

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Propuesta Para la Expansión de la Empresa E.L
Distribuciones Hacia Nuevos Mercados Dentro de la Región
Costa del Ecuador a través de la Comercialización de
Productos de Consumo Masivo**

AUTORES:

**LOOR VITERI, CARLOS EDUARDO
PIURE CUSQUE, ADRIANA LISSETTE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Econ. Barbery Montoya Danny Christian Phd

Guayaquil, Ecuador

20 de marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Loor Viteri, Carlos Eduardo y Piure Cusque Adriana Lissette**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____
Econ. Barbery Montoya Danny Christian Phd

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Loor Viteri, Carlos Eduardo y Piure Cusque, Adriana Lissette**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de titulación, **Propuesta para la expansión de la empresa E.L. Distribuciones Hacia Nuevos Mercados Dentro de la Región Costa a través de la comercialización de productos de Consumo Masivo** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017

LOS AUTORES

f. 

Loor Viteri, Carlos Eduardo

f. 

Piure Cusque, Adriana Lissette



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Loor Viteri, Carlos Eduardo y Piure Cusque, Adriana Lissette**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación, **Propuesta para la Expansión de la Empresa E.L Distribuciones Hacia Nuevos Mercados Dentro de la Región Costa a través de la comercialización de Productos de Consumo Masivo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017

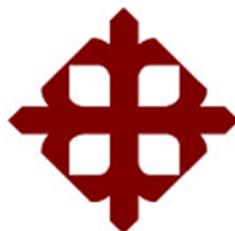
LOS AUTORES:

f. 

Loor Viteri, Carlos Eduardo

f. 

Piure Cusque, Adriana Lissette



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a message summary shows the document title 'LOOR VITERI CARLOS EDUARDO Y PIURE CUSQUE ADRIANA LISSETTE.docx (D25766877)', the sender 'danny.barbery.ucsg@analysis.orkund.com', and the recipient 'danny.barbery.ucsg@analysis.orkund.com'. The message content indicates that 0% of approximately 104 pages of long documents are composed of text present in 0 sources.

On the right, the 'Lista de fuentes' (List of sources) tab is active, showing a table with columns for 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including local files and URLs from various repositories and websites.

Categoria	Enlace/nombre de archivo
	Loor Carlos y Piure Adriana final.docx
	Contreras_Cynthia_Y_Román_Gladys_FINAL_DOCX.docx
	Contreras_Moreira_Cynthia-y-Roman_Romero_Alexandra_FINAL.docx
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6657/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-273.pdf
	http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuador-Informacin-nutricional-en-emp...
	http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2569/1/ESTUDIO%20DE%20LA%2...
	http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/
	http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1269/1/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20P...

At the bottom of the interface, there are navigation icons and a status bar showing '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir' options.

Link: <https://secure.orkund.com/view/25540497-149529-298500#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMqgFAA==>

AGRADECIMIENTO

Este agradecimiento va dirigido a todas esas personas que durante todo este proceso de titulación siempre me dieron ánimos, apoyo incondicional y que depositaron esa esperanza que me sirvió de motor para concretarme como ser humano y profesional.

Agradezco a Dios ante todo ya que sin él y sin sus bendiciones no hubiera podido cristalizar muchas de las metas de vida que me he propuesto.

Mi agradecimiento más grande va para mi papá y mi mamá, ya que ellos son el pilar fundamental en mi vida, comparten absolutamente mis triunfos, mis derrotas, mis experiencias, en definitiva todo, gracias por darme la oportunidad de convertirme en el ser humano que soy ahora, por dejarme ser el reflejo de lo que algún día ustedes como padres tanto anhelaron, por su sacrificio para darme las comodidades que alguna vez carecieron, por otorgarme el privilegio de educación permitiéndome crecer en el ámbito profesional y sobre todo por enseñarme a ser humilde y sincero sin nunca olvidar de dónde vengo, este logro se lo debo en gran parte a ustedes y sepan que también les pertenece.

Gracias a mi hermana la doctora por acompañarme en todo momento durante todos mis 22 años, por enseñarme a ser responsable, por ser un modelo a seguir y darme esa esperanza de que nada en esta vida es imposible.

Gracias a mi tutor el Phd. Danny Barbery que depositó su tiempo y toda su confianza en este proyecto de tesis dándonos la seguridad, apoyo y conocimientos para la adecuada elaboración y desarrollo de la misma, por enseñarnos a ser autosuficientes y por convertirse a más que nuestro tutor nuestro amigo.

Agradecimientos totales a todo el equipo de E.L distribuciones y Lovitersa-Nestlé, mencionando principalmente a mi supervisor de ventas Fernando Oña por siempre estar dispuesto a brindarme asesoramientos al momento de hacer un análisis y los trabajos de campo.

Un Gran Agradecimiento a mi tía Gilma y mi tía Paola por ser esa especie de ángeles en la vida que siempre están llevándote a hacer grandes cosas, por siempre recordarme a quien me debo y por dejarme percibir la satisfacción en sus rostros de lo que estoy logrando ya que así lo expresan cuando me lo hablan.

A mi compañera de tesis Adriana por ayudarme en todo este proceso que nos costó esfuerzo y dedicación.

A continuación estas líneas de agradecimiento son muy importantes y van dirigidas a Alexandra Román por ayudarme a cada instante que estaba desconcertado y necesité de una mano, ya que me mostró una virtud que muy pocos la tienen que es la de ayudar desinteresadamente, y sinceramente se convirtió en parte fundamental para terminar este proyecto.

Finalmente, agradezco a mis primos, primas, tios que por su apoyo moral logré tomarlo como fuente de inspiración para darles esa satisfacción de ser un profesional de la República del Ecuador.

Carlos Eduardo Loor Viteri

AGRADECIMIENTO

Gracias infinitas a Dios y a la Virgen por permitir obtener un logro más en mi vida, por darme la fuerza necesaria para enfrentar los obstáculos que se presentaron en el camino.

Mis más sinceros agradecimientos a mis padres, Luis Manuel Piure y Elvia Cusque por siempre estar ahí, por ser mi soporte, mi respaldo permanente de forma incondicional y por solventar económicamente el costo de mi educación hasta ésta fase haciendo uso de todo tipo de recursos para que lo que jamás me falte sea la educación y el desarrollo profesional.

Gracias a mis hermanos Freddy y Bryan por inspirarme a ser mejor cada día.

Gracias a mis incondicionales amigas del alma Johanna, Keyla, Karolina y Jessenia por compartir gratos momentos desde el inicio de la carrera y por siempre brindarme su apoyo y más sincera amistad.

A mi compañero de tesis Carlos por su paciencia y compromiso en el desarrollo de este proyecto.

Gracias a los grandes maestros de la carrera Gestión Empresarial y sobre todo a mi tutor y amigo Danny por su tiempo dedicado y su manera de orientarnos en el tiempo que ha durado la elaboración de esta tesis fue esencial y muy fructífero para una mayor formación profesional.

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas importantes en mi vida.

Adriana Lissette Piure Cusque

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres y a mi hermana. Su amor, esperanza, preocupación, perseverancia, lucha, palabras de aliento y unión familiar han sido cruciales en mi vida. Gracias por darme la oportunidad de demostrarle al mundo que con esfuerzo y perseverancia todo es posible y por enorgullecerse por los logros que obtengo día a día y principalmente por esté.

Carlos Eduardo Loor Viteri

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y toda mi etapa universitaria a Dios, la Virgen y mis padres ya que son mi mejor ejemplo y motor de lucha en cada objetivo que emprendo, tenerlos con vida en este momento y dedicarles este logro es una de mis mejores satisfacciones personales, es el fruto de todo esfuerzo que ellos hicieron para mi crecimiento profesional y personal.

A mi padrino Carlos que es como mi segundo padre, por su apoyo incondicional, por sus sabios consejos siendo ejemplo de lucha y dedicación y por siempre motivarme a seguir cosechando éxitos.

A mis amigas del alma, quienes siempre estuvieron ahí para darme su apoyo en los momentos de alegría y dificultad de mi carrera universitaria.

Adriana Piure Cusque Lissette



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Barbery Montoya, Danny Christian Phd
TUTOR

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Loor Viteri, Carlos Eduardo

Piure Cusque, Adriana Lissette

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	22
Capítulo 1: Aspectos Generales	23
1.1 Problemática.....	23
1.2 Contextualización del Problema.....	25
1.3 Delimitación del Tema	26
1.4 Justificación.....	26
1.5 Objetivos	27
1.5.1 Generales	27
1.5.2 Específicos	27
1.6 Marco Teórico	27
1.6.1 Antecedentes	28
1.6.2 Análisis situacional.	30
1.6.3 Análisis estratégico.	45
1.6.4 Análisis Financiero.....	58
Capítulo 2: Análisis del Entorno	60
2.1 Aspectos Organizacionales.....	60
2.1.1 Actividad económica.....	60
2.1.2 Antecedentes de la empresa.	60
2.1.3 Filosofía empresarial.	60
2.1.4 Organigrama.....	61
2.1.5 Cartera de productos.....	61
2.1.6 Proceso de la empresa.	62
2.2 Análisis interno (servucción).	64
2.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	66
2.3.1 Competidores del sector.....	66
2.3.2 Competidores entrantes.	67

2.3.3 Productos sustitutos.....	68
2.3.4 Poder de negociación de los clientes.....	69
2.3.5 Poder de negociación de los proveedores.	69
2.4 Análisis P.E.S.T	72
2.4.1 Factores políticos.....	72
2.4.2 Factores económicos.	72
2.4.3 Factores sociales.....	73
2.4.4 Factores tecnológicos.	74
2.5 Análisis Estratégico.....	76
2.5.1 Análisis F.O.D.A.....	76
2.5.2 Matriz McKinsey.....	80
Capítulo 3: Investigación de Mercado	81
3.1 Objetivos	81
3.1.1 Objetivo general.	81
3.1.2 Objetivos específicos.....	81
3.2 Diseño Investigativo.....	81
3.2.1 Tipo de investigación.	81
3.2.2 Tipo de datos.	81
3.2.3 Herramientas de investigación.	82
3.2.4 Elementos muestrales	82
3.3 Resultados	84
3.3.1 Resumen de las entrevistas a profundidad.	84
3.3.2 Cartilla de observación directa.....	91
3.3.3 Resultados Cuantitativos	97
3.4 Conclusión del Capítulo	101
Capítulo 4: Planeación Comercial.....	102
4.1 Objetivos:	102

4.2 Segmentación	102
4.2.1 Macro segmentación.	102
4.2.2 Micro segmentación.	104
4.2.3 Matriz de análisis de perfil competitivo	107
4.3 Posicionamiento	108
4.4 Estrategias	109
4.4.1 Básicas de desarrollo de Porter.	109
4.4.2 Estrategias competitivas.	109
4.4.3 Estrategia de crecimiento.	109
4.5 Plan Comercial	110
4.5.1 Calculo de red idónea.	110
4.5.2 Restructuración comercial.	112
4.5.3 Sistema de remuneración.	113
4.5.4 Reclutamiento y selección.	113
4.5.5 Capacitación e inclusión del nuevo equipo.	116
4.5.6 Cronograma	117
4.5.7 Inversión.	118
4.5.8 Índices de medición.	119
4.6 Conclusión del Capítulo	119
Capítulo 5: Financiamiento	120
5.1 Flujo de Ingresos	120
5.1.2 Cálculo de ventas para el año 2018.	120
5.1.3 Cálculo mensual de ventas para el año 2018.	120
5.2 Flujo de Egresos	121
5.2.1 Costos de venta mensual para el año 2018.	121
5.3 Flujo de gastos	122
5.3.1 Gastos administrativos.	122

5.3.2 Gastos de distribución.....	122
5.3.3 Gastos comerciales.....	123
5.3.4 Gastos de financiamiento.....	123
5.4 Elaboración de Flujo de Caja Mensual	124
5.5 Estado de Resultado Proyectado	126
5.6 TIR/VAN/WACC/PAYBACK	127
5.6.1 TIR	128
5.6.2 TMAR	128
5.6.3 VAN	128
5.6.4 Payback	129
5.7 Análisis de Sensibilidad	129
5.8 Conclusión del Capítulo	131
CONCLUSIONES	132
Recomendaciones.....	134
REFERENCIAS	135

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Macro y micro ambiente para la empresa	31
<i>Figura 2</i> Macroambiente de marketing en una compañía	32
<i>Figura 3</i> Microambiente de marketing en una compañía	35
<i>Figura 4</i> Fuerzas competitivas	39
<i>Figura 5</i> Cadena de valor genérica	43
<i>Figura 6</i> Cadena de valor.....	44
<i>Figura 7</i> Zonas estratégicas de la matriz Mckinsey.....	46
<i>Figura 8</i> El proceso de planeación	49
<i>Figura 9</i> Jerarquía del plan de marketing.....	50
<i>Figura 10</i> Canales de marketing para las categorías de productos	56
<i>Figura 11</i> Organigrama de E.L Distribuciones	61
<i>Figura 12</i> Cartografía de San Pablo zona 1, sector 2.....	92
<i>Figura 13</i> Cartografía de Libertad, sector 8,7	93
<i>Figura 14</i> Cartografía de Salinas zona 1, zona 2.....	94
<i>Figura 15</i> Cartografía de Montañita	95
<i>Figura 16</i> Cartografía de Jipijapa, zona 4, sector 7 y 6	96
<i>Figura 17</i> Cartografía de Jipijapa, zona 3, sector 8 y 9	97
<i>Figura 18</i> Macrosegmentación de E.L. Distribuciones.....	103
<i>Figura 19</i> Dimensiones de la macrosegmentación.....	103
<i>Figura 20</i> Propuesta de organigrama de E.L. Distribuciones	112
<i>Figura 21</i> Cualidades Indispensables del equipo de E.L Distribuciones	113
<i>Figura 22</i> Índice de mediciones de la fuerza de ventas.....	119
<i>Figura 23</i> Proyección ingresos-egresos escenario optimista.....	130
<i>Figura 24</i> Proyección ingresos-egresos escenario pesimista.....	130

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis PEST</i>	37
Tabla 2 <i>Procesos y actividades de E.L. Distribuciones</i>	63
Tabla 3 <i>Análisis cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter</i>	70
Tabla 4 <i>Resumen de las 5 Fuerzas de Porter</i>	71
Tabla 5 <i>Análisis cuantitativo del P.E.ST</i>	75
Tabla 6 <i>Resumen del Análisis PEST</i>	76
Tabla 7 <i>Matriz MEFI- Fortaleza y Debilidad</i>	77
Tabla 8 <i>Matriz de evauación de factores internos</i>	78
Tabla 9 <i>Matriz MEFE- oportunidad y amenaza</i>	79
Tabla 10 <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	79
Tabla 11 <i>Matriz McKinsey aplicada</i>	80
Tabla 12 <i>Resumen de entrevistas a profundidad</i>	89
Tabla 13 <i>Tabulación de productos y marcas frecuentes</i>	98
Tabla 14 <i>Tabulación de material publicitario de mayor uso</i>	100
Tabla 15 <i>Microsegmentacion de E.L.Distribuciones</i>	106
Tabla 16 <i>Matriz de perfil competitivo</i>	107
Tabla 17 <i>Matriz básica de desarrollo de Porter</i>	109
Tabla 18 <i>Matriz de estrategias globales de marketing</i>	109
Tabla 19 <i>Matriz Ansoff</i>	109
Tabla 20 <i>Sistema de remuneración área de venta</i>	113
Tabla 21 <i>Funciones del equipo de ventas</i>	115
Tabla 22 <i>Cronograma de capacitaciones</i>	116
Tabla 23 <i>Cronograma de actividades del proyecto</i>	117
Tabla 24 <i>Activos fijos de E. L. Distribuciones</i>	118
Tabla 25 <i>Ponderaciones de ventas primer semestre</i>	120
Tabla 26 <i>Ponderaciones de ventas segundo semestre</i>	120
Tabla 27 <i>Ponderaciones de costo de venta primer semestre</i>	121
Tabla 28 <i>Poneraciones de costo de venta segundo semestre</i>	121
Tabla 29 <i>Gastos administrativos proyectados 2018</i>	122
Tabla 30 <i>Gastos de distribución proyectados 2018</i>	122
Tabla 31 <i>Gastos comerciales proyectados 2018</i>	123
Tabla 32 <i>Estado de resultado proyectado año 2018</i>	125
Tabla 33 <i>Estado de resultado proyectado hasta el año 2022</i>	126

RESUMEN

El presente documento implica un Plan de Marketing que está enfocado en la expansión estratégica comercial hacia las provincias pertenecientes a la Región Costa del Ecuador, el estudio va dirigido a la empresa E.L Distribuciones cuya actividad económica es comercializar productos de consumo masivo que tiene como sede principal la ciudad de Guayaquil ya que es ahí en donde se encuentran sus oficinas, bodegas de distribución y su mayor cuota de ventas. Para definir las ciudades en donde la empresa iniciará su próximo plan de cobertura, primero se determinó la situación actual de la empresa utilizando herramientas que permitieron conocer el entorno externo e interno de la misma mostrando aspectos favorables y en contra (FODA) dando como resultado un estado sólido favorable de la empresa. Adicionalmente, para el levantamiento de información se utilizó herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas a profundidad, observación directa) con la finalidad de identificar otros aspectos a considerar para tener un modelo del comportamiento sobre el nuevo mercado objetivo, las cuales fueron recopiladas de fuentes primarias para la elaboración del plan comercial a ejecutar. En el plan comercial se definieron las diferentes estrategias a efectuarse mostrando los recursos necesarios para el proyecto, considerando de mayor relevancia a las estrategias de posicionamiento ya que éstas utilizarán la compañía para diferenciarse de la competencia. Posteriormente, el financiero compone toda la inversión de la operación del plan de ventas lo que implica generar la integración de nuevos equipos e incorporación del personal, su financiamiento, etc. Los cuales están regidos a indicadores financieros mostrando un VAN de \$ 61.278,03 y una TIR 50% que determinan la viabilidad y rentabilidad del proyecto dando como resultado aceptación del mismo.

PALABRAS CLAVES: PLAN; COMERCIAL; CONSUMO MASIVO; VENTAS; MERCADO; ESTRATEGIAS; VIABILIDAD.

ABSTRACT

The present document implies a marketing plan that is focused on the strategic commercial expansion towards Ecuador coast Region provinces, the research is directed to the company E.L. Distributions whose economic activity is commercialization of massive consumption products that has its main headquarters in Guayaquil city where its offices, distribution warehouses and its greater quota of sales are. In order to define the cities where the enterprise is going to begin its next coverage plan, first it was determined the enterprise current situation using tools that allowed to know the external and internal company environment showing favorable and against aspects (SWOT) as a result a favorable solid state of the company. Additionally, to gather information it was used quantitative (survey) and qualitative (depth interviews, direct observations) tools identifying other aspects to be considered in order to have a behavioral model from the new target market which were compiled from primary sources for the commercial plan elaboration to be executed. In the commercial plan are defined the different strategies to be carried out showing the required resources for the project, considering the relevant positioning strategies, since these are going to be used by the company to differentiate itself from the competition. Subsequently, the financial analysis composes all the operation plan sales investment, which implies generating new equipment integration and staff incorporation, their financing, etc. these are assessed by financial indicators showing up a NPV \$61.278,03 and a IRR 50% that determine viability and profitability of the project resulting in acceptance of the same.

Keywords: PLAN; COMERCIAL; MASSIVE CONSUMPTION; SALES; MARKET; STRATEGIES; VIABILITY.

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche comprend un plan de marketing qui se concentre sur l'expansion stratégique commerciale dans les provinces de la région côtière de l'Equateur. Le projet vise la société E.L. Distribuciones dont l'activité économique est la vente de produits de consommation. La siège principal est la ville de Guayaquil où se trouve les bureaux, les entrepôts de distribution et sa plus grande part des ventes. Pour définir les villes où la société va commencer son prochain plan de couverture, d'abord l'entreprise a déterminée sa situation actuelle en utilisant des outils qui ont permis de connaître l'environnement externe et interne montrant les aspects favorables et défavorables (SWOT) de la société. En outre, pour la collecte quantitative de l'information (enquêtes) et des outils qualitatifs (entretiens approfondis, l'observation directe) afin d'identifier d'autres aspects à considérer pour avoir un modèle de comportement sur le nouveau marché cible, ce qui a été compilé il a été utilisé sources primaire pour la préparation du plan d'affaires pour sa mise en place. Dans le plan d'affaires différentes stratégies ont été définies pour être faites montrant les ressources nécessaires pour le projet, compte tenu de la plus importantes stratégies de positionnement, car ils utilisent l'entreprise pour être différencié de la concurrence. Par la suite, l'aspect financier comprend tout l'investissement de l'opération du plan de vente qui consiste à générer l'intégration de nouveaux équipements et l'intégration du personnel, le financement, etc. Les résultats obtenus par les indicateurs financiers montrent une VAN de \$61,278.03 \$ et un TRI de 50% qui détermine la viabilité et la rentabilité du projet démontrant son acceptabilité.

Mots-clés: PLAN; COMMERCIAL; CONSOMMATION MASSIVE; LES VENTES; MARCHÉ; STRATÉGIES; LA VIABILITÉ.

INTRODUCCIÓN

El sector de comercio de productos de primera necesidad ha sido en Ecuador uno de los sectores con mucha acogida por la población Ecuatoriana debido a las oportunidades que brinda para personas de cualquier clase social y siendo fuente de ingresos para muchas familias en general.

De esta manera hace 22 años aparece E.L. Distribuciones, que ha ido creciendo desde cuando era una pequeña tienda hasta convertirse en una distribuidora pasando por todas los perfiles de negocio que compone el canal tradicional, ganando poco a poco participación en el mercado en la ciudad de Guayaquil y en los últimos años fuera de la misma logrando un posicionamiento con los productos de las distintas líneas que comercializa buscando siempre aumentar su cartera de clientes.

Debido a que la distribuidora trabaja con varias líneas de proveedores y algunos de ellos tienen carácter multinacional está pasando por reestructuraciones organizacionales ya que dichas compañías muestran sus estrategias, modelos de negocios, modo de operar con el fin de que las distribuidoras se acoplen a estas estructuras y comiencen a hacer análisis estratégicos pertinentes para el cumplimiento de sus presupuestos en ventas que es primordial para la adecuada rotación de su bien, de esta forma se comienza a lograr estabilidad empresarial positiva.

En un análisis de los últimos dos años se revela un crecimiento del 2,5% que coincidentemente son los años en donde se comenzó con la reestructuración, mostrando que a pesar de la crisis económica que está pasando el país afectando todo el campo empresarial y a la población de la misma existen oportunidades de crecimiento.

Debido al alto índice de competencia que se registra y con la finalidad de crecer y posicionarse de manera estratégica, la empresa busca expandirse hacia otras provincias de Ecuador específicamente en la Región Costa para así obtener un plan de cobertura mayor y ser reconocidos a nivel nacional; de tal forma, con la ejecución de plan de marketing se logrará fidelizar a los nuevos clientes de dichas ciudades.

Capítulo 1: Aspectos Generales

1.1 Problemática

En los últimos años la población ecuatoriana ha crecido de forma paulatina con una tasa de 1.56% arrojando un total de 16'272,968 habitantes (Countrymeters, 2016) siendo Guayas la provincia más poblada. Este aumento tiene una relación directa con el incremento del consumo, ya que al momento que la población aumenta, ésta adquiere nuevas necesidades y a su vez deben ser satisfechas. Kanuk (2010) define que “los consumidores y las familias toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo” (pág. 5).

Por otro lado Diario El Universo (2015) indica que los alimentos y bebidas no alcohólicas constituyen al principal gasto del consumo en los hogares a nivel nacional, representando el 24.4% del total de gasto; siguiendo el transporte (14.6%), bienes y servicios diversos (9.9%), prendas de vestir y calzados (7.9%), restaurant y hoteles (7.7%), entre otros.

Según datos revelados por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC, 2012) la producción de insumos correspondientes a alimentos y bebidas representa el 7,7% del valor agregado dentro del Producto Interno Bruto (PIB); además indica que el 54,5% corresponde al sector manufacturero de las previsiones macroeconómicas del año 2010. Del total de empresas que declaran algún tipo de actividad económica, se considera que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas; a partir de este índice, se refleja que un 5,4% está vinculado con la producción de bienes alimenticios; el 68,4% se destina a la comercialización tanto al por mayor y menor de los mismos y un 26,2% cumplen actividades vinculadas a servicios de alimentos y bebida.

La actividad económica que realiza E.L Distribuciones es la compra y venta de productos de primera necesidad, los mismos que son destinados a todos los establecimientos que se dedican a la venta de dichos productos ya sea al por mayor o al por menor, es decir, a todo el canal tradicional. Según datos publicados por el INEC (2012) los establecimientos que abarcan el 70,2% son los que se dedican al expendio de productos de consumo masivo.

Por otra parte, a inicios del 2016 las autoridades pronosticaron un crecimiento del 1 % del PIB, pero Ecuador se prepara para una caída de 1,7% del mismo a raíz de la prolongada caída del precio del petróleo y el fuerte terremoto ocurrido en abril del mismo año, es decir, se estima que habrá una variación negativa en la economía ecuatoriana. Del mismo modo, es importante mencionar otros factores de índole externo como la apreciación del dólar con relación a las depreciaciones monetarias de los dos países que limitan el Ecuador, en este caso Colombia y Perú. Todos estos acontecimientos hacen notar la condición económica que pasa el país como en julio del 2016 en donde el gobernante del país informó que “había un recesión en la economía tras tres trimestres consecutivos de decrecimiento interanual basándose en los dos trimestres finales del 2015 y el primero del 2016” (Ekos , 2016, p. sp).

En lo que respecta a la inflación en Ecuador, en el mes de junio del 2016 se registró las siguientes variaciones en relación al Índice de Precios al Consumidor (IPC) proyectando para la inflación mensual, anual y acumulada, las siguientes cifras: 0,36%, 1,59%, 1,29% respectivamente; no obstante para el mismo mes del 2015 fue de 0,41% la inflación mensual; 4,87% la anual y 3,08% la acumulada. A pesar de esta notable diferencia, el costo de la canasta básica familiar fue de 688,53 dólares, a su vez el ingreso familiar correspondió a 683,20 dólares, lo que significaría solo una cobertura del 99,23% del costo total de dicha canasta (INEC, 2016). Asimismo, dando un enfoque más actual, el mes de septiembre del 2016 la inflación ecuatoriana se situó en 0.15%, tratándose de la cifra más baja del mismo mes en los últimos siete años, pero siendo la más alta en comparación de los dos meses anteriores los cuales mostraron porcentajes inferiores (Diario El Universo, 2016).

De acuerdo a los datos expuesto por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2016) en Septiembre del 2016 indica que el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) aumentó en 5.5 puntos, alcanzando así un nivel de 34.0 puntos con relación al mes de Agosto; este significativo aumento tuvo como consecuencia el registro de comportamientos crecientes tanto en el Índice de Situación Presente con 4.9 puntos y el Indicador de Expectativas Futuras en 6.8 puntos.

En Ecuador las firmas que se encuentran clasificadas como PYMES, es decir pequeñas y medias empresas, son un segmento estratégico para el mismo ya que absorben gran parte de la Población Económicamente Activa (PEA). En el 2012, el

registro de las Superintendencias de Compañías mostró que de todas las empresas el 70% son PYMES; estas mismas absorbieron un 70% del PEA, contribuyeron más de una cuarta parte del Producto interno Bruto no petrolero del Ecuador, donde se obtuvieron resultados esperados en base a los ingresos y aportaciones al impuesto a la renta . Estas cifras muestran el claro impacto y relevancia que genera hacia el país más que todo la capacidad que tienen de generar fuentes de empleo ya que es uno de los objetivos primordiales en la política económica del país (Ekos, 2012).

El INEC (2011, 2012) informa que el mayor porcentaje del gasto correspondiente al consumo de los hogares ecuatorianos tienen como sitio de compras las Tiendas de barrios, Bodegas y Distribuidores con un 48%; por lo tanto las PYMES de perfil comercial se ven totalmente perjudicadas por la presencia de grandes empresas que ejercen mayor actividad económica como: Mi Comisariato, Cohervi, Devies, Tiendas Industriales Asociadas (TIA), Súper Tiendas AKI, por consiguiente las pequeñas y medianas empresas se vieron obligadas a variar su forma de comercializar sus productos introduciendo así nuevas estrategias con la finalidad de lograr un posicionamiento integro dentro de este sector (Pacheco, 2015).

Cuando se trata de los riesgos en el sector de comercialización de productos de consumo masivo, se identifica como poco rentable debido a la persistente pelea de precios que existen en el sector, generando así una inestabilidad en la cartera de clientes que como consecuencia termina en el cierre del negocio.

Entre los principales sectores de mayor aportación al PIB no petrolero, se destaca el comercio por su próspero desarrollo en los últimos años, puesto que cubre las necesidades de las familias, la Nación y de las áreas de producción. (Ekos, 2015). Como E.L. Distribuciones forma parte de este conjunto de empresas, se presenta como una oportunidad de expansión hacia nuevos mercados que no han sido atendidos de manera efectiva, contribuyendo así a los grandes objetivos que presenta el Ecuador para el desarrollo y sustentabilidad de la economía.

1.2 Contextualización del Problema

Existen altos niveles de competencia en el mercado guayasense que impulsan a las empresas a buscar nuevos mercados (otras provincias) que permitan ser generadores de ganancias.

1.3 Delimitación del Tema

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un plan de marketing el cual tendrá el enfoque en los aspectos sobre la comercialización de productos de consumo masivos dentro de la cadena de suministros considerando la expansión a nuevos mercados en las provincias de la región Costa del Ecuador.

Dentro del estudio se realizará un diagnóstico sobre la situación inicial de la compañía y además del posible mercado meta, que permitirá determinar los competidores directos e indirectos y el nivel de consumo de los productos con la finalidad de cubrir dichas necesidades.

Además se incluirá un plan estratégico y de acción comercial, en el cual se detallará los objetivos y así poder definir las gestiones que se realizarán para cumplir el propósito.

Como último punto se elaborara un análisis financiero donde se podrá observar un resultado medible que demuestre el nivel de factibilidad de la propuesta mediante el uso de Herramienta contables tales como: Flujo de Caja y Estado de Resultado donde se interpretara las ganancias del mismo.

1.4 Justificación

E.L. Distribuciones es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Teniendo como ofertas una amplia línea de productos entre ellos destacan sus proveedores como Nestlé, Elite, Proarco, Sumesa, Hada, Incremar, Gilanlec, Nirsa entre otros.

E.L. Distribuciones oferta sus productos en la ciudad de Guayaquil y otros cantones de la provincia del Guayas, como lo ha hecho a lo largo de veinte y dos años. En los últimos cuatro años la empresa ha tenido una variación significativa en sus ventas, tanto así que en el periodo 2012 al 2013 sus ventas crecieron 26% y 13% con respecto al año anterior respectivamente. Por otra parte, en el 2014 y en el 2015, sus ventas decayeron en 0.58% y 11%, logrando en este último año un promedio anual de ventas de \$3.268.342,70 USD.

En los últimos años E.L. Distribuciones ha atendido un amplio portafolio de clientes mayoristas y minoristas tanto en el norte y sur de la ciudad de Guayaquil, logrando así una cobertura del 80% en el mercado brindando una variedad de categorías de productos. Gracias al significativo porcentaje de cobertura total que

posee, ha hecho que los directivos estudien la posibilidad de extender su mercado potencial y la consecución de nuevos clientes en ciudades cercanas.

Contribución Potencial del Estudio:

El estudio a realizar proveerá información relevante y necesaria mediante la cual se pretenden establecer nuevas estrategias para la expansión de la compañía en la Región Costa del Ecuador buscando aumentar su rentabilidad y con ésta, su crecimiento.

Por otra parte, se busca generar un impacto social ya que esta propuesta generará nuevas plazas de trabajos en las distintas ciudades a expandirse, así como también serán atendidos los sectores que han sido olvidados contribuyendo con su desarrollo económico.

Finalmente, desde la perspectiva académica, se busca proponer un proyecto que sirva de guía y referencia para futuros proyectos relacionados a trademaking y expansión comercial.

1.5 Objetivos

1.5.1 Generales

Elaborar un plan de marketing para la expansión de E.L distribuciones en la Región Costa

1.5.2 Específicos

(a) Realizar el análisis del macro y micro entorno para conocer la situación estratégica inicial de la empresa, (b) Desarrollar una investigación de mercado para comprender a profundidad a los clientes potenciales y la competencia, (c) Diseñar un plan de marketing con estrategias y tácticas para la expansión de la empresa, (d) Demostrar la rentabilidad del plan mediante un análisis financiero.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Antecedentes

Definición de marketing

Muchas personas creen que el marketing consiste únicamente en la publicidad para la venta de productos o servicios; éste concepto es fundamentado ya que día a día encontramos publicidad en las páginas de internet, spots publicitarios, ofertas por correo electrónico, anuncios en el periódico, etc. Sin embargo, la publicidad y la venta de productos son solo parte de las múltiples funciones del marketing. “Estudios realizados dan a conocer que el marketing se desprende de la ciencia económica ya que surge como consecuencia de la necesidad de identificar los factores que afectan el desarrollo de productos o servicios, la oferta y la demanda” (Hernández y Maubert, 2009,pág. 10).

Según Stanton (2009) define al marketing como “Un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados metas para alcanzar los objetivos corporativos” (pág. 12); por otra parte tenemos que para Hernández y Maubert (2009), el concepto de marketing es:

Una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas, a través de bienes, servicios o ideas, que generan una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo.

Para Kotler (2004) éstas son las diez características del nuevo marketing:

a)reconocer el creciente poder del cliente, b)desarrollar una oferta enfocada a mercado meta, c)diseñar el marketing del cliente desde atrás, d)enfocarse a entregar resultados, no productos; e)atraer al cliente para crear un valor conjuntamente, f)usar nuevas formas de llegar al cliente con un mensaje, g)desarrollar sistemas de evaluación y medición del retorno de la inversión, h)desarrollar marketing de alta tecnología, i)enfocarse en edificar activos para el largo plazo, y j)contemplar en forma holística para recuperar influencia en la empresa.

Entonces se puede decir que el Marketing consiste en identificar las necesidades de los clientes, desarrollar productos en donde se ofrezca un valor superior al de la necesidad, se fijan los precios considerando todos sus costos, se distribuyen y se promocionan de una forma eficaz los productos o servicios; es por eso que la venta y publicidad de un producto son solo una parte del marketing, pero teniendo como objetivo principal percibir clientes nuevos que aporten un valor superior manteniendo y ampliando al mismo tiempo la cartera de clientes.

Toda actividad de marketing dentro de una organización debe estar orientada al cliente, este compromiso de satisfacer las necesidades incluye para todos los departamentos y personal de la empresa considerando en no solo obtener una venta ya sea de algún producto o servicio, sino también en establecer una relación con el cliente a largo plazo. Estas actividades que se realicen deben estar coordinadas dentro de los procesos de Planeación, Asignación de precios, Promoción y Distribución de productos. La orientación del cliente y el marketing coordinado es esencial para lograr los objetivos de desempeño de una empresa; estos rendimientos se miden en términos de rendimientos sobre la inversión, el precio de las acciones en el mercado y el aumento del capital (Staton *et al.*, 2014)

Definición de trademarketing.

Trademarketing desde el punto de vista etimológico podría referirse a “logística” y “merchandising” por su uso más frecuente es en el sector del gran consumo, es decir, el distribuidor consiste en aplicar las gestiones del marketing mediante acciones publi-promocionales y exhibición de los productos en el punto de venta.

Hoy en día establecer una estrategia entre fabricante-distribuidor forma parte de una visión de negocio más amplia y de competir en el mercado, ya que el fabricante concibe al distribuidor para crear cierta ventaja competitiva en los mercados, a esto se denomina TradeMarketing, es un acuerdo entre ambas entidades para desarrollar un plan de marketing enfocado en la mejora de la rotación de productos en un punto de venta, impulsando así las ventas mediante la planificación y coordinación para la elaboración de promociones, desarrollo de merchandising y generar traffic building (conseguir que el cliente se pasee por el establecimiento) (Molinillo, 2012).

Es necesario llevar a cabo una evaluación para así medir su desempeño y tener información objetiva sobre el funcionamiento de los objetivos; para esto Coughlan (2005) propone cinco factores para evaluar los canales de distribución; a) eficiencia; es la capacidad con la que cuenta el canal para satisfacer la demanda de los clientes de manera competitiva, b) efectividad; posibilidad que ofrece el canal para acceder a determinados segmentos y así ampliar la cobertura planeada o necesaria, c) productividad; entendida en estos términos de productos vendidos input-output, d) rentabilidad; analizar los resultados económicos y los beneficios, e) adaptabilidad; capacidad que tiene el canal para adaptarse a cambios en la distribución de nuevos productos y a la capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías. (Molinillo, 2012).

1.6.2 Análisis situacional.

Entorno del marketing.

El análisis del entorno del marketing permite a la empresa poder crear y mantener relaciones con sus mercados metas. Para la eficacia y efectividad de dicho análisis se lo encuentra dividido en macro ambiente, micro ambiente y ambiente interno.

Según Mintzberg (sf), se define al entorno del marketing como todo aquello ajeno a la compañía, es decir, se trata del grupo de fuerzas y factores externos que tienen un efecto sobre la misma; el significativo interés que genera se debe al aumento en la velocidad de cambio y la dificultad para poder predecirlo (Camacho, 2014).

Hay otros autores como Kotler y Armstrong (2006) que manifiestan este entorno con una visión más orientada; es decir, hacia la persona a cargo del área de mercadotecnia ya que los factores externos complican su capacidad de tener éxito en su mercado meta, entonces se puede decir que el éxito de una empresa dependería en entender la situación en la que se desenvuelve el mercado con el fin de elaborar y desarrollar un apropiado plan de estrategias. Además al momento que las compañías analizan el ambiente, éstas dan paso a las denominadas oportunidades y amenazas de la empresa (Venugopal, 2010).

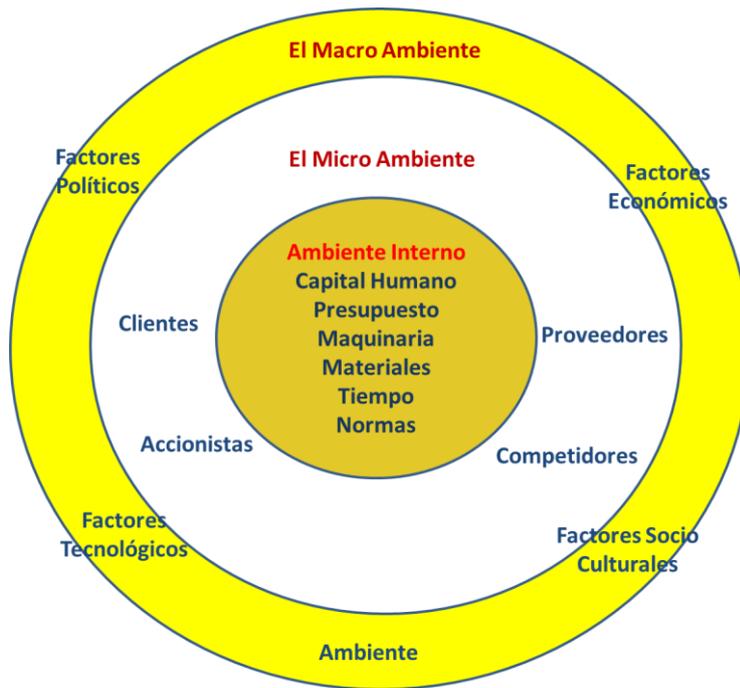


Figura 1 Macro y micro ambiente para la empresa

Nota: Tomada de Whalley, 2010, pág. 54

Vigilancia ambiental.

La vigilancia ambiental tiene 3 fases: (a) Reunir información sobre el ambiente externo de una firma; (b) Analizarla, y (c) Predecir el efecto de las tendencias que sugiera el estudio.

Las actividades empresariales se desenvuelven en un ambiente externo que no pueden controlar. Del mismo modo, dentro de las organizaciones existen recursos de marketing y ajenos a éste que sus directivos en general pueden controlar.

Existen dos niveles de fuerzas externas:

Las macroinfluencias, llamadas así porque afectan a todas las empresas, y comprende la demografía, las condiciones económicas, la cultura y el ámbito política-legal.

Las microinfluencias, denominadas así porque afectan a una empresa en particular; En este caso nos referimos a los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes. A pesar de que sean externas, estas microinfluencias se relacionan directamente con una compañía específica.

Por tanto, la mercadotecnia exitosa es determinada por la habilidad de una organización para administrar sus programas mercadológicos en su entorno. Para lograr esto, los directivos de las compañías deben definir que compone a su ambiente y luego darle inspección y seguimiento de manera sistemática y constante.

Es de suma relevancia que los ejecutivos de las entidades estén alerta a las tendencias que cursan sus medios ya que así determinan las oportunidades o problemas de la organización (Stanton, Etzel, & Walker, 2014).

Macroentorno.

Engloba todos los factores que influyen a la industria entera, como consecuencia en las organizaciones las oportunidades y las actividades de marketing son las que sufren un impacto.

Las fuerza macro ambientales son:

F

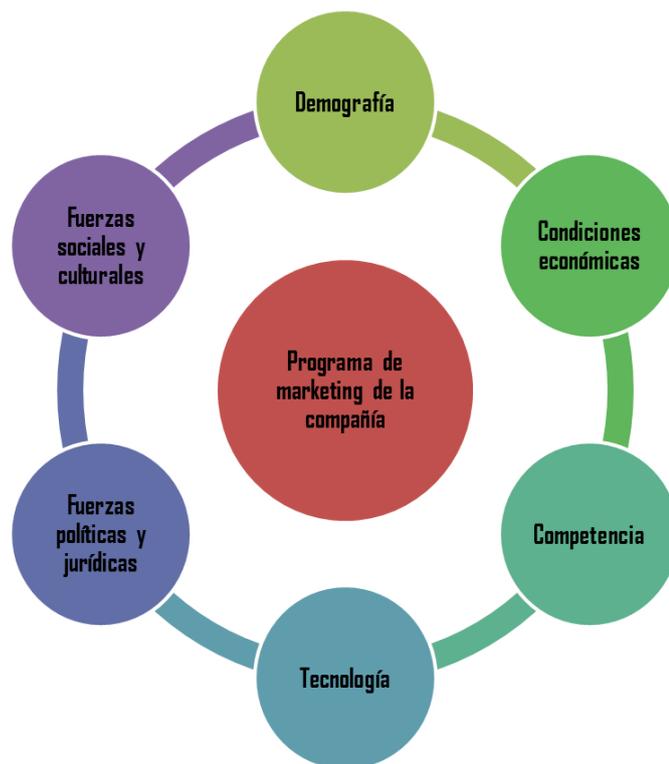


Figura 2 Macroambiente de marketing en una compañía

Nota: Tomada de Stanton, *et al.*, 2014,(pág. 29)

Cuando hablamos de fuerzas ajenas a la compañía, en este caso de naturaleza macro, poseen varias características en común que las definen; (a) Interrelacionalidad es decir un cambio en una de ellas puede desencadenar consecuencias en las restantes; (b) Dinámicas lo que significa que están sujetas a cambios y a ritmo acelerado; (c) Incontrolables por parte de la administración.

Por otro lado, las seis fuerzas tienen su propia perspectiva: (a) **Entorno demográfico**. Este ambiente comprende la cantidad personas en términos de dimensión, densidad, sitio, repartimiento, edad, género, linaje, trabajo, desarrollo y otras informaciones estadísticas. Entender la fuerza demográfica es de mucha relevancia ya que proporciona información sobre el mercado potencial que este a su vez está compuesto por personas y las empresas giran en torno a las decisiones de compra de las mismas. (b) **Entorno económico**. Para que el mercado tenga una correcta fluidez, el mismo necesita que los individuos potenciales tengan dinero y estén dispuestos a gastarlo. Esta fuerza se caracteriza por información como empleo, ingresos, inflación, tasas de interés, influencias del comportamiento de compra en el consumidor, etapas actuales y anticipadas de negocios, productividad y salarios. Algunos autores concuerdan que esta fuerza es significativa porque repercute en gran proporción a las actividades de las empresas. (c) **Competencia**. Las organizaciones confrontan tres tipos de competencia (c.i) La competencia de la marca; hace referencia a los mercadólogos de productos directamente semejantes. (c.ii) Los productos sustitutos; Satisfacen la misma necesidad. (c.iii) Toda empresa es un contrincante debido al limitado poder de adquisición del consumidor o cliente. Observar, monitorear y analizar de manera constante todos los aspectos de las actividades del marketing de los competidores es clave, por ejemplo: Sus productos, los sistemas de distribución, su servicio, precios, facilidad de pagos, y estrategias o programas de promoción; Esto se debe a que hoy en día las empresas buscan tener una ventaja diferencial que atraiga a sus consumidores y mas no que los ahuyente (Staton *et al.*, 2014). (d) **Fuerzas sociales y culturales**. Este ámbito incluye instituciones y otras fuerzas que cambian los patrones socio culturales, es decir, comportamientos y preferencias de la sociedad, estilos de vida, valores y creencias, creando un efecto en la decisión de marketing de consumo; por ende para los directivos el trabajo se hace más arduo. Hay unos cuantos cambios que generan implicaciones importantes: (d.i) Ambiente natural; se centra en los recursos naturales necesitados por mercadólogos para realizar sus actividades, además este se refiere

a la calidad y mas no a la cantidad. El medio ambiente es considerado por la sociedad como primer punto de la calidad de vida. Por tanto, los gobiernos crean regulaciones y crece la conciencia ambiental llegando a ser un parámetro incluso competitivo. (d.ii)Cambio en los roles de género; por los cambios que han cursado los siglos desde tiempos remotos, el género femenino ha llegado a ganarse su puesto a través de éstos, demostrando la capacidad que tienen para realizar cualquier actividad, en los diferentes campos y escenarios. En la actualidad eso genera nuevos enfoques para las compañías ya que al incrementar el número de mujeres que trabajan y mantienen su hogar, el número de hombres amos de casas aumenta también, y así sus cambios en el comportamiento de compra, ya que hay un cambio de rol, es decir, una inversión en sus actividades esenciales. Las firmas están conscientes que la mentalidad masculina y la femenina son diferentes ya que cada quien adapta lo que hace conforme a su forma de pensar, por lo que adaptar sus estrategias dependiendo que actividad se encuentren haciendo es clave para alcanzar y atraer. (e) **Fuerzas políticas y legales.** El campo político influye el comportamiento de las firmas dentro del mercado, ya que las regulaciones tomadas por cada gobierno tienen efecto limitante y de control en las mismas. Por esta razón, tener bien en claro la ideología cursada por un país y su estabilidad política determinará qué tan atractivo llega a ser una industria. Asimismo, las normas gubernamentales en los impuestos son de alto impacto para cualquier tipo de negocio. (f)**Fuerzas tecnológicas.** La tecnología es la herramienta revolucionaria del siglo XXI. En la actualidad, el impacto que tiene es decisivo, ya que los avances tecnológicos son los que dan a las organizaciones una ventaja competitiva representando así un carácter indispensable. La tecnología es responsable de la creación de nuevos productos, de la creación o aniquilación de nuevas industrias y mercados, las nuevas oportunidades mercadológicas e incluso la estimulación entre mercados e industrias no relacionados (Stanton *et al.*, 2014; Venugopal, 2010).

Microentorno.

Este entorno conocido como entorno competitivo está constituido por las fuerzas cercanas a la empresa y éstas a su vez delimitan las condiciones de su actividad y su habilidad de satisfacer los deseos de sus consumidores, que en consecuencia afecta su crecimiento y limita sus decisiones estratégicas; éstas tres fuerzas adicionales son: (a) mercado de la empresa; (b) proveedores; y (c)

intermediarios de marketing, deben ser tratadas eficientemente para asegurar el éxito del negocio. Aunque son descritas incontrollables al igual que el macro ambiente la diferencia es que en estas se puede influir dependiendo de la fuerza que dispone una compañía en el mercado.



Figura 3 Microambiente de marketing en una compañía

Nota: Tomada de Stanton, *et al.*, 2014, pág. 43

El mercado

El mercado simboliza el pilar de lo que realmente se trata toda la mercadotecnia, es decir, gracias al mismo las actividades empresariales justifican su existencia, por consiguiente esta fuerza es el enfoque principal de cualquier organización generando la cuestión de cómo llegar al mismo, aprovisionándolo con ganancia y de forma socialmente responsable. Según autores como Mankiw, Reid, Bonta y Farber (sf) , el mercado se trata de compradores y vendedores, en donde dichos compradores comparten una necesidad, que por medio de un intercambio con los vendedores, satisfacen esa necesidad y pues disponen del medio para hacerlo, como consecuencia respectivamente la demanda y la oferta viene dado por ellos (Sanchez, 2010). Sin embargo, para el mejor entendimiento de lo que significa y pesa se consideran tres factores: (a) Personas u organizaciones con necesidades; (b) su poder adquisitivo; (c) su comportamiento de compra.

Proveedores

Un proveedor es la persona o empresa que suministra los bienes o servicios solicitados por un productor que fabrica y vende o empresas que compran mercadería para revenderlas como en el caso del canal tradicional. Hoy en día se le da mucha importancia a la trazabilidad de un producto, es decir, saber la proveniencia y los métodos y recursos utilizados para fabricar el mismo ya que

aunque la empresa no sea productora, el hecho de comprar para revender lo hace parte de la cadena. Además, los directivos reconocen la importancia y la necesidad de las relaciones cooperativas con los proveedores ya que éstos son agentes indicados cuando hay escasez.

Intermediarios de marketing

Los intermediarios de marketing son organizaciones independientes que fomentan la promoción, el despacho a los diferentes puntos de venta y el intercambio de los bienes y servicios de la organización hacia el mercado meta. Existen dos tipos de intermediarios: (a) Los intermediarios, es decir, mayorista y minorista; (b) las organizaciones de facilitación que se refiere a transportación, almacenamiento y financiamiento; ambos son los tienen como actividad la función de completar los intercambios en el mercado. En una organización de marketing los directivos deciden qué tan beneficioso es el uso de estos intermediarios y pues generalmente el resultado es positivo debido a su especialización en esto; todo este canal de distribución forma la cadena de valor, ya que las diferentes empresas tienen una manera distinta de operar agregando un valor agregado al producto para así lograr el objetivo de venta (Camacho, 2014; Stanton *et al.*, 2014).

Herramientas de los entornos.

Análisis P.E.S.T.A. (Macro).

El acrónimo PEST cuyo significado es político, económico, social y tecnológico constituye de manera fundamental un plan estratégico en el área de mercadotecnia. El tipo de análisis que permite esta herramienta la hace indispensable para la administración de las organizaciones ya que permite comprender si un mercado está en crecimiento o en declive y de esta manera anuncia la posición, potencial y dirección de un negocio. El objetivo principal de ésta herramienta es reflexionar e identificar el estudio que otorga los distintos factores y así poder actuar de manera estratégica, es decir, se trata de comprender o pronosticar qué va a pasar en el futuro próximo (Parada, 2013).

Tabla 1
Análisis PEST

Político (Legal incluso)	Económico	Social	Tecnológico
Legislación y protección ambiental.	Crecimiento económico.	Distribución de ingresos.	Gasto gubernamental en investigación
Impuestos	Política monetaria y de tasas de interés.	Demográficas, tasas de crecimiento de la población, distribución de edad.	Industria enfocada al esfuerzo tecnológico.
Legislación y restricciones de tratados internacionales.	Gasto gubernamental.	Movilidad social y laboral.	Nuevos productos y desarrollos.
Leyes de protección al consumidor	Política de desempleo.	Cambios en el estilo de vida.	Tasa de transferencia de tecnología.
Leyes de protección al empleo.	Reforma Fiscal.	Actitud hacia el trabajo, carrera y descanso. Espíritu empresarial.	Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica.
Actitud y organización del Gobierno.	Tasa de cambio.	Educación	Energía uso y costos.
Leyes de Competencia.	Tasa de inflación.	Modas	(cambios en) Información tecnológica.
Estabilidad Política Legislación sobre seguridad.	Estado del ciclo del negocio. Confianza del consumidor.	Conciencia de la seguridad Social y salud. Calidad de vida.	(Cambios en) Internet (cambios en) Tecnología móvil

Nota: Ambiental: (clima, plagas, planes de contingencia).

Cinco Fuerzas de Porter (Micro).

Las cinco Fuerzas de Porter es uno de los instrumento de dirección que posibilita estudiar y conocer el nivel de competencia de un sector de las distintas industrias, con el fin de planificar estrategias de negocios que exploten las oportunidades o en su defecto hagan frente a las amenazas. Las 5 fuerzas son de naturaleza esencial para las firmas ya que dice de una manera más certera el atractivo del mercado, y además al tener una apreciación de la competencia se pueden maximizar recursos para así derrocar a la misma (CreceNegocios, 2015).

Concorde a Porter (1996) las firmas alcanzan a dominar a sus contrincantes solo si llega a constituir una diferencia sustentable, es decir, que pueda preservar. A raíz de esta posición se deben distinguir las ventajas competitivas operativas y estratégicas.

Una ventaja competitiva operativa se adquiere en un mercado determinado cuando se juegan roles similares pero de un mejor modo que los contrincantes. El mismo comprende: (a) Cuando se ofrece un producto o servicio debe ser de mejor o igual calidad a menor coste; (b) Buscar beneficio-ahorro del cliente; (c) ser superior en ámbitos de menor costo y mayor calidad al mismo tiempo; (d) ser proactivos, es decir, ser más eficientes al momento de penetrar los productos o servicios solicitados por los clientes; (e) Dar seguimiento al cliente para ofrecerle la asesoría adecuada y acertada en el manejo del bien.

En la actualidad, una ventaja competitiva operativa no es suficiente debido a la rápida difusión de las mejores prácticas que existe en el mercado ya que los competidores imitan todos los aportes tales como tecnologías y técnicas de gestión, que son los que hacen llegar al cliente y satisfacerlo de manera efectiva y eficaz. Por esta razón lo ideal es la obtención de una ventaja competitiva estratégica que implica ser diferente, es decir, (a) seleccionar, de la mejor forma, un conglomerado de roles diferentes a los de la competencia; (b) Ejecutar actividades similares siempre y cuando sea efectuada de una forma peculiar, para lograr una composición de valores únicos.

De acuerdo a Porter (1982), el tema de rivalidad es caracterizado como extenso, ya que las empresas de un mercado deben considerar competidores

directos o del sector que enfrenta más la representación de impacto que las fuerzas rivales generan, viéndose afectada la capacidad de las organizaciones para utilizar ventajas competitivas; las fuerzas rivales implican (a) competidores potenciales, (b) los productos sustitutos, conformando la amenaza directa; mientras que (c) los clientes y (d) los proveedores la amenaza indirecta por su esencia de influir bajo su poder de negociación. El potencial de beneficio de un mercado o producto, descrito en la ilustración 3, viene directamente determinado por el juego combinado de estas cinco fuerzas.



Figura 4 Fuerzas competitivas

Nota: Tomada de Lambin, Galuchi y Sicurello, 2009

La amenaza ante nuevos competidores.

Lo que estableció Porter (1980) es que los competidores potenciales deben ser limitados por las empresas y son contra los cuales se deben tomar medidas de protección. Pero antes de saber cómo limitarlos hay que saber identificarlos, entonces los competidores potenciales son: (a) Empresas externas al mercado-

producto que podrían fácilmente superar las barreras de entrada; (b) Firmas para las cuales la introducción en el mercado simboliza una clara correlación; (c) Entidades para las cuales la penetración en nuevos sectores o mercados significa un recurso razonado de su maniobra.

Después de tener una idea de quienes son estos nuevos competidores, es necesario saber cómo limitarlas que son a través de las barreras de entrada:

- (a) “Las economías de escala que obligan a los competidores a empezar a gran escala, con el conflicto de caer en desventajas de costos.
- (b) Protecciones legales obtenidas a través de patentes.
- (c) Diferenciación de producto e imagen de marca representando y diferenciando el alto nivel de lealtad entre los clientes existentes que manifiestan la baja sensibilidad de los recién llegados.
- (d) Requisitos de patrimonio, son esenciales para financiar instalaciones de producción, elementos como el stock, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, entre otros.
- (e) Costos de cambio, lo que significa costos reales o psicológicos que el cliente confronta para cambiar de un producto determinado a otro nuevo.
- (f) Acceso a los canales de distribución, los distribuidores llegan a mostrarse desconfiados a dar oportunidad a un nuevo producto; en ocasiones, el nuevo competidor se ve forzado a crear un canal de distribución enteramente nuevo.
- (g) Efectos de experiencia y ventajas de costos, mantenida por el productor establecido, son sustanciosos, especialmente en las industrias con fuerte intensidad de mano de obra” (Lambin *et al.*, 2009, p. 225).

Amenaza de los productos sustitutos.

La gran importancia que se le da a los productos sustitutos es por su capacidad de cubrir la misma necesidad de un determinado segmento de clientes versus a otro producto que tiene ya esa función, la diferencia es que están constituidas por distintas tecnologías. Éstos constituyen una amenaza de carácter persistente, porque en realidad todo producto está sujeto a ser sustituido, además que puede ser intensa.

Poder de negociación del cliente.

Para las organizaciones está bien definido a los clientes como la fuerza por la cual las actividades de cualquier sector cobran sentido, haciéndolos una de las influencias de mayor importancia a considerar y analizar, siempre y cuando se tenga claro que el grado de influencia está regido a cierto número de condiciones; Esta fuerza tiene algunos efectos tales como (a) la rentabilidad de las compañías a causa de la posible bajada de precio a la cual se pueda ver obligada; (b) la demanda de servicios más extendidos o mejores facilidades de crédito o inclusive; (c) Poner a los competidores uno frente de otro.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores puede ser ejecutado de varias formas, por ejemplo, crecidas en precios en procesos de distribución, contracción de la calidad del bien, o las cantidades que se expendían a los clientes se limitan, ocasionado en la rentabilidad un efecto de decrecimiento al no poder estar en la capacidad y aptitud de recuperar las crecidas de costos en sus propios precios.

Porter estableció (1980), “el poder elevado de los proveedores se asegura por las siguientes condiciones: (a) El proveedor se encuentra en una situación de monopolio;(b) El grupo proveedor esta denominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la cual vende;(c) Los proveedores representan un ingreso relevante de la economía del comprador;(d) Los proveedores diferencian sus productos o crean costos de transferencia altos que convierten al cliente en cautivo; (e) El grupo proveedor compone una amenaza existente de integración hacia el consumidor” (Lambin *et al.*, 2009, p. 228)

Identificación de los competidores.

Los competidores son cuatro: (a) Competidores directos y (b) Competidores potenciales, ambos son definidos como firmas con alto puntaje en cuanto plataforma tecnológica pero con la diferencia que la primera satisfacen las necesidades de mercado y la segunda por el momento no;(c) Competidores sustitutos, que satisfacen las mismas necesidades del mercado que la firma céntrica pero con diferentes tipos de recursos y tecnologías;(d) Competidores durmientes, constituyendo en la actualidad una amenaza de perfil bajo, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son distintas. (Lambin *et al.* , 2009).

Cadena de valor (Interno).

Previo a dar cabida al desarrollo de una ventaja competitiva, se debe tener claro la noción de la creación de valor, el cual trata de un sistema de índole analítico creado para dividir las diferentes funciones de una empresa y escudriñar los coste que tienen, dando como resultado que un producto o servicio pueda posicionarse de manera estratégica, en función de su coste o diferenciación.

Existen varias formas para disminuir costes, estos son:

- un proceso de producción óptimo.
- la innovación.
- la adquisición de materias primas a un coste bajo.
- una mejor calidad de elaboración.
- un mejor servicio posventa.
- un plazo de entrega más cortó gracias a una buena organización de la logística.
- la funcionalidad del producto por una mayor diferenciación.

Adicionalmente, permite a las firmas determinar pasos a seguir para la obtención de beneficios que generalmente son de perfil permanente. Una de las mejores fórmulas para aumentar la productividad y conseguir un crecimiento sostenible y rentable es haciendo un buen análisis de las distintas funciones pertenecientes a las empresas, ya que una vez que tenemos un diagnóstico correcto, detallado y coherente de la posición de la empresa con respecto a sus competidores, se puede alcanzar un perfecto y bien estructurado desarrollo de una ventaja competitiva ya se operativa o estratégica (50 minutos.es , 2016).

“La diferenciación resulta, fundamentalmente, de la forma en que un producto empresarial, asociando servicios, y otras actividades afecta las actividades del comprador. Todas las actividades en la cadena de valor contribuyen al valor del comprador, y sus costos acumulados en la cadena determinaran la diferencia entre el valor del comprador y los costos del productor” (Whalley, 2010, pág. 27).

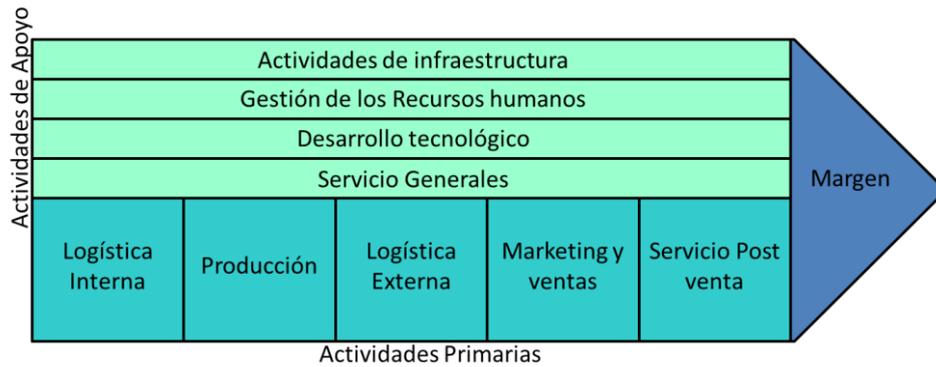


Figura 5 Cadena de valor genérica

Nota: Tomada de Logística Inteligencia de Negocios para el Futuro (2014)

El concepto de cadena de valor se ha ampliado mucho en las firmas individuales y hoy en día de manera habitual se aplica a toda la cadena de suministros y los canales de distribución. Este concepto manifiesta el hecho de que entregar una combinación de productos y servicios al consumidor final activará diferentes factores económicos, cada uno manejando su propia cadena de valor; en efecto esto refleja el hecho que la teoría del marketing “Plaza” es mucho más que en donde se venden bienes y servicios, pero también incluye todas las distribuciones y procesos de los negocios, esta la razón por la que la logística se ha vuelto tan importante en la mayoría de los de los negocios mayoristas y minoristas (Whalley, 2010).

Servucción.

La Servucción es en base una cadena de valor pero ésta es para procesos de elaboración de un servicio; es decir, todos los elementos físicos y humanos que están detrás de la prestación de un buen servicio. Es importante saber que el cliente no ve la Servucción sino su resultado, él es el protagonista principal, es decir, tiene el poder de ser productor y consumidor. En las organizaciones es de suma importancia porque relaciona elementos fundamentales como cliente, personal de contacto, soporte físico, marketing y ventas, que al igual que la cadena de valor de producción interactúan entre sí para generar un servicio; además son de gran utilidad para optimizar los diferentes procesos con el fin de mejorar la experiencia del cliente llenando sus expectativas y de esta manera satisfacer sus necesidades (Arias & Veronica, 2012).

Como se puede observar en la figura 6 la cadena de valor de los servicios está compuesta por dos eslabones los primarios y los de apoyo. En los primarios que en este caso se refiere a la producción del intangible, se clasifica en dos grupos: (a) Controlables; y (b) No controlables, los mismos que se detallan a continuación:

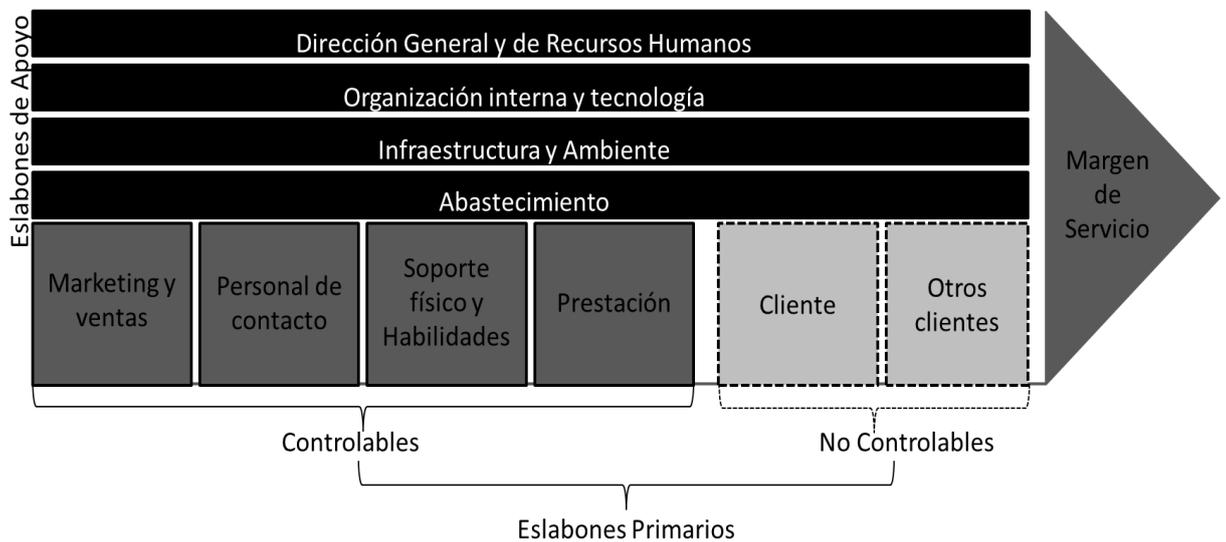


Figura 6 Cadena de valor

Nota: Tomada de Gustavo Alonso (2008), Guarderas (2012)

Marketing y ventas.

Conserva su esencia a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ahora se ubica como punto de origen de la prestación, esto se debe a que las características de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, lo que significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. Por tanto si no se logran ventajas competitivas en este primer eslabón hay alta probabilidad que la prestación del servicio nunca se concrete.

Personal de contacto

Este eslabón es muy importante porque es el que interactúa directamente con el cliente, ya que así es como se cuida la calidad del servicio que se brinda. El personal de contacto es el portador en gran parte de la prestación y en muchos casos generadores y responsable directo de las percepciones que el mercado logra acerca de la oferta de la firma.

Soporte físico y habilidades

Se entiende por este eslabón a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toma parte en la prestación. Dichos elementos son los que operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente, permitiendo así que en parte también definen la calidad del satisfactor.

Prestación

Este eslabón se define como la solución que se ofrece o a lo que resuelve la prestación del servicio. Es por eso que este eslabón es de carácter dinámico puesto que se sujeta a cambios ajustándose de manera pertinente a los constantes cambios evolutivos que podrían tener los deseos y necesidades del público.

Clientes

Este es el más importante ya que el mismo tiene una participación de productor-consumidor, si él no consume la prestación, el servicio no existe ya que gracias a las expectativas de ellos se basa el mismo.

Otros clientes

La complejidad del eslabón anterior, no solamente termina allí ya que hay modelos de prestaciones de servicios en los cuales la convivencia de varios clientes al mismo tiempo se da, contribuyendo expectativas entre ellos que a la final si se quiere cubrir dichas expectativas para la obtención de más mercado, es necesario tomarlas en cuenta.

Todos estos eslabones anteriormente mencionados necesitan de los eslabones de apoyo ya que son las actividades necesarias para que se puedan cumplir las mismas, y de esta forma aportan también valor al producto o en este caso al servicio (Guarderas, 2012).

1.6.3 Análisis estratégico.

Análisis F.O.D.A

El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de Marketing que ayuda a determinar la situación actual de una compañía o de un producto. Las debilidades y fortalezas se refieren a la parte interna de la empresa y las oportunidades y amenazas emergen del entorno en donde se están desarrollando, es decir, de lo que sucede afuera de la firma que alteran la probabilidad de éxito de una estrategia (Buenos Negocios, 2012).

Matriz McKinsey

La empresa General Electric desarrolló junto con la consultora McKinsey una matriz de 9 cuadrantes que permite hacer un estudio pertinente sobre el escenario competitivo relacionado al mercado de referencia y el entorno real del atractivo del mercado que este cursando en el momento del análisis aplicativo, todo esto basando en el propósito de analizar la cartera de mercados y productos (Plan estratégico y operativo, s.f.).

La metodología para el correcto proceso de la matriz atractivo-competitividad se compone de cuatro niveles de carácter eventual: (a) los factores internos y externos de mayor importancia y que se consideran generados de efectos para la empresa deben ser identificados; (b) se hacen fijaciones para evaluación y ponderación de dichos factores; (c) situar y proyectar los diversos negocios en cualquiera de los cuadrantes que le corresponda; (d) sugerencias estratégicas. Esta matriz tiene 9 áreas debido a que los ejes se encuentran totalmente fraccionados en tres porciones iguales las cuales expresan diferentes tipos de estrategias a realizar dependiendo de la localización que este destino a establecerse (Munuera & Rodríguez, 2007).

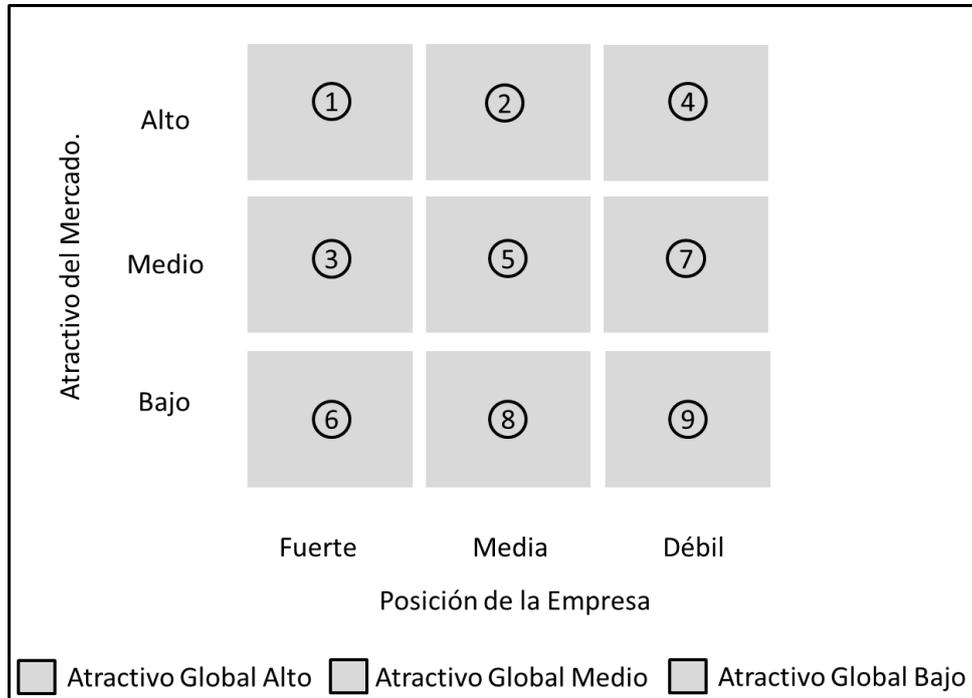


Figura 7 Zonas estratégicas de la matriz Mckinsey

Nota: Tomada de Plan estratégico y operativo, s.f., pág. 2

(a) zona atractiva alta del mercado

- En el cuadrante 1 denominado esfuerzo en inversión y crecimiento, dice que los bienes que se encuentran instalados en este espacio representan liderazgo en un mercado muy atractivo, lo que significa que estos bienes tienen primacía en la estratégica asignación de recursos con la finalidad de maximizar las ya bien pulidas apariencias que tienen y mantener sus fortalezas.
- En el 2 cuadrante designado como inversión y crecimiento selectivo; por su posición media, los segmentos con mayor índice de incremento deben ser identificados, de la misma manera la inversión de recursos suficientes para sostener por lo menos la situación que este cursando la empresa en esos momentos y solucionar los puntos frágiles. Es de suma relevancia que en este cuadrante el reforzar las zonas débiles para poder obtener el liderazgo deseado.
- Haciendo referencia al cuadrante 3 catalogado como selección oportunista; las firmas solo deben escoger los negocios que tengan un porcentaje de crecimiento potencial mayor con el fin de invertir y mejorar su estado, quedando claro que debe centrarse en éstos, desertando en los que no se tiene una previsión de crecimiento en la eventualidad.

(b) zona atractiva media del mercado

- En el cuadrante 4 se encuentra el llamado inversión y crecimiento selectivo que nos dice que cuando los bienes o servicios estén situados en segmentos de mercado con el apropiado atractivo deben ser suministrados de suficientes capitales para que mantengan o despusnten su posición.
- Cuando se está en el cuadrante 5 es decir, selectividad, se debe hacer énfasis y tener claro que ser prudente es una imposición obligatoria al momento de ocuparse de negocios en los que tanto la posición empresarial y el atractivo de mercado es media; se sugiere fuertemente que las inversiones de las organizaciones sea de manera selectiva y que solo se debe especializar en mercados donde la palabra estabilizados lo signifique.

- El cuadrante 6 se refiere a cosechar a través de tácticas invisibles, es decir, es un proceso de desinversión controlado, es decir disfrazado, por parte la firma que mantiene en grados imperceptibles de coste al bien con la certidumbre de lograr un porcentaje de rentabilidad más elevado en un horizonte de tiempo corto.

(c) Zona de atractivo bajo del mercado:

- La selección protectora se ubica en el cuadrante 7, éste expresa que no es buena idea, es mas no se tiene que asignar recursos con procedencia de negocios ajenos. Adicionalmente, la reinversión total de flujos de efectivo creados no se deben considerar, esto se debe a que son productos posicionados en mercados en etapa de ciclo de vida declinante, por lo que principalmente se busca huecos en estos mercados que den exclusividad rentable, o bien se alcance la maximización rentable en un corto plazo de tiempo sacando el mayor provecho al mercado.
- El cuadrante 8 asignado como cosechar a través de tácticas visibles, es en donde las empresas tienen algunas superioridades en relación a la competencia por lo que sacar provecho es lo más lógico para la causa de desinversión, lo que nos expresa claramente una salida del mercado. Se destaca que la protección de bienes con porcentaje de rentabilidad altos deben ser tratados con prioridad.
- El cuadrante 9 nombrado desinversión rápida, enuncia el examinar las opciones de venta o expulsión de manera que la cartera de productos y la imagen de la empresa ante los clientes efectivos no se vea damnificada (Munuera & Rodríguez, 2007).

Estrategias de ventas.

Para asegurar que los esfuerzos de ventas integren otras actividades del marketing las actividades de ventas deben establecerse dentro del contexto de un plan de marketing estratégico general, es decir, las estrategias y la administración de ventas necesita una perspectiva más holística y tienden a envolver a la organización completa. Así, el consenso general usual es que las estrategias y tácticas de ventas solo se consiguen, efectúan y valoran dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planeación estratégica de toda la corporación. Antes de analizar las

estrategias y tácticas de ventas, se describen y analizan la naturaleza y la intención de los planes de marketing estratégicos y el lugar que ocupan las ventas en estos planes.

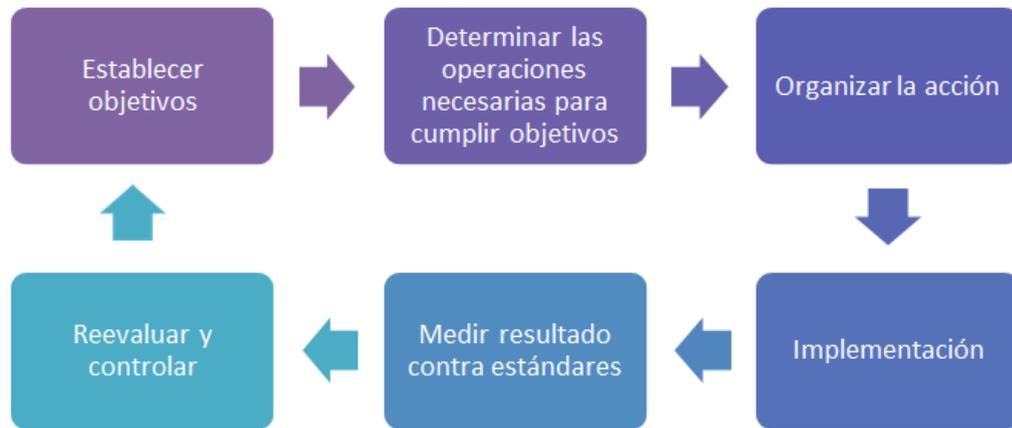


Figura 8 El proceso de planeación

Nota: Tomada de Jobber y Lancaster, 2012, pág. 48

Las ventas en el plan de marketing.

Determinación de los planes del marketing.

No hay una manera universal o estándar para construir un plan de marketing absoluto; el proceso en la práctica tampoco es sencillo, debido a que cada situación de planeación es única. Sin embargo el proceso es directo y tan solo radica en una sucesión de pasos lógicos. El plan de marketing se puede representar como un escalafón con tres niveles:

- Objetivos: ¿A dónde se intenta llegar? (metas).
- Estrategias: ¿Cómo se pretende llegar ahí? (descripción general).
- tácticas: la ruta precisa que debe tomarse (detallada).

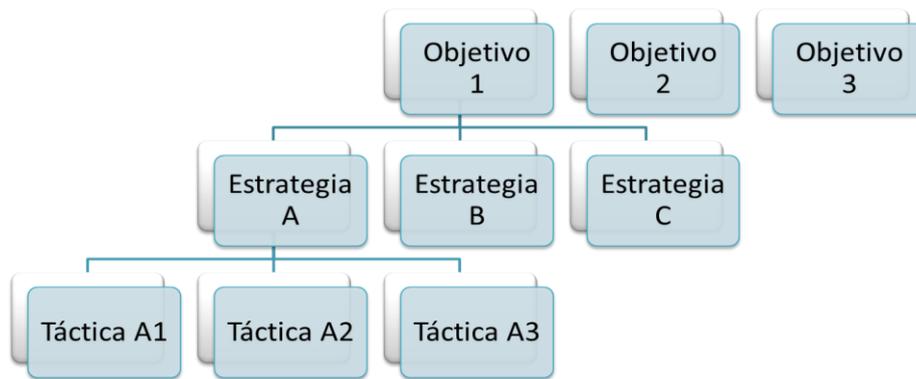


Figura 9 Jerarquía del plan de marketing

Nota: Tomada de Jobber y Lancaster, 2012, pág. 49

Contribución de la función de ventas.

El papel esencial de la función de ventas en el proceso de planeación es la de proveer información oportuna y precisa. La función de ventas tiene contribuciones valiosas dentro de: (a) análisis de la situación actual del mercado; (b) determinación del potencial de ventas y pronóstico de ventas; (c) generación y selección de estrategias; (d) presupuesto, implementación y control.

Análisis de la situación actual del mercado.

En el área de marketing para hacer las planeaciones se necesitan de datos que son obtenidos gracias a los análisis de una auditoría interna y externa; en la auditoría interna encontramos (a) tamaño y crecimiento del mercado actual y reciente. Cuando en las organizaciones los productos son varios el análisis debe ser total, y así mismo detallado por producto y mercado, y por segmento geográfico; (b) análisis de necesidades de clientes, actitudes y tendencias de comportamiento de compra; (c) marketing mix actual; (d) análisis de competidores haciendo una evaluación de la estrategia actual, desempeño anual esto incluye la participación del mercado, sus fortalezas y debilidades, y expectativas en cuanto acciones futuras. La auditoría externa hace alusión a un análisis general de tendencias macro ambiental. Estas auditorías otorgan un análisis del entorno de manera detallada, lo puede realizar cualquier departamento pero debe tener el respaldo de la alta

administración, y son fundamentales al momento de las planeaciones tanto de marketing como las corporativas.

Gracias a la proximidad de la función de ventas con el mercado, éste ubica a la empresa en una posición para soportar al análisis de la situación actual del mercado. El área de ventas generalmente tiene el mejor lugar para aportar al análisis de las necesidades de los clientes y de las tendencias en el comportamiento de compra. Si nos referimos al gerente de ventas las valiosas contribuciones para fines informativos son muy oportunas, ya que tiene conocimientos de los competidores y su posición en el mercado.

Establecimiento de objetivos.

Después de haber hecho una auditoría interna y externa es decir un análisis de mercado, las organizaciones pueden determinar los objetivos y las metas específicas que desean alcanzar. Estos objetivos, a la vez, forman la base para la selección de las estrategias y tácticas de marketing. Existe probabilidades que las firmas tengan varios objetivos, pero los que corresponden al área de mercadotecnia normalmente apoyan los objetivos del negocio, hasta incluso hay posibilidad que unos y otros sean los mismos. Se indica que existen algunos tipos de objetivos como los financieros, corporativos, ventas, departamentales o divisionales. De cualquier manera, cada objetivo requiere su propia estrategia independientemente el tipo o formato.

Adicionalmente, cuando una compañía es impulsada por el mercado, los objetivos de marketing son los más importantes, de manera que los objetivos de otras áreas deben ser congruentes con el mismo; los objetivos deben ser expresados de forma cuantitativa y determinando un tiempo concreto dentro del cual han de alcanzarse, cabe aclarar que dicho tiempo de actividades planeadas están categorizados en planes de corto, mediano y largo plazos. Los siguientes criterios son necesarios a considerar para la formulación de objetivos:

1. Asegurar que los objetivos se centren en resultados; Puesto que los efectos de la actividad de marketing son esencialmente mensurables, las

estrategias de ventas y marketing deben permitir la cuantificación de los logros.

2. Establecer medidas contra objetivos. Rendimiento sobre la inversión.
3. Al momento de definir los objetivos lo más conveniente es poseer un tema para cada uno de ellos. Los objetivos imprecisos no son aceptables, se debe tener en cuenta que cada objetivo se debe medir aisladamente.
4. Asegurar que los recursos sean realistas. (a) la mejor práctica: intentar la resolución de los problemas más comunes de marketing usando pruebas y planes de lanzamiento. (b) Puesto que las pruebas permiten estimar los costos de lanzamiento con precisión razonable, avalando que una campaña sea realista en términos de costos.
5. Corroborar que los objetivos estén enlazados tanto los de mercadotecnia con los corporativos. Esto no admite discusión, porque habrá una discrepancia seria si los objetivos corporativos difieren de los de marketing.

El plan anual de marketing es un documento de alta relevancia ya que el gerente de ventas juega un papel importante en la preparación del mismo.

Determinación de ventas y mercados potenciales.

En el desarrollo de los planes de marketing la evaluación del mercado, las ventas potenciales, y el pronóstico de ventas detallado son pilares claves. (a) Mercado potencial se refiere a las máximas ventas posibles disponibles para una industria completa durante un periodo determinado; (b) ventas potenciales, son la máxima porción posible de ese mercado que una compañía espera alcanzar de forma razonable, en las condiciones más favorables; (c) pronósticos de ventas, es un paso importante en la elaboración de los planes de la compañía, ya que no solo afecta a funciones de mercadotecnia y ventas al momento de la planeación, sino que otros departamentos como los de producción, administración de recursos humanos, que usaran este pronóstico de ventas para sus propias decisiones.

Una responsabilidad fundamental en toda empresa y principalmente para el gerente de ventas es la elaboración de los pronósticos de ventas para usarlos como punto de partida en la planeación de los negocios. Adicionalmente, según como este

determinado el horizonte de tiempo de los pronósticos del gerente de ventas servirán como base para la asignación de los recursos de la empresa, con el fin de obtener las ventas anticipadas (Jobber & Lancaster, 2012).

Generación y selección de estrategias.

“Una estrategia se define como un conjunto de acciones aplicadas con el fin de desarrollar un plan previamente establecido para conseguir un objetivo” (Gerencie, 2015, pág. sp)

Las estrategias abarcan el conjunto de enfoques que la compañía usará para lograr sus objetivos. Aunque haya varias estrategias con las cuales se pueda lograr un objetivo solo una se terminará empleando, es decir, una estrategia por objetivo.

Las decisiones sobre las estrategias de mercado adecuadas, se toman en la gerencia de marketing; sin embargo, la gerencia de ventas debe ser consultada y ésta a su vez estar presta a dar la información que se le requiera para la toma de esta decisión. Como los vendedores tienen contacto directo con los clientes constituyen el frente del marketing táctico dando una evaluación más realista sobre la respuesta en los mercados metas existentes frente a las iniciativas del marketing.

El mercadeo.

Para la elaboración del programa se necesita determinar la mezcla de marketing, se deben tomar decisiones detalladas con respecto a producto, precio, promoción y distribución del producto, es importante hacer hincapié en que estos elementos del marketing mix deben estar integrados, es decir, que funcionen juntos para conseguir los tan anhelados objetivos de la empresa de la manera más eficiente posible. Ésta es la etapa del proceso de planeación, en donde se genera un plan operativo detallado, además en esta parte es en donde se organizan, implementan y evalúan las actividades habituales del marketing y las tácticas de la organización.

En la parte de promoción o mezcla promocional es donde vemos las ventas en acción y como elemento importante del programa. La mezcla promocional está conformada por cuatro elementos importantes: (a) publicidad; (b) promoción de ventas; (c) publicidad/relaciones públicas; (d) ventas personales; (e) marketing directo; (f) marketing interactivo/por internet. Los cuatro primeros elementos son los

que pueden favorecer a las ventas; una de las tareas importantes de la planeación de administración es la de coordinar las actividades promocionales y dependiendo de qué tipo de empresa, ya sea de la misma industria o no poseen diferencias marcadas en el ámbito promocional, a continuación se describen los factores que influyen en esta decisión: (a) tipo de mercado, (b) etapa en el proceso de compra; (c) estrategias de empujar vs estrategias de halar, (d) etapa de ciclo de vida.

Presupuesto implementación y control.

Basándose en el pronóstico de ventas, el gerente tiene que determinar qué grado de gasto se requerirá para alcanzar el nivel de ventas pronosticado. Es importante recordar dicha estimación, la cual es el principio básico de todo el procedimiento de elaboración del presupuesto de una compañía. El contenido preciso del presupuesto anual de ventas variará entre compañías, pero es usual que incluya datos referentes a salarios, gastos directos de ventas, costos administrativos, comisiones y bonos.

Una vez acordado el presupuesto para el departamento de ventas, el gerente debe asumir la responsabilidad de su implementación y control. Cuando hay variaciones de presupuesto éstas deben ser analizadas ya sean favorables o desfavorables, ya que sirven como datos para el proceso de planeación. Las razones de la variación en el presupuesto deben reportarse junto con detalles de cualquier acción correctiva que se hayan tomado y sus efectos.

De las estrategias de ventas a las tácticas.

Según Shaw (sf): “Los comerciantes deben abandonar su obsesión por los clientes fieles, ya que esto se ha convertido en una distracción de la labor básica de las ventas y del seguimiento de los orígenes del éxito en las mismas” (Jobber & Lancaster, 2012, p. 68), por lo tanto el encargado del área de ventas debe establecer acciones determinadas requeridas para lograr las metas.

Las decisiones tácticas simbolizan “sincronía” entre las actividades de ventas y abarcan muchas áreas de decisión, como por ejemplo el uso del personal de ventas para la planeación y diseño territorial o el diseño de sistemas de incentivos, como táctica diseñada directa en la fuerza de ventas para alcanzar las metas propuestas. La importancia de las decisiones tácticas no es de subestimar, ya que

aunque haya estrategias con la mejor formulación sin las adecuadas tácticas decaen (Jobber & Lancaster, 2012).

Canales de distribución.

El papel primordial de la distribución es hacer llegar un producto a su mercado objetivo; dicha distribución es realizada por intermediarios u organizaciones de facilitación que son agentes que dan un valor al producto integrando así una cadena de valor. La actividad más importante para llevar un producto a un mercado es la de arreglar la venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final; otras funciones comunes son promover el producto, almacenarlo y ocupar parte del riesgo financiero que nace durante el proceso de distribución. Si bien es cierto un productor puede efectuar estas funciones a cambio del pedido, y pago del cliente; no obstante, dependiendo de la demanda, los mercados oportunos, los objetivos de la productora y hasta por temas de costos, es característica la intervención de empresas, llamadas intermediarios, que desempeñan algunas de estas funciones en nombre del productor o del cliente.

Concretamente un intermediario es una firma, organización o empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la compra-venta de un producto mientras que éste circula de manera óptima y efectiva del productor al consumidor. Hay dos tipos de intermediarios: los comerciales, que son los que adquieren derechos sobre los productos que van a comercializar, y los agentes intermediarios que no son dueños del producto, solo arreglan la transferencia del mismo. (Stanton *et al.*, 2014)

Los canales de distribución se clasifican en:

- ✓ Canal directo, como su seudónimo mismo lo exterioriza, este tipo de canal cuenta con la particularidad de que el proveedor de un determinado bien o servicio comercializa al mismo de forma directa al consumidor final, sin la necesidad de intermediarios. Para este canal la prestación de servicios es la que más lo utiliza, ya que para los productos comercializados es raro que lo hagan.

- ✓ Canal indirecto, denominado así por el hecho que entre el productor de un bien o servicio y el consumidor existen los intermediarios. El tamaño del canal cambia en función de la cantidad de los intermediarios que lo conformen. Estos pueden ser (a) cortos, que por lo general solo cuenta con un intermediario o mediador entre el productor y el consumidor; (b) largo, que de forma opuesta, consta de una concentración de intermediarios elevada y suele identificar a la mayoría de productos de consumo incluyendo mayoristas, distribuidores especiales, revendedores, entre otros. (Enciclopedia de clasificaciones, 2016)

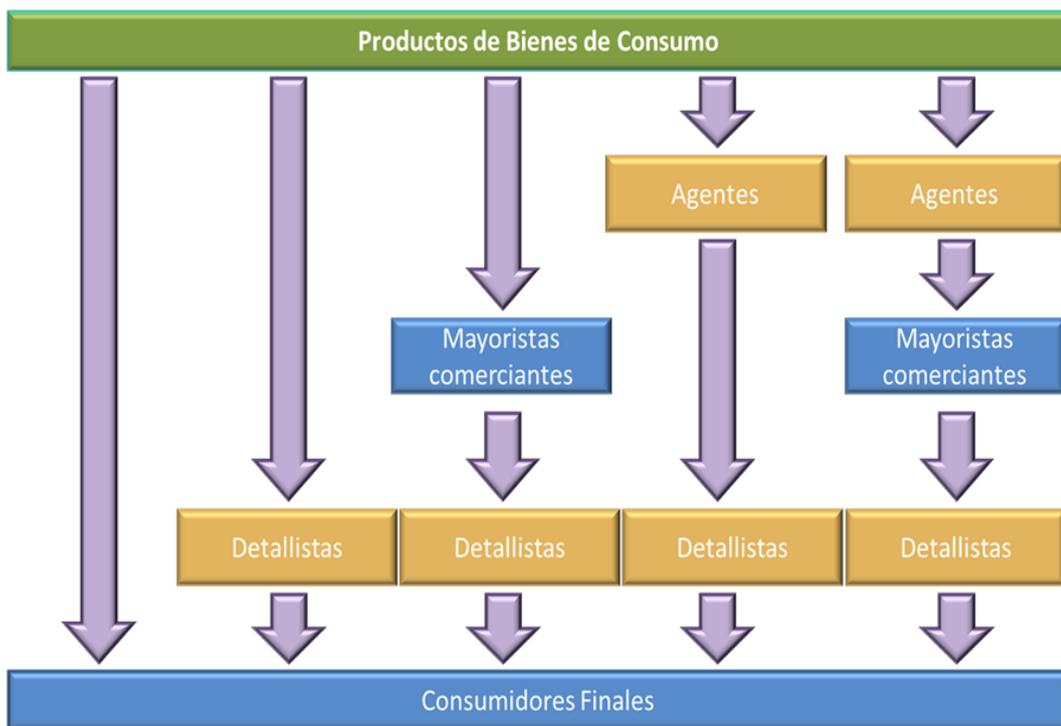


Figura 10 Canales de marketing para las categorías de productos

Nota: Tomada de Stanton *et al.* (2014)

Marketing mix.

El marketing usa varias herramientas con el objetivo de cubrir las necesidades de los consumidores; los cuatro elementos importantes son las 4P que corresponden a: Producto, Precio, Promoción y Plaza (Dvoskin, Fundamentos de Marketing , 2004) .

Producto.

Producto se puede definir como algo propicio o adverso sea tangible o intangible (en el caso de un servicio) el producto está conformado por: estilo,

empaques, color, tamaño, forma y demás propiedades. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Por otro lado para Stanton, Etzel, & Walker (2007) definen al producto como una combinación de propiedades perceptibles o imperceptibles siendo la compañía responsable que los ofrece para un segmento dentro del mercado, esta variable engloba tanto a bienes y servicios que una empresa ofrece para así satisfacer las necesidades de los clientes. Dentro del producto encontramos varias características como: imagen, marca, packaging y también el servicio posventa.

Precio.

Se entiende como precio a la cantidad de activo líquido que los compradores tienen que pagar por la adquisición de un bien o servicio, siendo así los ingresos de una empresa. Antes de fijar el precio a un producto se debe considerar algunos aspectos tales como: el cliente, costos, el mercado meta, competencia, etc. Es el consumidor final quien decidirá si se ha fijado el precio correctamente, ya que comparará el valor del producto versus al precio que ha cancelado por él (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Esta variable precio ayuda en el posicionamiento de un producto o servicio, es por esto que si se comercializa un producto de calidad y se fija un precio alto, esto ayudará a reforzar su imagen ante el mercado.

Promoción.

Es una actividad comunicacional del marketing diferente a la publicidad con la finalidad de incentivar a corto plazo al consumidor final a adquirir un producto o un servicio de inmediato. Existe dos tipos de promociones: la promoción de ventas de consumo, y la promoción de ventas comerciales. La promoción de ventas de consumo está orientada al mercado del consumidor final, mientras que la promoción de ventas comerciales está dirigida a los mayoristas y minoristas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Plaza.

También conocida como la ubicación de los puntos de venta, el mismo se refiere a todos aquellos esfuerzos en las actividades de la empresa que ponen el bien a disponibilidad del mercado objetivo. La distribución es el conjunto de actividades necesarias para movilizar el producto final hacia los diferentes puntos de

venta; es un factor importante dentro del área comercial de cualquier compañía, ya que es necesario trabajar continuamente para que el producto llegue hasta el consumidor en el tiempo y lugar adecuado (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Podemos decir que es todo el esfuerzo que pone la empresa para poner a disposición de los usuarios la comercialización de los productos o servicios que esta ofrece; ya sean los lugares físicos que son puntos de ventas o distribución, también forman parte las alianzas estratégicas que se realizan entre las entidades ya sean públicas o privadas, el grado de eficacia y eficiencia en la distribución de un producto también influyen la presencia de los intermediarios para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final; dentro de las funciones de los intermediarios existe la investigación de manera directa acerca de las necesidades de la población objetivo, diseñar también estrategias de marketing social para atender las necesidades sociales ejecutando y responsabilizarse de las campañas que se realicen (Romero, 2004).

No existe solo un modelo de distribución de productos, más bien dependerá de las características del mercado, del producto, de los recursos disponibles y los consumidores. La estrategia del marketing mix incluye en la distribución de productos aspectos como: gestión de inventarios, logística, procesos de pedidos, localización de puntos de ventas estratégicos, etc (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

1.6.4 Análisis Financiero

Flujo de caja.

Consiste en el registro diario de la contabilidad, es parte fundamental en una organización ya que en base a las cifras se determina la cabida económica que la compañía posee.

De acuerdo a Moreno (2010) *cash flow* (en español flujo de caja) es el que realmente acarrea el registro, controlando lo que efectivamente ingresa y egresa en las compañías, además las palabras como ganancias o pérdidas no se utilizan debido a la nula relación con el Estado de situación financiera; además los flujos de efectivo dan a conocer de forma expedita y eficaz la liquidez de la empresa, reflejando una información clave que ayuda en la toma de decisiones.

La herramienta se vuelve de carácter esencial para todo tipo de proyectos, planes, presupuestos entre otros, debido a que permite el uso de datos numéricos informando de manera certera las entradas y salidas de la compañía dentro del periodo de tiempo estimado proveyendo a los interesados de saldos y situaciones finales en la que cursa la compañía.

Existen 3 acrónimos que componen al estado de flujo de efectivo: (a) FEAE, (b) FEAI y (c) FEAF significando Flujos de efectivo de las actividades de explotación, inversión y financiación respectivamente (Amador & Romano, 2007).

Capítulo 2: Análisis del Entorno

2.1 Aspectos Organizacionales

2.1.1 Actividad económica.

E.L. Distribuciones es una firma comercial dedicada especialmente a la venta de productos de consumo masivo a sub distribuidores, comercios mayoristas, comercios minoristas, es decir, a todos los intermediarios.

2.1.2 Antecedentes de la empresa.

E.L. Distribuciones inició sus actividades en 1994 con la comercialización de productos de la canasta básica familiar (arroz, azúcar, aceite). En 1998 aumenta su actividad económica obligando así a diversificar la cartera de productos en los cuales destacan: leches, papel higiénico, galletería caramelos, entre otros. Gracias a la demanda de consumidores sobre la comercialización y distribución de productos ha logrado un fuerte posicionamiento en el mercado guayasense; a lo largo de estos 22 años la empresa ha tenido como principio el cumplimiento junto a un buen servicio al cliente lo que le ha dado permanencia y aceptación en el mercado y proveedores.

2.1.3 Filosofía empresarial.

Acorde a la información proporcionada por la empresa, la filosofía empresarial es la siguiente:

Misión

Somos una distribuidora de productos multimarcas con bases sólidas de valores y principios éticos, con personal capacitado que busca satisfacer las demandas y exigencias de nuestros clientes, con artículos que gozan de los más altos estándares de calidad.

Visión

Ser la distribuidora multimarcas líder de la región, buscando la excelencia a través de nuevos métodos que conlleven a una atención eficaz hacia nuestros clientes internos y externos, con productos de calidad al mejor precio del mercado.

Valores corporativos

- Honestidad
- Respeto

- Lealtad
- Compromiso con el cliente.
- Puntualidad
- Cumplimiento oportuno en la entrega de productos.

2.1.4 Organigrama.

La estructura organizacional de E.L Distribuciones es de tipo vertical. La estructura se maneja de modo muy estricto sin conceder a los demás departamentos y subordinados en ser parte de la toma de decisiones para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de ventas ya estipulados por la empresa.

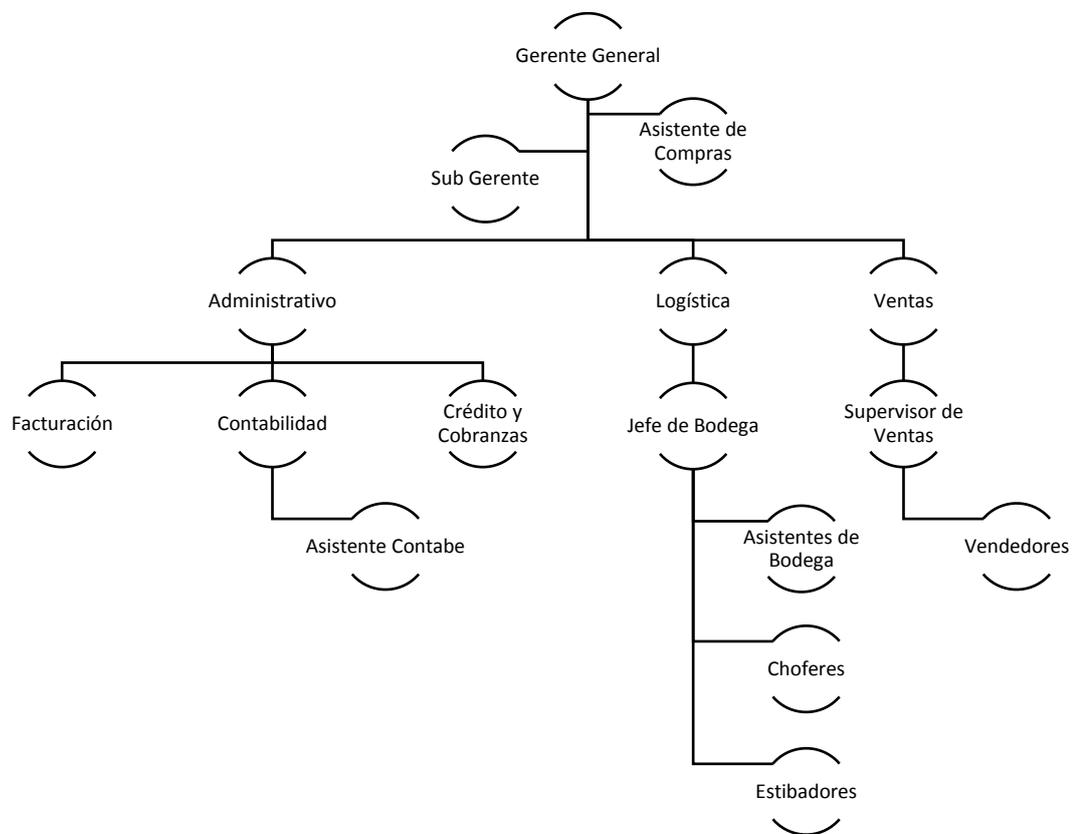


Figura 11 Organigrama de E.L Distribuciones

2.1.5 Cartera de productos.

E.L Distribuciones ofrece una amplia gama de productos, los cuales disponen de categorías que facilita la adecuada y rápida clasificación de los diferentes SKU “Single Key Unit”:

Categorías:

- ✓ Culinarios
- ✓ Higiénicos

- ✓ Pañales
- ✓ Galletas
- ✓ Chocolates
- ✓ Lácteos
- ✓ Bebidas líquidas
- ✓ Café
- ✓ Medicamentos varios
- ✓ Licores
- ✓ Avenas
- ✓ Cigarrillos
- ✓ Cereales
- ✓ Pastas
- ✓ Limpieza
- ✓ Víveres

La variedad de productos de E.L distribuciones se caracteriza por las distintas presentaciones, además de trabajar con marcas altamente reconocidas y productos de alta rotación.

2.1.6 Proceso de la empresa.

Resumen	
○	Operaciones
⇄	Transporte
□	Controles
◐	Esperas
△	Almacenamiento
◇	Decisión

	Proceso de Despacho y Entrega
	Proceso de Control de Rotación
	Flujo de Diagrama Continuo/Simultáneo con decisión positiva
	Flujo de Diagrama Continuo/Simultáneo con decisión negativa

Tabla 2

Procesos y actividades de E.L. Distribuciones

	Descripción Actividades	Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Decis.
1	Se despachan los camiones	0	→	□	D	▽	◇
2	Descargo de los camiones en los puntos de venta (TAT)	0	→	□	D	▽	◇
3	Inspeccionan cantidades y arman pedidos para entrega mercaderia	0	→	□	D	▽	◇
4	Conductor firma documento (facturas) para comprobante de despacho	0	→	□	D	▽	◇
5	Proceso deposito banco	0	→	□	D	▽	◇
6	Camión se dirige a la empresa	0	→	□	D	▽	◇
7	Analisis de decision de compra mercaderia	0	→	□	D	▽	◇
8	Se emite orden de compra (dia anterior)	0	→	□	D	▽	◇
9	Se inspecciona cantidad ubicada en cada pallets	0	→	□	D	▽	◇
10	Llega el camion con los productos nestlé	0	→	□	D	▽	◇
11	Se recibe documento de mercaderia	0	→	□	D	▽	◇
12	Se descarga mercaderia en los pallets (bodega)	0	→	□	D	▽	◇
13	Se firma la copia del documento y se entrega al transportista (copia)	0	→	□	D	▽	◇
14	Se entrega documento para ajuste de inventario	0	→	□	D	▽	◇
15	Ingresa el documento al sistema	0	→	□	D	▽	◇
16	Emision de consolidados de pedidos	0	→	□	D	▽	◇
17	Jefe de bodega inspecciona pedido, cantidad y productos	0	→	□	D	▽	◇
18	Ingreso camiones que llevaran la mercaderia a las tiendas	0	→	□	D	▽	◇
19	Despachar mercaderia	0	→	□	D	▽	◇
20	Revisar la mercaderia	0	→	□	D	▽	◇
21	Liquidacion de facturas	0	→	□	D	▽	◇
22	Facturas resagadas	0	→	□	D	▽	◇
23	Revisión de las devoluciones	0	→	□	D	▽	◇
24	Cargar los camiones	0	→	□	D	▽	◇

2.2 Análisis interno (servucción).

En la cadena de valor de E.L Distribuciones se expresan las diferentes actividades en sus procesos

<p>Actividades de soporte Dirección General y Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Inexistencia de un departamento de talento humano.▪ Inadecuada gestión de reclutamiento del personal.▪ Capacitaciones constantes al departamento de ventas.▪ Poco seguimiento en el personal de logística y administrativo.▪ Sistemas de remuneración focalizados al área de ventas (incentivos).▪ No hay gestión integradora de todo el personal de los distintos departamentos (falta de comunicación y trabajo en equipo).▪ Reclutamiento abundante de personal innecesario.▪ Reglamento interno bien estructurado para el soporte de la empresa.
<p>Organización interna y tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Clara jerarquización de la organización interna de la empresa.▪ Identificación clara de las funciones y responsabilidades de los trabajadores.▪ Correcto y minucioso estudio de mercado.▪ <i>Software</i> avanzado-estándar, de bajo costo para los procesos de control y toma de estrategias de toda la operación.
<p>Infraestructura y ambiente</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Optimo espacio de trabajo requerido.▪ Logística propia de la empresa, es decir, no terciarizada▪ Cuenta con 2 bodegas.▪ Adecuada condiciones físicas, manipulaciones y métodos para el cumplimiento del servicio y el bienestar del personal.▪ Alto grado de relación con inversores de proyectos.

Abastecimiento

- Implementación de sistema de distribución con modelo de cobertura., con alto nivel de crecimiento.
- Distribución con 22 años de experiencia.
- Distribución a nivel Regional en ciertas provincias.

Actividades primarias:

Marketing y Ventas

- Basto manejo de promociones y descuentos.
- No hay departamento de marketing.
- Comercialización de productos elaborados por marcas de renombre.
- Medición diaria de los objetivos de ventas por vendedor.
- La mitad del personal de ventas tiene actitud positiva y dispuesta al cambio.
- No existe gestión publicitaria física de la empresa.
- Seguimiento del supervisor de ventas hacia los vendedores en las rutas de cobertura.
- Ineficacia en la efectividad de ventas en los clientes.

Personal de Contacto

- Implementación estratégica de Asesoría en ventas.
- Capacitación para una correcta gestión de cobranza.
- Recopilación constante de información sobre el servicio otorgado. (Percepción del cliente ante el servicio Prestado).

Soporte físico

- Papelería requerida para el soporte y control de las cobranzas y mercaderías.
- Camiones utilizados para la movilización de la mercadería
- Catálogos de información sobre la variada cartera de productos.
- Teléfono inteligente con aplicación que permite facilidad informativa y facturación de pedidos.
- La disponibilidad de la mercadería para abastecimiento de la

<p>demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tipología de negocios en donde se impacta va más allá de tiendas.
<p>Prestación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento diversificado de productos multimarcas en los diferentes puntos de ventas.
<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas, Minoristas, Subdistribuidores, Restaurantes, farmacias, panadería, mercados, Bazar, Bares. • Clientes fidelizados.
<p>Otros clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de recomendaciones y sugerencias entre clientes fijos de la empresa, generando así una expectativa positiva ante los proveedores.

En conclusión, E.L actualmente está pasando por grandes cambios de estructuración interna, para de esta manera obtener mejoras que optimicen los diferentes procesos con la finalidad de que se incremente y fidelice los sectores potenciales. La mayor fortaleza de E.L. Distribuciones es su posicionamiento en el mercado y sus 22 años de experiencia lo que le ha permitido llevar ventas a nivel regional, pero su mayor debilidad radica en la parte interna de la empresa, la mala gestión en los departamentos no le permite crecer de la manera deseada a la misma.

2.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

2.3.1 Competidores del sector.

Se ha podido observar que industrias que realizan la misma actividad económica, la cual consiste en distribuir y abastecer la demanda originada en los diferentes sectores donde se encuentran ubicados los puntos de venta, han tratado de concurrir en áreas geográficas que ya son cubiertas por E.L distribuciones ocasionando dificultad al negociar con el tendero, fidelizar al cliente, la búsqueda de nuevas estrategias y nuevos mercados, así como una disminución en la efectividad de venta; por tanto se crea una dificultad al mantener una estabilidad en el entorno.

Los competidores que afectan directamente a esta empresa son los siguientes:

- Multiservicios Juan de la Cruz (Salsa de tomate y papel Hada)
- Dipor (atún Real)
- Romero Reyes / Proalco (salsa de tomate)
- Surtitodo. (Pañales Babysec)
- Felmova (papel higiénico Elite)

En la actualidad existen varias amenazas indirectas que se originan en los canales modernos que gracias al elevado capital que manejan permiten aplicar publicidad y estrategias de venta tales como promociones, descuentos, material P.O.P.; es decir, permite manejar comunicación OTL, ATL, BTL y el capital que ellos poseen, logrando así acaparar el segmento correspondiente de los distribuidores. Entre ellas se encuentra:

Corporación Favorita:

- Tiendas AKI, GRAN AKI, SUPER AKI
- Megamaxi
- Supermaxi

Corporación El Rosado:

- Mi Comisariato
- Mini Comisariato
- Hyper Market

Tiendas Industriales Asociadas (TIA):

- Multi Ahorro
- TIA
- Super Tia

2.3.2 Competidores entrantes.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores a la industria de comercialización de productos de consumo masivo dependerá en parte del tamaño de Distribuidora que se desea ser al momento de comenzar o entrar, siendo grande, mediana o pequeña, y de las diferentes formas de ingenio y recursos disponibles para lidiar con las siguientes barreras: (a) Represalias, Cuando se habla de distribuidoras de productos de consumo masivo se debe saber que el factor crucial que influye enormemente en el mercado es el precio, ya que éste es el factor fundamental estratégico de las empresas en este sector, el mismo es sometido a una baja asfixiante

por las empresas establecidas y con gran poder impidiendo la entrada a empresas potenciales en el mercado; si no tienen una ventaja o igualdad, como consecuencia no cumplen con los objetivos esenciales con el cual la empresa fue constituida; es decir, no generan ventas siempre que se considere su rentabilidad, que a su vez da paso al posicionamiento; (b) Capital, un promedio estimado necesario 100,000 dólares para entrar en el mercado y para financiar toda la operación; (c) Falta de experiencia, en este tipo de industria es de vital importancia realizar un adecuado estudio de mercado por parte de un especialista para saber acertadamente en qué área se va a ingresar, en qué sector se va a empezar, la intensidad de competitividad con que se lidia que a su vez informa los productos claves generadores de ventajas competitivas, la manera en que se maneja y se financia la operación, y la manera de negociar.; (d) Crédito, en este tipo de negocios es una herramienta y estrategia fundamental otorgar esta facilidad de pago, principalmente a los mayoristas, y en el caso de los minoristas con alto control; (e) Financiamiento en el mercado, gracias al factor anterior se debe estar preparado para saber que no se recuperará el activo corriente de manera inmediata y esto afecta inclusive a las empresas ya asentadas;(f) Lealtad con el cliente, como no somos los únicos proveedores que están en el mercado hay clientes que ya han sido atendidos por otras empresas lo que ocasiona un impedimento al momento de vender ya que los mimos esperan ser atendidos con aquello que ya han tenido experiencia y éxito.

Principalmente las barreras de entrada en este sector las determinan los recursos que se requieran y en gran proporción la reacción de las compañías establecidas.

2.3.3 Productos sustitutos.

Debido a que E.L distribuciones comercializa productos de consumo masivo, es difícil el surgimiento de algún otro que cubra dicha necesidad básica. Sin embargo, gracias a las nuevas tecnologías, al constante desarrollo industrial y tendencias sociales, se han podido producir bienes derivados que cumplan la misma función de los mismos. Estos nuevos bienes por lo general tienen mayor valor nutricional dándole un valor agregado y una gran ventaja, ya que esa diferencia está cubriendo una tendencia social que ha venido cambiando y educando la mente de los consumidores desde hace algunos años atrás. La nueva cultura alimenticia hace que el consumidor concientice lo que ingiere y de esta manera cambia su patrón de compra hacia productos que sean más saludables. No obstante hay factores como precio-rendimiento y la poca disponibilidad que existe en los canales que no permite el esperado flujo de intercambio

de los mismo minimizando la probabilidad que éstos sustituyan de manera permanente los productos que la empresa maneja. Del mismo modo, un producto sustituto que tuviere un precio competitivo constituye límites a los precios del sector, en este caso estos sustitutos tienen un precio muy elevado con respecto a lo que el consumidor está acostumbrado a pagar, incluyendo para las personas con mejor estatus económico y pudieren comprarlos. El hecho que el rendimiento sea bajo tiene un efecto de pérdida de compra y por tanto su atractivo disminuya.

El ámbito del servicio también pueden ser sustituido, ya que hoy en día es lo que más se explota y se vende, entonces para las distribuidoras que brindan el abastecimiento hacia las tiendas el ser reemplazados es una posibilidad por empresas terciarizadoras de logística, servicios expresos, y empresas de tele ventas.

2.3.4 Poder de negociación de los clientes.

Para las distribuidoras de consumo masivo los clientes no son los consumidores finales, en realidad muy rara vez se genera una venta directamente hacia ellos. Los clientes de los distribuidores son los establecimientos en donde se ponen a disponibilidad los productos haciéndose denominar así puntos de ventas. El valioso poder de negociación que tienen estos clientes es que saben que en el mercado siempre existen otros distribuidores o proveedores que pueden abastecerlos de mejor, peor o de igual manera, y en el tiempo deseado; entonces aquí no solo influye el precio que es clave y sustancial, sino que la fuerza de venta y la buena gestión logística juegan papeles fundamentales, ya que es la manera de fidelizar al consumidor y una vez logrado este objetivo el precio pierde un poco su poder determinante ante ellos. Gracias a la tecnología que se dispone en este siglo estar bien enterado de lo que pasa en el entorno no es nada raro, y es por eso que al menos en este ambiente de distribución tener información precisa que les otorgue hacer comparación con la competencia, ocasiona tener argumentos más importantes que deben ser tomados en consideración por el proveedor al momento de negociar. Los mayoristas que son los que se encargan de comprar en grandes volúmenes pueden forzar y exigir mejores situaciones de sus distribuidores.

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores.

En el campo de distribución de alimentos y bebidas la rivalidad en la competencia existente es muy agresiva y latente, ya que por lo general las entidades que realizan la actividad de distribuir en esta industria son atendidas por el mismo

proveedor. Está claro que en realidad hay una concentración de proveedores considerablemente alta, pero el distribuidor despacha productos de alta rotación, es decir, que los proveedores que tengan productos que el mercado salgan rápido se convierte en líder y rentable para las distribuidoras. Entonces las diferentes distribuidoras tienden a terminar haciendo negociaciones con el mismo proveedor para llegar a los objetivos propuestos; por lo tanto los proveedores tienen que ser equitativos ya que tarde o temprano los competidores lo sabrán por las irregularidades inusuales en el mercado y las repercusiones que ocasiona en sus clientes. Esta negociación forzada que toca a los proveedores provoca que el distribuidor busque una ventaja competitiva operativa. Sin duda alguna, la competencia de precios marca de manera significativa el mercado, ya que esto afecta no solo a la empresa que deje de generar beneficios sino a la industria misma haciendo que sea menos atractiva y menos rentable. Además, hay ocasiones que los proveedores mismos practican la denominada competencia desleal ya que se toman la atribución que le compete al distribuidor.

Tabla 3
Análisis cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter

Competidores del Sector	5	Nivel de impacto			
		4	3	2	1
Concentración de competidores	X				
Concentración de competidores			X		
Uso de estrategias para competir	X				
Prestigio de la marca (servicio)			X		
TOTAL	16				
PROMEDIO	4				

Competidores Entrantes	5	Nivel de impacto			
		4	3	2	1
Posible nuevos competidores			X		
Barreras de entrada			X		
Diferenciación del servicio	X				
TOTAL	11				
PROMEDIO	3,7				

Productos Sustitutos	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Disponibilidad del producto				X	
Precio-rendimiento producto					X
Disponibilidad del servicio	X				
Precio-rendimiento del servicio				X	
TOTAL	10				
PROMEDIO	3,3				

Poder de Negociación de los Clientes	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Concentración de compradores	X				
Volumen de compra	X				
Expectativas del servicio	X				
Sensibilidad al precio	X				
TOTAL	20				
PROMEDIO	5				

Poder de Negociación de Proveedores	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Número de proveedores del		X			
Volumen de Compra		X			
Competencia desleal			X		
TOTAL	19				
PROMEDIO	3,8				

Tabla 4

Resumen de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	
Competidores del sector	4
Competidores entrantes	3,7
Productos sustitutos	3,3
Poder de Negociación de los	5
Poder de Negociación de	3,8
PROMEDIO TOTAL	4

En conclusión, el promedio total del microentorno es de 4,0 dando como resultado un riesgo alto de impacto. Al ser una empresa comercializadora y brindadora de servicio, hay dos factores que tienen un riesgo de alto impacto en la empresa, El poder de negociación de los clientes, ya que el llenar las expectativas de ellos en

cuanto a precio, seguimiento, disponibilidad, asesoría, será la manera de posicionarme en el mercado; y los competidores del sector por su alta influencia en el precio.

2.4 Análisis P.E.S.T

Para el análisis de E.L. Distribuciones se emplea un análisis P.E.S.T. convencional ya que con el análisis exhaustivo de los factores anteriores es suficiente para evaluar el mercado en que se encuentra la empresa.

2.4.1 Factores políticos.

En el año 2014 según el Registro Oficial No 14123, el Ecuador adopta un nuevo Reglamento de etiquetado en alimentos procesados para el consumo humano que fue elaborado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario (ARCSA) junto al el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Por otra parte, a partir del 26 de Octubre de este año se anunció la reducción de las salvaguardias sobre los productos importados que han estado vigentes desde el 6 de Marzo del 2015; así lo anunció el Comité de Comercio Exterior (COMEX) en el cual se indica la reducción de la sobretasa de 40% a 35%, la de 25% a 15%; y se mantiene la sobretasa del 15% (Diario El Universo, 2016)

Además de las salvaguardias, desde el 1 de Junio del presente año entró en vigencia el aumento de dos puntos del porcentaje gravado del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% al 14%, debido a la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad aprobada por la Asamblea Nacional con el fin de aportar con la reconstrucción de las zonas devastadas por el terremoto del 16 de abril (El Comercio, 2016).

Actualmente existe cierta incertidumbre ya que está cerca el fin del gobierno del Sr. Rafael Correa Delgado actual presidente de la República del Ecuador. Debido a que el proceso electoral se efectuará en Febrero del 2017 el mercado va a depender si gana el oficialismo o si gana la oposición, puesto que la oposición en su mayoría tiene entre sus propuestas bajar o eliminar los aranceles fomentando así el sector privado, a diferencia del oficialismo en donde se centró en el sector público y quedó desamparado el sector privado.

2.4.2 Factores económicos.

El presenta año ha sido un año significativo en la economía del país, ya que ha habido un incremento en ICC pese a la recesión económica que el país atraviesa, en donde también ha influido las consecuencias del terremoto del pasado mes de Abril; sin

embargo el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su más reciente informe ubicó en 2.3% para el año 2016 y para el 2017 proyectó en 2.7% (Diario El Universo, 2016).

En la actualidad el Gobierno Nacional del Ecuador está intensificando la campaña “Primero Ecuador” en beneficio de los productos elaborados en el país. Junto al apoyo de esta campaña se ha incrementado los aranceles a ciertos productos importados. Este aumento no ha generado un impacto significativo que vaya a terminar con las empresas importadoras; sino que la finalidad del gobierno es llevar un mejor control sobre las importaciones intensificando las labores de monitoreo reestructurando las tasas arancelarias de importación.

El problema radica en que este incremento sobre las tasas arancelarias el consumidor final termina pagando todos los incrementos de valor monetario. Esto lleva a una relación precio-calidad, ya que las personas están obligadas a adquirir productos de menor calidad por un menor precio, con la finalidad de un ahorro.

La moneda en un país es un símbolo de salud económica. Como el Ecuador no posee una moneda propia depende del dólar estadounidense, además del déficit de la balanza comercial y de la caída del precio del petróleo también posee ventajas la economía dolarizada en cuanto a estabilidad e inflación. (EL Comercio, 2016).

El primer trimestre del 2016 la disminución del PIB se debe a la reducción del Gasto Gubernamental en (-5.2%), la reducción de la inversión en un (-4%), a la disminución del índice de consumo de los hogares (-4.9%), y a la caída en mayor proporción en las exportaciones (-0.3%). La reducción de la Balanza Comercial es el resultado de las políticas comerciales restrictivas, la reducción en el consumo de los hogares y a la actividad económica. (Revista Ekos, 2016)

La inflación durante el año 2016 ha sido muy variable, ya que al inicio del último trimestre es decir, en Octubre disminuyó en (-0.08%) según datos del INEC (2016).

El año 2016 según datos del Banco Central del Ecuador las tasas de desempleo durante todo el año se ha incrementado teniendo así que en el mes de Septiembre la tasa fue de 6.68%.

2.4.3 Factores sociales.

La costa ecuatoriana se constituye por siete provincias las cuales son: Guayas, Esmeralda, Santo Domingo, Los Ríos, Santa Elena, Manabí y El Oro. Esta región se caracteriza por tener un clima cálido al sur y un clima tropical húmedo al norte, con un total del 49% de la población ecuatoriana.

Según la última encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en el mes de Septiembre del presente año una tasa de desempleo del 5.2% en todo el territorio nacional (INEC, 2016).

En el año 2014 el Ecuador adopta el Sistema Semáforo que consiste en la señalización de salubridad de los productos en cuanto al exceso de azúcar, sal o grasa identificada por colores; el rojo significa el exceso, el amarillo señala una advertencia y el color verde indica cero riesgos. En el tercer trimestre del mismo año la compañía Kantar Worlpanel líder en análisis, realizó una encuesta en los hogares de Guayaquil y Quito evaluando la percepción e impacto del etiquetado semáforo nutricional en los hogares, reflejando como resultados que el 69% de los hogares encuestados se fijan en el etiquetado al momento de la compra y un 29% menciona que ha cambiado los hábitos alimenticios de consumo regular de algunos productos (Kantar WorldPanel , 2014).

2.4.4 Factores tecnológicos.

Ecuador trabaja en un plan para el desarrollo industrial; el programa consiste en el procesamiento de los recursos naturales en donde luego se obtiene los recursos primarios que serán la base para las industrias. Con esta implementación se pretende disminuir las importaciones de productos primarios tales como: cobre, cartón, aluminio, papel, entre otro. (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2014). La mejora tecnológica que se está adquiriendo con una gran importancia en el sector industrial debido a que está enfocando en la mejora de calidad de los productos y la diversificación productiva de los mercados promoviendo también la capacitación de la mano de obra nacional.

Según Diario El Comercio (2014) los resultados de la encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación del INEC hasta el 2011 el Ecuador tuvo 3,743 personas dedicadas a investigar, además hay 284 becarios de doctorado.

El uso de la tecnología en las PYMES es uno de los principales aliados de una empresa ya que facilita la ejecución de los procesos tanto administrativos como operativos creando así una ventaja competitiva ante el resto de los competidores que no incluyen procesos tecnológicos. Además es necesario incentivar a las empresas a invertir en investigación porque si nos ubicamos en la línea de tiempo y retrocedemos 30 años atrás se puede notar el gran cambio económico mundial resultado del esfuerzo combinado con investigación en algunos de los casos financiada por los gobiernos y también en centros privados de investigación aplicada para las empresas.

Tabla 5
Análisis cuantitativo del P.E.ST

Político	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Tipo de gobierno		X			
Políticas gubernamentales		X			
Reformas tributarias		X			
Aranceles de importación		X			
TOTAL	16				
PROMEDIO	4				

Económico	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Recesión económica	X				
tasa de cambio			X		
Inflación		X			
Gasto gubernamental			X		
tasa de desempleo		X			
TOTAL	19				
PROMEDIO	3,8				

Social-cultural	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Cambio de hábitos en los calidad de vida			X		
Distribución de ingresos		X			
TOTAL	11				
PROMEDIO	3,7				

Tecnológico	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Tecnología disponible		X			
Gasto gubernamental en			X		
Nuevos productos y	X				
cambios en información	X				
Nuevos canales de				X	
TOTAL	19				
PROMEDIO	3,8				

Tabla 6

Resumen del Análisis PEST

Fuerza	
Político	4
Económico	3,8
Social-Cultural	3,7
Tecnológico	3,8
PROMEDIO TOTAL	4

Como conclusión del análisis se define que el promedio total de las fuerzas macroeconómicas es de 4 indicando un Riesgo alto de impacto. Se puede notar que el factor que más afecta a las empresas en el Ecuador es el político, ya que éste rige el desarrollo o las limitaciones del país; la gran desventaja de esta fuerza es que el gobierno influye mucho en las actividades económicas tanto internas como externa de las firmas, ya que desea generar un mayor control. Por la recesión que pasa el Ecuador son de suma importancia las medidas de acción del gobierno para disparar la economía a una recuperación; sin embargo, en el ámbito político, se nota que cada vez las decisiones tomadas son más desfavorables para las empresas privadas (Pymes), no solo por los impuestos sino por las medidas de gobierno, los aranceles, entre otros.

2.5 Análisis Estratégico

2.5.1 Análisis F.O.D.A.

El siguiente análisis define la situación actual inicial de la empresa luego de considerar los elementos indicados en los análisis previos, esto es, la empresa, su microentorno y macroentorno:

Fortalezas.

F1: Veintidós años de experiencia en el mercado.

F2: Reconocimiento de la marca de servicio que ofrece la empresa en los proveedores.

F3: Cartera de clientes fidelizada.

F4: Diversidad de Productos

F5: Excelente relación con proveedores

F6: Precios competitivos

F7: Instalaciones, equipos y tecnologías adecuados

F8: Trabaja con productos de necesidad básica

F9: Liquidez de capital

Debilidades.

D1: Inadecuada gestión en el departamento de logística y ventas.

D2: No existen departamentos de marketing y recursos humanos

D3: Inexistente relación integradora entre colaboradores

D4: Falta de contrato de seguros para la mercadería.

D5: Escaso seguimiento de control de inventarios.

D6: Personal no capacitado.

D7: Falta de innovación publicitaria.

Oportunidades.

O1: Población en crecimiento

O2: Expansión potencial en la zona costera del Ecuador

O3: Ampliación en líneas de productos

O4: Disminución de tasa de interés en préstamos para las PYMES

O5: Mejoras tecnológicas que ayudan a la productividad del servicio.

Amenazas.

A1: Alza de aranceles en productos importados

A2: Mercado abierto cada vez más competitivo

A3: Recesión económica

A4: Medidas gubernamentales muy inmiscuida en el sector privado.

A5: Tendencia social en salud alimenticia.

A6: Zonas peligrosas.

A7: Inflación creciente en todo el año 2016

Tabla 7
Matriz MEFI- Fortaleza y Debilidad

Matriz MEFI-Fortaleza y Debilidad	
F1	Experiencia en el mercado
F2	Reconocimiento de marca
F3	Fidelización de cartera
F4	Diversidad de líneas
F5	Excelente relación con
F6	Precios competitivos
F7	Infraestructura adecuada
F8	Productos de alta rotación
F9	Liquidez de capital
D1	Mala gestión en logística y ventas
D2	Ausencia departamental de
D3	Baja interrelación laboral
D4	Falta de seguro
D5	Bajo nivel de control de
D6	Personal no capacitado
D8	Ausencia de innovación

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Impacto	Ponderación	Calificación	Resultado
F1+F2+F5+D8+D5	Comercialización y Prestación del servicio	20%	4	0,8
F4+F3+F6+D1+D2	Competitividad en el sector	40%	4	1,6
F8+F9+D4+D5	Control de inventario	30%	1	0,3
D3+D6+F1+F7	Ambiente laboral	10%	1	0,1
TOTAL		100%		2,8

Tabla 9*Matriz MEFE- oportunidad y amenaza*

Matriz MEFE- Oportunidad y Amenaza	
O1	Población creciente
O2	Expansión potencial en la zona Costera
O3	Ampliación en líneas de productos
O4	tasa de interés favorables en prestamos
O5	Desarrollo en Tecnología
A1	incremento en tasa arancelaria Impuestos
A2	Competitividad alta
A3	Recesión económica
A4	Medidas gubernamentales
A5	Tendencia social alimenticia
A6	Zonas peligrosas
A7	Crecimiento inflacionario

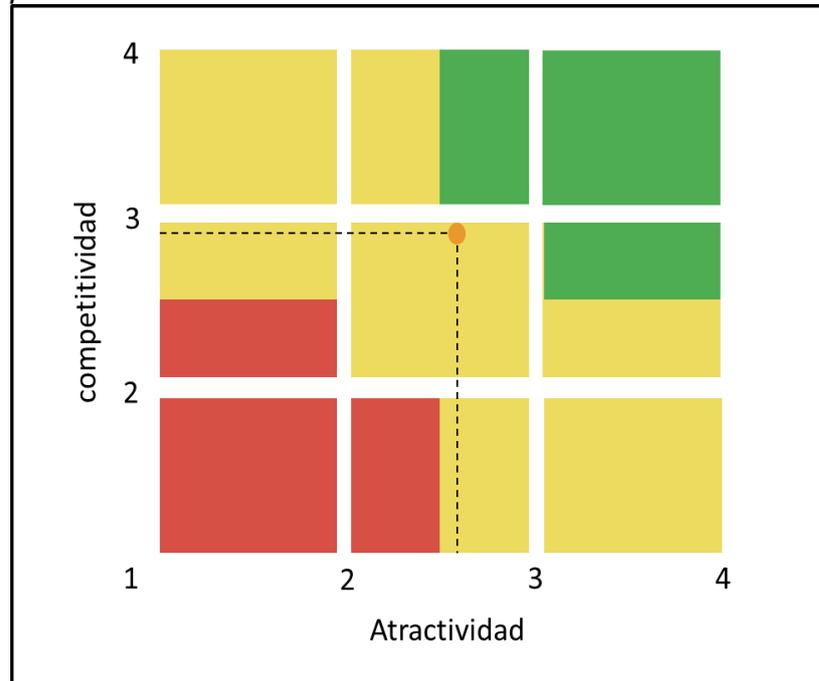
Tabla 10*Matriz de evaluación de factores externos*

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores	Impacto	Ponderación	Calificación	Resultado
A1+A2+A5+A3 +A7+O1	Cambio en el patrón de compra del consumidor o cliente	35%	2	0,7
O2+O3+O4+O5+O1+A2+A4+A6	Oportunidad de expansión	50%	3	1,5
O2+O4+O1+A6	Reducción en costo	15%	3	0,45
TOTAL		100%		2,65

2.5.2 Matriz McKinsey

Tabla 11

Matriz McKinsey aplicada



Conclusión: Según los resultados de la matriz Mckinsey que tiene base en las tablas MEFI y MEFE, la Distribuidora se encuentra en una posición de crecimiento ofensivo. Esto quiere decir que está en posibilidades de usar todos los recursos disponibles para el cumplimiento de sus objetivos, como la expansión hacia nuevos mercado logrando así una maximización en las ventas, reducción en costos, un mejor plan de cobertura, entre otros.

Capítulo 3: Investigación de Mercado

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general.

Conocer la viabilidad y probabilidad de éxito para el ingreso de E.L. Distribuciones en las provincias de Santa Elena, Manabí, Los Ríos y Guayas.

3.1.2 Objetivos específicos.

Determinar el número de tiendas estimadas en las ciudades claves de las provincias del Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Manabí.

Determinar las áreas en donde hay mayor concentración de tiendas comercializadoras de productos de consumo masivo.

Definir correctamente la plaza (lugares de nuevos puntos de venta), para la distribución efectiva de los productos de consumo masivo.

Identificar la competencia directa (proveedores) en dichas ciudades.

3.2 Diseño Investigativo

3.2.1 Tipo de investigación.

Para la estructuración de presente trabajo se ha elegido el diseño investigativo basado en el método exploratorio, el que se caracteriza por examinar o explorar una situación o un problema para brindar conocimientos y comprensión (Malhotra, 2008) .

La entrevista a profundidad es una herramienta cualitativa cuya finalidad es adquirir información y entender el entorno comercial en la costa ecuatoriana. Se entrevistarán a diferentes representantes de empresas comercializadoras y productoras en la ciudad de Guayaquil. También se seleccionó la encuesta como técnica de investigación cuantitativa para así determinar a los clientes potenciales en los que se pretende enfocar la compañía con la expansión de sus actividades

3.2.2 Tipo de datos.

De acuerdo a Malhotra (2008), hay dos métodos de investigación: la investigación cualitativa implica que dentro de una población se escoge muestras pequeñas con la finalidad informar y proveer conocimientos que son equilibrados otorgando una interpretación más detallada del ambiente del problema. Por otra parte,

la investigación cuantitativa tiene como objetivo la de cuantificar los datos conseguidos en la averiguación aplicando diversas herramientas que nos permita el correcto análisis estadístico.

En el proyecto se ejecutara el método de investigación cualitativo y cuantitativo: por el lado cualitativo se obtendrá información de opiniones sobre los sectores de la parte costa del Ecuador principalmente en las áreas de interés para la empresa que servirá como soporte para la realización de la parte cuantitativa; por la parte cuantitativa el estudio se lo efectuará por conglomerados o áreas, haciendo encuestas bietápica que se refiere a “que dentro de cada conglomerado o grupo que forma parte de la muestra se obtiene un listado de sujetos individuales y se elige una muestra de los mismos” (Universidad de Murcia, sf). Con esta parte definiremos la demanda potencial de los diferentes sectores, competencia, la posibilidad de apertura más amplia de la cartera de la empresa, entre otros. En este caso ambas investigaciones son de vital importancia ya que se complementan entre sí para poder mostrar a profundidad las oportunidades que hay en estos mercados.

3.2.3 Herramientas de investigación.

Entrevistas a profundidad.

Se efectuarán cuatro entrevistas a profundidad.

Una entrevista a profundidad a un Jefe de Marketing de una empresa fabricante.

Una entrevista a profundidad a un Gerente de Ventas de una empresa fabricante.

Una entrevista a profundidad con un Asesor comercial de una empresa distribuidora de productos.

Una entrevista a profundidad a un Especialista Comercial de Ventas de una comercializadora de productos de consumo masivo.

Encuesta.

Dirigida a los tenderos de las principales ciudades de las provincias a estudiar.

3.2.4 Elementos muestrales

Diseño de cuestionarios y formato de observación directa.

Temarios de entrevistas a profundidad

Perfil de Entrevistado (Distribuidores y fabricantes)

Nombre, edad

- ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?
- ¿Qué tiempo tiene laborando usted dentro de la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa, que tipo de productos comercializa la empresa?
- Actualmente, ¿Cuántas personas tienen a su cargo?
- ¿Cuáles son las funciones principales que usted realiza dentro de la empresa?

Comercialización en Zona de Interés

- ¿Considera usted un mercado atractivo la región Costa del Ecuador? ¿Por qué?
- ¿Qué provincias en la Costa consideraría como mayor generador de volumen en venta?
- ¿En qué ciudades dentro de la región Costa considera atractiva la comercialización de productos de consumo masivo?
- Dentro de dichas ciudades ¿A qué zonas o sectores específicos considera idóneos para la comercialización de productos de consumo masivo?
- ¿Cuál sería la relación de proporción de ventas (porcentual) de las ciudades antes mencionadas versus las ventas netas en la ciudad de Guayaquil? (Ej: si se venden 100 dólares en Guayaquil ¿Cuánto sería la venta proporcional en dichas zonas?)

Tácticas y acciones para ingreso a los mercados de interés

- ¿Qué categorías de productos son las que se comercializan con más facilidad?
- ¿Qué marcas son las de mayor rotación dentro de la empresa?
- ¿Qué tipo de acciones de ventas realiza la empresa para promoverlas?
- ¿Cuáles consideraría que son las estrategias de ventas que generan mayor impacto para los distribuidores?
- ¿Qué acciones incentivan mayormente la compra de productos en el canal tradicional? (Fabricantes).
- ¿Qué tan influyente son las estrategias de trademarketing hacia el canal tradicional? (fabricantes).
- ¿Qué estrategia de venta considera idónea para introducir sus productos a un nuevo mercado meta?

Opinión sobre el ingreso a los mercados

¿Usted considera rentable y sustentable una expansión hacia nuevas provincias? y ¿Por qué?

¿Considera que la Región Costa es un mercado atractivo potencial? ¿Por qué?

Con base a su experiencia, ¿Qué tan viable es que una distribuidora de productos de consumo masivo se expanda a la Región Costa?

¿Qué observaciones, amenazas, oportunidades puede percibir al momento de realizar una expansión a nuevos mercados?

¿Cuáles son los factores que más influyen, ya sea de manera positiva o negativa, en una expansión de mercados?

¿Cree usted que es indispensable que el fabricante apoye con comunicación y promociones para que rote el producto? ¿Qué acciones de fabricante serían las más apropiadas? (Distribuidor).

Cartilla de Observación Directa

Zona de estudio

Calles recorridas

Distancia del recorrido

Número de locales minoristas

Número de locales mayoristas

Productos frecuentes

Marcas frecuentes

3.3 Resultados

3.3.1 Resumen de las entrevistas a profundidad.

Yohn Avila Rojas

Gerente Regional de Ventas de Guayaquil de Nestlé

De origen Venezolano con 39 años de edad, radicado en Guayaquil hace 16 años, el mismo tiempo que posee experiencia en el campo de la distribución. Actualmente trabaja en Nestlé Ecuador empresa con 50 años en el mercado ecuatoriano, que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo cuenta con 13 categorías de productos que se distribuyen en todo el país entre ellas son: galletas, culinarios, Nestlé lácteos, mascotas, salsas, chocolatería, entre otras. Está a cargo de 35 personas y entre las principales funciones que realiza es alcanzar el presupuesto de venta establecido por la empresa, además de supervisar la distribución

de los productos en los sectores estratégicos para alcanzar una mayor cobertura en el canal tradicional.

Considera que una de las zonas más importantes en el Ecuador es la Zona Costera ya que es en donde se concentra la mayor población y el mayor número de tiendas a nivel nacional. El porcentaje de ventas que se registra en la ciudad de Guayaquil es del 43% versus a las demás ciudades del Ecuador, las mejores opciones de expansión por volumen de ventas son: la provincia de Santa Elena y la ciudad de Portoviejo.

Establece que el mayor impulso de ventas es por parte del fabricante ofreciendo calidad, tiempo y para el consumidor, un mejor precio. Un distribuidor es medido por rendimiento, desempeño y alineación, es decir un compromiso entre el fabricante y el distribuidor para aumentar su cobertura en el mercado. Considera que para introducir productos en un nuevo mercado se debe realizar un estudio de factibilidad, se evalúa el nivel de consumo, se realiza un test de 40-60 Plus, es decir, se efectúa una prueba dentro de un grupo de consumidores en donde se ejecutan varias actividades y en el caso de no alcanzar una medición idónea, el producto no es viable para el mercado.

La expansión a otras provincias es viable ya que existen alrededor de 112,000 tiendas según el reporte de Nielsen y el mercado ecuatoriano no ha sido cubierto en su totalidad. Como factores negativos se pueden considerar el costo de llegar hasta esas ciudades que no han sido abastecidas, la intensidad promocional y la competencia directa. Como factores positivos evalúa incrementar el mercado, intensificar la distribución numérica. Las actividades promocionales que la empresa fabricante ejecuta, refuerzan las ventas para el distribuidor. La más adecuada es la estrategia 360 (Consumidor, Tendero, Fuerza de Ventas).

Joseph Paz

Jefe de Marketing

Joseph Paz tiene 28 años de edad, es Jefe de Productos de la línea Tissue con 6 años de experiencia en la empresa Productos Tissue del Ecuador, la misma que se dedica a la comercialización de productos masivos tales como: higiénicos, toallas femeninas, pañales de bebés, toallas de papel, servilletas, toallas húmedas entre otros. Entre las funciones que realiza es definir estrategias de productos basadas en el marketing mix, manejar el presupuesto de marketing con relación a comunicación y

realizar diferentes estrategias de trademarketing para todas las categorías de productos.

Considera que la región Costa del Ecuador es un gran sector generador de oportunidades ya que se encuentran los principales puertos marítimos, en donde hay mucha influencia comercial, además del considerable número de habitantes. Las provincias que considera más influyentes son Manabí y Santa Elena; mientras que las ciudades son Manta, Portoviejo, Quevedo, Machala. Con relación al porcentaje de ventas entre las ciudades de la región de la costa representa un 30% versus la provincia del Guayas.

La empresa realiza diferentes estrategias para impulsar las ventas, éstas a su vez están divididas en área de gestión de ventas y área de gestión de marketing. El área de gestión de ventas se encarga de crear planes de desarrollo de clientes, escaleras de estímulos, *push money*, ya sea trimestral, semestral o anual. Con estas estrategias se introducen los productos en los diferentes canales, mientras que la gestión de marketing se encarga de fomentar la rotación de los productos, es decir hacer *pull*. Las estrategias de ventas que considera que ayudan a los distribuidores son: crear planes de crecimiento, incentivos de *push money*, cumplimiento de compra de volumen.

Por otro lado considera que para una expansión en la que se comercializará productos de consumo masivo y éstos ya están familiarizados con el consumidor final, sería crear una estrategia para diferenciarse de las competencias para ser más atractivo en el mercado con productos a bajo costo, exclusividad o diferenciación de productos. Considera rentable y sustentable una expansión en las ciudades principales de la región costa, ya que la matriz se encuentra en Guayas. Los factores que influyen en una expansión de mercado deben estar bien identificados como: conocer muy bien el mercado, identificar las oportunidades de crecimiento en el mercado meta, identificar y conocer la competencia; las amenazas serían logística y distribución; y las oportunidades serían entrar en un nuevo mercado con una relación de precio y calidad.

Fernando Gutenberg Oña Martínez

Supervisor Comercial de Empresa Multimarcas.

Ecuatoriano con 52 años de edad, ha tenido 20 años de experiencia laboral. Actualmente tiene seis meses laborando para una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo y tiene a todo el personal de venta a su

cargo. Las funciones que desempeña son: análisis de ventas, costos y distribución, además de hacer gestiones de logística y seguimiento en el campo para el cumplimiento de sus vendedores.

Considera que la región Costa es muy atractiva debido al movimiento comercial, específicamente Guayas por el nivel población; las provincias de la región Costa como Guayas, Manabí, Los Ríos, Esmeraldas y el Oro son generadoras de volumen en venta. Las categorías que más se comercializan son las galletas siendo las marcas con mayor rotación las de Nestlé. Por otra parte, las acciones de ventas que usan son las promociones, descuentos por volumen, facilidades de crédito, utilizando estrategias de venta que generan un mayor impacto como por ejemplo un buen precio que permita más apertura de clientes con relación a la competencia, el buen servicio, logística y la atención al cliente.

Además define que una expansión hacia nuevas provincias es rentable y sustentable porque las empresas buscan comercializar los productos en mayores lugares. La región costa es un atractivo potencial por la mayor concentración de población; solo en Guayaquil hay alrededor de 33,000 tiendas, y si se adjunta las demás ciudades del Guayas son alrededor de 50,000 tiendas. Una expansión principalmente en la región costa es viable, siempre que se analice los parámetros como: competencia, concentración de clientes, clientes potenciales.

Generalmente fuera de las ciudades pequeñas se encuentra el mercado mayorista como: Daule, Palestina, Pedro Carbo. La tecnología es un factor influyente ya que los clientes tienen la información a la mano y es la manera de comunicarse rápidamente. Una de las amenazas que encuentran principalmente es cuando los mismos fabricantes deciden hacer un propio plan de cobertura, con su propia fuerza de venta; sin embargo, una de las oportunidades sería que una compañía se enfoque en cubrir esa necesidad que tiene el fabricante de hacer auto venta en el canal. Hoy en día las compañías están enfocadas a promocionar sus productos con: promociones, descuentos, obsequios por volumen de compra o directamente a la fuerza de venta por los llamados *push money*.

Nery Alejandro Baños Parra

Especialista Comercial de Ventas

Ecuatoriano nacido en Guayaquil con 33 años de edad, ha tenido una experiencia laboral de 12 años, los últimos 4 años los ha dedicado a la empresa distribuidora de consumo masivo Nestlé e indirectamente tiene a 20 personas bajo su asesoramiento. Dependiendo de la ubicación geográfica estos especialistas comerciales manejan entre uno o dos clientes (distribuidores), el mismo tiene que desenvolver 3 funciones principales: (a) brindar asesoría comercial en el caso de los productos tanto en la compra *sell in* y venta *sell out* del distribuidor hacia la calle; (b) velar porque se cumplan los indicadores de la distribuidora para que no se vean afectadas las contraprestaciones, (c) provee información suficiente además de abastecer de herramientas necesarias al distribuidor con el fin de alcanzar sus objetivos trazados.

Él considera que la región costa en su totalidad es un mercado atractivo, dividió las regiones del país en cuatro: (a) Austro; (b) Costa; (c) Guayas; y (d) Sierra. Adicionalmente como Guayas tiene la mayor cantidad de habitantes del país surgen muchas oportunidades de crecimiento; empresas externas como Nielsen muestran y sustentan el potencial crecimiento de clientes para los distribuidores.

Entre las provincias que se destacaron como mercado potenciales fueron Los Ríos, El Oro y Manabí, éste último se ha vuelto centro de atención por el terremoto acontecido, debido al impacto que ocasionó en el circulante. Con respecto a las ciudades son: Portoviejo, Manta, Quevedo, Babahoyo, Machala y Santa Elena como un mercado en crecimiento en donde existen variaciones de ventas y tráfico de personas en diferentes épocas del año. El número de tiendas de esta provincia es de 4.700 tiendas y genera ventas del 15% en proporción de Guayaquil. El número de tiendas en la provincia de Manabí es de 28000. En Manta se sugiere que el sector sea centro-norte, y Quevedo existe mucho consumo de galletas debido al factor socio cultural.

Tanto en Guayas y el resto del país la categoría condimentos es *top* siendo mayormente rentable para las empresas que comercializan, las promociones en donde el *drop size*, es decir valor de la inversión para obtener la promoción. Cuando se lanza actividades de marketing directamente relaciones al *sell out*, es decir la venta del distribuidor a la calle, al distribuidor se le pone como meta un objetivo ya sea por disponibilidad, distribución numérica, número de facturas por clientes, entre otros.

Se considera que una expansión en la región costa es rentable y sustentable por la posibilidad de crecimiento que hay por la cantidad de demanda potencial que existe creando planes de distribución numérica. La expansión siempre es buena, hay métodos que ayudan con esta labor de estudio es la prueba 60-40. Con respecto a amenazas siempre es la competencia agresiva y desleal, ofrece sus productos a bajo costo pero la procedencia es dudosa lo que genera conflicto en empresas que cumplen una responsabilidad social; para las oportunidades se considera la velocidad de respuesta de las categorías. La comunicación es esencial por medio de publicidad del fabricante y del distribuidor ya que se realizan actividades todos los meses con la finalidad de que el inventario se reduzca y de esta manera el distribuidor siga comprando, por lo que se considera que estas actividades se enfocan en el inventario, el distribuidor recibe pago de *rebate*, por facturas, por clientes o por la tienda mejor exhibida.

Tabla 12
Resumen de entrevistas a profundidad

	Yohn Avila	Joseph Paz	Fernando Oña	Nery Baños
Cargo	Gerente Regional de Ventas	Jefe de Producto	Supervisor Comercial de Empresa Multimarca	Especialista Comercial de Ventas
Empresa	Nestlé	Productos Tissue	Lovitersa S.A.	Nestlé
Experiencia	16 años	6 años	20 años	12 años
Zonas de importancia	Costa. Mayor concentración de población	Costa. Gran sector generador por los principales puertos marítimos	Costa. Atractiva debido al movimiento comercial	Costa en su totalidad es un mercado atractivo
Ciudades y Sectores	Santa Elena y Portoviejo	Manta, Portoviejo, Quevedo y Machala	Daule, Palestina. Pedro Carbo en los mercados	Portoviejo, Machala, Manta, Babahoyo, Quevedo, y

			mayoristas	Santa Elena
Acciones de mercadeo	Test 40-60 plus; Estrategia 360	Crear planes de crecimiento; Escaleras de estímulos; Push Money	Push Money, buena logística, buen servicio al cliente	Test 40-60 plus, actividades enfocadas al inventario
Consideraciones adicionales	Existen 112,000 tiendas según el reporte de Nielsen	Los productos ya están familiarizados con el consumidor final. Crear una estrategia para diferenciarse y ser más atractivo en el mercado	Guayaquil hay 33,000 tiendas junto a las demás ciudades del Guayas hay 50,000 tiendas	El número de tiendas en la provincia de Santa Elena es de 4,700 tiendas y en Manabí 28000

Conclusiones de las entrevistas a profundidad.

- Se considera viable la expansión de E.L. Distribuciones hacia las provincias tales como: Manabí, Santa Elena, Los Ríos, El Oro y el resto del Guayas por la posibilidad de crecimiento que existe, debido que dentro de las ciudades de dichas provincias, hay un mercado mayorista y minorista muy potencial.
- Ciudades como Quevedo, la península, Manta, Machala, Daule, Palestina, Pedro Carbo, la Ruta del Sol son lugares en donde por ubicación geográfica más cerca a Guayaquil la expansión es más rentable, ya que

en estos puntos la logística y distribución se realizaría de manera efectiva y eficaz a los clientes creando un buen plan de cobertura.

- La demanda potencial promedio es de 30%.
- La expansión tentativa es entre la provincia de Santa Elena y Manabí, ya que se puede encontrar un punto en donde se conecten las dos, de esta manera en las temporadas de Santa Elena donde las ventas disminuyen, estaría cubierta por la parte de Manabí, además la provincia de Santa Elena es uno de los lugares en donde E.L tiene parte de sus ventas.
- Enfocarse en desarrollar un plan de cobertura con foco mayorista y minorista.
- Trabajar con marcas de productos reconocidos, adecuados y los cuales permitan un mayor margen de ganancia, específicamente condimentos y galletería, por el bajo costo de adquisición que tiene para el cliente y por el margen de ingreso que otorga.
- Las actividades de marketing deben ir enfocadas tanto para el consumidor, tendero, el distribuidor y fabricante buscando una alineación, obteniendo el bienestar en cadena.

3.3.2 Cartilla de observación directa.

Zona de estudio: San Pablo Zona 1, Sector 2

Calles recorridas: calle 9 de Octubre (Av. Principal)

Distancia del recorrido: 9 manzanas a la Redonda.

Número de locales minoristas: Ninguno

Número de locales mayoristas: 8

Productos frecuentes: Condimentos, champú, papel higiénico, enlatados, arroz, azúcar, galletas, confitería.

Marcas frecuentes: Ile, Maggie, Sedal, familia, Scott, Real, conejo, San Juan, Amor.

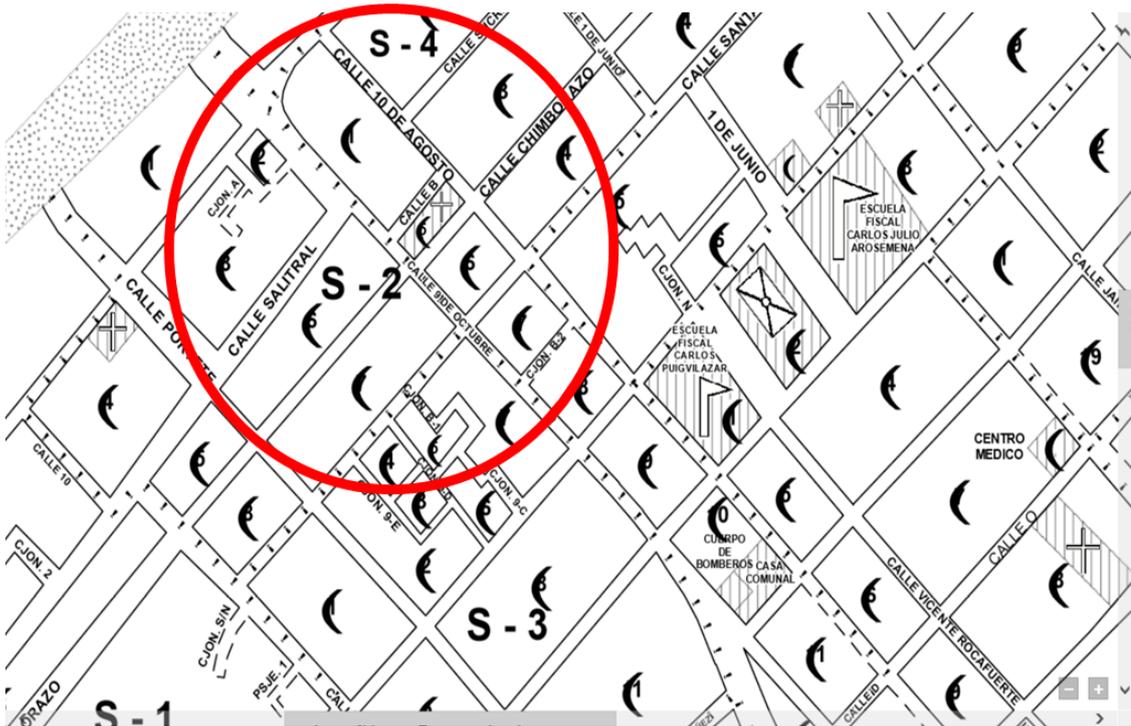


Figura 12 Cartografía de San Pablo zona 1, sector 2

Nota: Tomada de datos del INEC

Zona de estudio: Libertad, Sector 8,7.

Calles recorridas: Mercado, callejón Novena

Distancia del recorrido: 10 manzanas a la redonda

Número de locales: 160 activos.

Productos frecuentes: lácteos, solubles, galletas, *snacks*, arroz, azúcar, aceite, huevos, condimentos, detergentes, papel higiénico, champú, fideos.

Marcas frecuentes: Ile, Maggie, La Lechera, Amor, Ricas, taco sal, taco Dulce, Sumesa, Doña Petrona, Amancay, Oriental, Conejo, Troncaleña, Valdez, San Juan, Criollo, La Favorita, Palma de Oro, Alesol, Elite, Familia, Scott, Deja, Ciclón, As, Lavatodo, Macho Bluejiner, Sedal.



Figura 13 Cartografía de Libertad, sector 8,7

Nota: Tomada de datos del INEC

Zona de estudio: Salinas Zona 1 sector 10, 5, Zona 2 Sectores 1, 3, 4, 5, 6,10.

Calles recorridas: Avenida Malecón, avenida 10, avenida 7, avenida 2, avenida 2A, avenida 3A, Avenida 6 Eduardo Aspiazu.

Distancia del recorrido: 40 manzanas a la redonda.

Número de locales minoristas: 30

Número de locales mayoristas: 4

Productos frecuentes: leche, *snacks*, galletas, champú, jabón, papel higiénico, desinfectantes, atún, aceite, pasta de dientes.

Marcas frecuentes: Lechera, Inalecsa, Frito-Lay, Amor, Ricas, Sedal, Bluejiner, Protex, Scott, Familia, Flor, Fabuloso, Clorox, Real, La Favorita, Colgate.



Figura 14 Cartografía de Salinas zona 1, zona 2

Nota: Tomada de datos del INEC

Zona de estudio: Montañita

Calles recorridas: Av. Principal, 10 de agosto, 15 de mayo, Guido Chiriboga, Vicente Rocafuerte, San isidro, Javier Ledesma, Juan Montalvo, Luis Rosales.

Distancia del recorrido: 22 manzanas a la Redonda.

Número de locales minoristas: 35

Número de locales mayoristas: ninguno

Productos frecuentes: atún, galletas, condimentos, jabones, detergentes, *snacks*, gaseosas, yogurt.

Marcas frecuentes: Real, Amor, Maggie, Ile, Bluejiner, Deja, Inalecsa, Coca Cola, Toni.

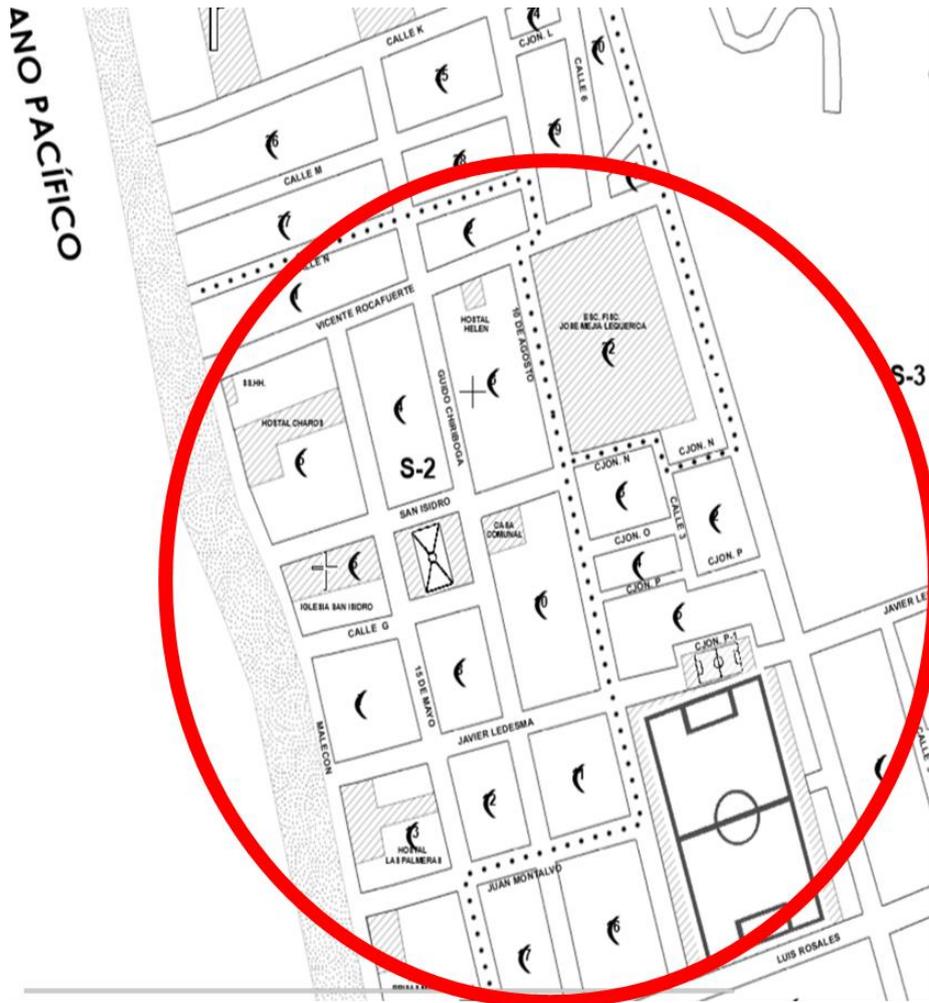


Figura 15 Cartografía de Montañita

Nota: Tomada de datos del INEC

Zona de estudio: Jipijapa, Zona 4, sector 7 y 6

Calles recorridas: Calle 16, 5 de junio, 12 de octubre, Eugenio espejo, Pedro Vicente Maldonado, Honorato Vasquez, 24 de mayo.

Distancia del recorrido: 18 Manzanas a la redonda.

Número de locales minoristas: 20

Número de locales mayoristas: Ninguno

Productos frecuentes: galletas, leches, jugos, papel higiénico, condimentos, *snacks*, pañales, fideos, yogurt.

Marcas frecuentes: Amor, Oreo, Lechera, Toni, Sunny, Natura, Scott, Eco, Elite, Inalecsa, Maggie, El Cocinero, Lady Soft, Sedal, Babysec, Amancay, Toscana, Toni.



Figura 16 Cartografía de Jijijapa, zona 4, sector 7 y 6

Nota: Tomada de datos del INEC

Zona de estudio: Jijijapa, Zona 3, sector 8 y 9.

Calles recorridas: Sucre, 10 de agosto, Macara, Callejón Carón, Juan Montalvo.

Distancia del recorrido: 12 manzanas a la redonda.

Número de locales minoristas: 30

Número de locales mayoristas: 20

Productos frecuentes: papel higiénico, condimentos, fideos, aceites, enlatados.

Marcas frecuentes: Scott, Eco, Elite, Lady Soft, Sedal, Maggie, Ile, Doña Petrona, Toscana, Alesol, Palma de Oro, Isabel, Real.



Figura 17 Cartografía de Jipijapa, zona 3, sector 8 y 9

Nota: Tomada de datos del INEC

3.3.3 Resultados Cuantitativos

Dentro de los resultados cuantitativos dirigidos a mayoristas y minoristas de las provincias de Manabí y Santa Elena cuya actividad económica es la comercialización de productos de consumo masivo se detectó que el 65% de los establecimientos en la provincia de Manabí y el 45% en la provincia de Santa Elena poseen 10 años o más ejerciendo la misma actividad económica.

Además del listado de las categorías de productos tales como: aceite, arroz, artículos de limpieza, atún, azúcar condimentos, confitería, galletas, gaseosas, jugos, lácteos, licor, limpieza personal, pastas, snacks y solubles; se eligieron dos categorías con alto índice de rotación por tienda, mostrando que en la provincia de Manabí destacan las categorías de aceite con 28% y lácteos con 13%; mientras que en la provincia de Santa Elena destacan las categorías de galletas con 25% y condimentos con 14%.

De acuerdo a dichas categorías también se dio a conocer las marcas de las mismas revelando las líneas de los productos y visualizando en donde se encuentra la mayor oportunidad al comercializar, para el caso de Manabí el aceite palma de oro muestra 15% de adquisición y la leche Toni 8%; por otra parte en la provincia de Santa

Elena las galletas amor poseen un 21% y los condimentos maggi con 9% como se muestra a continuación en la tabla No11

Tabla 13
Tabulación de productos y marcas frecuentes

Marcas de Productos	Provincias				Total Conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Aceite	11	28%	5	5%	16	11%
Alesol	4	10%		0%	4	3%
Criollo	1	3%		0%	1	1%
La favorita		0%	1	1%	1	1%
Palma de oro	6	15%	4	4%	10	7%
Arroz	1	3%	6	6%	7	5%
CONEJO	1	3%	5	5%	6	4%
Flor		0%	1	1%	1	1%
Artículos de limpieza	4	10%	6	6%	10	7%
Ciclón	1	3%		0%	1	1%
Deja	3	8%	1	1%	4	3%
Elite		0%	1	1%	1	1%
Fabuloso		0%	1	1%	1	1%
Scott		0%	2	2%	2	1%
Suavitel		0%	1	1%	1	1%
Atún	2	5%	6	6%	8	6%
Isabel	2	5%		0%	2	1%
Real		0%	6	6%	6	4%
Azúcar		0%	2	2%	2	1%
san juan		0%	1	1%	1	1%
Valdez		0%	1	1%	1	1%
Condimentos	4	10%	14	14%	18	13%
EL Sabor		0%	1	1%	1	1%
Ile	2	5%	4	4%	6	4%
Maggi	2	5%	9	9%	11	8%
Confitería	1	3%	1	1%	2	1%
Confiteca	1	3%		0%	1	1%
Galak		0%	1	1%	1	1%
Galletas	3	8%	25	25%	28	20%

Amor		0%	21	21%	21	15%
inalecsa		0%	1	1%	1	1%
Oreo		0%	1	1%	1	1%
Ricas	1	3%	1	1%	2	1%
Universal	2	5%	1	1%	3	2%
Gaseosas	2	5%	12	12%	14	10%
Coca Cola	2	5%	11	11%	13	9%
Pepsi		0%	1	1%	1	1%
Jugos	1	3%	1	1%	2	1%
Del valle		0%	1	1%	1	1%
Huesitos	1	3%		0%	1	1%
Lácteos	5	13%	8	8%	13	9%
Lechera	2	5%	4	4%	6	4%
Nutri leche		0%	1	1%	1	1%
Toni	3	8%	3	3%	6	4%
Licor		0%	1	1%	1	1%
Ruskaya		0%	1	1%	1	1%
Limpieza personal	2	5%	7	7%	9	6%
Familia	1	3%	2	2%	3	2%
Hada		0%	1	1%	1	1%
Jolly	1	3%		0%	1	1%
Scott		0%	3	3%	3	2%
Sedal		0%	1	1%	1	1%
Pastas	3	8%	3	3%	6	4%
Amancay	1	3%		0%	1	1%
doña petrona	1	3%	3	3%	4	3%
toscana	1	3%		0%	1	1%
Snacks	1	3%	4	4%	5	4%
Frito lay		0%	2	2%	2	1%
inalecsa	1	3%	2	2%	3	2%
Solubles		0%	1	1%	1	1%
Ricacao		0%	1	1%	1	1%
Total general	40	100%	102	100%	142	100%

Respecto al tema de frecuencia de visita del fabricante o distribuidor no existe mayor relevancia, ya que en ambas provincias coinciden con un 76% en que las visitas son de una vez por semana, por otro lado, la modalidad de pago que ejecutan los distribuidores en la provincia de Manabí el 40% de los encuestados indicaron que el

pago se realiza a contado, mientras que Santa Elena indicó el 25% que los pagos los realizan con 8 días de crédito.

Dentro del material publicitario que ofrecen los proveedores, se indica que en Manabí los afiches son los más utilizados con un 33% seguido de los exhibidores con un 22%; en Santa Elena los afiches también son los más brindados con un 38% y los colgantes con un 18%, a continuación se muestra la tabla No 12 donde se puede apreciar en detalle cada uno de los elementos.

Tabla 14
Tabulación de material publicitario de mayor uso

Material Publicitario	Provincias				Total conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Afiche	16	33%	33	34%	49	34%
Cenefa		0%	8	8%	8	6%
Colgante	7	14%	17	18%	24	17%
Exhibidores	11	22%	10	10%	21	14%
Habladores	1	2%	8	8%	9	6%
Letrero	2	4%	7	7%	9	6%
Pack promocional	10	20%	9	9%	19	13%
Pintar local	2	4%	4	4%	6	4%
Total general	49	100%	96	100%	145	100%

En las provincias encuestadas se pudo identificar el nombre de los dos proveedores más reconocidos dentro del mercado mayorista y minorista, en Manabí el distribuidor Dipor con un 28% seguido de los fabricantes con 20% y la distribuidora TMM 13%; en cambio en Santa Elena Dipor, Surtitodo cuentan con un 26% respectivamente y Don Pepe con un 15% de identificación en el mercado. Considerando que el mercado en estas Provincias es muy amplio y poco abastecido los encuestados nos indicaron que al momento de realizar las compras de los productos el 50% consideran que el factor Precio es el más importante al momento de realizar el pedido, seguido con un 21% el stock de productos de la cartera de bienes que ofrece el distribuidor versus a lo que realmente llega en el pedido.

Como información adicional tenemos que las persona encuestadas tanto en la provincia de Manabí como en Santa Elena consideran que el 63% requieren asesoría

comercial, el 23% necesita conocer sobre asesoría tributaria y el 14% requiere conocer asesoría legal y tributaria.

3.4 Conclusión del Capítulo

El presente capítulo permitió obtener datos de fuentes primarias por medio de entrevistas a expertos y de encuestas destinados a mayoristas y minoristas en localidades como Jipijapa, Libertad, Salinas, San Pablo y Montañita, dando como conclusión que la expansión hacia las provincias del Guayas, Santa Elena y Manabí es viable debido al alto grado de crecimiento existente, ya que en las mismas se encuentran la mayor cantidad de población y establecimientos comerciales; adicionalmente hay oportunidad de apertura en estos mercados a raíz de la inadecuada cobertura y la necesidad que tiene el cliente de ser informado en ámbitos comerciales.

Capítulo 4: Planeación Comercial

4.1 Objetivos:

- Tener una venta objetivo del 20% para el año 2018
- Aumentar en un 30% la cartera actual de E.L Distribuciones para el año 2018
- Tener un crecimiento en ventas del 16% a partir del segundo año

4.2 Segmentación

Según Bonoma y Saphiro (1984) concretan a la segmentación de mercado en la separación del mismo en conjuntos de consumidores y prospectos (consumidores potenciales), con la finalidad de escoger el plan de marketing pertinente para cada uno.

Adicionalmente Kotler (2001) compone a la segmentación en tres fases:

“(a) La de la segmentación de mercados propiamente dicha: consignada a identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos; (b) la de selección de los mercados meta: consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar; (c) la de posicionamiento en el mercado: cuando los productos se establecen en el mercado y se comunica sus beneficios distintivos claves”. (Dvoskin, 2004, pág. 110).

Para Lambin (1991), la segmentación sucede en dos etapas: (a) la macrosegmentación, que busca reconocer los “productos mercados” y (b) la microsegmentación, cuyo propósito es hacer un análisis más minucioso y detallado dentro de los “productos mercados” previamente identificados para de esta manera encontrar “segmentos” en específico (Sainz, 2015).

4.2.1 Macro segmentación.

Para efectuar la macrosegmentación se deben definir los criterios relevantes para cada una de las tres dimensiones que intervienen en la partición productos-mercados (Sainz, 2015). Estas se definen con preguntas claves en base a las siguientes variables: (a) necesidades o funciones ¿Qué necesidades satisfacer? ;(b) clientes ¿A quién satisfacer? ;(c) tecnología, ¿Cómo satisfacer?



Figura 18 Macrosegmentación de E.L. Distribuciones

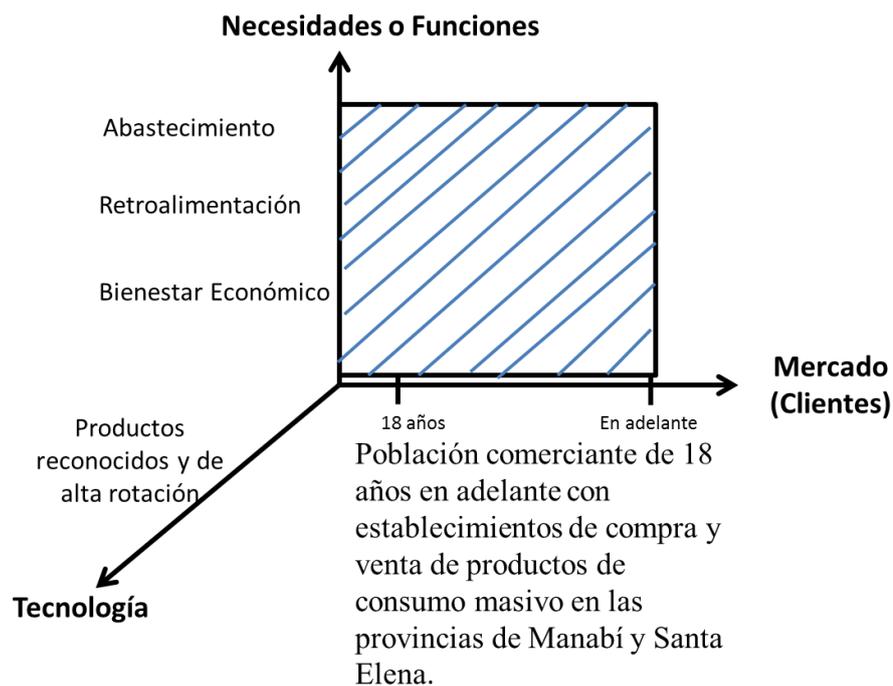


Figura 19 Dimensiones de la macrosegmentación

En la figura 13 se muestra las tres dimensiones relacionadas de la macro segmentación, explicando en el eje de las <Y> las necesidades o funciones las cuales

deben ser cubiertas con el servicio brindado; estas variables son: (a) Abastecimiento siendo ésta la actividad comercial primordial de la distribuidora; (b) Retroalimentación, las influencias y afinidades que puede generar el vendedor con el cliente al momento de hacer las visitas brindándole asesoría requerida para el correcto manejo y desarrollo del negocio; (c) Bienestar Económico, el que se presenta una vez gestionada la retroalimentación, es decir de manera eventual, creando una estabilidad en cadena entre el proveedor y sus clientes dando paso a un crecimiento colectivo, otorgando así un valor agregado para la compañía.

Por otro lado, los criterios presentados en el eje de necesidades y funciones recaen en el eje de las <X> “mercado-cliente” cuyas variables están enfocadas a la segmentación geográfica y demográfica en las provincias de Manabí y Santa Elena para la población comerciante de 18 años en adelante con establecimientos de compra y venta de productos de consumo masivo.

Adicionalmente en el eje de profundidad <Z> que se refiere a la tecnología, se plantea cubrir al mercado con productos de alta calidad, alta rotación, posicionados y con márgenes de rentabilidad deseados, trabajando inicialmente con categorías de productos como galletería (Nestlé), condimentos (Nestlé, Sumesa, ìle, los Andes), lácteos (Nestlé), aceites (la fabril, Danec) y solubles (Incremar, Nestlé), bajo el adecuado servicio de asesoría que ofrecerá la empresa llevado a cabo por su fuerza de ventas adicionando la buena gestión de despacho del grupo logístico contando con los equipos necesarios.

4.2.2 Micro segmentación.

La microsegmentación examina el interior de los productos-mercados identificados en la macrosegmentación con la finalidad de obtener un análisis más detallado y minucioso de los grupos de necesidades de los clientes, y de esta manera obtener una posición ventajosa para la compañía (Sainz, 2015).

En la tabla No 13 correspondiente a micro segmentación, el perfil del consumidor se encuentra dividido en: mayoristas y minoristas los cuales están segmentado geográficamente en las localidades escogidas de la provincia de Manabí y Santa Elena; tanto el mayorista como el minorista poseen características que permiten identificarlos certeramente y de ésta manera desarrollar estrategias para los mismos, ya sea en conjunto con las empresas comerciales negociando descuentos y promociones en las líneas de productos bajo las marcas escogidas por la distribuidora; o la distribuidora manejando descuentos y promociones por su propia mano de manera

que le permita maximizar las ventas sumando las estrategias en el servicio con el fin de crear afinidades para ambos perfiles.

Tabla 15

Microsegmentacion de E.L.Distribuciones

Aspecto	Empresa comercial	Líneas de productos	Marcas de productos	Perfil de consumidor	Características	Segmento geográfico
Abastecimiento	Incrementar	Harinas Precocidas	Tapioka	Mayorista	Volumen de compra Estructura de establecimiento grande Crédito	Jipijapa
	Sumesa	Culinario	Ranchero			Portoviejo
Retroalimentación	Inpaecsa Protisa Ecuatoriana de alimentos	Papeles Papeles Fideos	Hada Elite Doña petrona			Minorista
	Bienestar económico	Nirsa Nestlé Proalco La Fabril	Enlatados Lácteos/Galletas Culinario Aceites	Real Lechera/Amor Los Andes La favorita	Santa Rosa Salinas	

4.2.3 Matriz de análisis de perfil competitivo

Para desarrollar el análisis de perfil competitivo, se escogió las empresas que se presentan como las más reconocidas y rivales cercanos de E.L. Distribuciones. Los pesos fueron tomados con base a los factores relevantes por parte de los comerciantes encuestados; de igual forma la calificación fue asignada según la importancia de atributos y los competidores que más se mencionaban en las encuestas. Como se observa en la tabla tal correspondiente a la matriz de perfil competitivo, se denota que la empresa E.L Distribuciones (Nuestra compañía) tiene dos amenazas ante las otras 3 distribuidoras. Los totales muestran que la empresa obtuvo un resultado de 2,86, y que su competencia TMM, Don Pepe y Dipor tienen 2,72, 2,82 y 3,22 respectivamente.

Tabla 16

Matriz de perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo (MPC)									
Factores críticos para el éxito	Peso	Nuestra compañía		TMM		Don Pepe		Dipor	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Precio	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Atención al cliente	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Stock de productos	0,22	2	0,44	3	0,66	3	0,66	3	0,66
Servicio al cliente	0,18	4	0,72	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Publicidad	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Total	1,00		2,86		2,72		2,82		3,22

Valores para calificaciones
1 Debilidad Mayor
2 Debilidad Menor
3 Fortaleza Menor
4 Fortaleza Mayor

Basándonos en la tabla No 16 se puede definir que la competencia muestra totales muy peleados es decir con resultados parecidos a excepción de Dipor que es el competidor más agresivo mostrando superioridad e igualdad en todos los aspectos a excepción de servicio al cliente. En el factor precio todas los competidores tienen el máximo puntaje menos nuestra compañía que la tiene como fortaleza menor. Los otros factores tienen distintas variaciones debido a las condiciones y territorios que cada distribuidora posee y maneja. Don Pepe y TMM se presentan como competidores cercanos que no alcanzan a E.L. Distribuciones, sin embargo poseen oportunidades que si se aprovechan pueden sacar ventajas competitivas.

Para concretar el posicionamiento se tomarán en consideración los elementos de precio y servicio al cliente que es en donde se encuentran las oportunidades; sin embargo, la ventaja diferenciadora y contundente ante los competidores se centrará en la asesoría personalizada en temas requeridos por el cliente que la compañía otorgará.

4.3 Posicionamiento

El posicionamiento que se busca en E.L. Distribuciones es una estrategia indiferenciada con la cual se desea llegar al nuevo mercado objetivo con la nueva estrategia de servicio y buen precio; cuya finalidad es que los clientes ya sean mayoristas o minoristas del sector identifiquen el eslogan con la empresa

Promesa de valor: eslogan

El eslogan propuesto para Manabí y Santa Elena es:

“Tu socio rentable”

Se planteó dicho eslogan con la finalidad de que nuestros clientes perciban el cambio que se realizará en el ámbito de la comercialización de productos de consumo masivo.

Tu socio: además de ofrecerles un excelente servicio de recepción y entrega de pedidos, la empresa brindará a los futuros clientes capacitación sobre asesoría comercial y tributaria.

Rentable: la empresa posee planes promocionales y descuentos enfocados a los distribuidores mayoristas y minoristas de las diferentes localidades.

4.4 Estrategias

4.4.1 Básicas de desarrollo de Porter.

Tabla 17

Matriz básica de desarrollo de Porter

Liderazgo en Costo	Alta Segmentación
Diferenciación	

De las estrategias básicas de Porter, se aplicará la estrategia de Diferenciación basada en la capacidad del servicio al cliente ya que el mercado que se ejecutará es un mercado general en el cual la empresa desarrollará capacitación de asesoría comercial y tributaria a los nuevos clientes, sin dejar de considerar el precio como un factor que dentro del mercado es importante.

4.4.2 Estrategias competitivas.

Tabla 18

Matriz de estrategias globales de marketing

Líder	Retador
Seguidor	Nicho de mercado

De acuerdo a las estrategias competitivas, la empresa ha decidido aplicar la estrategia de Seguidor ya que el distribuidor líder dentro del mercado meta es Dipor, seguido por Don Pepe y TMM; por lo tanto primero se va a entender el comportamiento del mercado y buscar los segmentos no atendidos para luego aplicar una estrategia de retador; es decir, analizar lo que el líder está haciendo en el mercado y luego ejecutarlo de una manera rentable para el negocio.

4.4.3 Estrategia de crecimiento.

Tabla 19

Matriz Ansoff

Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Desarrollo de Mercado	Diversificación

Dentro de la matriz Ansoff la estrategia que se aplicará es la de Desarrollo de Mercado, ya que la empresa va a manejar la misma cartera de productos que mantiene en la ciudad de Guayaquil con la diferencia que ahora se está enfocando en un nuevo mercado geográfico siendo delimitado por las ciudades de Jipijapa, Portoviejo, Libertad, Salinas, San Pablo, Santa Rosa y Montañita (Ruta del sol)

4.5 Plan Comercial

4.5.1 Calculo de red idónea.

La red compuesta por la fuerza de ventas es uno de los temas de mayor interés en las firmas, por esto es esencial determinar el número de personal en esta área que se necesitará. Para ello es necesario precisar la siguiente información:

- Número de clientes potenciales que se va a visitar
- Frecuencia de visita que se desea establecer
- Número de visitas que puede hacer al día un vendedor

Para el cálculo de la red idónea se seleccionó la cartera existente de E.L. Distribuciones por el 30% de la demanda potencial reflejada en el Capítulo 3 , obteniendo así 1,950 tiendas conformando el nuevo mercado meta de la compañía; a partir de esta cifra se determina mediante un calculó el número de nuevos clientes potenciales a impactar tomando en consideración el mercado cubierto menos el nuevo mercado universo establecido ; por consiguiente nuestro mercado meta está compuesto por 450 tiendas tanto en la provincia de Manabí y Santa Elena.

Manabí	Santa Elena
28,000 tiendas	4,700 tiendas
30% Ventas vs. Provincia del Guayas	15% Ventas vs. Provincia del Guayas

Mercado Universo
$1.500 * 1.30 = 1.950$

Número de clientes potenciales
$1.950 - 1.500 = 450$

Para realizar el cálculo de la fuerza de venta que se necesita para lograr la cobertura de las nuevas ciudades a comercializar se debe tomar en consideración que el promedio por vendedor es de 20 visitas a clientes diarios y que éstas se realizan a su vez una vez a la semana. Cabe indicar que se mantiene como supuesto el trabajo de 11 meses al año por parte de un vendedor, considerando las dos semanas de vacaciones y 2 semanas que incluye días festivos.

Mercado Meta	450 tiendas
Número de visitas del vendedor por día	20 diarios
Número de visitas al año por vendedor	4400 visitas anuales
Frecuencia de Visitas Mensual a cada cliente	4 veces
Frecuencia de Visitas Anual a cada cliente	44 veces
Total de Visitas Anuales del Mercado meta	85,800 visitas
Total de Vendedores precisos	19

Cálculo visita anual a clientes	Cálculo visita por vendedor/año
44 * 1,950 = 85,800 Visitas a clientes anuales	20 * 20 * 11 = 4,400

Cálculo de vendedores precisos
85,800 / 4,400 = 19

Es importante mencionar que el número de visitas diarias por vendedor establecido para el cálculo de red idónea está apoyado en la manera en que lo maneja y establece la distribuidora, siendo 60 visitas programadas por vendedor con una efectividad del 33% quedando 20 visitas diarias por vendedor.

4.5.2 Restructuración comercial.

Estructura organizacional.

En la figura No 11 del capítulo 2 observamos el organigrama actual de la empresa, sin embargo, debido a la expansión que se realizará se ha detectado una oportunidad de ajustar el organigrama dando como resultado la siguiente propuesta:

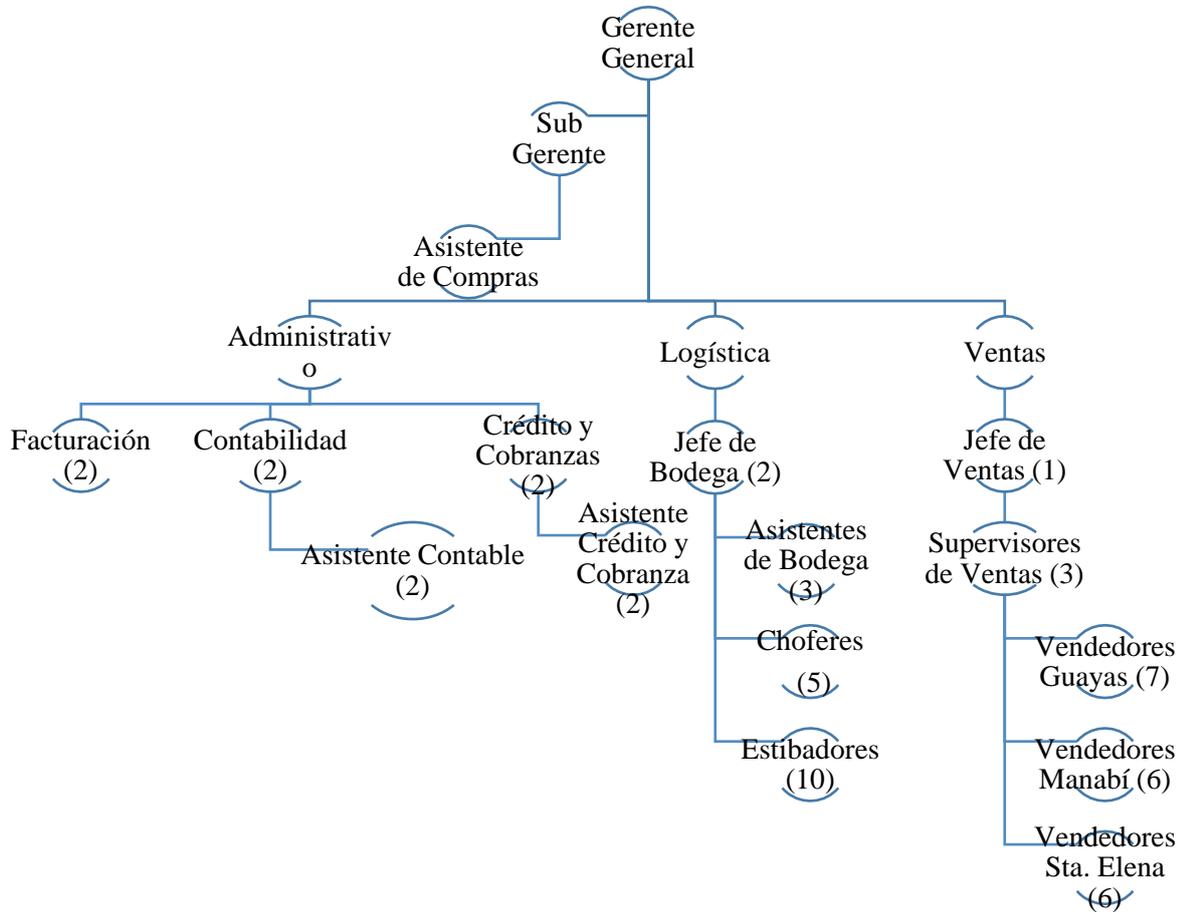


Figura 20 Propuesta de organigrama de E.L. Distribuciones

En el nuevo organigrama de la figura 20 se observa el nuevo perfil (jefe de ventas) que servirá como indicador de gestión y control de la operación primordial de la empresa, influyendo en el plan de ventas total debido a las funciones que desempeña ya que proveerá de información y análisis de carácter relevante que la empresa necesita con la finalidad de reestructurar las estrategias y objetivos a tomar en el mercado y en la empresa para el buen posicionamiento, desarrollo y estabilidad de la misma. Adicionalmente, en el área de ventas se asignarán tres supervisores de ventas que serán los responsables de ejecutar las estrategias y objetivos plasmados por el gerente general en conjunto con el Jefe de Ventas,

haciendo que los 19 colaboradores, entre ellos 7 vendedores en la provincia del Guayas, 6 en la provincia de Manabí y 6 en la provincia de Santa Elena, los cuales deberán cumplir con cada uno de estos objetivos establecidos.

4.5.3 Sistema de remuneración.

En la actualidad la empresa se maneja con un sistema de remuneración Sueldo + Variable, a continuación se detalla la propuesta considerando las nuevas incorporaciones en el área de ventas:

Tabla 20
Sistema de remuneración área de venta

CARGO	SUELDO	VARIABLE
VENEDORES - COBERTURA	\$ 400,00	2%
VENEDORES - MAYORISTAS	\$ 412,00	2%
SUPERVISORES	\$ 550,00	2%
JEFE DE VENTAS	\$ 1.200,00	-

Esta propuesta de remuneración implica establecer sueldos fijos dependiendo el rendimiento presupuestario de los cargos que están sujetos a la variante, con la finalidad de llegar al presupuesto total de venta mensual establecido en la compañía haciendo rentable la operación que considera el bienestar, seguridad y motivación de los vendedores.

4.5.4 Reclutamiento y selección.

El reclutamiento del personal se efectuará bajo un compromiso conformado de cualidades no negociables para la compañía como puntos de partida para cualquier perfil que se esté buscando.

Cualidades No Negociables en el Reclutamiento del Personal	
Cualidades Rechazadas	Cualidades Aceptadas
Permisible Sin iniciativa Falta de liderazgo Incumplimiento de compromisos No saber escuchar a las personas	Estratégico Comprometido Actitud y Aptitud Resolver problemas Conocimientos del Negocio y Excel Básico

Figura 21 Cualidades Indispensables del equipo de E.L Distribuciones

Adicionalmente, el personal deberá pertenecer a las plazas donde se ejecute el trabajo de campo, en este caso las personas seleccionadas para cubrir los diferentes cargos tendrán que ser residentes de las provincias de Manabí y Santa Elena.

A continuación se detallan los cargos con sus respectivos perfiles para la inclusión de colaboradores en la empresa:

Tabla 21

Funciones del equipo de ventas

Perfil \ Cargo	Jefe de Ventas	Supervisor de Ventas	Vendedores
Objetivo del Cargo	Lograr las metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización del mismo.	Cumplir con el presupuesto establecido de acuerdo a las ciudades asignadas en conjunto a su equipo de trabajo (fuerza de ventas) creando programas de capacitación.	Cumplir con las metas de ventas y clientes establecidos por la empresa.
Responsabilidades	Ejecutar análisis para establecer estrategias de ventas.	Controlar y evaluar la gestión de ventas.	Cumplir con la cuota diaria de ventas para alcanzar el presupuesto.
Funciones Claves	<p>Elaborar informes de ventas semanales, quincenales y mensuales sobre las actividades</p> <p>Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.</p> <p>Mantener un continuo contacto con el cliente</p> <p>Orfrecer un excelente servicio Post-Venta</p> <p>Confirmar con el cliente la recepción del pedido</p> <p>Elaborar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de ventas para promocionarlos.</p> <p>Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades</p>	<p>Realizar seguimiento constante sobre el cumplimiento de la cuota de venta de los vendedores</p> <p>Elaborar informes semanales sobre las actividades realizadas</p> <p>Analizar y obtener las rutas de ventas idóneas</p> <p>Tener todo el material adecuado para la formación y capacitación de los vendedores como: padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, material POP etc.</p> <p>Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales: ofertas, descuentos, bonificaciones, etc.</p> <p>Dar y recibir información de parte de su equipo de ventas sobre las competencia y comportamiento del mercado</p>	<p>Aumentar el número y calidad de clientes</p> <p>Establecer un nexo entre el cliente y la empresa</p> <p>Ejecutar ventas eficaces</p> <p>Retroalimentar a la empresa acerca de todo lo que sucede en el mercado como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas reclamos, sugerencias y otros de relevancia)</p>

Para la exposición de estos perfiles se utilizarán herramientas tecnológicas en las plataformas de reclutamiento de profesionales tales como: Multitrabajo, Computrabajo y Red Socio Empleo.

4.5.5 Capacitación e inclusión del nuevo equipo.

Los nuevos colaboradores que ingresarán a la empresa asistirán a varias capacitaciones para contribuir con el desarrollo personal y profesional generando mayor motivación y productividad entre los mismos. Entre las capacitaciones que recibirán están: asesoría tributaria, asesoría comercial y también de logística.

Las capacitaciones de asesoría tributaria serán impartidas por la empresa Afintax Consulting con una duración de 40 horas de manera presencial; las cuales serán 15 horas teórico y 25 horas prácticas; éstas serán dictadas en la sala de reuniones dentro de la empresa.

Las capacitaciones acerca del área comercial serán expuestas por la empresa Novaway Consulting & Training con una duración de 72 horas de manera presencial, las mismas se dictaran en la empresa.

Además los supervisores de ventas junto al asesor comercial, asistirán a un seminario de logística y distribución brindado por la empresa SBS Consulting con una duración de 12 horas de manera presencial.

Tabla 22

Cronograma de capacitaciones

Empresa	Curso de Capacitación	Duración (Horas)
Afintax Consulting	Asesoría Tributaria	40 Horas
Novaway Consulting & Training	Asesoría Comercial	72 Horas
SBS Consulting	Seminario de Logística y Distribución	12 Horas

4.5.6 Cronograma

Tabla 23

Cronograma de actividades del proyecto

Actividades	Año 2017								Año 2018												
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Fase Pre Operatoria																					
Exposición de vacantes																					
Reclutamiento																					
Entrevistas																					
Selección del personal																					
Contratación																					
Meses de prueba																					
Capacitaciones																					
Mediciones de Ventas																					

4.5.7 Inversión.

En la fase preoperatorio expuesta en el cronograma se incluye las inversiones en la que se debe incurrir para poder llevar a cabo la nueva operación que comienza en Enero del 2018; la inversión es la siguiente:

Tabla 24
Activos fijos de E. L. Distribuciones

Activos Fijos					
Cantidad	Descripción del Activo	Precio Unitario	Subtotal	IVA	Inversión
Muebles y enseres					\$ 4.836,38
5	Escritorios de oficina	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 105,00	\$ 855,00
6	Escritorios de computadoras	\$ 58,48	\$ 350,88	\$ 49,12	\$ 400,00
1	Aires acondicionados	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 140,00	\$ 1.140,00
4	Perchas	\$ 150,00	\$ 600,00	\$ 84,00	\$ 684,00
2	Mesas de reuniones	\$ 283,33	\$ 566,66	\$ 79,33	\$ 645,99
18	Sillas de reuniones	\$ 25,55	\$ 459,90	\$ 64,39	\$ 524,29
2	Archivadores	\$ 160,00	\$ 320,00	\$ 44,80	\$ 364,80
1	Sillas Ejecutivas	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 27,30	\$ 222,30
Equipos de computo					\$ 11.874,01
11	Computadoras	\$ 800,00	\$ 8.800,00	\$ 1.232,00	\$ 10.032,00
3	Impresora xerox	\$ 438,60	\$ 1.315,80	\$ 184,21	\$ 1.500,01
1	Impresora matricial	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 42,00	\$ 342,00
Vehículos					\$ 32.000,01
1	Camión	\$ 28.070,18	\$ 28.070,18	\$ 3.929,83	\$ 32.000,01
Suministros					\$ 230,01
Varios	Suministros de oficina				\$ 150,00
2	Fajas correctivas	\$ 35,09	\$ 70,18	\$ 9,83	\$ 80,01
Total					\$ 48.940,40

Nota: Tomado de histórico de la empresa

Activos Intangibles	
Descripción	Inversión
Adecuaciones del galpón	\$ 700,00
Depósitos	\$ 1.000,00
Permisos municipales	\$ 500,00
Instalación de software	\$ 2.000,00
Total	\$ 4.200,00

La inversión total propuesto en el proyecto es de \$53.140,40

4.5.8 Índices de medición.

A continuación en la figura 22 se detalla los diferentes índices, los cuales serán ejecutados por los supervisores comerciales y el Jefe de ventas, con la finalidad de medir el progreso y el cumplimiento de los objetivos en ventas y clientes establecidos por la empresa.

Objetivo	Jefe Responsable	Índice de Medición	Ejecutor
Presupuesto de ventas	Jefe de Ventas	$\frac{\text{Vtas reales}}{\text{Vtas presupuestadas}} * 100\%$	Vendedor
Rendimiento por visitas	Supervisor de Ventas	$\frac{\text{Volumen total de ventas}}{\text{Nún de visitas}} * 100\%$	Vendedor
Cobertura Total	Jefe de Ventas	$\frac{\text{Facturación neta}}{\text{Cuota previa}} * 100\%$	Vendedor
Pedidos por día	Supervisor de Ventas	$\frac{\text{Pedidos mensuales}}{\text{Nún de días de trabajo}} * 100\%$	Vendedor
Clientes nuevos	Jefe de Ventas	$\frac{\text{Nún de clientes nuevos}}{\text{Total de nún clientes}} * 100\%$	Supervisor de Ventas
Índice de satisfacción	Jefe de Ventas	$\frac{\text{Nún reclamos}}{\text{Nún total de visitas}} * 100\%$	Vendedor

Figura 22 Índice de mediciones de la fuerza de ventas

4.6 Conclusión del Capítulo

El presente capítulo permitió diseñar las estrategias a utilizar por medio de la macro y micro segmentación elaborando un eslogan con el cual los clientes logren identificarse con la empresa, además se realizó el cálculo de la fuerza de trabajo que se va a requerir junto al plan comercial, el cual está diseñado desde la fase pre operatoria hasta la medición de los mismo por medio de diferentes índices que reflejaran el progreso del cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa.

Capítulo 5: Financiamiento

5.1 Flujo de Ingresos

5.1.2 Cálculo de ventas para el año 2018.

Se plantea como objetivo para el nuevo mercado meta tener un 20% de crecimiento tomando como base la existencia de las ventas del año 2016. Al tomar esa base se considera la sumatoria del 5% de crecimiento estimado para la provincia del guayas y de los Ríos en el año 2018, dando como resultado un 25% de crecimiento global en ventas de E.L distribuciones. De esta forma se segrega el 20% expuesto previamente en el plan comercial estratégico de las ventas globales logrando establecer para el año 2018 un valor por \$ 3.993.002,06 en ventas netas dirigidas al nuevo mercado.

Rubros	Año 2016	Año 2018 (25%)
Ventas E.L Distribuciones Global	\$ 3.194.401,65	\$ 3.993.002,06

Discriminación del 20% del global de ventas del año 2018	\$ 798.600,41
---	---------------

5.1.3 Cálculo mensual de ventas para el año 2018.

Tabla 25

Ponderaciones de ventas primer semestre

Ponderación mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Año 2015	8,79%	8,18%	8,01%	7,90%	7,64%	7,88%
Año 2016	9,03%	7,86%	7,55%	8,96%	8,25%	8,17%
Año 2018	8,91%	8,02%	7,78%	8,43%	7,94%	8,03%
Ventas E.L. Distribuidores	\$ 71.139,93	\$ 64.042,50	\$ 62.120,10	\$ 67.305,95	\$ 63.436,20	\$ 64.100,59

Tabla 26

Ponderaciones de ventas segundo semestre

Ponderación mensual	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Año 2015	8,76%	8,12%	8,47%	8,75%	7,91%	9,60%	100%
Año 2016	8,40%	9,03%	7,30%	8,25%	8,59%	8,61%	100%
Año 2018	8,58%	8,58%	7,88%	8,50%	8,25%	9,11%	100%
Ventas E.L. Distribuidores	\$ 68.505,33	\$ 68.510,68	\$ 62.942,49	\$ 67.876,68	\$ 65.888,23	\$ 72.731,74	\$ 798.600,41

De la cantidad total anual de ventas netas de los años 2015 y 2016 se calculan las ponderaciones o pesos que le corresponde a cada mes; de esta manera se obtiene la distribución porcentual de las ventas mensuales que sirven de base histórica para determinar las ponderaciones correspondientes del año 2018; se obtiene los pesos de los meses en el 2018 sacando un promedio de ellos pertenecientes a cada mes del histórico de los años previamente mencionados.

5.2 Flujo de Egresos

5.2.1 Costos de venta mensual para el año 2018.

Tabla 27

Ponderaciones de costo de venta primer semestre

Ponderación mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Año 2015	7,16%	5,59%	6,11%	8,75%	8,63%	8,04%
Año 2016	6,71%	8,93%	8,75%	5,49%	11,08%	8,60%
Año 2018	6,94%	7,26%	7,43%	7,12%	9,86%	8,32%
Costo de venta	\$ 38.333,51	\$ 40.128,73	\$ 41.070,32	\$ 39.339,24	\$ 54.462,76	\$ 45.980,81

Tabla 28

Poneraciones de costo de venta segundo semestre

Ponderación mensual	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Año 2015	11,32%	7,18%	10,00%	9,12%	7,12%	10,98%	100%
Año 2016	9,59%	6,40%	8,17%	6,65%	11,04%	8,58%	100%
Año 2018	10,46%	6,79%	9,08%	7,88%	9,08%	9,78%	100%
Costo de venta	\$ 57.780,52	\$ 37.528,58	\$ 50.187,59	\$ 43.553,82	\$ 50.171,14	\$ 54.022,67	\$ 552.559,68

El crecimiento de los costos de ventas siempre se efectúa de manera proporcional al crecimiento en las ventas; sin embargo se deben sustraer los porcentajes en las compras que los proveedores otorgan al momento en que la distribuidora hace una compra de inventario. Se toma en consideración el 2% del pronto pago, definiéndose el crecimiento del costo en venta del 18%. Es importante mencionar que las variaciones en los costos de venta se verán siempre afectadas por el crecimiento en ventas proyectados y por los cambios de costos que se puedan dar de parte del proveedor. Se recalca que la distribuidora siempre buscara obtener

buenos descuentos y promociones en los productos con la finalidad de definir buenos precios en conformidad con el mercado.

5.3 Flujo de gastos

5.3.1 Gastos administrativos.

En este rubro se incluye la cantidad de costos de los sueldos y salarios del personal de las diferentes áreas departamentales en los que se debe incurrir para la realización del plan comercial propuesto, éstos a su vez conforman el capital humano que se requiere; adicionalmente los mismos están detallados en la tabla 29 en donde se aprecia la sumatoria de los sueldos y beneficios que le corresponde a cada trabajador dando como resultado los siguientes gastos:

Tabla 29
Gastos administrativos proyectados 2018

Gastos Administrativos	Mensual	Anual (2018)
Sueldos y Salarios	\$ 11.535,20	\$ 138.422,41
Alquiler y otros arriendos	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Servicios de internet	\$ 60,00	\$ 720,00
Tecnología (software)	\$ 193,00	\$ 2.316,00
Total	\$ 12.788,20	\$ 153.458,41

5.3.2 Gastos de distribución.

Estos gastos implican los mantenimientos de vehículo, los viáticos y el servicio prestado transportistas de los camiones. Este rubro se encuentra detallado en la tabla 32 correspondiente al estado de resultado en donde la cantidad de gasto base promedio por camión es multiplicada por el número de camión detallado en la tabla 30 correspondiente a la inversión inicial; A continuación se detalla el egreso mensual y anual de este rubro.

Tabla 30
Gastos de distribución proyectados 2018

Gastos de distribución	Mensual	Anual(2018)
Mantenimiento de vehículos	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Viáticos	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Contrato transportista	\$ 3.400,00	\$ 40.800,00
Total	\$ 3.735,00	\$ 44.820,00

5.3.3 Gastos comerciales.

Se consideran los gastos que implican el plan comercial descrito en el capítulo 4 con respecto a las capacitaciones, bonificaciones y comisión que recibirá la fuerza de venta directamente, tomando en cuenta el porcentaje propuesto en el sistema de remuneración descrita en la tabla 31 para determinar la cantidad que corresponde en el estado de resultado sobre las ventas netas; las bonificaciones son un gasto promedio de \$80 por vendedor y supervisor para su movilización; y las capacitaciones que se efectuarán, según la tabla 23 correspondiente al cronograma, en los primeros meses de iniciación operativa reflejándose en el estado de resultado de la misma forma.

Tabla 31

Gastos comerciales proyectados 2018

Gastos Comerciales	Anual (2018)
Comisión de ventas	\$ 15.972,01
Bonificaciones	\$ 5.400,00
Capacitaciones	\$ 7.680,00
Total	\$ 25.538,17

5.3.4 Gastos de financiamiento.

Los gastos de financiamiento implican el capital mensual fijo más los intereses sobre ese capital (dividendo mensual) correspondientes al préstamo bancario a 3 años con una tasa del 11% del porcentaje de la inversión que se planea financiar; El banco del Pichincha es la entidad prestamista escogida por las buenas relaciones en términos de crédito que ha venido teniendo con la distribuidora.

Se financia el 70% de la inversión inicial constituida por los activos fijos y los activos intangibles.

Inversión	Capital Propio	Préstamo
\$ 53.140,40	30% \$ 15.942,12	70% \$ 37.198,28

Los dividendos correspondientes para los siguientes 2 años son:

Años	Dividendos Acumulados Anuales
2018	\$ 53.999,51
2019	\$ 37.632,26
2020	\$ 21.265,02

5.4 Elaboración de Flujo de Caja Mensual

Tanto las ventas netas mensuales y los costos de ventas mensuales se definen por el peso promedio ponderado que está basado en los pesos históricos de cada mes de los años 2015 y 2016, con la finalidad de definir qué fluctuación porcentual de ventas le corresponderá a cada mes del crecimiento total anual establecido en el 2018.

Los gastos de distribución, administrativos y comerciales son establecidos de acuerdo a los recursos que se necesitan para llevar a cabo la nueva operación que demanda la expansión. Adicionalmente, los gastos de financiamiento corresponden al dividendo del préstamo bancario efectuado que es sumado a los otros egresos para obtener el total del rubro. Se menciona que todos los gastos son únicamente los expuestos en el plan de ventas ya que las ventas netas del proyecto se establecieron de manera que sirvan de meta para cubrir la misma propuesta.

En los meses donde se registran más ganancias son Enero, Abril, Agosto y Octubre llegando a percibir beneficios para la compañía, en los otros meses resulta en pérdida debido principalmente a las cuentas por pagar que se tiene con el banco y las variaciones en ciertos gastos que incurre la empresa como en los primeros meses del año en capacitaciones al personal de ventas.

Tabla 32

Estado de resultado proyectado año 2018

	Año 2018												Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Peso promedio mensual ventas	8,91%	8,02%	7,78%	8,43%	7,94%	8,03%	8,58%	8,58%	7,88%	8,50%	8,25%	9,11%	
Ventas E.L. Distribuidores (nuevo mercado)	\$ 71.139,93	\$ 64.042,50	\$ 62.120,10	\$ 67.305,95	\$ 63.436,20	\$ 64.100,59	\$ 68.505,33	\$ 68.510,68	\$ 62.942,49	\$ 67.876,68	\$ 65.888,23	\$ 72.731,74	\$ 798.600,41
Peso promedio mensual costos	6,94%	7,26%	7,43%	7,12%	9,86%	8,32%	10,46%	6,79%	9,08%	7,88%	9,08%	9,78%	
(-) Costo de ventas E.L. Distribuciones(nuevo mercado)	\$ 38.333,51	\$ 40.128,73	\$ 41.070,32	\$ 39.339,24	\$ 54.462,76	\$ 45.980,81	\$ 57.780,52	\$ 37.528,58	\$ 50.187,59	\$ 43.553,82	\$ 50.171,14	\$ 54.022,67	\$ 552.559,68
VENTAS BRUTAS E.L. Distribuciones(nuevo mercado)	\$ 32.806,42	\$ 23.913,77	\$ 21.049,78	\$ 27.966,71	\$ 8.973,44	\$ 18.119,78	\$ 10.724,81	\$ 30.982,10	\$ 12.754,91	\$ 24.322,85	\$ 15.717,09	\$ 18.709,07	\$ 246.040,73
(-) Gastos administrativos	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20	\$ 12.788,20
Sueldos y Salarios	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20	\$ 11.535,20
Alquiler y otros arriendos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Servicios de internet	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Gastos tecnologicos (Software)	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00	\$ 193,00
(-) Gastos de distribución	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00	\$ 3.735,00
Mantenimiento de Vehículo	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00
Viáticos	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Contrato transportista	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
(-) Gastos comerciales	\$ 2.349,78	\$ 4.439,06	\$ 3.609,07	\$ 1.689,97	\$ 1.629,60	\$ 1.639,97	\$ 1.708,68	\$ 1.708,77	\$ 1.621,90	\$ 1.698,88	\$ 1.667,86	\$ 1.774,62	\$ 1.774,62
Comision de ventas	\$ 1.422,80	\$ 1.280,85	\$ 1.242,40	\$ 1.346,12	\$ 1.268,72	\$ 1.282,01	\$ 1.370,11	\$ 1.370,21	\$ 1.258,85	\$ 1.357,53	\$ 1.317,76	\$ 1.454,63	\$ 1.454,63
Capacitaciones	\$ 600,00	\$ 2.800,00	\$ 2.000,00										
Bonificaciones	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
(-) Gastos Financiamiento(capital+interés)	\$ 5.125,10	\$ 5.011,44	\$ 4.897,77	\$ 4.784,11	\$ 4.670,45	\$ 4.556,79	\$ 4.443,13	\$ 4.329,47	\$ 4.215,81	\$ 4.102,14	\$ 3.988,48	\$ 3.874,82	\$ 3.874,82
Total Gastos	\$ 24.311,10	\$ 26.255,49	\$ 25.303,38	\$ 23.293,43	\$ 23.102,38	\$ 23.002,00	\$ 22.976,44	\$ 22.862,88	\$ 22.637,86	\$ 22.622,88	\$ 22.469,45	\$ 22.492,66	\$ 281.329,93
utilidad antes de participación	\$ 8.495,33	\$ -2.341,72	\$ -4.253,60	\$ 4.673,28	\$ -14.128,93	\$ -4.882,23	\$ -12.251,63	\$ 8.119,22	\$ -9.882,95	\$ 1.699,97	\$ -6.752,36	\$ -3.783,59	\$ (35.289,20)
(-)utilidad antes de impuestos	\$ 1.274,30	\$ -	\$ -	\$ 700,99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.217,88	\$ -	\$ 255,00	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de impuestos	\$ 7.221,03	\$ -	\$ -	\$ 3.972,29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.901,34	\$ -	\$ 1.444,98	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Impuesto a la renta	\$ 1.588,63	\$ -	\$ -	\$ 873,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.518,29	\$ -	\$ 317,89	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad-Neta	\$ 5.632,40	\$ -2.341,72	\$ -4.253,60	\$ 3.098,38	\$ -14.128,93	\$ -4.882,23	\$ -12.251,63	\$ 5.383,04	\$ -9.882,95	\$ 1.127,08	\$ -6.752,36	\$ -3.783,59	\$ (35.289,20)

5.5 Estado de Resultado Projectado

Tabla 33

Estado de resultado proyectado hasta el año 2022

	Preoperación Año 2017	Proyecciones				
		Años				
		Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
crecimiento anual proyectado en ventas			16%	16%	16%	16%
Ventas E.L. Distribuidores		\$ 798.600,41	\$ 926.376,48	\$ 1.074.596,72	\$ 1.246.532,19	\$ 1.445.977,34
crecimiento anual proyectado en costos			14%	14%	14%	14%
(-) Costo de ventas E.L Distribuciones		\$ 552.559,68	\$ 629.918,04	\$ 718.106,56	\$ 818.641,48	\$ 933.251,29
VENTAS BRUTAS E.L Distribuciones		\$ 246.040,73	\$ 296.458,44	\$ 356.490,15	\$ 427.890,71	\$ 512.726,05
(-) Gastos administrativos	19,2%	\$ 153.458,41	\$ 178.011,76	\$ 206.493,64	\$ 239.532,62	\$ 277.857,84
(-) Gastos de distribución	5,6%	\$ 44.820,00	\$ 51.991,20	\$ 60.309,79	\$ 69.959,36	\$ 81.152,86
(-) Gastos comerciales	3,64%	\$ 29.052,01	\$ 33.700,33	\$ 39.092,38	\$ 45.347,16	\$ 52.602,71
(-) Gastos Financiamiento(capital+interés)		\$ 53.999,51	\$ 37.632,26	\$ 21.265,02		
Total Gastos		\$ 281.329,93	\$ 301.335,55	\$ 327.160,83	\$ 354.839,14	\$ 411.613,41
utilidad antes de participación		\$ -35.289,20	\$ -4.877,11	\$ 29.329,32	\$ 73.051,56	\$ 101.112,64
(-)utilidad antes de impuestos		\$ -	\$ -	\$ 4.399,40	\$ 10.957,73	\$ 15.166,90
Utilidad Antes de impuestos		\$ -	\$ -	\$ 24.929,92	\$ 62.093,83	\$ 85.945,75
(-)Impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ 5.484,58	\$ 13.660,64	\$ 18.908,06
Utilidad-Neta		\$ -35.289,20	\$ -4.877,11	\$ 19.445,34	\$ 48.433,19	\$ 67.037,68
(+)Depreciación		\$ 10.841,64	\$ 10.841,64	\$ 10.841,64	\$ 6.883,64	\$ 6.883,64
(-) Compra de Activos Fijos	\$ -48.940,40					
(-)Activos intangibles	\$ -4.200,00					
(+) Préstamo	\$ 37.198,28					
Flujo neto generado	\$ -15.942,12	\$ -24.447,70	\$ 5.964,53	\$ 30.286,98	\$ 55.316,83	\$ 73.921,32

En el estado de resultado de 5 años proyectado se registra crecimiento del 16% debido a que se toman como base varios trabajos empíricos en donde indican los porcentajes de crecimiento de distribuidoras conocidas para las segmentaciones definidas en el capítulo 4; para la provincia de Santa Elena se sacó un promedio de los siguientes porcentajes de crecimiento en ventas. “En el cantón Santa Elena se considera un crecimiento en ventas de un 12%, en La Libertad un 6% por la gran competencia, en Salinas el 8%, Ruta de Spondylus el 10%” (Pozo, 2013), dando como resultado un 9% de crecimiento promedio; en la provincia de Manabí específicamente Jipijapa se indica que la demanda en ámbitos de comercializadoras de productos de consumo masivo tiene un crecimiento anual del 4% (Sánchez, 2009). Adicionalmente se toma en consideración la inflación ya que se evalúa cuáles son los porcentajes que se han venido dando en el país y las previsiones para los siguientes años fijando una inflación promedio del 3% (Banco central del Ecuador, 2014).

En los Costos como ya se expresó con anterioridad corresponde al mismo porcentaje de crecimiento en ventas, claro está que se aplica la disminución respectiva del factor antes mencionados que es el 2% del pronto pago, generando un crecimiento del 14% en este rubro.

Para los gastos se sacan los pesos porcentuales tomando como base las ventas netas ya que las mismas se fijan con la finalidad de cubrir toda la operación. Como se tiene los gastos que incurre el plan comercial el primer año, se multiplica los pesos ponderados para las ventas netas de los siguientes años mostrando los gastos en los mismos.

Se pone como dato relevante que a partir del segundo año se comenzara a percibir ganancias de manera creciente.

5.6 TIR/VAN/WACC/PAYBACK

Para conocer la viabilidad y factibilidad del proyecto en la empresa E.L. Distribuciones se utilizará los indicadores de rentabilidad como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interno de Retorno (TIR), el porcentaje que se asigna a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR); con dichos indicadores se podrá evaluar los ingresos y egresos en los próximos 5 años, los cuales se proyectan en el flujo de caja.

5.6.1 TIR

La tasa interna de retorno es la tasa con la que se iguala a cero el VAN, se lo obtiene con el flujo neto generado de las proyecciones a 5 años y la inversión inicial dando el análisis de rentabilidad en valor relativo. En el presente proyecto se obtiene una TIR del **50%**. Para determinar si el valor que se obtuvo en la TIR es aceptable éste debe ser superior al valor de la TMAR, el cual sobrepasa con una considerable diferencia lo que indica que el proyecto es rentable y por consiguiente se acepta.

5.6.2 TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento está compuesta dependiendo de la estructura de capital escogida para financiar una inversión. En este caso la estructura escogida es de capital-deuda. La tasa del capital propio está establecida por la dirección general definiéndola en 12% de rentabilidad mínima esperada si se invierte dentro de la empresa considerando cubrir la operación y poder recibir utilidad para los inversionistas. Para la tasa de Préstamo se toma en consideración el 11% que se debe pagar por hacer financiamiento por concepto de deuda bancaria.

El Costo Promedio Ponderado del capital (CPPC) y en inglés *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* es una tasa de descuento que mide el costo del capital, es decir, es una medida ponderada entre la proporción en este caso de recursos propios del 30% y recursos ajenos del 70% indicando cuanto le cuesta a la compañía financiarse en términos globales permitiendo definir TMAR de este proyecto.

Recursos	Financiamiento	Tasa	Ponderación	WACC
Capital Propio	\$15,942.12	12%	30%	4%
Préstamo	\$37,198.28	11%	70%	8%
Total Inversión	\$53,140.40			11.30%

5.6.3 VAN

Valor actual neto permite conocer el valor del dinero actual el cual va a recibir el proyecto a futuro con una tasa de interés y un periodo determinado de tiempo con la finalidad de comparar éste valor con la inversión inicial, además permite conocer si una inversión cumple con el objetivo básico financiero, es decir, maximizar la inversión.

El VAN puede ser negativo, positivo o igual a cero; si el valor es positivo indica que la inversión es aceptable ya que el proyecto paga lo mínimo esperado y además de generar ingresos superiores a la inversión creando valor al proyecto, si el valor es negativo quiere decir que los ingresos son menores que los egresos y pues se rechaza el proyecto, y si el valor es igual a cero esto muestra que la empresa no modifica su inversión siendo indiferente (Hamilton Wilson & Pezo Paredes, 2005).

De acuerdo a la proyección al flujo neto generado de 5 años el valor del VAN es \$ **61.278,03** mostrando la rentabilidad en valor absoluto retornando lo mínimo requerido y además quedando excedente reflejando rentabilidad.

5.6.4 Payback

Es un indicador que muestra en qué periodo de tiempo dentro del flujo de caja establecido se recupera la inversión inicial que se realizó. Para este proyecto el flujo es de 5 años recuperándose en el tercer año para después comenzar a ver las utilidades a percibir.

	Inversión	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Flujo neto generado	-15.942,12	-24.447,70	5.964,53	30.286,98	55.316,83	73.921,32
Payback	-15.942,12	-40.389,82	-34.425,29	-4.138,31	51.178,52	125.099,84

$$-24.447,70 + 5.964,53 + 30.286,98 = 11.803,82$$

$$4.138,31 / 55.316,83 = 0,07$$

$$0,07 * 12 = 1 \text{ mes} \quad \text{Total 3 Años y 1 mes}$$

5.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite evaluar si un proyecto es sensible al cambio dependiendo del incremento y disminución de los ingresos. Para este proyecto se considera un incremento del 24% para el escenario optimista, del mismo modo para el escenario pesimista se considera un 8% de crecimiento anual, estos porcentajes afectarán a los ingresos netos y a los costos; para este último se considera la disminución del 2% por el factor pronto pago que maneja la empresa obteniendo de esta manera los ingresos brutos.

En el escenario optimista donde el crecimiento aumento un 8% de la base del escenario conservador dando como resultado un 24% de crecimiento, se determinó que los ingresos sobrepasan a partir del segundo año a los egresos de manera que a través de los siguientes años comienza a incrementarse dejando por debajo a los

gastos (véase en la figura 23) lo que da como resultado un VAN \$ 78.495,48 y una TIR del 57%.

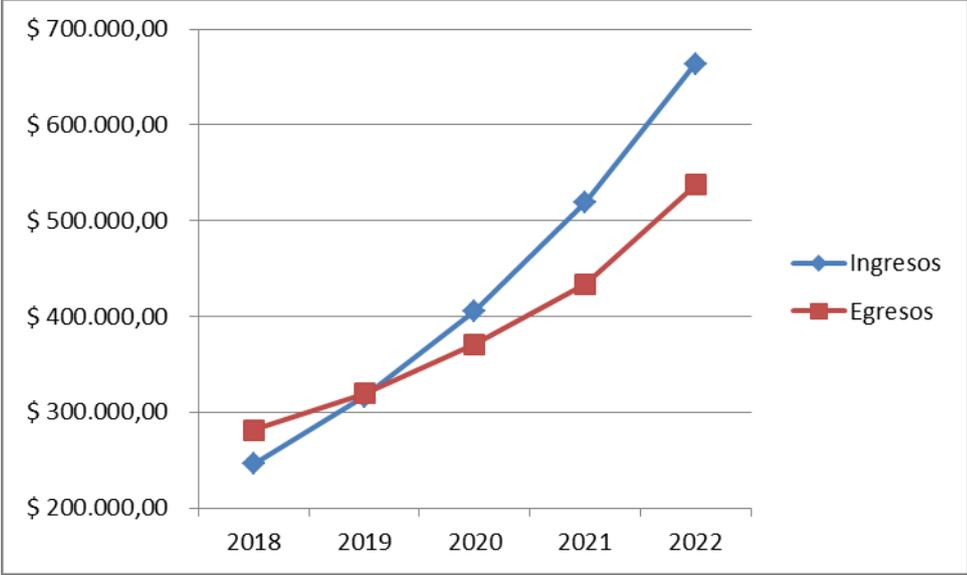


Figura 23 Proyección ingresos-egresos escenario optimista

Por otro lado el escenario pesimista disminuye un 8% de la base del escenario conservador dando como resultado apenas un 8% de crecimiento en las ventas netas los siguientes años, se denota que de igual manera el proyecto termina siendo viable, rentable y aceptable ya que a pesar de la caída muestra un VAN de \$ 46.008,05 y una TIR del 43%.

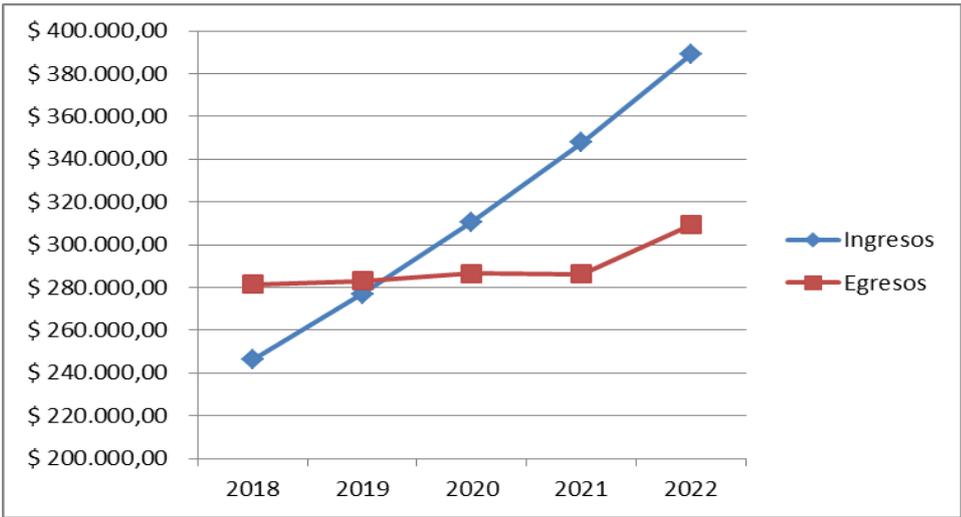


Figura 24 Proyección ingresos-egresos escenario pesimista

5.8 Conclusión del Capítulo

Con respecto al flujo de caja presentado para este proyecto se establece que es factible, teniendo un crecimiento del 16% en el primer año y manteniéndose así hasta el 2022, logrando tener ingresos suficientes para cubrir costos y egresos, quedando excedentes desde el segundo año en donde se logra percibir utilidades permitiendo una recapitalización de la inversión efectuada por la empresa.

CONCLUSIONES

- La expansión de E.L Distribuciones hacia nuevos mercados permite cumplir el objetivo marcado en la visión de la filosofía empresarial, teniendo crecimiento en ventas y territorio en las diferentes provincias de la región Costa, mostrando beneficios para la compañía después de 22 años de solo concentrar la operación en Guayaquil y de atender cierta cartera de perfil mayorista afuera de la ciudad.
- Mediante la expansión E.L distribuciones podrá aplicar el sistema de negocios con el que actualmente se está manejando permitiéndole tener el crecimiento esperado en clientes, obteniendo un posicionamiento más amplio, y otorgándole el flujo de caja diario, es decir, la liquidez que la empresa necesita, siendo estratégicamente punto a favor ante el entorno que cursa el país.
- La matriz Mckinsey mostró que la distribuidora tiene los recursos disponibles para efectuar lo que incurre expandirse ya que se posicionó en el cuadrante de crecimiento ofensivo logrando mostrar que la distribuidora tiene el poder de maximizar sus ventas y hacer un mejor plan de cobertura en las áreas donde se determine.
- El estudio recopilado de fuentes primarias mostro la viabilidad de la expansión hacia las provincias de Manabí y Santa Elena, logrando obtener la población estimada de tiendas comercializadoras de productos de consumo masivo, los lugares tentativos dentro de las ciudades donde comenzar a operar, los competidores más conocidos de dichas provincias y la identificación de ventajas competitivas.
- La matriz de perfil competitivo mostró las oportunidades ante la competencia que la distribuidora tiene a favor con el fin de comenzar a introducirse de manera estratégica en las localidades de Jipijapa, Santa Elena, Salinas, Ruta del Sol, Santa Rosa, Portoviejo y libertad.
- El posicionamiento de la distribuidora para la población comerciante en provincias de Manabí y Santa Elena está conformado por los factores del servicio y precio, otorgando asesorías personalizadas en aspectos comerciales y tributarios con la finalidad de que los clientes nos prefieran y conozcan ante la competencia. Para el factor precio la

compañía siempre tendrá a disposición promociones y descuentos para sus clientes; de esta manera con estos dos factores se afianza y se retiene a los diferentes perfiles de clientes.

- El proyecto tiene buena rentabilidad ya que los indicadores financieros muestran los datos favorables del proyecto; el mismo posee un VAN de \$ 61.278,03 y una TIR del 50% superando expectativas, creando valor, y determinando que el proyecto se debe poner en marcha acorde al cronograma establecido para no perder la oportunidad de crecer y obtener más riqueza.
- Inclusive para el escenario pesimista en donde el crecimiento en el flujo proyectado solo es del 8% se muestra que el proyecto sigue teniendo la rentabilidad deseada ya que el VAN y la TIR lo avalan.

Recomendaciones

- Cumplir con las estrategias del plan de marketing el cual establece las nuevas provincias en donde E.L. Distribuciones va a aumentar su participación en el mercado nacional específicamente en la Región Costa.
- Involucrar a todo el equipo de trabajo de E.L. Distribuciones con la ejecución de la Propuesta de Expansión en conjunto con el Plan de Marketing, logrando así un mayor compromiso, satisfacción y motivación en la atención al cliente obteniendo una mayor productividad en la relación ganar-ganar.
- Se recomienda seguir las indicaciones generadas en las encuestas a minoristas y mayorista, las cuales exponen el tipo de Asesoría que ellos deberían de saber de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Elaborar planes de capacitación constante en los distintos departamentos de la empresa, desarrollando las destrezas del personal administrativo y de ventas enfocados en la mejora del servicio al cliente construyendo relaciones a largo plazo.
- Ejecutar al menos una vez por año una investigación de mercado, ya que es una herramienta básica de la mercadotecnia la cual aporta datos claves y sensibles para la empresa.

REFERENCIAS

- 50 minutos.es . (2016). *La cadena de valor Michael Porter* .
- Amador , S., & Romano, J. (2007). *Manual del Nuevo Plan General Contable 2007*. Centro Estudios Financieros (CEF).
- Arias, M., & Veronica, R. (sf de Octubre de 2012). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de Dspace site web: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2919/1/UPS-CT002477.pdf>
- Banco Central de Ecuador . (sf de Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador . (Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de contenido.bce.fin.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201609.pdf>
- Banco central del Ecuador. (sf de Noviembre de 2014). *Previsiones Macroeconómicas Del Ecuador*. Obtenido de contenido.bce.fin.ec site web: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Buenos Negocios. (17 de Diciembre de 2012). *Buenos Negocios site web*. Obtenido de www.buenosnegocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
- Camacho, N. (2014 de Abril de 2014). *Ambiente de la Mercadotecnia*. Obtenido de [ambient-mkt-nuria](http://ambient-mkt-nuria.blogspot.com/): <http://ambient-mkt-nuria.blogspot.com/>
- Contreras, C., & Roman, A. (19 de Septiembre de 2016). *repositorio.ucsg.edu.ec*. Obtenido de repositorio UCSG site web: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6657/1/T-UCSG-PRE-ECOGES-273.pdf>
- Countrymeters. (15 de Octubre de 2016). *Countrymeters*. Obtenido de Countrymeters sitio web : Countrymeters.info/es/Ecuador
- CreceNegocios. (13 de Abril de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de [crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com) site web: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Diario El Comercio. (27 de Septiembre de 2014). *Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ostenta-avancescientificos-olinguito-birm.html>
- Diario El Comercio. (sf de sf de 2016). *El comercio site web*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/editorial-direccion-laapreciaciondeldolar-moneda-economia.html>
- Diario El Uiverso. (16 de Mayo de 2016). *Diario El Universo* . Obtenido de Diario El Universo : <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/16/nota/5582889/aumento-iva-12-14-regiria-1-junio-proximo>
- Diario El Universo . (3 de Mayo de 2015). *El Universo*. Obtenido de El Universo : <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/03/nota/4831091/tendencias-patrones-consumo-son-claves>
- Diario El Universo. (6 de Octubre de 2016). *Diario el Universo*. Obtenido de [elunvierso](http://www.eluniverso.com) [web](http://www.eluniverso.com) [site](http://www.eluniverso.com): <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/06/nota/5840110/inflacion-septiembre-ecuador-se-situa-015>
- Diario El Universo. (15 de Septiembre de 2016). *Diario El Universo*. Obtenido de [Diario El Universo](http://www.eluniverso.com): <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/15/nota/5802058/comex-anuncia-reduccion-salvaguardias-26-octubre>
- Diario El Universo. (4 de Octubre de 2016). *Diario El Universo*. Obtenido de [Diario El Universo](http://www.eluniverso.com): <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/04/nota/5837212/fmi-mejora-proyeccion-economica-ecuador-este-2016>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing* . Buenos Aires : Ediciones Granica .
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Ekos . (2 de Septiembre de 2016). *Revista Ekos*. Obtenido de [ekosnegocios web site](http://www.ekosnegocios.com): <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8063>
- Ekos. (sf de Noviembre de 2012). *Revista Ekos*. Obtenido de [Ekos negocios site web](http://www.ekosnegocios.com):

- <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1217>
- Ekos. (31 de Julio de 2015). *Revista Ekos* . Obtenido de ekosnegocios site web: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6264>
- El Comercio. (2016 de Junio de 2016). *El comercio site web*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/iva-ecuador-ley-terremoto-efecto.html>
- EL Comercio. (sf de sf de 2016). *El comercio site web*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/editorial-direccion-laapreciaciondeldolar-moneda-economia.html>
- Enciclopedia de clasificaciones. (sf de sf de 2016). *www.tiposde.org*. Obtenido de tipos de enciclopedia de tipos: <http://www.tiposde.org/escolares/384-tipos-de-canales-de-distribucion/>
- Fred R., D. (2003). *Administración Estratégica* (Vol. IX). México: Pearson.
- Gerencie. (8 de Diciembre de 2015). *Gerencie.com site web*. Obtenido de www.gerencie.com: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-tactica-y-estrategia.html>
- Gestiopolis. (8 de Enero de 2013). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis site web: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Guarderas, M. (sf de Diciembre de 2012). *repositorio.puce.edu.ec*. Obtenido de repositorio [site web:](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5174/T-PUCE-5401.pdf?sequence=1) <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5174/T-PUCE-5401.pdf?sequence=1>
- Hamilton Wilson, M., & Pezo Paredes, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Hernández, C., & Maubert, V. (2009). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- INEC. (Enero de 2011-2012). *Ecuador en Cifras* . Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- INEC. (Agosto de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- INEC. (17 de Octubre de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-septiembre-2016/>
- INEC. (sf de Octubre de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional Ecuatoriano de estadísticas y Censos. (sf. de Junio de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [ecuadorencifras web site](http://ecuadorencifras.gob.ec) :
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *administracion en ventas*. Mexico: Pearson.
- Kantar WorldPanel . (25 de Noviembre de 2014). www.kantarworldpanel.com.
 Obtenido de Kantar WorldPanel site web:
<http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuador-Informacin-nutricional-en-empaques-cambia-hbitos>
- Kanuk, L. G.-L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* . México: Pearson .
- Lamb, C., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* . Mexico: Cengage Learning.
- Lambin, J. J., Galuchi, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestion Estrategica y Operativa del Mercado* (Segunda ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Logística Inteligencia de Negocios para el Futuro. (12 de Febrero de 2014). logisticauniagustiniana.jimdo.com. Obtenido de Logística empresarial site web:
<http://logisticauniagustiniana.jimdo.com/log%C3%ADstica-empresarial/cadena-de-valor/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* . Mexico: Person Education .
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2 de Febrero de 2014). [sectoresestrategicos](http://sectoresestrategicos.gob.ec). Obtenido de [sectoresestrategicos](http://sectoresestrategicos.gob.ec):
<http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/ecuador-trabaja-en-un-plan-para-el-desarrollo-industrial/>
- Molinillo, J. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. España: ESIC.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. E. (2007). *Estrategias de marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

- Pacheco, N. (Octubre de 2015). *Repositorio*. Obtenido de repositorio.unemi: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2569/1/ESTUDIO%20DE%20LA%20MATRIZ%20PRODUCTIVA%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES%20COMERCIALES%20DEL%20CANT%27N%20MILAGRO%202014-2015..pdf>
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Parada Pascual* . Obtenido de pascualparada.com: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Plan estrategico y operativo* . (s.f.). Obtenido de La estrategia del Marketing: <http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/375/curso/pdf/FICHA-PMOC-U2-A1-D1-SABER%20M%C3%81S%20N%C2%BA%201.pdf>
- Plan estratégico y operativo*. (s.f.). Obtenido de La Estrategia del Marketing: <http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/375/curso/pdf/FICHA-PMOC-U2-A1-D1-SABER%20M%C3%81S%20N%C2%BA%201.pdf>
- Pozo, F. R. (31 de Octubre de 2013). *Repositorio.upse*. Obtenido de www.repositorio.upse.edu.ec site <http://www.repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1269/1/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20EL%20COMERCIAL%20DISAN,%20CANT%27N%20LA%20LIBERTAD,%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA,%200A%20C3%91O%202014.pdf#page118>
- Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador . (25 de Agosto de 2014). <http://www.controlsanitario.gob.ec>. Obtenido de [http://www.controlsanitario.gob.ec: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/R-Sustitutivo-de-Etiquetado-AM5103-1.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/R-Sustitutivo-de-Etiquetado-AM5103-1.pdf)
- Revista Ekos. (2016). Recesión Económica. *Ekos*, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8215>.
- Romero, L. A. (2004). *Marketing Social Teoría y Practica* . Mexico: Person Prentice Hall .
- Sainz, J. M. (2015). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: ESIC.

- Sánchez, B. (Sf de Sf de 2009). *T-ESPE*. Obtenido de www.repositorio.espe.edu.ec
site web: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1080/1/T-ESPE-024424.pdf>
- Sanchez, V. (6 de Abril de 2010). *Sanchez mercado*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de [sanchezmercado-verito.blogspot.com/2010/04/definicion-de-mercado-segun-varios.html](http://www.sanchezmercado-verito.blogspot.com/2010/04/definicion-de-mercado-segun-varios.html)
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : MC Graw Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2014). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: The McGraw-Hill Companies.
- Universidad de Murcia. (sf). *Documentos: Universidad de Murcia*. Obtenido de Univerasidad de Murcia:
<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/master2.pdf>
- Venugopal, P. (2010). *Marketing Management*. India: SAGE Publications Inc.
- Whalley, A. (2010). *Strategic Marketing*. sf: Ventus Publishing Aps.

GLOSARIO

Drop size

Es el volumen de ventas por factura establecido por una compañía para alcanzar ventas metas.

Sell in

Es el ingreso o compra de mercadería que hace una distribuidora conformando el inventario que se posee.

Sell out

Es la evacuación o venta de mercadería que realiza una distribuidora de acuerdo a los objetivos establecidos

Cobertura

Cuota de participación en el mercado.

Producto interno Bruto

El PIB o Producto Interno Bruto es el indicador que se emplea en la medición de la riqueza de un país, conocido como Renta Nacional

ANEXOS

Anexo No. 1 tabulaciones de las encuestas a mayoristas y minoristas

Pregunta 1

¿Cuántos años lleva con su local?

Años	Provincias				Total Conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
10 años o más	13	65%	25	49%	38	54%
1-3	4	20%	10	20%	14	20%
4-6	2	10%	9	18%	11	15%
7-9	1	5%	7	14%	8	11%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Pregunta 2

Del siguiente listado que tipo de productos/categorías tiene mayor rotación (Elegir dos).

Líneas de productos	Provincias				Total Conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Galletas	3	8%	25	25%	28	19,7%
Condimentos	4	10%	14	14%	18	12,7%
Aceite	11	28%	5	5%	16	11,3%
Gaseosas	2	5%	12	12%	14	9,9%
Lácteos	5	13%	8	8%	13	9,2%
Artículos de limpieza	4	10%	6	6%	10	7,0%
Limpieza personal	2	5%	7	7%	9	6,3%
Atún	2	5%	6	6%	8	5,6%
Arroz	1	3%	6	6%	7	4,9%
Pastas	3	8%	3	3%	6	4,2%
Snacks	1	3%	4	4%	5	3,5%
Azúcar		0%	2	2%	2	1,4%
Confitería	1	3%	1	1%	2	1,4%
Jugos	1	3%	1	1%	2	1,4%
Solubles		0%	1	1%	1	0,7%

Licor		0%	1	1%	1	0,7%
Total general	40	100%	102	100%	142	100,0%

Pregunta 4

Con que frecuencia lo visita su proveedor, en la mayoría de los casos.

Frecuencia	Provincias				Total Cuento	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Cuento	Porcentajes	Cuento	Porcentajes		
1 vez por semana	19	95%	35	69%	54	76%
2 veces por semana	1	5%	14	27%	15	21%
3 veces por semana		0%	2	4%	2	3%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Pregunta 6

¿En qué tiempo de solicitado su pedido se lo entregan?

Tiempo de espera	Provincias				Total cuento	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Cuento	Porcentajes	Cuento	Porcentajes		
día siguiente	5	25%	22	43%	27	38%
2 días	9	45%	17	33%	26	37%
3 días	6	30%	9	18%	15	21%
4 días o más		0%	3	6%	3	4%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Pregunta 7

Que modalidad de pago le brinda su proveedor.

Modalidad de Pago	Provincias				Total cuento	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Cuento	Porcentajes	Cuento	Porcentajes		
Contado	8	40%	11	22%	19	27%
15 días crédito	5	25%	12	24%	17	24%
8 días crédito	3	15%	13	25%	16	23%
21 días crédito	2	10%	7	14%	9	13%

30 días créditos		0%	7	14%	7	10%
más de 30 días créditos	2	10%	1	2%	3	4%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Pregunta 8

De los siguientes nombres de distribuidores, indique cual o cuales son los que usted conoce.

Competidores	Provincias				Total Conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Dipor	17	28%	48	26%	65	27%
Surtitodo	2	3%	47	26%	49	20%
Don Pepe		0%	28	15%	28	12%
Fabricante	12	20%	11	6%	23	10%
Disan		0%	13	7%	13	5%
Proalco	1	2%	8	4%	9	4%
TMM	8	13%		0%	8	3%
Dimevar	1	2%	7	4%	8	3%
Servicompras		0%	6	3%	6	2%
Supertodo		0%	5	3%	5	2%
Marco Raúl Cobeño	5	8%		0%	5	2%
Produventa	2	3%	1	1%	3	1%
Devies	2	3%	1	1%	3	1%
Quala	1	2%	2	1%	3	1%
Proesa		0%	2	1%	2	1%
Tiosa	2	3%		0%	2	1%
Daseni	2	3%		0%	2	1%
Covermansa	2	3%		0%	2	1%
Veromi		0%	2	1%	2	1%
Dimorti		0%	1	1%	1	0%
Dagerber	1	2%		0%	1	0%
Carli	1	2%		0%	1	0%
Reparte	1	2%		0%	1	0%
Total general	60	100%	182	100%	242	100%

Pregunta 9

¿Cual de los siguientes factores considera usted más importante para realizar una compra a su proveedor?

Factores de Compra	Provincias				Total conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Precio	17	52%	36	50%	53	50%
Stock de productos	1	33%	6	15%	7	21%
Atención al cliente	1	6%	3	20%	4	16%
Servicio al cliente	1	9%	6	15%	7	13%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Pregunta 10

Qué tipo de información o tips usted necesita saber.

Requerimientos	Provincias				Total conteo	Total Porcentajes
	Manabí		Santa Elena			
	Conteo	Porcentajes	Conteo	Porcentajes		
Asesoría comercial	14	70%	31	61%	45	63%
Asesoría tributaria	6	30%	10	20%	16	23%
Asesoría legal y financiera		0%	10	20%	10	14%
Total general	20	100%	51	100%	71	100%

Anexo No 2 Perfiles y funciones del departamento de ventas en E.L distribuciones

E.L.Distribuciones	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de Ventas
Dependencia:	Gerente General
Cargo de Jefe Inmediato:	Supervisor de Ventas, Vendedores
Objetivo del cargo	
Lograr las metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente logrando una fidelización del mismo.	
Responsabilidades	
Ejecutar análisis para establecer estrategias de ventas.	
Funciones claves	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes de ventas semanales, quincenales y mensuales sobre las actividades • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios • Mantener un continuo contacto con el cliente • Ofrecer un excelente servicio de Post Venta • Confirmar con el cliente la recepción del pedido • Elaborar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de ventas para promocionarlos • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades 	

E.L.Distribuciones

Identificación del Cargo

Nombre del cargo:	Supervisor de Ventas
Dependencia:	Gerente General, Asesor Comercial
Cargo de Jefe Inmediato:	Vendedores

Objetivo del cargo

Cumplir con el presupuesto establecido de acuerdo a las ciudades asignadas en conjunto a su equipo de trabajo (fuerza de ventas) creando programas de capacitación y adocctrinamiento.

Responsabilidades

Controlar y evaluar la gestión de ventas.

Funciones claves

- Realizar seguimiento constante del cumplimiento de la cuota de venta de los vendedores
- Elaborar informes semanales sobre las actividades realizadas
- Tener todo el material adecuado para la formación y capacitación de los vendedores como: padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, material POP, etc.
- Analizar y obtener las rutas de ventas idóneas
- Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales: ofertas, descuentos, bonificaciones, etc.
- Dar y recibir información de parte de su equipo de ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado

E.L.Distribuciones

Identificación del Cargo

Nombre del cargo:	Vendedores
Dependencia:	Gerente General, Asesor Comercial, Supervisor de Ventas
Cargo de Jefe Inmediato:	

Objetivo del cargo

Cumplir con las metas de ventas y clientes establecidos por la empresa.

Responsabilidades

Cumplir la cuota diaria de ventas para alcanzar el presupuesto

Funciones claves

- Aumentar el número y calidad de clientes.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Ejecutar ventas eficaces
- Retroalimentar a la empresa acerca de todo lo que sucede en el mercado como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, sugerencias y otros de relevancia)

Anexo No 3 Tabla de amortización del préstamo bancario

Tabla de amortización igual							
Años	Pago	Saldo capital	Capital	interes mensual	Dividendo	Interes acumulado anual	Dividendo acumulado anual
Primer año	0	\$ 37.198,28					
	1	\$ 36.165,00	\$ 1.033,29	\$ 4.091,81	\$ 5.125,10	\$ 4.091,81	\$ 5.125,10
	2	\$ 35.131,71	\$ 1.033,29	\$ 3.978,15	\$ 5.011,44	\$ 8.069,96	\$ 10.136,53
	3	\$ 34.098,43	\$ 1.033,29	\$ 3.864,49	\$ 4.897,77	\$ 11.934,45	\$ 15.034,31
	4	\$ 33.065,14	\$ 1.033,29	\$ 3.750,83	\$ 4.784,11	\$ 15.685,28	\$ 19.818,42
	5	\$ 32.031,85	\$ 1.033,29	\$ 3.637,17	\$ 4.670,45	\$ 19.322,44	\$ 24.488,87
	6	\$ 30.998,57	\$ 1.033,29	\$ 3.523,50	\$ 4.556,79	\$ 22.845,95	\$ 29.045,66
	7	\$ 29.965,28	\$ 1.033,29	\$ 3.409,84	\$ 4.443,13	\$ 26.255,79	\$ 33.488,79
	8	\$ 28.932,00	\$ 1.033,29	\$ 3.296,18	\$ 4.329,47	\$ 29.551,97	\$ 37.818,25
	9	\$ 27.898,71	\$ 1.033,29	\$ 3.182,52	\$ 4.215,81	\$ 32.734,49	\$ 42.034,06
	10	\$ 26.865,43	\$ 1.033,29	\$ 3.068,86	\$ 4.102,14	\$ 35.803,35	\$ 46.136,20
	11	\$ 25.832,14	\$ 1.033,29	\$ 2.955,20	\$ 3.988,48	\$ 38.758,54	\$ 50.124,69
Segundo Año	12	\$ 24.798,86	\$ 1.033,29	\$ 2.841,54	\$ 3.874,82	\$ 41.600,08	\$ 53.999,51
	13	\$ 23.765,57	\$ 1.033,29	\$ 2.727,87	\$ 3.761,16	\$ 2.727,87	\$ 3.761,16
	14	\$ 22.732,28	\$ 1.033,29	\$ 2.614,21	\$ 3.647,50	\$ 5.342,09	\$ 7.408,66
	15	\$ 21.699,00	\$ 1.033,29	\$ 2.500,55	\$ 3.533,84	\$ 7.842,64	\$ 10.942,49
	16	\$ 20.665,71	\$ 1.033,29	\$ 2.386,89	\$ 3.420,18	\$ 10.229,53	\$ 14.362,67
	17	\$ 19.632,43	\$ 1.033,29	\$ 2.273,23	\$ 3.306,51	\$ 12.502,76	\$ 17.669,18
	18	\$ 18.599,14	\$ 1.033,29	\$ 2.159,57	\$ 3.192,85	\$ 14.662,32	\$ 20.862,04
	19	\$ 17.565,86	\$ 1.033,29	\$ 2.045,91	\$ 3.079,19	\$ 16.708,23	\$ 23.941,23
	20	\$ 16.532,57	\$ 1.033,29	\$ 1.932,24	\$ 2.965,53	\$ 18.640,47	\$ 26.906,76
	21	\$ 15.499,28	\$ 1.033,29	\$ 1.818,58	\$ 2.851,87	\$ 20.459,06	\$ 29.758,63
	22	\$ 14.466,00	\$ 1.033,29	\$ 1.704,92	\$ 2.738,21	\$ 22.163,98	\$ 32.496,83
	23	\$ 13.432,71	\$ 1.033,29	\$ 1.591,26	\$ 2.624,55	\$ 23.755,24	\$ 35.121,38
tercer año	24	\$ 12.399,43	\$ 1.033,29	\$ 1.477,60	\$ 2.510,88	\$ 25.232,84	\$ 37.632,26
	25	\$ 11.366,14	\$ 1.033,29	\$ 1.363,94	\$ 2.397,22	\$ 1.363,94	\$ 2.397,22
	26	\$ 10.332,86	\$ 1.033,29	\$ 1.250,28	\$ 2.283,56	\$ 2.614,21	\$ 4.680,78
	27	\$ 9.299,57	\$ 1.033,29	\$ 1.136,61	\$ 2.169,90	\$ 3.750,83	\$ 6.850,68
	28	\$ 8.266,29	\$ 1.033,29	\$ 1.022,95	\$ 2.056,24	\$ 4.773,78	\$ 8.906,92
	29	\$ 7.233,00	\$ 1.033,29	\$ 909,29	\$ 1.942,58	\$ 5.683,07	\$ 10.849,50
	30	\$ 6.199,71	\$ 1.033,29	\$ 795,63	\$ 1.828,92	\$ 6.478,70	\$ 12.678,41
	31	\$ 5.166,43	\$ 1.033,29	\$ 681,97	\$ 1.715,25	\$ 7.160,67	\$ 14.393,67
	32	\$ 4.133,14	\$ 1.033,29	\$ 568,31	\$ 1.601,59	\$ 7.728,98	\$ 15.995,26
	33	\$ 3.099,86	\$ 1.033,29	\$ 454,65	\$ 1.487,93	\$ 8.183,62	\$ 17.483,19
	34	\$ 2.066,57	\$ 1.033,29	\$ 340,98	\$ 1.374,27	\$ 8.524,61	\$ 18.857,46
	35	\$ 1.033,29	\$ 1.033,29	\$ 227,32	\$ 1.260,61	\$ 8.751,93	\$ 20.118,07
36	\$ 0,00	\$ 1.033,29	\$ 113,66	\$ 1.146,95	\$ 8.865,59	\$ 21.265,02	

Anexo No 4 Sueldos y salarios del personal requerido para la nueva operación

Cantidad	Cargo	Sueldo	Aporte Patronal 11,15%	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES	Total Beneficios	Total Ganado	Total (mensual)
4	Vendedores -minoristas	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 125,85	\$ 525,85	\$ 2.103,40
2	vendedores mayoristas	\$ 412,00	\$ 45,94	\$ 34,33	\$ 31,25	\$ 17,17	\$ 128,69	\$ 540,69	\$ 1.081,38
2	supervisores	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 31,25	\$ 22,92	\$ 161,33	\$ 711,33	\$ 1.422,65
1	facturador	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 125,85	\$ 525,85	\$ 525,85
1	Recaudador	\$ 450,00	\$ 50,18	\$ 37,50	\$ 31,25	\$ 18,75	\$ 137,68	\$ 587,68	\$ 587,68
1	Auxiliar de cobranza	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 125,85	\$ 525,85	\$ 525,85
1	Jefe de venta	\$ 1.200,00	\$ 133,80	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 50,00	\$ 315,05	\$ 1.515,05	\$ 1.515,05
1	Jefe de bodega	\$ 800,00	\$ 89,20	\$ 66,67	\$ 31,25	\$ 33,33	\$ 220,45	\$ 1.020,45	\$ 1.020,45
2	Auxiliar de Bodega	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 125,85	\$ 525,85	\$ 1.051,70
1	Chofer	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 31,25	\$ 22,92	\$ 161,33	\$ 711,33	\$ 711,33
2	Estibadores	\$ 375,00	\$ 41,81	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 15,63	\$ 119,94	\$ 494,94	\$ 989,88
									\$ 11.535,20

Anexo 5 Depreciaciones de los activos fijos

Activos Fijos	% Depreciación	Depreciación	Años
Muebles y enseres	10,00%	\$ 483,64	10
Equipos de computo	33,33%	\$ 3.958,00	3
Vehículos	20,00%	\$ 6.400,00	5

Activos Fijos	Nper									
	1 2018	2 2019	3 2020	4 2021	5 2022	6 2023	7 2024	8 2025	9 2026	10 2027
Muebles y enseres	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64	\$ 483,64
Equipos de computo	\$ 3.958,00	\$ 3.958,00	\$ 3.958,00							
Vehículos	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00					
Total	\$ 10.841,64	\$ 10.841,64	\$ 10.841,64	\$ 6.883,64	\$ 6.883,64	\$ 483,64				

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Loor Viteri, Carlos Eduardo ; Piure Cusque, Adriana Lissette** con C.C: # **092739920-4** y C.C: # **095037234-2** autores del trabajo de titulación: **Propuesta para la Expansión de la Empresa E.L distribuciones Hacia Nuevos Mercados Dentro de la Región Costa del Ecuador a través de la comercialización de productos de consumo masivo** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de marzo de 2017**

f. 

Nombre: **Loor Viteri, Carlos Eduardo**

C.C: **092739920-4**

f. 

Nombre: **Piure Cusque, Adriana Lissette**

C.C: **095037234-2**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta para la expansión de la empresa E.L distribuciones Hacia Nuevos Mercados Dentro de la Región Costa del Ecuador a través de la Comercialización de Productos de Consumo Masivo.		
AUTOR(ES)	Loor Viteri, Carlos Eduardo ; Piure Cusque, Adriana Lisette		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Barbery Montoya, Danny Christian		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	22-150
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercial, ventas, marketing		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PLAN; COMERCIAL; CONSUMO MASIVO; VENTAS; MERCADO; ESTRATEGIAS; VIABILIDAD.		
<p>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente documento implica un Plan de Marketing que está enfocado en la expansión estratégica comercial hacia las provincias pertenecientes a la Región Costa del Ecuador, el estudio va dirigido a la empresa E.L Distribuciones cuya actividad económica es comercializar productos de consumo masivo que tiene como sede principal la ciudad de Guayaquil ya que es ahí en donde se encuentran sus oficinas, bodegas de distribución y su mayor cuota de ventas. Para definir las ciudades en donde la empresa iniciará su próximo plan de cobertura, primero se determinó la situación actual de la empresa utilizando herramientas que permitieron conocer el entorno externo e interno de la misma mostrando aspectos favorables y en contra (FODA) dando como resultado un estado sólido favorable de la empresa. Adicionalmente, para el levantamiento de información se utilizó herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas a profundidad, observación directa) con la finalidad de identificar otros aspectos a considerar para tener un modelo del comportamiento sobre el nuevo mercado objetivo, las cuales fueron recopiladas de fuentes primarias para la elaboración del plan comercial a ejecutar. En el plan comercial se definieron las diferentes estrategias a efectuarse mostrando los recursos necesarios para el proyecto, considerando de mayor relevancia a las estrategias de posicionamiento ya que éstas utilizarán la compañía para diferenciarse de la competencia. Posteriormente, el financiero compone toda la inversión de la operación del plan de ventas lo que implica generar la integración de nuevos equipos e incorporación del personal, su financiamiento, etc. Los cuales están regidos a indicadores financieros mostrando un VAN de \$ 61.278,03 y una TIR 50% que determinan la viabilidad y rentabilidad del proyecto dando como resultado aceptación del mismo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-83324984 ; +593-9-84251026	E-mail: carlos_loorv@hotmail.com adriana.piure@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			