporativos.

1.5.6.3 Contenido técnico dirigido a gerentes de marketing e infraestructura

Guías en la planta de producción, webinars y artículos sobre buenas prácticas publicitarias.

1.5.7 Reputación corporativa

1.5.7.1 Política de cumplimiento y manejo profesional de incidentes

Responder oportunamente a errores o daños, asumir la responsabilidad y corregir antes de que el cliente lo solicite.

1.5.7.2 Proyectos emblemáticos como vitrina

Seleccionar ciertos clientes y presentarlos como “showroom vivo” de la calidad de Señal X. Participar en la revista *Sign of the Times* con los mejores trabajos realizados, para que los publiquen.

1.5.7.3 Acciones de responsabilidad social

Desarrollar proyectos de responsabilidad social que aprovechen la experiencia de Señal X en comunicación visual. Por ejemplo, la empresa puede diseñar e instalar señalética inclusiva y accesible para personas con discapacidad, o impulsar campañas de seguridad y de educación vial dirigidas a la comunidad. Estas acciones se ejecutarán en alianza con los propios clientes o con fundaciones y organizaciones benéficas, de modo que contribuyan al bienestar social y, al mismo tiempo, fortalezcan la reputación de la empresa.

1.5.8 Desarrollo de marca

1.5.8.1 Unificar la identidad visual de Señal X en todos los puntos de contacto

Aplicar una misma identidad visual en todos los elementos con los que el cliente tiene contacto con la empresa. Esto incluye los vehículos, que deberán llevar la imagen corporativa, y los uniformes del personal de instalación y atención. También comprende la señalización de la planta de producción, los documentos comerciales, como cotizaciones, facturas y propuestas, y los canales digitales, es decir, el sitio web y las redes sociales. De esta manera, Señal X proyectará una imagen profesional y coherente, en concordancia con el servicio de branding que ofrece a sus clientes.

1.5.8.2 Comunicar permanentemente casos de éxito y testimonios

Mostrar resultados concretos con clientes corporativos para reforzar prestigio y confianza.

1.5.8.3 Branding interno

Fortalecer la marca también al interior de la empresa, de modo que los colaboradores conozcan e interioricen los valores y la propuesta de valor de Señal X. Para ello, se

pueden realizar actividades de comunicación interna, capacitaciones y reconocimientos al buen desempeño. De esta manera, el personal se sentirá orgulloso de su trabajo y actuará como embajador de la marca, con un discurso coherente con el que la empresa transmite a sus clientes.

1.5.9 Desarrollo de nuevos productos

1.5.9.1 Laboratorio de soluciones con clientes clave

Crear nuevos productos en conjunto con dos o tres clientes estratégicos, mediante sesiones de trabajo en las que se identifiquen sus necesidades y se prueben prototipos antes de lanzarlos al mercado. Esta colaboración resulta importante porque Señal X no diseña directamente las piezas publicitarias de sus clientes, sino que fabrica e instala las propuestas que ellos definen. Por esto, trabajar de la mano con los clientes permite desarrollar soluciones que respondan a sus necesidades reales.

1.5.9.2 Vigilancia de tendencias en materiales y tecnologías

Explorar soluciones diferentes, soluciones digitales, interactivas y realizar las pruebas necesarias hasta que funcionen de forma adecuada y poder lanzarlas al mercado.

1.5.9.3 Prototipado rápido en planta

Usar la capacidad instalada para producir muestras y maquetas funcionales que se puedan mostrar al cliente.

1.5.10 Crear valor

1.5.10.1 Medir y presentar el ROI de los proyectos al cliente

Entregar al cliente, al cierre de cada proyecto, un informe sencillo que le permita comprobar el retorno de su inversión. Para ello, el informe mostrará indicadores que se traducen en beneficios económicos para el cliente. Por ejemplo, el porcentaje de locales que abrieron en la fecha prevista refleja las ventas que no se perdieron por retrasos, mientras que el número de sucursales intervenidas permite calcular el costo de implementación por punto de venta. Asimismo, la reducción de reprocesos representa un ahorro en reparaciones y reinstalaciones, y la consistencia de la marca en todos los locales protege el valor de la imagen corporativa. De esta manera, el cliente percibe la inversión en señalética y branding como una fuente de valor y no como un gasto.

1.5.10.2 Ofrecer consultoría de distribución del espacio y experiencia de cliente en el punto de venta

Complementar la producción con un servicio de asesoría que aproveche la experiencia de Señal X en la implementación de puntos de venta. A través de este servicio, la empresa recomendará al cliente la ubicación más adecuada de cada elemento dentro del local, así como la altura y el tamaño que garanticen su visibilidad. Además, analizará el recorrido que siguen los consumidores dentro del establecimiento, con el fin de que la señalética y el material publicitario acompañen ese flujo y mejoren su experiencia de compra.

1.5.10.3 Optimizar internamente tiempos y costos manteniendo calidad

Mejorar la eficiencia de los procesos internos para reducir tiempos y costos sin afectar la calidad de los productos. Para ello, la empresa buscará disminuir el desperdicio de materiales en la planta de producción y planificar con mayor anticipación la logística de entrega e instalación. Además, realizará compras anticipadas de materia prima, lo que le permitirá negociar mejores precios con los proveedores. De esta manera, Señal X podrá ofrecer precios competitivos a sus clientes sin sacrificar su margen de utilidad.

1.5.11 Lealtad

1.5.11.1 Programa de beneficios por recurrencia

Crear un programa de beneficios que premie a los clientes que contratan de forma recurrente los servicios de Señal X. De acuerdo con el volumen de compras anual de cada cliente, el programa podrá ofrecer tiempos de respuesta más cortos en la atención de sus pedidos y un soporte técnico prioritario ante cualquier requerimiento. Asimismo, podrá incluir condiciones comerciales preferenciales, como descuentos por volumen o plazos de pago más amplios. De esta manera, el cliente encontrará un incentivo concreto para mantener su relación con la empresa a largo plazo.

1.5.11.2 Gestión de cuentas clave

Se puede mantener un ejecutivo responsable para cada cliente corporativo, con reuniones periódicas para revisar desempeño y planificar próximos proyectos.

1.5.11.3 Encuestas de satisfacción y planes de mejora

Medir regularmente la percepción de los clientes corporativos y corregir puntos débiles antes de que opten por otro proveedor.

1.5.12 Fidelidad

1.5.12.1 Contratos macro y acuerdos

Negociar con clientes estratégicos para que Señal X sea su proveedor preferido a nivel nacional, con estándares definidos de imagen y servicio.

1.5.12.2 Integración operativa y tecnológica con el cliente

Integrar los procesos de Señal X con los del cliente mediante las herramientas del ERP, de modo que el cliente pueda dar seguimiento en tiempo real al avance de sus productos dentro de la planta. A esto se suman formatos estandarizados para la solicitud de trabajos y flujos de aprobación ágiles, que simplifican la gestión de cada proyecto. Esta integración representa una ventaja para el cliente, ya que le ahorra tiempo y le brinda mayor control sobre sus pedidos; al mismo tiempo, favorece la fidelidad, puesto que cambiar de proveedor implicaría perder estas facilidades y volver a adaptar sus procesos internos.

1.5.12.3 Participación temprana en la planificación de aperturas y remodelaciones

Lograr que el cliente incluya a Señal X desde la fase incial de diseño de sus nuevas aperturas y remodelaciones, y no únicamente en la etapa final de ejecución. Así, la empresa puede aportar su experiencia en señalización y branding desde el inicio del proyecto y anticipar las necesidades de cada local, para consolidar la relación a largo plazo.

1.6 Modelo de ventaja competitiva a través de la Dirección Estratégica

Se desarrolló un modelo de ventaja competitiva en ocho dimensiones, que en conjunto orientan a Señal X hacia una propuesta de valor basada en la especialización en soluciones integrales en el punto de venta, la gestión basada en datos mediante ERP, y la organización por cuentas clave más que por áreas funcionales aisladas.

1. **Innovación.** Creación de nuevas soluciones para branding en tiendas con clientes clave mediante proyectos piloto en sus sucursales, lo que permite validar nuevas soluciones antes de implementarlas a mayor escala. A esto se suma un portafolio de soluciones modulares que reduce los tiempos y costos de implementación, así como un comité interno encargado de realizar, cada trimestre, la vigilancia tecnológica y de materiales.
2. **Calidad.** Se estandarizarán los procesos de producción e instalación mediante listas de verificación (checklists) de uso obligatorio. Además, se implementará un sistema de control

de calidad tanto en planta como en sitio, respaldado por un registro fotográfico de cada trabajo, y se impulsará la certificación y capacitación técnica del personal.

3. **Eficiencia.** Se elaborará un plan maestro de producción por proyectos con el fin de minimizar los tiempos muertos. Asimismo, se optimizará el uso de los materiales para reducir el desperdicio y se sincronizarán las áreas de compras, producción y logística a través del ERP.
4. **Servicio.** Cada cliente grande contará con un gestor de proyecto único que actuará como su punto de contacto. Este servicio se sustentará en compromisos claros sobre tiempos de respuesta, plazos de instalación y protocolos de atención de reclamos, y se complementará con un servicio de postventa y mantenimiento programado.
5. **Diferenciación.** Señal X se especializará en soluciones integrales para el punto de venta, con un enfoque que prioriza la funcionalidad y la experiencia del usuario por encima de la sola estética. De igual manera, su oferta incorporará soluciones ecológicas y accesibles.
6. **Posicionamiento.** Se difundirá de manera unificada el mensaje central “Construye imagen” en todos los canales de comunicación. Este mensaje se reforzará con casos de éxito desarrollados para bancos, cadenas comerciales y empresas de retail, así como con la participación activa en gremios y eventos empresariales.
7. **Internacionalización.** Se ofrecerá el servicio a marcas internacionales con presencia en Ecuador y se establecerán alianzas con empresas de rotulación de países vecinos. Para ello, será necesario adaptar los procesos y la documentación de la empresa a estándares internacionales.
8. **Modelo de empresa.** La empresa operará bajo un modelo de negocio entre empresas (B2B, por sus siglas en inglés) por proyectos, sustentado en contratos macro de alcance nacional. Su organización se estructurará por cuentas clave y por proyectos con equipos multidisciplinarios, mientras que la gestión basada en datos y en el ERP permitirá ajustar el modelo de manera continua.

1.7 Cierre del capítulo

El análisis estratégico desarrollado en este capítulo confirma que Señal X cuenta con los recursos, procesos y orientación necesarios para sostener una propuesta de valor más allá de la rotulación tradicional. En particular, tres hallazgos anticipan directamente el desarrollo del Capítulo 2: la necesidad de servicios recurrentes identificada en los objetivos de crecimiento, la relevancia de la integración tecnológica con el cliente como fuente de fidelidad, y la orientación hacia una gestión basada en datos como ventaja competitiva. Sobre esa base, el siguiente capítulo traduce esta orientación estratégica en una propuesta de valor concreta el diseño del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia.

2. MARKETING ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico desarrollado en el Capítulo 1 demostró que Señal X cuenta con una posición competitiva sólida en un mercado de atractividad media, lo que orienta hacia una estrategia de crecimiento selectivo antes que de expansión indiscriminada. Este capítulo traduce esa orientación estratégica en una propuesta de valor concreta el diseño del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, como respuesta de marketing al problema comercial identificado en la empresa.

2.1 Presentación de la empresa

Señal X es una empresa ecuatoriana especializada en rotulación y soluciones de implementación de marca en el punto de venta. Opera con dos plantas de producción (Cuenca y Quito) y una oficina en Guayaquil, con capacidad de instalación a nivel nacional mediante equipos propios y aliados de transporte y distribución. Su operación integra fabricación, logística e instalación para clientes que requieren despliegues simultáneos en varias agencias. El producto base de la empresa es la rotulación, que comprende letreros, branding, señalética y la instalación de estos productos, se dirige principalmente a empresas de retail, franquicias y banca con redes de puntos de venta a nivel nacional.

Sin embargo, por la naturaleza de sus clientes corporativos, el valor percibido no se limita al producto físico, lo que los clientes buscan es delegar en un solo proveedor la coordinación de sus proyectos, asegurar que su marca se presente de forma uniforme en todos sus locales y cumplir los plazos de implementación en múltiples ubicaciones. Este capítulo parte de esa premisa, que consiste en evitar una mirada centrada solo en el producto y orientar el marketing hacia el problema que el cliente busca resolver, para guiar el desarrollo de la solución estratégica propuesta.

El segmento prioritario de este proyecto es la banca (red de agencias), debido a su necesidad de control, trazabilidad y estandarización multisede. Como foco secundario se consideran empresas de retail y franquicias con redes de puntos de venta, donde aplica la misma lógica de control de la imagen corporativa y de ejecución recurrente. Desde esta perspectiva, Señal X no compite únicamente por “hacer letreros”, sino por implementar la marca del cliente en cada punto de venta bajo un mismo estándar de imagen, con rapidez y con control sobre cada instalación.

2.2 Justificación del problema comercial detectado

El problema comercial detectado se resume en dos desafíos que se refuerzan entre sí un proceso de gestión de punto de venta disperso y reactivo para el cliente, y un desfase entre cobros y pagos en proyectos corporativos que presiona la liquidez de la empresa. En la práctica, la

participación de múltiples actores eleva los tiempos de coordinación, y la información incompleta provoca errores que obligan a repetir trabajos. A esto se suma la dificultad para mantener una imagen de marca uniforme en redes con varias sedes; además, las decisiones sobre renovaciones y mantenimiento suelen tomarse tarde. Por último, la caja de la empresa se ve presionada, ya que los clientes pagan a plazos largos, mientras que los costos del proyecto deben cubrirse por adelantado.

En síntesis, Señal X necesita una solución que reduzca la fricción del cliente y haga más controlable la operación, mejorando previsibilidad y eficiencia sin depender únicamente de mayor volumen de ventas. De no atenderse, este problema mantiene a Señal X compitiendo como proveedor de un producto poco diferenciado (rotulación estándar) y expuesto a la dinámica de precio a la baja, propia de una trampa de commodity (Morris et al., 2025); el SGIPV busca precisamente romper esa dinámica mediante un servicio recurrente y diferenciado.

2.3 Protopersona: quién decide y por qué importa

Para consolidar la solución desde marketing estratégico, se construyó una protopersona que representa al decisor clave en organizaciones con operación multisede en este caso Paola Andrade, Gerente de Marca y Trade Marketing, quien lidera la ejecución de marca en puntos de venta y coordina aperturas y renovaciones con operaciones, proveedores y equipos regionales. Su contexto de trabajo está marcado por fechas rígidas y el costo real que implica un retraso, que se traduce en pérdida de ventas, desperdicio de la inversión en campañas y, en algunos casos, penalizaciones.

La utilidad de la protopersona no es describir a una persona, sino explicar el criterio de compra para Paola no es buscar un proveedor que “haga piezas determinadas”, sino un socio que asegure el resultado final, es decir, el cumplimiento del estándar de imagen y del cronograma, sin tener que coordinar a múltiples proveedores. Sus puntos de dolor se concentran en la fragmentación de responsabilidades, los retrasos por coordinación, los reprocesos que consumen presupuesto y la dificultad para estandarizar la ejecución entre ciudades. Esto justifica que la solución propuesta deba incluir control, trazabilidad y un enfoque “llave en mano”, en lugar de una oferta tipo catálogo. El perfil completo de la protopersona se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Protopersona: Paola Andrade



Paola Andrade

Gerente de Marca y Trade Marketing

Paola tiene 36 años, es casada y tiene un hijo.
Vive en la ciudad de Quito, Ecuador.

"Mi problema no es abrir locales; es abrirlos a tiempo y con el mismo estándar en todas las ciudades, sin estar persiguiendo a cinco proveedores."

Personalidad

Paola lidera la ejecución de marca en puntos de venta para una cadena con presencia nacional.
Su trabajo es asegurar que cada nuevo local y cada renovación se vea igual que el manual de marca: señalética, mobiliario, iluminación, rotulación y branding interior.
Coordina aperturas con operaciones, proveedores, centros comerciales y equipos regionales.
Vive con presión constante por fechas, porque cada día de atraso recae en multas, es una venta que no ocurre y una campaña que se desperdicia.
En su experiencia, el mayor desgaste no está en el diseño, sino en la ejecución: proveedores que no cumplen, trabajos a medias y correcciones de último minuto.

Objetivos de vida

- Ver a su familia con tiempo y tranquilidad (equilibrar trabajo y hogar).
- Crecer profesionalmente hacia una dirección regional.
- Mantener estabilidad financiera y planificar el futuro de su hijo.

Puntos de dolor

- "Cada proveedor maneja sus tiempos" y nadie se hace responsable del resultado final.
- Retrasos por coordinación: permisos, instalaciones incompletas, faltantes de materiales.
- Reprocesos que consumen presupuesto y afectan la imagen de marca.
- Dificultad de estandarizar la ejecución en diferentes ciudades.
- Presión interna por aperturas y campañas con cronogramas rígidos.

Variables comportamentales

Brand/Marketing (Conocimiento de marca)
Baja — Alta
Maneja manual de marca, exige consistencia y detalles.

Presión de tiempo
Baja — Alta
Trabaja con fechas de apertura/campañas; el atraso le cuesta ventas e imagen.

Holgura financiera (Presupuesto disponible)
Baja — Alta
Tiene presupuesto, pero controlado; debe justificar y evitar sobrecostos por procesos.

Sensibilidad al precio
Baja — Alta
No elige solo por barato: Paga más si se asegura fecha, estándar y menos fallas.

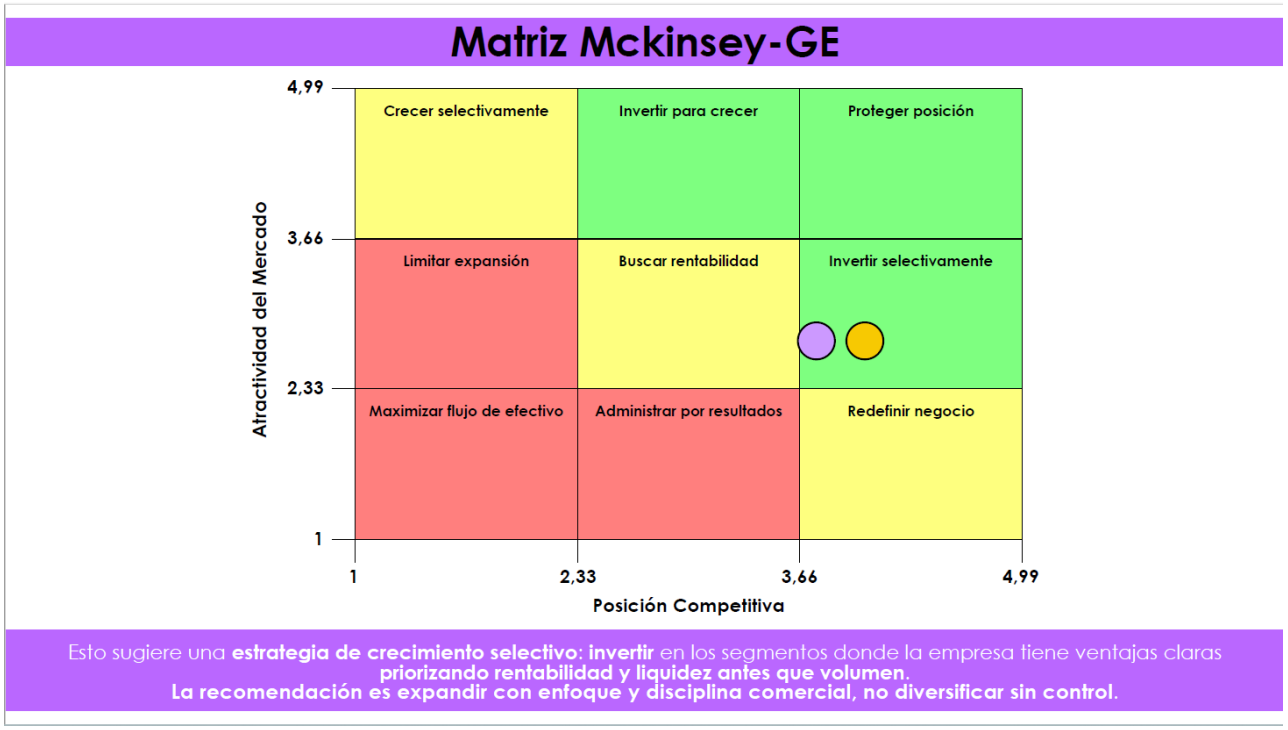
Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

2.4 Matriz McKinsey-GE

Para decidir en qué segmentos concentrar los recursos de Señal X, se evaluaron dos preguntas frente a sus principales segmentos de clientes (banca, retail y franquicias con redes multisede), qué tan atractivo es cada segmento para la empresa, por tamaño, crecimiento y disposición a pagar por un servicio integral, y qué tan bien posicionada está Señal X para atenderlo, considerando su capacidad de producción, cobertura nacional y experiencia acumulada. Como se observa en la Figura 3, al ubicar estos dos criterios en un mismo cuadro comparativo, el resultado muestra a Señal X compitiendo en segmentos de atractivo medio, pero con una posición competitiva fuerte frente a otros proveedores de rotulación. Esa combinación de un mercado medianamente atractivo con una posición interna sólida es la que orienta la estrategia hacia un crecimiento selectivo en lugar de una expansión indiscriminada, es invertir donde existen ventajas claras, priorizando rentabilidad y liquidez antes que volumen. De ahí se derivan tres decisiones concretas para el proyecto. La primera es enfocarse en las redes multisede que valoran el control, la uniformidad de la imagen y la rapidez de ejecución; la segunda, mantener la disciplina comercial y crecer mediante esa solución integral, y no solo por el número de clientes; y la tercera, priorizar la contribución económica de cada cliente sobre la facturación bruta.

Figura 3

Matriz McKinsey-GE



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

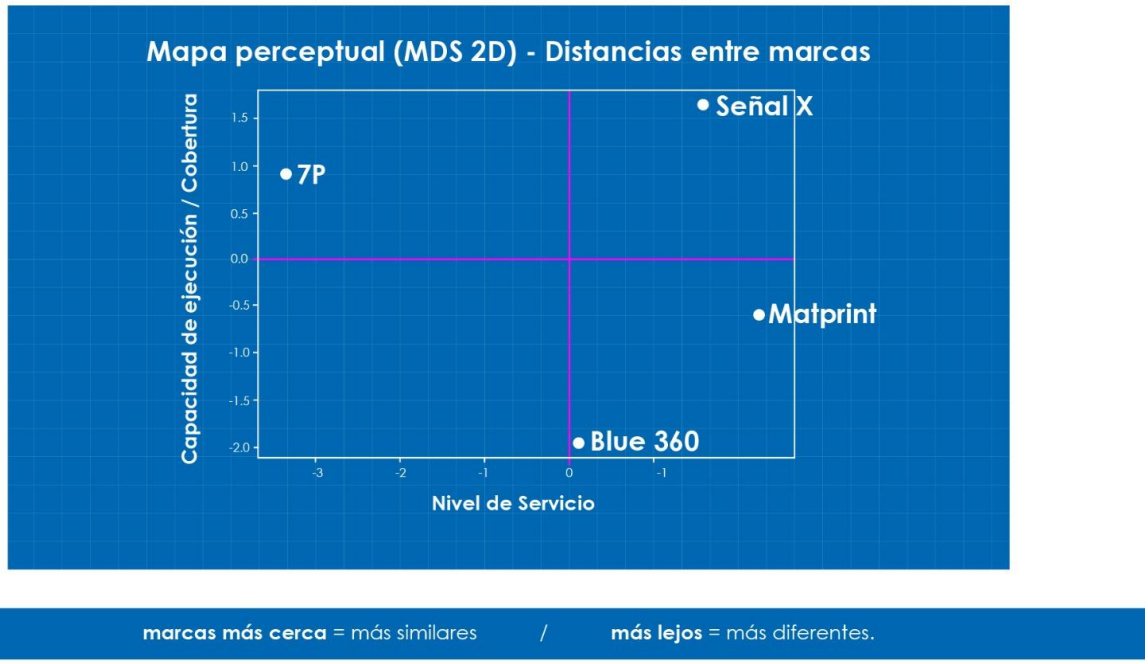
2.5 Mapa perceptual (MDS 2D)

Para entender cómo perciben los clientes a Señal X frente a otros proveedores del sector de rotulación y señalización, se comparó a la empresa con sus competidores directos en dos criterios que resultaron más relevantes para los clientes corporativos, el nivel de servicio ofrecido (acompañamiento, personalización, capacidad de resolver imprevistos) y la capacidad de ejecución y cobertura (posibilidad de instalar en múltiples ciudades con los mismos estándares de calidad y tiempo). Ubicar a Señal X y a su competencia en estos dos ejes, como se muestra en la Figura 4, permite visualizar de forma directa en qué terreno la empresa ya tiene una ventaja relativa y en cuál todavía debe reforzar su propuesta. En el mapa, la distancia entre dos marcas indica qué tan parecidas las perciben los clientes es decir cuanto más cerca están, más similares resultan, y cuanto más lejos, más diferentes. Señal X se ubica en el cuadrante superior derecho, lo que significa que se la percibe con un nivel de servicio alto y, al mismo tiempo, con la mayor capacidad de ejecución y cobertura del grupo. Matprint también destaca por su nivel de servicio, aunque su capacidad de ejecución se encuentra por debajo del promedio. En cambio, 7P presenta una buena capacidad de cobertura, pero el nivel de servicio más bajo, mientras que Blue 360 se sitúa en un nivel de servicio intermedio y con la menor capacidad de ejecución. Por

lo tanto, la posición de Señal X, alejada de sus competidores, confirma que ya cuenta con una ventaja diferenciadora que el SGIPV busca reforzar.

Figura 4

Mapa perceptual (MDS 2D)



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

2.6 Desarrollo del prototipo como solución estratégica

Solución estratégica propuesta. Señal X propone posicionarse como un aliado estratégico que coordina la adecuación del local, la seguridad, la conectividad y el branding de cada punto de venta. Este rol de coordinación, más que de simple proveedor, es coherente con lo que la literatura describe como un rol “orquestador/habilitador” en un ecosistemas de servicio, donde el valor se genera facilitando la colaboración entre actores sin ejercer control directo sobre ellos (Lugmair et al., 2025). El objetivo es transformar un proceso disperso y reactivo en una experiencia centralizada, rápida y controlable, donde el cliente obtiene visibilidad inmediata del estado de cada tienda.

Prototipo desarrollado. El prototipo se denomina Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, que centraliza información, prioriza acciones (backlog) y habilita la generación de órdenes de trabajo. Como se observa en la Figura 5, el sistema parte de un levantamiento estandarizado de información en cada tienda, que incluye fotografías, medidas, inventario de

elementos y una evaluación de su estado mediante un semáforo. Con estos datos se construye una ficha digital por tienda que conserva el historial de cambios. A partir de esa información, el tablero clasifica los pendientes según su nivel de riesgo, urgencia o mejora y genera recomendaciones concretas. Finalmente, el cliente puede solicitar desde el mismo sistema la ejecución de los trabajos que considere prioritarios. En su diseño se priorizó la funcionalidad sobre la estética, siendo evidencia de que este factor, más que el diseño visual, es el motor principal de la adopción sostenida de herramientas digitales en contextos B2B (Ferdous et al., 2024).

Figura 5

Prototipo SGIPV Tablero de Red más Ficha Digital por Agencia



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Importancia estratégica del prototipo. El prototipo mejora la experiencia del cliente en tres frentes. En primer lugar, reduce la fricción y aumenta el control, ya que ofrece una vista unificada de cada tienda. En segundo lugar, disminuye los errores y la repetición de trabajos gracias al levantamiento estandarizado de información. Por último, acelera la toma de decisiones, porque el tablero de prioridades y el historial permiten identificar con rapidez qué debe atenderse primero.

2.7 Validación del prototipo y ajustes

Para validar el prototipo se aplicó una evaluación interna rápida mediante un mockup en foto y un formulario breve, con el fin de medir claridad del concepto, utilidad percibida, preferencia de formato de entrega y barreras de adopción.

La metodología que se utilizó en el diseño de validación contemplaba inicialmente consultar a un perfil externo B2B (responsables de infraestructura, seguridad, marca y compras de clientes potenciales). Sin embargo, la validación efectivamente realizada fue de carácter interno, con tres participantes entre los cuales están la Gerencia General, Gerencia Comercial y un Asesor Comercial de Señal X. Esta diferencia entre el diseño inicial y la muestra real se deja explícita para no sobreestimar el alcance de esta validación.

Los resultados se resumen en la Tabla 4, el promedio de claridad fue 4,00 sobre 5 y el de utilidad percibida, 5,00 sobre 5. El 100% de los participantes señaló la “lista ordenada de pendientes” como la principal fuente de valor, y el 100% prefirió un formato híbrido (PDF + tablero web). Como barreras de adopción se mencionaron la confidencialidad (66,7%) y el tiempo disponible (33,3%). El 66,7% manifestó intención de contratar un plan mensual, y el 66,7% prefirió una frecuencia mensual de uso.

Tabla 4

Resultados de la validación interna del prototipo

Variable	Opción	Resultado
Rol	Marca/Trade	3 / 100,0%
Tamaño de red	1-5 / +50	2 / 66,7%; 1 / 33,3%
Uso con 20+ locales	Sí / Depende	2 / 66,7%; 1 / 33,3%
Barreras	Confidencialidad / Tiempo	2 / 66,7%; 1 / 33,3%
Contrataría plan mensual	Sí / Depende	2 / 66,7%; 1 / 33,3%
Frecuencia	Mensual / Trimestral	2 / 66,7%; 1 / 33,3%

Nota. Elaboración propia con base en la validación interna realizada con la Gerencia General, la

Gerencia Comercial y el Asesor Comercial de Señal X (n = 3).

Dado el tamaño de la muestra (n=3) y su carácter interno, estos resultados constituyen una validación preliminar exploratoria, no una confirmación de mercado; esa confirmación se aborda con una muestra de encuestas en el capítulo 3 de Plan de Negocios e Investigación de Mercados.

Con base en estos resultados preliminares, se identificaron ciertas oportunidades de mejora, entre los ajustes se solicitó incorporar un módulo de confidencialidad (control de acceso y versión sin información sensible); simplificar la ficha con criterios claros de estado (OK / Atención / Crítico); y definir un acuerdo de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) para reducir incertidumbre y aumentar adopción en banca. Adicionalmente, se evaluó reforzar el naming del prototipo hacia “Sistema de Gestión Integral del Punto de Venta y Cumplimiento de Marca”; esta alternativa no fue adoptada como nombre definitivo y se documenta únicamente como hallazgo del proceso de validación; el sistema mantiene su denominación oficial, SGIPV, en todo el proyecto.

Los comentarios cualitativos coincidieron en que el tablero general en su visión de red y la ficha por agencia en el detalle operativo, complementados por el semáforo de estado, hacen la lectura intuitiva y facilitan la priorización de cada agencia. También se identificó que el prototipo gana fuerza cuando se presenta no solo como una visualización de problemas, sino como un sistema de gestión estratégica de marca y riesgo, con beneficios para la banca en estandarización nacional, control de cumplimiento y mitigación de riesgos.

A partir de la retroalimentación obtenida en la validación, se incorporaron cambios concretos en los dos componentes del prototipo y se añadió una capa adicional de información. En el tablero general se integraron tres indicadores, el porcentaje de agencias en riesgo crítico, el porcentaje de cumplimiento del estándar en la red y un índice general de cumplimiento. En la ficha individual de cada agencia se añadieron la fecha de la última intervención, el costo estimado de corrección y el nivel de impacto, clasificado en las categorías de marca, legal, seguridad y ventas. Por último, se incorporó una capa financiera que muestra el costo acumulado pendiente, el costo por región y el costo anual proyectado de mantenimiento. Estos ajustes favorecen la adopción del sistema, debido a que responden a la manera en que un cliente corporativo toma decisiones ya que no le basta con visualizar los problemas, sino que necesita priorizarlos, justificarlos y presupuestarlos. En la Figura 6 se presenta el prototipo ajustado del tablero general y de la ficha digital.

Figura 6

Prototipo ajustado: tablero y ficha digital



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

2.8 Mix de marketing (4P)

El producto se basa en la implementación integral de marca en el punto de venta (adecuación, seguridad, conectividad y branding) bajo un solo responsable, con el SGIPV como oferta premium para el control de varias agencias, la priorización y el mantenimiento preventivo.

La estrategia del precio se compone en valor (ahorro de tiempo, reducción de errores y mayor control), con estructura híbrida, un monto inicial por tienda o lote y una tarifa mensual por número de tiendas, frecuencia, y ejecución por orden de trabajo. Los costos de esta estrategia se desarrollan y evalúan financieramente en la sección 3.1 y el capítulo 4.

Para la distribución se prioriza la venta directa B2B a cuentas corporativas de retail, franquicias y banca, con entrega en dos frentes, la primera en el lugar de la instalación (levantamiento) y la segunda de manera digital (fichas y tablero), apoyada en capacidad operativa nacional.

El enfoque para la promoción es B2B consultivo (diagnóstico, evidencia y piloto) para reducir el riesgo percibido y acelerar la adopción del producto, mediante una demo del prototipo y un piloto de tres a cinco agencias, seguido de la presentación de hallazgos y una propuesta de plan recurrente.

2.9 Cierre del capítulo

El desarrollo de este capítulo permitió evolucionar el enfoque de Señal X desde el producto base (rotulación) hacia una solución estratégica integral orientada a clientes corporativos con varias agencias. A partir del problema comercial identificado, se diseñó un prototipo funcional que centraliza información por agencia y la convierte en decisiones accionables. Su validación interna preliminar mostró señales favorables de claridad y utilidad percibida, aunque, por su alcance reducido, no constituye evidencia de aceptación de mercado. Esa evidencia de mercado, junto con la estructura comercial que da forma a la propuesta de precio esbozada en este capítulo, se desarrolla en el Capítulo 3 (Plan de Negocios e Investigación de Mercados).

3. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El Capítulo 2 definió la propuesta de valor y el prototipo del SGIPV, validado preliminarmente de forma interna. Este capítulo desarrolla, primero, la estructura comercial y financiera preliminar del servicio, y luego contrasta esa propuesta con evidencia real de mercado, obtenida mediante una investigación con una muestra de encuestas.

3.1 Plan de Negocios

3.1.1 Gestión Estratégica

La gestión estratégica del presente plan de negocios parte de la evolución de Señal X desde una empresa asociada principalmente a la rotulación hacia una propuesta de mayor alcance, centrada en la solución integral de aplicación y control de marca en el punto de venta. Este cambio responde a una necesidad real del mercado, las empresas con varias agencias a su cargo requieren mayor visibilidad, coordinación, control y estandarización en la implementación de su branding. En este contexto, la estrategia del negocio no se enfoca únicamente en ejecutar elementos físicos, sino en integrar procesos, información y operación para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la consistencia de marca en cada sede.

3.1.1.1 Nombre del negocio

SEÑAL X (Diseño de un sistema de control y estandarización de branding en punto de venta)

3.1.1.2 Definición del negocio

Señal X integra y coordina en un solo proceso todos los elementos necesarios para implementar la marca en cada punto de venta. Su enfoque brinda visibilidad inmediata, reduce errores y acelera la toma de decisiones.

3.1.1.3 Misión

Diseñamos y gestionamos soluciones integrales de branding en punto de venta, centralizando la ejecución, estandarizando la imagen de marca y brindando mayor control, visibilidad y agilidad en cada punto de atención.

3.1.1.4 Visión

Ser el socio estratégico líder a nivel nacional en soluciones integrales de branding y estandarización, transformando la gestión del punto de venta en una experiencia centralizada, rápida, controlable y alineada con los más altos estándares de marca.

3.1.1.5 Propuesta de valor estratégica

La propuesta de valor de Señal X se basa en ofrecer a empresas multisede una solución integral para la gestión del branding en el punto de venta, superando el enfoque tradicional de rotulación aislada. Su valor diferencial radica en centralizar la coordinación de actividades vinculadas al diagnóstico, levantamiento, adecuaciones, ejecución, mantenimiento, seguimiento y reporte, permitiendo al cliente contar con mayor control sobre su red de puntos de venta.

Desde esta perspectiva, la empresa transforma un proceso usualmente disperso y reactivo en una operación más ordenada, visible y controlable. Esto se traduce en beneficios concretos para el cliente, como visibilidad inmediata del estado de cada tienda, reducción de tiempos de coordinación, disminución de errores por información incompleta y mayor rapidez en la toma de decisiones.

3.1.1.6 Análisis FODA Cualitativo(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

3.1.1.6.1 Fortalezas

1. Propuesta de valor diferenciada como solución integral de aplicación de marca.
2. Capacidad de centralizar la gestión del branding en puntos de venta multisede.
3. Enfoque orientado al control, visibilidad operativa y reducción de errores para el cliente.
4. Potencial de fidelización al actuar como aliado estratégico de cuentas corporativas.

3.1.1.6.2 Debilidades

1. Posicionamiento actual insuficiente frente al nuevo enfoque estratégico.
2. Dificultad para que el mercado perciba el valor más allá del precio.
3. Exposición a la guerra de precios en un mercado comparado por costo.
4. Mayor complejidad comercial para vender una solución integral frente a un servicio tradicional.

3.1.1.6.3 Oportunidades

1. Mayor necesidad de estandarización de branding en empresas con múltiples sedes.
2. Demanda por control, visibilidad y seguimiento del estado de cada tienda o agencia.
3. Diferenciación frente a competidores enfocados únicamente en rotulación.
4. Potencial de fidelización de clientes clave mediante una oferta integral y centralizada.

3.1.1.6.4 Amenazas

1. Guerra de precios y descuentos en el sector.
2. Preferencia por parte del mercado de la opción más barata.
3. Presión competitiva de actores tradicionales con comparación basada en precio.
4. Riesgo de que la propuesta integral no sea comprendida y se perciba como un servicio similar.

3.1.1.7 Matriz FODA cuantitativa inicial

La matriz FODA cuantitativa se construye a partir del diagnóstico estratégico de Señal X y permite priorizar los factores internos y externos que posteriormente alimentan las matrices de evaluación de factores internos (IFE) y de factores externos (EFE). Su propósito es pasar de una identificación cualitativa de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a una valoración cuantitativa de su importancia relativa dentro del proyecto.

Tabla 5

Factores internos

Tipo	Factor estratégico	Peso
Fortaleza 1	Propuesta de valor diferenciada como solución integral de aplicación de marca	0,16
Fortaleza 2	Capacidad de centralizar la gestión del branding en puntos de venta multisede	0,15
Fortaleza 3	Enfoque en control, visibilidad operativa y reducción de errores para el cliente	0,13
Fortaleza 4	Potencial de fidelización al actuar como aliado estratégico	0,11
Debilidad 1	Posicionamiento actual insuficiente frente al nuevo enfoque estratégico	0,15
Debilidad 2	Dificultad para que el mercado perciba el valor más allá del precio	0,11
Debilidad 3	Exposición a la guerra de precios en un mercado comparado por costo	0,10
Debilidad 4	Mayor complejidad comercial para vender una solución integral	0,09
Total factores internos		1,00

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

En los factores internos, presentados en la Tabla 5, las fortalezas concentran un peso acumulado de 0,55, mientras que las debilidades representan 0,45. Esta distribución muestra que, desde el diagnóstico inicial, Señal X presenta una base interna ligeramente más favorable, principalmente por la diferenciación de la propuesta integral y su capacidad para centralizar la gestión del branding.

Tabla 6

Factores externos

Tipo	Factor estratégico	Peso
Oportunidad 1	Mayor necesidad de estandarización de branding en empresas con múltiples sedes	0,16
Oportunidad 2	Demanda por control, visibilidad y seguimiento del estado de cada tienda o agencia	0,15
Oportunidad 3	Diferenciación frente a competidores enfocados únicamente en rotulación	0,14
Oportunidad 4	Potencial de fidelización de clientes clave mediante una oferta integral y centralizada	0,12
Amenaza 1	Guerra de precios y descuentos en el sector	0,15
Amenaza 2	Preferencia de parte del mercado por la opción más barata	0,11
Amenaza 3	Presión competitiva de actores tradicionales con comparación basada en precio	0,09
Amenaza 4	Riesgo de que la propuesta integral no sea comprendida y se perciba como un servicio similar	0,08
Total factores externos		1,00

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

En los factores externos, presentados en la Tabla 6, las oportunidades concentran una ponderación acumulada de 0,57, mientras que las amenazas representan 0,43. Esto evidencia que, aunque el mercado presenta una fuerte presión por precio, las oportunidades asociadas a la estandarización, control de varias agencias y diferenciación tienen mayor relevancia estratégica para el proyecto.

Tabla 7

Resumen cuantitativo del FODA

Dimensión	Peso acumulado
Fortalezas	0,55
Debilidades	0,45
Oportunidades	0,57
Amenazas	0,43

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Esta lectura inicial, resumida en la Tabla 7, permite observar que tanto en el ámbito interno como externo existe una ligera tendencia de factores favorables. Las fortalezas superan a las debilidades y las oportunidades presentan un peso superior al de las amenazas, lo que justifica posteriormente los resultados favorables obtenidos en las matrices EFI y EFE.

3.1.1.8 Matriz IFE

La matriz IFE, presentada en la Tabla 8, permite evaluar la posición interna de Señal X a partir de sus fortalezas y debilidades más relevantes.

Tabla 8

Matriz IFE de Señal X

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortaleza 1	Propuesta de valor diferenciada como solución integral de aplicación de marca	0,16	4	0,64
Fortaleza 2	Capacidad de centralizar la gestión del branding en puntos de venta en varias sedes	0,15	4	0,60
Fortaleza 3	Enfoque en control, visibilidad operativa y reducción de errores para el cliente	0,13	3	0,39
Fortaleza 4	Potencial de fidelización al actuar como aliado estratégico	0,11	3	0,33
Debilidad 1	Posicionamiento actual insuficiente frente al nuevo enfoque estratégico	0,15	1	0,15
Debilidad 2	Dificultad para que el mercado perciba el valor más allá del precio	0,11	2	0,22
Debilidad 3	Exposición a la guerra de precios en un mercado comparado por costo	0,10	2	0,20
Debilidad 4	Mayor complejidad comercial para vender una solución integral	0,09	2	0,18
	Total	1,00		2,71

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.1.8.1 Interpretación de la matriz IFE

El puntaje total de la matriz IFE es **2,71**, lo que ubica a Señal X por encima del valor de referencia de 2,50. Esto indica que la empresa presenta una posición interna favorable. En términos estratégicos, significa que sus fortalezas tienen mayor peso que sus debilidades, especialmente por la diferenciación de su propuesta, su capacidad de centralización y su potencial de generar relaciones de largo plazo con clientes corporativos.

No obstante, el resultado también evidencia que existen debilidades importantes, sobre todo en materia de posicionamiento y percepción de valor. Por ello, el reto principal no consiste únicamente en tener una propuesta sólida, sino en lograr que el mercado la comprenda y la valore como una solución distinta a la rotulación tradicional.

3.1.1.9 Matriz EFE

La matriz EFE, presentada en la Tabla 9, permite evaluar la capacidad de respuesta de Señal X frente a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno.

Tabla 9

Matriz EFE de Señal X

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidad 1	Mayor necesidad de estandarización de branding en empresas con múltiples sedes	0,16	3	0,48
Oportunidad 2	Demanda por control, visibilidad y seguimiento del estado de cada tienda o agencia	0,15	3	0,45
Oportunidad 3	Diferenciación frente a competidores enfocados únicamente en rotulación	0,14	4	0,56
Oportunidad 4	Potencial de fidelización de clientes clave mediante una oferta integral y centralizada	0,12	3	0,36
Amenaza 1	Guerra de precios y descuentos en el sector	0,15	2	0,30
Amenaza 2	Preferencia de parte del mercado por la opción más barata	0,11	2	0,22
Amenaza 3	Presión competitiva de actores tradicionales con comparación basada en precio	0,09	2	0,18
Amenaza 4	Riesgo de que la propuesta integral no sea comprendida y se perciba como un servicio similar	0,08	2	0,16
	Total	1,00		2,71

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.1.9.1 Interpretación de la matriz EFE

El puntaje total de la matriz EFE es **2,71**, lo que indica una posición externa favorable. Este resultado muestra que, pese a las amenazas del entorno, Señal X dispone de oportunidades relevantes y mantiene una capacidad razonable para responder al mercado.

La principal oportunidad está en la creciente necesidad de las empresas multisede de contar con estandarización, visibilidad y control en sus puntos de venta. Asimismo, existe un espacio real para diferenciarse frente a competidores que siguen concentrados únicamente en rotulación. Sin embargo, la amenaza más relevante sigue siendo la guerra de precios, ya que puede llevar al mercado a adquirir una solución integral con servicios tradicionales de menor alcance.

3.1.1.10 Interpretación estratégica global

Al analizar conjuntamente la matriz IFE y la matriz EFE, se observa que Señal X presenta una posición estratégica favorable tanto a nivel interno como externo, al obtener en ambos casos un puntaje de **2,71**, superior al umbral de referencia de 2,50.

Esto permite concluir que la empresa posee una base adecuada para desarrollar y consolidar su nueva propuesta de valor. Internamente cuenta con una oferta diferenciada, una lógica de centralización y un potencial de fidelización que fortalecen su competitividad. Externamente,

enfrenta un entorno que, aunque presionado por precio, muestra una necesidad creciente de soluciones más integrales y controlables.

En consecuencia, la prioridad estratégica de Señal X debe orientarse a fortalecer su posicionamiento en el mercado, comunicar con mayor claridad el valor de su propuesta y traducir su diferenciación en una ventaja percibida por el cliente.

3.1.1.11 Objetivos estratégicos por área

3.1.1.11.1 Área comercial

Posicionar a Señal X como socio estratégico en soluciones integrales de branding en el punto de venta, fortaleciendo la captación y fidelización de clientes corporativos con varias agencias.

3.1.1.11.2 Área operativa

Consolidar un modelo de servicio centralizado y estandarizado que permita atender puntos de venta con mayor control, trazabilidad, cumplimiento y capacidad de respuesta.

3.1.1.11.3 Área de personas

Fortalecer la coordinación entre áreas clave de la empresa mediante una estructura humana alineada al nuevo modelo de servicio integral y orientada al cumplimiento de estándares de calidad y atención.

3.1.1.11.4 Área legal

Respaldar la prestación del servicio mediante documentación, acuerdos y condiciones operativas que reduzcan riesgos y aporten claridad en la relación con clientes corporativos.

3.1.1.11.5 Área financiera

Impulsar un modelo económicamente sostenible que permita pasar de servicios puntuales a relaciones recurrentes, mejorando la estabilidad de ingresos y la rentabilidad del negocio.

3.1.1.12 Síntesis de la gestión estratégica

La gestión estratégica evidencia que Señal X cuenta con condiciones favorables para evolucionar desde una lógica tradicional de rotulación hacia una solución integral de branding en el punto de venta. La empresa presenta fortalezas relevantes en diferenciación, centralización y potencial de fidelización, mientras que el entorno ofrece oportunidades claras asociadas a la necesidad de mayor control y estandarización en redes multisede.

No obstante, para convertir esta oportunidad en crecimiento real, Señal X deberá trabajar especialmente en su posicionamiento, en la comunicación de valor y en la defensa de su

propuesta frente a un mercado altamente sensible al precio. De este modo, la estrategia del negocio no solo buscará vender un servicio, sino consolidar una relación de confianza y continuidad con clientes clave a nivel nacional.

3.1.2 Gestión Operativa

La gestión operativa del presente plan de negocios se estructura a partir de la propuesta de implementación del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, concebido como una solución integral orientada a empresas multisede que requieren mayor control, visibilidad, estandarización y capacidad de respuesta en la aplicación de su marca en el punto de venta. Desde esta perspectiva, la operación no se limita a la ejecución de rotulación, sino que integra diagnóstico, levantamiento, planificación, adecuaciones, producción, instalación, mantenimiento, seguimiento y reporte, bajo una lógica centralizada y controlable.

3.1.2.1 Objetivos operativos

Los objetivos operativos del proyecto se orientan a garantizar una prestación eficiente, estandarizada y trazable del servicio en cada punto de venta atendido. En este marco, se establecen los siguientes objetivos:

- Ejecutar el servicio integral por tienda de forma ordenada, controlada y alineada con los requerimientos de marca del cliente.
- Asegurar un proceso operativo que permita diagnosticar, planificar, producir, instalar, validar y dar seguimiento a cada intervención.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de Señal X frente a clientes multisede que demandan coordinación simultánea en diferentes puntos de atención.
- Reducir errores operativos y retrabajos mediante levantamientos técnicos, validación previa, control de calidad y seguimiento estructurado.
- Sostener un modelo de operación que facilite la evolución desde servicios puntuales hacia relaciones recurrentes con clientes corporativos.

3.1.2.2 Descripción del servicio operativo

El servicio propuesto se desarrolla como una solución integral de aplicación y control de marca en el punto de venta. Su alcance incluye actividades de diagnóstico, levantamiento técnico y ejecución, así como herramientas de seguimiento y control que permiten al cliente contar con información estructurada sobre el estado de cada sede.

En términos operativos, el servicio comprende:

- Diagnóstico por punto de venta
- Levantamiento en sitio
- Ficha digital por agencia o tienda
- Tablero de control
- Adecuaciones físicas
- Coordinación de instalación
- Ejecución de rotulación
- Mantenimiento
- Seguimiento recurrente
- Reportes
- Estandarización de branding

Este enfoque permite que la empresa no actúe únicamente como ejecutora de piezas o adecuaciones aisladas, sino como articuladora de un proceso integral que reúne información, planificación, ejecución y control bajo un solo esquema operativo.

3.1.2.3 Unidad de servicio

La unidad operativa del servicio se define **por tienda**. Esta definición resulta coherente con la naturaleza del proyecto, ya que permite organizar, medir y controlar la prestación del servicio en función de cada punto de venta, agencia o sucursal intervenida.

Trabajar con la tienda como unidad de servicio facilita la trazabilidad del proceso, la asignación de recursos, el seguimiento del cumplimiento y la generación de reportes específicos por agencia. Asimismo, permite escalar el modelo de atención hacia redes multisede con criterios estandarizados.

3.1.2.4 Proceso operativo del servicio

El proceso operativo del servicio se desarrolla en una secuencia ordenada que articula la fase comercial, técnica, productiva y de seguimiento. El flujo definido para el proyecto es:

1. Contacto Comercial
2. Levantamiento de Requerimiento
3. Visita Técnica

4. Diagnóstico
5. Propuesta
6. Aprobación
7. Planificación
8. Producción
9. Instalación
10. Validación
11. Entrega
12. Seguimiento

Este proceso permite transformar una necesidad inicialmente dispersa del cliente en una operación estructurada. Cada etapa cumple una función específica dentro de la cadena de valor del servicio. El contacto comercial y el levantamiento de requerimientos permiten identificar la necesidad del cliente, la visita técnica y el diagnóstico generan información precisa, la propuesta y su aprobación formalizan el alcance. La planificación, producción e instalación concretan la ejecución y la validación, entrega y seguimiento aseguran el control posterior y la continuidad del servicio.

3.1.2.5 Flujograma del proceso

A nivel funcional, el flujograma del servicio se representa en la Figura 7.

Figura 7

Flujograma del proceso del servicio



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Este flujo refleja que la operación del proyecto combina actividades consultivas, productivas y de ejecución en campo. Además, evidencia que el valor diferencial del servicio no se encuentra únicamente en la fase de instalación, sino en la integración de todas las etapas previas y posteriores que permiten control y estandarización.

3.1.2.6 Capacidad operativa estimada

La capacidad operativa estimada para el proyecto, con base en la información proporcionada, es la siguiente:

- Atención de **15 tiendas o agencias por mes**
- Manejo de **2 proyectos simultáneos**
- Ejecución de **25 instalaciones por semana**
- Elaboración de **60 levantamientos técnicos al mes**

Estos indicadores muestran que Señal X dispone de una base operativa capaz de atender proyectos multisede con un nivel importante de cobertura. La combinación entre capacidad de levantamiento técnico, producción, instalación y seguimiento permite sostener una propuesta integral orientada a clientes corporativos que requieren intervención en varias ubicaciones.

3.1.2.7 Recursos materiales y tecnológicos

La operación del servicio requiere recursos físicos, tecnológicos y logísticos que permiten tanto la ejecución en campo como el control interno de la operación. Entre los principales recursos identificados se encuentran:

- Computadoras

- Celulares
- Tablets
- Vehículos
- Herramientas de instalación
- Equipos de medición
- Software
- ERP
- Almacenamiento
- Bodega
- Impresoras, plotters y maquinaria ya disponible

Estos recursos respaldan no solo la prestación material del servicio, sino también su componente de seguimiento, coordinación y control. En particular, los equipos tecnológicos y el ERP resultan relevantes para integrar información, coordinar actividades y sostener la lógica de centralización planteada en el modelo de negocio.

3.1.2.8 Activos fijos

Los activos fijos vinculados a la operación del proyecto comprenden la infraestructura física, equipamiento, vehículos y herramientas que permiten desarrollar el servicio integral de manera continua. Entre los principales activos considerados se encuentran:

- Planta de producción en Cuenca
- Planta de producción en Quito
- Oficina en Guayaquil
- Vehículos
- Equipos de producción
- Mobiliario
- Equipos informáticos
- Herramientas

De manera complementaria, también intervienen activos intangibles de apoyo operativo, tales como software, licencias y ERP, los cuales fortalecen la gestión de información, la coordinación interna y la trazabilidad del servicio.

3.1.2.9 Modalidad operativa

La modalidad operativa del proyecto se sustenta principalmente en la capacidad propia de Señal X. De acuerdo con la información disponible, la empresa ejecuta directamente las actividades esenciales del servicio, incluyendo:

- Transporte
- Instalación
- Adecuaciones
- Producción
- Mantenimiento

Este aspecto representa una fortaleza importante para el proyecto, ya que permite mantener mayor control sobre tiempos, calidad, coordinación y cumplimiento de estándares. Adicionalmente, se mantiene la presencia de una red de apoyo para otras provincias, lo que contribuye a ampliar la cobertura geográfica sin modificar el control central del servicio.

3.1.2.10 Cobertura geográfica y localización operativa

La operación del proyecto se apoya en una estructura con alcance nacional. La cobertura geográfica real considera:

- Base operativa en Cuenca y Quito
- Oficina comercial en Guayaquil
- Instalación propia en determinadas ciudades
- Red de apoyo para otras provincias

En términos de localización operativa, se han identificado como puntos relevantes:

- Planta de producción en Cuenca
- Planta de producción en Quito
- Oficina en Guayaquil
- Bodegas

- Centros de apoyo logístico

Esta estructura favorece la atención a clientes multisede y respalda la capacidad de Señal X para ejecutar proyectos de forma coordinada en diferentes ubicaciones del país.

3.1.2.11 Distribución física

Para el presente plan de negocios se toma como referencia la planta de Cuenca, por ser una sede operativa representativa de la estructura funcional de la empresa.

En la **planta baja** se encuentran la recepción, el área comercial, la oficina del Gerente Comercial y el espacio de coworking destinado a cotizaciones, ventas y diseño. En este mismo nivel se ubican además las oficinas de instalaciones y producción, así como el área productiva, organizada en las secciones de impresiones, corte, ensamble y terminados.

En la **segunda planta** se localiza el área administrativa, que comprende facturación, contabilidad, talento humano y TICs. En este nivel también se encuentra la bodega de insumos, que cumple una función importante en el abastecimiento de materiales para la operación.

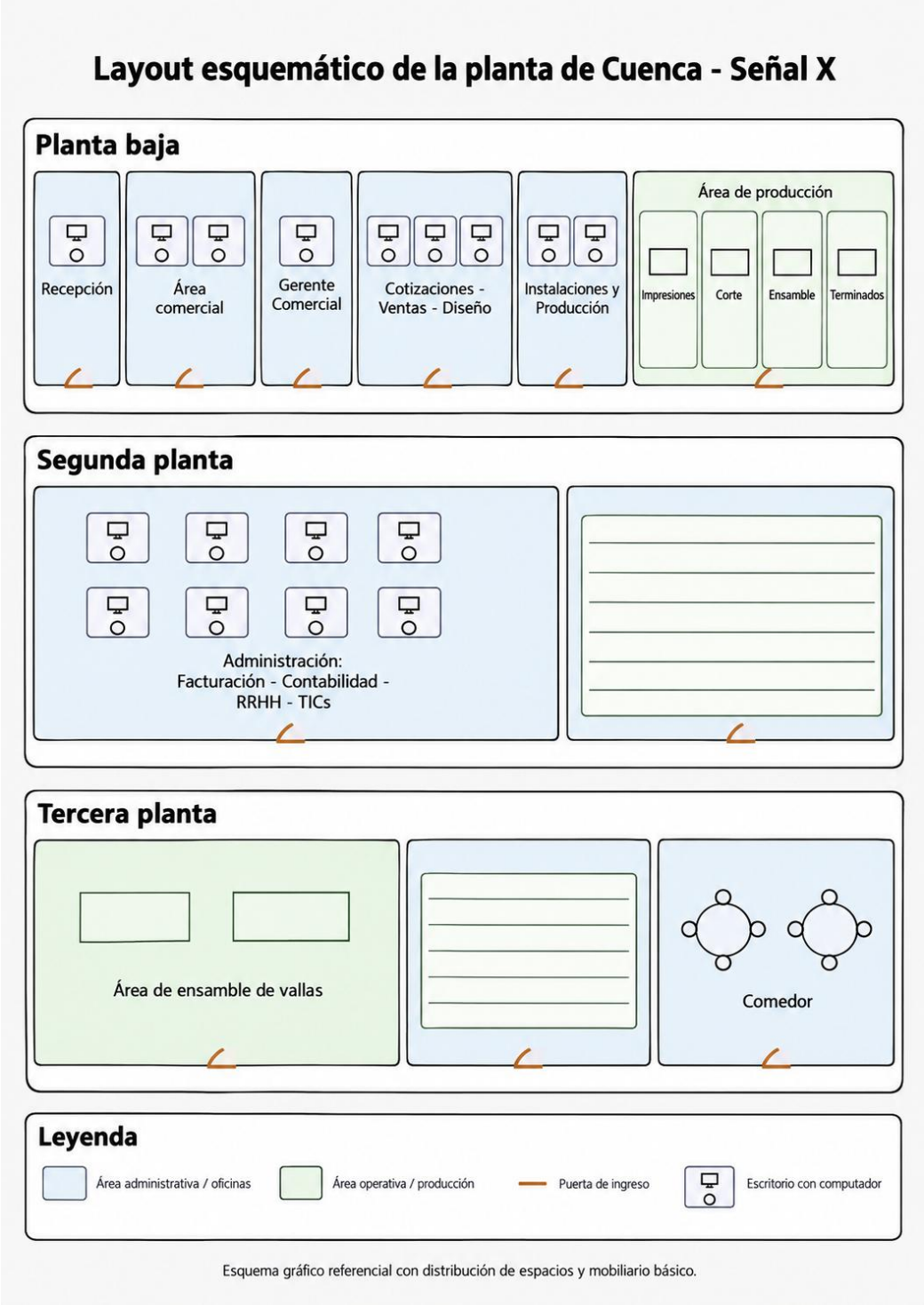
En la **tercera planta** se sitúan el área de ensamble de vallas, la bodega de TICs destinada al almacenamiento de pantallas LED y el comedor del personal.

Esta distribución física permite integrar en una misma sede funciones comerciales, técnicas, administrativas, productivas y de almacenamiento, favoreciendo la coordinación interna del servicio y la continuidad de las operaciones.

La distribución física de las instalaciones de Señal X se presenta en la Figura 8.

Figura 8

Layout de la empresa



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.2.12 Buenas prácticas laborales y operativas

La operación del proyecto incorpora prácticas orientadas a la seguridad, el orden, la calidad y el cumplimiento. Entre las principales prácticas laborales y operativas se encuentran:

- Uso de equipos de protección personal
- Protocolos de instalación segura
- Control de calidad
- Checklist de entrega
- Orden y limpieza
- Manejo seguro de herramientas
- Cumplimiento de tiempos
- Supervisión de trabajos en campo

Estas prácticas se complementan con la existencia de elementos formales de prevención y organización del espacio laboral, como el mapa de riesgos de la planta, rutas de evacuación y señalización interna, lo que fortalece el enfoque de seguridad ocupacional dentro de la operación.

3.1.2.13 Indicadores operativos

Para monitorear el desempeño del servicio, se consideran los siguientes indicadores operativos:

- Tiempo promedio de entrega
- Porcentaje de cumplimiento
- Reprocesos
- Tiempo de respuesta
- Instalaciones a tiempo
- Incidencias por proyecto

Estos indicadores son coherentes con la propuesta de valor del proyecto, ya que permiten evaluar no solo la ejecución, sino también la capacidad de respuesta, el nivel de control y la calidad del servicio prestado.

3.1.2.14 Crecimiento operativo esperado

Desde la perspectiva operativa, el crecimiento esperado del proyecto se prevé de forma progresiva. El punto de partida previsto es la atención a un **cliente piloto**, lo que permitirá validar el funcionamiento del modelo, ajustar procesos y fortalecer la lógica de control y seguimiento por tienda.

Posteriormente, se espera evolucionar desde una prestación puntual hacia un esquema de servicio recurrente, en el que el cliente mantenga una relación continua con Señal X para fines de supervisión, adecuación, mantenimiento y estandarización de marca en su red de puntos de venta.

3.1.2.15 Síntesis de la gestión operativa

En conjunto, la gestión operativa del proyecto evidencia que Señal X cuenta con una base funcional capaz de sostener la implementación del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia. La operación propuesta combina infraestructura, recursos propios, capacidad productiva, cobertura geográfica y una secuencia de servicio definida, lo que permite responder a las necesidades de empresas multisede que requieren mayor control y estandarización en la aplicación de su marca.

Además, la lógica operativa planteada es consistente con el enfoque estratégico del proyecto, pues traduce la promesa de centralización, rapidez y control en procesos concretos, recursos identificables y mecanismos de seguimiento que pueden sostener tanto la prestación inicial como su crecimiento hacia una relación recurrente con clientes corporativos.

3.1.3 Gestión de Marketing

La gestión de marketing del presente plan de negocios se desarrolla a partir del reposicionamiento de Señal X como proveedor de una solución integral de aplicación y control de marca en punto de venta, dirigida a empresas multisede. Bajo este enfoque, el marketing no se limita a promover un servicio de rotulación, sino a comunicar y comercializar una propuesta de valor más amplia, basada en la centralización, estandarización, visibilidad y control operativo. Esta lógica resulta coherente con los hallazgos que surgen luego de las entrevistar realizadas, en los que se valida que el branding físico es percibido como estratégico y que existe una necesidad real de herramientas que permitan diagnosticar, priorizar y dar seguimiento a la red de agencias o tiendas.

3.1.3.1 Mercado consumidor

El mercado consumidor de Señal X está compuesto por organizaciones que gestionan múltiples puntos de atención y que requieren mantener consistencia de marca, control operativo y capacidad de respuesta en sus sedes. Dentro de este universo destacan especialmente empresas de banca, retail, franquicias, concesionarios y otras organizaciones con operación de varias agencias a nivel nacional. Esta definición es coherente con el enfoque comercial ya trabajado, en el que la venta se plantea en formato B2B directo a cuentas corporativas.

Desde la perspectiva del cliente, el problema no se limita a la instalación de elementos físicos, sino a la dificultad de coordinar adecuadamente requerimientos, monitorear el estado de cada sede, mantener estándares homogéneos y ejecutar intervenciones con rapidez y control.

3.1.3.2 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado se aborda desde una lógica empresarial y funcional.

3.1.3.2.1 Segmentación por tipo de organización

- Banca
- Retail
- Franquicias
- Concesionarios
- Corporaciones con múltiples sucursales

3.1.3.2.2 Segmentación por necesidad

- Empresas que requieren control y visibilidad del estado de sus puntos de venta
- Organizaciones con dificultades para mantener estándares homogéneos entre sedes
- Empresas que enfrentan alta fricción en la coordinación entre áreas, proveedores o ubicaciones
- Marcas que necesitan pasar de una gestión reactiva a una gestión centralizada y estructurada

3.1.3.2.3 Segmentación por comportamiento de compra

Los clientes potenciales presentan rasgos comunes en su forma de decidir:

- Alta sensibilidad al cumplimiento y a la reducción de fallas

- Presión por tiempos de implementación
- Control presupuestario
- Evaluación comparativa de proveedores
- Disposición a pagar más cuando perciben menor riesgo, mejor coordinación y mayor estándar de ejecución

3.1.3.3 Perfil del cliente objetivo

El cliente objetivo de este proyecto corresponde a decisores o influenciadores en áreas como marketing, infraestructura, operaciones, gestión de marca o dirección, dentro de las organizaciones. La investigación de mercados ya identificó que los encuestados pertenecen precisamente a áreas estratégicas con participación directa o influyente en decisiones relacionadas con la imagen física de las agencias.

En términos funcionales, este cliente busca:

- Consistencia de marca entre sedes
- Menor tiempo de coordinación
- Información clara para priorizar decisiones
- Soporte para justificar presupuestos
- Reducción de errores y retrabajos
- Visibilidad del estado de la red

3.1.3.4 Necesidad del mercado y demanda insatisfecha

Los resultados de investigación muestran que, aunque la imagen física de marca es valorada estratégicamente, persisten brechas asociadas a la falta de estandarización, mantenimiento, actualización y herramientas de diagnóstico estructurado. También se validó que una herramienta como el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, sería útil para estandarizar criterios, identificar mejoras, priorizar intervenciones y optimizar recursos.

Por tanto, la demanda insatisfecha que atiende Señal X puede resumirse en cuatro necesidades principales:

- Contar con control y visibilidad sobre múltiples sedes
- Disponer de información estructurada para decidir

- Reducir dispersión y reactividad en la gestión del punto de venta
- Integrar diagnóstico, ejecución y seguimiento en una sola solución

3.1.3.5 Mercado competidor

El análisis competitivo parte de una condición identificada de que existen competidores en el mercado, pero estos se enfocan principalmente en rotulación y comparación por precio, mientras que Señal X propone una solución integral de mayor alcance. Esta diferencia constituye la base del posicionamiento competitivo del proyecto.

En este contexto, el mercado competidor puede entenderse en dos grupos:

- Competidores tradicionales centrados en producción e instalación de rotulación
- Actores que compiten por costo y descuentos, sin incorporar una lógica de control integral o gestión de varias agencias simultáneamente

La principal presión competitiva proviene de la guerra de precios y de la tendencia del mercado a comparar servicios complejos como si fueran equivalentes a prestaciones aisladas. Esta situación ya fue recopilada en el análisis estratégico como una de las amenazas más importantes.

3.1.3.6 Matriz de análisis competitivo

El análisis competitivo del presente plan de negocios se desarrolla a partir de una lógica comparativa por tipo de competidor, en lugar de centrarse en empresas específicas. Esta decisión responde a que el objetivo principal no es identificar marcas puntuales del mercado, sino comprender las diferencias estructurales entre la propuesta de Señal X y las formas tradicionales en que actualmente se atiende la necesidad de implementación de marca en punto de venta.

Desde esta perspectiva, se identifican dos tipos principales de competencia. El primero corresponde al competidor tradicional de rotulación, cuya oferta se concentra principalmente en la producción e instalación de elementos visuales o físicos de marca. El segundo corresponde al proveedor enfocado en precio, cuya principal ventaja competitiva radica en ofrecer soluciones de menor costo, aunque con un alcance más limitado y menor nivel de control, seguimiento y estandarización.

Frente a estos perfiles, Señal X plantea una propuesta claramente diferenciada, basada en una solución integral que incorpora diagnóstico por tienda, control de varias agencias, estandarización de branding, seguimiento recurrente y herramientas de gestión como el tablero de red y la ficha digital por agencia. En este sentido, la competencia no se entiende únicamente como una rivalidad entre oferentes de rotulación, sino como una comparación entre modelos de servicio con distinto nivel de profundidad, control y valor agregado.

El análisis comparativo de la Tabla 10 permite observar que Señal X no compite exclusivamente por ejecución, y menos aún por precio. Su posicionamiento se apoya en la capacidad de centralizar la gestión de la marca en redes multisede, reducir errores operativos, brindar visibilidad inmediata del estado de cada punto de venta y acompañar al cliente en un proceso continuo de control y mejora. Por ello, mientras los competidores tradicionales y los proveedores orientados al precio participan en un mercado de servicios parciales o transaccionales, Señal X busca posicionarse como un aliado estratégico de largo plazo.

En consecuencia, la matriz de análisis competitivo no solo permite evidenciar la superioridad relativa de la propuesta de Señal X en varios criterios clave, sino también justificar su enfoque comercial basado en valor, control y recurrencia, más que en una competencia centrada exclusivamente en precio. La Figura 9 complementa este análisis mediante un radar comparativo de Señal X frente a su competidor.

Tabla 10

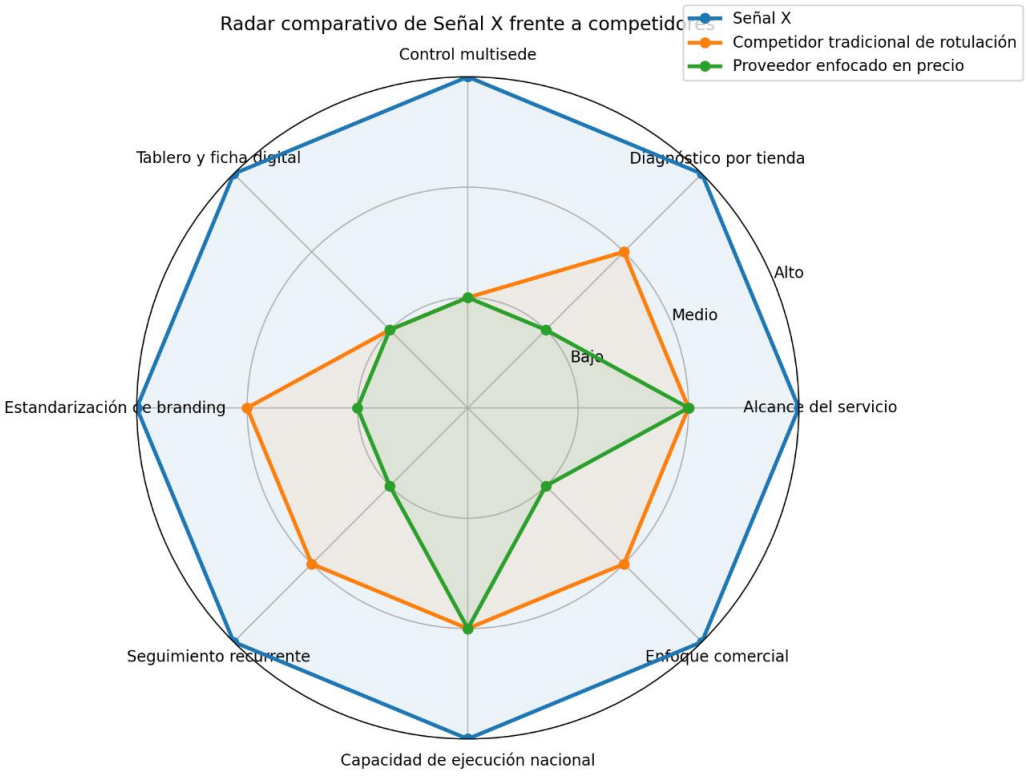
Matriz de análisis competitivo por tipo de competidor

Criterio	Señal X	Competidor tradicional de rotulación	Proveedor enfocado en precio
Alcance del servicio	Integral	Parcial	Parcial
Diagnóstico por tienda	Sí	Limitado	No necesariamente
Control multisede	Sí	Bajo	Bajo
Tablero y ficha digital	Sí	No	No
Estandarización de branding	Alta	Media	Baja
Seguimiento recurrente	Sí	Ocasional	Bajo
Capacidad de ejecución nacional	Sí	Variable	Variable
Enfoque comercial	Valor y control	Ejecución	Precio

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

Figura 9

Radar comparativo de Señal X frente a competidor



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.3.7 Ventajas competitivas

Las principales ventajas competitivas de Señal X, ya sustentadas en las secciones previas, son las siguientes:

- Capacidad de ofrecer una solución integral y no solo un servicio aislado
- Centralización de la gestión de marca en puntos de venta multisede
- Capacidad de instalación nacional y soporte operativo en varias ciudades
- Articulación entre levantamiento, diagnóstico, ejecución y seguimiento
- Uso de herramientas de control como el tablero de red y la ficha digital por agencia
- Coordinación interna apoyada por sistemas y procesos
- Potencial de generar relaciones recurrentes con cuentas corporativas

3.1.3.8 Mercado proveedor

En el marco del modelo de negocio propuesto, el mercado proveedor está vinculado principalmente a insumos, materiales, tecnología, logística y equipamiento necesarios para ejecutar adecuaciones, branding, rotulación, mantenimiento y seguimiento. Señal X requiere proveedores que aseguren continuidad de abastecimiento, calidad de los materiales, compatibilidad técnica, cumplimiento de tiempos y condiciones comerciales sostenibles para la prestación del servicio integral. Dado que la promesa de valor del proyecto descansa en el control y la consistencia, la selección de proveedores debe priorizar confiabilidad y cumplimiento por encima de decisiones basadas únicamente en menor costo.

3.1.3.9 Matriz preliminar de evaluación de proveedores

La evaluación de proveedores constituye un elemento relevante dentro del presente plan de negocios, debido a que la propuesta de valor de Señal X depende no solo de su capacidad interna de coordinación y ejecución, sino también de la disponibilidad oportuna de insumos, materiales y servicios complementarios que permitan sostener el nivel de calidad comprometido con el cliente.

Considerando que la empresa ofrece una solución integral de aplicación de marca en el punto de venta, la selección de proveedores no debe basarse exclusivamente en el criterio de menor precio, sino en factores que aporten confiabilidad al proceso, cumplimiento en tiempos de entrega, calidad de materiales, capacidad de respuesta y soporte posterior. Este enfoque es coherente con el posicionamiento estratégico de Señal X que busca diferenciarse por control, estandarización y continuidad del servicio, más que por una competencia centrada únicamente en costo.

Por motivos de confidencialidad en este análisis no se detallan nombres comerciales de proveedores. En su lugar, se los identifica según el tipo de insumo o servicio que aportan al modelo operativo, lo cual permite desarrollar una evaluación técnica sin comprometer información sensible de la empresa.

Para el producto Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, la evaluación de proveedores se concentra en aquellos actores que intervienen directamente en su funcionamiento, implementación y presentación comercial. A diferencia de otros servicios más vinculados a producción física, este producto depende principalmente de recursos tecnológicos, herramientas de registro y soportes de comunicación.

Por ello, los proveedores considerados relevantes para este análisis corresponden a las categorías de software y licencias, equipos informáticos, fotografía y registro visual, material gráfico y marketing, y conectividad o soporte tecnológico complementario. La valoración se realizó mediante una matriz ponderada que contempla criterios de calidad, cumplimiento, precio, capacidad de respuesta, condiciones comerciales y soporte técnico.

Los resultados muestran que los proveedores de software y licencias y de conectividad o soporte tecnológico alcanzan la calificación más alta, con un puntaje ponderado de 3,50, lo que evidencia su papel estratégico dentro del producto. En un segundo nivel se ubican los proveedores de equipos informáticos y de fotografía, y registro visual, con 3,30, al aportar recursos necesarios para el levantamiento, procesamiento y presentación de información. Finalmente, el proveedor de material gráfico y marketing obtiene una valoración de **2,95**, manteniendo una función de apoyo relevante para el lanzamiento y la comunicación del servicio.

En términos generales, la matriz permite concluir que la gestión de proveedores en Señal X debe orientarse a asegurar continuidad, calidad y capacidad de respuesta, priorizando aliados que fortalezcan la confiabilidad del servicio y la experiencia del cliente. De esta forma, la evaluación de proveedores se convierte en un soporte adicional para la promesa de valor del negocio, al garantizar que la solución integral propuesta pueda ejecutarse con consistencia y de acuerdo con los estándares definidos. La Tabla 11 presenta la matriz de evaluación de proveedores.

Tabla 11

Matriz de evaluación de proveedores

Proveedor identificado	Calidad de materiales o insumos (0,25)	Cumplimiento en tiempos de entrega (0,25)	Precio (0,20)	Capacidad de respuesta (0,15)	Condiciones comerciales (0,10)	Soporte técnico o postventa (0,05)	Total ponderado
Proveedor de software y licencias	4	4	2	4	3	4	3,50
Proveedor de equipos informáticos	4	3	3	3	3	3	3,30
Proveedor de fotografía y registro visual	3	4	3	4	3	2	3,30
Proveedor de material gráfico y marketing	3	3	3	3	3	2	2,95
Proveedor de conectividad o soporte tecnológico	4	4	2	4	3	4	3,50

Nota. La presente matriz constituye una evaluación preliminar y referencial, elaborada con fines de planificación, sin detallar nombres comerciales por criterios de confidencialidad.

3.1.3.10 Estrategia de producto o servicio

La oferta principal de Señal X consiste en la implementación integral de marca en el punto de venta, integrando adecuación, seguridad, conectividad y branding bajo un solo responsable. Como componente de mayor valor, el proyecto incorpora el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, concebido para el control multisede, la priorización de acciones y el mantenimiento preventivo.

Los entregables ya trabajados para esta oferta incluyen:

- Tablero actualizado por período
- Fichas por agencia con evidencia
- Lista priorizada de acciones y recomendaciones
- Ejecución según órdenes aprobadas

Desde la perspectiva de marketing, el producto no debe comunicarse como una pieza física, sino como un sistema de gestión aplicada al punto de venta.

3.1.3.11 Estrategia de precios

La estrategia de precios se ha definido previamente como basada en valor, considerando el ahorro de tiempo, la reducción de errores, el mayor control y la mejora en la toma de decisiones que recibe el cliente. También se planteó una estructura híbrida compuesta por:

- Setup inicial por tienda
- Fee mensual según número de tiendas y frecuencia
- Ejecución por orden de trabajo o proyecto
- Posibles descuentos por volumen y pronto pago, cuando aplique

3.1.3.12 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución y venta es directa y empresarial. El canal principal es la venta B2B a cuentas corporativas de retail, franquicias, banca y organizaciones multisede. La entrega del servicio opera en dos frentes:

- Frente de campo: levantamiento, adecuaciones, instalación y mantenimiento
- Frente digital: fichas, tablero y seguimiento de red

Esta estructura resulta coherente con la capacidad operativa nacional de Señal X y con la naturaleza consultiva del servicio.

3.1.3.13 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación debe ser consultiva, técnica y orientada a decisores corporativos. En las seccionesprevias ya se planteó que la adopción del servicio mejora cuando se reduce el riesgo percibido y se muestra evidencia concreta del valor entregado. Por ello, el enfoque recomendado incluye:

- Demostración del sistema o mockup

- Piloto inicial con un grupo de agencias
- Presentación de hallazgos y backlog de acciones
- Material de soporte técnico
- Acuerdos de confidencialidad y definición de SLA (contrato entre un proveedor de servicios y un cliente que define el servicio que se proporcionará y el nivel de rendimiento que se esperará)
- Reuniones con decisores y referidos corporativos
- Presencia profesional orientada a cuentas clave

3.1.3.14 Cuadro preliminar de elementos de comunicación

Con el fin de apoyar el lanzamiento del nuevo servicio, se definió un conjunto inicial de elementos de comunicación orientados a dar visibilidad a la propuesta de valor, fortalecer su presentación comercial y respaldar su introducción en el mercado. Estos elementos fueron planteados con un enfoque funcional y de bajo costo, coherente con la naturaleza del proyecto y con la necesidad de comunicar un servicio de carácter técnico y consultivo.

En esta etapa, los recursos de comunicación considerados se concentran en tres componentes principales la presencia digital básica, material visual de apoyo y material promocional para uso comercial. La inversión prevista para estas acciones asciende a USD 800,00.

Tabla 12

Matriz de elementos de comunicación

Elemento de comunicación	Finalidad	Presupuesto (USD)
Redes sociales	Apoyar la difusión inicial del servicio y fortalecer su presencia digital	200,00
Fotografías y videos	Generar material visual para presentar el servicio de manera profesional	300,00
Material de marketing	Respaldar la gestión comercial mediante piezas de presentación y apoyo promocional	300,00
Total		800,00

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

La Tabla 12 evidencia que la estrategia de comunicación del proyecto no se apoya en campañas masivas, sino en herramientas puntuales de lanzamiento, orientadas a facilitar la presentación del servicio frente a potenciales clientes corporativos. La lógica es consistente con el posicionamiento de Señal X, ya que se trata de una oferta B2B que requiere credibilidad, claridad y respaldo visual, más que publicidad de consumo masivo.

3.1.3.15 Proyección de ventas

La proyección de ventas del presente plan de negocios se elaboró con base en los supuestos comerciales definidos en la evaluación financiera del proyecto (Capítulo 4, Gerencia Financiera) y considera dos componentes del servicio, el primero la implementación inicial por tienda (Producto 1) y el seguimiento mensual posterior (Producto 2). Para el año 1 se proyectan 40 implementaciones iniciales, a un precio unitario de USD 204,34, y 420 seguimientos mensuales, a un precio unitario de USD 85,14, cifras que constituyen la base comercial oficial del proyecto.

En el escenario base, la proyección de ventas parte del supuesto de incorporar 10 tiendas por mes durante los primeros cuatro meses, hasta completar 40 tiendas activas en el primer año. Esta proyección se definió a partir de la meta comercial establecida para el proyecto, equivalente a cuatro empresas con un promedio de diez agencias cada una. Cada tienda genera un ingreso inicial por implementación y desde el mismo mes de incorporación, comienza a generar también el ingreso recurrente correspondiente al seguimiento mensual. Por esta razón, los ingresos presentan un crecimiento progresivo durante los primeros cuatro meses. A partir del quinto mes, una vez completada la incorporación de las 40 tiendas, la proyección deja de considerar nuevas implementaciones y mantiene únicamente el ingreso recurrente derivado del seguimiento mensual de las tiendas activas. El detalle mensual se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13

Proyección mensual de ventas Año 1

Mes	Ventas proyectadas (USD)
1	2.894,80
2	3.746,20
3	4.597,60
4	5.449,00
5	3.405,60
6	3.405,60
7	3.405,60
8	3.405,60
9	3.405,60
10	3.405,60
11	3.405,60
12	3.405,60
Total anual	43.932,40

Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.3.15.1 Análisis de la proyección de ventas

La proyección muestra que el nivel de ventas más alto se concentra en los primeros cuatro meses del año, alcanzando su punto máximo en el mes 4, con USD 5.449,00. Esta tendencia responde a la facturación simultánea de la implementación inicial de nuevas tiendas y del seguimiento mensual acumulado de las tiendas ya incorporadas.

Posteriormente, desde el mes 5 hasta el mes 12, las ventas se estabilizan en USD 3.405,60 mensuales, lo que refleja un comportamiento más predecible y recurrente del modelo de negocio, una vez que las 40 tiendas proyectadas para el año 1 quedan activas en la fase de seguimiento. Este resultado es importante porque confirma que, una vez concluida la fase más intensa de la implementación, el proyecto mantiene una base continua de ingresos a través del seguimiento mensual del sistema.

En términos anuales, la empresa proyecta ventas por USD 43.932,40, cifra que coincide con la utilizada en la evaluación financiera del Capítulo 4 y que constituye la base comercial sobre la cual se determinan la inversión inicial (USD 8.764,10), el punto de equilibrio (16,02 mezclas de servicio) y la rentabilidad del proyecto (valor presente neto [VPN] de USD 39.282,33 y tasa interna de retorno [TIR] de 123,15%).

Desde la perspectiva de marketing, esta proyección es coherente con la lógica del servicio ofrecido. El componente de implementación inicial permite generar ingresos de arranque en la etapa de incorporación de clientes o tiendas, mientras que el componente de seguimiento mensual aporta continuidad y estabilidad. En conjunto, la proyección de ventas respalda el posicionamiento de Señal X como un proveedor de soluciones integrales, capaz de combinar ingresos iniciales con ingresos recurrentes.

3.1.3.16 Síntesis de la gestión de marketing

La gestión de marketing del proyecto confirma que Señal X no compite únicamente por rotulación, sino por una propuesta de valor integral orientada a empresas multisede que necesitan control, estandarización y visibilidad en sus puntos de venta. La investigación de mercado valida que el branding físico sigue siendo estratégico y que existe interés por herramientas que permitan estructurar diagnósticos, priorizar intervenciones y mejorar la toma de decisiones.

En este escenario, la estrategia comercial más coherente para Señal X consiste en vender una solución B2B consultiva, con precio basado en valor, canal directo, diferenciación por control integral y comunicación orientada a decisores corporativos.

3.1.4 Gestión de Personas

La gestión de personas en el presente plan de negocios se orienta a asegurar que el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, cuente con el soporte humano necesario para su comercialización, desarrollo, implementación, seguimiento y control. Dado que el proyecto se plantea como una solución integral y no como un servicio aislado, su ejecución requiere una articulación clara entre áreas comerciales, tecnológicas, financieras y operativas.

En este contexto, la estructura humana del proyecto no parte de cero, sino que se apoya principalmente en cargos ya existentes dentro de Señal X, incorporando únicamente un nuevo perfil vinculado a TICs para el desarrollo del producto. Esto permite aprovechar capacidades instaladas de la empresa y reducir la necesidad de ampliar significativamente la nómina para el arranque del servicio.

3.1.4.1 Estructura organizativa del proyecto

Las áreas que intervienen directamente en este nuevo servicio son las siguientes:

- TICs, para el desarrollo del nuevo producto
- Área financiera, para soporte administrativo y desembolsos asociados al servicio
- Gerencia comercial
- Asesoría comercial
- Cotizaciones
- Instalaciones
- Producción

Esta estructura confirma que el proyecto tiene un carácter transversal, ya que integra funciones de desarrollo, venta, coordinación operativa, ejecución y soporte administrativo-financiero.

3.1.4.2 Organigrama funcional del proyecto

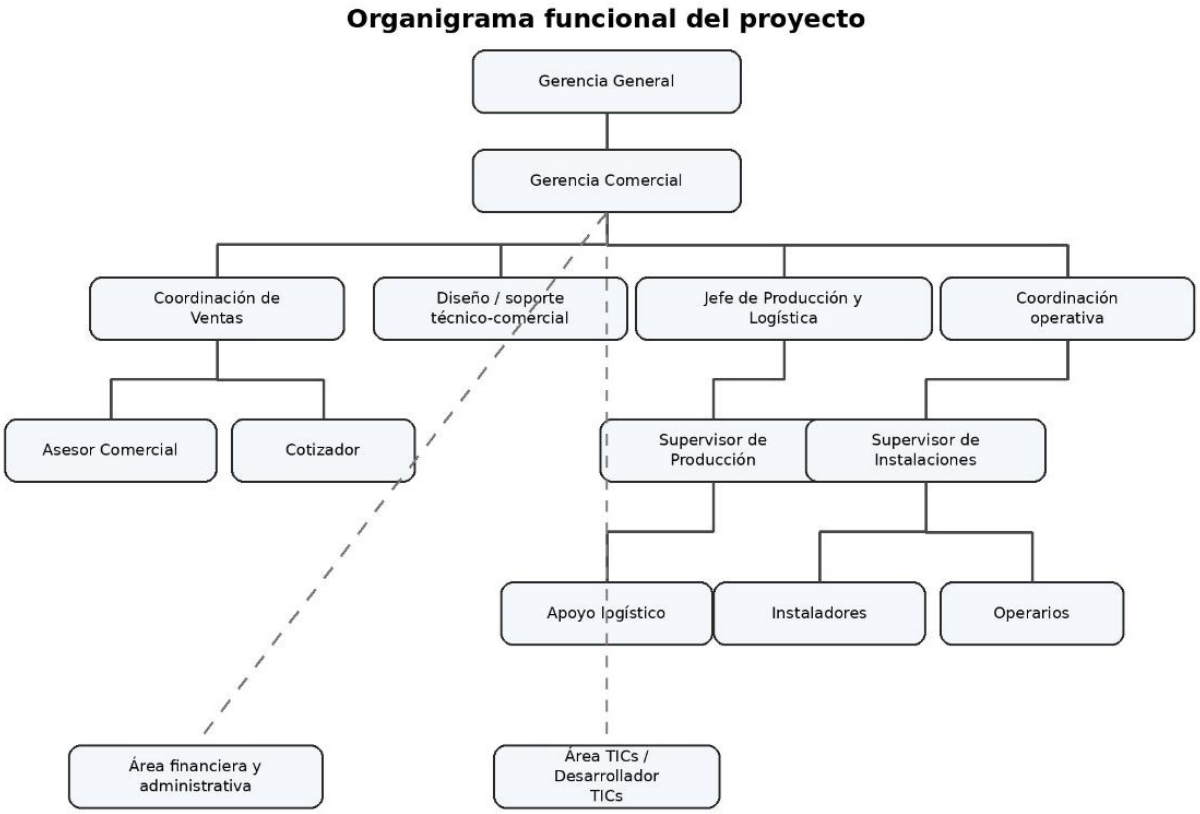
El organigrama del proyecto representa la estructura de coordinación entre las áreas y cargos que intervienen en la comercialización, desarrollo, implementación y seguimiento del nuevo servicio.

Su propósito es visualizar las relaciones de dependencia y articulación necesarias para ejecutar la propuesta de manera ordenada, integrando funciones comerciales, tecnológicas, administrativas y operativas.

Esta estructura se apoya principalmente en cargos ya existentes dentro de Señal X e incorpora de forma transversal al Desarrollador TICs y al área financiera y administrativa, responsables del soporte tecnológico y de la gestión de recursos vinculados al proyecto, tal como se presenta en la Figura 10.

Figura 10

Organigrama funcional del proyecto



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.4.3 Cargos que participan en el proyecto

Los cargos específicos que intervienen en el servicio son:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Coordinador de Ventas
- Asesor Comercial
- Cotizador
- Diseñador / soporte de diseño
- Jefe de Producción y Logística

- Supervisor de Producción
- Supervisor de Instalaciones
- Coordinador de Producción y Logística o roles afines de coordinación operativa
- Operario
- Instalador
- Área administrativa y financiera
- Desarrollador TICs

3.1.4.4 Necesidad de personal

El proyecto se apoya en la estructura actual de Señal X y contempla una persona por cada cargo o área que interviene, incorporando únicamente un nuevo cargo:

- **Desarrollador TICs**

Este punto es importante porque muestra que el proyecto no exige una expansión amplia de personal en su etapa inicial, sino una reasignación funcional de capacidades existentes más la incorporación de un perfil tecnológico para sostener el componente digital del servicio.

3.1.4.5 Cargos existentes y cargo nuevo del proyecto

3.1.4.5.1 Cargos ya existentes

Los cargos comerciales, administrativos, logísticos, productivos y de instalación ya forman parte de la estructura organizacional de Señal X. Esto incluye funciones clave como gestión comercial, cotización, coordinación con clientes, planificación operativa, supervisión de producción, instalaciones, control logístico y soporte financiero.

3.1.4.5.2 Cargo nuevo

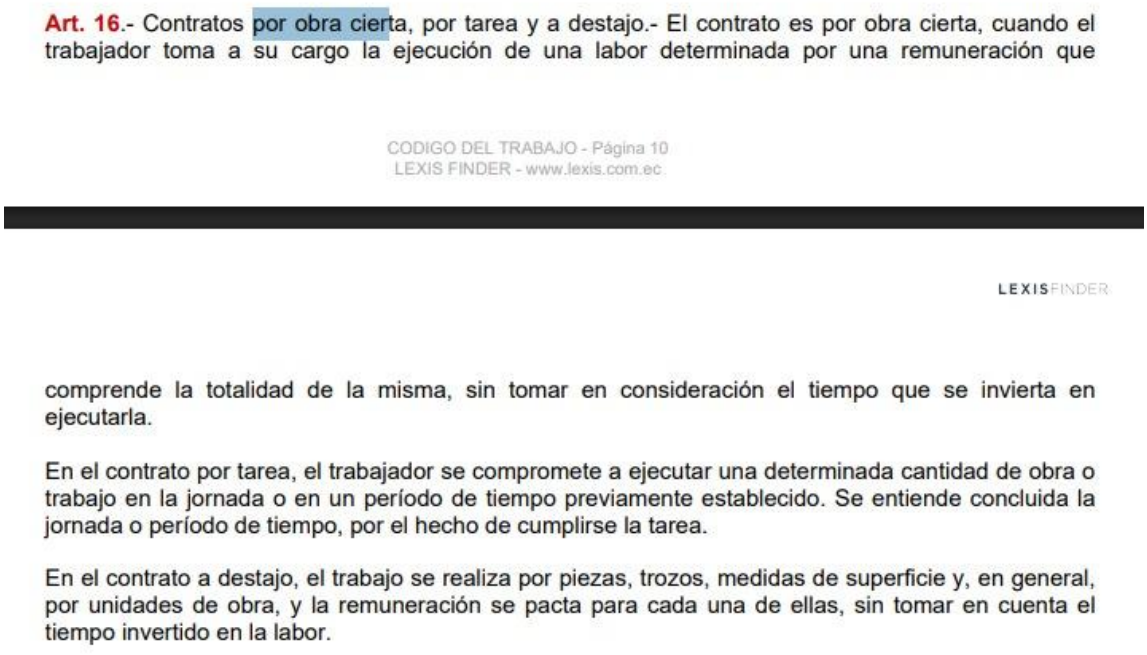
El único cargo nuevo previsto para este proyecto es el de:

- **Desarrollador TICs**

La incorporación de este perfil responde a la necesidad de desarrollar y sostener técnicamente el nuevo producto asociado al tablero y la ficha digital por agencia, que constituye uno de los elementos diferenciadores de la propuesta.

3.1.4.6 Tipo de contratación

El tipo de contratación previsto para este producto será por OBRA CIERTA. Esta modalidad resulta coherente con la etapa inicial del proyecto, ya que permite formalizar la participación del recurso requerido para desarrollar el componente tecnológico sin modificar de forma inmediata toda la estructura laboral de la empresa.



Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que

CODIGO DEL TRABAJO - Página 10
LEXIS FINDER - www.lexis.com.ec

LEXISFINDER

comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

TOMADO DE: CODIGO DE TRABAJO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005 Ultima modificación: 22-jun.-2020 Estado: Reformado

3.1.4.7 Funciones principales de los cargos clave

A continuación, se sintetizan las funciones más relevantes de los cargos que tienen incidencia directa en el proyecto, con base en los perfiles compartidos y adaptadas al servicio propuesto.

3.1.4.7.1 Gerencia Comercial

La Gerencia Comercial cumple un rol estratégico en la orientación del proyecto, el desarrollo de oportunidades de negocio, la relación con clientes recurrentes y la supervisión del uso eficiente de recursos y procesos comerciales. También asegura respuestas oportunas a clientes y coordina la distribución de actividades de levantamiento, diseño y seguimiento comercial.

3.1.4.7.2 Coordinador de Ventas

Este cargo coordina el trabajo del equipo comercial, incluyendo asesor comercial, cotización y diseño, y se articula con producción y logística para asegurar el cumplimiento de los compromisos

adquiridos con el cliente. Además, apoya negociaciones, controla el avance comercial y mantiene actualizados los reportes de seguimiento.

3.1.4.7.3 Asesor Comercial

El Asesor Comercial tiene una función central en la venta consultiva del servicio. Entre sus responsabilidades se encuentran la generación y fidelización de cuentas corporativas, el levantamiento de requerimientos del cliente, la coordinación con áreas internas, el seguimiento a producción e instalación, la gestión de aprobaciones, la postventa y la actualización de información comercial.

3.1.4.7.4 Cotizador

El Cotizador analiza requerimientos evalúa materiales y costos, elabora cotizaciones y brinda soporte al proceso comercial. También acompaña la gestión de permisos, el seguimiento de pedidos, el control de aprobaciones y la coordinación necesaria para que la propuesta sea técnica y económicamente viable.

3.1.4.7.5 Jefe de Producción y Logística

Este cargo asegura el cumplimiento oportuno de las fechas ofrecidas al cliente y es responsable de producción, logística, postventa y mantenimiento. Además controla el uso de recursos, supervisa el desempeño del área, coordina soluciones a problemas emergentes y garantiza el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad.

3.1.4.7.6 Supervisor de Producción

Su función principal es asegurar el cumplimiento del plan de producción, optimizar el uso de recursos y verificar que el producto terminado cumpla con las especificaciones requeridas. También supervisa registros de trazabilidad, orden, limpieza, uso correcto de máquinas y seguridad del personal operativo.

3.1.4.7.7 Supervisor de Instalaciones

Este cargo asegura la disponibilidad de vehículos, herramientas, equipos y elementos de protección personal, además de supervisar la ejecución diaria de actividades, controlar recursos logísticos y apoyar el cumplimiento de la planificación de instalaciones.

3.1.4.7.8 Coordinación operativa

El Coordinador de Producción y Logística planifica requerimientos de producción, instalación, levantamientos y mantenimientos así como también define recursos necesarios por actividad,

coordina con clientes y equipos, revisa actividades realizadas y acompaña la ejecución de trabajos en campo.

3.1.4.7.9 Instaladores y Operarios

Estos cargos ejecutan la instalación, levantamiento, mantenimiento y actividades productivas del servicio, cumpliendo especificaciones técnicas, estándares de calidad y normas de seguridad. Su rol es clave para materializar la propuesta de valor del proyecto en cada tienda intervenida.

3.1.4.7.10 Área financiera y administrativa

Su participación se relaciona con control documental, desembolsos, facturación, soporte administrativo y seguimiento financiero del servicio. Aunque no constituye el frente comercial ni operativo del proyecto, resulta indispensable para dar sostenibilidad y trazabilidad a la ejecución.

3.1.4.7.11 Desarrollador TICs

Este será el perfil nuevo del proyecto y su función principal será desarrollar y sostener el componente tecnológico del producto, especialmente el sistema vinculado al tablero de red y la ficha digital por agencia.

El instrumento completo del Perfil de Cargo del Desarrollador de TICs se presenta en el Anexo 1.

3.1.4.8 Proceso de contratación

El proceso de contratación actual de Señal X sigue esta secuencia:

1. Publicación de la vacante
2. Entrevista inicial
3. Pruebas de conocimiento
4. Entrevista final con el gerente

Este procedimiento es adecuado para el proyecto, ya que permite validar no solo experiencia y formación, sino también ajuste técnico y compatibilidad con las exigencias del cargo.

3.1.4.9 Evaluación de desempeño

Señal X ya dispone de un sistema de evaluación de desempeño, lo cual constituye una fortaleza importante para este proyecto. La empresa utiliza evaluaciones por competencias y desempeño para distintos cargos, incluyendo perfiles comerciales, administrativos, de instalaciones y de producción. Además, de un esquema de evaluación de período de prueba y evaluaciones posteriores por rol.

Esta evaluación proporciona:

- Evaluación por criterios y competencias
- Escalas de calificación cualitativas y numéricas
- Aplicación diferenciada según cargo
- Participación de jefes directos como evaluadores
- Seguimiento del desempeño durante etapas iniciales y posteriores

Esto permite afirmar que el proyecto cuenta con una base organizacional para medir el rendimiento de los colaboradores vinculados al nuevo servicio, tanto en dimensiones técnicas como conductuales.

3.1.4.10 Propuesta de aplicación de la gestión de personas al proyecto

Para el caso específico del nuevo servicio, la gestión de personas debe orientarse a tres frentes principales:

- Asegurar coordinación efectiva entre las áreas comerciales, tecnológicas, financieras y operativas
- Incorporar adecuadamente el perfil de Desarrollador TICs para sostener el componente digital del producto
- Alinear al personal involucrado con la lógica del nuevo modelo de negocio, que exige mayor trazabilidad, control, rapidez y orientación al cliente

Esto implica que, además de mantener la estructura existente, será importante reforzar la integración interáreas, especialmente entre comercial, TICs, producción, logística e instalaciones.

3.1.4.11 Síntesis de la gestión de personas

La gestión de personas del proyecto en Señal X cuenta con una estructura funcional suficiente para poner en marcha el nuevo servicio sin requerir una ampliación significativa de su equipo. La mayoría de los cargos necesarios ya existen en la empresa y poseen funciones alineadas con la venta consultiva, la coordinación interna, la producción, la instalación, el control logístico y el soporte administrativo.

La principal incorporación prevista es el perfil de Desarrollador TICs, cuya participación será determinante para dar forma al componente tecnológico del producto. En conjunto, esta estructura humana permite sostener una propuesta integral de valor, siempre que exista

adecuada coordinación entre áreas y una gestión del desempeño orientada a cumplimiento, calidad y trazabilidad.

3.1.5 Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio de Señal X se estructura a partir de la creación de una solución integral orientada al control y estandarización del branding en el punto de venta para empresas multisede. A diferencia de un enfoque centrado únicamente en la rotulación, este modelo propone una lógica de valor basada en la centralización de procesos, la visibilidad operativa, la reducción de errores y la mejora de la toma de decisiones. En este marco, el servicio principal se materializa en el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, concebido como una herramienta de soporte para la implementación, seguimiento y mantenimiento del branding en redes comerciales.

3.1.5.1 Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes están conformados por empresas que operan con múltiples puntos de venta y que requieren control, estandarización y seguimiento de su imagen de marca en distintas ubicaciones. Dentro de este grupo se encuentran principalmente organizaciones de banca, retail, franquicias, concesionarios y corporaciones con varias sucursales a nivel nacional.

Este segmento comparte una necesidad común la de gestionar de manera más ordenada, visible y eficiente la implementación de marca en sus sedes. No se trata de clientes que buscan únicamente una pieza física, sino de organizaciones que necesitan una solución continua para controlar y estandarizar su red de puntos de venta.

3.1.5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Señal X consiste en ofrecer una solución integral de aplicación, control y estandarización de marca en el punto de venta, integrando en un solo proceso el diagnóstico, levantamiento, adecuaciones, producción, instalación, mantenimiento, seguimiento y reporte. Esta solución permite transformar una gestión dispersa y reactiva en una experiencia centralizada, rápida y controlable.

El valor principal no está en la rotulación por sí sola, sino en la capacidad de centralizar la coordinación de múltiples actividades y brindar al cliente visibilidad inmediata del estado de cada tienda o agencia. Esto reduce tiempos de coordinación, disminuye errores por información incompleta y facilita decisiones más oportunas.

3.1.5.3 Canales

El canal principal del modelo es la venta directa B2B a cuentas corporativas. La relación comercial se desarrolla mediante contacto directo con decisores empresariales, presentaciones

comerciales, levantamientos técnicos, propuestas personalizadas y pilotos de implementación. La entrega del servicio se realiza a través de dos frentes uno operativo en campo y otro de seguimiento digital.

3.1.5.4 Relación con clientes

La relación con los clientes se plantea como una relación consultiva, técnica y de largo plazo. Señal X no busca limitarse a una transacción puntual, sino posicionarse como aliado estratégico en la gestión de marca en el punto de venta, mediante acompañamiento, seguimiento, validación de hallazgos y soporte continuo.

La relación es cercana porque el servicio exige coordinación constante, comprensión del estado de cada sede y capacidad de respuesta ante nuevas necesidades. Esta dinámica favorece la fidelización de cuentas clave y la transición desde servicios puntuales hacia contratos recurrentes.

3.1.5.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso previstas para el modelo se estructuran en tres componentes:

- Cobro inicial por implementación o setup
- Ingresos por seguimiento recurrente del sistema
- Ingresos por ejecución de adecuaciones, instalaciones, mantenimiento u órdenes de trabajo derivadas del diagnóstico

Esta estructura permite que el negocio no dependa exclusivamente de ventas esporádicas. Al incorporar una lógica de seguimiento y control continuo, Señal X puede construir ingresos más recurrentes y sostenibles, complementados por la ejecución física de trabajos específicos.

3.1.5.6 Recursos clave

Los recursos clave del modelo comprenden:

- Infraestructura operativa de Señal X
- Plantas de producción en Cuenca y Quito
- Oficina comercial en Guayaquil
- Maquinaria, herramientas y equipos de instalación
- Vehículos y recursos logísticos
- Equipos informáticos, tablets, celulares y software
- ERP y soporte tecnológico

- Talento humano comercial, técnico, operativo y administrativo
- Desarrollo del componente digital del tablero y ficha por agencia

Estos recursos permiten sostener tanto la ejecución física como el componente de control del servicio. Son esenciales porque la propuesta de valor depende de la integración entre capacidad productiva, instalación, seguimiento de información y coordinación interna.

3.1.5.7 Actividades clave

Las actividades clave del modelo incluyen:

- Contacto comercial y levantamiento de requerimientos
- Visita técnica y diagnóstico por tienda
- Elaboración de propuesta
- Planificación del servicio
- Producción
- Instalación
- Mantenimiento
- Validación y entrega
- Seguimiento recurrente
- Actualización del tablero de red y ficha digital por agencia

Estas actividades reflejan que el modelo de negocio no se limita a fabricar o instalar sino que integra una cadena completa de valor. Cada actividad contribuye a hacer visible, medible y controlable el estado de los puntos de venta del cliente.

3.1.5.8 Socios clave

Aunque la operación principal del servicio es propia, los socios clave del modelo incluyen actores que complementan la cobertura y el soporte del negocio, tales como:

- Aliados de apoyo para cobertura en otras provincias
- Proveedores de materiales e insumos
- Proveedores tecnológicos y de software
- Actores logísticos y de abastecimiento cuando se requiera soporte complementario

Los socios clave fortalecen la capacidad de respuesta y cobertura del servicio, aunque Señal X ejecuta directamente las actividades principales, el modelo requiere relaciones confiables con actores que aseguren continuidad, soporte técnico y disponibilidad de recursos.

3.1.5.9 Estructura de costos

La estructura de costos del modelo está compuesta por:

- Costos de personal vinculado al servicio
- Costos de desarrollo tecnológico del producto
- Costos de producción e instalación
- Costos de movilización y logística
- Costos de mantenimiento
- Costos de software, licencias y soporte
- Costos de comercialización y seguimiento

La estructura de costos refleja la naturaleza híbrida del proyecto, que combina componente operativo, tecnológico, comercial y administrativo. Por ello, el modelo requiere controlar no solo costos productivos, sino también los asociados al seguimiento y a la sostenibilidad del servicio en el tiempo.

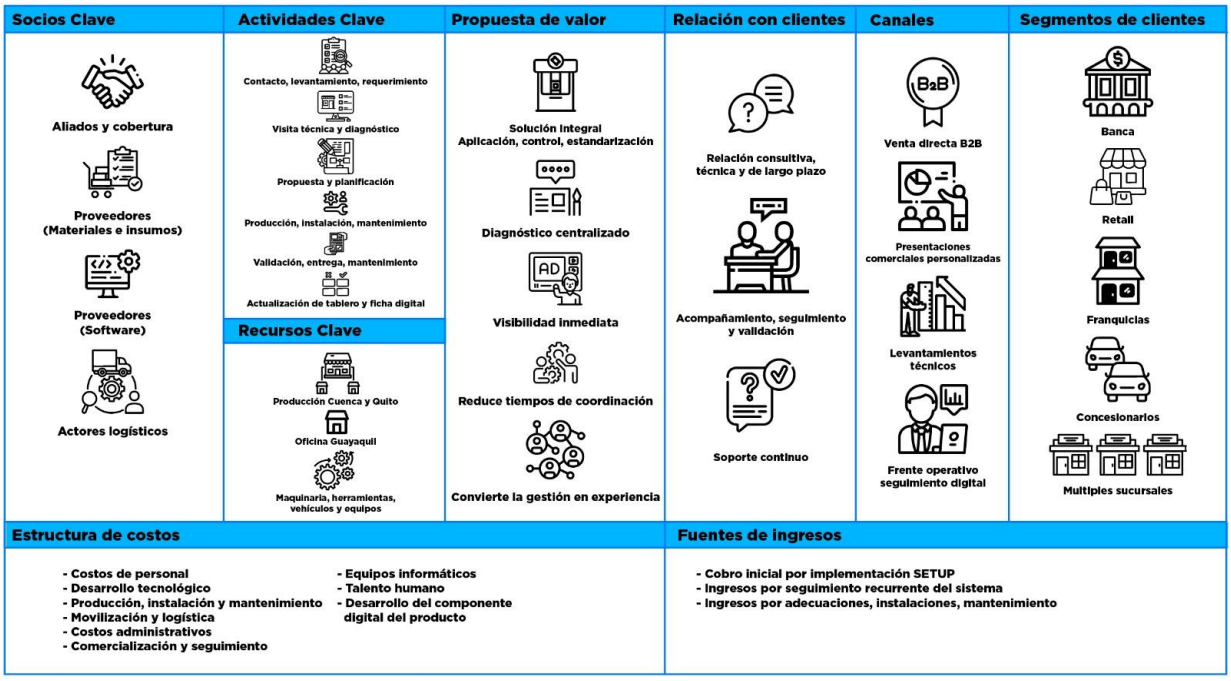
3.1.5.10 Síntesis del Canvas

En conjunto, el Modelo de Negocio Canvas de Señal X evidencia una transición clara desde una lógica tradicional de rotulación hacia un modelo de solución integral para empresas con varias agencias a su cargo. Su fortaleza principal radica en combinar capacidad operativa nacional, conocimiento técnico y herramientas de control para ofrecer una experiencia más centralizada, visible y eficiente en la gestión del branding en punto de venta.

Este modelo también es coherente con el objetivo estratégico del proyecto, ya que le permite a Señal X posicionarse como socio estratégico de sus clientes y no solo como ejecutor de trabajos aislados. Además, sienta una base adecuada para construir relaciones recurrentes y una propuesta de valor más sostenible en el tiempo. La Figura 11 sintetiza el modelo de negocio Canvas del proyecto.

Figura 11

Modelo Canvas



Nota. Elaboración propia con base en información de Señal X.

3.1.6 Gestión Financiera

1. Supuestos comerciales. La proyección se elaboró sobre un horizonte inicial de 12 meses, considerando dos componentes del servicio: el Producto 1 (P1), implementación inicial por tienda, y el Producto 2 (P2), seguimiento mensual por tienda. Los supuestos son el precio unitario de P1, USD 204,34, con un costo variable de USD 92,88; el precio unitario de P2, USD 85,14, con un costo variable de USD 38,70; los costos fijos mensuales de USD 800,00. En el escenario base, P1 se comercializa durante los primeros cuatro meses, mientras que P2 opera como ingreso recurrente durante todo el año.

2. Proyección de ingresos y costos. Bajo estos supuestos, la empresa proyecta ventas anuales de USD 43.932,40, con un costo de ventas anual de USD 19.969,20 y costos fijos anuales de USD 9.600,00. El comportamiento mensual muestra un ingreso más alto durante los primeros cuatro meses, por la coexistencia de implementación inicial y seguimiento y una estabilización posterior, sostenida únicamente por el ingreso recurrente de P2.

3. Margen bruto y utilidad operativa. El margen bruto anual asciende a USD 23.963,20, y la utilidad operativa anual antes de depreciación e impuestos a USD 14.363,20. Estos resultados confirman que la estructura de precios definida permite cubrir los costos del servicio y generar un excedente favorable antes de la evaluación financiera completa del proyecto de inversión.

4. Síntesis de viabilidad comercial. Los resultados comerciales del Plan de Negocios son consistentes con los utilizados en la evaluación financiera del Capítulo 4, donde se determina la inversión inicial (USD 8.764,10), el punto de equilibrio (16,02 mezclas de servicio, equivalentes a USD 17.599,95), y la rentabilidad del proyecto bajo criterios de VPN, TIR y período de recuperación de la inversión (0,89 años). El Plan de Negocios establece, así, la base comercial sobre la cual se sustenta esa evaluación, mientras que su desarrollo completo, incluyendo depreciación, tasa fiscal combinada, financiamiento y análisis de escenario adverso, corresponde al Capítulo 4.

3.1.7 Resumen ejecutivo comercial

El presente plan de negocios propone el desarrollo e implementación de una nueva línea de servicio para Señal X, orientada a transformar su posicionamiento desde una empresa asociada principalmente a la rotulación hacia un proveedor de una solución integral de aplicación, control y estandarización de marca en punto de venta para empresas multisede. La propuesta se concreta en el Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, concebido como una herramienta para centralizar información, dar visibilidad al estado de cada tienda y facilitar la toma de decisiones comerciales y operativas.

Desde la perspectiva estratégica, el proyecto responde a una necesidad real del mercado las organizaciones con múltiples puntos de atención que requieren mayor consistencia de marca, trazabilidad, coordinación y control en la ejecución de su branding. En este contexto, Señal X plantea una propuesta de valor diferenciada, no centrada únicamente en la producción e instalación de elementos físicos, sino en la integración de diagnóstico, levantamiento, planificación, adecuaciones, instalación, mantenimiento, seguimiento y reporte bajo una lógica centralizada. El análisis interno y externo confirma una posición favorable para la empresa, con una matriz IFE de 2,71 y una matriz EFE de 2,71, lo que evidencia fortalezas relevantes y oportunidades claras de crecimiento pese a la presión competitiva del mercado.

En el ámbito operativo, el plan demuestra que Señal X dispone de una base funcional capaz de sostener esta nueva oferta de servicio. El modelo operativo integra actividades comerciales, técnicas, productivas y de seguimiento mediante un flujo estructurado que va desde el contacto comercial y el levantamiento del requerimiento hasta la entrega y el seguimiento posterior. Además, la empresa cuenta con recursos materiales, tecnológicos y logísticos ya instalados, así como cobertura nacional a través de sus plantas en Cuenca y Quito y su oficina comercial en Guayaquil, lo que fortalece su capacidad para atender clientes multisede. También se evidencia una capacidad operativa estimada de 15 tiendas o agencias por mes, 2 proyectos simultáneos, 25 instalaciones por semana y 60 levantamientos técnicos al mes.

En marketing, el proyecto se orienta a un mercado B2B conformado principalmente por empresas de banca, retail, franquicias, concesionarios y otras organizaciones con múltiples sucursales. El cliente objetivo valora especialmente la consistencia de marca, la rapidez de respuesta, el soporte para justificar presupuestos y la reducción de errores y retrabajos. Frente a competidores tradicionales de rotulación y oferentes centrados en precio, Señal X se diferencia por su enfoque integral, su capacidad de control multisede, el uso del tablero y ficha digital, el seguimiento recurrente y la estandarización de branding. En coherencia con ello, la estrategia comercial se apoya en venta directa, comunicación consultiva y material de soporte técnico orientado a decisores corporativos.

En gestión de personas, el proyecto aprovecha principalmente la estructura actual de Señal X, incorporando como nuevo perfil únicamente al Desarrollador TICs, responsable del soporte tecnológico del tablero de red y la ficha digital por agencia. Esto reduce la necesidad de ampliar significativamente la nómina en la etapa inicial y confirma que el proyecto puede ejecutarse con base en capacidades ya existentes en las áreas comercial, operativa, administrativa y financiera. La estructura humana planteada resulta coherente con el carácter transversal del servicio y con la necesidad de integrar tecnología, ventas, producción, logística e instalaciones.

Desde el punto de vista del modelo de negocio, el modelo Canvas evidencia una transición clara desde una lógica tradicional de rotulación hacia una solución integral de mayor valor agregado. El modelo se sostiene sobre segmentos de clientes multisede, una propuesta de valor basada en control y visibilidad, venta directa B2B, relación consultiva de largo plazo, ingresos por implementación inicial, seguimiento recurrente y ejecución de trabajos derivados, además de recursos clave físicos, tecnológicos y humanos ya disponibles en la organización.

Finalmente, la evaluación comercial confirma la viabilidad preliminar del proyecto con ventas anuales de USD 43.932,40, costo de ventas de USD 19.969,20 y utilidad operativa de USD 14.363,20. La evaluación financiera completa de la inversión, desarrollada en el Capítulo 4, confirma esta viabilidad al determinar una inversión inicial de USD 8.764,10, un punto de equilibrio de 16,02 mezclas de servicio, un VPN de USD 39.282,33, una TIR de 123,15% y un período de recuperación de 0,89 años. Estos resultados muestran que el proyecto no solo responde a una oportunidad de mercado, sino que también presenta condiciones financieras sólidas de sostenibilidad y rentabilidad.

En síntesis, el plan de negocios concluye que Señal X cuenta con una oportunidad real para consolidarse como socio estratégico en la gestión integral del branding en punto de venta. La propuesta combina diferenciación estratégica, capacidad operativa instalada, estructura comercial coherente y factibilidad financiera, lo que permite proyectar una evolución favorable desde servicios puntuales hacia relaciones recurrentes con clientes corporativos multisede. En

consecuencia, el proyecto constituye una alternativa sólida para fortalecer el posicionamiento de la empresa, ampliar su oferta de valor y generar resultados sostenibles en el mediano plazo.

3.2 Investigación de Mercados

Una vez definida la propuesta de valor y la estructura comercial del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia (sección 3.1), correspondía validar esa propuesta directamente con el mercado. Este apartado presenta el diseño y los resultados de la investigación de mercados realizada para tal fin.

3.2.1 Planteamiento del problema de investigación

La experiencia del cliente no se construye solo a través de productos y servicios, sino también mediante la percepción que genera el entorno físico donde interactúa con la marca. Sin embargo, la gestión del branding en punto de venta suele estar distribuida entre distintas áreas de la organización, lo que puede generar inconsistencias y decisiones reactivas en lugar de estratégicas. A partir de este planteamiento, se buscó analizar las percepciones y necesidades de empresas con múltiples puntos de atención, particularmente en banca, retail y franquicias, respecto a la imagen física de sus espacios corporativos, y validar la aceptación del SGIPV como herramienta de diagnóstico y gestión.

3.2.2 Diseño metodológico

La investigación adoptó un enfoque mixto, exploratorio en su fase cualitativa y descriptivo en su fase cuantitativa, apropiado para un mercado B2B especializado donde los procesos de decisión son complejos y participan múltiples áreas.

En la fase cualitativa de entrevistas en profundidad, el objetivo era comprender cómo las instituciones gestionan el branding físico en sus agencias y cómo toman decisiones relacionadas con mejoras de imagen de marca. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a un Gerente de Marketing y un Jefe de Marca/Branding, mediante modalidad virtual, con una guía de cinco bloques (contexto del entrevistado, gestión actual del branding, problemas y desafíos, procesos de decisión, y validación de la propuesta SGIPV). El instrumento completo se presenta en el Anexo 2.

En la fase cuantitativa de encuesta online el objetivo era medir el nivel de importancia estratégica del branding físico y validar la aceptación del SGIPV. Se aplicó una encuesta estructurada (Google Forms) a directivos o responsables de marketing, operaciones, infraestructura, compras estratégicas y dirección general o regional, organizada en cuatro secciones (perfil, importancia del branding físico, situación actual y desafíos, y validación de la herramienta). El instrumento completo se presenta en el Anexo 3.

Para saber a cuántas empresas era necesario encuestar, se partió del universo de empresas grandes registradas en Ecuador según el Registro Estadístico de Empresas del INEC (2023) dando un total de 5.164 organizaciones, seleccionadas como población de referencia por ser el segmento con mayor probabilidad de operar con múltiples puntos de atención física (agencias, sucursales o locales). Sobre ese universo se calculó el número mínimo de respuestas necesarias para que los resultados fueran representativos, trabajando con un nivel de confianza del 95% y aceptando un margen de error de 7 puntos porcentuales. Ese cálculo arrojó una meta de 189 encuestas.

3.2.3 Resultados obtenidos

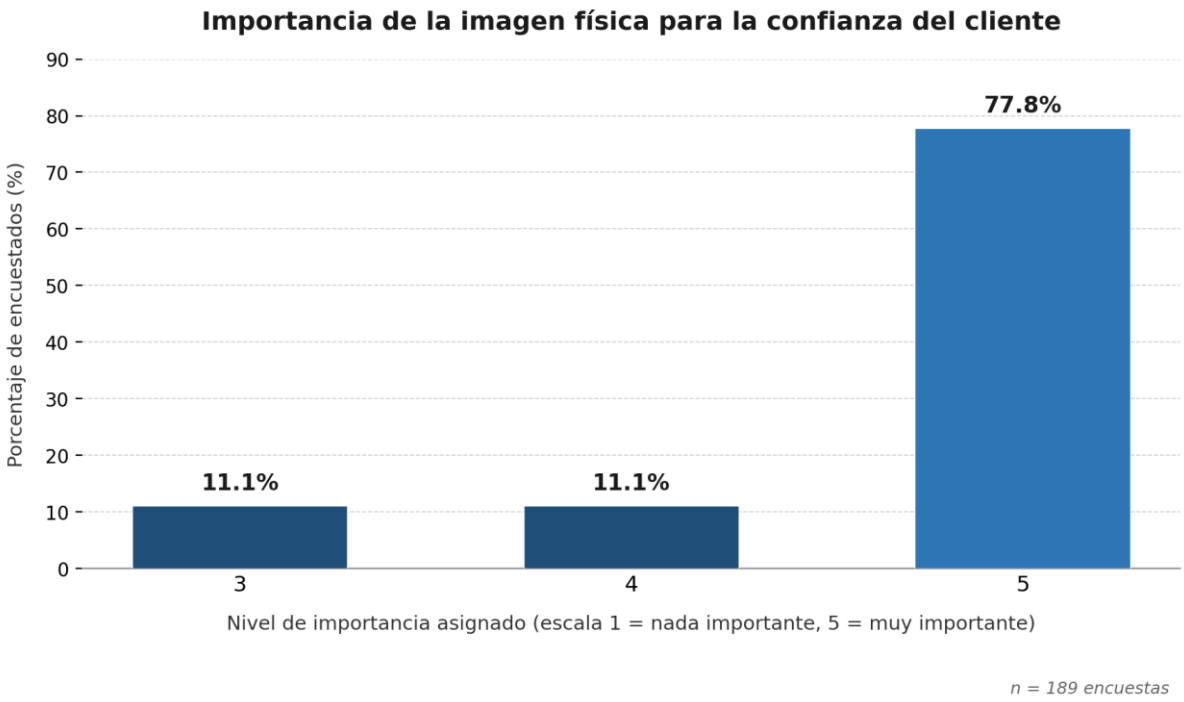
Esta sección presenta los resultados obtenidos en la fase cuantitativa, correspondientes a profesionales con participación directa o influyente en decisiones sobre imagen física de agencias.

3.2.3.1 Importancia del branding en el punto de venta físico

Aproximadamente el 89% de los encuestados considera que la imagen física de marca en agencias es importante o muy importante para la confianza del cliente. Cerca del 94% destaca la importancia de mantener consistencia visual entre agencias, lo que evidencia la necesidad de estandarización como elemento central de la gestión de marca (ver Figura 12).

Figura 12

Importancia de la imagen física para la confianza del cliente



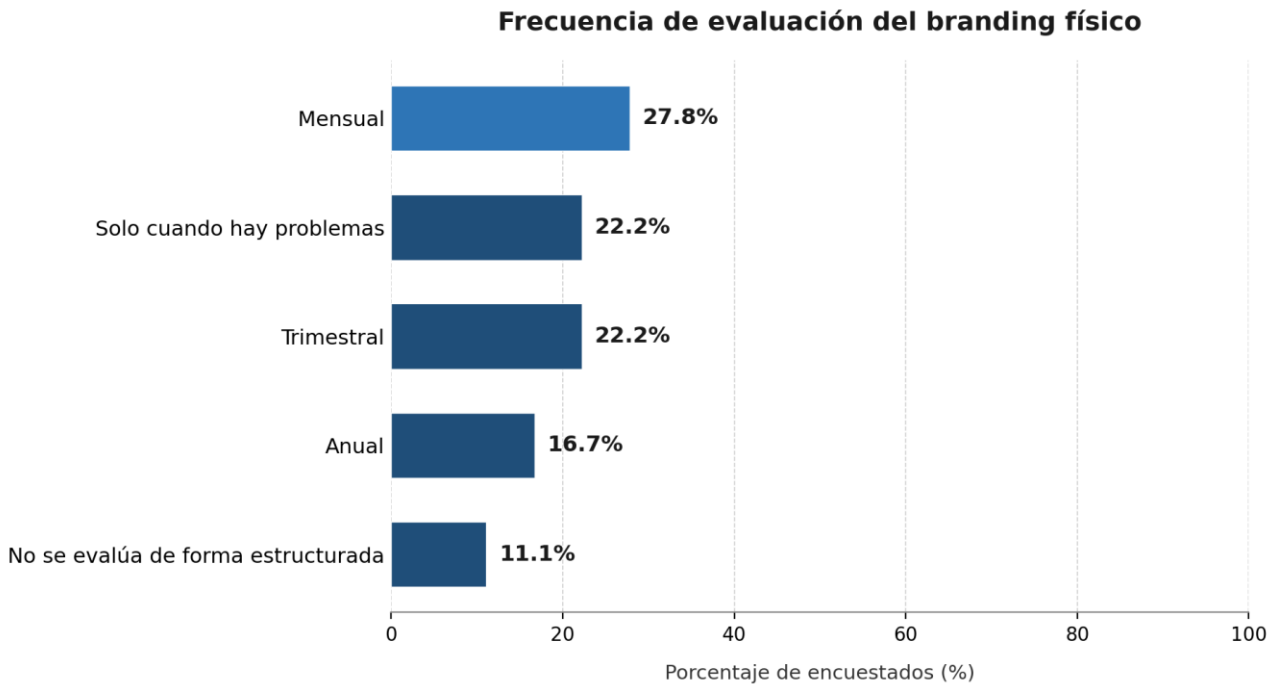
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada.

3.2.3.2 Situación actual del branding físico

La evaluación del estado actual de la imagen física en agencias muestra una percepción general “buena”, aunque persisten oportunidades de mejora en consistencia entre puntos de atención, mantenimiento de elementos visuales, actualización de materiales y control estructurado. Se identificó que, en muchos casos, estas evaluaciones no se realizan de manera periódica, sino reactiva (ver Figura 13).

Figura 13

Frecuencia de evaluación del branding físico



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada.

3.2.3.3 Principales problemáticas y barreras

Entre las problemáticas más señaladas están la falta de estandarización entre agencias, el mantenimiento insuficiente, la desactualización de elementos visuales y la falta de control sistemático. Como barreras, destacan las limitaciones presupuestarias, la dificultad de coordinación entre áreas y la ausencia de herramientas estructuradas de diagnóstico (ver Figura 14).

Figura 14

Principales barreras para mejorar



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada.

3.2.3.4 Toma de decisiones y gestión de inversión

La decisión sobre intervenciones de branding físico involucra habitualmente a marketing, operaciones e infraestructura de forma simultánea. No todas las instituciones cuentan con presupuesto estructurado para este rubro, y los criterios más relevantes al aprobar intervenciones son el impacto en la experiencia del cliente, el riesgo u urgencia operativa, la coherencia de marca y la disponibilidad presupuestaria.

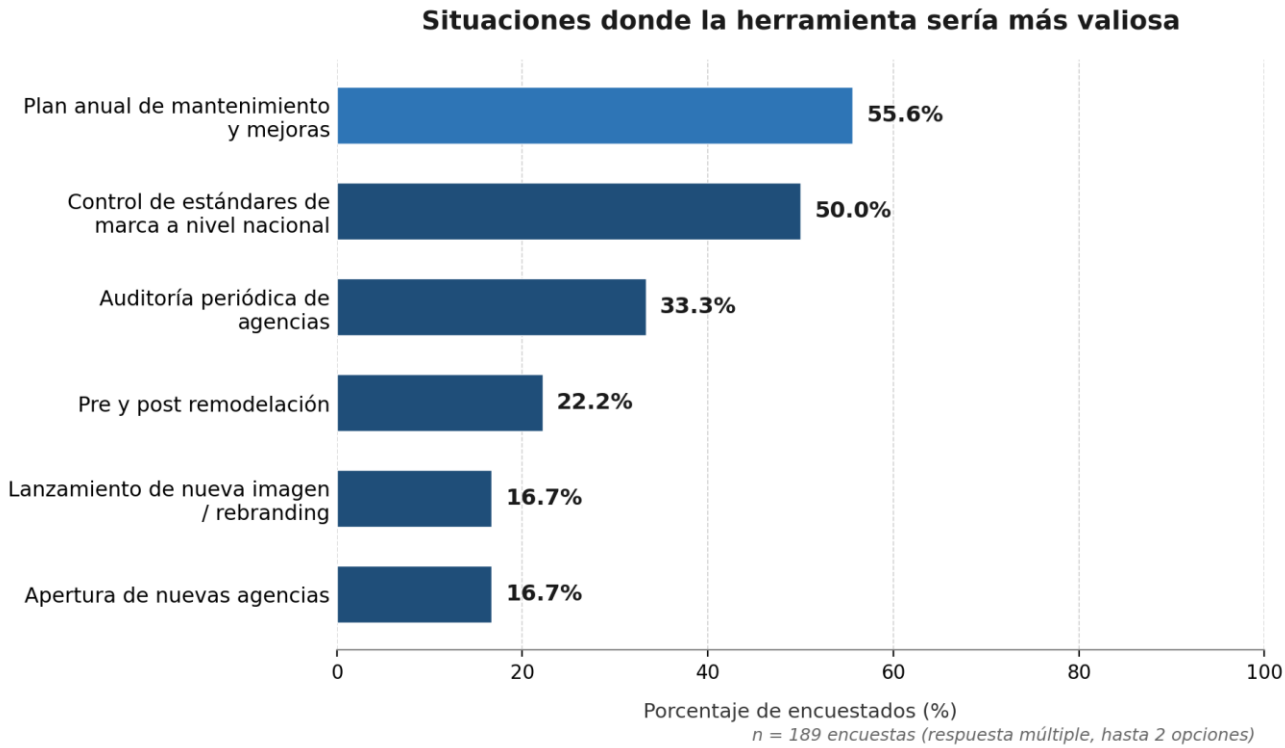
3.2.3.5 Validación del SGIPV

Los resultados muestran una percepción positiva hacia el SGIPV, valorado principalmente como herramienta para estandarizar criterios de evaluación, identificar oportunidades de mejora, priorizar intervenciones y optimizar la asignación de recursos. Los componentes más valorados fueron el diagnóstico estructurado, la evidencia fotográfica, la priorización de acciones, la estimación de costos y las recomendaciones estratégicas. La disposición a contratar el servicio

mostró una tendencia favorable entre los encuestados. Las situaciones en las que la herramienta sería más valiosa se presentan en la Figura 15.

Figura 15

Situaciones donde la herramienta sería más valiosa

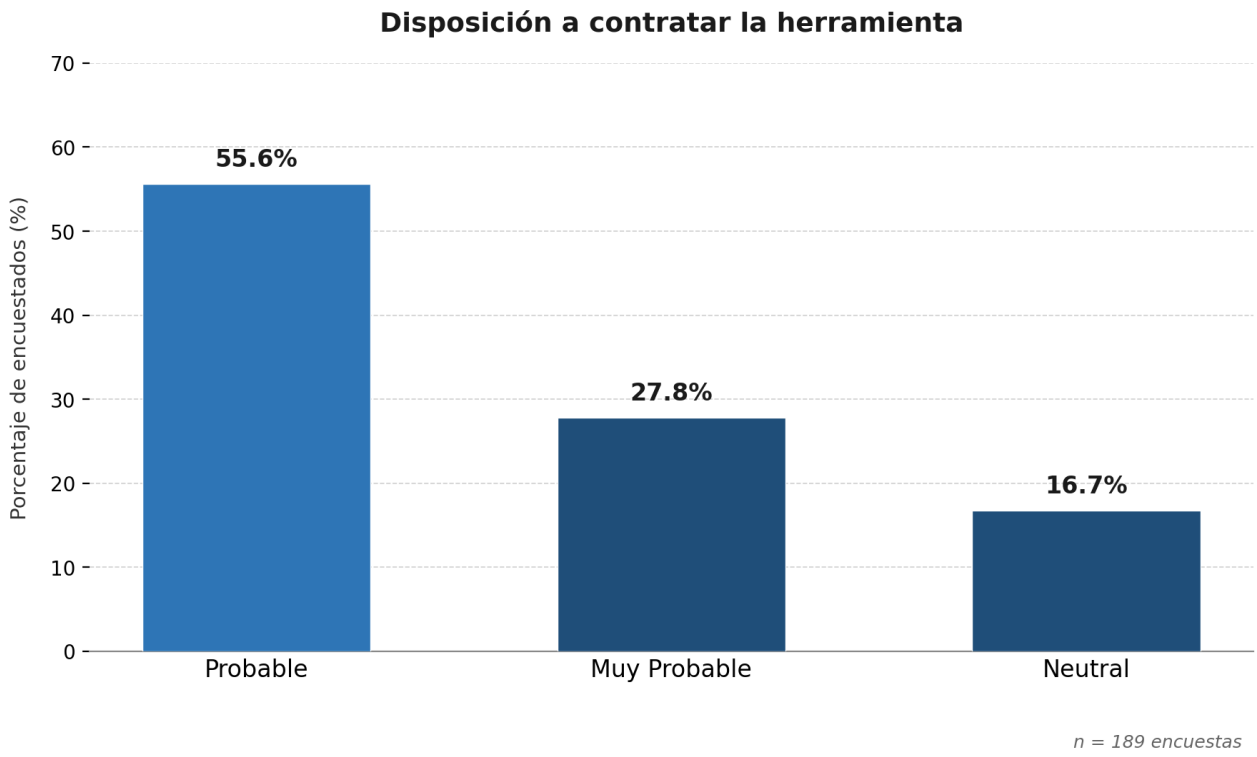


Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada en la investigación de mercados (ver Anexo 3).

En cuanto a la disposición de contratación, los resultados indican una tendencia favorable hacia la adopción de este tipo de solución, lo que valida su potencial de implementación en el mercado (ver Figura 16). La modalidad preferida del servicio se presenta en la Figura 17.

Figura 16

Disposición a contratar la herramienta

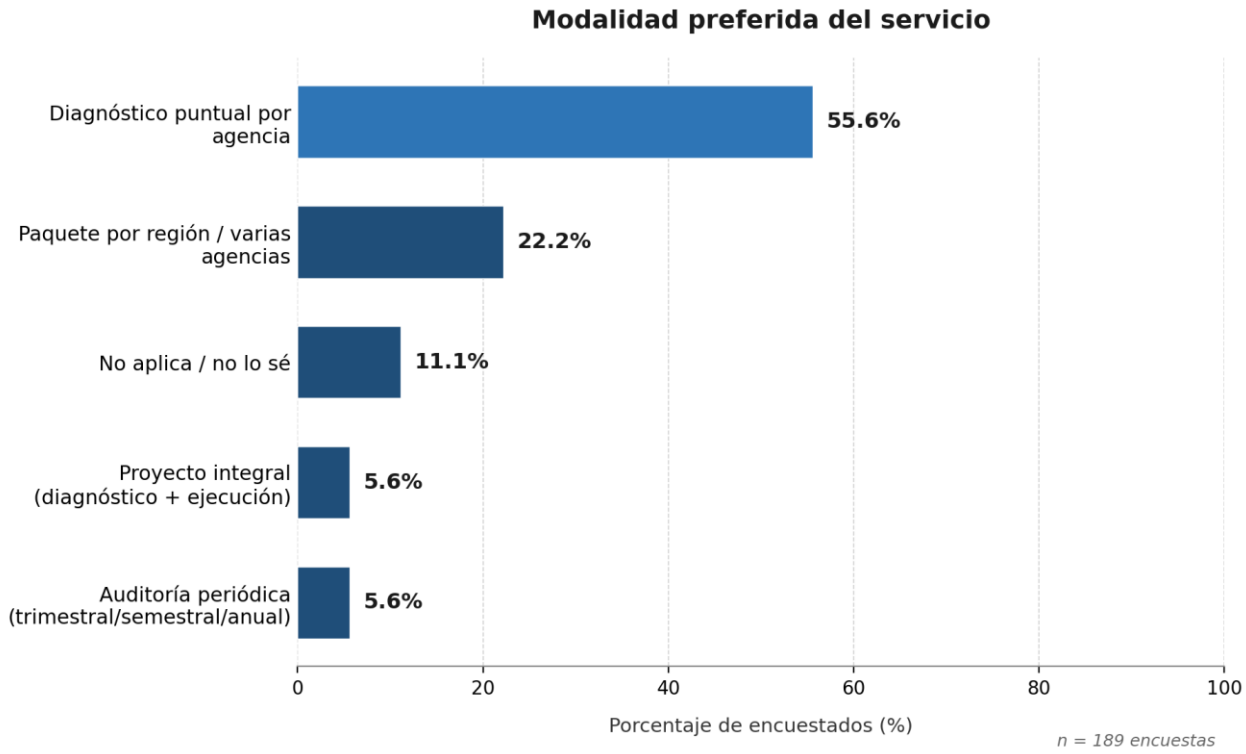


Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada en la

investigación de mercados (ver Anexo 3).

Figura 17

Modalidad preferida del servicio



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta online aplicada en la investigación de mercados (ver Anexo 3).

Los resultados de la investigación de mercados confirman, que el branding en punto de venta físico es percibido como un elemento estratégico, no únicamente estético, por profesionales con influencia directa en la decisión, y que existen brechas de estandarización y control que el SGIPV podría atender. Estos hallazgos, sumados a la estructura comercial definida en el Plan de Negocios (sección 3.1), constituyen la base de demanda sobre la que se sustenta la evaluación de viabilidad financiera desarrollada en el Capítulo 4.

Cabe señalar una limitación metodológica relevante para la interpretación de estos hallazgos ya que la validación cualitativa directa del SGIPV como herramienta, más allá de la percepción general sobre el branding físico medida en la encuesta, se realizó con una muestra interna reducida (n=3, documentada en el Capítulo 2), por lo que los resultados de aceptación de la herramienta deben leerse como una validación preliminar y no como una confirmación definitiva de mercado.

4. GERENCIA FINANCIERA

Los capítulos anteriores establecieron la dirección estratégica (Capítulo 1), la propuesta de valor (Capítulo 2) y la demanda potencial del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia, así como su estructura comercial de dos componentes, implementación inicial y seguimiento mensual por agencia (Capítulo 3). Este capítulo cierra el ciclo de análisis evaluando si, bajo esos supuestos comerciales, el proyecto crea valor económico para Señal X y para quienes aportan sus recursos propios, y qué tan resistente es ese valor frente a un escenario adverso de demanda e inflación.

4.1 Descripción del proyecto de inversión

El proyecto se desarrolla bajo una inversión de expansión mediante el planteamiento de una nueva línea de servicio recurrente sobre la base operativa que Señal X ya posee (plantas de producción en Cuenca y Quito, oficina comercial en Guayaquil y cobertura nacional de instalación, descritas en el Capítulo 1). Esa infraestructura existente se considera una capacidad ya instalada y no se valoriza nuevamente dentro de esta inversión.

El alcance operativo del proyecto comprende el diagnóstico por punto de venta y levantamiento en sitio, una ficha digital por agencia y un tablero de control de red, gestionando así la planificación, adecuaciones físicas, producción e instalación, validación, entrega, mantenimiento y seguimiento recurrente así como también entregando reportes de estandarización de branding. La unidad de servicio evaluada es cada tienda, agencia o sucursal intervenida.

Esta sección presenta, en orden, la inversión inicial y el capital de trabajo, la estructura de financiamiento y el costo de capital, las proyecciones de ingresos y costos, el punto de equilibrio, los flujos operativo y terminal, la evaluación del proyecto y del inversionista mediante VPN, TIR y período de recuperación, y un análisis de sensibilidad ante un escenario adverso.

La evaluación no utiliza estados financieros históricos de Señal X, ya que se trata de un proyecto de inversión nuevo; los precios, costos, unidades y flujos corresponden a proyecciones propias del proyecto.

4.1.1 Justificación estratégica

La justificación estratégica se apoya en una necesidad creciente de control, trazabilidad y estandarización en empresas multisede. Las matrices IFE y EFE del plan de negocios obtienen un puntaje de 2,71, superior al valor de referencia de 2,50, lo que indica una posición interna y externa favorable para desarrollar la propuesta. La principal oportunidad es la demanda de soluciones integrales frente a la amenaza más relevante que es la guerra de precios y la posibilidad de que el mercado compare el servicio con una rotulación tradicional de menor alcance.

El proyecto también presenta un componente de sostenibilidad operativa. La digitalización de fichas, el control preventivo y la estandarización pueden disminuir visitas innecesarias, errores, reprocesos y consumo adicional de materiales.

Los parámetros financieros que sustentan la evaluación del proyecto se resumen en la Tabla 14. En ella se consolidan la inversión inicial, los precios y costos variables de los dos servicios, las condiciones del préstamo bancario y las tasas utilizadas para descontar los flujos de caja.

Tabla 14

Parámetros financieros del proyecto de inversión SGIPV

Dato	Valor del caso
Horizonte	5 años
Inversión inicial total	USD 8.764,10
Activo fijo: computador	USD 2.000,00
Licencia de software	USD 3.500,00
Marketing inicial	USD 800,00
Capital de trabajo	USD 2.464,10
Precio P1 / costo variable P1	USD 204,34 / USD 92,88
Precio P2 / costo variable P2	USD 85,14 / USD 38,70
Unidades año 1	P1: 40; P2: 420
Crecimiento anual base	10%
Costos fijos anuales	USD 9.600,00
Tasa fiscal combinada	36,25%
Préstamo bancario	USD 5.000,00
Tasa de la deuda	9% anual
Plazo y amortización	5 años; sistema francés
Costo de recursos propios	18%
Recuperación de capital de trabajo	USD 2.464,10

Nota. La tabla presenta los principales supuestos comerciales, operativos y financieros utilizados para la evaluación económica del proyecto, incluyendo la inversión inicial, las proyecciones de ventas, los costos, las condiciones de financiamiento y las tasas aplicadas durante el horizonte de evaluación de cinco años.

De acuerdo con la Tabla 14, la inversión inicial asciende a USD 8.764,10, en la que la licencia de software (USD 3.500,00) constituye el componente principal y el capital de trabajo asciende a USD 2.464,10. Ambos servicios presentan un margen unitario positivo: la implementación inicial (P1) deja USD 111,46 por unidad y el seguimiento mensual (P2), USD 46,44 por unidad; en los dos casos, el margen equivale al 54,5% del precio de venta. Estos supuestos se desarrollan con mayor detalle en las secciones siguientes.

La resolución será:

- Determinar la inversión inicial y el capital de trabajo
- Elaborar la tabla de amortización del préstamo
- Calcular el costo de la deuda, el costo de los recursos propios y el costo de capital promedio ponderado (CCPP)

- Proyectar ingresos, costos, depreciación, impuestos y flujos operativos
- Calcular el flujo terminal, el VPN, la TIR y el período de recuperación del proyecto
- Determinar los flujos del inversionista y evaluar su VPN, TIR y período de recuperación
- Evaluar un escenario adverso con reducción de demanda, inflación y una tasa ajustada
- Emitir una recomendación de aceptación o rechazo sustentada en resultados verificados

4.1.2 Datos y supuestos del proyecto

El modelo final no utiliza estados financieros históricos de Señal X. Los precios, costos, unidades y flujos corresponden a proyecciones del proyecto; los términos de financiamiento y las tasas son supuestos del caso contenidos en la plantilla financiera.

La Tabla 15 detalla los parámetros operativos, comerciales y económicos con los que se proyectaron los flujos de caja del proyecto.

Tabla 15

Parámetros operativos, comerciales y económicos para la proyección de flujos de caja del proyecto

Variable	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
P1: implementación inicial - precio	USD 204,34
P1: costo variable unitario	USD 92,88
P2: seguimiento mensual - precio	USD 85,14
P2: costo variable unitario	USD 38,70
Unidades año 1	P1: 40; P2: 420
Crecimiento de volumen	10% anual
Costo fijo operativo	USD 9.600,00 por año
Tasa fiscal combinada	36,25%
Inflación en escenario	0%; 2,70%; 2,60%; 1,57%; 1,57%

Nota. La tabla presenta los supuestos utilizados para proyectar los ingresos, costos y flujos de efectivo del proyecto durante un horizonte de evaluación de cinco años.

Como se aprecia en la Tabla 15, el escenario base mantiene constantes los precios y costos unitarios de ambos servicios y concentra el crecimiento en el volumen de ventas, que aumenta un 10% anual. Las tasas de inflación indicadas en la tabla solo se aplican en el escenario adverso, desarrollado en la sección 4.8.

4.2 Inversión inicial y capital de trabajo

La Tabla 16 presenta la composición de la inversión inicial del proyecto, clasificada según la naturaleza contable y financiera de cada componente.

Tabla 16

Composición y clasificación de la inversión inicial del proyecto

Componente	Clasificación	Monto
Computador	Activo fijo depreciable	USD 2.000,00
Licencia de software	Activo intangible, amortizado en 3 años	USD 3.500,00
Marketing inicial	Desembolso preoperativo, pago único	USD 800,00
Capital de trabajo	Inversión operativa recuperable al cierre	USD 2.464,10
Inversión inicial total		USD 8.764,10

Nota. La tabla detalla los componentes de la inversión inicial del proyecto, clasificados según su naturaleza contable y financiera.

Según la Tabla 16, la licencia de software es el componente de mayor peso, con el 39,94% de la inversión inicial, seguida del capital de trabajo (28,12%), el computador (22,82%) y el marketing inicial (9,13%). Esta composición indica que la mayor parte de los recursos (71,88%) se destina a los activos y desembolsos necesarios para poner en marcha el servicio, mientras que el capital de trabajo cubre la operación durante su primer mes.

La inversión de marketing se desembolsa íntegramente en el año 0. Para efectos del modelo financiero, la licencia de USD 3.500,00 se depreciará durante tres años, con un cargo anual de USD 1.166,67. El computador también se deprecia en tres años, por USD 666,67 anuales. El marketing inicial no se amortiza ni se repite durante los años 1 a 5.

Como se detalla en la Tabla 17, el capital de trabajo se compone de un mes de costos variables (3,33 unidades de P1 y 35 de P2, equivalentes a USD 1.664,10) más un mes de costos fijos operativos (USD 800,00), para un total de USD 2.464,10. Este monto representa el 28,12% de la inversión inicial y se recupera en su totalidad al finalizar el horizonte de evaluación, por tratarse de recursos destinados a sostener la operación y no de un gasto definitivo.

Tabla 17

Determinación del capital de trabajo inicial del proyecto

Componente	Fórmula	Valor
Costos variables P1	3,33 x USD 92,88	USD 309,60
Costos variables P2	35 x USD 38,70	USD 1.354,50
Costos variables del mes	P1 + P2	USD 1.664,10
Costos fijos del mes	USD 9.600,00 / 12 meses	USD 800,00
Capital de trabajo total	Costos variables del mes + costos fijos del mes	USD 2.464,10

Nota. La tabla presenta el cálculo del capital de trabajo requerido para la puesta en marcha del

proyecto, considerando los costos variables y costos fijos operativos.

4.3 Financiamiento y costo de capital

El proyecto se financia con un préstamo bancario de USD 5.000,00 (57,05% de la inversión), a una tasa del 9% anual a cinco años bajo sistema de amortización francés, y con USD 3.764,10 de recursos propios (42,95%). El cálculo del CCPP con esta estructura de financiamiento se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18

Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) del proyecto

Componente	Tasa / peso	Contribución
Costo de la deuda después de impuestos	5,7375% × 57,05%	3,2733%
Costo de los recursos propios	18,00% × 42,95%	7,7308%
CCPP		11,00%

Nota. La tabla presenta el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), considerando la participación de la deuda bancaria (57,05 %) y los recursos propios (42,95 %) en la estructura de financiamiento del proyecto.

El costo de los recursos propios (18%) es un supuesto de rentabilidad requerida por los inversionistas; el costo de la deuda se ajusta por el beneficio fiscal de los intereses, dada la tasa fiscal combinada de 36,25%.

De acuerdo con la Tabla 18, los recursos propios aportan 7,73 puntos porcentuales al CCPP, pese a representar solo el 42,95% del financiamiento, debido a que su costo es más del triple que el de la deuda después de impuestos. El CCPP resultante de 11,00% se utiliza como tasa de descuento del escenario base en la evaluación del proyecto.

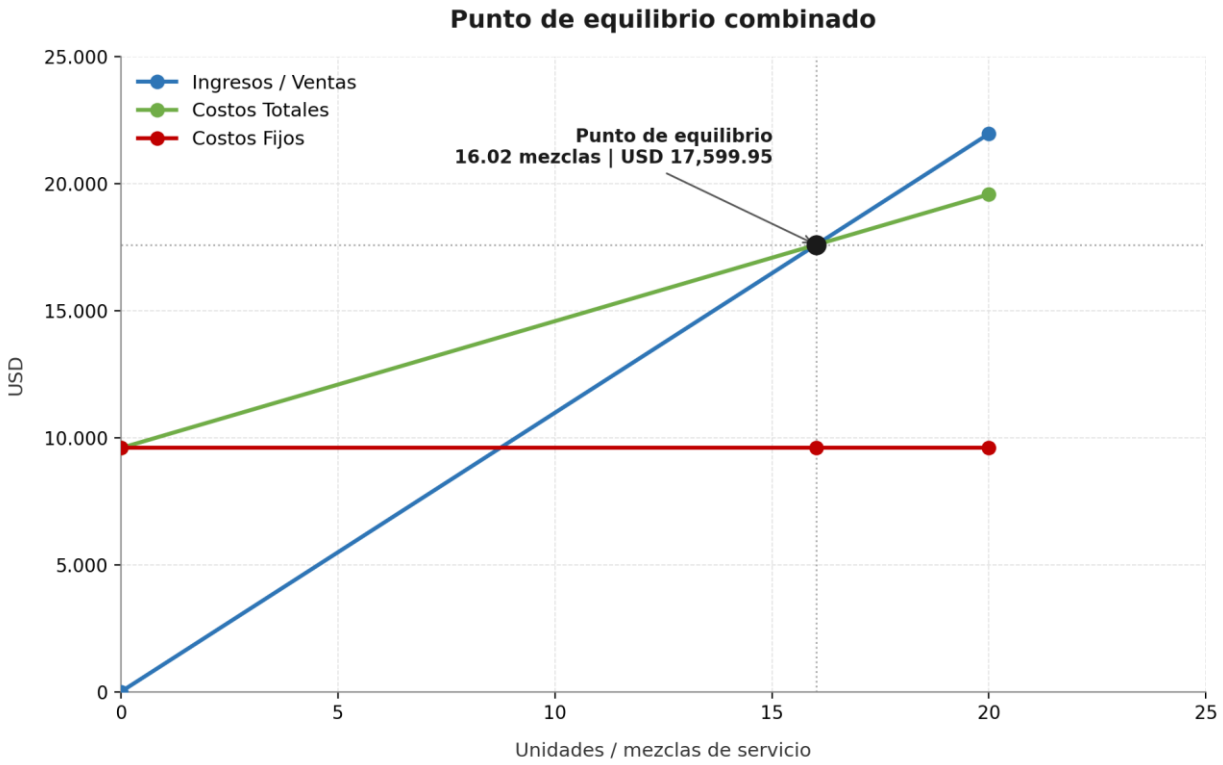
4.4 Proyección de ingresos, costos y punto de equilibrio

En el año 1 se proyectan 40 implementaciones iniciales (P1, USD 204,34 cada una) y 420 seguimientos mensuales (P2, USD 85,14 cada uno), con un crecimiento de volumen del 10% anual y precios constantes durante el horizonte de cinco años. Esto genera ventas de USD 43.932,40 en el año 1, que crecen hasta USD 64.321,43 en el año 5. Los costos fijos se mantienen en USD 9.600,00 anuales; los costos variables aumentan en proporción al volumen.

La mezcla comercial del año 1 (1 unidad de P1 por cada 10,5 de P2) genera un margen de contribución de USD 599,08 por mezcla. Con ello, el punto de equilibrio combinado se ubica en 16,02 mezclas (equivalentes a 16,02 unidades de P1 y 168,26 de P2), es decir, USD 17.599,95 en ventas, un nivel que se alcanza ampliamente por debajo de las 40 mezclas equivalentes previstas para el año 1, lo que otorga margen operativo al proyecto desde su primer año (ver Figura 18).

Figura 18

Punto de equilibrio combinado



Nota. Elaboración propia con base en información de las ventas proyectadas.

4.5 Depreciación, utilidad e impuestos

El computador (USD 2.000,00) y la licencia (USD 3.500,00) se deprecian linealmente en tres años, por un total de USD 1.833,33 anuales durante ese período; no se considera valor residual ni venta de activos al final del proyecto. Sobre la utilidad operativa resultante se aplica la tasa fiscal combinada de 36,25%.

Con base en estos supuestos, la Tabla 19 presenta la proyección de la utilidad operativa, los impuestos, la utilidad neta y el flujo operativo del proyecto para cada año del horizonte de evaluación.

Tabla 19

Proyección de utilidades y flujos de efectivo operativos del proyecto

Año	Utilidad operativa	Impuestos y participaciones	Utilidad neta	Flujo operativo
1	USD 12.529,87	USD 4.542,08	USD 7.987,79	USD 9.821,12
2	USD 14.926,19	USD 5.410,74	USD 9.515,44	USD 11.348,78
3	USD 17.562,14	USD 6.366,28	USD 11.195,86	USD 13.029,20
4	USD 22.295,02	USD 8.081,94	USD 14.213,07	USD 14.213,07
5	USD 25.484,52	USD 9.238,14	USD 16.246,38	USD 16.246,38

Nota. La tabla presenta la evolución proyectada de la utilidad operativa, los impuestos y participaciones, la utilidad neta y los flujos de efectivo operativos del proyecto SGIPV.

La Tabla 19 evidencia un crecimiento sostenido de la utilidad neta, que pasa de USD 7.987,79 en el año 1 a USD 16.246,38 en el año 5. En los años 1 a 3, el flujo operativo supera a la utilidad neta en USD 1.833,33, monto que corresponde a la depreciación y amortización anual, que se suma nuevamente al flujo por no representar una salida de efectivo. A partir del año 4, una vez concluido ese cargo, la utilidad neta y el flujo operativo coinciden.

Al finalizar el año 5, el flujo terminal está compuesto exclusivamente por la recuperación total del capital de trabajo (USD 2.464,10), ya que no se contempla venta de activos.

4.6 Evaluación del proyecto

Los indicadores de evaluación del proyecto, obtenidos al descontar los flujos operativos y el flujo terminal al CCPP de 11,00%, se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20

Indicadores de evaluación financiera y rentabilidad del proyecto

Indicador	Resultado	Criterio
CCPP	11,00%	Tasa mínima requerida
VPN	USD 39.282,33	Positivo: crea valor
TIR	123,15%	Supera ampliamente el CCPP
Período de recuperación	0,89 años	Dentro del horizonte de 5 años

Nota. La tabla presenta los principales indicadores de evaluación financiera del proyecto SGIPV para un horizonte de cinco años.

El proyecto se acepta en el escenario base, después de recuperar la inversión y remunerar los recursos al 11,00%, generando un valor adicional de USD 39.282,33.

El VPN positivo de USD 39.282,33 indica que, una vez recuperada la inversión y remunerados los recursos al 11,00%, el proyecto genera un excedente de valor para la empresa. La TIR de 123,15% representa la rentabilidad propia de los flujos del proyecto y supera en 112,15 puntos porcentuales la tasa mínima requerida, lo que otorga un margen amplio frente a variaciones en

los supuestos. Por su parte, el período de recuperación de 0,89 años (aproximadamente 10 meses) muestra que la inversión inicial se recupera durante el primer año de operación.

4.7 Evaluación del inversionista

El apalancamiento reduce el desembolso inicial de recursos propios de USD 8.764,10 a USD 3.764,10. Considerando el servicio de la deuda y el ahorro fiscal de los intereses, se obtienen los indicadores del inversionista que se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21

Indicadores de rentabilidad y recuperación de la inversión desde la perspectiva del inversionista del proyecto

Indicador	Resultado	Interpretación
VPN del inversionista	USD 39.938,14	Valor positivo
TIR del inversionista	246,86%	Muy superior a la tasa de descuento
Período de recuperación	0,43 años	Recuperación más rápida que la del proyecto

Nota. La tabla presenta los indicadores financieros obtenidos a partir de los flujos de caja del inversionista, considerando la estructura de financiamiento del proyecto SGIPV.

Al comparar la Tabla 21 con la Tabla 20, la TIR del inversionista (246,86%) duplica la del proyecto (123,15%) y el período de recuperación se reduce de 0,89 a 0,43 años. Esta diferencia se explica por el efecto del apalancamiento ya que el inversionista aporta únicamente USD 3.764,10 y el resto de la inversión se financia con deuda, cuyo costo después de impuestos (5,7375%) es inferior a la rentabilidad que generan los flujos del proyecto. No obstante, este beneficio conlleva la obligación de atender las cuotas anuales del préstamo, por lo que la liquidez del proyecto debe monitorearse durante todo el horizonte.

4.8 Análisis de escenario adverso

Se evalúa un escenario con una reducción del 25% en las unidades del año 1 (de 40 a 30 en P1, de 420 a 315 en P2), sin crecimiento posterior, y con precios y costos ajustados por la inflación proyectada (tasa de descuento ajustada a 13,11%).

Para este escenario, la tasa de descuento se obtuvo sumando al CCPP de 11,00% la inflación promedio proyectada para el período (2,11%), con lo cual se ubica en 13,11%. Con esta tasa se descontaron los flujos de efectivo proyectados que se presentan en la Tabla 22, y los indicadores resultantes se comparan con los del escenario base en la Tabla 23.

Tabla 22

Flujos de efectivo proyectados del proyecto en el escenario adverso

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo del proyecto (USD)	-8.764	6.002	6.311	6.617	6.142	8.799

Nota. La tabla presenta los flujos de efectivo del proyecto SGIPV en el escenario adverso, expresados en dólares estadounidenses y redondeados a la unidad.

En la Tabla 22, los flujos de los años 1 a 4 se mantienen en un rango estrecho, entre USD 6.002 y USD 6.617, debido a que el escenario no contempla crecimiento de unidades después del primer año. El incremento del año 5, que alcanza USD 8.799, responde principalmente a la recuperación del capital de trabajo de USD 2.464,10. Al descontar estos flujos a la tasa ajustada de 13,11%, el proyecto obtiene un VPN de USD 14.550,59 y una TIR de 66,83%.

Tabla 23

Análisis comparativo de los indicadores financieros del proyecto en los escenarios base y adverso

Indicador	Escenario base	Escenario adverso
VPN	USD 39.282,33	USD 14.550,59
TIR	123,15%	66,83%
Período de recuperación	0,89 años	1,44 años

Nota. La tabla presenta la comparación de los indicadores de rentabilidad y recuperación de la inversión del proyecto SGIPV bajo los escenarios base y adverso.

Aun bajo esta reducción de demanda, el proyecto conserva un VPN positivo y una TIR que supera en 53,72 puntos porcentuales la tasa ajustada, lo que indica que el margen de viabilidad financiera no depende sólo de un escenario óptimo.

4.9 Interpretación gerencial

Desde una perspectiva gerencial este proyecto presenta una combinación atractiva de diferenciación estratégica y creación de valor. El escenario base ofrece una rentabilidad superior al costo de capital y recupera la inversión dentro del horizonte planteado de 5 años. La estructura de financiamiento permite que el inversionista comprometa menos recursos en el año 0, aunque incorpora la obligación de atender cuotas anuales con el préstamo bancario.

- El capital de trabajo representa el 28,12% de la inversión inicial, sin embargo, son de relevante importancia la gestión de caja y la disciplina de cobro para sostener la operación.
- La viabilidad depende de sostener la mezcla comercial entre implementación inicial y seguimiento recurrente.
- El punto de equilibrio del proyecto se sitúa en 16,02 mezclas equivalentes, frente a una proyección de 40 mezclas para el primer año. Esto significa que el volumen necesario para

cubrir los costos representa aproximadamente el 40,06 % de las ventas previstas. En consecuencia, el proyecto presenta un margen de seguridad comercial del 59,94%, equivalente a 23,98 mezclas. Este resultado indica que existe un margen entre el volumen de ventas proyectado y el nivel mínimo requerido para cubrir los costos. No obstante, dicho margen depende del mantenimiento de los precios, costos y composición comercial considerados en el modelo financiero.

- En el escenario adverso, el proyecto registra un VPN de USD 14.550,59, lo que indica que, después de descontar los flujos de efectivo proyectados a la tasa correspondiente y recuperar la inversión inicial, se mantiene un excedente económico positivo. Así tambien, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 66,83 %, reflejando la rentabilidad de los flujos bajo las condiciones evaluadas. Este porcentaje supera en 53,72 puntos porcentuales la tasa de descuento ajustada de 13,11 %, lo que confirma un margen amplio respecto al costo de financiamiento. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera del proyecto en el escenario analizado, aunque no eliminan los riesgos asociados a la ejecución comercial y a la disponibilidad de efectivo.
- La recuperación del capital de trabajo por USD 2.464,10 al final del año 5 forma parte del flujo terminal y debe estar respaldada por una adecuada liquidación o liberación de recursos operativos.

La decisión final no debe basarse únicamente en la TIR sino también debe contemplarse la capacidad de ejecución, el riesgo de guerra de precios, la comprensión de la propuesta integral por parte del cliente y la necesidad de monitorear la liquidez durante todo período de crecimiento.

Los resultados de este capítulo confirman, desde la perspectiva financiera, la viabilidad del SGIPV como proyecto de inversión creando valor tanto para la empresa como para sus inversionistas, recuperando la inversión dentro de un plazo razonable y manteniendo viabilidad incluso ante una contracción significativa de la demanda. Sin embargo, estos resultados están condicionados al cumplimiento de los supuestos de venta y de la mezcla comercial entre implementación inicial y seguimiento recurrente, y a una disciplina de cobro que sostenga el capital de trabajo, que representa el 28,12% de la inversión inicial. Estos hallazgos, junto con los de los capítulos precedentes, se retoman de manera integrada en las conclusiones generales del proyecto.

4.10 Recomendaciones

A partir de los resultados de la evaluación financiera, se recomienda implementar el proyecto mediante un piloto con un cliente multisede, revisando mensualmente la tasa de conversión de implementaciones iniciales (P1) hacia seguimientos recurrentes (P2), ya que esta combinación es la que sostiene el ingreso recurrente proyectado a partir del quinto mes. En esa misma línea, se recomienda controlar por separado la rentabilidad de P1 y de P2, para asegurar que la mezcla

comercial se mantenga cercana a la proporción que sustenta el punto de equilibrio combinado (16,02 mezclas, equivalentes a USD 17.599,95).

Para mantener este control en el tiempo, se recomienda establecer un tablero financiero de seguimiento que integre ventas, margen de contribución, capital de trabajo, cobranza, cumplimiento de cuotas del financiamiento y flujo de caja, de manera que las desviaciones frente a lo proyectado se detecten oportunamente y no solo al cierre del ejercicio.

Comercialmente, se recomienda no competir exclusivamente por precio, sino sostener la propuesta de valor en torno al control, la trazabilidad, la reducción de errores y el cumplimiento de cronogramas que distinguen al SGIPV frente a una oferta tradicional de rotulación, en línea con lo señalado en el Capítulo 2 respecto al riesgo de caer en una lógica de *commodity*.

Antes de formalizar el financiamiento, se recomienda validar con la entidad bancaria los gastos, seguros, comisiones y condiciones de prepago asociados al préstamo, dado que estos costos adicionales no siempre quedan reflejados en la tasa nominal utilizada en la evaluación y podrían afectar el costo de capital calculado (CCPP de 11,00%).

Se recomienda además revisar trimestralmente el comportamiento del escenario adverso frente a los resultados reales por si el VPN proyectado se aproxima a cero, deberán ajustarse volumen, precios, costos o alcance antes de comprometer nuevos recursos o ampliar la inversión. De manera complementaria, se recomienda documentar formalmente la recuperación del capital de trabajo al final del horizonte de evaluación (USD 2.464,10), manteniendo evidencia de los recursos que podrán liberarse una vez cerrado el proyecto.

Finalmente, se recomienda que para futuras actualizaciones de esta evaluación se incorporen estados financieros históricos de Señal X, una vez que el proyecto esté en marcha y métricas cuantitativas de sostenibilidad, con el fin de fortalecer la trazabilidad del caso y sustentar decisiones posteriores con información real de operación, en lugar de proyecciones.

5. CONCLUSIONES

Como parte del desarrollo del Capítulo 1 se demostró que Señal X ocupa una posición competitiva fuerte dentro de un mercado de atractividad media, lo que respalda una estrategia de crecimiento diferencial antes que una expansión indiscriminada y sin control. Los objetivos de dirección estratégica, particularmente el de agregar servicios recurrentes sumado al de la integración tecnológica con el cliente y la gestión basada en datos constituyen antecedentes internos coherentes con la propuesta desarrollada en los capítulos siguientes, confirmando que la empresa cuenta con las condiciones organizacionales necesarias para sostener una línea de servicio adicional a la rotulación tradicional.

En el capítulo 2 de marketing estratégico, el diseño del Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia respondió directamente a lo analizado dentro de la protopersona Paola Andrade, con ella se logró el entendimiento de la necesidad de un socio que asegure estándares de calidad y cumplimiento de cronograma, en lugar de un proveedor que solo entregue piezas sueltas y solo cuando se le solicita. La validación preliminar del prototipo dentro de la empresa mostró señales favorables y una utilidad percibida de 5 sobre 5 aunque, por su alcance reducido, constituye evidencia exploratoria y no una confirmación de mercado.

Esa confirmación de mercado se realizó en la investigación cuantitativa desarrollada en la sección3.2, con la muestra de las encuestas resaltando que el 89% de los encuestados considera importante o muy importante la imagen física de marca para la confianza del cliente y el 94% valora la consistencia visual entre sus agencias. Estos resultados, junto con la estructura comercial de dos productos definido en el Plan de Negocios (implementación inicial y seguimiento mensual) evidencian que la demanda potencial del SGIPV no se sustenta únicamente en una apreciación interna dentro de la empresa, sino en una necesidad reconocida por profesionales y clientes con influencia directa en la decisión de compra.

Finalmente, la evaluación financiera desarrollada en el Capítulo 4 confirmó que el proyecto es económicamente viable ya que con la inversión inicial de USD 8.764,10, generó un VPN de USD 39.282,33 y una TIR de 123,15%, recuperando la inversión en 0,89 años (aproximadamente 10 meses). Este proyecto no depende solo de un escenario óptimo ya que incluso ante una reducción del 25% en la demanda del primer año, el proyecto mantiene un VPN positivo (USD 14.550,59) y una TIR muy superior a la tasa de descuento ajustada.

En conjunto, estos cuatro hallazgos permiten responder al objetivo general del proyecto considerando el SGIPV como una propuesta viable en sus dimensiones estratégica, de mercado, comercial y financiera, con la salvedad de que su validación como producto, a diferencia de la validación del problema que resuelve, es todavía preliminar y deberá profundizarse antes de una implementación a escala.

5.1 Recomendaciones

La recomendación principal para Señal X sería ejecutar un plan piloto controlado con un número reducido de agencias, antes de un lanzamiento a nivel nacional, siguiendo la lógica de una adaptación periódica y gradual que mostró ser más efectiva en contextos B2B similares. Asimismo, se recomienda ampliar la validación del prototipo más allá de la muestra interna, incorporando referencias de clientes externos reales antes de formalizar el desarrollo del diseño final de la Ficha Digital y del Tablero de Red. Financieramente, se recomienda el seguimiento constante al capital de trabajo que representa el 28,12% de la inversión inicial, mediante una gestión de cobro alineada a los plazos proyectados.

5.2 Limitaciones

Esta investigación se desarrolló como un caso único para la empresa Señal X tomando un enfoque de Investigación-Acción, por lo que sus hallazgos no son generalizables a otras empresas del sector de branding o publicidad. La validación específica del prototipo SGIPV se realizó con una muestra interna de tres personas, lo que limita las conclusiones sobre su aceptación real por parte de clientes externos. La evaluación financiera se basa en proyecciones a cinco años sustentadas en los supuestos comerciales definidos en la sección 3.1 y detallados en el Capítulo 4, y no en resultados de una operación real ya en marcha. Finalmente, este proyecto llega hasta el diseño y la evaluación del sistema, sin abarcar su implementación operativa en agencias reales.

5.3 Líneas futuras de investigación

Se sugiere darle continuidad a este trabajo mediante la evaluación de los resultados reales de un piloto de implementación del SGIPV, contrastando los indicadores proyectados (financieros y de aceptación) con datos reales de operación. También sería valioso ampliar la investigación de mercados hacia otros segmentos secundarios (retail y franquicias) para verificar si las mismas conclusiones aplican fuera del segmento bancario priorizado en este proyecto, así como profundizar en el diseño del esquema de codificación visual (semáforo) del Tablero de Red, dados los riesgos de interpretación que la literatura ha documentado para este tipo de herramientas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, S. W., Rabetino, R., & Shahzad, J. (2026). The role of digital service innovation for value proposition co-creation in emerging sustainable platform ecosystems. Journal of Environmental Management, 412, Artículo 130218.

Aversa, P., Cozzolino, A., & Basil, A. (2026). Business model innovation pathways: Digital transformation after disruption at The New York Times and The Washington Post. Research Policy, 55(8), Artículo 105536. https://doi.org/10.1016/j.respol.2026.105536

Bağcı, R. B., Poyraz, M. Z., & Gölgeci, I. (2026). Harnessing customer demands for service innovation in B2B sales: Evidence from the Turkish HVAC industry. Technovation, 149, Artículo 103351.

Bearth, A., Carmo, L. P., Silva de Oliveira, V. H., Correia-Gomes, C., & Boerlage, A. (2026). Designing a data-based dashboard for decision making in animal farming: Traffic lights vs. sequential colours. Computers and Electronics in Agriculture, 240, Artículo 111217.

Felipe, T., Kaya, M., Mathews, S., & Torres de Oliveira, R. (2026). Rethinking digital transformation in commercial banking: A longitudinal analysis of business model innovation. Digital Business, 6, Artículo 100177. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2026.100177

Ferdous, A. S., Akareem, H. S., Viswanathan, M., Hollebeek, L. D., & Ringer, A. (2024). Boosting app-based mobile financial services engagement in B2B subsistence marketplaces: The roles of marketing strategy and app design. Industrial Marketing Management, 119, 147–161.

Heinz, D., Fassnacht, M., Benz, C., Luchner, P., & Satzger, G. (2026). Smart services in B2B contexts: A taxonomy and archetypes. Information & Management, 63, Artículo 104390.

Lugmair, N., Posselt, T., Kurtz, J., Ries, L., & Roth, A. (2025). Enable and orchestrate—How keystone actors shape institutions for smart service innovation in ecosystems. Electronic Markets, 35, Artículo 95.

Morris, M. H., Soleimanof, S., Calle, M., & Tucker, R. (2025). From poverty trap to commodity trap: entrepreneurship and well-being among the poor. Small Business Economics, 65, 1159–1181. https://doi.org/10.1007/s11187-025-01045-y

Pérez-Moure, H., Lampón, J. F., Velando-Rodríguez, M.-E., & Rodriguez-Comesaña, L. (2026). Transforming B2B service innovation – the path toward new digital-intensive business through entrepreneurship. Journal of Business & Industrial Marketing, 41(13), 76–102.

Richardson, A. (2010, 15 de noviembre). Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review. https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to

ANEXOS

ANEXO 1. Perfil del cargo: Desarrollador de TICS

Código: ETH-DEV Revisión: 1 Página: 2 de 2

Cuadro de control de cambios

Revisión	Fecha	Descripción	Elaborado	Revisado	Aprobado
1	2026-03-26	Creación del perfil del cargo	A. Ulloa	A. Ulloa	P. Moreno

1. Datos informativos

Cargo:	Desarrollador de TICS
Proceso al que pertenece:	Administrativo financiero
Cargo del jefe inmediato:	Jefe nacional administrativo financiero
Cargos supervisados:	Ninguno

2. Misión del cargo

Diseñar, desarrollar, implementar y dar soporte técnico al sistema de control y estandarización de Gestión Integral del Punto de Venta, asegurando su funcionalidad, disponibilidad, seguridad, trazabilidad y mejora continua, de acuerdo con los requerimientos del negocio y de los clientes.

3. Responsabilidades del cargo

- Desarrollar el tablero de red y la ficha digital por agencia, de acuerdo con los requerimientos funcionales definidos por la organización.
- Levantar, analizar y documentar requerimientos técnicos y funcionales junto con las áreas comercial, operativa y administrativa involucradas en el servicio.
- Diseñar, estructurar y administrar bases de datos, modelos de información y mecanismos de respaldo que garanticen disponibilidad y confiabilidad del sistema.
- Programar, configurar, probar e implementar las funcionalidades necesarias para la operación del producto digital en sus distintas etapas.
- Corregir incidencias, depurar errores y ejecutar mejoras evolutivas que optimicen el desempeño, seguridad y usabilidad de la herramienta.
- Integrar el sistema con las fuentes de información, archivos o plataformas internas que resulten necesarias para la gestión del servicio.

- Generar reportes, consultas y visualizaciones que permitan el seguimiento del estado de tiendas, agencias y actividades vinculadas al punto de venta.
- Documentar la arquitectura funcional y técnica del sistema, incluyendo manuales, flujos, accesos, respaldos y controles de operación.
- Coordinar pruebas de usuario, validaciones y ajustes previos a la liberación de nuevas versiones o mejoras del sistema.
- Brindar soporte técnico a usuarios internos y acompañamiento post implementación en relación con el uso de la herramienta desarrollada.
- Proponer oportunidades de mejora tecnológica que fortalezcan el control, centralización y estandarización del servicio ofrecido por la empresa.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización.
- Mantener la confidencialidad y proteger la información sensible de la organización y de sus clientes.
- Cumplir con las actividades designadas por su inmediato superior.

4. Perfil

Nivel de educación formal alcanzado:	Tercer Nivel / Tecnólogo / Ingeniero
Carrera / área de conocimiento:	Sistemas, software, tecnologías de la información, computación o afines.
Formación adicional requerida / deseable:	Conocimientos: manejo de paquete Office; manejo de ERP (ODOO); desarrollo de software y lógica de programación; gestión de bases de datos; desarrollo web y/o aplicaciones internas; integración de datos, reportes y tableros de control; control de versiones y documentación técnica; seguridad básica de la información y respaldos. Formación deseable en desarrollo de software, bases de datos, analítica o herramientas de visualización.
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años.
Tipo de experiencia:	Desarrollador de software, analista de sistemas, programador, soporte y mejora de aplicaciones

internas, gestión de bases de datos y soluciones tecnológicas empresariales.

5. Competencias

1 Trabajo en equipo (I).

2 Capacidad de planificación y organización.

3 Pensamiento analítico y resolución de problemas.

4 Comunicación (I).

5 Orientación al cliente (I).

ANEXO 2. Guía de entrevista semiestructurada (Fase Cualitativa)

A. Apertura (2 a 3 min)

Presentación breve: Gracias por tu tiempo. Estoy desarrollando un trabajo de titulación enfocado en branding en punto de venta físico (imagen de marca en agencias/sucursales). La entrevista dura aprox. 30–45 minutos. Tus respuestas serán usadas solo con fines académicos. ¿Me autorizas a tomar notas y/o grabar el audio para no perder detalles?

Pregunta filtro: ¿Tu rol participa en decisiones o coordinación sobre imagen física, experiencia en agencia, infraestructura, marca, mantenimiento o compras relacionadas?

B. Contexto del entrevistado (3 a 5 min)

1. ¿Cuál es tu cargo y tus responsabilidades principales?

2. ¿Qué relación tiene tu área con la gestión de imagen física/experiencia en sucursales?

C. Diagnóstico actual: branding físico en punto de atención (10 a 12 min)

3. En tu institución, ¿cómo definirías branding en punto de venta o imagen física de marca en agencias?

4. ¿Qué elementos consideran parte de la imagen física de marca? (fachada, rótulos, señalización, interiores, mobiliario, colores, iluminación, vitrinas, uniformidad, displays, comunicación visual, orden/limpieza, materiales impresos, pantallas, accesibilidad, experiencia del cliente, etc.)

5. ¿Con qué frecuencia evalúan o auditan el estado de esos elementos?

6. ¿Qué indicadores usan (si es que usan) para medir el impacto del branding físico? (sondeo: satisfacción del cliente, quejas, auditorías internas, cumplimiento normativo, consistencia de marca, percepción)

D. Problemas y dolores (8 a 10 min)

7. ¿Cuáles son los problemas más comunes que observas en agencias respecto a imagen física de marca?

8. ¿Qué consecuencias generan esos problemas? (experiencia del cliente, confianza, coherencia de marca, cumplimiento, seguridad, reputación, costos de mantenimiento, quejas, tiempos operativos)

9. ¿Qué obstáculos dificultan mejorar o mantener la imagen física? (presupuesto, tiempos, coordinación entre áreas, proveedores, estandarización, dispersión geográfica, urgencias operativas)

E. Decisión e inversión (8 a 10 min)

10. ¿Cómo se toman decisiones sobre mejoras de imagen física? (quién decide y quién influye)

11. ¿Qué criterios pesan más al priorizar inversiones? (riesgo, impacto en cliente, urgencia, cumplimiento, imagen corporativa, costo, disponibilidad de proveedores, ROI, estacionalidad, campañas)

12. ¿Cómo se gestiona el presupuesto? ¿Existe un rubro anual? ¿Se aprueba por proyectos?

13. ¿Qué áreas intervienen típicamente? (Marketing/Marca, Operaciones, Infraestructura, Compras, Mantenimiento, Compliance/Seguridad, Agencia/Regional)

F. Validación de la solución SGIPV (10 a 12 min)

Presentación corta de 30 segundos “Estoy proponiendo una herramienta de auditoría llamada Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia un diagnóstico estructurado del estado del branding físico de una sucursal, con hallazgos, priorización, plan de acción y estimación presupuestaria.”

14. ¿Qué tan útil sería una herramienta así para tu institución o empresa? ¿Por qué?

15. ¿Qué debería incluir para que tenga valor? Debería tener un checklist por categorías, o evidencia fotográfica, nivel de urgencia, estándares de marca, riesgos, estimación de costos, comparativo entre agencias, dashboard, recomendaciones

16. ¿Qué formato te serviría más? Debería entregar reporte PDF, dashboard, tablero por agencia, ranking, plan anual

17. ¿En qué casos la contratarían? Para aperturas, remodelaciones, auditorías periódicas, campañas, rebranding, estandarización nacional

18. ¿Qué barreras verías para implementarla? Las políticas internas de la compañía, confidencialidad, tiempos, accesos, autorizaciones, proveedores actuales

19. Si tuvieses que justificar internamente el servicio, ¿qué argumentos serían más fuertes?

G. Cierre (2–3 min)

20. ¿Qué recomendación me darías para que esta herramienta sea adoptable en banca?

21. ¿Hay alguien más dentro del sector que recomiendes entrevistar?

ANEXO 3. Cuestionario de la encuesta online en la Fase Cuantitativa

Instrucciones iniciales: encuesta anónima de 15 minutos sobre branding en punto de venta físico.

Sección 0: Filtros

1. Sector: Banco / Retail / Franquicias / Telecomunicaciones / Otra institución financiera (¿cuál?)

2. Rol principal: Marketing / Marca / Comunicación · Operaciones · Infraestructura / Mantenimiento · Compras · Dirección / Gerencia General · Otro

3. Participación en decisiones sobre imagen física de agencias Decido / Influencio / Ejecuto-coordino / No participo (fin de encuesta)

Sección 1: Importancia del branding físico

4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante es la imagen física de marca en agencias para la confianza del cliente?

5. ¿Qué tan importante es mantener consistencia visual entre agencias? Del 1 al 5

6. ¿Cuál es el principal objetivo que persigue tu institución con el branding físico? mejorar experiencia del cliente, reforzar confianza/credibilidad, diferenciarse de competidores, cumplimiento/estandarización, reducir quejas/incidencias, otro

Sección 2: Situación actual y problemas

7. ¿Con qué frecuencia se evalúa el estado del branding físico en agencias? mensual, trimestral, semestral, anual, solo cuando hay problemas, no se evalúa de forma estructurada

8. En tu percepción, el estado actual de la imagen física en agencias es: muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo

9. ¿Cuáles son las 3 fallas más frecuentes? elige hasta 3 inconsistencia de marca, desgaste/mantenimiento deficiente, señalización confusa, comunicación visual desactualizada, mobiliario fuera de estándar, iluminación deficiente, falta de control/auditoría, proveedores no estandarizados, otro

10. Principales barreras para mejorar elige hasta 3 presupuesto limitado, coordinación entre áreas, tiempos/operación, falta de estándares claros, proveedores/logística, falta de medición de impacto, prioridades operativas más urgentes, otro

Sección 3: Toma de decisiones y presupuesto

11. Áreas que intervienen en decisiones puede marca todas las que aplique): Marketing/Marca, Operaciones, Infraestructura/Mantenimiento, Compras, Compliance/Seguridad, Direcciones regionales, otro

12. ¿Existe presupuesto planificado para imagen física? sí anual, sí por proyectos, no se gestiona caso a caso, no lo sé

13. ¿Qué criterio pesa más al aprobar intervenciones? elige 1 riesgo/seguridad/cumplimiento, impacto en experiencia del cliente, coherencia de marca, urgencia por deterioro, costo, campañas/iniciativas comerciales, otro

Sección 4: Validación del SGIPV

Texto corto antes de preguntar: Sistema de control y estandarización de la gestión integral del punto de venta (SGIPV) mediante un Tablero de Red más una Ficha Digital por Agencia diagnóstico estructurado del branding físico de una sucursal, con evidencia, hallazgos, priorización, plan de acción y estimación de presupuesto.

14. ¿Qué tan útil sería esta herramienta para tu institución? Del 1 al 5

15. ¿En qué situaciones sería más valiosa? elige hasta 2 auditoría periódica, control de estándares a nivel nacional, plan anual de mantenimiento, pre/post remodelación, lanzamiento de nueva imagen, apertura de nuevas agencias, otro

16. ¿Qué componentes serían imprescindibles? elige hasta 4 checklist por categorías, evidencia fotográfica, priorización alto/medio/bajo, estimación presupuestaria, recomendaciones estratégicas, dashboard comparativo, cronograma sugerido, otro

17. Disposición a contratar si el servicio cumple lo necesario muy probable, probable, neutral, poco probable, nada probable

18. ¿Qué modalidad prefieres? diagnóstico puntual por agencia, paquete por región, auditoría periódica, proyecto integral, no aplica

19. Rango de inversión “razonable” por diagnóstico de una agencia menos de $200, $200 a $500, $500 a $1.000, $1.000 a $2.000, más de $2.000, depende del alcance

20. Comentario final abierto ¿Qué haría que esta herramienta sea imprescindible para tu institución?