



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECUAGAMA S.A.”

Autores:

CORAIMA NATHALY AGUIRRE MACÍAS
ESTÉFANO XAVIER OLVERA MÁRGARY

Tutor:

MSC. MÓNICA ROVIRA DÍAZ

Guayaquil, 2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Marketing para la empresa Ecuagama S.A.	
AUTOR: Coraima Nathaly Aguirre Macías Estéfano Xavier Olvera Márgary	REVISORES: Mónica Rovira Díaz
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Ingeniería comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	NUMERO DE PAGINAS: 149
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Formación de administradores, educación comercial, administración, planificación, planificación estratégica, organización, dirección, gestión, estructura de mercado, oferta y demanda, pequeña empresa, consumidor, estudio de mercado.	
RESUMEN: El plan de marketing reúne estrategias y tácticas resultantes de una evaluación interna y externa que servirán para crear diferenciales con la competencia y adaptar al negocio a la realidad actual del mercado, buscando una mejora sustancial en la capacidad de servicios y en la promoción del negocio. El factor de servicio al cliente constituye un punto alto en la atención a empresas, pues se debe recordar que Ecuagama no atiende a consumidores finales, sino a otros negocios. Los resultados que se han proyectado tras la aplicación del plan, muestran el beneficio de una planificación de negocios estratégica, según lo cual se puede pasar de una venta en el 2017 de \$760.483 a \$1'079.040 en un año (41.9% de crecimiento) y pasar de -\$1.455 a \$4.693 en utilidad neta. Otros beneficios que arroja esta implementación de estrategias comerciales se centran en la captación de nuevos clientes (de 237 a 468), la mejora de cobertura (de local a regional), una mejor puntuación en el índice de lealtad de los consumidores (de 57 a 70), nuevos canales de venta, así como el reconocimiento de marca y crecimiento del negocio frente a sus competidores. Al final de los 3 años, las ventas pueden llegar a un crecimiento de 79.5%, el costo de ventas pasar de 83.6% a 81.7% y la utilidad sobre ventas mejorar de 16.4% en la actualidad a 18.3%, dejando más espacio para que mediante reducción adicional de gastos el resultado final deje una rentabilidad de -0.2% a 3.4%.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Coraima Nathaly Aguirre Macías Estéfano Xavier Olvera Márgary	Teléfono: 0982586513 0996504333	E-mail: cori_am93@hotmail.com estefanoolvera@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>Dr. Rafael Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

Urkund Analysis Result

Analysed Document: AGUIRRE Y OLVERA DOCUMENTO FINAL 06.11.18.docx
(D43643809)
Submitted: 11/7/2018 6:14:00 PM
Submitted By: mrovirad@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Proyecto de titulación Del Pino-Salazar.docx (D39098269)
Tesis Monica Navas.docx (D42006117)
1. Tesis par ciegoPAMELITA 16.02.2018(1).docx (D35694102)
TESIS.docx (D11398417)
TESIS HARO-MACIAS-FAUBLA.docx (D40857717)
SotoGalarzaRaymundoElias_Tesis.docx (D40313793)
Proyecto Flor Liss.docx (D27887247)
Tesis Ana S y Wendy G.pdf (D43554496)
<http://planeacionestrategica77.blogspot.com/p/matriz-efe-efi.html>
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
<https://prezi.com/eknw8lqnq-j4/matrices-efi-efe-y-foda/>

Instances where selected sources appear:

56

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los egresados Coraima Aguirre Macías y Estéfano Olvera Márgary, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECUAGAMA S.A.

Autores:



CORAIMA NATHALY AGUIRRE MACÍAS

C.C. 0950326785



ESTÉFANO XAVIER OLVERA MÁRGARY

C.C. 0917944555

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECUAGAMA S.A., nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ECUAGAMA S.A.", presentado por los estudiantes **CORAIMA NATHALY AGUIRRE MACÍAS** y **ESTÉFANO XAVIER OLVERA MÁRGARY** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingenieros Comerciales, encontrándose aptos para su sustentación

Firma:



MÓNICA ROVIRA DÍAZ

C.C. 0910767515

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por la oportunidad de concederme terminar mi carrera universitaria.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y a los docentes que han contribuido con sus enseñanzas para la realización de este proyecto.

A mi novia y compañera de proyecto Coraima Aguirre por su apoyo incondicional.

Y a cada una de las personas que de una u otra forma han colaborado para el logro de este trabajo de titulación

Estéfano Olvera Márgary

AGRADECIMIENTO

A ti Dios por darme la fuerza y sabiduría necesaria para permitirme culminar mi carrera universitaria.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y los docentes quienes me prepararon para ser profesional.

A mi familia por brindarme su apoyo y amor incondicional, sin su ayuda nada de esto hubiera sido posible.

A mi novio y compañero de proyecto Estéfano Olvera Márgary por su apoyo incondicional.

Y a cada una de las personas que de una u otra forma han colaborado para el logro de este trabajo de titulación.

Coraima Aguirre Macías

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, pues sin su ayuda no hubiese podido realizarlo, él me ha dado las fuerzas y la sabiduría para poder concluirlo.

A mis padres: Alexander Olvera y Ada Márgary que gracias a su apoyo y trabajo me han entregado todo su respaldo durante mi carrera universitaria, lo cual hubiera sido imposible concluir mis objetivos.

Además, dedico este trabajo de investigación a Coraima Aguirre, por apoyarme cuando más la he necesitada, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

Estéfano Olvera Márgary

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico principalmente a Dios por bendecirme día a día y darme su amor de manera incondicional.

A mis padres: Wilson Aguirre Antepara y Cristina Macías Correa por ser los pilares fundamentales en mi vida por su amor, su apoyo y consejos, gracias a ellos hoy soy la persona que soy, a mis hermanos que han contribuido de una u otra manera para poder culminar este objetivo.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo de investigación a Estéfano Olvera, por apoyarme cuando más lo he necesitada, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

Coraima Aguirre Macías

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo I - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 2

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivos de la investigación	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Justificación de la investigación	5
1.7 Delimitación de la investigación	6
1.8 Idea a defender	6

Capítulo II - MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte	7
2.2 Referencias teóricas	10
2.2.1 Marketing	10
2.2.2 Plan de Marketing	11
2.2.3 Utilidad del Plan de Marketing	11
2.2.4 Características del Plan de Marketing	12
2.2.5 Etapas del Plan de Marketing	12
2.2.5.1 Análisis de la Situación	12
2.2.5.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno	13
2.2.5.1.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo	14
2.2.5.1.3 Matriz de Perfil Competitivo	15
2.2.5.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
2.2.5.2 Matriz FODA	17
2.2.5.3 Determinación de Metas y Objetivos	19
2.2.5.4 Estrategias de Marketing	20
2.2.5.5 Formulación de Estrategias	21
2.2.5.5.1 Estrategia de Mercado Meta	21
2.2.5.5.2 Mezcla del Marketing	21
2.2.5.5.3 Estrategias Genéricas de Porter	23
2.2.5.5.3.1 Estrategia de Liderazgo de Costos	23
2.2.5.5.3.2 Estrategia de Diferenciación	23
2.2.5.5.3.3 Estrategia de Enfoque	24
2.2.5.5.4 Estrategia de posicionamiento	24
2.2.5.5.5 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	25
2.2.5.5.6 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	27

2.2.5.6 Programas de Acción	28
2.2.5.7 Control	28
2.2.6 Estructura Organizacional.....	29

Capítulo III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques de la investigación	30
3.2.1 Enfoque cuantitativo	30
3.2.2 Enfoque cualitativo	30
3.3 Tipos de Investigación	31
3.3.1 Investigación Descriptiva	31
3.4 Diseño de la Investigación	31
3.5 Técnicas de Investigación	31
3.5.1 Fuentes Primarias	32
3.5.2 Fuentes secundarias	33
3.6 Determinación de población y muestra	34
3.7 Resultados del estudio aplicado	35
3.7.1 Análisis de variables complementadas	47
3.8 Conclusiones generales del proceso de investigación	48

Capítulo IV - PLAN DE MARKETING

4.1 Resumen ejecutivo	50
4.2 Estructura ideológica	51
4.2.1 Descripción del negocio	51
4.2.1.1 Nombre de la empresa	51
4.2.1.2 Modelo de negocio	52
4.2.1.3 Misión	54
4.2.1.4 Visión	54
4.2.1.5 Estructura administrativa	54
4.2.1.6 Segmento de clientes	55
4.3 Análisis estratégico	56
4.3.1 Análisis externo	57
4.3.1.1 Análisis del microentorno	57
4.3.1.1.1 Evaluación de proveedores	57
4.3.1.1.2 Evaluación de competidores	58
4.3.1.1.3 Evaluación de clientes	60
4.3.1.1.4 Fuerzas competitivas de Porter	61
4.3.1.2 Análisis del macroentorno	64
4.3.1.2.1 Análisis PESTEL	64
4.3.2 Análisis interno	67
4.3.2.1 Cadena de valor	67
4.3.2.2 Análisis de ventas	69

4.3.2.2.1	Análisis de Estado de resultados	69
4.3.2.2.2	Ventas por categorías y líneas	70
4.3.2.2.3	Ventas por tipo de cliente	72
4.3.2.2.4	Ticket promedio	72
4.3.2.2.5	Compras y manejo de inventarios	73
4.3.3	Análisis FODA	75
4.3.3.1	Matriz EFI	76
4.3.3.2	Matriz EFE	77
4.3.3.3	Identificación de estrategias FODA	78
4.4	Planteamiento de estrategias	79
4.4.1	Resumen de estrategias e indicadores	83
4.5	Mix de marketing	84
4.5.1	Producto	84
4.5.1.1	Nombre de marca	84
4.5.1.2	Variedad	85
4.5.1.3	Calidad	87
4.5.1.4	Diseño – Presentación	88
4.5.1.5	Características y servicios	91
4.5.2	Precio	93
4.5.2.1	Precio de lista	93
4.5.2.2	Descuentos	94
4.5.2.3	Periodo de pago	94
4.5.2.4	Rebate	95
4.5.3	Plaza	96
4.5.3.1	Canales	96
4.5.3.2	Cobertura	97
4.5.3.3	Ubicaciones	98
4.5.3.4	Operaciones y Logística	99
4.5.4	Promoción	101
4.5.4.1	Marketing directo	102
4.5.5	Personas	105
4.5.6	Programación de implementación	106
4.6	Evaluación financiera del plan	107
4.6.1	Estimación de ingresos	108
4.6.2	Estimación de recursos económicos derivados del plan	109
4.6.3	Proyección de estados de resultados	110
	CONCLUSIONES.....	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXOS.....	122

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de resultados del negocio	2
Tabla 2. Fuentes primarias.....	31
Tabla 3. Direccionamiento de la investigación secundaria.....	32
Tabla 4. Determinación de tamaño muestral.....	33
Tabla 5. Frecuencia de pedidos.....	36
Tabla 6. Índice de lealtad del cliente.....	43
Tabla 7. Índice de satisfacción del cliente.....	44
Tabla 8. Índice de recompra	45
Tabla 9. Índice de recomendación.....	46
Tabla 10. Rango anual de compra.....	47
Tabla 11. Conocimiento de portafolio.....	47
Tabla 12. Proveedores de Ecuagama.....	51
Tabla 13. Comparativo de proveedores de Ecuagama.....	59
Tabla 14. Comparativo de competidores de Ecuagama.....	58
Tabla 15. Repetición de compras de los clientes de Ecuagama.....	59
Tabla 16. Distribución de clientes de Ecuagama.....	59
Tabla 17. Clasificación de clientes de Ecuagama.....	60
Tabla 18. Análisis de fuerzas del sector según Porter para Ecuagama	61
Tabla 19. Análisis PESTEL de Ecuagama	65
Tabla 20. Cadena de valor de Ecuagama	67
Tabla 21. Estado de resultados 2017 de Ecuagama	68
Tabla 22. Desglose de gastos de ventas de Ecuagama	69
Tabla 23. Ventas y utilidad por categorías y líneas de Ecuagama	69
Tabla 24. Crecimiento porcentual de ingresos y utilidad de Ecuagama	70
Tabla 25. Porcentajes de rentabilidad por líneas de Ecuagama	70
Tabla 26. Ventas por tipo de cliente de Ecuagama	71
Tabla 27. Ticket promedio de Ecuagama	72
Tabla 28. Nivel de sobre stock de Ecuagama	72
Tabla 29. FODA de Ecuagama	74
Tabla 30. Matriz EFI de Ecuagama	75
Tabla 31. Matriz EFE de Ecuagama	76
Tabla 32. Estrategias ofensivas FO	77
Tabla 33. Estrategias defensivas AF	77
Tabla 34. Estrategias de supervivencia AD	77
Tabla 35. Estrategias de reorientación OD	77
Tabla 36. Valoración de estrategias	78
Tabla 37. Resuman de estrategias, tácticas e indicadores	82
Tabla 38. Portafolio de productos por categorías, líneas y marcas	86
Tabla 39. Características del negocio	91
Tabla 40. Propuestas de servicios para Ecuagama	91

Tabla 41. Reparto de servicios de entrega de pedidos	92
Tabla 42. Descuentos por volumen de compras	94
Tabla 43. Periodos de pago por tipo de clientes de Ecuagama	94
Tabla 44. Clientes seleccionados para “Rebate”	95
Tabla 45. Resultados de nuevas negociaciones con “Rebate”	96
Tabla 46. Canales de venta de Ecuagama	97
Tabla 47. Sectores de cobertura de Ecuagama	98
Tabla 48. Descripción de cargos nuevos para Ecuagama	105
Tabla 49. Estimación de ingresos 2018 de Ecuagama	108
Tabla 50. Proyección anual de ingresos de Ecuagama	108
Tabla 51. Calculo de gastos derivados del proyecto	110
Tabla 52. Estado de resultados resumido	111

Índice de figuras

Figura 1. Comportamiento de los ingresos de Ecuagama	3
Figura 2. Herramientas del mix de marketing	21
Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	25
Figura 4. Plano de posicionamiento estratégico	26
Figura 5. Matriz BCG	27
Figura 6. Actividad de la empresa	34
Figura 7. Tamaño de empresas.....	35
Figura 8. Frecuencia de compras.....	35
Figura 9. Rango anual de compras.....	36
Figura 10. Medios de contacto.....	37
Figura 11. Conocimiento de oferta de productos.....	37
Figura 12. Conocimiento de la competencia directa – Limpieza.....	38
Figura 13. Conocimiento de la competencia directa – Cafetería.....	38
Figura 14. Peso de competidores directos.....	39
Figura 15. Compras a otros proveedores – Limpieza.....	39
Figura 16. Compras a otros proveedores – Cafetería.....	39
Figura 17. Problemas en la atención al cliente.....	40
Figura 18. Evaluación de oferta de precios.....	40
Figura 19. Factores de elección de proveedores.....	41
Figura 20. Valoración de características de servicio.....	41
Figura 21. Preferencias de compra en canal online.....	42
Figura 22. Beneficios esperados por los clientes.....	42
Figura 23. Nivel de satisfacción al cliente.....	44
Figura 24. Nivel de repetición de compra.....	45
Figura 25. Nivel de recomendación de clientes.....	45
Figura 26. Modelo de negocio de Ecuagama	52
Figura 27. Estructura administrativa	54
Figura 28. Esquema de análisis estratégico	55
Figura 29. Esquema del análisis externo de Ecuagama	56
Figura 30. Resultados de análisis PESTEL de Ecuagama	65
Figura 31: Logotipo actual de la marca	84
Figura 32: Logotipo D’Limpia	85
Figura 33: Tarjetas de presentación	84
Figura 34: Posicionamiento de D’Limpia	87
Figura 35: Instalaciones de D’Limpia	88
Figura 36: Pagina web D’Limpia	90
Figura 37: Modelo de negocio de Ecuagama	96
Figura 38: Mejora en proceso de compras de Ecuagama	99
Figura 39: Proceso actual de despachos	100
Figura 40. Uso de redes sociales en Ecuador	103

Figura 41. Indicadores de uso de LinkedIn y WhatsApp	104
Figura 42. Estructura administrativa de Ecuagama	106
Figura 43. Planeación de actividades para Ecuagama	107

Tabla de anexos

Anexo 1. Encuesta a clientes de Ecuagama	122
Anexo 2. Carta de presentación de Ecuagama	126
Anexo 3. Estado de pérdidas y ganancias de Ecuagama 2017	134
Anexo 4. Propuesta de productos ecológicos	135
Anexo 5. Propuesta de productos de seguridad industrial	137
Anexo 6. Lista de precios D'Limpia	138
Anexo 7. Bodega de productos	140
Anexo 8. Estimación de descuentos y rebate anuales	141
Anexo 9. Estimación de comisión por cobros con tarjeta de crédito	142
Anexo 10. Gasto en adecuación de local	143
Anexo 11. Valores por creación de página web	144
Anexo 12. Pago de sueldos	145
Anexo 13. Estado completo de resultados proyectado.....	146
Anexo 14. Formulario 101 del SRI.....	148

Introducción

Bajo el panorama de negocios actual, es inseguro sostener el crecimiento de una compañía sin un plan estructurado y en el que se pongan en consideración todos los aspectos y situaciones de negocios tanto internas como externas. Justamente ese aspecto ha sido descuidado y eso motiva la investigación y propuesta de estrategias comerciales acerca de las cuales trata este trabajo.

Desde sus inicios Ecuagama no ha contado con estrategias comerciales basadas en un análisis real del mercado y principalmente de sus competidores y clientes, la intención es proyectar el crecimiento de la empresa con base en criterios estratégicos y no reactivos como sucede actualmente.

La falta de estrategias de mercado ha provocado en la empresa un bajo crecimiento de ingresos en los años 2016 y 2017 e incluso la pérdida de utilidad, lo cual pone en riesgo la permanencia del negocio. Ecuagama presenta un crecimiento en ingresos de 6.6% en el año 2017, pero es más llamativo el hecho de que desde el año 2015 presentó resultados negativos en ganancias para los accionistas. Para el desarrollo del siguiente trabajo se fija como tarea la investigación a competidores, así como el análisis de resultados propios del negocio con el fin de encontrar las principales debilidades y también determinar posibilidades de crecimiento.

Ecuagama es una empresa pequeña de acuerdo a sus ingresos netos, lo cual presenta un alto potencial de crecimiento debido a que ha captado una pequeña parte del mercado total que se puede encontrar, dejando de lado clientes que pueden acrecentar las ventas de la empresa.

Al pasar de un negocio reactivo a un negocio con base en estrategias, se contemplan diversas acciones en diferentes ámbitos, principalmente de mercadeo, lo adecuado es fijar prácticas claras y realizables y que de igual forma estén dentro del presupuesto del negocio, sin lugar a dudas la expectativa de nuevos ingresos y de nuevos clientes justifica el gasto que se plantea en este trabajo, pero adicional a eso están otros criterios de mercado como imagen de marca, cobertura y fidelidad de clientes. El trabajo desarrollado tiene como fin la aglomeración de diferentes tipos de análisis y mediciones para conocer de mejor manera el entorno en el que se desarrolla Ecuagama y estimar de manera más cercana los resultados en utilidad e ingresos que pueden realizarse.

Capítulo I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.

Plan de Marketing para la empresa Ecuagama S.A.

1.2 Planteamiento del problema.

Ecuagama S.A. se encuentra dentro de la clasificación MiPymes con una significativa trayectoria dentro del mercado, inició sus actividades en el año 2003, sus accionistas son el Ing. Olmedo Castro García y la Ing. Diana Castro Herrera. Es una empresa familiar que se dedica a la distribución de suministros de limpieza, con una representación de la línea Familia Sancela.

Durante sus catorce años de vida, no ha presentado un crecimiento sostenido que se refleje en sus ventas, por lo que constantemente enfrenta dificultades económicas. La gerencia considera que las estrategias utilizadas son las correctas, aunque los resultados anuales muestren pérdidas. Esto se debe a que el volumen de ventas no es lo suficientemente significativo para cubrir los gastos de la compañía; a esto se suma la falta de una planificación anual que les permita realizar controles y establecer correctivos.

Como podemos apreciar en la Tabla 1, los ingresos no tienen un crecimiento constante. En los años 2013 y 2014 la compañía tuvo utilidades de \$25.000 dólares en promedio, al contrario de los años 2015, 2016 y 2017 que tuvo pérdidas a pesar de tener un incremento en ingresos hasta el año 2017. Podemos inferir que la empresa no tiene un correcto manejo de negocios ya que la finalidad de cualquier pyme, es generar rentabilidad y no pérdidas.

Tabla 1.

Resumen de resultados del negocio

Periodo	Ingresos	Variación	Egresos	Variación	Utilidad	Variación	Rentabilidad
2013	\$731.723		\$715.321		\$16.402		2,24%
2014	\$822.318	12,4%	\$788.575	10,2%	\$33.743	105,7%	4,10%
2015	\$666.134	-19,0%	\$668.472	-15,2%	-\$2.338	-106,9%	-0,35%
2016	\$713.243	7,1%	\$713.345	6,7%	-\$102	95,6%	-0,01%
2017	\$760.483	6,6%	\$761.938	6,8%	-\$1.455	-1.326,5%	-0,19%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Los problemas en utilidad se empiezan a acentuar en el año 2015, manteniéndose negativa hasta el 2017. Esto se debe a que la compañía ha tratado de sostener sus ventas mediante la aplicación de altos descuentos y eso sumado al aumento en gastos, ha hecho que la rentabilidad del negocio se vea afectada.

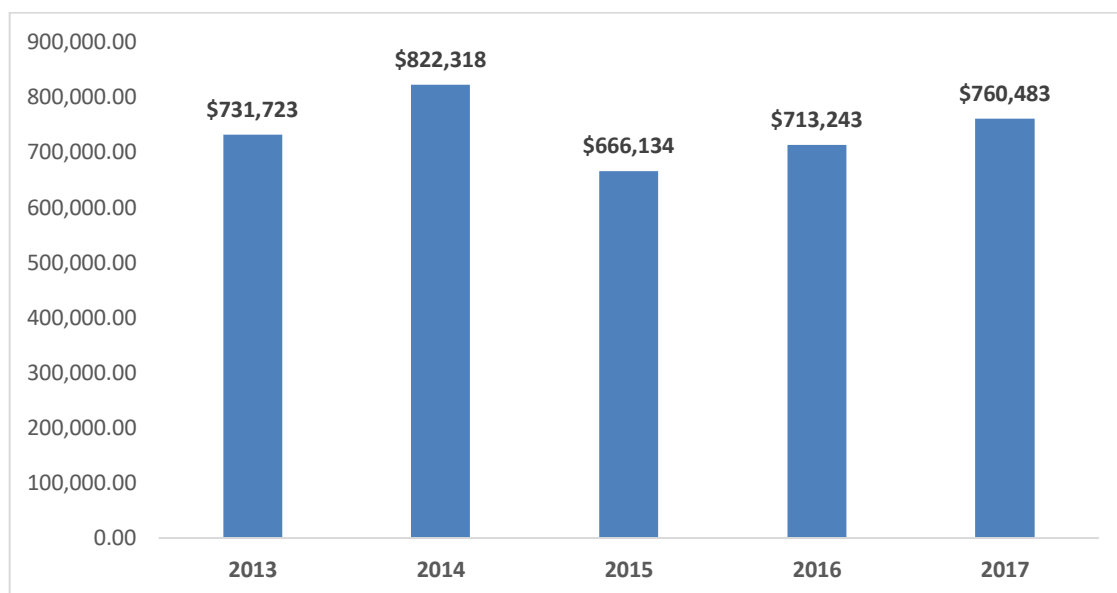


Figura 1. Comportamiento de los ingresos de Ecuagama

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Según la Figura 1, el comportamiento de los ingresos se muestra irregular, alcanzando su pico máximo en el año 2014, en el 2015 caen los ingresos debido a externalidades del mercado y a la falta de planeación en la empresa para responder a tales afectaciones.

Ecuagama S.A. actualmente no tiene un Plan de Marketing, la gerencia toma decisiones de manera subjetiva y de manera reactiva, es decir, en su mayoría son de orden táctico. Este escenario puede llevar a que la empresa no aproveche las oportunidades que brinda el mercado al que están dirigidos y enfrentar una serie de situaciones como:

- Pérdida de su capital de trabajo que ocasionará dificultades para realizar compras.
- Perder la concesión de distribuidor exclusivo de Familia.
- Prescindir de algunos colaboradores para aliviar los gastos,
- Y el cierre inminente de la empresa.

Por lo tanto, se considera importante la pronta implementación de una planificación de marketing que les ayude a consolidar su posición en el mercado y a mejorar sus ingresos. Si se implementa lo antes mencionado habrá una planificación para cumplir objetivos concretos, alcanzables a través de estrategias estructuradas.

1.3 Formulación del problema.

¿Qué plan de acción es necesario para la empresa Ecuagama S.A., con el fin de que recupere ingresos y mejore su rentabilidad?

1.4 Sistematización del problema.

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Ecuagama S.A.?
2. ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas que deberían incluirse en el Plan de Marketing para la empresa Ecuagama S.A.?
3. ¿Cuál será el costo- beneficio de la implementación del plan de marketing para la empresa Ecuagama S.A.?

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo general.

Diseñar un plan de marketing para la empresa Ecuagama S.A.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Determinar la situación actual de la empresa Ecuagama S.A., mediante la revisión del comportamiento de sus resultados y de su entorno.
2. Plantear estrategias de marketing convenientes para la situación de mercado y el presupuesto de Ecuagama S.A. y que por ende ayuden a incrementar las ventas.
3. Realizar la proyección de ingresos, costos y gastos que permitan evaluar el beneficio y justificar la implementación de un plan de marketing para Ecuagama S.A.

1.6 Justificación de la investigación.

Este proyecto de investigación le servirá a la empresa Ecuagama S.A., para tener un mayor conocimiento del mercado, poder desarrollar una estrategia competitiva adecuada tomando en consideración las correcciones internas que se deban dar al igual que las decisiones que se deban tomar por la demanda del mercado.

El desarrollo de una investigación de mercado brindará a la empresa una visión clara que permita el diseño de planes de acción necesarios para poder tener una mejor posición competitiva en el mercado.

Este proyecto permitirá saber con qué recursos deberá contar la empresa para mejorar su situación frente a la competencia y de igual manera valorar estos recursos necesarios frente a los ingresos que se puedan originar en una proyección a mediano plazo.

Bajo la situación actual del negocio se justifica marcar un plan de acción que mejore los resultados en ingresos y utilidad de la empresa, pero adicional a eso se debe mejorar la gestión de mercadeo del negocio con el fin de que los incrementos de ventas no respondan a acciones de corto plazo, sino que alcancen amplios períodos y permitan una posición de liderazgo para Ecuagama.

Se justifica la propuesta de un plan de mercadeo bajo las necesidades del negocio frente a un mercado variable en cuanto a lo que propone la competencia y bajo lo que exigen los clientes que no solo se orientan a mantenerse en el mercado tradicional, sino que valoran otro tipo de servicios. Un plan de mercadeo para este tipo de negocios debe ayudar a consolidar los siguientes conceptos:

- Fidelización y lealtad de los clientes para mantener e incrementar ingresos.
- Reconocimiento de marca que permita la ampliación de la cartera de clientes.
- Definición clara de portafolio de productos que debe ofrecer a sus clientes para evitar desgaste en productos de baja rotación.
- Aumento de cobertura de mercado dentro del mercado actual y participación en nuevos mercados.
- Nuevas propuestas de servicio al cliente para atención tradicional y online para facilitar el proceso de compras de los mismos.
- Incremento sostenido de ingresos para sostener la posición del negocio en el mercado.

Según lo indicado para Ecuagama es necesaria la investigación de su situación actual dentro del mercado para que de esta manera se puedan emitir estrategias comerciales válidas para el negocio y que brinden a los directivos una planificación a mediano plazo basada en el convencimiento de la formalización de la gestión de mercado.

En los últimos años la rentabilidad del negocio llegó a ser negativa como se observa en las rentabilidades del 2015 (-0.35%), 2016 (-0.01%) y 2017 (-0.19%). Esto responde a descuentos en precios lo cual no es beneficioso en términos de rentabilidad, es por eso que es necesario implementar estrategias que hagan que los ingresos mejoren y no recurrir necesariamente a dar amplios descuentos sino también en causar lealtad en los clientes mediante otras variables comerciales, así como también captar nuevos clientes.

1.7 Delimitación de la investigación.

Campo: Plan de Marketing

Área: Comercial

Aspecto: Desarrollo de estrategias y planes de acción.

Tema: Plan de Marketing para la empresa Ecuagama S.A.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guayaquil

Delimitación temporal: septiembre 2017 a agosto del 2018

1.8 Idea a defender.

Ecuagama requiere competir en el mercado bajo una planificación a mediano plazo y la aplicación de estrategias de mercadeo basadas en la realidad de su mercado y la competencia.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

A continuación, presentaremos trabajos de otros autores con el fin de aprender de la experiencia de cada uno de ellos, siendo la información una herramienta para el plan de marketing que se desea desarrollar.

1. Título: “Plan de Marketing y Posicionamiento para la empresa AMAQUIM CIA. LTDA., dedicada a la elaboración y comercialización de productos de limpieza y desinfección ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito”

Año: 2012

Autoras: Diana Carolina Díaz Zárate y Emilia Carolina Guachamín López

La problemática que originó este estudio fue la falta de investigación de mercado motivo por el cual no hay innovación en sus productos. La ausencia de políticas, objetivos a mediano y largo plazo han dificultado su desarrollo haciéndola menos competitiva. Los factores que ocasionan más limitantes son: la escasa comunicación, publicidad y promoción de sus productos.

Se utilizó la investigación descriptiva a través de la cual se sabe que la empresa se encuentra en reestructuración de sus procesos, mantiene una insuficiente modernización de los equipos de planta y demuestra una falta de capacitación del personal.

Con esta información la empresa tuvo la oportunidad de generar nuevas estrategias para su progreso y crear nuevas herramientas para mejorar el ambiente laboral y la atención al cliente. Además, brindar las capacitaciones necesarias para que se realicen las labores de manera eficaz y comprometida.

La metodología aplicada en este proyecto permitirá identificar las áreas problemáticas de Ecuagama S.A. por tratarse del mismo tipo de negocios, de igual manera ayudará a identificar las posibles soluciones.

2. Título: “Plan de Marketing para la empresa Seguriemba S.A. a implementarse en el año 2014 con el objetivo de aumentar la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil.”

Año: 2010

Autoras: Medina Velásquez María Fernanda y Mite Montoya Diana Isabel

El problema que enfrenta esta empresa es la falta de un Planificación de Marketing por considerarlo poco necesario, pero actualmente el mercado al que están dirigidos ha mostrado signos de crecimiento, lo que ha generado un mayor nivel de competitividad; pero ellos no cuentan con un área de Marketing que elabore diferentes estrategias para poder consolidarse como compañía y a su vez extenderse en el mercado.

La investigación que se usó es la descriptiva con un enfoque mixto, la cual demostró que el servicio al cliente es muy importante para cualquier compañía, un buen servicio conlleva a grandes resultados para la organización en todo aspecto. No solo se dará a conocer sino también podrá adquirir liderazgo en relación con la competencia.

Con la información adquirida se desarrollaron estrategias comerciales en el área ventas y posventa, planes de recompensas y capacitaciones entre otras, que van a permitir un incremento en las ventas y a su vez expandirse en el mercado.

Las estrategias aplicadas en este proyecto servirán de guía para poder establecer las de Ecuagama S.A. y así poder incrementar sus ventas.

3. Título: Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas en la Empresa AQUAMAX

Año: 2016

Autora: Gissela Salamo Ocaña Vizcaíno

Como resultado del estudio aplicado se determinó que la compañía Aquamax utilizó de manera incorrecta los recursos financieros de la empresa, lo que desencadenó la falta de liquidez, al punto de no poder cubrir los costos fijos y variables. Su nivel de endeudamiento bastante alto, el cual no ha permitido recuperar la inversión y las pérdidas acumuladas van en crecimiento. Además, la empresa tiene un posicionamiento mínimo en su industria. Un punto a favor de la empresa es que sus productos tienen aceptación en el mercado.

Para el desarrollo de este proyecto se aplicaron dos tipos de investigación exploratoria con un enfoque cuantitativo y descriptivo con un enfoque cualitativo lo cual ayudó a indagar sobre la situación actual de AQUAMAX y obtener criterios y opiniones tanto a nivel interno como externo.

Con la información financiera obtenida de la empresa mediante la investigación se desarrolló un análisis lo cual indica que el TIR es de 28,67% que es mayor a la TMAR de 22,50%, que es aceptable, por lo que resulta rentable la implementación del proyecto.

La estrategia de diferenciación que se estable en este proyecto es muy atractiva, la cual podría ayudar a Ecuagama S.A. a resaltar entre su competencia ya que implementaría servicio que no posee esta.

4. Título: Plan de Marketing para la empresa Comercial Carranza, cantón Quevedo.

Año: 2015

Autor: Raúl Vicente Carranza Rodríguez

La problemática de esta empresa es su bajo crecimiento en las ventas pues no existe un plan de marketing, tampoco una fuerza de ventas apropiada, adicional a esto las estrategias comerciales se aplican de modo empírico, es decir que están basadas en la experiencia de mercado lo cual impide el desarrollo de la empresa.

El tipo de investigación que se usó fue exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Con la información adquirida se desarrolló un análisis FODA, se establecieron objetivos de mercado y diseñaron estrategias que contribuirán a incrementar sus ventas y a posicionarse en la mente de sus clientes.

El proceso para realizar el análisis FODA que aplicado en este proyecto servirá de guía para analizar la situación actual de Ecuagama S.A. y así poder diseñar mejor las estrategias.

5. Título: Estrategias de Comercialización para mejorar las ventas en la microempresa Tecniprinter de la ciudad de Guayaquil

Año: 2013

Autores: Jury Aracely Durazno Asencio y Jorge Luis Pin Lema

La problemática que presenta esta empresa es un estancamiento en las ventas, puesto que la mala administración de ventas hace que no se planteen estrategias, metas ni objetivos dentro de la misma, por lo cual la necesidad de implementar un plan estratégico de marketing y una dirección administrativa adecuada es fundamental para mejorar sus ingresos, alcanzar estabilidad económica y un posicionamiento adecuado en el mercado al que pertenece.

El tipo de investigación que se usó es la descriptiva y la exploratoria con un enfoque mixto, la cual ayudó a conocer la situación actual de la microempresa Tecniprinter frente a su mercado y también encontrar la causa de los eventos y sucesos que la afectan.

Con la información que se obtuvo se establecieron nuevas estrategias promocionales y publicitarias, adicionalmente se propuso un nuevo organigrama funcional para mejorar la dirección administrativa.

Ecuagama S.A. necesita de este tipo de estrategias para mejorar su posicionamiento en el mercado pues con una mejor publicidad y otorgando mejores promociones a sus clientes podrá mejorar sus ventas.

2.2 Referencias teóricas

2.2.1 Marketing

El marketing es un conjunto de acciones o actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes con el fin de obtener una utilidad o beneficio para las empresas.

AMA (American Marketing Association, 2005) define al marketing como “Una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”.

Pero para Kotler (2012 pág. 5) “el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad”.

2.2.2 Plan de Marketing

El plan de Marketing se puede definir como una herramienta vital de toda empresa, es un documento que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades.

A través de la planeación estratégica, la empresa decide lo que se desea hacer con cada unidad de negocio. La Planeación de Marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales. (Kötler & Armstrong, 2013, pág. 55)

El plan de Marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 16).

2.2.3 Utilidad del Plan de Marketing

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa.

Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- ✓ Sirve de mapa: Indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de los objetivos y metas propuestos.
- ✓ Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia, permite ver las diferencias entre lo que ocurre durante la realización de la estrategia y lo que estaba proyectado que ocurriera, y así poder corregir las desviaciones producidas.
- ✓ Sirve para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas.

Proporciona una posición competitiva de partida. Teniendo un plan de marketing se está en mejor posición para competir ya antes de llevarlo a la práctica. Se está mucho mejor preparado que los demás competidores para los cambios repentinos y se conocen de antemano aquellos que sean previsibles y la manera de actuar ante ellos.

2.2.4 Características del Plan de Marketing

El plan de marketing tiene características como:

- ✓ Documento escrito.
- ✓ Contenido sistemático y estructurado.
- ✓ Define con claridad los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

2.2.5 Etapas del Plan de Marketing

Como hemos determinado anteriormente, el plan es un proceso estructurado, lo cual está formado por etapas y estas siguen un orden establecido:

1. Análisis de la Situación
2. Matriz FODA
3. Determinación de Metas y Objetivos
4. Estrategias de Marketing
5. Formulación de Estrategias
6. Programas de Acción
7. Control

2.2.5.1 Análisis de la Situación

Un análisis de situación exhaustivo puede llevar a una mejor planeación y toma de decisiones, el análisis mismo no es suficiente. Dicho de otra manera, el análisis de situación es un requisito previo necesario pero insuficiente para la planeación estratégica efectiva porque debe combinarse con intuición y juicio para hacer que los resultados del análisis sean útiles para fines de planeación. El análisis de situación no debe remplazar al gerente en el proceso de toma de decisiones. Su propósito es facultarlo con información para una toma de decisiones más efectiva (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 89).

2.2.5.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible (Fred David, 2003, pág. 149).

Esta matriz también se desarrolla en 5 pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave.

2.2.5.1.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred David, 2003, pág. 110)

La matriz EFE se desarrolla mediante 5 pasos:

- 1 Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- 2 Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3 Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

- 4 Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- 5 Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.2.5.1.3 Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante (Fred David, 2003, pág. 112).

2.2.5.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para Porter “La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes”.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

Las cinco fuerzas de Porter estudian competencia, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y clientes:

Amenaza de entrada. - Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión en precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

El poder de los proveedores. - Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Este tipo de estrategia puede influir cuando:

- Los costos implican un cambio en la materia prima.
- Cuando existen pocos o muchos proveedores en relación con las empresas.
- Cuando existe mayor cantidad de materia prima sustituta en el mercado
- Cuando los proveedores imponen sus precios y toman el control de los pedidos.
- Desarrollan mejor los servicios que ofrecen.

El poder de los Compradores. - Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

El comprador tiene el poder de negociar con las empresas de determinado sector o mercado, esto puede influir por:

- Poca cantidad de los clientes
- Cuando los productos o servicios son estándar y no son diferentes entre sí.
- Volúmenes altos de compras
- Cuando los clientes presionan para que se reduzcan los precios.

La Amenaza de los sustitutos. - Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Rivalidad entre competidores existentes. - La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

2.2.5.2 Matriz FODA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

No basta elaborar listas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo provechoso del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se coligen de las cuatro listas (Thompson A. A., 2012, pág. 100).

Fortaleza. -Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad.

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, I+D, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente.

Debilidad. - Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con:

- 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio,
- 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o
- 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Oportunidades. - La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

Amenazas.- A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Esta herramienta de ajuste ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) (Fred David, 2003, pág. 200).

- Estrategia FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia FA: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategia DA: son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

2.2.5.3 Determinación de Metas y Objetivos

Las metas son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará por medio de la estrategia de marketing. Su principal función es guiar el desarrollo de los objetivos y proporcionar dirección para las decisiones de asignación de recursos.

En el desarrollo de éstas para el plan de marketing es importante tener en mente que las metas de marketing deben ser alcanzables, consistentes, exhaustivas e incluir algún grado de intangibilidad. No considerar estos temas resultará en metas menos eficaces y tal vez disfuncionales.

Los objetivos de marketing son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para permitir una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de estos objetivos facilita su implementación después del desarrollo de la estrategia.

Las metas sin objetivos esencialmente no tienen sentido porque el progreso es imposible de medir. Un objetivo de marketing típico podría ser: “La división de ventas reducirá los pedidos no satisfechos de los clientes de 3% a 2% entre enero y junio de este año fiscal.” Note que contiene un alto grado de especificidad.

Es esta especificidad lo que distingue las metas de los objetivos. Éstos incluyen resultados mensurables, cuantitativos, con una responsabilidad específicamente asignada para su logro y un periodo definitivo para su alcance.

Esta sección del plan de marketing tiene dos propósitos importantes:

1. Establece las metas de desempeño que la empresa busca alcanzar al dar vida a su enfoque estratégico mediante su estrategia de marketing; por ejemplo, lo que la empresa espera lograr.
2. Define los parámetros con los cuales la empresa medirá el desempeño real en la fase de evaluación y control del plan de marketing; por ejemplo, cómo se medirá en realidad el desempeño. En este punto es importante recordar que ninguna meta u objetivo se puede desarrollar sin una declaración de misión definida con claridad. Las metas de marketing deben ser consistentes con la misión de la empresa, mientras que los objetivos deben fluir de manera natural de dichas metas. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 44)

2.2.5.4 Estrategias de Marketing

Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

2.2.5.5 Formulación de Estrategias

2.2.5.5.1 Estrategia de Mercado Meta

Kotler y Armstrong, autores del libro "Marketing" (2012 pág.49), consideran que un mercado meta " implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo."

Entonces podemos decir que el mercado meta "es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, destinando hacia él su programa de marketing; con el propósito, de obtener una determinada utilidad".

2.2.5.5.2 Mezcla del Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como "las 4 P": Precio, Plaza, Producto y Promoción.

Precio. - Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

Producto. - Es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

Plaza. - Comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

Promoción. - Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo. La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

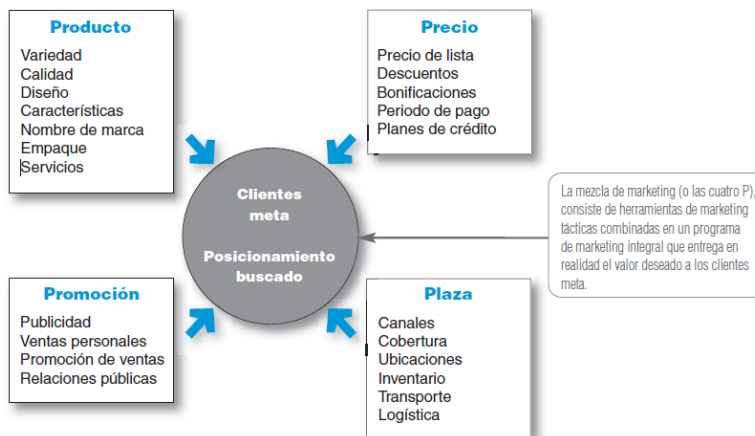


Figura 2. Herramientas del mix de marketing

Fuente: Kotler y Armstrong, "Marketing" (2012 pág.49)

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores.

2.2.5.5.3 Estrategias Genéricas de Porter

Para Fred David las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.2.5.5.3.1 Estrategia de Liderazgo de Costos

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores.

La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores (Fred David, 2003, pág. 175).

2.2.5.5.3.2 Estrategia de Diferenciación

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación (Fred David, 2003, pág. 176).

2.2.5.5.3 Estrategia de Enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos (Fred David, 2003, pág. 177).

2.2.5.5.4 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

Al posicionar su(s) producto(s), la compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía promete mayor valor, entonces debe entregarlo. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una diferenciación, es decir, diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 51).

2.2.5.5.5 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje X, registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto XY.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

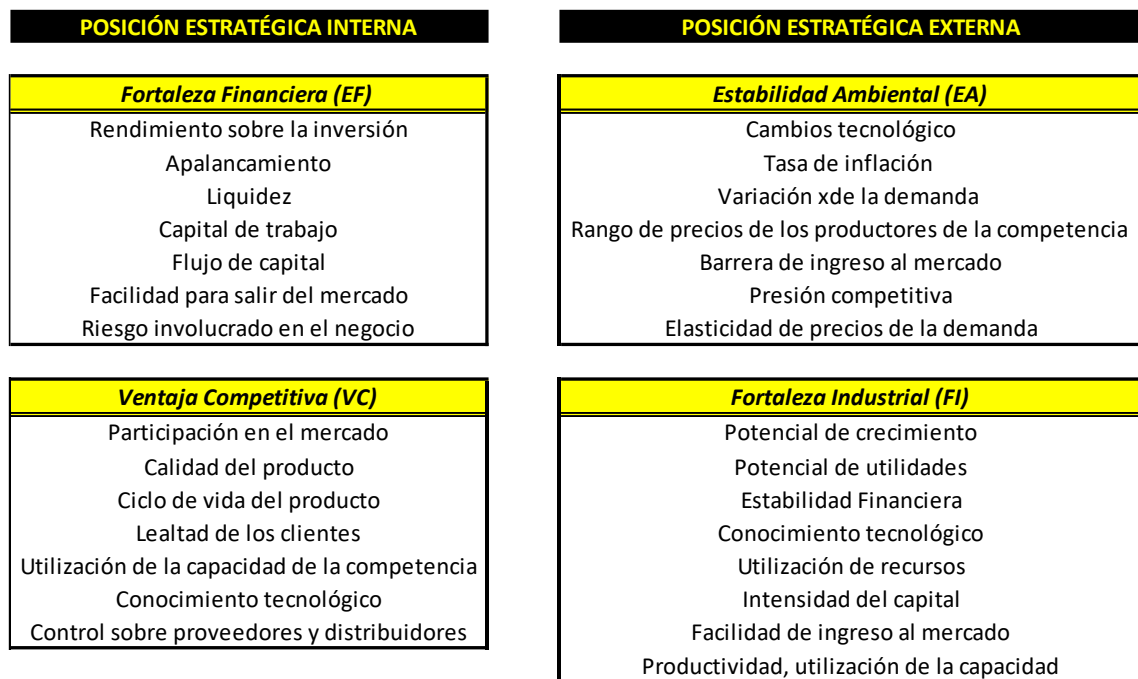


Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Fuente: (Fred David, 2003, pág. 204)

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante **intensivo** (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante **conservador** (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos.

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante **defensivo** de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante **competitivo** de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas. (Fred David, 2003, pág. 204)

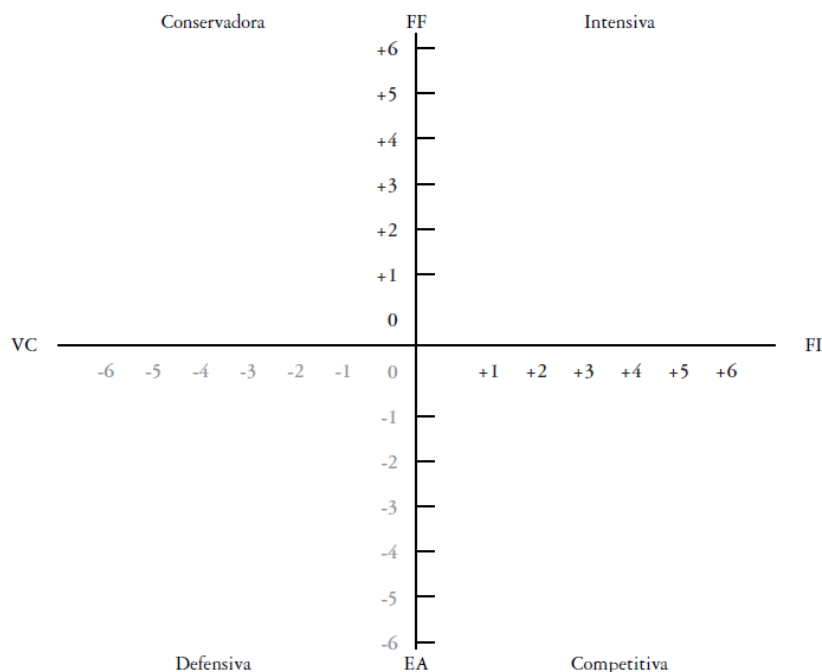


Figura 4. Plano de posicionamiento estratégico

Fuente: Fred David, 2003, pág. 204

2.2.5.5.6 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Para Kotler (Marketing 2012 pág. 42) la Matriz de Participación de Crecimiento tiene en el eje vertical, la tasa del crecimiento del mercado que ofrece una medida del atractivo del mercado, mientras que, en el eje horizontal, la participación relativa en el mercado que sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado.

La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios):

1. **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. **Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

3. **Interrogaciones.** Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.
4. **Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.



Figura 5. Matriz BCG

Fuente: Kotler y Armstrong (Marketing 2012 pág. 42)

2.2.5.6 Programas de Acción

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará? (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 55).

Proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos del marketing.

2.2.5.7 Control

Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

El control de marketing incluye establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño real al compararlo con estos estándares y, en caso de ser necesario, emprender acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Los estándares de desempeño deben unirse con los objetivos que se expresaron antes en el plan.

Estos parámetros se pueden basar en los incrementos en el volumen de ventas, la participación de mercado o la rentabilidad, o incluso en estándares publicitarios como reconocimiento o recuerdo de marca (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 46).

2.2.6 Estructura Organizacional

El organigrama de cada empresa es en parte un producto de su situación particular, refleja los patrones organizacionales anteriores y varía por circunstancias internas, criterios ejecutivos sobre las relaciones de reportes y las políticas de quién recibe qué asignación; además, cada estrategia se basa en su propio conjunto de capacidades organizacionales y actividades de la cadena de valor.

Según Thompson la estructura organizacional de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa.

Una estructura organizacional bien diseñada es una en la cual las diversas partes (por ejemplo: derechos de toma de decisión, modelos de comunicación) se alinean entre sí y también corresponden a los requerimientos de la estrategia; con la estructura adecuada, los administradores pueden orquestar los diversos aspectos del proceso de aplicación con facilidad. Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas, maniobras políticas y desperdicios burocráticos.

Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia; al permitir una reducción de costos burocráticos y facilitar la eficiencia operativa, disminuye los costos operativos de la empresa; al facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al mejorar la agilidad con que se comunica la información y se acoplan las actividades, permite que la empresa supere a sus rivales en el mercado y se beneficie durante un periodo de ventajas sin rival. (Thompson, 2012, pág. 342)

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques de la investigación.

Debido al tipo de trabajo es necesario que el enfoque de investigación sea mixto, esto debido a que se deben evaluar datos cuantitativos y de igual manera cualitativos o de comportamiento por parte de los clientes de Ecuagama.

Con el enfoque mixto se busca que esta investigación se dirija a identificar problemas de aspecto comercial, y de igual forma que también se puedan alcanzar datos para la solución de los mismos.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

El cuantitativo permitió conocer con exactitud la situación actual de Ecuagama S.A, determinando desde un punto de vista numérico el potencial de mercado y mediante la investigación recabar información que permita proyectar los resultados en ingresos del negocio.

Los aspectos hacia los que se aplicó el enfoque cuantitativo fueron:

- Potencial de mercado
- Proyecciones de ventas
- Cuotas de mercado
- Análisis de ventas

3.1.2 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo ayudó a obtener información del mercado en cuanto al servicio que ofrece Ecuagama S.A., evaluando comportamientos y preferencias de los clientes, de igual forma aspectos que deseen que la empresa mejore. Los aspectos hacia los que se aplicó el enfoque cualitativo fueron:

- Preferencias de los clientes
- Segmentación de clientes
- Características del mercado
- Tendencias comerciales

3.2 Tipos de Investigación

3.2.1 Investigación Descriptiva

De forma amplia y mediante el alcance descriptivo este trabajo se direccionó a mostrar las siguientes características tanto de los clientes como del mercado en el cual compete Ecuagama:

- Demanda potencial
- Características de la oferta actual del mercado
- Preferencias y hábitos de los consumidores
- Prácticas de la competencia
- Información general del mercado

Este tipo de investigación nos permitió analizar la situación externa de Ecuagama S.A. ya que se recabo datos de la situación del mercado en el que se desenvuelve, así como también la percepción que tiene su target sobre ella.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental ya que no existe manipulación de las variables y solo analizaremos los sucesos existentes en la empresa Ecuagama S.A. para así poder plantear una propuesta que ayude al incremento de sus ventas.

Debido a lo indicado se considera que la mejor herramienta que se puede aplicar para la búsqueda de información relevante es la encuesta a clientes actuales del negocio, así como conceptos formales y el conocimiento adquirido acerca de la empresa y su mercado por parte de los autores.

3.4 Técnicas de Investigación

La investigación se realizó en base a las siguientes fuentes de investigación primarias y de igual manera con fuentes de investigación secundarias, ambas proporcionarán información relevante a nivel de criterios comerciales y de negocio en general.

3.4.1 Fuentes Primarias

Como instrumento de información primaria se utilizó la encuesta, se escogió esta herramienta por su fácil aplicación y la posibilidad de conseguir información de primera mano por parte de los clientes, de esta manera se dirigió las preguntas hacia los aspectos relevantes que deseen conocer los administradores para seleccionar nuevos campos de acción.

Tabla 2.
Fuentes primarias

Fuente	Instrumento	Información
Clientes corporativos	Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Preferencias y criterios de compra.• Características de los clientes• Potencial de mercado• Nivel de lealtad de los clientes<ul style="list-style-type: none">○ Índice de satisfacción○ Índice de recompra○ Índice de recomendación• Posicionamiento de Ecuagama S.A. en el mercado.

Elaborado por: Los autores

La tabla 2 resume los puntos de información hacia los cuales se va a dirigir la encuesta que se hará a los clientes actuales del negocio. Para el desarrollo de esta técnica se elaboró un cuestionario que se detalla en el anexo 1, y así mismo se realizó mediante encuestas online con el fin de que su aplicación sea inmediata y sin costo de ejecución para los autores.

La encuesta online fue dirigida a los clientes que realizaron transacciones comerciales con Ecuagama durante el 2017, se procedió a enviar mediante correo electrónico ya que la empresa cuenta con los datos de contacto de los mismos.

3.4.2 Fuentes secundarias

Como se indicó al comienzo de este capítulo, es necesario también consultar fuentes documentales que, mediante investigaciones previas, estudios de mercado, censos realizados por el estado, etc., brinden información sobre aspectos de cuantificación poblacional, segmentación geográfica, tasas de consumo, segmentación empresarial, resultados en investigaciones previas entre otros datos.

La tabla 3 resume el tipo de información que se buscó obtener mediante bibliografías o estudios previos, esta información evidentemente proporcionara ideas, lineamientos e información de mercado útil en el desarrollo de este trabajo.

Tabla 3.

Direccionamiento de la investigación secundaria

Fuente	Instrumento	Información
Páginas web Libros impresos y digitales	Investigaciones previas Estudios de mercado Censos nacionales	<ul style="list-style-type: none">• Tasas poblacionales y empresariales del INEC• Conceptos formales de marketing• Herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación• Resultados en investigaciones anteriores

Elaborado por: Los autores

Se debe señalar que esta fuente sirvió para referencias y búsqueda de aspectos macroeconómicos, pero en cuanto a temas específicos de los clientes, lo correcto es guiarse por la investigación primaria.

3.5 Determinación de población y muestra

La determinación de los clientes a encuestar se realiza bajo los siguientes criterios:

- Número de clientes totales del negocio en el último año 2017.
- Categorización ABC de los clientes según volumen de compras para reconocer prioridades de atención del negocio.

El número de clientes de Ecuagama corresponde a un grupo limitado y conocido de 237 durante el 2017, por lo que se consideró oportuno aplicar la encuesta a todos ellos.

La empresa categoriza a sus clientes de acuerdo al volumen de compras que han realizado en el último trimestre del 2017, el mismo que está delimitado de la siguiente forma:

- Clientes A: Compras trimestrales superiores a \$2.000
- Clientes B: Compras trimestrales entre \$400 y \$2.000
- Clientes C: Compras trimestrales menores a \$400

Al tratarse de un número manejable de 237 clientes, no se establece una muestra de encuesta, pero si se los clasifica para saber que grupos de respuesta pueden requerir mayor atención por parte de la administración dependiendo de su volumen de negocios con Ecuagama.

Tabla 4.
Determinación de tamaño muestral

Categoría	Total
Clientes A	25
Clientes B	44
Clientes C	168
	237

Elaborado por: Los autores

La encuesta se efectuará a los clientes mediante el formato de “Google Forms”, esta herramienta permite menor tiempo de operación en la toma de datos y así mismo en la tabulación de los mismos.

3.6 Resultados del estudio aplicado

El número total de encuestas obtenidas fue de 194 sobre una base de 237 clientes, no se pudo conseguir la totalidad que se tenía como objetivo debido a que se encontraron clientes ocasionales acerca de los cuales no se tenían datos de contacto y en otros, no se encontró respuesta. Aun así, se considera que haber obtenido respuestas del 82% proporciona una aceptable base de credibilidad en la información obtenida.

El análisis de la información resultante de las encuestas se basa en la cuantificación directa de las respuestas en su primera etapa y luego una mezcla de variables para sacar conclusiones que incluyan diferentes grupos de respuestas. Adicional se plantea un tercer modelo de análisis con el fin de determinar el índice de lealtad de los clientes con las respuestas de las últimas tres preguntas.

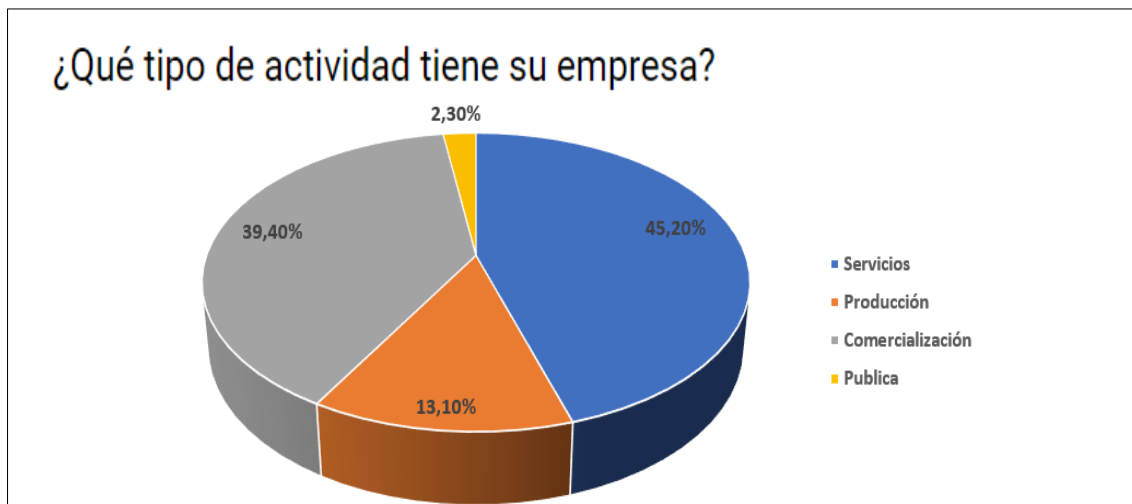


Figura 6. Actividad de la empresa

Elaborado por: Los autores

- Los resultados de encuesta indican que el 39.4% de los clientes son empresas dedicadas a la comercialización de bienes y un 45.2% pertenecen al sector de servicios, con un menor porcentaje de 13.1% se encuentran las empresas dedicadas a la producción o generación de diferentes bienes.

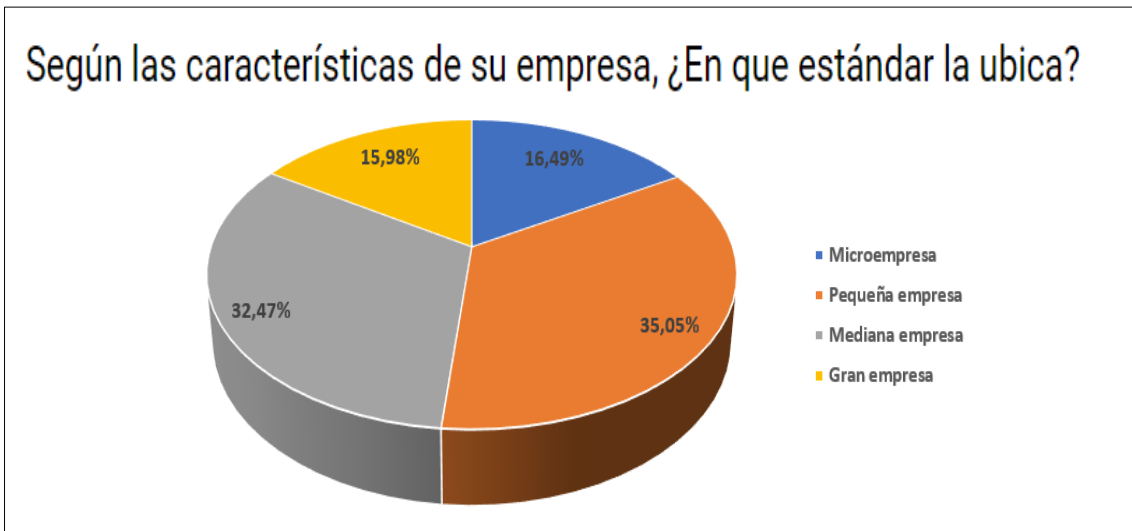


Figura 7. Tamaño de empresas
Elaborado por: Los autores

- Los datos de encuestas indican que los clientes que atiende Ecuagama, pertenecen a los siguientes grupos: 32.5% mediana empresa, 35.1% pequeña empresa, 16% empresas grandes y 16.5% micro empresas, lo que indica que la empresa no está atendiendo en alto volumen a las micro empresas, lo que se contrasta con el hecho de que la mayoría de los negocios en el Ecuador pertenecen a este sector.

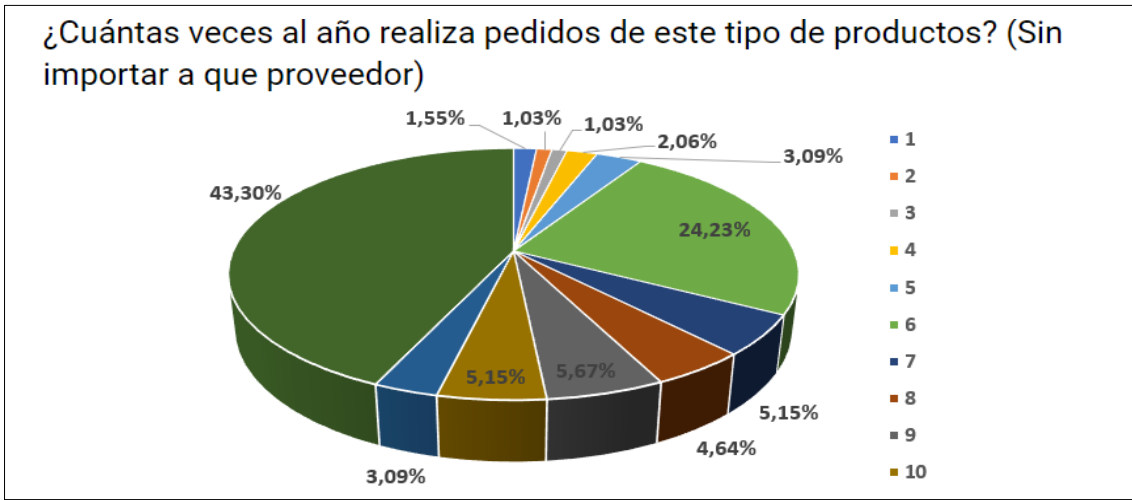


Figura 8. Frecuencia de compras
Elaborado por: Los autores

- En cuanto a la frecuencia de pedidos encontramos dos porcentajes significativos, los encuestados que realizan sus compras 6 veces al año (24.2%) y aquellos que lo hacen de manera mensual es decir 12 veces al año (43%) pedidos. Al ponderar estas cifras para obtener un promedio, el mismo resultado ser de 9.32 (10) pedidos al año:

Tabla 5
Frecuencia de pedidos

Frec. Pedidos	Total	Peso	Pond.
1	2	1,03%	0,01
2	2	1,03%	0,02
3	1	0,52%	0,02
4	3	1,55%	0,06
5	1	0,52%	0,03
6	47	24,23%	1,45
7	9	4,64%	0,32
8	10	5,15%	0,41
9	12	6,19%	0,56
10	11	5,67%	0,57
11	12	6,19%	0,68
12	84	43,30%	5,20
Total, general	194	100,00%	9,32

Elaborado por: Los autores

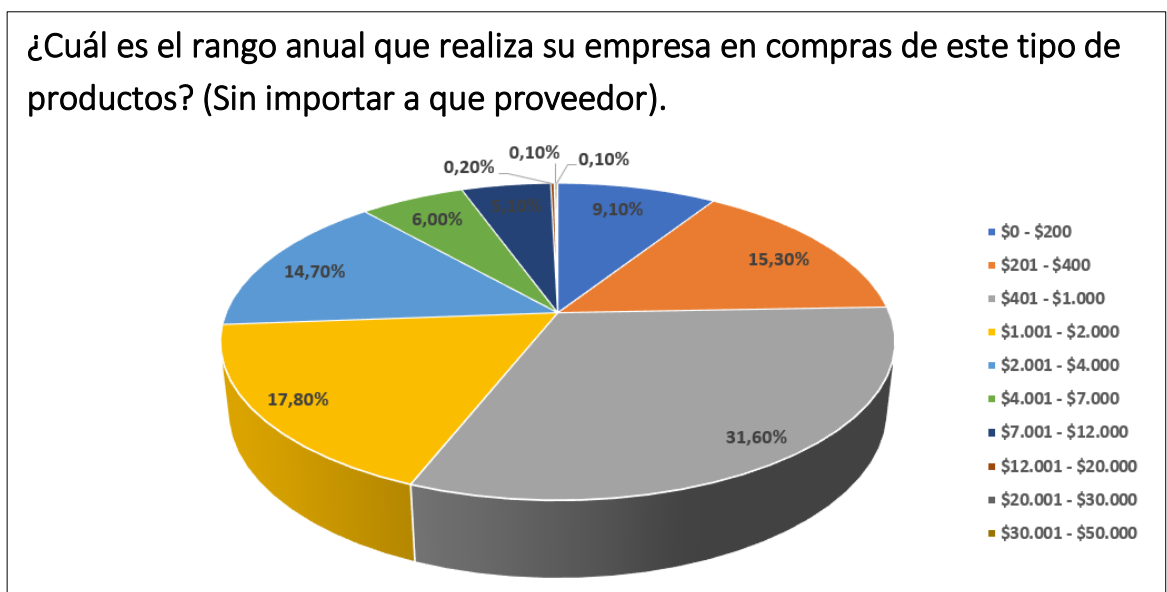


Figura 9. Rango anual de compras

Elaborado por: Los autores

El 31.6% de los clientes indican que el monto anual de compras está en el rango de \$400 a \$1.000, si se considera un promedio de pedidos de 10, esto indica que la mayoría de los pedidos son de entre \$40 y \$100, el resto de pedidos de alto porcentaje son del rango de \$1.000 a \$2.000 (17.8%) y de \$200 a \$400 (15.3%).

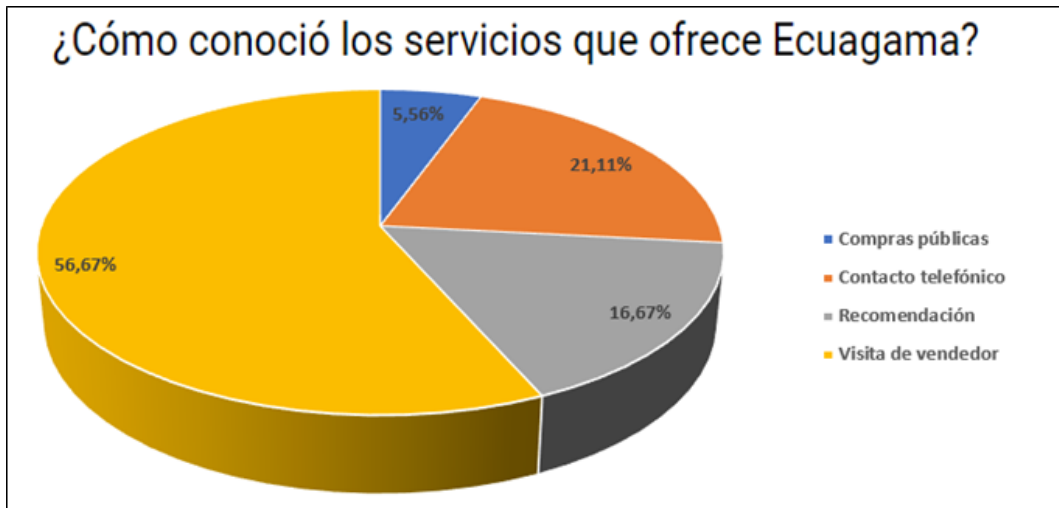


Figura 10. Medios de contacto

Elaborado por: Los autores

El contacto más efectivo con los clientes es la visita directa del vendedor (56.7%), seguido del contacto telefónico (21.1%) y las recomendaciones de otros clientes (16.7%), se deja con un menor porcentaje a herramientas como internet o las compras públicas, se aprecia claramente que el contacto directo que la empresa realiza con sus potenciales clientes tiene mayor peso en la captación de los mismos.

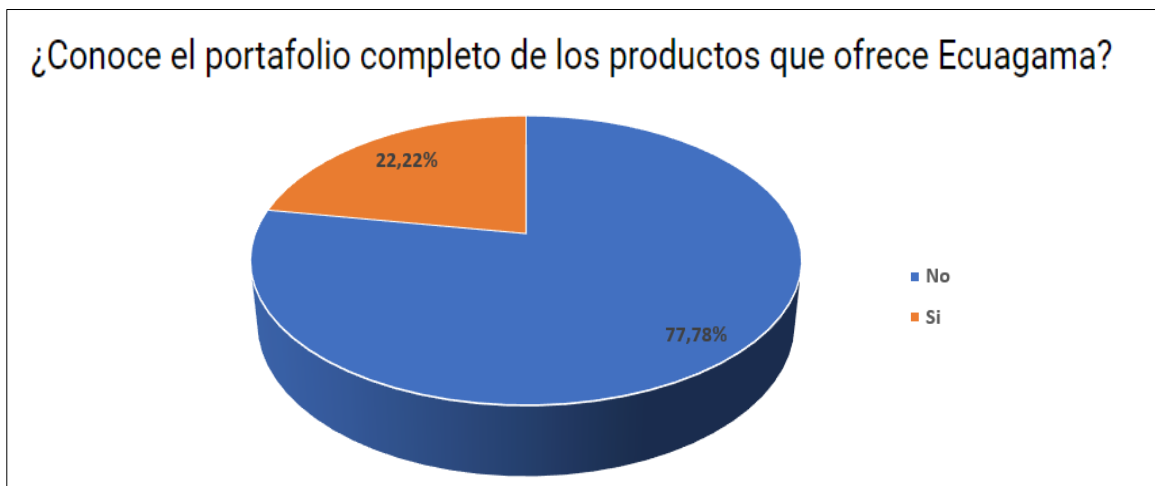


Figura 11. Conocimiento de oferta de productos

Elaborado por: Los autores

El 77.8% de los compradores actuales no conoce la oferta total de productos que propone la empresa, esto marca la pauta de que los vendedores se enfocan más en hacer efectiva una venta basados en las compras regulares de los clientes y no se ocupan al 100% en mostrar la totalidad del portafolio.

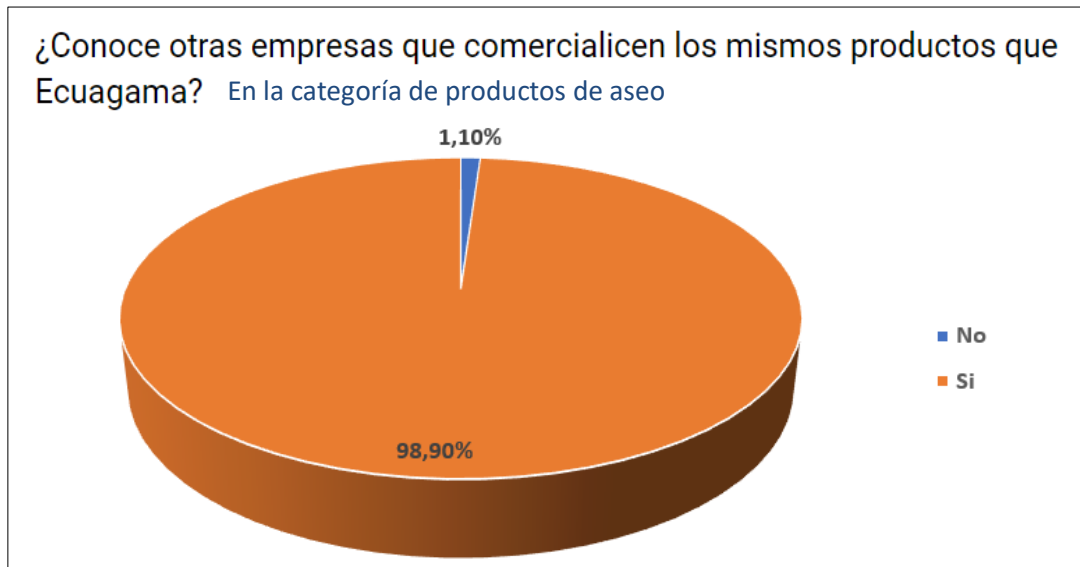


Figura 12. Conocimiento de la competencia directa - Limpieza

Elaborado por: Los autores

Casi el 98.9% de los clientes de Ecuagama conoce otros proveedores de los mismos productos en la categoría de productos de aseo, pero mantienen sus pedidos con la empresa.



Figura 13. Conocimiento de la competencia directa – Cafetería

Elaborado por: Los autores

Mientras que en la categoría de productos de cafetería el 97.8% de los encuestados también menciono conocer otros proveedores.

En el caso de que su respuesta anterior fue positiva, indique por favor cuáles son esas empresas

Albacel	13	13,4%
Dist. García	1	1,0%
Hilcanexo	10	10,3%
Romera	8	8,2%
Servigama	21	21,6%
Proquimec	1	1,0%
Vebraclean	1	1,0%
Ninguna	42	43,3%
	97	100,0%

Figura 14. Peso de competidores directos

Elaborado por: Los autores

Adicional a las compras a Ecuagama ¿Realiza compras a otros proveedores de productos de limpieza?

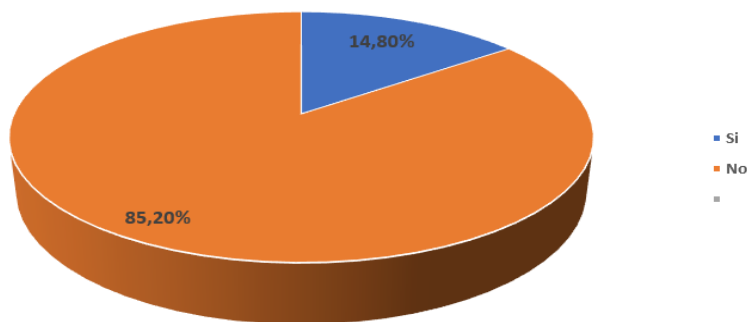


Figura 15. Compras a otros proveedores - Limpieza

Elaborado por: Los autores

De los resultados anteriores se puede derivar el hecho de que cerca del 15% de los encuestados mantengan compras paralelas con otros competidores de Ecuagama.

Adicional a las compras a Ecuagama ¿Realiza compras a otros proveedores de productos de cafetería?

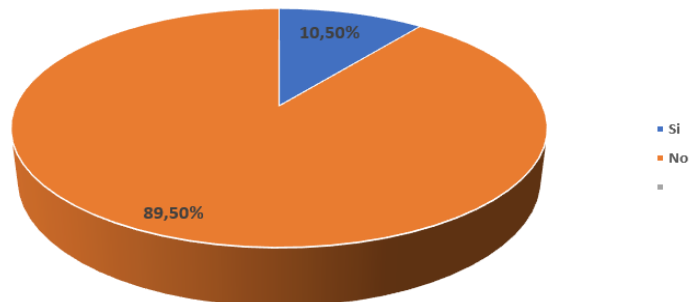


Figura 16. Compras a otros proveedores - Cafetería

Elaborado por: Los autores

De los resultados anteriores se puede derivar el hecho de que cerca del 11% de los encuestados mantengan compras paralelas con otros competidores de Ecuagama.

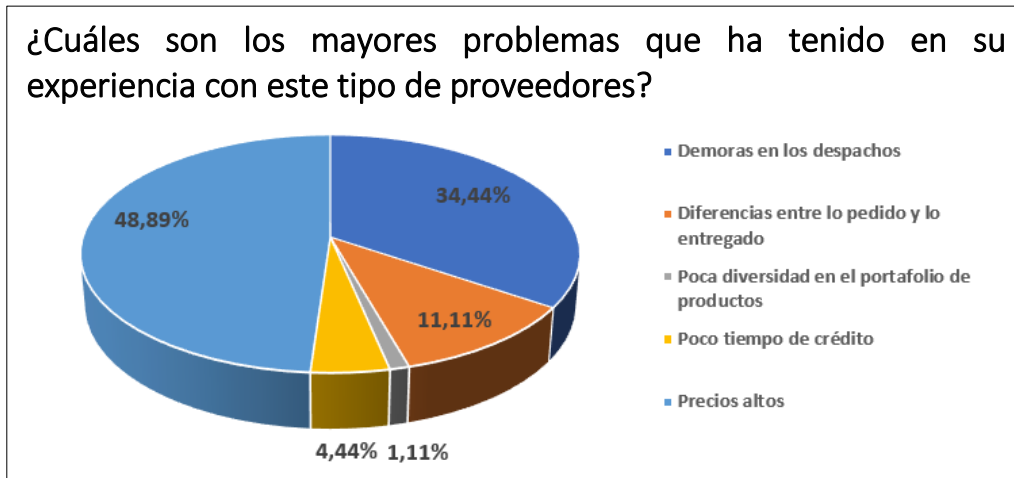


Figura 17. Problemas en la atención al cliente

Elaborado por: Los autores

En cuanto a los mayores problemas que enfocan los clientes en sus proveedores de este tipo de productos se enfocan las siguientes causas como principales: Precios altos (48.9%, demoras en las entregas (34.4%) y entrega incorrecta de pedidos (11.1%).

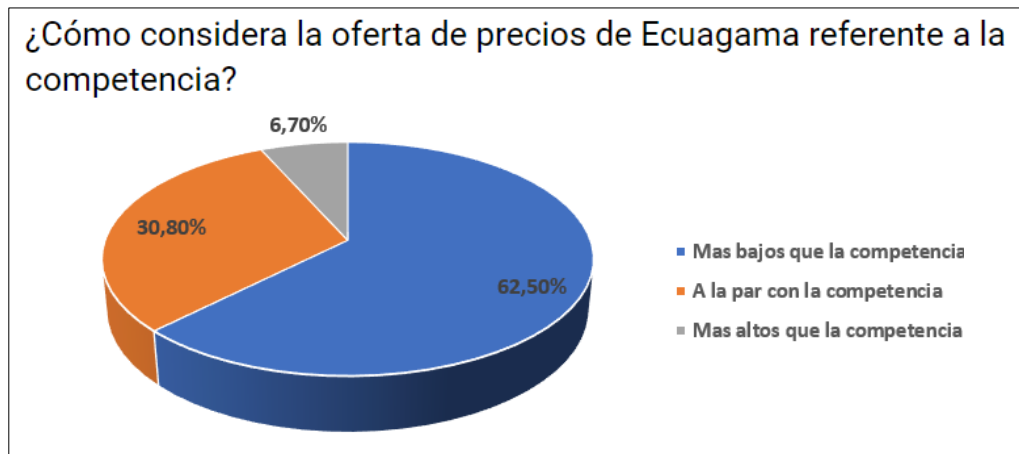


Figura 18. Evaluación de oferta de precios

Elaborado por: Los autores

En el aspecto de precios, la mayoría de los clientes (62.5%) señala que Ecuagama propone precios más bajos que la competencia.

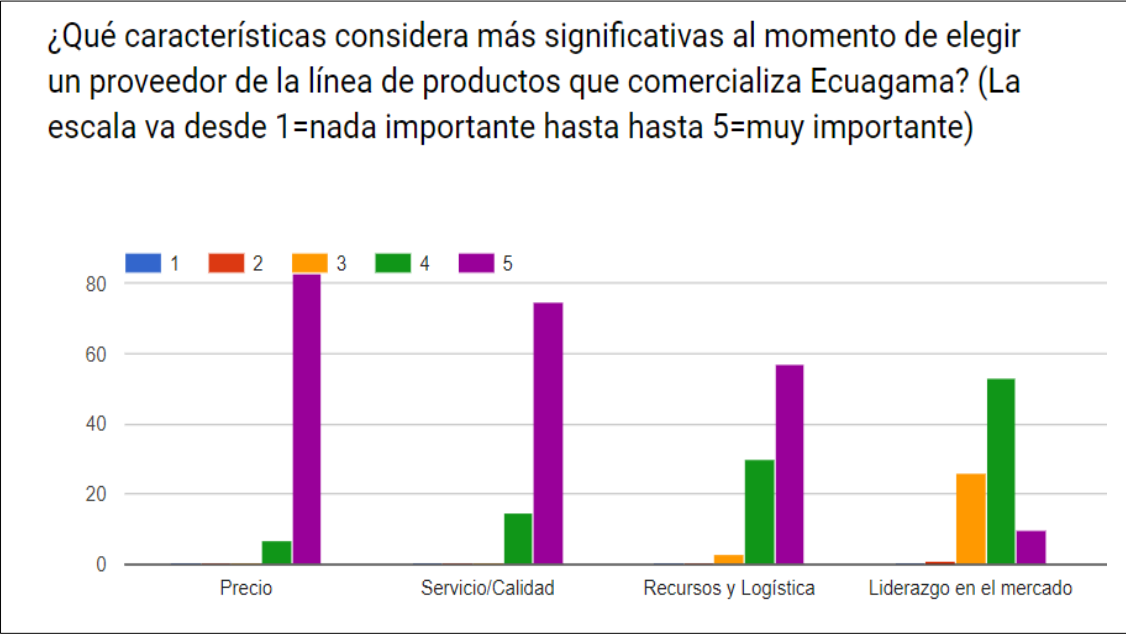


Figura 19. Factores de elección de proveedores

Elaborado por: Los autores

Cuando se les consulto acerca de diferentes variables que afecten más en sus decisiones de compras, indicaron que el mayor factor es el precio y después el servicio prestado junto con la calidad de los productos.

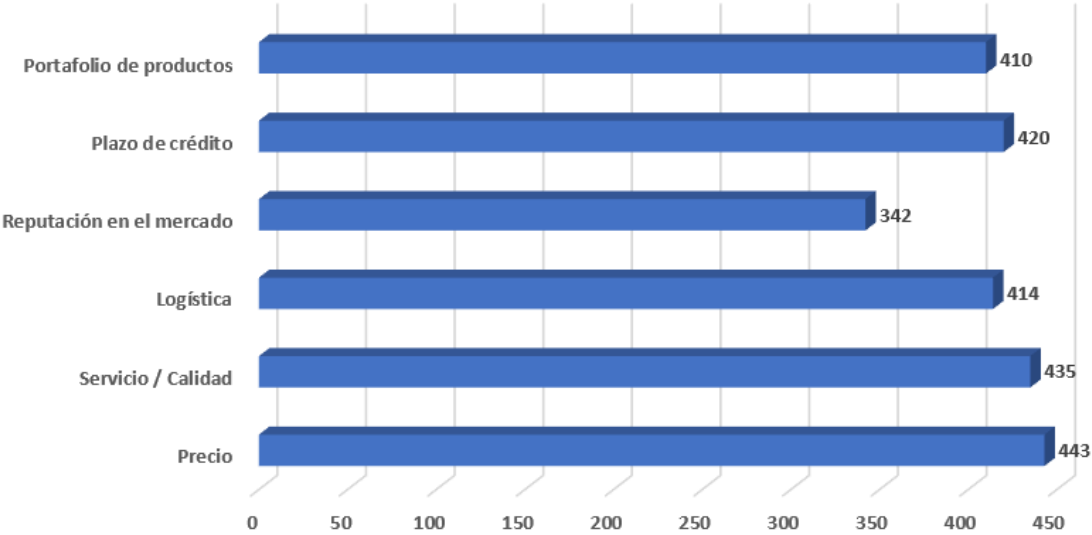


Figura 20. Valoración de características de servicio

Elaborado por: Los autores

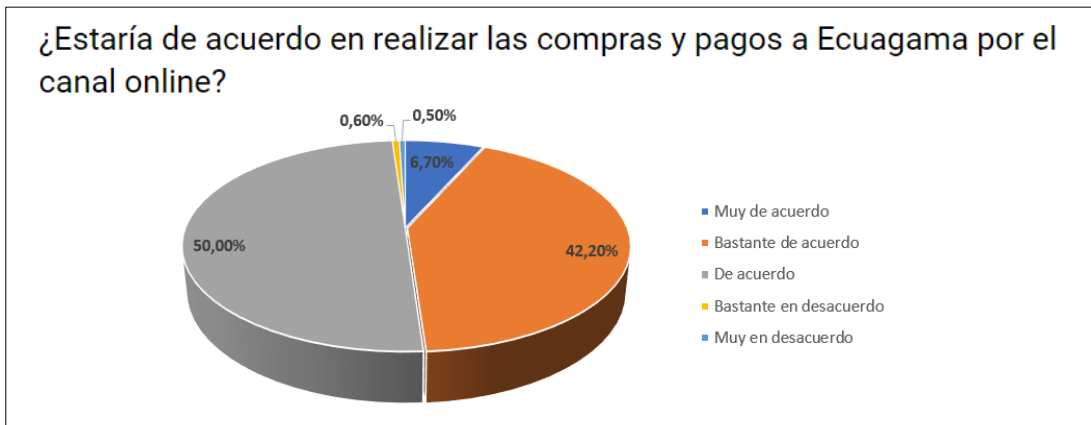


Figura 21. Preferencias de compra en canal online

Elaborado por: Los autores

En cuanto a preferencias en los servicios que desean recibir los clientes prefieren en un alto porcentaje (98.9%) facilidades para hacer transacciones online, tanto para realizar los pedidos, como para realizar los pagos a la empresa.

¿Qué tipo de beneficios o servicios le gustaría recibir por parte de Ecuagama por ser un cliente de la empresa?

Crédito	24	12,37%
Facturación electrónica	16	8,25%
Promociones y descuentos	23	11,86%
Servicio post-venta	12	6,19%
Variedad de productos	11	5,67%
Charlas sobre higiene	9	4,64%
Ninguno	99	51,03%
Total	194	100,00%

Figura 22. Beneficios esperados por los clientes

Elaborado por: Los autores

En la consulta acerca de las opciones que los clientes recomiendan que la empresa mejore o implemente dentro de su oferta de productos tenemos que el 51% de los encuestados está conforme y no recomienda mejoras, seguidos del 12.4% que prefiere que se den ventajas en los plazos de crédito, y hay otro grupo que en un 11.9% prefieren la aplicación de descuentos y promociones.

Índice de lealtad del cliente

Dentro del cuestionario se aplicaron también tres preguntas para medir el grado de lealtad de los clientes, el puntaje obtenido busca evaluar en qué grado estos son cautivos con el negocio y esto indica un mayor o menor grado de fidelidad en las compras con el fin de que se asegure la permanencia de los clientes y que no cambien tan fácilmente de proveedor ante ligeras mejoras en la propuesta de los competidores de Ecuagama.

El puntaje obtenido en la evaluación fue de 57, el mismo que representa muchas oportunidades de mejora, las mismas que deben llevar a que en una siguiente evaluación en un año plazo, el puntaje sea al menos de 70 puntos y que el mismo mejore en más de 90 puntos hasta el tercer año de vigencia del plan.

Tabla 6.

Índice de lealtad del cliente

Nivel de satisfacción	% de Clientes	ISC	% Recompra	% Recomendación	ILC x grupo	ILC total
MUY SATISFECHO	4,6%	100	100,0%	100,0%	100	5
BASTANTE SATISFECHO	26,3%	80	100,0%	100,0%	80	21
SATISFECHO	61,3%	60	88,2%	95,0%	50	31
INSATISFECHO	3,6%	40	0,0%	0,0%	0	0
BASTANTE INSATISFECHO	3,1%	20	0,0%	0,0%	0	0
MUY INSATISFECHO	1,0%	0	0,0%	0,0%	0	0
	100%	65	85%	89%		57

Elaborado por: Los autores

En la tabla 6 se observa la medición del ILC (Índice de lealtad del cliente), y se muestran otros indicadores que ponderados dan como resultado el valor total del ILC, estos otros indicadores son:

- Índice de satisfacción
- Índice de recompra
- Índice de recomendación

Cada uno se mide primero por separado en cada pregunta y luego deben multiplicarse para dar el puntaje del ILC, en los siguientes puntos se revisará cada indicador por separado.

Indique en qué grado la empresa satisface sus expectativas en la comercialización de nuestros productos y servicios.

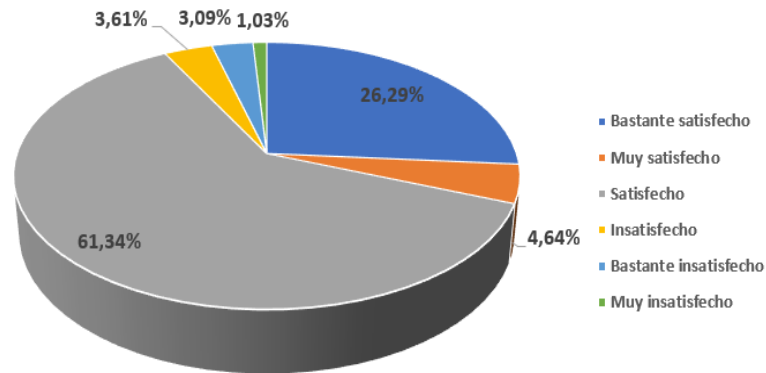


Figura 23. Nivel de satisfacción al cliente

Elaborado por: Los autores

El índice de satisfacción del cliente indica en qué grado la empresa cumple con las necesidades de sus compradores, para lo cual se categorizan las respuestas entre “Muy insatisfecho” hasta “Muy satisfecho” y se le asigna puntaje de entre 0 y 100 respectivamente, para obtener un puntaje ponderado de los resultados de todas las categorías como se muestra a continuación:

Tabla 7.

Índice de satisfacción del cliente

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	Puntaje	ISC
MUY SATISFECHO	9	4,6%	100	5
BASTANTE SATISFECHO	51	26,3%	80	21
SATISFECHO	119	61,3%	60	37
INSATISFECHO	7	3,6%	40	1
BASTANTE INSATISFECHO	6	3,1%	20	1
MUY INSATISFECHO	2	1,0%	0	0
	194	100%		65

Elaborado por: Los autores

Cerca del 8% de los encuestados se encuentran inconformes con el servicio prestado, frente al restante 92% que se encuentra entre “Satisfecho” hasta “Muy satisfecho”, el reto de la empresa debe ser no tener clientes con molestias en el servicio.

Debe preocupar también a los administradores el hecho de que el 61% de los encuestados está en el grupo de “Satisfechos” y tan solo nueve clientes en el grupo de “Muy satisfechos”, sin duda la empresa debe trabajar en mejorar esos indicadores para que la mayoría de sus clientes estén en el rango superior y así mejorar el ILC en general.

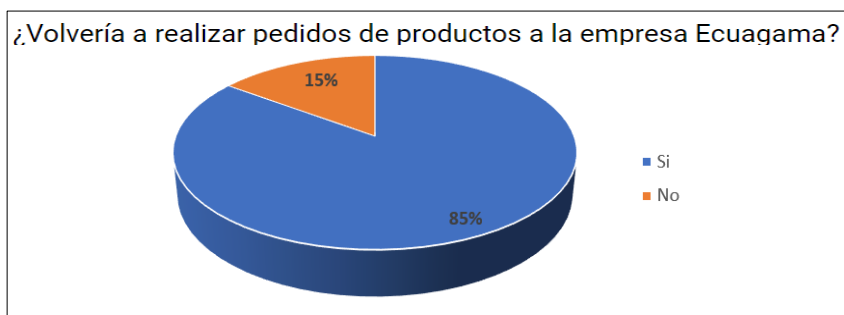


Figura 24. Nivel de repetición de compra

Elaborado por: Los autores

El índice de recompra, se mide consultando a los clientes si volverían a seguir gestionando pedidos con la empresa, el 85% contestó afirmativamente, dejando así un 15% de clientes que podrían abandonar el negocio con Ecuagama.

Tabla 8.

Índice de recompra

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	% Recompra	IRep
MUY SATISFECHO	9	4,6%	100,0%	5%
BASTANTE SATISFECHO	51	26,3%	100,0%	26%
SATISFECHO	105	61,3%	88,2%	54%
INSATISFECHO	0	3,6%	0,0%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	0	3,1%	0,0%	0%
MUY INSATISFECHO	0	1,0%	0,0%	0%
	165	100%		85%

Elaborado por: Los autores

Evidentemente la totalidad de clientes que no se encuentran satisfechos con el servicio son los que afirman no volver a realizar compras, pero también hay un número de 14 clientes que pese a estar “Satisfechos”, también indica que no volvería a comprar a Ecuagama.

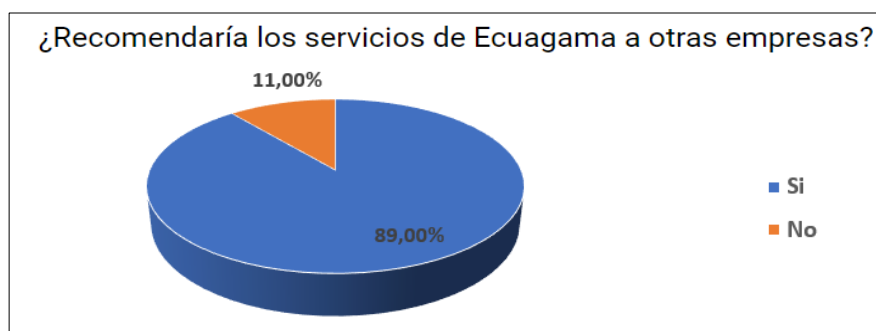


Figura 25. Nivel de recomendación de clientes

Elaborado por: Los autores

El último de los indicadores es el índice de recomendación, es decir el grado en el que los compradores actuales recomendarían a otros usuarios realizar sus compras a Ecuagama. El resultado obtenido en la encuesta fue que un 89% de usuarios recomendaría a Ecuagama a otras empresas.

Tabla 9.

Índice de recomendación

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	% Recomendación	IRec
MUY SATISFECHO	9	4,6%	100,0%	5%
BASTANTE SATISFECHO	51	26,3%	100,0%	26%
SATISFECHO	113	61,3%	95,0%	58%
INSATISFECHO	0	3,6%	0,0%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	0	3,1%	0,0%	0%
MUY INSATISFECHO	0	1,0%	0,0%	0%
	173	100%		89%

Elaborado por: Los autores

Nuevamente la totalidad de clientes “Insatisfechos” son quienes afirman no querer recomendar los servicios de Ecuagama, pero así mismo se encuentra 6 clientes “Satisfechos” que tampoco lo harían.

Si bien 89% no es un porcentaje bajo, es necesario mejorar este índice en posteriores encuestas y mejorar el nivel de satisfacción de los compradores. En las acciones a implementar en el plan de marketing, se plantearán tareas que lleven al negocio a mejorar su ILC, como se dijo antes, mejorar este indicador, asegura al menos a mediano plazo la fidelidad de los clientes con el negocio.

3.6.1 Análisis de variables complementadas

Este análisis buscara la relación entre las diferentes variables consultadas con el fin de determinar sub grupos de análisis, se parte del criterio de que no siempre las respuestas encontradas en una sola pregunta dicen algo en sí misma, sino que debe compararse con otras respuestas de otras preguntas para hallar relaciones lógicas en las respuestas.

- Se puede distinguir que la mayoría de empresas del sector productivo colocan pedidos en el rango de \$1.000 a \$2.000, lo cual es mayor al rango de \$400 a \$1.000, en el cual se ubican las empresas de comercialización y de servicios. Esto crea oportunidades de crecimiento ya que ese grupo de empresas justamente cuenta con una baja atención frente a su total como se revisó en el análisis anterior.

Tabla 10.
Rango anual de compra

Actividad	Rango anual de compra					
	\$1.001 - \$2.000	\$2.001 - \$4.000	\$201 - \$400	\$4.001 - \$7.000	\$401 - \$1.000	\$7.001 - \$12.000
Comercialización	3	8	6	2	16	1
Producción	6	2		2	3	
Publica	1	1				
Servicios	7	5	10	2	11	4

Elaborado por: Los autores

- En cuanto al conocimiento de la oferta completa de productos que propone Ecuagama, existe un amplio campo que se debe aprovechar para dar a conocer la gama a los clientes comerciales y de servicios, ya que es mayor la tasa de los que desconocen la oferta que la de los que realmente la conocen

Tabla 11.
Conocimiento de portafolio

Actividad	Conoce portafolio	
	No	Si
Comercialización	27	9
Producción	7	6
Publica	1	1
Servicios	35	4

Elaborado por: Los autores

3.7 Conclusiones generales del proceso de investigación

Es necesario obtener conclusiones que lleven a la aplicación de estrategias y tácticas dentro del plan de marketing, pues la información obtenida de fuente primaria debe marcar una relación directa con lo que se debe proponer como oferta para esos clientes:

- Dentro del grupo de empresas que atiende Ecuagama se debe extender la cobertura hacia dos tipos de empresas por su naturaleza (producción) y por su volumen de facturación (micro empresas), según los datos obtenidos, las empresas de producción cuentan con un porcentaje de atención menor al número de empresas inscritas y por otro lado Ecuagama no atiende a ningún negocio dentro del sector de las micro empresas, adicional a eso las empresas de producción presentan el beneficio de que tienen un rango de compras mayor.

La atención al segmento del micro empresas dependerá de la capacidad operativa que requieran las mismas, ya que evidentemente son un mayor número de negocios, pero también su promedio de compra es menor a la de empresas medianas y grandes.

- El promedio de pedidos anuales (10 pedidos), es algo que no depende de Ecuagama, sino del nivel de consumo interno que realice cada cliente, pero lo que sí se puede afectar es el nivel de gasto promedio en cada pedido que en su mayoría está en el rango de \$40 a \$100. Se puede mejorar este rango y elevarlo a promedios de compra superiores bajo el supuesto de que algunas de las empresas encuestadas también colocan pedidos ocasionales a otros proveedores y así mismo se pueden captar nuevos clientes con un mejor nivel de compra.
- Es necesario complementar la promoción o comunicación acerca de los productos que incluye la empresa en su cartera, el 78% de los clientes no conocen claramente la propuesta total de Ecuagama y eso sin duda afecta el monto de compras promedio que maneja cada empresa atendida.
- El 99% de los clientes aprueban la mejora en la gestión de servicio con la atención online, esta aprobación va desde “De acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, por lo cual se considera que la oferta de servicios debe complementarse con la facilidad para los clientes de realizar transacciones online, para pedidos y pagos, esto también servirá para promocionar a la empresa por ese canal y permitir la captación de nuevos clientes empresariales.
- En conjunto con el responsable financiero, se debe revisar la posibilidad de aumentar los plazos de crédito actuales que maneja el negocio, los cuales varían dependiendo del tipo de cliente.
- Otro aspecto que ayudará a mejorar la compra promedio, el valor total de ventas, así como la fidelidad de los clientes hacia la empresa es el incremento promedio del índice de lealtad, el cual actualmente se encuentra en 57 puntos, lo que representa una alta posibilidad de mejora con el fin de evitar la rotación de clientes.

Capítulo IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Resumen ejecutivo

Bajo el actual panorama de negocios, en donde prima la alta competencia en la industria de servicios, cambios frecuentes en la preferencia de los compradores y la presencia de nuevos canales y modelos de atención al cliente, es necesario prever esas situaciones y orientar la sostenibilidad en el mercado mediante planes de acción y estrategias al menos a mediano plazo.

El aspecto que más preocupa a los administradores es la baja capacidad de sostener los ingresos del negocio y así mismo la caída de la utilidad. Bajo esa situación se debe proponer la implementación de estrategias claras de mercadeo que permitan diferentes ventajas como: sostener clientes, mejorar ingresos a largo plazo, mejorar la cobertura en el mercado y mejorar la rentabilidad.

El plan de marketing de este capítulo, reúne estrategias y tácticas resultantes de una evaluación interna y externa que servirán para crear diferenciales con la competencia y adaptar al negocio a la realidad actual del mercado, buscando una mejora sustancial en la capacidad de servicios y en la promoción del negocio. El factor de servicio al cliente constituye un punto alto en la atención a empresas, pues se debe recordar que Ecuagama no atiende a consumidores finales, sino a otros negocios.

Los resultados que se han proyectado tras la aplicación del plan, muestran el beneficio de una planificación de negocios estratégica, según lo cual se puede pasar de una venta en el 2017 de \$760.483 a \$1'079.040 en un año (41.9% de crecimiento) y pasar de -\$1.455 a \$4.693 en utilidad neta.

Otros beneficios que arroja esta implementación de estrategias comerciales se centran en la captación de nuevos clientes (de 237 a 468), la mejora de cobertura (de local a regional), una mejor puntuación en el índice de lealtad de los consumidores (de 57 a 70), nuevos canales de venta, así como el reconocimiento de marca y crecimiento del negocio frente a sus competidores.

Al final de los 3 años, las ventas pueden llegar a un crecimiento de 79.5%, el costo de ventas pasar de 83.6% a 81.7% y la utilidad sobre ventas mejorar de 16.4% en la actualidad a 18.3%, dejando más espacio para que mediante reducción adicional de gastos el resultado final deje una rentabilidad de -0.2% a 3.4%.

4.2 Estructura ideológica

Como punto de partida se debe exponer aspectos correspondientes a la filosofía y expectativas del negocio en cuanto al punto al que quieren llegar y bajo qué esquema de negocio hacerlo. Aspectos como la misión y la visión, ayudan a guiar el planteamiento de estrategias para el negocio, mismas que deben alinearse a esos planteamientos organizacionales.

Este punto del trabajo no solo busca mostrar los aspectos ideológicos del negocio, sino también aspectos de la organización actual de Ecuagama, explicando su estructura y como se realiza su giro de negocio o cual es el “Core business” de esta empresa.

4.2.1 Descripción del negocio

Ecuagama es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2003, mediante la comercialización en una primera etapa de suministros de limpieza para oficinas, para en los siguientes años agregar a su cartera de productos la línea de suministros de cafetería debido a la intención de complementar su portafolio y captar más ingresos del mercado.

Por la naturaleza del negocio Ecuagama está dentro del rubro de empresas de servicios, y de acuerdo a su monto de facturación que no supera el millón de dólares se clasifica como una pequeña empresa.

Al ser una pequeña empresa, su volumen de negocios y de clientes no es alto, en el último año 2017 atendió un total de 237 empresas las mismas que son de diferente índole en cuanto a su origen (Públicas y privadas) y en su mayoría se pueden clasificar como empresas pequeñas y medianas, aunque si constan algunas empresas grandes también.

Aunque la empresa centra sus operaciones en Guayaquil donde se encuentra el mayor volumen de clientes (83%), realiza algunas operaciones comerciales con otros clientes de la provincia del Guayas (14%) y en un mínimo porcentaje (4%), sus clientes de otras provincias como Los Ríos y Santa Elena.

4.2.1.1 Nombre de la empresa

Razón social: Ecuagama S.A.

Nombre comercial: D´Limpia

Dirección: Cdla. Paraíso, Av. Carlos Julio Arosemena 103 y 28 de mayo

4.2.1.2 Modelo de negocio

Su actividad comercial radica en comprar a empresas fabricantes o distribuidoras para posteriormente vender a otros negocios, es decir su labor es de “Negocio a Negocio” (B2B), los productos que comercializa se categorizan de la siguiente manera:

- Suministros de limpieza
- Suministros de cafetería

Debido a su limitado volumen de negocio, no todos sus proveedores son fabricantes (Estos solo atienden clientes grandes), sino que también se ve obligada a comprar a distribuidores (Atienden a negocios menores), dentro de los cuales se pueden destacar a:

Tabla 12.
Proveedores de Ecuagama

Proveedor	Categoría	Líneas	Marcas
Dimabru	Limpieza	Productos químicos de limpieza, escobas y recogedores plásticos	Don brillo, Lis, Cera inglesa, Estrella
Familia – Sancela		Papel higiénico, toallas de mano, jabones y gel	Familia
Quifatex		Ambientales y desinfectantes	Glade
Rosa negra		Escobas de madera y recogedores metálicos	Multimarca
Calbaq		Ambientales	Tips
Unilimpio		Productos químicos de limpieza	Sin marca
Disma		Desinfectantes, ambientales	Sapolio
Cordialsa	Cafetería	Café y solubles	Colcafé
Elvis Maura		Fundas, vasos plásticos, cucharas plásticas, removedores plásticos	Multimarca
El Rosado		Azúcar, mayonesa, especias, snacks	Multimarca

Elaborado por: Los autores

Ecuagama ofrece un completo portafolio a sus clientes, el mismo que se clasifica por: CATEGORIAS – LINEAS – CLASE - MARCAS. Incluso se ofrecen varias marcas dentro de la misma línea de productos con el fin de brindar más opciones en cuanto a precios y calidad de productos.

Para la atención a sus clientes no posee puntos de venta, únicamente cuenta con oficinas administrativas y bodega de productos. Esto no impide que clientes que ya conocen el negocio puedan acercarse directamente a realizar pedidos en caso de requerir el producto de manera inmediata.

La toma de pedidos se realiza mediante visita directa del vendedor o contacto telefónico, para respaldar esta gestión se cuenta con el soporte de un agente comercial de la empresa Familia Sancela, quien además de canalizar cierto volumen de pedidos, también apoya en el cierre de negociaciones con clientes grandes, sobre todo en la asesoría del producto. El modelo de negocio puede graficarse de la siguiente forma:



Figura 26. Modelo de negocio de Ecuagama

Elaborado por: Los autores

La logística es realizada con personal y vehículos propios de la compañía, para estas tareas se cuenta con dos vehículos de tamaño grande y pequeño, con un conductor para cada unidad y un auxiliar de despachos.

El ser un intermediario en la cadena de distribución indica que Ecuagama no maneja amplios márgenes sobre ventas y por ende se espera que su rentabilidad neta no sea mayor a un dígito. Por ende, es necesario buscar la venta de productos rentables más allá de los productos que son de alta rotación, pero de bajo margen. Otra opción sería la de buscar clientes que dejen mayor rentabilidad para el negocio en vez de centrarse en los que dejan bajo margen.

Otro punto a destacar del modelo de negocio es que se trata de una empresa de servicios que se dirige al mercado empresarial y no al consumidor final, por eso, es más importante todavía cumplir de sobremanera con todos los aspectos relacionados al servicio al cliente, desde la toma de pedidos, hasta la entrega de los mismos.

Los tiempos de entrega de pedidos están en el rango de 24 a 48 horas, 24 horas para pedidos locales y dentro de la provincia y 48 horas para pedidos fuera de la provincia, pero dependiendo del volumen del pedido y la necesidad del cliente, los pedidos también pueden ser enviados por Courier.

4.2.1.3 Misión

Comercializar suministros de limpieza y cafetería al mercado ecuatoriano mediante entregas oportunas y servicio personalizado.

4.2.1.4 Visión

Ser una empresa rentable, reconocida a nivel nacional, con un portafolio estructurado de suministros de limpieza y cafetería, basados en el buen servicio al cliente, entregas oportunas y prácticas éticas.

Tanto la misión como la visión de la empresa deben marcar el rumbo por el que debe alinearse el negocio, pese a lo expresado en estas declaraciones, el negocio actualmente no cumple al 100% con esas propuestas, puesto que aún se mantienen entregas erróneas o con retraso y por otro lado no se cumple en ser una empresa rentable y reconocida a nivel nacional.

Esos aspectos deben considerarse en el desarrollo del plan de mercadeo, debido a que se debe cumplir con los planteamientos estratégicos del negocio expresados en la misión y la visión.

4.2.1.5 Estructura administrativa

En el desarrollo de sus operaciones diarias, Ecuagama cuenta con una estructura administrativa ligera, con poco personal dentro de su nómina, debido a que el volumen de sus pedidos actuales no requiere de más personal.

El cargo de Asesor comercial incluido en la figura 27, es externo, es decir que no está bajo la nómina directa de Ecuagama, pero si colabora y realiza funciones para el negocio. Esta función es una colaboración de la empresa Familia Sancela (corren con el gasto de

suelo), sus tareas son de asesoría para los clientes de la empresa y de apoyo en el cierre de negociaciones en pedidos de montos altos.

Gráficamente el personal se encuentra distribuido de la siguiente forma:

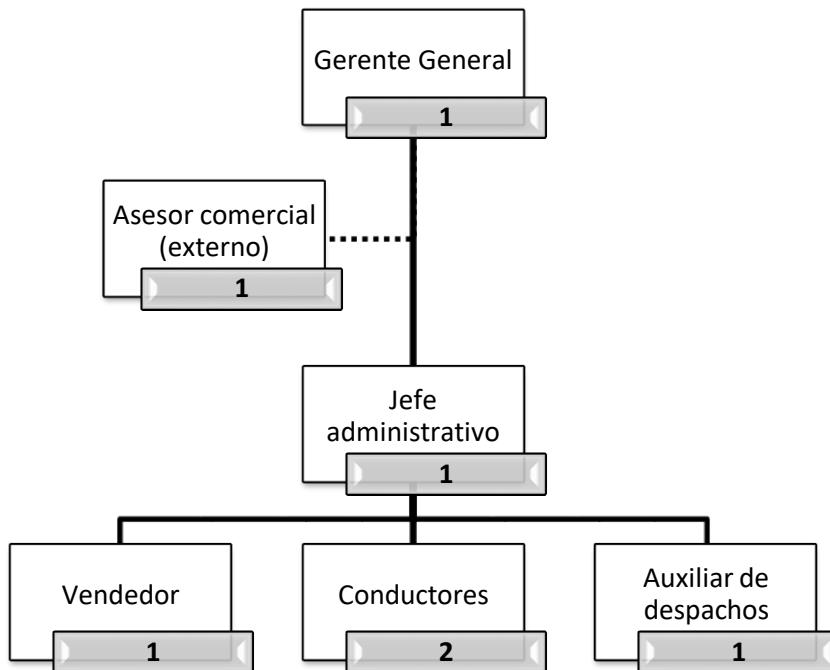


Figura 27. Estructura administrativa

Fuente: Ecuagama

El jefe administrativo se encarga de la supervisión de las funciones comerciales y logísticas debido a que no se cuenta con mucho personal para ambas tareas. El vendedor se encarga de contactar a los clientes con visitas directas y en otros casos con contactos telefónicos; los encargados de despachos que también reportan al jefe administrativo cubren las entregas a diario y se distribuyen las rutas a diario según los pedidos.

4.2.1.6 Segmento de clientes

Debido al tipo de negocio y a la naturaleza del mismo, Ecuagama no cuenta con una segmentación clara de clientes y no posee estructuras diferenciadas para cada canal, de acuerdo a los registros de ventas que maneja el negocio se puede presumir que se puede segmentar a los clientes de la siguiente manera:

- ✓ Tamaño de clientes: Empresas
- ✓ Tipos de empresas: Grandes, medianas y pequeñas
- ✓ Tipo de actividad: Todas
- ✓ Ubicación: Provincia del Guayas

Este modelo de segmentación encontrado en las estadísticas de ventas, puede variar de acuerdo a las nuevas estrategias de mercadeo que se aconsejarán implementar en el plan, si bien se atienden algunos clientes fuera de la provincia del Guayas, el hecho de que estos solo sean el 4% del total, indica que el interés de la empresa es concentrarse en clientes locales y que estas ventas han sido por temas ocasionales.

4.3 Análisis estratégico

Antes del planteamiento de estrategias comerciales que ayuden al alcance de objetivos de mercado de la empresa, se debe realizar una evaluación formal de los factores internos y externos que afectan o facilitan el desenvolvimiento de Ecuagama. Esta evaluación estratégica se basa en el modelo propuesto en la figura 28:

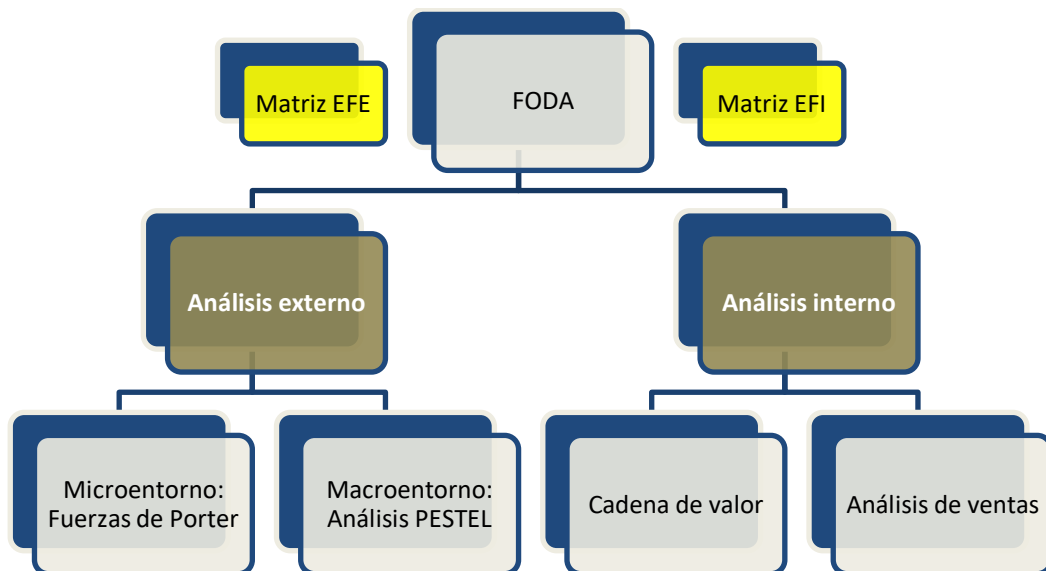


Figura 28. Esquema de análisis estratégico

Elaborado por: Los autores

El modelo de análisis plantea que para poder determinar los criterios de la matriz FODA, es necesario primero realizar una evaluación de factores externos tomando como base para esto el modelo de cinco fuerzas de Porter (Incluir evaluación de proveedores y clientes) y la matriz PESTEL. También plantea una evaluación de factores internos usando el modelo de cadena de valor y la revisión del comportamiento de las ventas en diferentes etapas.

4.3.1 Análisis externo

Se basa en encontrar amenazas u oportunidades que puedan presentarse para Ecuagama, para este fin se procedió a evaluar los siguientes aspectos del negocio: Microentorno y Macroentorno.

Cada entorno propuesto conllevó al estudio de agentes cercanos al negocio, pero no de su directo dominio, así como factores macro basados en la economía y otros aspectos totalmente ajenos a acciones en que la empresa los pueda afectar. Para poder conocer todos los aspectos inherentes, se usan dos herramientas prácticas:

- Fuerzas competitivas de Porter
- Análisis PESTEL

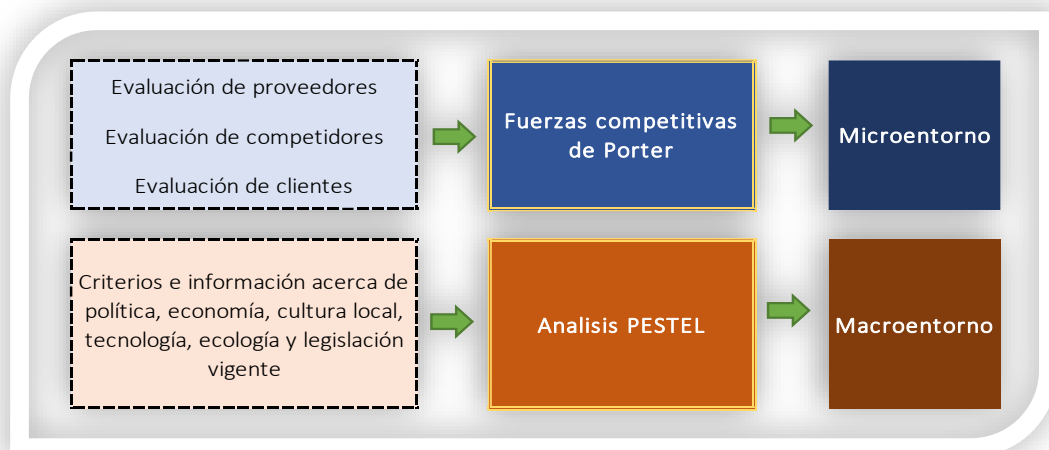


Figura 29. Esquema del análisis externo de Ecuagama

Elaborado por: Los autores

4.3.1.1 Análisis del microentorno

4.3.1.1.1 Evaluación de proveedores

De los proveedores mencionados en apartados anteriores se exponen los siguientes datos para poder relacionar a Ecuagama frente a éstos y determinar posibles ventajas en negociación de acuerdo al tamaño de negocio que constituye cada empresa.

Tabla 13.
Comparativo de proveedores de Ecuagama

Proveedor	Tipo	Procedencia	Cobertura	Ventas 2017	Peso de compras
Dimabru	Fabricante	Ecuador	Nacional	\$9.488.066	7,0%
Familia - Sancela	Fabricante	Colombia	Nacional - Internacional	\$155.812.434	21,0%
Quifatex	Distribuidor	Ecuador	Nacional - Internacional	\$215.907.712	13,0%
Taller Rosa negra	Fabricante artesanal	Ecuador	Local	-	4,0%
Calbaq	Fabricante – Distribuidor	Ecuador	Nacional	\$21.651.729	12,0%
Unilimpio	Fabricante – Distribuidor	Ecuador	Nacional	\$12.537.601	9,0%
Disma	Fabricante – Distribuidor	Ecuador	Nacional	\$16.028.682	12,0%
Cordialsa	Fabricante	Venezuela	Nacional - Internacional	\$38.834.441	11,0%
Markelite - Elvis Maura	Fabricante artesanal	Ecuador	Local	-	3,0%
El Rosado	Minorista	Ecuador	Regional	\$983.691.390	8,0%

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, la mayoría de los proveedores poseen un mayor volumen de negocios que Ecuagama y al ser varios de ellos fabricantes, poseen márgenes de ganancia mayores.

Cada proveedor posee marcas distintas, aunque en algunos casos venden los mismos tipos de líneas de productos que otros, Ecuagama trata de comprar al proveedor que mejor margen de utilidad le deje.

La columna “Peso de compras”, indica el porcentaje de compras que ocupan en el volumen de negocio de Ecuagama, como se puede observar, la mayor participación es para Familia – Sancela, ya que poseen el portafolio más amplio en productos de limpieza, justamente la categoría de mayor venta dentro del portafolio de productos de Ecuagama.

4.3.1.1.2 Evaluación de competidores

A nivel de encuestas, varios clientes actuales mencionaron otros proveedores de servicios que son competencia directa de Ecuagama en las dos categorías que posee, los mismos que también son conocidos por la administración del negocio.

Ecuagama participa en una industria fragmentada en la que existen muchos intermediarios que proveen servicios a empresas y cada uno lleva una parte menor del mercado, pese a eso hay empresas que logran tener mayor presencia dentro del comercio B2B.

Los datos que se muestran en la tabla 14 corresponden a las empresas más destacadas en el sector y aquellas que por su volumen y naturaleza de negocios están más cerca de ser competencia directa de Ecuagama. En este sector hay fabricantes que también realizan la función de distribuidor, por lo tanto, poseen ventajas en precios que empresas como Ecuagama no podrían brindar.

El factor de cobertura también se debe considerar como de ventaja competitiva en este negocio, puesto que empresas como Ecuagama cubren sus pedidos en Guayaquil y algunas veces fuera de la provincia, mientras que hay competidores que poseen cobertura nacional.

En cuanto a marcas, existen varias marcas que son comercializadas por distintos distribuidores, es decir no es una industria en la que los fabricantes otorguen exclusividad en la distribución.

Por último, se incluyen las diferentes actividades que realizan las empresas comparadas, con el fin de atender mejor a sus respectivos clientes, y sobre todo mantenerlos leales con ellos.

4.3.1.1.3 Evaluación de clientes

Ecuagama atendió durante el 2017 un total de 237 clientes, lo cual en comparación con los líderes del mercado es una cantidad baja. Adicional a eso, es necesario considerar que esos 237 no se atienden en cada mes, para mayor detalle se muestra la tabla 15, que agrupa en cifras el comportamiento de repetición de compras:

Tabla 15
Repetición de compras de los clientes de Ecuagama

Variable	Cantidad	Porc.
Total, anual de clientes	237	
Promedio mes de clientes	137	57,8%
Clientes que SI repiten compra mensual	70	51,1%
Clientes que NO repiten compra mensual	67	48,9%

Elaborado por: Los autores

Con el indicador de clientes que NO repiten mensualmente sus compras, se puede complementar el indicador de 57 puntos obtenido en el “Índice de lealtad del cliente”, lo cual indica que los clientes toman tres acciones con respecto a las compras que realizan a Ecuagama:

1. No comprar todos los meses
2. Comprar pocas veces y cambiar de proveedor
3. Comprar un mix de productos a Ecuagama y otra parte a otros competidores

Esto refleja que se puede hacer mucho en cuanto a fidelización de clientes y más aún en cuanto a aumentar sus montos de compras con la empresa. Otra parte del análisis de clientes, nos lleva a conocer que la mayoría de ellos son locales y que por motivos logísticos no siempre la empresa puede captar clientes fuera de la ciudad y la provincia:

Tabla 16.
Distribución de clientes de Ecuagama

Ubicación	Cantidad	Porc.
Locales	196	82,7%
Provinciales	32	13,5%
Interprovinciales	9	3,8%
	237	100,0%

Elaborado por: Los autores

Para terminar la evaluación de clientes, se procede a la clasificación de los mismos, lo cual permitirá estimar que poder de negociación tienen los mismos frente a Ecuagama de acuerdo al tipo de organización de la que se trate:

Tabla 17.
Clasificación de clientes de Ecuagama

Tipo	Actividad	Total	Porc.
Privadas	Educación	7	3,0%
	Inmobiliarias	11	4,6%
	Limpieza	4	1,7%
	Otros	143	60,3%
	Salud	10	4,2%
Total, Privadas		175	73,8%
Publicas	Educación	11	4,6%
	Gubernamentales	3	1,3%
	Municipales	24	10,1%
	Otros	15	6,3%
	Salud	9	3,8%
Total, Publicas		62	26,2%
Total, general		237	100,0%

Elaborado por: Los autores

De la tabla 17 se puede detallar que el 74% de los clientes son del sector privado, lo cual marca una proporción de 3 a 1 frente a los organismos públicos, dentro de los que se incluyen organismos estatales y seccionales.

Como grupos de actividad específicos se evidencia la mayor presencia de empresas tanto públicas como privadas que se dedican a: Educación (7.6%), Salud (8.0%), Municipios (10.1%).

4.3.1.1.4 Fuerzas competitivas de Porter

Rivalidad de competidores actuales: De la información mostrada se puede concluir que la presencia de Ecuagama en el mercado es menor que la de los competidores más reconocidos del mercado y que a nivel de cobertura y volumen de negocios se deben establecer varias acciones para restar clientes a los líderes del mercado.

Además, al tratarse de un mercado fragmentado, se encuentran muchos competidores de diferentes volúmenes de negocios que se dividen la participación de mercado, restando clientes a otras empresas.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores siempre es latente en cualquier industria, pero no es fácil en una industria fragmentada llegar a ingresos por ventas superiores a 1 millón de dólares por año. Es representativo el peligro de que más productores se integren verticalmente en esta industria y pretendan la captación de clientes empresariales de manera directa.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de productos sustitutos: Al ser un intermediario cualquier producto sustituto que se presente en el mercado puede ser comercializado por esta misma empresa, por lo cual no representa un factor de mayor cuidado.

Dimensión del factor: BARRERA BAJA

Poder de negociación de clientes: Ecuagama es una empresa de menor tamaño en relación a la mayoría de sus clientes y al existir un volumen alto de competidores, es fácil, para los clientes realizar un cambio de proveedor, más aún si se considera que el único factor que sostiene a Ecuagama es el precio.

Otro factor de cuidado es el hecho de poseer cerca del 26% de clientes en su cartera que son instituciones públicas, lo cual presenta dificultades si se dan negociaciones de compras centralizadas hacia un solo proveedor a nivel nacional o regional o por otros factores que se presentan dentro de las compras públicas como cohechos o sobornos.

Por otro lado, con el cerca de 74% de empresas privadas, puede darse el hecho de que, al tratar de aplicar programas de reducción de costos, las mismas busquen realizar compras directamente a los fabricantes o importadores como en el caso de las empresas que están dentro de la prestación de servicios de limpieza.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Poder de negociación de proveedores: Como ya se pudo apreciar, está la presencia de varios proveedores o fabricantes de productos de limpieza y de cafetería que atienden directamente a empresas que también busca atender Ecuagama, es decir se saltan la cadena de distribución y realizan integración vertical descendente, lógicamente su propuesta de precios puede ser menor a la de cualquier intermediario.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

La tabla 18 marca de manera objetiva el análisis de los diferentes factores de mercado según Porter, esto ayuda a obtener un promedio para medir la situación de la compañía frente a su entorno. Para explicar la tabla se debe indicar que se pueden encontrar cuatro escenarios posibles:

0 – 30 puntos: Situación muy negativa en el entorno

31 – 45 puntos: Se pueden presentar barreras de ingreso medias y altas

46 – 60 puntos: Situación actual del mercado es favorable para la compañía

61 – 100 puntos: Situación actual del mercado es excelente para la compañía

Tabla 18.

Análisis de fuerzas del sector según Porter para Ecuagama

PERFIL COMPETITIVO	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5
Rivalidad empresas del sector					
- Crecimiento				x	
- Cantidad de competidores					X
- Exceso de capacidad productiva				x	
- Rentabilidad media del sector			x		
- Diferenciación del producto			x		
- Barreras de salida			x		
Barreras de Entrada					
- Economías de escala					X
- Necesidad de capital			x		
- Acceso a la tecnología				x	
- Reglamentos o leyes limitativos	X				
- Trámites burocráticos		X			
- Reacción esperada actuales competidores					X
Poder de los Clientes					
- Número de clientes					X
- Posibilidad de integración ascendente				x	
- Rentabilidad de los clientes		X			
- Coste de cambio de proveedor para cliente		X			
Productos sustitutivos					
- Disponibilidad de Productos Sustitutivos	X				
CONCLUSIÓN	Situación del mercado favorable para la compañía				Total
					56

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborado por: Los autores

Amenazas

- Integración vertical del sector, con fabricantes que atiendan directamente a empresas.
- Negociaciones centralizadas en el sector público.

Oportunidades

- Aumento de cobertura en sectores empresariales no atendidos por la misma empresa.
- Crecimiento orientado a sectores geográficos con menor presencia de competidores fuertes.

4.3.1.2 Análisis del macroentorno

4.3.1.2.1 Análisis PESTEL

Políticos y legales: Mediante cambios legislativos a nivel tributario y laboral el gobierno trata de beneficiar a las empresas para que éstas mejoren su competitividad y rentabilidad, existe incluso la condonación de valores por intereses y multas tributarias a nivel empresarial. La reducción del gasto estatal afectará sin duda a aquellas organizaciones que mantienen negociaciones con sectores públicos.

Económicos: Bajo una previsión de 2% de crecimiento del PIB a inicios de año, el panorama de desconfianza en la inversión de las personas no ha mejorado en los últimos 3 años, la economía a nivel de consumo no se desarrolla a niveles óptimos o estables, por lo cual la afectación de las empresas es evidente en sus resultados anuales.

Sociales: No se encuentra mayor relevancia en este aspecto para la empresa por cuanto se trata de productos tradicionales que no han variado en su forma de consumo, más bien se debe prestar atención a la forma en que las empresas acceden a sus proveedores y como transaccionan con ellos, esto con el fin de adaptar las propuestas a un mercado que poco a poco se vuelca al campo del internet.

Tecnológicos: La tecnología afecta a los fabricantes en cuanto a procesos de producción y a intermediarios como Ecuagama, la afectación se nota en el análisis de los clientes, los sistemas de información internos, en el manejo de las comunicaciones y como se captan pedidos y pagos con las empresas atendidas.

Ecológicos: Sin duda es un factor de crecimiento en los últimos años, las empresas buscan soluciones ecológicas tanto en su propuesta de productos, como en lo que éstas adquieren para consumo interno. Lo recomendable es adquirir y comercializar productos que conserven el ambiente y que no causen impactos negativos en el mismo.

La siguiente figura muestra los factores externos no controlables por la compañía y que deben provocar mayor interés por parte de la misma ya que son de mayor incidencia de acuerdo a este tipo de negocio:

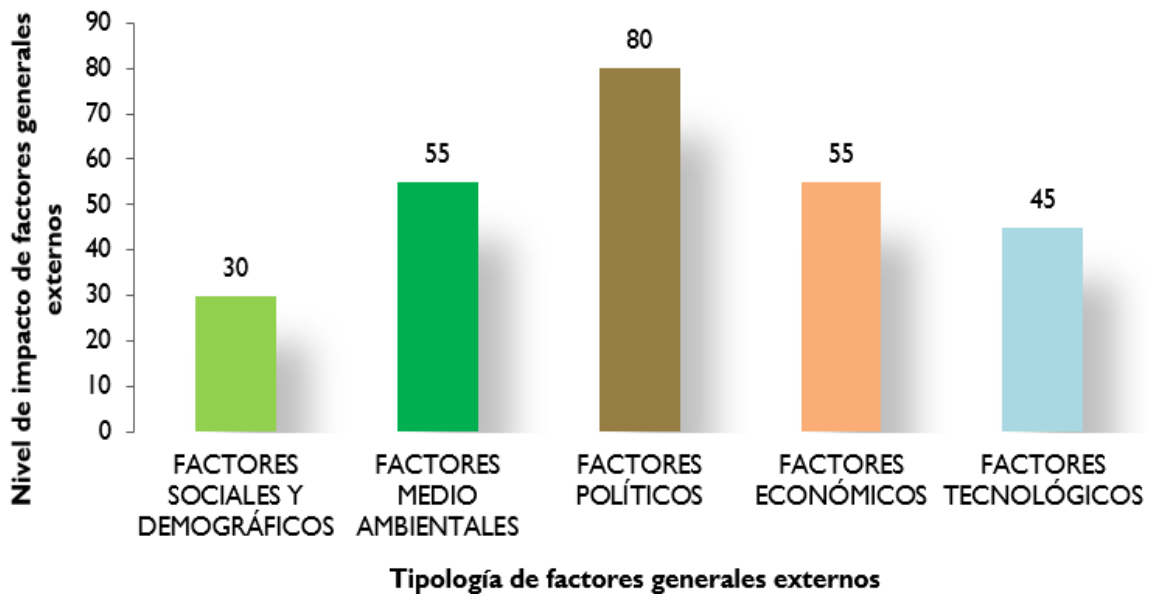


Figura 30. Resultados de análisis PESTEL de Ecuagama

Fuente: (Fundacion publica andaluza, 2015)

Elaborado por: Los autores

Los valores mostrados en la figura 30, se originan en la tabla 19, en la cual se califica en una escala de 0 a 4, dependiendo si cada variable se aprecia desde un rango de “Total desacuerdo” hasta “Total acuerdo”.

Según los factores medidos, los resultados reflejan que la empresa debe poner especial cuidado a los factores políticos, seguidos por temas medio ambientales y económicos:

No hay un notable impacto de factores sociales y demográficos en el funcionamiento de la empresa
Hay un notable impacto de factores políticos en el funcionamiento de la empresa
No hay un notable impacto de factores económicos en el funcionamiento de la empresa
No hay un notable impacto de factores tecnológicos en el funcionamiento de la empresa
No hay un notable impacto del factor medio ambiental en el funcionamiento de la empresa

Tabla 19.
Análisis PESTEL de Ecuagama

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.E.L	En total	No está	Está de	Está bastante
	desacuerdo	de acuerdo	acuerdo	de acuerdo
	0	1	2	3
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.		X		
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.	x			
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.				X
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.	x			
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.			x	
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.				
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.				
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.			x	
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.			x	
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.				
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.			x	
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.			x	
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.		X		
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.				x
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.				x
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.		X		
17. Internet, el comercio electrónico, el Wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.				x
18. El empleo de TIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.			x	
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.		X		
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.			x	
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.				x
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.			x	
23. En nuestro sector, las políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.			x	
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.		X		
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.				X

Fuente: (Fundación pública andaluza, 2015)

Elaborado por: Los autores

Amenazas

- Contracción de la economía debido a políticas públicas de gastos.
- Disminución en momentos de pedidos por parte de los clientes debido al panorama económico.

Oportunidades

- Comercializar productos con orientación al cuidado del medio ambiente.
- Aplicaciones online para generación de pedidos, marketing digital y cobros de operaciones.

4.3.2 Análisis interno

4.3.2.1 Cadena de valor

Para la medición de los diferentes criterios que se incluyen en la matriz de cadena de valor, se debe considerar la siguiente escala gradual:

0= En total desacuerdo

1= No está de acuerdo

2= Está de acuerdo

3= Esta bastante de acuerdo

4= En total acuerdo

Para el resultado final de esta cadena de valor, se deben sumar los puntajes obtenidos en cada criterio lo cual establecerá cual es el porcentaje de mejora que puede obtener la empresa según su gestión actual.

La cadena de valor determina las acciones o gestiones claves que aplica la empresa para generar valor en su propuesta de servicios a los clientes, claro está que se determinan como actividades principales aquellas funciones comerciales y de operaciones, y como actividades secundarias las funciones inherentes a áreas de soporte como finanzas, recursos humanos, tecnología y abastecimientos.

Tabla 20.
Cadena de valor de Ecuagama

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.		x			
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.			x		
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.				x	
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.				x	
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.				x	
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.				x	
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.		x			
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.			x		
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.				x	
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.				x	
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.					x
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					x
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.				x	
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.					x
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				x	
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.				x	
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.				x	
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.					x
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.				x	
20. La gestión del circulante está optimizada.					x
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.					x
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.					x
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.					x
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.					x
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.					x
POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA					73%

Fuente: (Fundación pública andaluza, 2015)

Elaborado por: Los autores

El porcentaje de 73% obtenido en la medición de la cadena de valor, indica que en ese porcentaje la empresa encuentra oportunidades de mejora, y que las mismas deben enfocarse principalmente en las actividades claves o primarias como fuentes generadoras de valor en la oferta de servicios de la empresa.

Fortalezas

- Buen manejo de las relaciones con los clientes debido a su bajo número.
- Estabilidad financiera y liquidez debido al manejo del ciclo de efectivo.

Debilidades

- Deficiente gestión comercial en captación y retención de clientes debido a la falta de estrategias claras de crecimiento en participación de mercado.
- Actividades primarias con débil gestión para afrontar los requerimientos de un mayor volumen de clientes.

4.3.2.2 Análisis de ventas

4.3.2.2.1 Análisis de Estado de resultados

En este punto se realizó una revisión de los resultados del 2017 con el fin de encontrar los mayores rubros a nivel de gastos puesto que los ingresos se los revisará en puntos posteriores. El siguiente es el resumen del “Estado de Resultados 2017” (el Estado de Resultados completo se muestra en el anexo 3):

Tabla 21.

Estado de resultados 2017 de Ecuagama

Ingresos	\$760.483	100,0%
Costo de ventas	\$635.846	83,6%
Utilidad sobre ventas	\$124.637	16,4%
Gastos administrativos	\$70.624	9,3%
Gastos de ventas	\$12.391	1,6%
Gastos operativos	\$37.010	4,9%
Utilidad Operativa	\$4.611	0,6%
Gastos financieros	\$3.935	0,5%
Utilidad antes de impuestos	\$676	0,1%
Participación a trabajadores	\$101	0,0%
Utilidad gravable	\$575	0,1%
Impuesto a la renta	\$2.030	0,3%
Utilidad neta	-\$1.455	-0,2%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Del análisis del estado de resultados se pueden destacar los siguientes puntos:

- El costo de ventas es alto y no permite manejar una mejor rentabilidad sobre ventas (16.4%), esto sin duda impacta en la rentabilidad neta que es de -0.2%.
- Los rubros de gastos llegan a ser de 15.8% lo cual consume la poca utilidad bruta percibida por el negocio, siendo mayor el gasto administrativo de 9.3%.
- El resto de egresos de dinero, no se consideran significativos y algunos de ellos dependen de la utilidad generada por lo cual son bajos actualmente.
- Una revisión especial a los gastos de ventas marca los siguientes egresos:

Tabla 22.

Desglose de gastos de ventas de Ecuagama

	Valores	% Sobre ventas	% Sobre utilidad
GASTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$11.584	1,5%	9,3%
GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$88	0,0%	0,1%
GASTOS DE VIAJE	\$719	0,1%	0,6%
Gastos de ventas	\$12.391	1,6%	9,9%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Se aprecia que la empresa destina un valor muy bajo en concepto de marketing, tan solo \$88 en el último año lo cual llega a representar el 0.0% sobre los ingresos totales y 0.1% de la utilidad bruta.

4.3.2.2.2 Ventas por categorías y líneas

La siguiente revisión presenta las cifras y porcentajes que generan dentro de los ingresos de Ecuagama las dos categorías de productos y sus diferentes líneas según la clasificación de la empresa:

Tabla 23.

Ventas y utilidad por categorías y líneas de Ecuagama

Categoría	Líneas	Ventas			Utilidad bruta		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
LIMPIEZA	ASEO	\$119.904	\$128.384	\$136.887	\$18.978	\$19.886	\$22.800
LIMPIEZA	ASEO PERSONAL	\$399.680	\$449.343	\$494.314	\$56.944	\$70.635	\$79.905
LIMPIEZA	PLASTICOS	\$39.968	\$42.795	\$49.431	\$5.361	\$5.632	\$7.084
CAFETERIA	CONSUMIBLES	\$26.645	\$28.530	\$30.419	\$4.384	\$5.032	\$5.505
CAFETERIA	PLASTICOS	\$46.629	\$42.795	\$22.814	\$8.225	\$7.087	\$3.996
CAFETERIA	SUMINISTROS DE CAFETERIA	\$33.307	\$21.397	\$26.617	\$5.361	\$3.706	\$5.347
Valores		\$666.134	\$713.243	\$760.483	\$99.254	\$111.979	\$124.637

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

En valores monetarios la categoría de “Limpieza” ocupa un mayor peso dentro de los ingresos de la empresa, siendo este de un promedio de 87% en los últimos tres años, frente al restante 13% de la categoría de “Cafetería”. En cuanto a la utilidad que le generan al negocio, son estas mismas categorías y línea, las que más resultados generan, pero es necesario evaluar el crecimiento de cada rubro a nivel porcentual para un mejor criterio.

Tabla 24.

Crecimiento porcentual de ingresos y utilidad de Ecuagama

Categoría	Líneas	Crec. En ventas		Crec. En Utilidad	
		2016	2017	2016	2017
LIMPIEZA	ASEO	7,1%	6,6%	4,8%	14,6%
LIMPIEZA	ASEO PERSONAL	12,4%	10,0%	24,0%	13,1%
LIMPIEZA	PLASTICOS	7,1%	15,5%	5,1%	25,8%
CAFETERIA	CONSUMIBLES	7,1%	6,6%	14,8%	9,4%
CAFETERIA	PLASTICOS	-8,2%	-46,7%	-13,8%	-43,6%
CAFETERIA	SUMINISTROS DE CAFETERIA	-35,8%	24,4%	-30,9%	44,3%
Valores		7,1%	6,6%	12,8%	11,3%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

La categoría de “Aseo” es la segunda en ingresos para la compañía, pero presenta un mayor crecimiento a la categoría principal en utilidades en el 2017. La categoría “Aseo personal” decae 11 puntos en su utilidad frente al 2016 debido a reducciones de precio para sostener las ventas de estos productos.

En la categoría de “Cafetería”, las líneas “Plásticos” y “Suministros de cafetería” presentan caídas en ventas y utilidad en el 2016, de las cuales suministros de cafetería presenta recuperación en ambos rubros para el 2017.

La tabla 25 agrupa los porcentajes de rentabilidad por categoría y líneas y también el peso en ventas que cada una representa para el negocio:

Tabla 25.

Porcentajes de rentabilidad por líneas de Ecuagama

Categoría	Líneas	Rentabilidad sobre ventas			Peso en ventas		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
LIMPIEZA	ASEO	15,8%	15,5%	16,7%	18,0%	18,0%	18,0%
LIMPIEZA	ASEO PERSONAL	14,2%	15,7%	16,2%	60,0%	63,0%	65,0%
LIMPIEZA	PLASTICOS	13,4%	13,2%	14,3%	6,0%	6,0%	6,5%
CAFETERIA	CONSUMIBLES	16,5%	17,6%	18,1%	4,0%	4,0%	4,0%
CAFETERIA	PLASTICOS	17,6%	16,6%	17,5%	7,0%	6,0%	3,0%
CAFETERIA	SUMINISTROS DE CAFETERIA	16,1%	17,3%	20,1%	5,0%	3,0%	3,5%
Porcentajes totales		14,9%	15,7%	16,4%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

La línea de “Aseo personal” es también la más representativa dentro de las ventas de la empresa, con una ponderación de ventas de 63% en promedio en los tres últimos periodos, pero así mismo presenta una menor rentabilidad que otras líneas de “Cafetería”. En general la categoría “Cafetería” que representa un promedio de 13% del peso dentro de las ventas, genera mayor rentabilidad que la categoría de “Limpieza”, un objetivo del negocio debe ser mejorar la rentabilidad y puede ser mejorando el mix de ventas hacia las líneas que dejen mejor margen de ganancia.

4.3.2.2.3 Ventas por tipo de cliente

Para Ecuagama, los clientes A representan cerca del 70% de los ingresos y generaron el 65% de la utilidad del último año, pero al medir su rentabilidad, se aprecia que es menor a los grupos B y C, por ende, mueven hacia abajo la rentabilidad total del negocio.

Tabla 26.

Ventas por tipo de cliente de Ecuagama

Clasificación	Ventas	Utilidad	Peso en ventas	Peso en Util.	Rentabilidad
A	\$527.553	\$80.461	69,4%	64,6%	15,3%
B	\$162.124	\$28.571	21,3%	22,9%	17,6%
C	\$70.806	\$15.604	9,3%	12,5%	22,0%
Total, general	\$760.483	\$124.637	100,0%	100,0%	16,4%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Tratar de mejorar la rentabilidad en los clientes A, puede afectar las negociaciones con este tipo de clientes, es coherente el hecho de que un cliente con un mayor volumen de compras, presione por mayores descuentos en precios.

4.3.2.2.4 Ticket promedio

Conocer el comportamiento del promedio de compras por cliente o ticket promedio del negocio puede mejorar la planificación comercial de los siguientes años, la empresa debe conocer cuál es el gasto promedio que realizan las empresas en los productos de Ecuagama y así establecer planes de acción que lleven a incrementar ese monto de manera mensual y evidentemente la mejora será en el monto anual, la tabla 27 muestra la evolución de este rubro en los últimos tres años:

Tabla 27.

Ticket promedio de Ecuagama

	2015	2016	2017
Ventas	\$666.134	\$713.243	\$760.483
Clientes	205	220	237
Ticket promedio año	\$3.249	\$3.242	\$3.209
Ticket promedio mes	\$271	\$270	\$267

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

En el 2017 se presenta una ligera caída en el promedio de compras por cliente al mes, las causas de eso se orientan a factores económicos en general, pero también al hecho de que no todos los clientes realizan el 100% de sus compras solamente a Ecuagama, sino también a otros competidores.

Con la aplicación del plan de marketing, se buscará mejorar este indicador para el 2019, al mejorar la compra mensual de cada cliente de Ecuagama y aumentar el número de clientes de la empresa, sin duda el impacto en los ingresos será representativo y justificará los gastos derivados del plan.

4.3.2.2.5 Compras y manejo de inventarios

En cuanto a resultados uno de los mayores problemas que enfrenta la empresa es la baja rentabilidad, como se vio antes, el margen de utilidad bruta es de apenas 16.4% y luego de gastos, intereses y otras aportaciones, la rentabilidad neta queda en -0.2%.

Adicional a las ventas y otros gastos, también se procedió a la revisión de los costos de mercaderías, el objetivo es distinguir donde se pueden hacer mejoras en los egresos que permitan mejorar los márgenes de utilidad.

Tabla 28.

Nivel de sobre stock de Ecuagama

	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
TOTAL, INGRESOS	\$57.861	\$61.963	\$60.084	\$54.580
COMPRAS DE INVENTARIOS	\$47.912	\$55.022	\$50.718	\$44.118
INVENTARIO FINAL	\$22.349	\$24.573	\$25.910	\$24.182
SOBRESTOCK	38,6%	39,7%	43,1%	44,3%

Fuente: Ecuagama

Elaborado por: Los autores

La tabla 28 muestra un resumen del último cuatrimestre del 2017 en rubros como ingresos, compras e inventarios, el inventario final en cada mes y el cálculo del nivel de sobre stock. Como se puede apreciar, monetariamente es alto el valor del inventario final que queda en cada mes (La interpretación para el mes de diciembre indica que para vender \$54.580, se realizaron compras por \$44.118 y quedaron en inventario \$24.182 en mercadería).

Existe un alto volumen de mercadería que se compra y no se vende en el mismo mes, esto se origina por las siguientes causas:

- No existe un modelo de planificación de demanda, se compra cantidades similares sin considerar las fluctuaciones de demanda.
- Para aprovechar promociones por parte de los proveedores se realizan pedidos de mayor volumen sin importar el tiempo de salida de esa mercadería.
- No se realiza la adecuada promoción de todo el portafolio de productos por lo cual docenas de ítems quedan en inventario y con baja rotación.

Los niveles de inventario final que maneja la compañía no son coherentes con sus montos de venta mensuales, por lo cual se debe afinar pronósticos de ventas para ser más efectivos en las compras, al momento existen productos con más de seis meses de demora en salir del inventario.

Producto	Tiempo de inventario
Servilletas Plus Blanca 30 Paq. x 100 Serv.	7 meses
Paño semi desechables (1 paquete x 10 paños)	5,5 meses
Eliminador de olores Glade	6,1 meses
Gel Sanitizante Zanigel Botella 1.000 Usos	4 meses
Jabón Líquido Azzurra 250ml	3,5 meses

Esto, acarrea los siguientes problemas para el negocio:

- Dinero en inventario que no genera ganancias, lo cual afecta la liquidez del negocio
- Compras a los proveedores a crédito por mercadería de baja rotación, lo que genera gasto en intereses
- Riesgo de caducidad o daño de la mercadería almacenada que puede acarrear pérdidas para el negocio

De los datos revisados acerca de ventas, gastos y compras que realiza Ecuagama, se han extraído criterios que determinarán las acciones que debe incluir el plan de marketing, pero más que nada para reforzar el análisis interno del negocio, con esto se pueden complementar las fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Crecimiento sostenido en número de clientes en los últimos tres años
- Eficiente manejo de precios hacia clientes de mayor volumen de compras para generar más ingresos para el negocio

Debilidades

- Baja rentabilidad en categorías de mayor peso en ventas junto con altos niveles de gastos que afectan el margen neto de la empresa.
- Alto sobre stock en inventarios, debido a falta de pronósticos de ventas.

4.3.3 Análisis FODA

Este análisis FODA incluye todos los factores internos y externos estimados en los puntos anteriores, los mismos que serán resumidos en una tabla y se ponderarán mediante el uso de matrices EFI y EFE.

Tabla 29.

FODA de Ecuagama

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Deficiente gestión comercial en captación y retención de clientes debido a la falta de <u>estrategias claras de crecimiento en participación de mercado</u>- Actividades primarias con débil gestión para afrontar los requerimientos de un mayor volumen de clientes- Baja rentabilidad en categorías de mayor peso en ventas junto con altos niveles de gastos que <u>afectan el margen neto de la empresa</u>- Alto sobre stock en inventarios, debido a falta de pronósticos de ventas
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">- Integración vertical del sector, con fabricantes que atiendan directamente a empresas.- Negociaciones centralizadas en el sector público- Contracción de la economía debido a políticas públicas de gastos- Disminución en momentos de pedidos por parte de los clientes debido al panorama económico
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">- Buen manejo de las relaciones con los clientes debido a su bajo número- Estabilidad financiera y liquidez debido al manejo del ciclo de efectivo- Crecimiento sostenido en número de clientes en los últimos tres años- Eficiente manejo de precios hacia clientes de mayor volumen de compras para generar más <u>ingresos para el negocio</u>- Aumento de cobertura en sectores empresariales NO atendidos por la misma empresa
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento orientado a sectores con menor presencia de competidores fuertes- Comercializar productos con orientación al cuidado del medio ambiente- Aplicaciones online para generación de pedidos, marketing digital y cobros de <u>operaciones</u>

Elaborado por: Los autores

4.3.3.1 Matriz EFI

En la aplicación de esta matriz se considera que cuando el índice total es mayor a 2.5 la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades. La evaluación se realiza bajo los siguientes parámetros:

-Cada debilidad y fortaleza se pondera de forma que sumen un total de 50% para cada grupo

-Cada criterio se califica mediante cualquiera de los siguientes valores:

- 4 Fortaleza Mayor
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Mayor
- 1 Debilidad Menor

Tabla 30.

Matriz EFI de Ecuagama

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
- Deficiente gestión comercial en captación y retención de clientes debido a la falta de estrategias claras de crecimiento en participación de mercado	15%	2	0,30
- Actividades primarias con débil gestión para afrontar los requerimientos de un mayor volumen de clientes	15%	2	0,30
- Baja rentabilidad en categorías de mayor peso en ventas junto con altos niveles de gastos que afectan el margen neto de la empresa	10%	1	0,10
- Alto sobre stock en inventarios, debido a falta de pronósticos de ventas	10%	1	0,10
Fortalezas	50%		
- Buen manejo de las relaciones con los clientes debido a su bajo número	13%	4	0,50
- Estabilidad financiera y liquidez debido al manejo del ciclo de efectivo	13%	3	0,38
- Crecimiento sostenido en número de clientes en los últimos tres años	13%	4	0,50
- Eficiente manejo de precios hacia clientes de mayor volumen de compras para generar más ingresos para el negocio	13%	3	0,38
Totales	100%		2,55

Elaborado por: Los autores

4.3.3.2 Matriz EFE

En la aplicación de esta matriz se considera que cuando el índice total es mayor a 2.5 la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente externo de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. La evaluación se realiza bajo los siguientes parámetros:

- Cada amenaza y oportunidad se pondera de forma que sumen un total de 50% para cada grupo

- Cada criterio se califica mediante cualquiera de los siguientes valores:

- 4 Muy Importante
- 3 Importante
- 2 Poco Importante
- 1 Nada Importante

Tabla 31.
Matriz EFE de Ecuagama

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
- Integración vertical del sector, con fabricantes que atiendan directamente a empresas.	20%	4	0,80
- Negociaciones centralizadas en el sector público	5%	1	0,05
- Contracción de la economía debido a políticas públicas de gastos	15%	2	0,30
- Disminución en momentos de pedidos por parte de los clientes debido al panorama económico	10%	2	0,20
OPORTUNIDADES	50%		
- Aumento de cobertura en sectores empresariales NO atendidos por la misma empresa	15%	4	0,60
- Crecimiento orientado a sectores geográficos con menor presencia de competidores fuertes	10%	3	0,30
- Comercializar productos con orientación al cuidado del medio ambiente	15%	3	0,45
- Aplicaciones online para generación de pedidos, marketing digital y cobros de operaciones	10%	3	0,30
Totales	100%		3,00

Elaborado por: Los autores

4.3.3.3 Identificación de estrategias FODA

Con el fin de conocer qué tipo de estrategias es coherente aplicar debido a la actualidad interna y externa del negocio se procedió a la aplicación de la matriz de identificación de estrategias con los mismos criterios de la matriz FODA, tras realizar evaluaciones cruzadas de cada variable, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32.
Estrategias ofensivas FO

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS	F1	2	3	3	2
	F2	3	3	4	4
	F3	3	3	4	4
	F4	4	4	2	2
Total	50	12	13	13	12

Elaborado por: Los autores

Tabla 33.
Estrategias defensivas AF

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	4	1	1	1
	F2	2	1	2	1
	F3	2	1	2	3
	F4	3	1	3	2
Total	30	11	4	8	7

Elaborado por: Los autores

Tabla 34.
Estrategias de supervivencia AD

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES	D1	4	4	3	3
	D2	4	1	2	2
	D3	3	2	4	4
	D4	1	1	2	1
Total	41	12	8	11	10

Elaborado por: Los autores

Tabla 35.
Estrategias de reorientación OD

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	4	4	2	4
	D2	1	1	1	3
	D3	4	4	3	4
	D4	2	3	1	3
Total	44	11	12	7	14

Elaborado por: Los autores

Debe aclararse el hecho de que la medición en cada cuadro se realizó de acuerdo a las siguientes valoraciones:

0=En total desacuerdo

1=No está de acuerdo

2=Está de acuerdo

3=Bastante de acuerdo

4=En total acuerdo

La tabla 36 resume los puntajes obtenidos en cada medición de factores y orienta el tipo de estrategias que debe adoptar el negocio dependiendo del grupo con la puntuación más alta:

Tabla 36.

Valoración de estrategias

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	50	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	30	La empresa está preparada para enfrentarse de las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	41	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	44	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Elaborado por: Los autores

Lo recomendable según los resultados obtenidos es la aplicación de “Estrategias Ofensivas”, las cuales se plantearán en el siguiente punto y se desarrollarán en cada variable del mix de marketing a través de acciones.

4.4 Planteamiento de estrategias

Las estrategias ofensivas que se plantearán en este apartado deben estar apoyadas por acciones y las mismas deben ir direccionadas a aprovechar las oportunidades, atenuar las amenazas, potenciar las fortalezas y cubrir las debilidades del negocio.

A continuación, se detallan las estrategias a aplicar y las acciones que requieren cada una de ellas:

1. Incrementar volumen de clientes

- **Captar empresas dedicadas a las actividades de producción:** Actualmente ocupan un bajo porcentaje dentro de la cartera de clientes de Ecuagama y según datos del INEC representan en volumen el 26.1% de las empresas en total.
- **Captar clientes del sector micro empresarial:** Según datos del INEC los negocios considerados “Micro empresas” ocupan el 89.6% del total de negocios en Ecuador. Ecuagama posee un bajo número de clientes y esto la ubica con poca captación de negocios micro.
- **Abrir nuevos canales de comercialización:** Ecuagama no solo debe atender al segmento empresarial, sino también a consumidores finales con un formato de minorista.

Acciones:

- Desarrollar catálogo de productos
- Campaña de referidos
- Desarrollar campañas de telemarketing
- Desarrollar campañas de e-mailing
- Punto de venta en las instalaciones actuales
- Venta online

2. Incrementar los ingresos

- **Incrementar el ticket promedio en clientes A y B:** En promedio lo que gasta cada cliente con Ecuagama es de \$270, este número puede bajar con el incremento de clientes pequeños, pero se elevaría el consumo de clientes grandes.
- **Campañas con objetivo basado en cuotas:** Realizar convenios con clientes grandes para establecer un volumen de compras anual por cada uno y premiar el cumplimiento del mismo con el pago de “Rebates”.

Acciones:

- Analizar descuentos y/o revisar precios de mercado
- Mejorar los plazos de crédito actuales

3. Desarrollar nuevas líneas

- **Venta de nueva línea de productos de seguridad industrial:** Varios de los competidores de Ecuagama comercializan estas líneas, por lo cual se debe realizar una evaluación de la conveniencia de entrar en ese campo.
- **Venta de productos de orientación ecológica:** Siguiendo la reciente tendencia del mercado hacia la protección del medio ambiente es normal seguir esa línea y adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes.

Acciones:

- Investigación de productos de mayor rotación en estas líneas
- Realizar medición de productos rentables
- Programar lanzamientos de nuevos productos
- Desarrollar catálogos, afiches y folletos digitales

4. Desarrollar servicio al cliente

- **Mejorar el ILC:** Si se mejora la lealtad de los clientes se pueden lograr los siguientes objetivos en las compras de los clientes:
 - Repetición de pedidos
 - Recomendación hacia otros clientes
 - Mejora del promedio de compra
 - Realización de pedidos hacia un solo proveedor
- **Mejorar la gestión de logística y de despachos:** Se propone la alianza con un Courier para complementar la logística de Ecuagama, esto reduciría los gastos internos del negocio al no aumentar su flota y personal actual.
- **Implementación de gestión online de pagos y pedidos:** Esto facilitaría la operatividad para el negocio y le evitaría incurrir en más gastos de contratación de personal.

Acciones

- Convenios con Courier de cobertura regional y local
- Creación de página web con opciones de transacciones y catálogo de productos

5. Retener cartera de clientes

- **Realizar campañas de marketing directo:** El negocio no realiza gastos en publicidad y mercadeo, por lo cual, si se desea aplicar un gasto menor, es mejor hacerlo con herramientas de marketing directo para comunicar, recibir feedback y dar beneficios a los clientes.
- **Programa de fidelización para clientes especiales:** Adicional a la propuesta de premiar el cumplimiento en compras en clientes grandes, se propone la aplicación de programas de fidelización para premiar a todos los clientes sin importar su tamaño de compañía.

Acciones:

- Asignar material POP en canales de comercialización
- Comunicaciones por redes sociales
- Creación de redes de clientes
- Comunicaciones por página web propia

6. Disminución de costos y gastos del negocio

- **Disminuir el número de proveedores:** Bajo la presencia de varios proveedores para el negocio y considerando que algunos de ellos venden la misma marca de productos, es necesario quedarse con los más rentables con dos fines principales:
 - Mejorar la rentabilidad sobre ventas para Ecuagama
 - Obtener descuentos extras por mayores volúmenes de compras a menos proveedores
- **Realizar pronóstico de demanda:** Esto lleva a mejorar la gestión de compras llevándola hacia una mayor semejanza con la venta real del negocio, el objetivo es bajar el sobre stock actual (43%) a niveles de máximo 10% y así evitar gastos innecesarios para el negocio fruto de inventario en obsolescencia, inventario sin rotación y pago de intereses a proveedores.

Acciones:

- Estudio enfocado en la oferta completa de los proveedores
- Realizar pronóstico mensual de demanda con base a datos anteriores

4.4.1 Resumen de estrategias e indicadores

Tabla 37.

Resumen de estrategias, tácticas e indicadores

Estrategia	Táctica	Acciones	Indicador	Medición
1. Incrementar volumen de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Captar empresas dedicadas a las actividades de producción • Abrir nuevos canales de comercialización • Captar clientes del sector micro empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> o Desarrollar catálogo de productos o Punto de venta en las instalaciones actuales o Desarrollar campañas de e-mailing o Desarrollar campañas de telemarketing o Campaña de referidos o Venta online 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de clientes - Peso de ventas online - Margen de ventas online - Peso de ventas minoristas - Margen de ventas minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> - (Clientes nuevos - Clientes actuales) / Clientes actuales - Ventas online / Ventas totales - Utilidad ventas online / Ventas online - Ventas minoristas / Ventas totales - Utilidad ventas minoristas / Ventas minoristas
2. Incrementar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el ticket promedio • Campañas con objetivo basado en cuotas 	<ul style="list-style-type: none"> o Analizar descuentos y/o revisar precios de mercado o Mejorar los plazos de crédito actuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en ventas - Rentabilidad sobre ventas - Ticket promedio - Crecimiento en ventas de clientes especiales - Rentabilidad de clientes especiales 	<ul style="list-style-type: none"> - (Ventas nuevas - Ventas actuales) / Ventas actuales - Utilidad bruta / Ventas - Ventas totales / Clientes totales
3. Desarrollar nuevas líneas	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de nueva línea de productos de seguridad industrial • Venta de productos de orientación ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> o Investigación de productos de mayor rotación en estas líneas o Realizar medición de productos rentables o Programar lanzamientos de nuevos productos o Desarrollar catálogos, afiches y folletos digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Peso en ventas de productos nuevos - Rentabilidad de productos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas productos nuevos / Ventas totales - Utilidad productos nuevos / Ventas productos nuevos
4. Desarrollar servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el ILC • Mejorar la gestión de logística y de despachos • Implementación de gestión online de pagos y pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> o Convenios con Courier de cobertura regional y local o Creación de página web con opciones de transacciones y catálogo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de lealtad de clientes - Tiempo de entrega de pedidos - Efectividad de despachos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ind. Satisfacción * Ind. Recomendación * Ind. Repetición - Dia de entrega - Dia de generación de pedido - Pedidos cumplidos / Pedidos totales
5. Retener cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de marketing directo • Programa de fidelización para clientes especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar material POP en canales de comercialización • Comunicaciones por redes sociales • Creación de redes de clientes • Comunicaciones por página web propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de gastos de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de marketing / Utilidad bruta
6. Disminución de costos y gastos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el número de proveedores • Realizar pronóstico de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> o Estudio enfocado en la oferta completa de los proveedores o Realizar pronóstico mensual de demanda con base a datos anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Variación de costo de ventas - Sobre stock - Backorder - Acertabilidad de pronósticos 	<ul style="list-style-type: none"> - (Costo de ventas - Costo de ventas) / Costo de ventas 1 - Unidades en inventario / Unidades compradas - Unidades no vendidas / Unidades vendidas - Pronóstico en unidades / Unidades vendidas

Elaborado por: Los autores

4.5 Mix de marketing

Los detalles presentados en la siguiente mezcla de marketing irán direccionados a promocionar la marca del negocio, mas no marcas de productos específicos de su cartera de productos.

Cada variable desarrollada incluye las acciones y tácticas que llevaran a que las estrategias planteadas originen la mejora de resultados que se espera para el negocio.

4.5.1 Producto

4.5.1.1 Nombre de marca

La empresa presenta dos nombres, el uno corresponde a su razón social y el otro se presenta como su nombre comercial:

Ecuagama – Razón social

D’Limpia – Nombre comercial



Figura 31. Logotipo actual de la marca

Fuente: Ecuagama

Actualmente la empresa realiza la difusión de sus dos nombres conjuntamente, pero la propuesta debe llevar a la empresa a la amplia difusión de su nombre comercial de manera separada a la razón social con el fin de impulsar esta marca en el mercado, esta difusión de marca debe realizarse mediante todos los medios de contacto tanto digitales como físicos que la empresa mantenga con sus clientes.

Al separar cada nombre del logotipo actual de la empresa, se debe incluir características específicas para la marca D’Limpia, entre las cuales destaca el uso del color verde como imagen de la empresa (El color verde representa naturaleza, equilibrio, crecimiento, estabilidad, etc.).



Figura 32. Logotipo D'Limpia

Elaborado por: Los autores

El nuevo logotipo debe formar parte de la imagen corporativa del negocio, es decir, debe estar presente en todos los medios y herramientas comunicativas que se empleen.



Figura 33. Tarjetas de presentación

Elaborado por: Los autores

4.5.1.2 Variedad

La empresa maneja una aceptable variedad de productos, con varias marcas dentro de cada categoría y línea, pero con diferentes marcas con el fin de ofertar artículos de diferentes precios.

Tabla 38.

Portafolio de productos por categorías, líneas y marcas

CATEGORIA	LINEA	CLASE	MARCA	
CAFETERIA	CONSUMIBLES	CAFÉ, TE Y SOLUBLES	COLCAFE	
		CAFÉ, TE Y SOLUBLES	HORNIMANS	
		CAFÉ, TE Y SOLUBLES	NESTLE	
		CAFÉ, TE Y SOLUBLES	PUSIQUI	
		AZUCAR - EDULCORANTES	SAN CARLOS	
		AZUCAR - EDULCORANTES	SPLENDA	
		AZUCAR - EDULCORANTES	VALDEZ	
	PLASTICOS	VASOS Y CUBIERTOS	ALEGRIA	
	SUMINISTROS DE CAFETERIA	SERVILLETAS	FAMILIA	
		LIMPIONES	FAMILIA	
		PAPELES	SIN MARCA	
		MALLAS	SIN MARCA	
	LIMPIEZA	ASEO	JABON EN BARRA	DEJA
			JABON EN BARRA	ESTRELLA
PAÑOS Y ESPONJAS			ESTRELLA	
ELIMINADOR DE OLOR			FAMILIA	
AMBIENTALES PASTILLAS			GLADE	
ELIMINADOR DE OLOR			GLADE	
AMBIENTADOR ELECTRICO			GLADE	
AMBIENTADOR EN AEROSOL			GLADE	
ABRILLANTADOR DE MADERA			INTRA PREMIO	
PAÑOS Y ESPONJAS			PRODESOL	
JABON EN BARRA			SAPOLIO	
DESINFECTANTES			SIN MARCA	
DESINFECTANTES ECOLOGICOS			VIVE VERDE	
FRANELAS			SIN MARCA	
DETERGENTES			SURF	
AMBIENTALES PASTILLAS			TIPS	
DISPENSADOR PARA URINARIO			FAMILIA	
PAÑOS Y ESPONJAS			VILEDA	
ABRILLANTADOR DE MADERA			VIRGINIA	
ASEO PERSONAL			JABON LIQUIDO	AZZURRA
		PAPEL HIGIENICO	FAMILIA	
		TOALLAS DE PAPEL, DE TELA	FAMILIA	
		GEL DESINFECTANTE, JABON LIQUIDO	FAMILIA	
PLASTICOS		FUNDAS	KANGURO	
		DISPENSADORES	FAMILIA	
		RECOGEDORES Y ESCOBAS	SIN MARCA	
		GUANTES Y REMOVEDORES	SIN MARCA	
		TACHOS ECOLOGICOS	RUBBERMAID	
		TACHOS ECOLOGICOS HOSPITALARIOS	RUBBERMAID	
		COCHES DE LIMPIEZA	RUBBERMAID	
SEGURIDAD INDUSTRIAL		PROTECCION PERSONAL	RESPIRADORES	3M
	FILTROS		3M	
	PROTECCION AUDITIVA		3M	
	TRAJES COVERALL		3M	
	CASCOS		3M	
	CHALECOS		3M	

Elaborado por: Los autores

	Productos nuevos
	Cambio de proveedor
	Dejar de vender

El objetivo de la empresa es brindar ítems que se adapten a los requerimientos de cada tipo de cliente según su naturaleza, pues como en el caso de las empresas de limpieza, no es importante la marca de los productos, sino que no les genere un alto gasto.

La orientación de Ecuagama es mejorar la rentabilidad y los ingresos a mediano plazo, para esto deben comercializarse productos que dejen un margen no menor al 20%. Luego de la revisión de la rentabilidad y ventas por marcas, se presenta la propuesta del nuevo portafolio, el mismo que muestra nuevos productos, productos que se deben mantener, pero cambiar de proveedor para mejorar el margen y productos que deben salir del portafolio.

4.5.1.3 Calidad

La calidad se clasifica en dos etapas, la primera relativa a la calidad de los productos en la que se presentan tres alternativas para los clientes:

- Media calidad – Productos sin marca
- Alta calidad – Productos con marca

Y por otro lado se tiene la propuesta de valor del negocio en la que se opta por posicionarse como una empresa de igual rendimiento a sus competidores, pero con una mejor propuesta de precios.

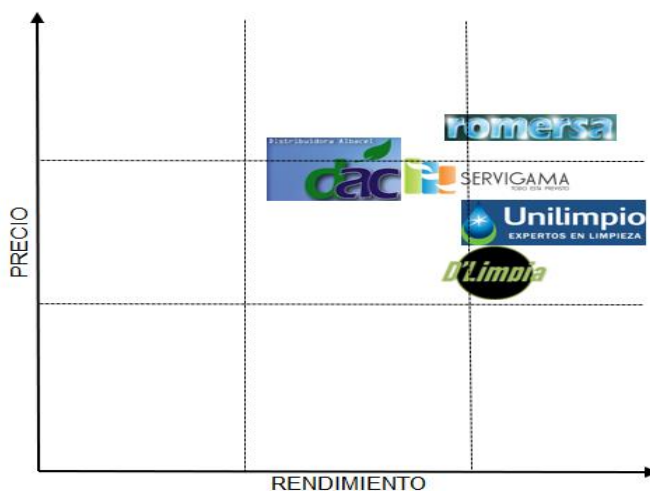


Figura 34. Posicionamiento de D'Limpia

Elaborado por: Los autores

Se selecciona el posicionamiento de “Lo mismo por menos” (Igual rendimiento, menor precio), ya que se debe mantener esa percepción de ser una opción de menor precio para los clientes, pero también se deben mejorar los servicios que se presentan actualmente, con el fin de mantener y captar nuevos clientes.

Actualmente la empresa no presenta un posicionamiento claro, menos aún una propuesta de valor, por lo cual adaptarse a una le permitirá orientar sus estrategias hacia objetivos alineados a la forma en que se quieran lograr ingresos.

4.5.1.4 Diseño – Presentación

Se evaluó el hecho de no solo vender a empresas mediante la visita o llamadas del personal comercial; el segmento de consumidores finales y de pequeños negocios, también puede generar nuevos ingresos para Ecuagama, por lo cual adicional al modelo actual, también se incluye los siguientes canales

- Venta online
- Punto de venta



Figura 35. Instalaciones de D'Limpia

Elaborado por: Los autores

El punto de venta, busca la captación de consumidores finales de este tipo de productos y así mismo, propietarios de pequeños negocios, estos tipos de clientes no han sido foco de atención de la empresa, pero pueden representar un incremento de ingresos y una mejor rentabilidad ya que se comercializará a un nivel de precios 5% mayor que el que se ofrece a las empresas que actualmente se atiende.

La siguiente opción es la comercialización aprovechando el canal online, esta herramienta presenta amplias ventajas para cualquier negocio:

- Ampliación de cobertura sin requerir el aumento de la fuerza de ventas
- Mejor rentabilidad debido a un menor requerimiento de gastos
- Atención en cualquier horario

La empresa actualmente no cuenta con una página web, por lo cual la empresa debe incurrir en los gastos de diseño, creación y mantenimiento de la misma, esta página web será utilizada para la captación de clientes, información general, generación de pedidos, pagos de pedidos, publicidad del negocio y de sus marcas y evidentemente el intercambio de información con los clientes mediante chat.



Distribuimos las mejores marcas del mercado

Nuestras líneas de productos incluyen:



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

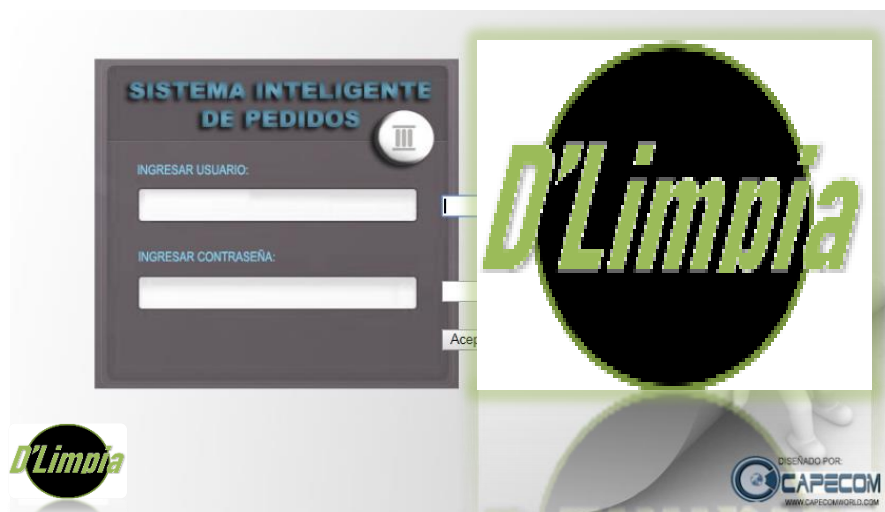
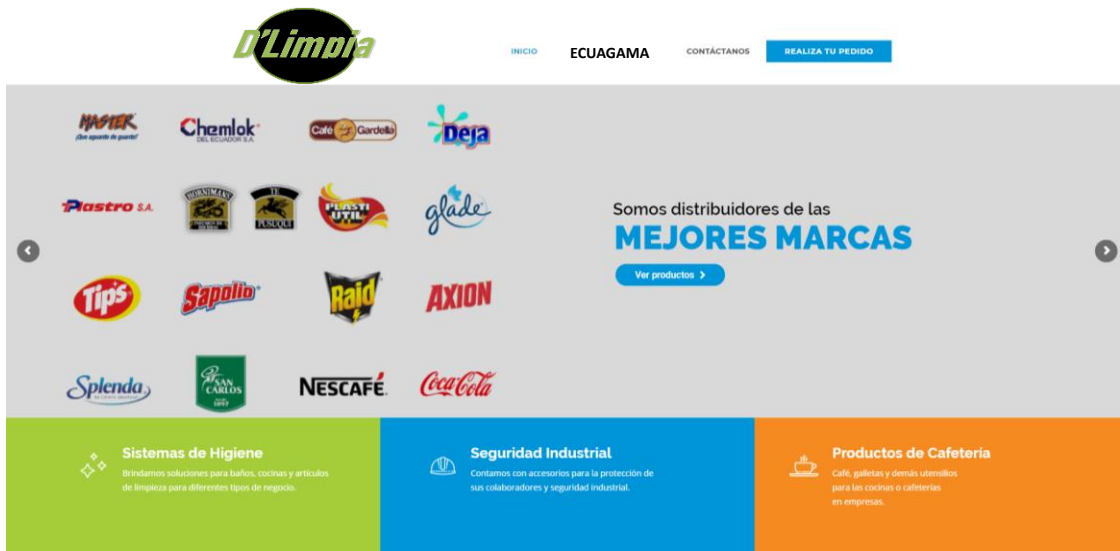
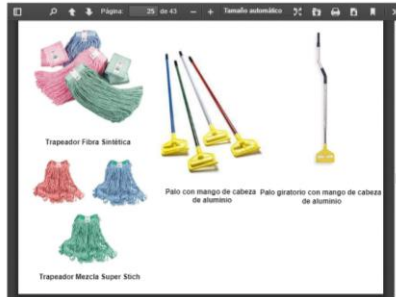


Figura 36. Página web D'Limpia
Elaborado por: Los autores

Los gastos derivados de la implementación del punto de ventas y la página web serán detallados en el desglose de gastos e ingresos de esta propuesta comercial.

4.5.1.5 Características y servicios

Las siguientes características detallan varios de los objetivos a los que se quiere llevar al negocio con la aplicación del plan de mercadeo propuesto:

Tabla 39.

Características del negocio

Características actuales		Características esperadas	
Nombre:	Ecuagama	Nombre:	D' Limpia
Cobertura:	Local	Cobertura:	Regional
Tipo de empresa:	Pequeña	Tipo de empresa:	Mediana "A"
No. de Clientes:	237	No. de Clientes:	300
Ventas:	US \$760,483	Ventas:	US \$1'079,040
Canales de venta:	Venta presencial Venta telefónica - Empresas -	Canales de venta:	Venta presencial Venta telefónica Venta online Empresas Consumidor final
Puntos de venta:	0	Puntos de venta:	1
Categorías de productos:	Cafetería Limpieza -	Categorías de productos:	Cafetería Limpieza Seguridad industrial

Elaborado por: Los autores

Para complementar la oferta actual de productos que realiza Ecuagama y no separarse de la competencia, se pone a consideración la tabla 40 que incluye la prestación de servicios actual frente a lo que se propone tras la aplicación del plan de mercadeo.

Tabla 40.

Propuestas de servicios para Ecuagama

Servicios actuales	Servicios nuevos
Instalación gratis - En la compra de todo tipo de dispensadores	Instalación gratis - En la compra de todo tipo de dispensadores
Asesoría telefónica - Para toma de pedidos e información de productos	Asesoría telefónica - Para toma de pedidos e información de productos
Entregas sin recargo - La logística de los pedidos es responsabilidad de D'Limpia	Entregas sin recargo - La logística de los pedidos es responsabilidad de D'Limpia - Las entregas a clientes fuera de la ciudad serán por Courier
	Prevención y salud ocupacional - Charlas en empresas coordinadas con los proveedores
	Gestión online - Generación de pedidos al por mayor o menor - Pago de pedidos por el canal online - Pago de pedidos por transferencia bancaria

Elaborado por: Los autores

A continuación, el detalle de cada una de las nuevas propuestas de servicios para la empresa:

- **Entregas sin recargo:** Para no incurrir en la compra de varios vehículos y ser más eficiente operativamente la empresa debe atender el despacho de pedidos de acuerdo a las siguientes indicaciones:

Tabla 41.

Reparto de servicios de entrega de pedidos

Destino	Tipo de cliente	Tiempo actual	Entrega	Tiempo propuesto
Guayaquil	Cliente corporativo	2 días	Ecuagama	1 día
	Cliente individual	No se vende	Courier	2 días
Guayas	Cliente corporativo	3 días	Ecuagama	1 día
	Cliente individual	No se vende	Courier	2 días
Provincias	Cliente corporativo	4 días	Courier	2 días
	Cliente individual	No se vende	Courier	2 días

Elaborado por: Los autores

Los valores correspondientes a gastos de logística se incluirán en los presupuestos del negocio.

- **Prevención y salud ocupacional:** Este servicio no acarrea gasto para la empresa pues se canaliza a través de los proveedores que son los que cuentan con personal destinado a estas tareas. El papel de Ecuagama será canalizar las charlas entre proveedores de marcas de alta rotación y clientes representativos para la empresa.
- **Gestión online:** Esta herramienta permitirá a la empresa adaptarse a los requerimientos del mercado y así mismo mejorar el servicio que actualmente brinda, adicional la captación de clientes individuales.

Las opciones de pago que tendrán los clientes serán mediante pago online con tarjeta de crédito (Clientes individuales) o pagos por transferencias (Clientes corporativos). Los gastos de implementación se detallarán en el presupuesto de gastos.

4.5.2 Precio

Los detalles de la variable precio engloban aspectos de aplicación de precios por canal, hasta los beneficios, términos de crédito y plazos de descuento que se aplicarán a los mismos.

4.5.2.1 Precio de lista

La empresa debe contar con una lista de precios que guíe al personal comercial en cada negociación y principalmente que ejecute una política comercial que no existe en la actualidad. El precio de lista es un valor a partir del cual se pueden aplicar descuentos a los diferentes tipos de clientes y también de acuerdo al volumen de compras. Para la fijación de precios se han considerado los siguientes criterios:

- **Fijación de precio psicológica:** Se eleva el precio de lista anterior y se aplican descuentos amplios para dar la percepción al cliente de que paga un precio menor.
- **Fijación de precios por tipo de cliente:** Se otorgan descuentos de acuerdo al tipo de cliente y a la predisposición a pagar que tengan los mismos. La intención es rentabilizar al máximo las operaciones de compra.

El precio a las instituciones públicas es mayor al de las empresas privadas ya que así mismo el plazo de pago de estas empresas es de más días, por otro lado, los clientes individuales también tienen un mayor precio debido a su menor volumen de compras.

- **Fijación de precios de descuento y bonificación:** Se otorgan descuentos extras por compras de mayor volumen, esto motiva a que cada grupo de clientes realice compras mayores en determinados períodos.

La política de precios orientará a los asesores a saber cuál debe ser el precio por canal o cliente que debe manejar, la idea es manejar precios únicos para cada tipo y la misma debe reunir básicamente los siguientes descuentos:

- Empresas privadas: de 20% a 25% de descuento, dependiendo de la rentabilidad del producto.
- Empresas públicas: de 10% a 15% de descuento, dependiendo de la rentabilidad del producto.
- Clientes individuales: de 5% a 10% de descuento, dependiendo de la rentabilidad del producto.

La lista de precios completa, propuesta con los rubros para cada tipo de cliente se presenta con mayor detalle en el anexo 6.

4.5.2.2 Descuentos

Para fomentar la compra de mayor volumen de productos por parte de los clientes se proponen los siguientes descuentos por volumen, los mismos que se aplican a todas las líneas dependiendo del peso de ventas y la rentabilidad de cada una analizadas previamente:

Tabla 42.

Descuentos por volumen de compras

Categoría	Líneas	> 3 docenas	> 8 docenas
LIMPIEZA	ASEO	3,0%	5,0%
LIMPIEZA	ASEO PERSONAL	3,0%	5,0%
LIMPIEZA	PLASTICOS	2,0%	4,0%
CAFETERIA	CONSUMIBLES	4,0%	6,0%
CAFETERIA	PLASTICOS	4,0%	6,0%
CAFETERIA	SUMINISTROS DE CAFETERIA	4,0%	6,0%

Elaborado por: Los autores

Las unidades establecidas como base para aplicación de descuentos están justificadas de acuerdo al volumen en promedio que se vende actualmente. Estos descuentos son adicionales al descuento inicial propuesto con el precio de lista, es decir, un cliente del grupo de empresas privadas que compra 3 docenas de papel higiénico obtendrá en total 23% de descuento (20% + 3%).

4.5.2.3 Período de pago

Los períodos de pago también se manejarán de manera diferenciada dependiendo del tipo de cliente.

Tabla 43.

Periodos de pago por tipo de clientes de Ecuagama

No. de compras	Emp. Publica	Emp. Privada	Individual
1 a 6 compras	60 días	15 días	0 días
7 a 12 compras	60 días	30 días	15 días
13 o más compras	60 días	45 días	15 días

Elaborado por: Los autores

La tabla 43 incluye días de pago de acuerdo al tipo de cliente y a la frecuencia de compras que realice con el negocio, la idea es dar motivos a los clientes a mantener la frecuencia

de pedidos con el fin de que puedan mejorar sus días de crédito y así la empresa logre mantener clientes a mediano plazo.

Otro objetivo fundamental en la aplicación de estos plazos de crédito es aumentar el número de empresas que compran a Ecuagama por los plazos de crédito, y aunque esto afecte la liquidez del negocio debido a un mayor período de días de cobro, la idea de vender a consumidores finales y cobrar en efectivo busca disminuir el mencionado impacto en la liquidez.

4.5.2.4 Rebate

El pago de un “rebate” como compensación por el cumplimiento de volumen de compras planificado es una opción que tiene como objetivo mantener y mejorar el volumen de compras de los clientes grandes, mediante la fijación de un monto de compras anual al inicio de cada año. Para hacer efectivo este plan se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Seleccionar de la base de datos los clientes más grandes que tenga el negocio, en este caso no deben pasar de 10 clientes según la base de datos actual (Este número puede variar según los resultados de los siguientes años).

Tabla 44.

Cientes seleccionados para “Rebate”

NOMBRE	ABC	2017		Objetivo 2018		
		Ventas	Utilidad	Ventas	Utilidad	Pago rebate
GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL	A	\$51.121	\$8.378	\$56.233	\$10.122	\$1.125
SERVICIOS HOSPITALARIOS S.A. ALBOTEOTON	A	\$49.809	\$8.163	\$54.790	\$9.862	\$1.096
INDUSTRIAL INMOBILIARIA TEOTON S.A.	A	\$46.855	\$7.679	\$51.541	\$9.277	\$1.031
ESCULAPIO S.A.	A	\$35.493	\$5.817	\$39.043	\$7.028	\$781
ASOC. DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EL MODELO	A	\$35.370	\$5.797	\$38.907	\$7.003	\$778
NAPORTEC S.A.	A	\$33.819	\$5.543	\$37.201	\$6.696	\$744
GUAYAQUIL TENIS CLUB	A	\$28.779	\$4.717	\$31.657	\$5.698	\$633
FER&ROB MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	A	\$23.680	\$3.881	\$26.048	\$4.689	\$521
MURILLO IDROVO XAVIER EDUARDO	A	\$22.634	\$3.710	\$24.897	\$4.482	\$498
LOGISTICA BANANERA S.A LOGBAN	A	\$18.897	\$3.097	\$20.786	\$3.742	\$416
		\$346.456	\$56.781	\$381.102	\$68.598	\$7.622

Elaborado por: Los autores

2. Fijar los objetivos de crecimiento en ventas y el pago por cumplimiento de este objetivo comercial por parte de los clientes (Valores indicados en la tabla 44) y realizar negociaciones con cada uno de ellos.
3. Calcular los resultados esperados para Ecuagama, los mismos que se detallan en la tabla 45. La rentabilidad objetivo pasa de 16.4% a 18% debido a que se planean mejores negociaciones de compra por volumen con los proveedores, así mismo el

hecho de reemplazar productos de baja rentabilidad con otros que dejen mejores porcentajes para el negocio.

Tabla 45.
Resultados de nuevas negociaciones con “Rebate”

Rentabilidad 2017	16,4%
Rentabilidad objetivo	18,0%
Pago Rebate	2,0%
Rentabilidad neta	16,0%
Perdida de margen	-0,4%
Crec. en ventas	10,0%
Crec. en utilidad	20,8%

Elaborado por: Los autores

Este procedimiento tiene dos objetivos claros para Ecuagama: Por un lado, se mejora el índice de lealtad de estos clientes y adicional a eso se mejoran indicadores comerciales como ventas y utilidad.

4.5.3 Plaza

4.5.3.1 Canales

En la actualidad Ecuagama funciona bajo un modelo de compra a fabricantes y distribuidores y de venta telefónica o mediante visita a empresas, la propuesta busca aumentar tanto los tipos de clientes del negocio como los canales de venta que el mismo maneja.

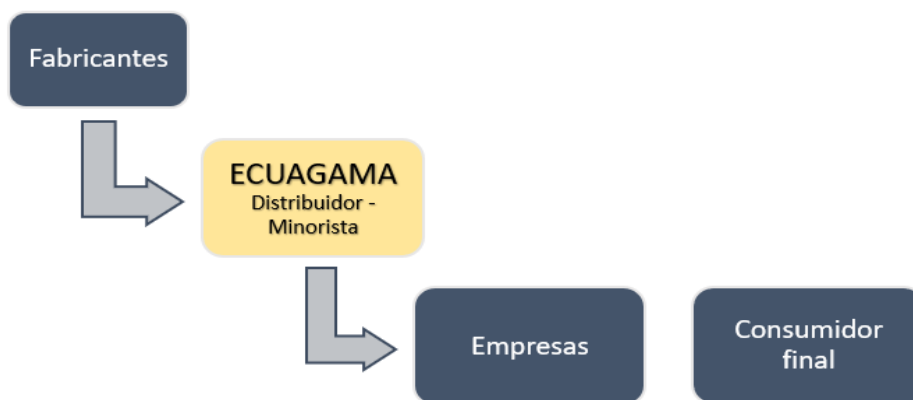


Figura 37. Modelo de negocio de Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Como se indicó antes, se propone la aplicación de las herramientas actuales de atención a los clientes, adicional al hecho de contar con una página web para realizar pedidos y un punto de venta para atención directa, con lo cual se especifica el canal de atención a cada tipo de cliente en la siguiente tabla:

Tabla 46.
Canales de venta de Ecuagama

Canal de venta	Emp. Publica	Emp. Privada Peq/Med	Emp. Privada Grande	Individual
Página web	X	X	X	X
Venta telefónica		X		
Punto de venta				X
Visita del vendedor	X		X	

Elaborado por: Los autores

El objetivo es captar un mayor número de clientes sin exceder el gasto en recursos que se puedan generar, en este caso se debe especificar la cantidad de personas y recursos para cubrir la atención a clientes (Los gastos de los mismos se detallarán en el estudio financiero):

- **Página web:** Automática en el proceso de atención y el mantenimiento lo realiza personal externo.
- **Venta telefónica:** Se debe contar con dos personas que específicamente se encarguen de esta función, actualmente lo hace el mismo vendedor de cobertura.
- **Punto de venta:** Adicional a los recursos materiales para habilitar el local, no se requiere contratación de personal para atención, la función será repartida entre los ejecutivos de venta telefónica.
- **Vendedor de cobertura:** Con la implementación de las nuevas funciones, el vendedor de cobertura solo realizaría esa función, no se ocupará de las ventas telefónicas. Actualmente la empresa atiende 25 clientes de alto volumen de compras, en el supuesto que ese número aumente, el vendedor puede ocuparse de esa atención en conjunto con el asesor de la empresa Familia – Sancela.

4.5.3.2 Cobertura

Es necesario el crecimiento en cobertura para mejorar los ingresos del negocio, esta cobertura al momento es direccionada al sector local con ventas esporádicas hacia otros puntos de la provincia y fuera de la misma.

La cobertura que se propone para el negocio abarca más localidades dentro y fuera de la provincia, esto se logrará realizar debido al alcance que se puede obtener con una página web y a la dedicación completa del personal de ventas a la captación de nuevos clientes, con lo cual se prevé la atención en los siguientes puntos geográficos:

Tabla 47.
Sectores de cobertura de Ecuagama

Actual		Propuesta	
Sector	Frecuencia	Sector	Frecuencia
Guayaquil	Frecuente	Guayaquil	Frecuente
Otros cantones	Ocasional	Guayas	Frecuente
Otras provincias	Ocasional	Los Ríos	Frecuente
		Manabí	Frecuente
		El Oro	Frecuente
		Santa Elena	Frecuente
		Otras provincias	Ocasional

Elaborado por: Los autores

Con el fin de lograr contactar a un mayor número de clientes se proponen las siguientes opciones que permiten aumentar la base de datos de potenciales y reales clientes para el negocio:

- Base de datos de la Superintendencia de compañías
- Datos de empresas en redes sociales
- Referencias por parte de clientes actuales

4.5.3.3 Ubicaciones

La propuesta de mercadeo no incluye el aumento de más oficinas o bodegas para el negocio, pero si la habilitación de un punto de venta en las instalaciones actuales de Ecuagama en la Cdla. Paraíso, Av. Carlos Julio Arosemena 103 y 28 de mayo.

Este punto de venta tiene como objetivo principal la captación de clientes minoristas o individuales, pero también la atención a clientes empresariales que deseen hacer una compra inmediata.

Para la adecuación de estas instalaciones la empresa debe considerar gastos iniciales y gastos mensuales de mantenimiento, estos rubros serán descritos en la evaluación financiera del plan propuesto.

4.5.3.4 Operaciones y Logística

Actualmente la empresa cuenta con dos vehículos propios para realizar las entregas (Los pedidos que realiza la empresa son entregados en la bodega de la misma por los proveedores), para esto el personal con que se cuenta se compone de dos conductores y un auxiliar de despachos.

Para hacer más eficiente la gestión operativa del negocio desde la preparación de los pedidos se requiere la contratación de una persona más adicional a las ya existentes, el cargo requerido sería:

1 asistente de bodega

El siguiente diagrama describe la mejora en los procesos operativos, que busca la reducción de tiempos y la efectividad en la preparación de pedidos, esto llevará a reducir la insatisfacción que presentan los clientes actuales y sostener la atención de más pedidos derivados de aumentos en ventas:

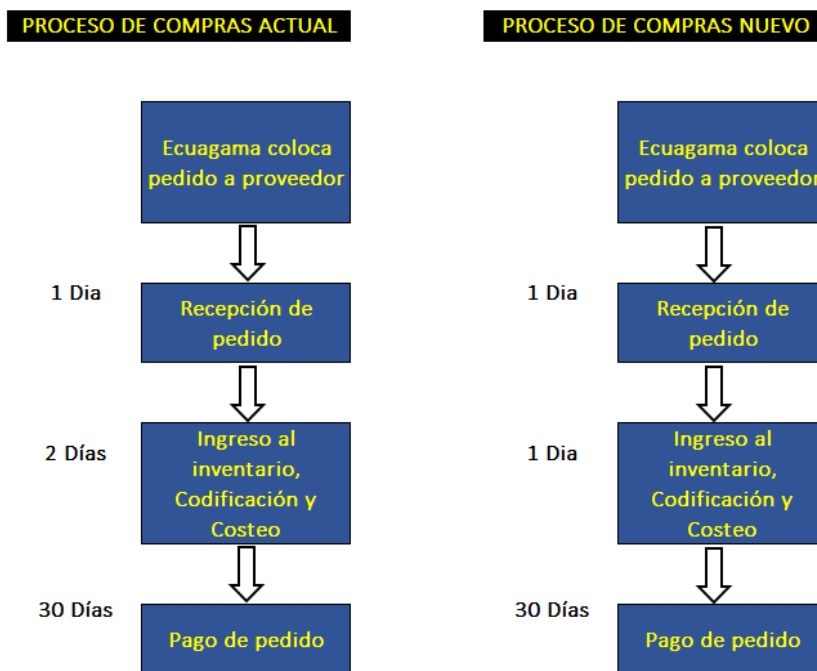


Figura 38. Mejora en proceso de compras de Ecuagama

Elaborado por: Los autores

El proceso de compras actual presenta un lapso de 3 días desde que la empresa coloca un pedido a sus proveedores y el momento en que la mercadería está disponible para la venta, al incluir una persona que se dedique por completo a la actividad de recibir y preparar pedidos, se mejora en un día este tiempo.

Planeación de demanda: En el análisis estratégico se propuso como mejora el hecho de realizar una planeación de demanda con el fin de que las compras de la empresa sean de acuerdo al volumen de ventas que realiza y no con excedentes. Esto lleva a disminuir el sobre stock actual, así como también evitar backorder o ventas perdidas por falta de inventario.

La gestión de planificación de demanda debe estar a cargo del jefe administrativo, para realizar esta gestión deben considerarse los siguientes datos:

- Resultados de ventas en unidades del año anterior
- Pronóstico de ventas del año actual
- Inventario final del mes anterior

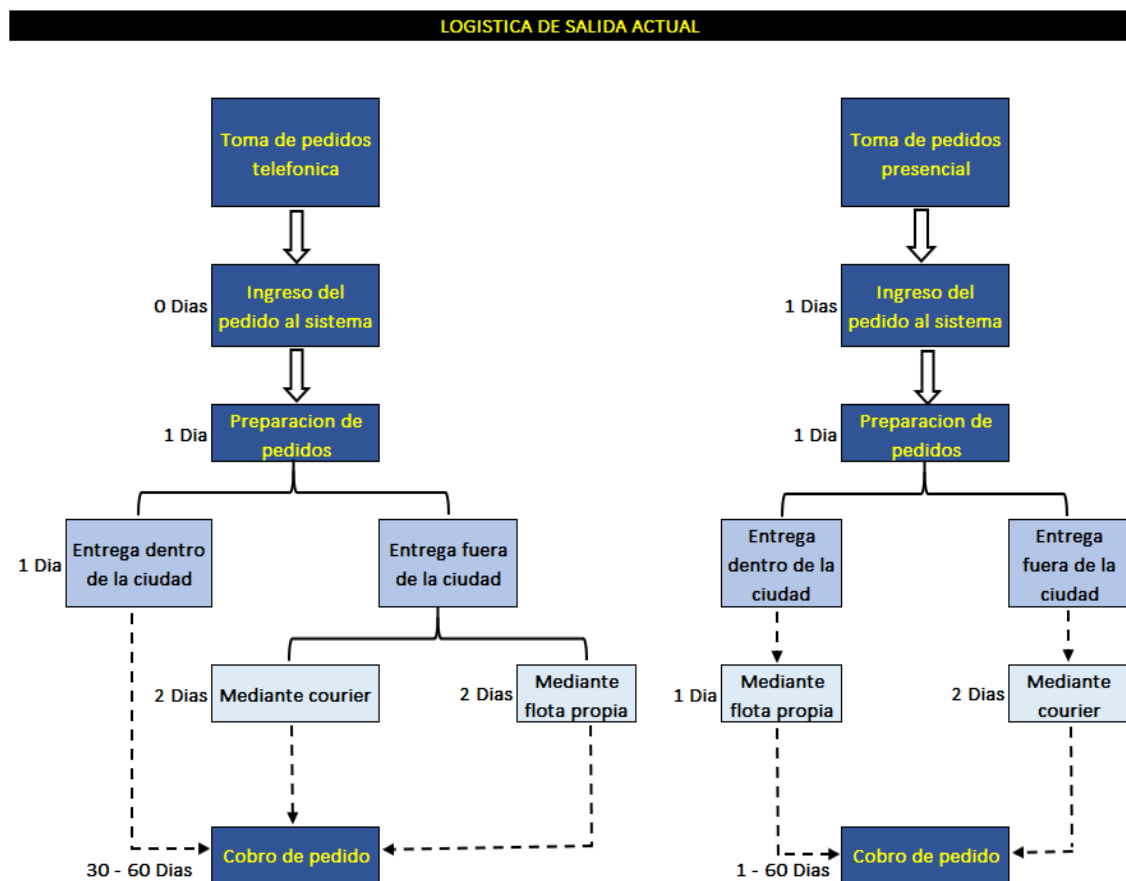


Figura 39. Proceso actual de despachos

Elaborado por: Los autores

La planeación de demanda debe considerarse como punto de partida de la gestión de compras. Una vez que la mercadería se encuentre registrada en el inventario de Ecuagama, la empresa debe preparar la gestión de despachos o logística de salida, la misma que también debe mejorar para cumplir con indicadores óptimos.

Para cumplir con una entrega en menor tiempo, de máximo 2 días desde la puesta del pedido, se deben acortar tiempos en el ingreso y en la preparación de cada pedido, esto se puede lograr con los nuevos puestos propuestos para la empresa, ya que actualmente el mismo vendedor de cobertura debe ingresar los pedidos cuando se encuentre en las instalaciones de Ecuagama.

Con personal de atención y toma de pedidos dentro de las oficinas, el vendedor puede enviar los pedidos mediante medios digitales y directamente los mismos pasarían al asistente de bodega para su preparación. Con las medidas a implementar el tiempo se puede acortar a dos días para pedidos que deban ser entregados fuera de la ciudad y de la provincia.

4.5.4 Promoción

Ecuagama desde su creación no ha destinado recursos a la promoción del negocio con el fin de captar nuevos clientes. En esta propuesta se propone la derivación de gastos de marketing para estrategias de “PULL” o atracción de demanda.

Las herramientas que se exponen están dirigidas a causar un impacto directo y bajo la orientación de hacer eficiente y efectivo el uso de los recursos financieros de la empresa. Como fines principales de esta gestión se busca lo siguiente:

- **Ticket promedio:** En el año 2017 la venta total fue de \$760.483 con un total de clientes de 237, lo cual arroja una compra promedio de \$3.209 ($\$760.483 / 237$) por año o \$267 mensual por cliente. El objetivo se orienta a que, de disminuir el ticket promedio, aumente la base de clientes para que se justifique tal reducción.
- **Promover la marca:** Al realizar una gestión de mercadeo, siempre se tiene como objetivo lograr un amplio reconocimiento de marca en el segmento de mercado en el que una marca compite. El propósito es difundir la marca “D’Limpia” entre las empresas a nivel regional para ser considerados como un referente en la provisión de productos de limpieza, cafetería y seguridad industrial.
- **Promoción de portafolio de productos:** Debido al bajo conocimiento del portafolio total de productos que comercializa la empresa, es necesario que se utilicen medios promocionales para dar a conocer la totalidad de productos y marcas que se tiene como oferta al mercado empresarial.

Mediante cada una de las herramientas explicadas a continuación se busca cumplir con las metas comerciales y de mercado que se propone el negocio.

4.5.4.1 Marketing directo

Debido a la limitación en los recursos económicos de la empresa y que puedan destinarse a gasto publicitario, es consecuente, seleccionar medios de llegada directa con el mercado de clientes, dentro de los cuales se detallan los siguientes:

- a. Campañas de e-mailing:** Esta opción no generará gastos extras para la empresa, ya que la información de correos de las empresas objetivo se puede conseguir en internet y en la base de datos actual de la compañía. Con esta práctica se buscará comunicar sobre promociones, nuevos lanzamientos y en general la gama de productos y servicios de la empresa.
- b. Campaña de telemarketing:** Dentro de las acciones que debe realizar el negocio con el fin de mejorar ingresos se cuenta con el hecho de aumentar la cartera de clientes principalmente hacia dos tipos de empresas: Industriales (De acuerdo a su naturaleza) y empresas pequeñas (Según su volumen de ventas).

Para hacer efectiva esta gestión se debe contar con dos vendedores, los mismos que deben llevar a cabo esta actividad tomando información de datos de contacto del directorio de empresas de la Superintendencia de compañías.

- c. Campaña de referidos:** Para promover el crecimiento del negocio se prevé la captación de nuevos clientes bajo la recomendación de quienes ya han sido atendidos por la empresa, para motivar esta campaña se considera la aplicación de un descuento extra de 5% por cada referido en las 2 siguientes compras a las empresas que evidencien su recomendación y siempre y cuando se ejecute por más de dos veces la compra por parte del referido.
- d. Catálogo y afiches digitales:** Se debe crear un catálogo digital que muestre toda la gama de productos de la empresa y con la descripción y usos que se le puede dar a cada uno, este catálogo debe estar disponible en correo electrónico, redes sociales y página web, de igual manera con afiches promocionales de productos o promociones específicas.



- e. **Material P.O.P:** El material promocional debe ser negociado por la empresa mediante sus proveedores, de esta manera no se incurre en gastos y se logran ventajas como distribuidor.
- f. **Redes sociales:** Las redes sociales son una opción general para todo tipo de empresas, el beneficio es que se pueden contactar y crear redes en diferentes tipos de redes dependiendo del objetivo del negocio.

La figura 40 describe la utilización que se le da a nivel nacional a las redes sociales para verificar cuales son las que debe seleccionar Ecuagama para difundir su comunicación con clientes:

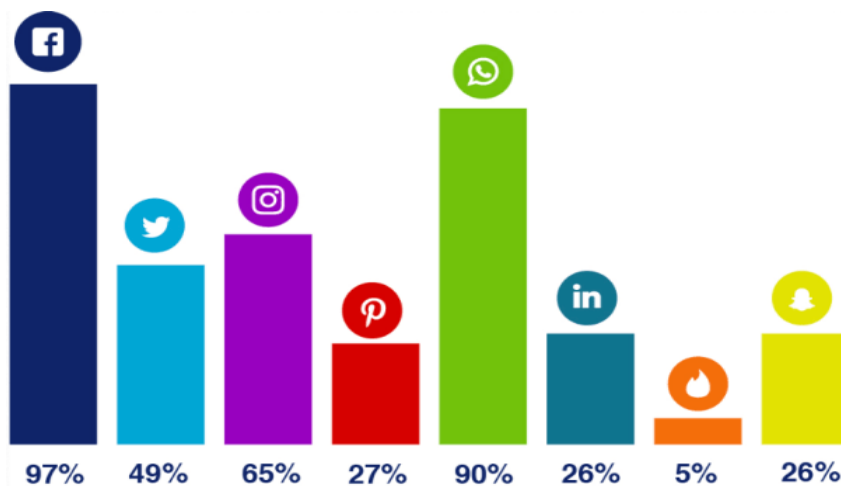


Figura 40. Uso de redes sociales en Ecuador

Fuente: Interactive Advertising Bureau Ecuador (IAB Ecuador, 2017)

Si bien Facebook es la red con mayor peso a nivel nacional, el segmento al que va dirigido no es el mismo al que quiere apuntar Ecuagama que es el segmento empresarial, bajo este criterio la red más conveniente es LinkedIn, que tiene como objetivo la comunicación de información entre empresas y profesionales.

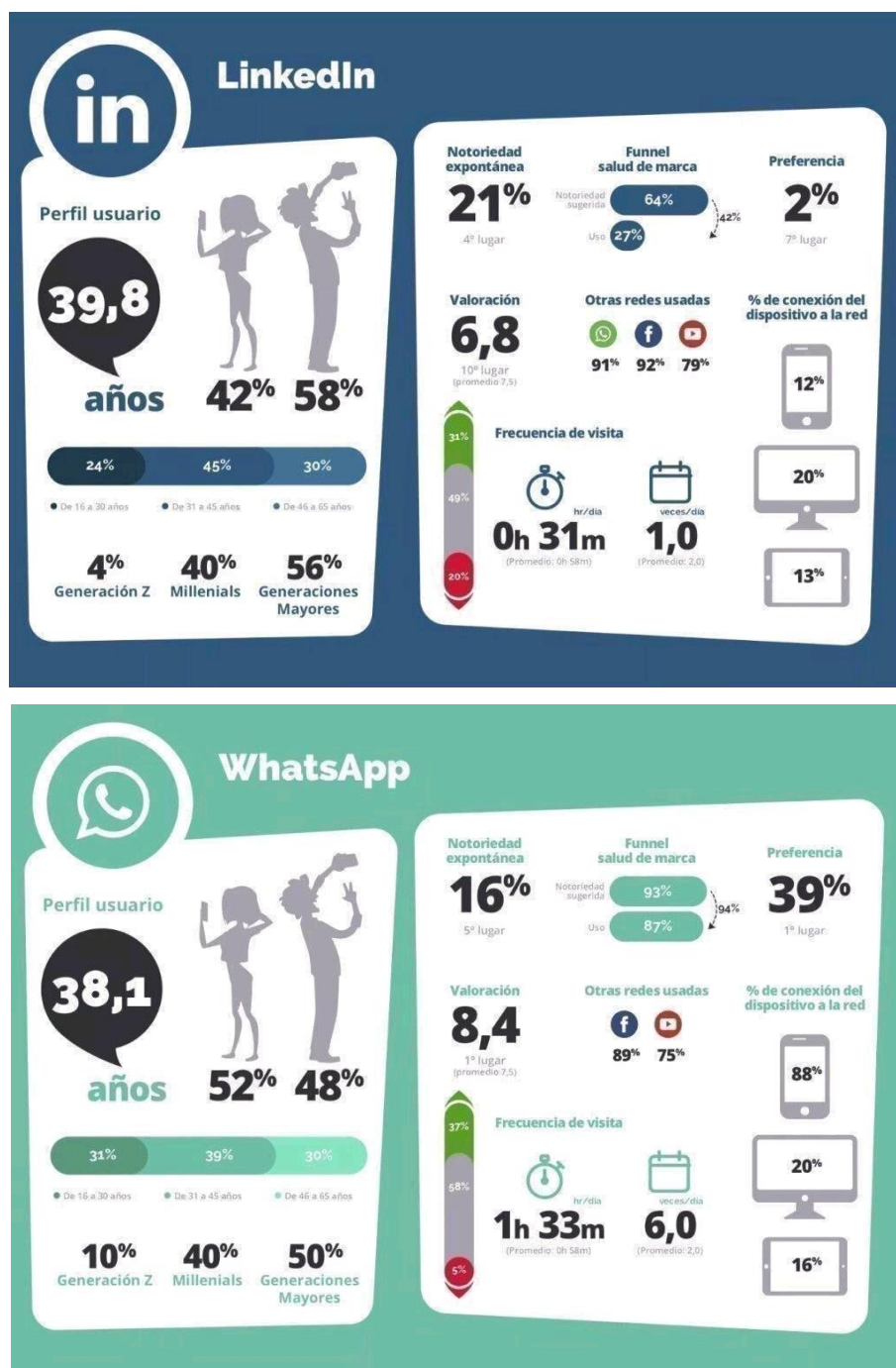


Figura 41. Indicadores de uso de LinkedIn y WhatsApp

Fuente: Interactive Advertising Bureau Ecuador (IAB Ecuador, 2017)

La segunda opción en redes sociales es WhatsApp, la misma que proporciona un amplio alcance en comunicación directa y si es manejado por la misma empresa puede aplicarse sin ningún costo, a diferencia de LinkedIn que si puede generar costos dependiendo de los objetivos de comunicación que se quieren lograr con este plan.

- g. Página web:** La finalidad de que la empresa cuente con una página web no va solo de la mano con la comunicación y publicidad, sino como ya se indicó antes, también va a servir para la gestión de pedidos y pagos de los clientes.

Dentro de las herramientas que se recomiendan utilizar para Ecuagama, existen medios gratuitos y otros que, sí generarán gastos para la empresa, estos valores serán detallados en el desglose de gastos.

4.5.5 Personas

Para la realización de todas las actividades descritas en el plan de mercadeo, debe contarse con el recurso humano actual y también con la contratación de personal adicional, adicional a eso habrá tareas que deben realizarse por personal externo a la empresa ya que no es conveniente mantenerlos en nómina para actividades ocasionales. En este punto se describirán los cargos nuevos que se requieren para Ecuagama:

Tabla 48.

Descripción de cargos nuevos para Ecuagama

Cargo	Personas	Funciones	Remuneración
Vendedor	2	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de datos de clientes potenciales - Gestión de telemarketing a clientes potenciales y actuales - Gestión de envíos de información por WhatsApp - Realización de campañas de e-mailing - Seguimiento a clientes referidos - Envíos de comunicaciones en redes sociales - Ingresos de pedidos al sistema - Atención en el punto de venta 	\$450,00
Asistente de bodega	1	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de pedidos - Preparación de pedidos - Control y generación de reportes de inventario - Revisión diaria de generación de pedidos en los diferentes canales 	\$386,00

Elaborado por: Los autores

Bajo estos nuevos requerimientos de puestos el organigrama de la empresa varía en relación a la nómina que venía manejando la empresa, este aumento de personal corresponde a la búsqueda de los siguientes fines:

- Centrar las funciones del personal en actividades específicas
- Disminuir el tiempo de preparación y entrega de los pedidos

- Tener personal disponible para la captación de nuevos clientes y otras actividades de mercadeo
- Contar con la capacidad operativa para captar y atender un mayor volumen de pedidos

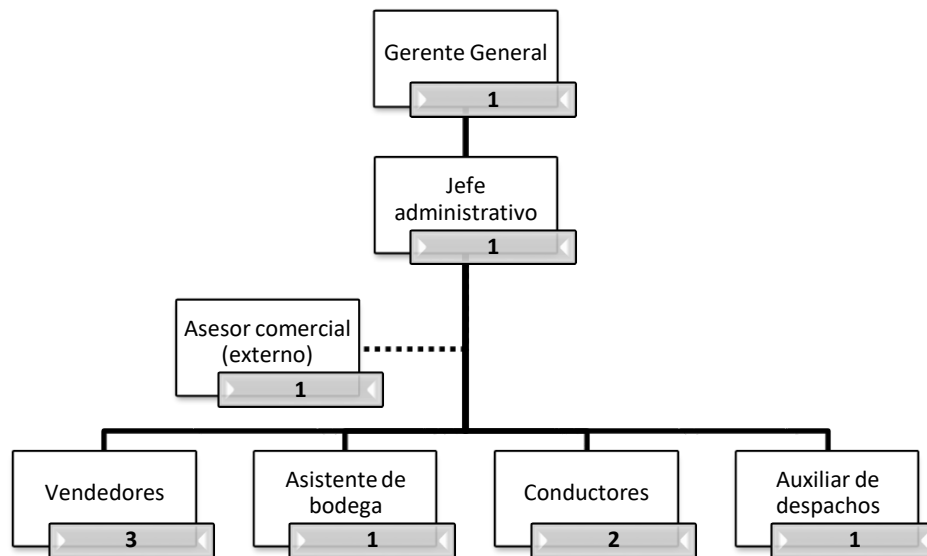


Figura 42. Estructura administrativa de Ecuagama

Elaborado por: Los autores

La carga de gastos que se deriva de la contratación y mantenimiento en nómina del nuevo personal se especificará en el desglose de gastos derivados de este plan.

4.5.6 Programación de implementación

Para hacer efectivo el desarrollo y control de las actividades que se proponen en este plan de mercadeo se detalla en la figura 43 los períodos de actividad en que se deben ejecutar cada una de ellas:

Actividad	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Producto													
Cambio de logotipo													
Definición de productos nuevos para el portafolio													
Establecimiento de nuevos plazos de crédito													
Precio													
Establecimiento de política de precios													
Fijación de descuentos por volumen													
Negociación de REBATE													
Pago de bonificación por REBATE													
Plaza													
Creación de aplicación de compras y pagos online													
Adecuación de punto de venta													
Actividades de planeación de demanda													
Promoción													
Impresión de material impreso con nuevo logotipo													
Creación de página web													
Charlas sobre salud ocupacional													
Gestión de telemarketing													
Campañas de e-mailing													
Campaña de clientes referidos													
Elaboración de catálogo digital													
Elaboración de material POP													
Campañas en redes sociales													
Personas													
Contratación de personal nuevo													
Capacitación a personal interno													

Figura 43. Planeación de actividades para Ecuagama

Elaborado por: Los autores

Los siguientes puntos del trabajo están dirigidos a la evaluación financiera de la propuesta para confirmar la conveniencia de la misma, estableciendo costos, gastos e ingresos con el fin de analizar los nuevos resultados que se podrían lograr.

4.6 Evaluación financiera del plan

La evaluación financiera del negocio está dirigida a evaluar los beneficios de la implantación de esta propuesta en términos de nuevas utilidades y rentabilidad, para esto es necesario hacer una proyección a 3 años de los siguientes rubros:

- Gastos derivados del plan
- Estado de resultados

4.6.1 Estimación de ingresos

La aplicación de nuevas acciones destinadas a la captación de nuevos clientes y a la retención de los actuales tiene como horizonte el crecimiento en ingresos, los mismos que en el último año fueron de \$760.483, para estimar los ingresos de los siguientes años se aplican los siguientes criterios:

Aumento de volumen de clientes: Se fija como objetivo el aumento de clientes C con las campañas de telemercadeo y clientes individuales con la instalación del punto de venta.

Compra promedio: La compra promedio mensual actualmente es de \$267, al aumentar la base de clientes C e individuales, el promedio baja a \$192.

Aumento de líneas de productos: Al aumentar la oferta de productos frente a lo actual, los clientes comprarían la totalidad de sus requerimientos a Ecuagama y no a otros.

Según la revisión de cada uno de los aspectos detallados y mediante análisis se estima que es posible llegar a mejorar el volumen actual de clientes en 97% es decir pasar de 237 a 468, con lo cual las cifras de ventas se presentarían según lo que se muestra en la tabla 49:

**Las ventas de los clientes se basan en un total de 6.409 personas que habitan en los sectores de Cdda. Miraflores y Cdda. El Paraíso, lo que equivale a 1.282 familias (ICM-ESPOL). Si se logra una incidencia de ventas del 10% de este número de familias, se tendrá una venta mensual a 128 de ellas con un promedio de compra de \$15.*

Tabla 49.

Ingresos de Ecuagama

Clasificación ABC	Ingresos Reales 2017			Proyección 2018			
	Cant.	Ventas anuales	Prom. Mensual	Cant.	Prom. Mensual	Ventas mensuales	Ventas anuales
A	25	\$527.553	\$1.759	30	\$1.900	\$57.000	\$684.000
B	44	\$162.124	\$307	60	\$350	\$21.000	\$252.000
C	168	\$70.806	\$35	250	\$40	\$10.000	\$120.000
Individuales*	0	\$0	\$0	128	\$15	\$1.920	\$23.040
Total	237	\$760.483	\$267	468	\$192	\$89.920	\$1.079.040

Elaborado por: El autor

Tabla 50.

Proyección anual de ingresos de Ecuagama

Clasificación ABC	2018	2019	2020
A	\$684.000	\$786.600	\$865.260
B	\$252.000	\$289.800	\$318.780
C	\$120.000	\$138.000	\$151.800
Individuales	\$23.040	\$26.496	\$29.146
	\$1.079.040	\$1.240.896	\$1.364.986

Elaborado por: El autor

4.6.2 Estimación de recursos económicos derivados del plan

Tabla 51.
Propuesta de inversión y proyección de gastos de aplicación en el proyecto

Actividad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	2018	2019	2020
Registro de marca en IEPI	\$300	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300	\$0	\$0
Gasto de bonificación por REBATE	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.622	\$7.622	\$8.765	\$9.642
Gasto en bancos por cobros con tarjeta de crédito	\$447	\$303	\$478	\$306	\$448	\$350	\$343	\$334	\$323	\$332	\$324	\$293	\$4.282	\$5.909	\$7.583
Adecuación de punto de venta	\$12.580	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.580	\$0	\$0
Gastos de servicios básicos	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Impresión de material impreso	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$240	\$240	\$240
Suministros	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$240	\$240	\$240
Creación de página web	\$1.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.000	\$0	\$0
Mantenimiento de página web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200	\$200
Gestión de telemercadeo	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600	\$600	\$600
Gasto por campaña de clientes referidos	\$1.006	\$681	\$1.075	\$688	\$1.008	\$788	\$771	\$752	\$727	\$747	\$729	\$660	\$9.634	\$11.079	\$12.187
Elaboración de catálogo digital	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$100	\$100
Campañas en LinkedIn	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Campañas en WhatsApp	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$120	\$120	\$120
Pago de sueldos de nuevo personal	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$1.753	\$21.037	\$21.878	\$22.754
Totales	\$17.887	\$3.036	\$3.607	\$3.047	\$3.509	\$3.192	\$3.167	\$3.139	\$3.104	\$3.133	\$3.107	\$10.628	\$60.554	\$51.531	\$56.065

Elaborado por: Los autores

4.6.3 Proyección de Estados de Resultados

La proyección de los estados de resultados sirve como herramienta de control sobre los objetivos planeados para el negocio, así como para la evaluación del impacto de las medidas que se proponen en términos de ingresos, gastos y utilidad.

En puntos anteriores se proyectaron los ingresos planificados para Ecuagama, los mismos que se sostienen bajo la perspectiva de un alto volumen de clientes a captar en nuevos segmentos del mercado empresarial y de consumidores finales, lo cual es posible con la apertura de nuevos canales de venta y la gestión directa hacia la captación de empresas nuevas. En cuanto a los costos, los mismos han sido estimados de acuerdo a las siguientes referencias:

- Se calcula que se puede mejorar en dos puntos la rentabilidad con el reemplazo de productos de baja rentabilidad, por otros con mejores réditos.
- El cambio de mix de ventas orientando la venta de marcas más rentables que otras también apoyan la disminución del costo de ventas.
- Disminuir el nivel de inventario también aporta a la reducción del costo de la mercadería, esto será posible mediante una correcta planeación de demanda.
- Los pagos de Rebate y descuentos por volumen también se incluyen dentro de los costos de mercadería.

Por otro lado, el plan propone el incremento de gastos con fines de promoción de producto y mejora en el servicio. Los gastos originados en el plan de mercadeo propuesto también se incluyen en cada rubro del Estado de Resultados Proyectado (Anexo 13).

Para lograr mejores resultados los directivos también deben ser conscientes de que se deben reducir gastos no eficientes para el negocio, por ejemplo: Debido a la mala planificación de compras la empresa ha estado pagando intereses a proveedores por mercadería que en varios casos permanece más de 3 meses sin venderse.

Existen otros gastos que se mantienen debido a que no están dentro del rango de acción del plan de mercadeo, estos gastos se proyectan en concordancia con el porcentaje que tienen frente a las ventas en el año 2017.

La tabla 52 muestra la proyección de resultados a mediano plazo, la variación de los mismos y el peso de cada cuenta frente a las ventas:

Tabla 52.

Estado de resultados resumido – Proyección 2018 - 2020

Cuentas									2018 vs	2019 vs	2020 vs
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019
Ventas de productos de cafetería	\$79.851	\$107.904	\$124.090	\$136.499							
Ventas de productos de limpieza	\$680.632	\$776.909	\$893.445	\$982.790							
Ventas de productos de limpieza (Punto de venta)		\$129.485	\$148.908	\$163.798							
Ventas de productos de seguridad (Nueva línea)		\$64.742	\$74.454	\$81.899							
Ingresos	\$760.483	\$1.079.040	\$1.240.896	\$1.364.986	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	41,9%	15,0%	10,0%
Costo de ventas	\$635.846	\$893.734	\$1.013.593	\$1.114.953	83,6%	82,8%	81,7%	81,7%	40,6%	13,4%	10,0%
Utilidad sobre ventas	\$124.637	\$185.306	\$227.303	\$250.033	16,4%	17,2%	18,3%	18,3%	48,7%	22,7%	10,0%
Gastos administrativos	\$70.624	\$106.354	\$96.255	\$98.321	9,3%	9,9%	7,8%	7,2%	50,6%	-9,5%	2,1%
Gastos de ventas	\$12.391	\$23.509	\$25.100	\$26.320	1,6%	2,2%	2,0%	1,9%	89,7%	6,8%	4,9%
Gastos operativos	\$37.010	\$44.082	\$45.721	\$47.617	4,9%	4,1%	3,7%	3,5%	19,1%	3,7%	4,1%
Utilidad operativa	\$4.611	\$11.360	\$60.227	\$77.775	0,6%	1,1%	4,9%	5,7%	146,4%	430,1%	29,1%
Gastos financieros	\$3.935	\$4.282	\$5.909	\$7.583	0,5%	0,4%	0,5%	0,6%	8,8%	38,0%	28,3%
Utilidad antes de impuestos	\$676	\$7.078	\$54.318	\$70.192	0,1%	0,7%	4,4%	5,1%	946,4%	667,4%	29,2%
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$101	\$1.062	\$8.148	\$10.529	0,0%	0,1%	0,7%	0,8%	946,4%	667,4%	29,2%
Utilidad gravable	\$575	\$6.017	\$46.170	\$59.663	0,1%	0,6%	3,7%	4,4%	946,4%	667,4%	29,2%
IMPUESTO A LA RENTA	\$2.030*	\$1.324	\$10.157	\$13.126	0,3%	0,1%	0,8%	1,0%	-34,8%	667,4%	29,2%
Pérdida del ejercicio	-\$1.455										
Utilidad del ejercicio		\$4.693	\$36.013	\$46.537	-0,2%	0,4%	2,9%	3,4%	222,6%	667,4%	29,2%

*Este valor fue tomado del formulario 101 del SRI, el mismo se encuentra en el anexo 14.

Elaborado por: Los autores

Bajo los criterios expuestos se logra los objetivos de crecimiento en ventas y rentabilidad que se buscan con la aplicación del plan, como se puede observar la verdadera recuperación de la empresa se logra al cabo de los 3 primeros años.

En términos de utilidad se espera al final del segundo año un monto incluso superior al que ganó la empresa en su mejor año (2014), y en cuanto a la rentabilidad es posible llegar a mejorarla en más de 3 puntos para el 2020, esto se debe principalmente a que mediante un mejor mix de portafolio de productos orientado hacia la comercialización de productos y marcas que dejen mejor rentabilidad, el costo de ventas se reduce en 2 puntos también.

Los gastos originados por promoción y publicidad de productos se fijan de acuerdo al 1% de las ventas, hasta el 2017 la empresa no destino valores por estos conceptos, dejando de lado el beneficio que puede lograrse con la difusión del negocio en campañas de marketing directo, debido a esto se observa un amplio crecimiento de los gastos de venta en el primer año de 90%.

Otro rubro que se incrementa en un alto porcentaje es el de gastos financieros, lo mismo se explica debido a que por el hecho de realizar actividades de cobro con tarjeta de crédito en las compras por página web que se estiman que serán del 10% de las ventas totales, se debe pagar una comisión de 4% sobre dicho monto.

En el primer año los resultados son menores a los del segundo y el tercero debido a que en ese periodo se cargan los gastos derivados de la inversión del plan de mercadeo, tales como: la adecuación del punto de venta, la creación de la página web y el registro de marca.

CONCLUSIONES

- La revisión de los resultados de los últimos años de la empresa evidencio la caída de las ventas y la utilidad en el año 2015, frente a lo obtenido en el 2014. En el año 2017 se logran ligeras mejoras que llevan a una venta de \$760 mil, sin embargo, la pérdida, que se registró en ese año, debe superarse, con la aplicación de nuevas estrategias de negocio.
- Los últimos resultados del negocio pese a que son mejores frente al 2016, evidencian la carencia de estrategias claras por parte de Ecuagama, el objetivo de la empresa se orienta a mejorar sustancialmente los ingresos a través de diferentes factores como son:
 - o Índice de lealtad de clientes
 - o Aumento de cobertura hacia zonas fuera de Guayas
 - o Apertura de nuevos canales y captación de nuevos clientes
 - o Presencia online con publicidad
 - o Gestión online de pedidos y pagos
 - o Disminución de tiempos de entrega de pedidos
- Para cumplir con las propuestas del plan de mercadeo se deben llevar a cabo acciones que se convierten en inversiones para el negocio, estas inversiones derivadas de la propuesta ascienden a \$60.554 para el 2018. Estos valores se justifican por cuanto se prevé un alto crecimiento en los ingresos y la rentabilidad, la cual también depende de otros factores.
- Para mejorar la rentabilidad también se deben hacer ajustes en el costo de ventas, como se indicó se puede pasar del 83.6% actual a 81.7%, esto es alcanzable con la eliminación del portafolio de productos de baja rentabilidad y la negociación con proveedores acerca de mejores precios por aumento de volumen de compras.
- El gasto de marketing se mantiene en 1% durante los 3 años lo cual es un porcentaje bajo frente al posible crecimiento que se puede esperar ya que la variación de ingresos se proyecta en 41.9% en el primer año, 15% en el 2019 y 10% para el 2020. Es claro mencionar que para pasar de ventas de 760 mil a ventas de 1'07 MM, se debe hacer énfasis en la captación de clientes y aumento de cobertura puesto que es bajo el número de 237 frente a la totalidad de empresas que existe en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Para captar más clientes se debe invertir en el aumento de vendedores que realicen visitas y de igual manera hacer una campaña de telemarketing, debido a que estas son las fuentes más efectivas de captación de compradores.
- Debido al bajo conocimiento de la oferta total de productos de Ecuagama, se debe reforzar la gestión de ventas en cuanto a promocionar todo el portafolio, así como las ofertas que se planteen periódicamente.
- Mantener la banda de precios actual ya que el 63% de los clientes están de acuerdo con los mismos y los consideran más bajos que la competencia, para no afectar la rentabilidad general del negocio se sugieren promociones enfocadas en los siguientes casos:
 - o Desalojo de inventario
 - o Captación de nuevos clientes
 - o Clientes específicos
- La oferta de servicios debe complementarse con la facilidad para los clientes de realizar transacciones online, para pedidos y pagos, esto también servirá para promocionar a la empresa por ese canal y permitir la captación de nuevos clientes empresariales.
- Se sugiere revisar en la propuesta de marketing temas como el tiempo de crédito actual, promociones y descuentos.
- La empresa debe direccionar sus esfuerzos a la aplicación eficiente de las acciones recomendadas, las cuales van a impactar directamente en el grado de lealtad de sus clientes, actualmente está en 57 puntos, pero debe lograrse una mayor puntuación con el fin de mantener una cartera de clientes activa y con mayor repetición de compras.
- Se debe hacer seguimiento a los indicadores propuestos en el plan para monitorear el cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario, también se debe hacer una revisión anual al portafolio de productos con el fin de evaluar los resultados en rotación y rentabilidad de los mismos y mejorar cuando se crea conveniente.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Aguero Cobo, L. (2014). *Estrategias de fidelizacion de clientes*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Alcaide, J. C. (2016). *www.marketingdeservicios.com*. Obtenido de www.marketingdeservicios.com
- Alcívar, A., & Cantos, M. (2014).
- Alfredo Fernández Lorenzo. (2012). *Metodología para elaborar Planes de negocio*. Escuela de Organizacion Industrial. Madrid: Escuela de Organizacion Industrial.
- Alvarado, M., & Castro, F. (2016).
- American Marketing Association. (2005). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ancin, J. M. (2008). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: ESIC.
- Aponte, C., & Arteaga, M. (2011).
- Arcotel. (2010). *www.arcotel.gob.ec*. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/poblacion-del-ecuador-2/
- Arcotel. (Enero de 2017). *www.arcotel.gob.ec*. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa1_ene2017-SMA.pdf
- Arcotel. (13 de Septiembre de 2017). *www.arcotel.gob.ec*. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/arcotel-15055-240-lineas-de-telefon%C3%ADa-celular-existen-en-el-ecuador/
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Barragán, A. (21 de Septiembre de 2011). *www.pymerang.com*. Obtenido de www.pymerang.com/marketing-y-redes/893-las-ventajas-del-ghost-marketing
- Benavides Nieto, D. (2013). *www.dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3410/1/UDLA-EC-TTM-2013-04%28S%29.pdf>
- Bernal Torres, C. (2010). Métodos del proceso de investigacion científica. En C. Bernal Torres, *Metodologia de la investigacion* (pág. 59). Bogota: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. (2010). Proceso de investigacion científica. En C. Bernal Torres, *Metodologia de investigacion* (pág. 113). Bogota: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. (2010). Proceso de investigacion científica. En C. Bernal Torres, *Metodologia de investigacion* (pág. 112). Bogota: Prentice Hall.

- Bernal, C. (2010). Proceso de investigación científica. En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (pág. 110). Bogotá: Prentice Hall.
- Best, R. (2007). El enfoque en el cliente y la gestión de su lealtad. En R. Best, *Marketing estratégico* (pág. 9). Madrid: Pearson education.
- Bracho, V. J. (OCTUBRE de 2012). *Repositorio General UPSESQ*. Obtenido de Repositorio General UPSESQ:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3937/1/QT03216.pdf>
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Braidot, N. P. (2006). *Neuromarketing, neuroeconomía y marketing*. Puerto Norte-Sur.
- Calle Mejía, M. G., & Gómez Ullauri, M. (2009). *www.dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>
- Cerda. (1991).
- Cohen, W. A. (2001). *Effective Management*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu_kirolesk/adjuntos/El%20plan%20de%20Marketing.pdf
- concepto definicion.de/planeacion/*. (s.f.).
- CreceNegocios*. (s.f.). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Dominguez, S., & Samudio, C. (2012). *www.ips.gov.py/*. Obtenido de http://www.ips.gov.py:8080/portal/rest/jcr/repository/collaboration/sites%20content/live/lpsWeb/web%20contents/manuales/Gu%C3%ADa%20de%20Protocolo%20y%20Organizaci%C3%B3n%20de%20Eventos%20IPS_Oficial.pdf
- Echeverría, L. (2009). *Marketing Practico*. España: StarBook Editorial.
- economiasimple.net*. (s.f.). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/proveedores>
- Ecuador en cifras*. (2015). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales
- Ekos negocios*. (2017). Obtenido de www.ekosnegocios.com:
www.ekosnegocios.com/Empresas/RankingEcuador.aspx
- El Comercio. (14 de Abril de 2015). *www.elcomercio.com*. Obtenido de www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-internet-smartphones-redes-sociales.html
- escolme.edu.co*. (s.f.). Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1.pdf

- Espindola Guzman, M. E., & Salazar Mera, O. F. (2011). *www.repositorio.pucesa.edu.ec*.
Obtenido de www.repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/592
- Espinoza, R. (04 de 05 de 2014). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de Welcome to the new marketing: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Estanyol, E. (Febrero de 2012). *www.uoc.edu*. Obtenido de www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articles/Article-Elisenda-Estanyol.html
- Fernández Tenesaca, M., & Lalvay Zhingri, W. (Julio de 2010). *www.dspace.ups.edu.ec*.
Obtenido de <http://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/836>
- Fernandez, J. P. (2013). *Universidad de las Américas (UDLA)*. Obtenido de Universidad de las Américas (UDLA): <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1477/1/UDLA-EC-TINI-2013-39.pdf>
- Ferrell, & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Segmentación del mercado. En L. Fisher, & J. Espejo, *Mercadotecnia Cuarta Edición* (pág. 61). Mexico: McGrawHill.
- Flores, R. G. (Abril de 2013). *Repositorio Digital UPSSQ*. Obtenido de Repositorio Digital UPSSQ: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4895/1/UPS-QT03681.pdf>
- Fred David. (2003). *Administración Estratégica*.
- Fred David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico.
- Fundacion publica andaluza. (2015). *www.andaluciaemprende.es*. Obtenido de www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/
- GAD de la Ilustre Municipalidad del cantón Daule. (2015). *Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025*. Daule.
- Galgano, A. (1995). Uso del diagrama de Pareto. En A. Galgano, *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total* (págs. 123-125). España: Diaz Santos.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestion de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guevara, A. (2016).
- headways.com.mx*. (s.f.). Obtenido de <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/competencia/>
- Heredia, V. (2016). *Revista Lideres*. Obtenido de www.revistalideres.ec: www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará. En R. Hernandez, C. Fernandez, & M. Baptista, *Metodología de la investigacion* (pág. 91). Mexico: McGraw Hill Education.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizara. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 90). Mexico: McGraw Hill - Interamericana de editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodología de investigación* (pág. 4). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará. En R. Hernandez, *Metodología de la investigación* (pág. 89). Mexico: McGRAW-HILL.
- IAB Ecuador. (Diciembre de 2017). Obtenido de www.iabecuador.com: www.iabecuador.com/estudio2017/
- INEC. (Diciembre de 2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2014). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- INEC. (5 de Enero de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/
- Jordan, M., Moncayo, R., & Ortega, M. (2009). www.dspace.espol.edu.ec. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4184/1/5470.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 186). Mexico: Pearson education.

- Kötler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 113). Pearson Education.
- Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 125). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Metodo de indice de factor de mercado. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing; Octava Edicion* (págs. 698-699). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Función del marketing en la empresa. En J.-J. Lambin, C. Gallucci, & C. Sicurello, *Dirección de Marketing Segunda Edición* (págs. 8-9). Mexico: McGrawHill.
- Manzano Alvarado, P. (2011). www.dspace.uazuay.edu.ec. Obtenido de www.dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1838/1/08341.pdf
- marketing4ecommerce*. (s.f.). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>
- Matrizfoda*. (s.f.). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Matrizfoda*. (s.f.). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Mendoza, P. (2016).
- Mendoza, P. (2016).
- Moyano del Pezo, O., & Paredes Cruz, T. (2009). www.dspace.espol.edu.ec. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11995/1/D-38564.pdf>
- Munuera Aleman, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. (2007). Marketing Operativo . En J. L. Munuera Aleman, & A. I. Rodriguez Escudero, *Estrategias de Marketing* (pág. 56). Madrid: ESIC Editorial.
- Ocaña Gissela*. (2016).
- Oramas, J. M. (Julio de 2005). www.gestiopolis.com. Obtenido de www.gestiopolis.com/metodos-para-la-evaluacion-financiera-de-proyectos/#pf4
- Orozco, M. (6 de Junio de 2016). El Banco Mundial proyecta que la economía ecuatoriana caerá 4%. *El Comercio*.
- Parella Stracuzzi, S. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- promonegocios.net*. (s.f.). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

- Ramires, L. F. (8 de Octubre de 2014). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5625/1/Industrial%20%202811.pdf>
- Rivera, B. (2010).
- Rodríguez Lucas, P., Rivera Barberan, G., & Cruz Silva, S. (11 de Noviembre de 2011). *www.dspace.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/19090>
- Sarmiento Sarmiento, K. V. (Diciembre de 2011). *www.dspace.uisrael.edu.ec*. Obtenido de <http://190.11.245.244/bitstream/47000/30/1/UISRAEL-EC-DIS-378.242-499.pdf>
- Supercias. (2017). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx
- Talaya, A. E. (2008). Planificación de Marketing . En A. E. Talaya, *Principios de Marketing* (pág. 255). ESIC.
- Tashakkori, A. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage Publications.
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, I. (Noviembre de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Tilve, M. V. (2010). Analisis DAFO. En M. V. Tilve, *Introducción al Marketing Estratégico* (pág. 46).
- Vaglio, J. (2011).
- Valencia, A. G. (2011). Obtenido de [www.repositorio.uct.edu.ec](http://repositorio.uct.edu.ec): <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/461/1/PROYECTO%20EMPRESARIAL%20COMPLEJO%20TURISTICO%20AGUA%20PANELA.pdf>
- Vasquez, H. G., & Cantos Díaz, J. L. (2016). *Universidad Estatal de Milagro UNEMI*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro UNEMI: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3239/1/Cantos%20Diaz%20Jorge%20%28Dise%C3%B1o%20Plan%20de%20Marketing%29.pdf>
- Vicuña, E. (2011).
- Weissmann, V. (Abril de 2008). <http://hdl.handle.net/10226/263>. Obtenido de <http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/263?show=full>
- www.dimebeneficios.com*. (2017). Obtenido de www.dimebeneficios.com/yaca

www.doblezero.events. (2016). Obtenido de www.doblezero.events/2016/08/2892/

www.miboda.com. (Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.miboda.com/tendencias-decoracion-bodas/>

Yañez, D. R. (2012). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de www.repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/3304

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a clientes de Ecuagama

1. ¿Qué tipo de actividad tiene su empresa?
 - Servicios
 - Producción
 - Comercialización
 - Publica
2. Según las características de su empresa, ¿En qué estándar la ubica?
 - Microempresa
 - Pequeña empresa
 - Mediana empresa
 - Gran empresa
3. ¿Cuántas veces al año realiza pedidos de este tipo de productos? (Sin importar a que proveedor)
4. ¿Cuál es el rango anual que realiza su empresa en compras de este tipo de productos? (Sin importar a que proveedor)
5. ¿Cómo conoció los servicios que ofrece Ecuagama?
 - Visita de vendedor
 - Recomendación
 - Contacto telefónico
 - Internet
 - Otros
6. ¿Conoce el portafolio completo de los productos que ofrece Ecuagama?
 - Si
 - No
7. ¿Conoce otras empresas que comercialicen los mismos productos que Ecuagama? (En la categoría de productos de aseo)
 - Si
 - No
8. ¿Conoce otras empresas que comercialicen los mismos productos que Ecuagama? (En la categoría de productos de cafetería)

- Si
- No

9. En el caso de que su respuesta anterior fue positiva, indique por favor cuáles son esas empresas

10. Adicional a las compras a Ecuagama ¿Realiza compras a otros proveedores de productos de limpieza?

- Si
- No

11. Adicional a las compras a Ecuagama ¿Realiza compras a otros proveedores de productos de cafetería?

- Si
- No

12. ¿Cuáles son los mayores problemas que ha tenido en su experiencia con este tipo de proveedores?

- Precios altos
- Demoras en los despachos
- Diferencias entre lo pedido y lo entregado
- Poco tiempo de crédito
- Poca diversidad en el portafolio de productos
- Otros

13. ¿Cómo considera la oferta de precios de Ecuagama referente a la competencia?

- Mas bajos que la competencia
- A la par con la competencia
- Mas altos con la competencia

14. ¿Qué características considera más significativas al momento de elegir un proveedor de la línea de productos que comercializa Ecuagama?

Descripción	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
	1	2	3	4	5
Precio					
Servicio/Calidad					
Recursos y Logística					
Liderazgo en el mercado					
Plazos de crédito					
Portafolio de productos					

15. ¿Estaría de acuerdo en realizar las compras y pagos a Ecuagama por el canal online?

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- De acuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. ¿Qué tipo de beneficios o servicios le gustaría recibir por parte de Ecuagama por ser un cliente de la empresa?

17. Indique en qué grado la empresa satisface sus expectativas en la comercialización de nuestros productos y servicios.

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Bastante insatisfecho
- Muy insatisfecho

18. ¿Volvería a realizar pedidos de productos a la empresa Ecuagama?

- Si
- No

19. ¿Recomendaría los servicios de Ecuagama a otras empresas?

- Si
- No

Anexo 2

Carta de presentación de Ecuagama

Asunto: Carta de presentación y propuesta comercial de los suministros de limpieza y cafetería

Tenemos el agrado de presentar nuestra empresa, ECUAGAMA S.A, distribuidora autorizada de Productos Familia.








Llevamos más de 11 años en el mercado Institucional, ofreciendo una gama completa de **suministros de limpieza y cafetería**.

Nos gustaría guiarlo y proponerle además de productos, soluciones a su medida, que le permitan optimizar recursos, mejorar comportamientos y promover una cultura de higiene. Por esa razón, ponemos a su disposición los servicios siguientes:



- **Asesoría y mantenimiento Dispensadores:** Tenemos a su disposición los Caballeros de la Higiene, un equipo de expertos aptos para la instalación de dispensadores. Adicional, podrán capacitarlo, asesorarlo y realizarle el mantenimiento necesario para su buen uso.

- **Soporte y Acompañamiento:** Resuelva sus problemas, solicite soporte o aclare sus dudas con nuestra línea experta 1800-100-200.

A continuación, encontrará la lista de productos de nuestro portafolio, marca Productos:

REF	Descripción producto		Precio x caja
71300	Jumbo estilo blanco extrafino / hoja doble 4 rollos x 250 metros		\$ 18,40
71600	Jumbo Xtra 1 Blanco/ Doble Hoja		\$ 16,00
71152	Higiénico Jumbo blanco Hoja Doble 4 rollos X 250 metros		\$ 11,50
71451	Higiénico Jumbo natural Hoja Doble 4 rollos X 250 metros		\$ 10,49
71101	Higiénico Jumbo blanco Hoja sencilla 4 rollos X 400 metros		\$ 14,00
71352	Higiénico Jumbo natural Hoja sencilla 4 rollos X 400 metros		\$ 12,70
70242	Papel Higiénico Peq. Blanco D.Hoja 48Rollos/25mts		\$15,80

REF	Descripción producto		Precio x caja
73601	Toalla de mano en rollo pre-cortada (6 rollos x 100 metros)		\$ 29,00
73648	Toalla de manos en rollo continua(dispensador integral)		\$50,00
73570	Toalla de mano Z blanca doble hoja (24 paquetes * 150 toallas)		\$ 65,00
73521	Toalla de mano Z blanca Triple hoja (24 paquetes * 150 toallas)		\$ 75,00
73300	Toalla de mano en V blanca doble hoja (24 paquetes * 150 toallas)		\$ 50,00
72050	Servilleta de Cafetería blanca 42 paquetes x 100 servilletas		\$ 28,00
72302	Servilletas Blancas D. Hoja Cajax48Paq/100 Serv.		\$ 26,10
72672	Servilletas Plus Blanca 30 Paqx 100 Serv.		\$0,54
80520	Gel Sanitizante (70% alcohol) X 1000ml		\$ 17,24
80080	Jabón en spray 4000 aplicaciones 800 ml		\$ 7,50
74011	Limpión industrial 650 metros hoja sencilla		\$ 16,00
73460	Limpión multiusos blanco / hoja doble 12 rollos x 80 hojas		\$ 19,00
80095	Gel Sanitizante Zanigel Botella 1.000 Usos		\$10,00

REF	Descripción producto		Precio x caja
78312	Eliminador de Olor		\$ 3,67
74309	Paño semi desechables (1 paquete x 10 paños)		\$ 5,40

Dispensadores

REF	Descripción producto		Precio
83410	Dispensador de papel higiénico		\$ 25,00
83441	Dispensador Xtra 1 Blanco		\$ 25,00
80171	Dispensador de toallas de manos integral		\$ 50,00
83020	Dispensador de toalla de mano dobladas		\$ 25,00
83150	Dispensador de toalla de mano en rollo pre-cortada		\$ 25,00
81060	Dispensador de limpión industrial de pared		\$ 25,00
81070	Dispensador de jabón en spray		\$ 25,00
80131	Dispensador de Servilletas Plus		\$6,70
83510	Dispensador de gel sanitizante		\$ 25,00

Adicional, le proponemos nuestra gama de productos adicionales:

Descripción del producto		Precio
Cloro liquido galón		\$ 2,60
Desinfectante liquido varias fragancias galón		\$ 4,60
Ambientales Glade		\$ 3,50
Eliminador de olores Glade		\$ 5,10
Ambientador eléctrico liquido Glade cont. 1 aparato y 1 repuesto		\$ 9,10
Ambientador eléctrico liquido Glade		\$ 6,25
Aromatizante de ambientales en atomizador Glade cont. 2 repuestos		\$ 5,35
Automatico en aerosol Glade cont. 1 aparato y 1 repuesto		\$ 10,90
Tips ambientales en pastillas		\$ 1,00
Franelas 1 metro varios colores rojo, celeste, blanco, amarillo, verde		\$ 1,80

	Descripción del producto	Precio
Funda para basura paqx10 negra 39x55"		\$ 3,00
Fundas para basura paqx10 negras 30x36"		\$ 1,10
Fundas para basura paqx10 negras 23x28"		\$ 0,60
Jabón líquido Azzurra 250ml		\$ 3,15
Lavavajilla estrella 950g		\$ 2,00
Lavavajilla triple concentrado Sapolio 500ml		\$ 1,65
Lustra muebles Intra Premio		\$ 3,10
Lustra muebles Virginia		\$ 2,20
Recogedor de basura con mango largo		\$2,50
Escoba de nylon cerdas suaves con mango metal plastificado		\$ 2,20
Escoba de nylon cerdas duras con mango metal plastificado		\$ 2,50

	Descripción del producto	Precio
Escobas reforzadas de madera		\$ 2,75
Esponja lavaplatos mixta		\$ 0,50
Esponja bronce		\$ 0,65
Guantes de caucho bicolor talla 9		\$ 2,00
Cepillo con agarradera con cerdas de nylon		\$ 0,98
Cepillo sanitario con base plástica		\$ 1,80
Detergente Surf 1 kg		\$ 3,10
Detergente Surf 2 kg		\$ 5,30
Fundas tipo camiseta, tricolor, blancas		\$ 3,50
Jaspe de piso		\$ 2,99
Paño de piso Prodesol		\$1.73
Esponja lavaplatos Vileda		\$ 1,50

Descripción del producto		Precio
Vasos térmicos de 4onz		\$ 0,78
Vasos de plásticos de 6onz		\$ 0,75
Cucharas de plástico soperas		\$ 0,80
Platos desechables nº 6		\$ 0,60
Agua aromáticas hierbas Pusuqui		\$ 1,10
Agua aromáticas Hornimans		\$ 1,65
Azúcar Splenda		\$ 8,05
Azúcar Morena		\$ 2,90
Azúcar Blanca caja Ingenio Valdez		\$ 3,00
Azúcar San Carlos		\$ 1,20
Removedores de café		\$ 0,50

Descripción del producto		Precio
Papel Aluminio		\$ 43,53
Jabón Deja en Barra de 350 grms		\$ 1,00
Mallas Negras para el Cabello Caja x 144		\$ 30.00
Guantes de Vinilo Transparentes Caja x 100		\$ 8.90
Papel Manteca		\$2,75
Café instantáneo en polvo Colcafe		\$ 7,25
Café Colcafe Cappuccino		\$ 6,40
Café Nescafe tradicional		\$ 8,40

Estamos seguros que nuestros productos son los ideales para su compañía. Si tiene alguna duda, no dude en contactarme a los números telefónicos o correo electrónico, indicado en la parte superior de la página o firma.

ATENTAMENTE,

EJECUTIVO DE CUENTA
ECUAGAMA S.A.
TELF. 6018211 – 6018209 – 2221315

Anexo 3

Estado de Resultados 2017

Cuentas	Parciales	Totales
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES GRAVADAS CON TARIFA 12%	\$732.418	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS EXENTAS DE IVA	\$5.710	
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$22.356	
TOTAL, INGRESOS		\$760.483
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$22.349	
COSTO COMPRAS DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	\$637.679	
COSTO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$24.182	
TOTAL, COSTO DE VENTAS		\$635.846
Utilidad sobre ventas		\$124.637
GASTO SUELDOS QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$45.934	
GASTO BENEFICIOS SOCIALES NO GRAVADOS DEL IESS	\$8.903	
GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO	\$685	
GASTOS DE GESTION	\$1.070	
GASTO COMISIONES RELACIONADAS	\$2.802	
GASTO OTROS GASTOS	\$7.010	
GASTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	\$2.924	
GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$693	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$605	
Gastos administrativos		\$70.624
GASTO APOORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	\$8.505	
GASTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$1.842	
GASTO PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	\$1.238	
GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$88	
GASTOS DE VIAJE GASTO	\$719	
Gastos de ventas		\$12.391
GASTO TRANSPORTE	\$2.907	
GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$3.873	
GASTO ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$5.151	
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	\$4.301	
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$13.050	
GASTO SERVICIOS PUBLICOS	\$6.872	
GASTO DEPRECIACION NO ACELERADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$172	
GASTO OTRAS PROVISIONES	\$684	
Gastos operativos		\$37.010
Utilidad Operativa		\$4.611
GASTO INTERESES BANCARIOS RELACIONADOS LOCAL	\$797	
GASTO INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS LOCAL	\$3.138	
Gastos financieros		\$3.935
Utilidad antes de impuestos		\$676
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$101	
UTILIDAD GRAVABLE		\$575
IMPUESTO A LA RENTA	\$2.030	
Pérdida neta		-\$1.455

Anexo 4

Propuesta de productos ecológicos

Tachos ecológicos hospitalarios



Tachos ecológicos





Coches de limpieza



Anexo 5

Propuesta de productos de seguridad industrial

Respiradores Media Cara, Solución Mixta Partículas y Moléculas



-Mascarilla
-6100S



-Filtro 6003
-Moléculas
-Químicos/Gases Ácidos
-Vapores Orgánicos



-Prefiltro 5971
-P95
-Partículas: Polvo,
Nebulna, Aerosoles



-Retenedor 501



3M ECUADOR PSD



Protección Auditiva



-H510A-401-GU
HEARING
PROTECTOR OPTIME
I HEADBAND



3M™ PELTOR™
Optime™ I
H510P3E-405-GU
Orejeras



-PP-01-002
CLASSIC
1000 PAR
/CS
PILLOWPAC
K

Trajes COVERALL 4510



-Protección de nivel de entrada de salpicaduras y protección contra el polvo

-Ayuda a proteger contra salpicaduras de ciertos líquidos ligeros y polvo peligroso.

-Tallas L / XL

3M ECUADOR PSD



Anexo 6

Lista de precios D'Limpia

Descripción producto	Marca	Precio de lista	Empresa privada	Empresa publica	Individuales
Jumbo estilo blanco extrafino / hoja doble 4 rollos x 250 metros	FAMILIA	\$22,08	\$17,66	\$19,87	\$20,98
Jumbo Xtra 1 Blanco/ Doble Hoja	FAMILIA	\$19,20	\$15,36	\$17,28	\$18,24
Higiénico Jumbo blanco Hoja Doble 4 rollos X 250 metros	FAMILIA	\$13,80	\$11,04	\$12,42	\$13,11
Higiénico Jumbo natural Hoja Doble 4 rollos X 250 metros	FAMILIA	\$12,59	\$10,07	\$11,33	\$11,96
Higiénico Jumbo blanco Hoja sencilla 4 rollos X 400 metros	FAMILIA	\$16,80	\$13,44	\$15,12	\$15,96
Higiénico Jumbo natural Hoja sencilla 4 rollos X 400 metros	FAMILIA	\$15,24	\$12,19	\$13,72	\$14,48
Papel Higiénico Peq. Blanco D.Hoja 48Rollos/25mts	FAMILIA	\$18,96	\$15,17	\$17,06	\$18,01
Toalla de mano en rollo pre-cortada (6 rollos x 100 metros)	FAMILIA	\$34,80	\$27,84	\$31,32	\$33,06
Toalla de manos en rollo continua (dispensador integral)	FAMILIA	\$60,00	\$48,00	\$54,00	\$57,00
Toalla de mano Z blanca doble hoja (24 paquetes * 150 toallas)	FAMILIA	\$78,00	\$62,40	\$70,20	\$74,10
Toalla de mano Z blanca Triple hoja (24 paquetes * 150 toallas)	FAMILIA	\$90,00	\$72,00	\$81,00	\$85,50
Toalla de mano en V blanca doble hoja (24 paquetes * 150 toallas)	FAMILIA	\$60,00	\$48,00	\$54,00	\$57,00
Servilleta de Cafetería blanca 42 paquetes x 100 servilletas	FAMILIA	\$33,60	\$26,88	\$30,24	\$31,92
Servilletas Blancas D. Hoja Cajax48Paq/100 Serv.	FAMILIA	\$31,32	\$25,06	\$28,19	\$29,75
Servilletas Plus Blanca 30 Paqx 100 Serv.	FAMILIA	\$0,65	\$0,52	\$0,58	\$0,62
Gel Sanitizante (70% alcohol) X 1000ml	FAMILIA	\$20,69	\$16,55	\$18,62	\$19,65
Jabón en spray 4000 aplicaciones 800 ml	FAMILIA	\$9,00	\$7,20	\$8,10	\$8,55
Limpión industrial 650 metros hoja sencilla	FAMILIA	\$19,20	\$15,36	\$17,28	\$18,24
Limpión multiusos blanco / hoja doble 12 rollos x 80 hojas	FAMILIA	\$22,80	\$18,24	\$20,52	\$21,66
Gel Sanitizante Zanigel Botella 1.000 Usos	FAMILIA	\$12,00	\$9,60	\$10,80	\$11,40
Eliminador de Olor	FAMILIA	\$4,40	\$3,52	\$3,96	\$4,18
Paño semi desechables (1 paquete x 10 paños)	FAMILIA	\$6,48	\$5,18	\$5,83	\$6,16
Dispensador de papel higiénico	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador Xtra 1 Blanco	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador de toallas de manos integral	FAMILIA	\$60,00	\$48,00	\$54,00	\$57,00
Dispensador de toalla de mano dobladas	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador de toalla de mano en rollo pre-cortada	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador de limpión industrial de pared	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador de jabón en spray	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Dispensador de Servilletas Plus	FAMILIA	\$8,04	\$6,43	\$7,24	\$7,64
Dispensador de gel sanitizante	FAMILIA	\$30,00	\$24,00	\$27,00	\$28,50
Cloro liquido galón	SIN MARCA	\$3,12	\$2,50	\$2,81	\$2,96
Desinfectante liquido varias fragancias galón	SIN MARCA	\$5,52	\$4,42	\$4,97	\$5,24
Ambientales Glade	GLADE	\$4,20	\$3,36	\$3,78	\$3,99
Eliminador de olores Glade	GLADE	\$6,12	\$4,90	\$5,51	\$5,81
Ambientador eléctrico liquido Glade cont. 1 aparato y 1 repuesto	GLADE	\$10,92	\$8,74	\$9,83	\$10,37
Ambientador eléctrico liquido Glade	GLADE	\$7,50	\$6,00	\$6,75	\$7,13

Aromatizante de ambientales en atomizador Glade cont. 2 repuestos	GLADE	\$6,42	\$5,14	\$5,78	\$6,10
Automático en aerosol Glade cont. 1 aparato y 1 repuesto	GLADE	\$13,08	\$10,46	\$11,77	\$12,43
Tips ambientales en pastillas	TIPS	\$1,20	\$0,96	\$1,08	\$1,14
Franelas 1 metro varios colores rojo, celeste, blanco, amarillo, verde	SIN MARCA	\$2,16	\$1,73	\$1,94	\$2,05
Funda para basura paqx10 negra 39x55"	KANGURO	\$3,60	\$2,88	\$3,24	\$3,42
Fundas para basura paqx10 negras 30x36"	KANGURO	\$1,32	\$1,06	\$1,19	\$1,25
Fundas para basura paqx10 negras 23x28"	KANGURO	\$0,72	\$0,58	\$0,65	\$0,68
Jabón Líquido Azzurra 250ml	AZZURRA	\$3,78	\$3,02	\$3,40	\$3,59
Lavavajilla estrella 950g	ESTRELLA	\$2,40	\$1,92	\$2,16	\$2,28
Lavavajilla triple concentrado Sapolio 500ml	SAPOLIO	\$1,98	\$1,58	\$1,78	\$1,88
Lustra muebles Intra Premio	INTRA PREMIO	\$3,72	\$2,98	\$3,35	\$3,53
Lustra muebles Virginia	VIRGINIA	\$2,64	\$2,11	\$2,38	\$2,51
Recogedor de basura con mango largo	SIN MARCA	\$3,00	\$2,40	\$2,70	\$2,85
Escoba de nylon cerdas suaves con mango metal plastificado	SIN MARCA	\$2,64	\$2,11	\$2,38	\$2,51
Escoba de nylon cerdas duras con mango metal plastificado	SIN MARCA	\$3,00	\$2,40	\$2,70	\$2,85
Escobas reforzadas de madera	SIN MARCA	\$3,30	\$2,64	\$2,97	\$3,14
Espanja lavaplatos mixta	ESTRELLA	\$0,60	\$0,48	\$0,54	\$0,57
Espanja bronce	ESTRELLA	\$0,78	\$0,62	\$0,70	\$0,74
Guantes de caucho bicolor talla 9	SIN MARCA	\$2,40	\$1,92	\$2,16	\$2,28
Cepillo con agarradera con cerdas de nylon	SIN MARCA	\$1,18	\$0,94	\$1,06	\$1,12
Cepillo sanitario con base plástica	SIN MARCA	\$2,16	\$1,73	\$1,94	\$2,05
Detergente Surf 1 kg	SURF	\$3,72	\$2,98	\$3,35	\$3,53
Detergente Surf 2 kg	SURF	\$6,36	\$5,09	\$5,72	\$6,04
Fundas tipo camiseta, tricolor, blancas	KANGURO	\$4,20	\$3,36	\$3,78	\$3,99
Paño de piso Vileda	VILEDA	\$3,59	\$2,87	\$3,23	\$3,41
Paño de piso Prodesol	PRODESOL	\$2,08	\$1,66	\$1,87	\$1,97
Espanja lavaplatos Vileda	VILEDA	\$1,80	\$1,44	\$1,62	\$1,71
Vasos térmicos de 4onz	ALEGRIA	\$0,94	\$0,75	\$0,84	\$0,89
Vasos de plásticos de 6onz	ALEGRIA	\$0,90	\$0,72	\$0,81	\$0,86
Cucharas de plástico soperas	ALEGRIA	\$0,96	\$0,77	\$0,86	\$0,91
Platos desechables nº 6	ALEGRIA	\$0,72	\$0,58	\$0,65	\$0,68
Agua aromáticas hierbas Pusuqui	PUSUIQUI	\$1,32	\$1,06	\$1,19	\$1,25
Aguas aromáticas Hornimans	HORNIMANS	\$1,98	\$1,58	\$1,78	\$1,88
Azúcar Splenda	SPLENDA	\$9,66	\$7,73	\$8,69	\$9,18
Azúcar Morena	VALDEZ	\$3,48	\$2,78	\$3,13	\$3,31
Azúcar Blanca caja Ingenio Valdez	VALDEZ	\$3,60	\$2,88	\$3,24	\$3,42
Azúcar San Carlos	SAN CARLOS	\$1,44	\$1,15	\$1,30	\$1,37
Removedores de café	SIN MARCA	\$0,60	\$0,48	\$0,54	\$0,57
Papel Aluminio	SIN MARCA	\$52,24	\$41,79	\$47,01	\$49,62
Jabón Deja en Barra de 350 gr	DEJA	\$1,20	\$0,96	\$1,08	\$1,14
Mallas Negras para el Cabello Caja x 144	SIN MARCA	\$36,00	\$28,80	\$32,40	\$34,20
Guantes de Vinilo Transparentes Caja x 100	SIN MARCA	\$10,68	\$8,54	\$9,61	\$10,15
Papel Manteca	SIN MARCA	\$3,30	\$2,64	\$2,97	\$3,14
Café instantáneo en polvo Colcafe	COLCAFE	\$8,70	\$6,96	\$7,83	\$8,27
Café Colcafe Cappuccino	COLCAFE	\$7,68	\$6,14	\$6,91	\$7,30
Café Nescafe tradicional	NESTLE	\$10,08	\$8,06	\$9,07	\$9,58

Anexo 7

Bodega de productos



Anexo 8

Estimación de descuentos y rebate anuales

	Ene	feb	Mar	Abr	May	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Peso mensual en ventas	10%	7%	11%	7%	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	100%
2018													
Ventas	\$111.818	\$75.647	\$119.498	\$76.447	\$112.029	\$87.587	\$85.667	\$83.531	\$80.810	\$83.042	\$81.033	\$73.292	\$1.079.040
Descuento 3%	\$3.355	\$2.269	\$3.585	\$2.293	\$3.361	\$2.628	\$2.570	\$2.506	\$2.424	\$2.491	\$2.431	\$2.199	\$32.112
Rebate clientes especiales 0,7%												\$7.622	\$7.622
2019													
Ventas	\$128.590	\$86.994	\$137.423	\$87.914	\$128.834	\$100.725	\$98.517	\$96.060	\$92.931	\$95.498	\$93.188	\$84.286	\$1.240.896
Descuento 3%	\$3.858	\$2.610	\$4.123	\$2.637	\$3.865	\$3.022	\$2.956	\$2.882	\$2.788	\$2.865	\$2.796	\$2.529	\$36.929
Rebate clientes especiales 0,7%												\$8.765	\$8.765
2020													
Ventas	\$141.449	\$95.693	\$151.165	\$96.705	\$141.717	\$110.797	\$108.368	\$105.666	\$102.225	\$105.048	\$102.507	\$92.715	\$1.364.986
Descuento 3%	\$4.243	\$2.871	\$4.535	\$2.901	\$4.252	\$3.324	\$3.251	\$3.170	\$3.067	\$3.151	\$3.075	\$2.781	\$40.622
Rebate clientes especiales 0,7%												\$9.642	\$9.642

Anexo 9

Estimación de comisión por cobros con tarjeta de crédito

	ene	feb	mar	Abr	May	Jun	Jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
2018													
Ventas	\$111.818	\$75.647	\$119.498	\$76.447	\$112.029	\$87.587	\$85.667	\$83.531	\$80.810	\$83.042	\$81.033	\$73.292	\$1.079.040
Ventas online (10%)	\$11.182	\$7.565	\$11.950	\$7.645	\$11.203	\$8.759	\$8.567	\$8.353	\$8.081	\$8.304	\$8.103	\$7.329	\$107.904
Comisión bancaria (4%)	\$447	\$303	\$478	\$306	\$448	\$350	\$343	\$334	\$323	\$332	\$324	\$293	\$4.282
2019													
Ventas	\$128.590	\$86.994	\$137.423	\$87.914	\$128.834	\$100.725	\$98.517	\$96.060	\$92.931	\$95.498	\$93.188	\$84.286	\$1.240.896
Ventas online (12%)	\$15.431	\$10.439	\$16.491	\$10.550	\$15.460	\$12.087	\$11.822	\$11.527	\$11.152	\$11.460	\$11.183	\$10.114	\$147.715
Comisión bancaria (4%)	\$617	\$418	\$660	\$422	\$618	\$483	\$473	\$461	\$446	\$458	\$447	\$405	\$5.909
2020													
Ventas	\$141.449	\$95.693	\$151.165	\$96.705	\$141.717	\$110.797	\$108.368	\$105.666	\$102.225	\$105.048	\$102.507	\$92.715	\$1.364.986
Ventas online (14%)	\$19.803	\$13.397	\$21.163	\$13.539	\$19.840	\$15.512	\$15.172	\$14.793	\$14.311	\$14.707	\$14.351	\$12.980	\$189.568
Comisión bancaria (4%)	\$792	\$536	\$847	\$542	\$794	\$620	\$607	\$592	\$572	\$588	\$574	\$519	\$7.583

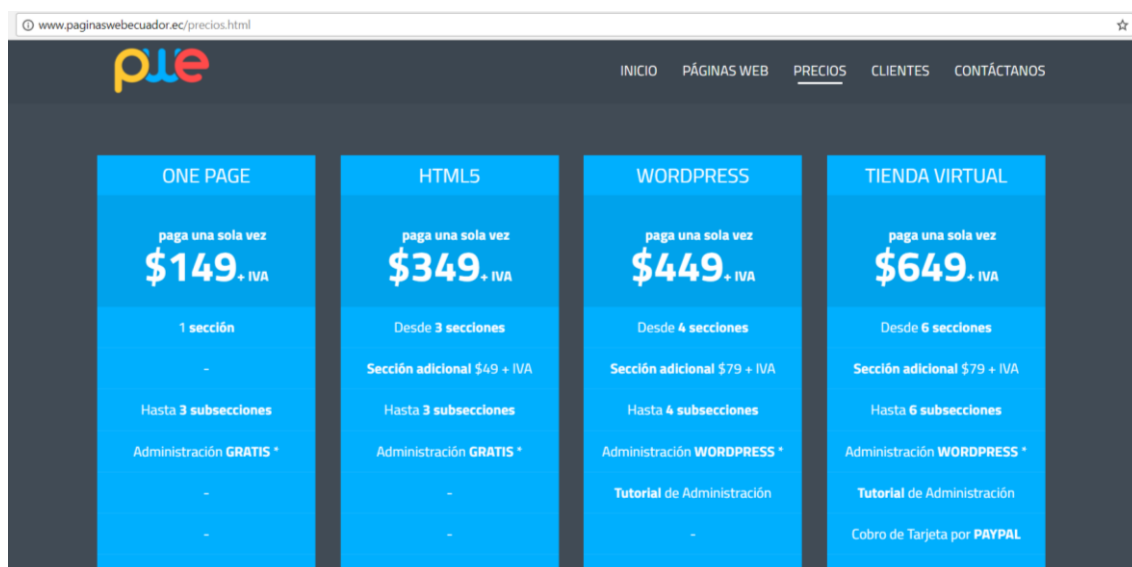
Anexo 10

Gasto en adecuación de local

Propiedades	Cant.	Valor unit.	Total
Computador	3	\$800	\$2.400
Router	1	\$60	\$60
Impresora multifuncional	2	\$300	\$600
Aire split 24btu	1	\$900	\$900
Perchas y vitrina	4	\$300	\$1.200
Muebles y equipos de oficina	4	\$400	\$1.600
Obra civil	1	\$3.000	\$3.000
Letrero exterior	1	\$500	\$500
Materiales varios	1	\$200	\$200
Escritorios	3	\$ 250,00	\$750
Cámaras de seguridad	4	\$150	\$600
Archivador	2	\$250	\$500
Sillas de escritorio	3	\$50	\$150
Teléfonos	2	\$60	\$120
Total			\$ 12.580

Anexo 11

Valores por creación de página web



ONE PAGE	HTML5	WORDPRESS	TIENDA VIRTUAL
paga una sola vez \$149 + IVA	paga una sola vez \$349 + IVA	paga una sola vez \$449 + IVA	paga una sola vez \$649 + IVA
1 sección	Desde 3 secciones	Desde 4 secciones	Desde 6 secciones
-	Sección adicional \$49 + IVA	Sección adicional \$79 + IVA	Sección adicional \$79 + IVA
Hasta 3 subsecciones	Hasta 3 subsecciones	Hasta 4 subsecciones	Hasta 6 subsecciones
Administración GRATIS *	Administración GRATIS *	Administración WORDPRESS *	Administración WORDPRESS *
-	-	Tutorial de Administración	Tutorial de Administración
-	-	-	Cobro de Tarjeta por PAYPAL

Anexo 12

Pago de sueldos

Calculo de sueldos de personal nuevo 2018

Cargo	Cant.	Gasto mes	Gasto año	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos reserva	Aporte anual IESS	Total 2018
Vendedor	2	\$ 450	\$ 5.400	\$ 450	\$ 386	\$ 450	\$ 656	\$ 14.684
Asistente de bodega	1	\$ 386	\$ 4.632	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 563	\$ 6.353
Total, de sueldos								\$ 21.037

Crecimiento salarial

Concepto	SBU	Incremento
SBU 2014	\$ 340	
SBU 2015	\$ 354	4,12%
SBU 2016	\$ 366	3,39%
SBU 2017	\$ 375	2,46%
SBU 2018	\$ 386	2,93%
INCREMENTO PROMEDIO		3,22%

Proyección de pagos de sueldos

Cargo	2018	2019	2020
Vendedor	\$ 14.684	\$ 7.579	\$ 7.823
Asistente de bodega	\$ 6.353	\$ 6.557	\$ 6.768
Total, de sueldos	\$ 21.037	\$21.715	\$22.416

Anexo 13

Estado completo de resultados proyectado

Cuentas	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$732.418	\$1.079.040	\$1.240.896	\$1.364.986
VENTAS NETAS LOCALES EXCENTAS DE IVA	\$5.710	\$0	\$0	\$0
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$22.356	\$0	\$0	\$0
Ingresos	\$760.483	\$1.079.040	\$1.240.896	\$1.364.986
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PRODUCIDOS	\$22.349	\$22.349	\$10.000	\$10.000
COSTO COMPRAS DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$637.679	\$881.385	\$1.013.593	\$1.114.953
COSTO DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$24.182	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Costo de ventas	\$635.846	\$893.734	\$1.013.593	\$1.114.953
Utilidad sobre ventas	\$124.637	\$185.306	\$227.303	\$250.033
GASTO SUELDOS	\$45.934	\$66.971	\$67.649	\$68.350
GASTO BENEFICIOS SOCIALES NO GRAVADOS DEL IESS	\$8.903	\$8.903	\$8.903	\$8.903
GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO	\$685	\$685	\$685	\$685
GASTOS DE GESTION	\$1.070	\$2.870	\$1.270	\$1.270
GASTO COMISIONES RELACIONADAS	\$2.802	\$2.802	\$2.802	\$2.802
GASTO OTROS GASTOS	\$7.010	\$19.590	\$9.927	\$10.920
GASTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	\$2.924	\$3.237	\$3.723	\$4.095
GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$693	\$693	\$693	\$693
Gastos administrativos	\$70.624	\$106.354	\$96.255	\$98.321
GASTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$11.584	\$11.584	\$11.584	\$11.584
GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$88	\$10.954	\$12.399	\$13.507
GASTOS DE VIAJE	\$719	\$971	\$1.117	\$1.228
Gastos de ventas	\$12.391	\$23.509	\$25.100	\$26.320
GASTO TRANSPORTE	\$2.907	\$6.907	\$7.598	\$8.357
GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$3.873	\$4.648	\$5.577	\$6.693
GASTO ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$5.151	\$5.151	\$5.151	\$5.151
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	\$4.301	\$4.781	\$4.781	\$4.781
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$13.050	\$13.050	\$13.050	\$13.050
GASTO SERVICIOS PUBLICOS	\$6.872	\$8.672	\$8.672	\$8.672
GASTO DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$172	\$189	\$208	\$229
GASTO OTRAS PROVISIONES	\$684	\$684	\$684	\$684
Gastos operativos	\$37.010	\$44.082	\$45.721	\$47.617
Utilidad operativa	\$4.611	\$11.360	\$60.227	\$77.775
GASTO INTERESES BANCARIOS	\$797	\$0	\$0	\$0
GASTO INTERESES PAGADOS A TERCEROS	\$3.138	\$0	\$0	\$0
GASTO DE COMISIONES BANCARIAS	\$0	\$4.282	\$5.909	\$7.583
Gastos financieros	\$3.935	\$4.282	\$5.909	\$7.583
Utilidad antes de impuestos	\$676	\$7.078	\$54.318	\$70.192
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$101	\$1.062	\$8.148	\$10.529
Utilidad gravable	\$575	\$6.017	\$46.170	\$59.663
IMPUESTO A LA RENTA	\$2.030	\$1.324	\$10.157	\$13.126
Utilidad neta	-\$1.455	\$4.693	\$36.013	\$46.537

Elaborado por: Los autores

Anexo 14

Formulario 101 del SRI

			LOCALES	561	+	0.00	GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	7906	=	0.00			
		OTRAS NO RELACIONADAS					COSTOS Y GASTOS REALIZADOS CON DINERO ELECTRÓNICO (INFORMATIVO)	7907	=	0.00			
			DEL EXTERIOR	562	+	0.00	CONCILIACIÓN TRIBUTARIA						
DEL EXTERIOR		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	RELACIONADAS	LOCALES	563	+	0.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO		801	=	676.48	
				564	+	0.00							
NO RELACIONADAS	LOCALES	FINANCIERAS - NO	565	+	0.00		PÉRDIDA DEL EJERCICIO	802	=	0.00			
	DEL EXTERIOR	CORRIENTES	566	+	0.00								
				567	+	0.00	CÁLCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES						
								GENERACIÓN		REVERSIÓN			
				568	+	0.00	INGRESOS POR MEDICIONES DE ACTIVOS BIOLÓGICOS AL VALOR RAZONABLE MENOS COSTOS DE VENTA	094	-	0.00	095	+	0.00
				569	+	0.00	PÉRDIDAS, COSTOS Y GASTOS POR MEDICIONES DE ACTIVOS BIOLÓGICOS AL VALOR RAZONABLE MENOS COSTOS DE VENTA	096	+	0.00	097	-	0.00
							(=) BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES			098	=	676.48	
				570	+	0.00	DIFERENCIAS PERMANENTES						
				571	+	0.00	(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES			803	-	101.47	
				572	+	0.00	(-) DIVIDENDOS EXENTOS Y EFECTOS POR MÉTODO DE PARTICIPACIÓN (Valor patrimonial proporcional) (campos 6024+6026+6132)			804	-	0.00	
				573	+	0.00	(-) OTRAS RENTAS EXENTAS E INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA			805	-	0.00	
				574	+	0.00	(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES			806	+	8651.24	
				575	+	0.00	(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR			807	+	0.00	
				576	+	0.00	(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS Y GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA			808	+	0.00	
				577	+	0.00	(+) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS EXENTOS Y NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA Fórmula: $\{(804*15\%) + [(805-808)*15\%]\}$			809	+	0.00	
				578	+	0.00	(-) DEDUCCIONES ADICIONALES			810	-	0.00	
				579	+	0.00	(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA			811	+	0.00	
				580	+	0.00	(-) INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO			812	-	0.00	
				581	+	0.00	(+) COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO			813	+	0.00	
				582	+	0.00	GENERACIÓN / REVERSIÓN DE DIFERENCIAS TEMPORARIAS (IMPUESTOS DIFERIDOS)						
				583	+	0.00				GENERACIÓN		REVERSIÓN	
				584	+	0.00	POR VALOR NETO REALIZABLE DE INVENTARIOS	814	+	0.00	815	-	0.00
				585	+	0.00	POR PÉRDIDAS ESPERADAS EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	816	+	0.00	817	-	0.00
				586	+	0.00	POR COSTOS ESTIMADOS DE DESMANTELAMIENTO	818	+	0.00	819	-	0.00
				587	+	0.00	POR DETERIORS DEL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	820	+	0.00	821	-	0.00
				588	+	0.00	POR PROVISIONES (DIFERENTES DE CUENTAS INCOBRABLES, DESMANTELAMIENTO, DESAHUCIO Y JUBILACIÓN PATRONAL)	822	+	0.00	823	-	0.00
							POR CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	824	-	0.00	825	+	0.00
				589	=	38926.50	POR MEDICIONES DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	826	+	0.00	827	-	0.00
				599	=	117802.82	INGRESOS	828	-	0.00	829	+	0.00
				591	=	0.00	PÉRDIDAS, COSTOS Y GASTOS	830	+	0.00	831	-	0.00
				592	=	0.00	AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS DE AÑOS ANTERIORES			833	-	0.00	
							POR OTRAS DIFERENCIAS TEMPORARIAS	834	+/-	0.00	835	+/-	0.00
				601	+	800.00	UTILIDAD GRAVABLE			836	=	9226.25	
				602	-	0.00	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERIODOS SIGUIENTES			839	=	0.00	
				603	+	0.00	¿CONTRIBUYENTE DECLARANTE TIENE FINES DE LUCRO Y ES ADMINISTRADOR U OPERADOR DE ZEDE?			840		0.00	
				604	+	200.00	INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL DEBER DE INFORMAR LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (ANEXO DE ACCIONISTAS APS)			841		0.00	
				605	+	0.00	¿CUMPLE EL DEBER DE INFORMAR SOBRE LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS?			842		0.00	
				606	+	0.00	PORCENTAJE DE LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA NO INFORMADA (dentro de los plazos establecidos)			843		0.00	
				607	+	0.00	UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZAR Sujeta legalmente a reducción de la tarifa			844		0.00	
				608	+	0.00	SALDO UTILIDAD GRAVABLE 836-844			845		0.00	
				609	+	0.00	TOTAL IMPUESTO CAUSADO			849	=	2029.78	
				610	+	0.00	(-) ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DECLARADO			851	-	4853.58	
				611	+	66850.77	(=) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO			852	=	88.35	

	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	612	-	2290.16	(=) CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR ANTICIPO (Aplica para Ejercicios Anteriores al 2010)	853	=	0.00	
	RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIF	613	+/-	0.00	(+) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO	854	+	1941.43	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	614	+	0.00	(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL	855	-	6744.79	
	(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	615	-	1454.77	(-) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS	856	-	0.00	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	SUPERÁVIT DE REEVALUACIÓN ACUMULADO	616	+	0.00	(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	857	-	0.00	
	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	617	+	0.00	(-) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PAGADO POR ESPECTÁCULOS PÚBLICOS	858	-	0.00	
	ACTIVOS INTANGIBLES	618	+	0.00	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	859	-	14277.04	
	OTROS	619	+/-	0.00	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	860	-	0.00	
	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	620	+/-	0.00	GENERADO EN EL EJERCICIO FISCAL DECLARADO	861	-	0.00	
	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR LA CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	621	+/-	0.00	GENERADO EN EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES	862	-	0.00	
	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	622	+/-	0.00	(-) EXONERACIÓN Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR LEYES ESPECIALES	863	-	0.00	
	LA PARTE EFECTIVA DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS INSTRUMENTOS DE COBERTURA EN UNA COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO	623	+/-	0.00	SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	865	=	0.00	
	OTROS	624	+/-	0.00	SUBTOTAL SALDO A FAVOR	866	=	18992.05	
	TOTAL PATRIMONIO	625	=	63105.84	(+) IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO (A partir del ejercicio 2015 registre la sumatoria de los valores pagados mensualmente por concepto de impuesto único)	867	+	0.00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	626	=	180908.66	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO PARA LA LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO (A partir del ejercicio 2015 casilla informativa)	868	-	0.00		
DIVIDENDOS DECLARADOS (DISTRIBUIDOS) A FAVOR DE TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	627	=	0.00	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	869	=	0.00		
DIVIDENDOS PAGADOS (LIQUIDADOS) A TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	628	=	0.00	SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	870	=	18992.05		
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PRÓXIMO AÑO	871	+	4859.88	ANTICIPO CALCULADO PRÓXIMO AÑO SIN EXONERACIONES NI REBAJAS	871	+	4859.88	
		872	-	0.00	(-) EXONERACIONES Y REBAJAS AL ANTICIPO	872	-	0.00	
	ANTICIPO A PAGAR	873	+	null	(+) OTROS CONCEPTOS	873	+	null	
		874	+	0.00	ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO 874+875+876	874	+	0.00	
		875	+	0.00	PRIMERA CUOTA	875	+	0.00	
		876	+	4859.88	SEGUNDA CUOTA	876	+	4859.88	
	OTRO RESULTADO INTEGRAL DEL PERÍODO (INFORMATIVO)	877	=	0.00	SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO	877	+	4859.88	
		878	=	0.00	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	878	=	0.00	
		879	=	0.00	ACTIVOS INTANGIBLES	879	=	0.00	
		880	=	0.00	OTROS	880	=	0.00	
		881	=	0.00	GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	881	=	0.00	
		882	=	0.00	GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR LA CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	882	=	0.00	
		883	=	0.00	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES	883	=	0.00	
		884	=	0.00	LA PARTE EFECTIVA DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS INSTRUMENTOS DE COBERTURA EN UNA COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO	884	=	0.00	
		885	=	0.00	OTROS	885	=	0.00	
		886	+/-	0.00	GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	886	+/-	0.00	
		887	+/-	0.00	GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	887	+/-	0.00	
		888	=	0.00	PAGO PREVIO (Informativo)	888	=	0.00	
	DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)								
		INTERÉS	897			897			0.00
	IMPUESTO	898			898			0.00	
	MULTA	899			899			0.00	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)									
TOTAL IMPUESTO A PAGAR						902	+	0.00	
INTERÉS POR MORA						903	+	0.00	
MULTA						904	+	0.00	
TOTAL PAGADO						999	=	0.00	
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO						905	USD	0.00	
MEDIANTE COMPENSACIONES						906	USD	0.00	
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO						907	USD	0.00	
MEDIANTE TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL (TBC)						925	USD	0.00	
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES				DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS		DETALLE DE COMPENSACIONES		TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL (TBC)	
908	N/C No 0.00	910	N/C No 0.00	912	N/C No 0.00	916	Resol No. 0.00	918	Resol No. 0.00