



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agares: TCBS, Bacto Agar y TSA de la marca TITAN® de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena para el año 2017.

AUTORA:

Rivera Lara, Gabriela Nathaly

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniera en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. Barzallo Molina, Leoncio Antonio. Mba.

Guayaquil, Ecuador

20 de febrero del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Rivera Lara, Gabriela Nathaly** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____

Ing. Barzallo Molina, Leoncio Antonio. Mba.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Salazar Santander, Janett María. Mgs

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rivera Lara, Gabriela Nathaly

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agares: TCBS, Bacto Agar y TSA de la marca TITAN® de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena para el año 2017, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, 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 febrero del año 2017

LA AUTORA

f. _____
Rivera Lara, Gabriela Nathaly



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivera Lara, Gabriela Nathaly**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agares: TCBS, Bacto Agar y TSA de la marca TITAN® de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena para el año 2017, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA

f. _____
Rivera Lara, Gabriela Nathaly

URKUND

Documento: [Elitica Negocios Ciudad Rivera, S de RL de CV \(12364287\)](#)
 Presentado por: [Leonora Barzallo Molina \(barzallo.leonora@gmail.com\)](#)
 Recibido: [rau.gustavo.sarmiento@aragavis.orkund.com](#)
 Mensaje: [Plan de negocios Gabriela Rivera](#) [Mostrar el mensaje completo](#)

De este grupo, 64 páginas de documentos largos se comparten de modo presencial en 5 fuentes:

Lista de fuentes Bloques

Categoría

Entero/número de archivo

- [Introducción de la empresa titula.pdf.docx](#)
- [PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN AMBIENTE, CIENCIA, JUSTICIA Y PAZ](#)
- [16151-004-180_Traducción de la Ley de Responsabilidad Social Empresarial.docx](#)
- [Informe sustentabilidad 2021](#)
- [Manual de procedimientos ambientales de la empresa.docx](#)
- [Plan de negocio titula en la provincia de Santa Elena.pdf](#)

3 sugerencias · Renovar · Exportar · Computar

completa todos los certificaciones. Mercados electrónicos A Políticas de derecho de residuos
 Certificación de gestión ambiental.

TITAN LABSUPPLY LAJI COURIER LABORATORIOS DE LABIAS CARBON ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modelos de Semipresencial

TEMA: Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agaves: TCSA, Sauto Agave y TPA de la marca "TITAN" de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de labias de la provincia de Santa Elena para el año 2017.

AUTORES: Rivera Lena, Gabriela Nathaly

Título de titulación: previo a la obtención del grado de ingeniero en Administración de Ventas

TUTORES:

Ing. Barzallo Helina, Leonora Amalia, Mba.

Guayaquil, Ecuador 21 de febrero del 2017

RESUMEN: Labosupply es una empresa familiar que se dedica a la importación y comercialización de insumos, reactivos, medios de cultivo y equipos para los laboratorios de control de calidad. La idea de importar e introducir una nueva marca de Agaves, Titan, al mercado, nace de la necesidad de que exista más opciones en el mercado, pero sobre todo para poder ingresar en el mercado de laboratorio de labias en la provincia de Santa Elena, de esta manera ofrecer un producto de calidad, que cumple con todas las certificaciones requeridas y con un precio asequible. En el siguiente plan de negocios se encuentran las especificaciones del producto, así como el estudio del



AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y constante, por ser un pilar importante en esta etapa de mi vida.

A mi tutor el Ing. Leoncio Barzallo por su guía, paciencia y ayuda con el desarrollo de esta tesis.

Al Ing. Eric Basantes por su apoyo incondicional y sus consejos para el desarrollo de este proyecto.

Al Ing. Andrés Medina por todo su tiempo, aporte, ayuda y predisposición para orientarme en el desarrollo de este proyecto.

A todo el personal de Labsupply por su paciencia, apoyo y solidaridad en el desarrollo de esta tesis.

Gabriela Rivera Lara

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas para lograr este objetivo.

A mis padres Gregorio y Alicia por su apoyo incondicional, paciencia, amor y por ser un ejemplo a seguir.

A mis hermanos Felipe y Diego, por estar conmigo durante esta etapa de mi vida.

Gabriela Rivera Lara



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Leoncio Antonio Barzallo Molina, Mba.
TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali
COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing., Leoncio Antonio Barzallo Molina. Mba.

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	20
JUSTIFICACIÓN.....	23
OBJETIVO GENERAL	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO I.....	26
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	26
1.1. Actividad de la empresa.....	26
1.2 Misión, Visión	27
1.3 Descripción del producto	28
CAPÍTULO II.....	32
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	32
2.1. Población, muestra.....	32
2.2. Selección del método muestral	32
2.3. Técnicas de recolección de datos	33
2.4. Presentación de los resultados	33
2.5. Análisis e interpretación de los resultados	43
2.6. Análisis externo	43
2.6.1. Análisis Pesta	43
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	50
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	53
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.....	54
2.6.5. Mercado meta	57
2.6.6. Perfil del consumidor	59
2.7. Análisis interno	59
2.7.1 Cadena de valor	60
2.7.2. Benchmarking	62
2.8. Diagnostico.....	63
2.8.1. Análisis DAFO	63
2.8.2. Análisis CAME	66
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	66

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	66
2.8.5 Conclusiones.....	67
CAPÍTULO III.....	69
PLAN ESTRATEGICO.....	69
3.1. Objetivos Comerciales.....	69
3.2. Plan comercial y de marketing	71
3.2.1. Estrategias de ventas	71
3.3. Función de la Dirección de Ventas.....	71
3.4. Organización de la Estructura de Ventas	77
3.5. Previsiones y cuotas de venta.....	79
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones.....	79
3.5.2. Procedimiento para las provisiones	80
3.5.3. Métodos de previsión de ventas	80
3.5.4. Cuotas de venta.....	81
3.5.5. Método de Krisp.....	82
3.5.6. Presupuestos de Ventas.....	82
3.6 Organización del territorio y de las rutas	82
3.6.1. Establecimiento de los territorios	82
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios	84
3.6.3. Construcción de rutas.....	84
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta.....	86
3.7. Realización de las Estrategias de Venta	88
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	88
3.8. Remuneración de los vendedores.....	89
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos	93
3.8.2. Primas y otros incentivos similares	93
3.8.3. Sistemas mixtos.....	94
3.8.4. Sistemas colectivos	94
3.8.5. Gastos de viaje	94
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor.....	95
3.9. Control de ventas y de vendedores.....	95
3.9.1. Control del volumen de ventas	96

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta.....	96
3.9.3. Evaluación de vendedores.....	97
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas.....	98
3.10. Ventas especiales	98
3.11. Marketing mix	98
3.11.1. Producto	98
3.11.2. Precio.....	101
3.11.3 Plaza.....	101
3.11.4. Promoción.....	102
CAPITULO IV.....	105
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	105
4.1. Hipótesis de partida.....	105
4.1.1 Capital inicial	105
4.1.2 Política de financiamiento	105
4.1.3 Costo de Capital.....	105
4.1.4 Impuestos.....	105
4.2 Presupuesto de Ingresos.....	106
4.2.1 Volúmenes	106
4.2.2 Precios	106
4.2.3 Ventas esperadas	107
4.3 Presupuesto de Costos.....	108
4.3.1 Materia Prima.....	108
4.3.2 Mano de Obra Directa	108
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación	109
4.4 Análisis de Punto de Equilibrio	109
4.5 Presupuesto de Gastos	110
4.6 Factibilidad financiera	111
4.6.1 Análisis de ratios	111
4.6.2 Valoración del plan de negocios.....	112
4.6.3 Análisis de sensibilidad	113
4.7. Sistema de control.....	114
4.7.1. Cuadro de mando integral	114
4.7.2. Planes de contingencia.....	114

CAPITULO V.....	116
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	116
5.1. Base Legal	116
5.2. Medio Ambiente	117
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir .	117
5.4. Política de responsabilidad corporativa	118
CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS	122
GLOSARIO	127
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Uso de agares en el laboratorio de larvas</i>	34
Tabla 2. <i>Agares actualmente utilizados</i>	35
Tabla 3. <i>Agares utilizados en el laboratorio sintetizado</i>	36
Tabla 4. <i>Precio de agares adquiridos</i>	37
Tabla 5. <i>Marca de agares utilizadas en el laboratorio</i>	38
Tabla 6. <i>Frecuencia de consumo de agares al mes.</i>	39
Tabla 7. <i>Factor importante para determinar la compra de los agares</i>	39
Tabla 8. <i>Estaría dispuesto a usar una nueva marca</i>	40
Tabla 9. <i>Factores que determinaron decisión “NO” sobre una nueva marca</i>	41
Tabla 10. <i>Medio de preferencia para recibir información</i>	42
Tabla 11. <i>PESTA</i>	49
Tabla 12. <i>Matriz grupos estratégicos - Marcas</i>	51
Tabla 13. <i>Matriz grupos estratégicos: Competencia</i>	52
Tabla 14. <i>Fuerzas de Porter</i>	53
Tabla 15. <i>Laboratorios de larvas existentes en provincias</i>	55
Tabla 16. <i>Laboratorios de larvas en la Península de Santa Elena</i>	58
Tabla 17. <i>Perfil del Consumidor</i>	59
Tabla 18. <i>Matriz de factores internos - Labsupply</i>	63
Tabla 19. <i>Matriz de factores externos – Labsupply</i>	65
Tabla 20. <i>Frecuencia de medición al vendedor</i>	76
Tabla 21. <i>Zonificación de la ruta de la provincia de Santa Elena</i>	84
Tabla 22. <i>Remuneración Variable</i>	90
Tabla 23. <i>Incentivos sobre cumplimiento</i>	93
Tabla 24. <i>Gastos de Viaje</i>	94
Tabla 25. <i>Precio de agares</i>	101

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Información Labsupply.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2 Frasco Titán.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3 Agar TSA Titan</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4 Agar TCBS Titan®.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5 Agar Agar Bacto Titan®.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 6 Mapa de la provincia de Santa Elena</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7 Laboratorios Registrados y aprobados</i>	<i>33</i>
<i>Figura 8 Uso de agares en el laboratorio de larvas</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9 Agares utilizados en el laboratorio.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 10 Precio de agares adquiridos</i>	<i>37</i>
<i>Figura 11 Marca de agares utilizados en el laboratorio</i>	<i>38</i>
<i>Figura 12 Frecuencia de consumo de agares al mes</i>	<i>39</i>
<i>Figura 13 Factor importante para determinar la compra de los agares.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 14 Estaría dispuesto a usar una nueva marca.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 15 Factores que determinaron decisión “NO” sobre una nueva marca....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 16 Medio de preferencia para recibir información.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 17 Análisis PESTA.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 18 Incremento en la tasa de desempleo.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19 Página web de Titan – certificaciones</i>	<i>48</i>
<i>Figura 20 Análisis PESTA - Valoración.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 21 Mapa de la provincia de Santa Elena</i>	<i>55</i>
<i>Figura 22 Determinación del mercado potencial.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 23. Determinación del mercado potencial.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 24 Texcumar.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 25 Cadena de Valor LABSUPPLY.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 26 Análisis CAME</i>	<i>66</i>
<i>Figura 27 Matriz Ansoff.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 28 Mapa Estratégico.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 29 Operacionalización de objetivos</i>	<i>70</i>
<i>Figura 30 Función de la Dirección de Ventas</i>	<i>71</i>

<i>Figura 31 Organización de la estructura de ventas.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 32 Mercado de empresas relacionadas a Labsupply.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 33 Cuota de agares para el año 2017</i>	<i>80</i>
<i>Figura 34 Previsión de ventas de los próximos 5 años.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 35 Cuota de agares para el año 2017</i>	<i>81</i>
<i>Figura 36 Cuota de agares método Krisp</i>	<i>82</i>
<i>Figura 37 Presupuesto de ventas proyectado para cinco años</i>	<i>82</i>
<i>Figura 38 Mapa de la provincia de Santa Elena</i>	<i>83</i>
<i>Figura 39 Dirección de los laboratorios en la provincia de Santa Elena</i>	<i>85</i>
<i>Figura 40 Tiempo improductivo del vendedor.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 41 Actividad Laboral del Vendedor.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 42 Actividad Semanal del Vendedor.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 43 Perfil del Vendedor</i>	<i>89</i>
<i>Figura 44 Indicadores de cumplimiento de presupuesto.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 45 Cumplimiento de cobertura de portafolio de productos.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 46 Cumplimiento de cobertura de cartera de clientes.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 47 Cumplimiento de recuperación de cartera de clientes</i>	<i>92</i>
<i>Figura 48 Ejemplo de remuneración al vendedor</i>	<i>92</i>
<i>Figura 49 Agar TSA Titan®.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 50 Agar TCBS Titan®.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 51 Agar Agar Bacto Titan®.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 52 Cadena de distribución de Labsupply.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 53 Diseño gráfico medios web.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 54 Inversión Inicial</i>	<i>105</i>
<i>Figura 55 Impuestos Combinados</i>	<i>106</i>
<i>Figura 56 Estado de Resultado Proyectado</i>	<i>106</i>
<i>Figura 57 Estructura de precios.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 58 Determinación del mercado potencial.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 59 Proyección de ventas esperadas.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 60 Presupuesto de Costos.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 61 Análisis de Punto de Equilibrio</i>	<i>109</i>
<i>Figura 62 Punto de equilibrio gráfico</i>	<i>110</i>
<i>Figura 63 Presupuesto de Gastos de Distribución y Ventas.....</i>	<i>111</i>

<i>Figura 64 Presupuesto de Gastos Administrativos</i>	<i>111</i>
<i>Figura 65 Indicadores Financieros.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 66 Indicadores Financieros.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 67 Valoración del plan de negocios</i>	<i>112</i>
<i>Figura 68 Análisis VAN y TIR.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 69 Análisis de Sensibilidad.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 70 Escenarios de Sensibilidad.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 71 Cuadro de Mando Integral</i>	<i>114</i>
<i>Figura 72 Plan de contingencia Labsupply</i>	<i>115</i>

RESUMEN

Labsupply es una empresa familiar que se dedica a la importación y comercialización de insumos, reactivos, medios de cultivo y equipos para los laboratorios de control de calidad. La idea de importar e introducir una nueva marca de Agares, Titan, al mercado, nace de la necesidad de que exista más opciones en el mercado, pero sobre todo para poder ingresar en el mercado de laboratorio de larvas en la provincia de Santa Elena, de esta manera ofrecer un producto de calidad, que cumpla con todas las certificaciones requeridas y con un precio asequible. En el siguiente plan de negocios se encuentra las especificaciones del producto, así como el estudio del mercado de los laboratorios en la provincia de Santa Elena, mediante la investigación de campo y el instrumento de la encuesta, se determinó las necesidades del laboratorista y los agares que más consumen. Con esta información se decide importar los tres agares más usados que son el TSB, Bacto Agar y TCBS. Por lo tanto, se establecen estrategias comerciales con el propósito de incrementar las ventas de la empresa, captar un nuevo mercado y poner a disposición del público un agar certificado, de calidad, innovador y asequible. Se determina entonces que uno de los actuales vendedores de Labsupply se hará cargo de ese mercado e introducirá Titan en el mercado objetivo dos semanas al mes. Para el proyecto no se precisa de ningún préstamo, debido a que la empresa cuenta con el capital de trabajo el cual permitirá movilizar los recursos hacia la adquisición de los agares y afrontar gastos de administración y de ventas. Al proyectar sus flujos los resultados fueron favorables asegurando el éxito de la puesta en marcha de la propuesta y teniendo un tiempo de *payback* al segundo año. Introducir Titan beneficiará tanto a los laboratorios de larvas proporcionando una nueva opción en marcas de agar y mejorando el rendimiento y la participación del mercado de la empresa Labsupply y de esta manera tener más oportunidades para seguir creciendo.

Palabras claves: AGAR; TCBS; TSA; TCBS; SANTA ELENA; TITAN; LABORATORIO DE LARVAS; COMERCIALIZACION

ABSTRACT

Labsupply is a family business dedicated to import and distribute inputs, reagents, growing culture media and equipment for quality control laboratories. The idea of importing and introducing a new brand of Agares, Titan, to the market, arises from the need of more options in the market, but especially to be able to enter the larvae laboratory market in the province of Santa Elena, In this way to offer a product of quality, that fulfills with all the required certifications and with an affordable price. In the next business plan are the specifications of the product, as well as the study of the market of laboratories in the province of Santa Elena, through field research and the instrument of the survey, we determined the needs of the company and which agars they consume the most. With this information Labsupply decided to import the three most used agars that are TSB, Bacto Agar and TCBS. Therefore, commercial strategies are established with the purpose of increasing sales of the company, capturing a new market and making available to the public a certified, quality, innovative and affordable agar. It is then determined that one of the current Labsupply's sales representative will take over that market and introduce Titan into the target market two weeks a month. No loan is required for the project, because the company has the working capital which will allow the mobilization of resources towards the acquisition of the agars and the costs of administration and sales. In projecting their flows, the results were favorable, assuring the success of the implementation of the proposal and having a payback time in the second year. Introducing Titan will benefit both larvae laboratories by providing a new option in agar brands and improving the performance and market share of the company Labsupply and thus have more opportunities to continue growing.

Key words: AGAR, TCBS, TSA, TCBS, SANTA ELENA, TITAN, LARVAS LAB, MARKETING

INTRODUCCIÓN

Labsupply es una empresa dedicada a importar y distribuir reactivos, insumos de laboratorios, medios de cultivo y equipos para el control de calidad de las empresas. Labsupply tiene actualmente cuatro años en el mercado Guayaquileño, pero contamos con el respaldo y la experiencia, de más de 15 años, de la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

Actualmente Labsupply comercializa la línea de medios de cultivo (agares y caldo) de la marca BD, que se la adquiere de proveedores locales para poder satisfacer las necesidades de los clientes actuales. Debido a esto se analizó la oportunidad de poder importar y comercializar una marca de la que seamos representantes exclusivos y que cumpla con todas las certificaciones requeridas a un precio competitivo, y esta marca es Titan®. Se realizó un estudio de mercado donde se determinó los tres agares que más se comercializan en el sector de laboratorio de larvas que son: el TCBS, TSA, y Bacto agar. Titan es una marca de procedencia hindú que cuenta con todas las certificaciones requeridas y reconocidas a nivel mundial. Labsupply es representante exclusivo de la marca Titan.

Para tener un mayor entendimiento sobre el producto, cabe indicar que los laboratorios de larvas son los encargados de investigar todo lo relacionado a enfermedades y nuevos tipos de especies del camarón. Estos laboratorios cuentan con una división de microbiología, que es donde utilizan estos medios de cultivos en este caso agares para la determinación de microorganismos.

Uno de los sistemas más esenciales para la identificación de microorganismos es observar su desarrollo en sustancias alimenticias artificiales elaboradas en el laboratorio. El material alimenticio en el que se desarrollan los microorganismos es el Medio de Cultivo y el crecimiento de los microorganismos es el Cultivo. Para que las bacterias crezcan adecuadamente deben reunir una serie de requisitos como son: temperatura, grado de humedad y presión de oxígeno adecuado, así como un grado

correcto de acidez o alcalinidad. Un medio de cultivo debe contener los nutrientes y factores de crecimiento necesarios y debe estar exento de todo microorganismo contaminante (Microinmuno, 2015). El agar es un componente tipo gelatinoso que solidifica los medios de cultivo. El agar se trata de una sustancia de tipo gelatinosa que se obtiene a partir de ciertas algas. El agar sirve como medio de cultivo para el desarrollo de hongos y de bacterias (Microinmuno, 2015).

Es necesario introducir una nueva propuesta de medios de cultivo debido a que en el mercado solo existen marcas de procedencia americana que son más caras y los laboratorios de larvas buscan otras alternativas que les ofrezca calidad a buen precio. La importancia de este trabajo de titulación es dar a conocer la nueva marca de agares Titan e incrementar las ventas, la cartera de clientes y la participación de mercado de Labsupply.

Capítulo I, se presenta la segmentación de mercado, donde se detalla el mercado meta, la macro segmentación, la micro segmentación y el breve análisis del perfil del consumidor para tener una clara idea del grupo objetivo a estar interesado por el producto.

Capítulo II, se encuentra la investigación de mercado, en ella se realiza el análisis PESTA, el análisis Porter, la identificación de la población y muestra, la selección del tamaño de la muestra para la realización de la investigación de campo, posterior a esto se realiza la presentación de los resultados realizándolos de una forma cuali – cuantitativa para poder analizar e interpretar los resultados.

Capítulo III, se detalla el producto a ofrecer identificando sus características, utilidad, realizando la cadena de valor y realizando el análisis FODA identificando de forma interna y externa los factores que sirvan de ayuda para la formulación de estrategias para la empresa LABSUPPLY.

Capítulo IV, se realizan los planes estratégicos donde se dividen en dos partes el plan de ventas que está compuesto por las fuerzas de ventas, la promoción de ventas, políticas de pedidos, políticas de créditos y

cobranzas, garantías y las políticas de ventas internas. En cuanto relación a la mercadotecnia lo compone el producto, precio, plaza y promoción.

Capítulo V, Se realiza el estudio de factibilidad del proyecto donde se determina la inversión inicial, la fuente de financiamiento, presupuesto de ingreso y costos, la factibilidad financiera el cual lo componen, el periodo de recuperación, el valor actual neto, la tasa interna de retorno. Después de esto se analiza la sensibilidad, el seguimiento y evaluación donde se identifican los indicadores a evaluar el cumplimiento.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente Labsupply revende la marca Difco en medios de cultivo que la adquiere de dos proveedores, uno en Guayaquil y el otro en Quito. Al revender este producto, se está promocionando la marca de la cual la representante es otra empresa y a la vez se tiene un reducido margen de ganancia para poder competir en el mercado. Debido a esto se analizó la oportunidad de buscar una marca de medios de cultivo y pedir la representación de la marca Titan®. Titan es una marca de la India que cuenta con todas las certificaciones requeridas y reconocidas a nivel mundial. Labsupply es representante de la marca Titan.

De esta manera Labsupply puede competir en el mercado con un producto del cual es representante y a la vez abarcar un sector (Provincia de Santa Elena) que no ha sido explotado a su potencialidad y que necesita de los agares y demás insumos que Labsupply comercializa.

En la provincia de Santa Elena están ubicados la mayoría de los laboratorios de larvas. En este sector no hay una empresa que venda agares, por ende, todos los pedidos se realizan a Guayaquil, pero el tiempo de respuesta es tardío, esto nos pudo manifestar el Ing. Andrés Medina de laboratorio Semacua.

Es necesario introducir una nueva propuesta de medios de cultivo porque en el mercado solo existen marcas de procedencia americana que son más caras y las empresas buscan otras alternativas que les ofrezca calidad a buen precio.

Se decidió importar 3 tipos de agares que son los más comúnmente usados por los laboratorios de larvas según encuestas realizadas a los doctores de los laboratorios de larvas en la provincia de Santa Elena, y se decidió implementar este plan de negocios en la provincia de Santa Elena que es donde se encuentra la mayoría de los laboratorios de larvas a nivel nacional.

Según publicación del periódico el Universo en la edición del 11 de agosto del 2015, existían 130 laboratorios de larvas en la provincia de Santa Elena. Estos datos más los indicados por el Instituto de Pesca (INP), corroboran que hay un mercado al cual proveer y que hay una demanda insatisfecha, según entrevistas y encuestas realizadas a algunos de los laboratorios. Actualmente hay 105 laboratorios de larvas en Ecuador de los cuales 65 están ubicados en la Península de Santa Elena.

Aunque han existido muchos cambios de la matriz productiva, todavía no hay empresas en el Ecuador que fabriquen agares, y no existen muchas marcas de agares en el mercado. Esto crea una ventaja competitiva, la cual permite brindar a los clientes los siguientes beneficios: calidad, buen servicio, logística, tiempo de vida útil., ya que no solo se proveerá agares de buena calidad a un buen servicio, sino que también se asumirá la logística del producto hasta el cliente final, y para esto, se realizará un contrato con un servicio de Courier para que los pedidos lleguen oportunamente. De esta manera tanto Labsupply como proveedor y los laboratorios como clientes se benefician mutuamente.

La innovación es que este agar hindú (Titan), tiene un periodo de caducidad de 5 años mientras el tiempo de los otros agares es de 3 años.

OBJETIVO GENERAL

Obtener un 40% de participación del mercado de laboratorios de larvas ubicados en la Provincia de Santa Elena para el 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los agares a comercializar y levantar información para determinar la estrategia.
- Analizar condiciones internas y externas que faciliten la introducción del producto al mercado.
- Establecer las estrategias comerciales de marketing para la introducción y comercialización del producto.
- Analizar la factibilidad financiera del proyecto.
- Determinar los factores de responsabilidad social de la empresa con este proyecto.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto está enfocado en la línea de investigación uno, que es sobre las “tendencias de mercado de consumo final”. Se ha analizado que corresponde a esta línea de investigación, ya que LABSUPPLY desea orientarse al mercado de Laboratorios de larvas, mediante una comercialización directa de negocio – empresa. Es necesario tener en cuenta los requerimientos y actitudes o acciones de compra de los agares en base al análisis que vayan a realizar.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa

Labsupply es una empresa dedicada a importar y distribuir reactivos, insumos de laboratorios, medios de cultivo y equipos para el control de calidad de las empresas. Labsupply tiene actualmente cuatro años en el mercado Guayaquileño, pero contamos con el respaldo y la experiencia, de más de 15 años, de nuestra matriz ubicada en la ciudad de Quito. Labsupply junto con nuestra matriz en Quito, es la representante exclusiva en Ecuador de la marca Fisher Scientific® y de la marca de medios de cultivo Titan®. Actualmente Labsupply maneja una cartera de clientes a nivel provincial y algunos clientes fuera de la provincia, debido a procesos en el SERCOP.

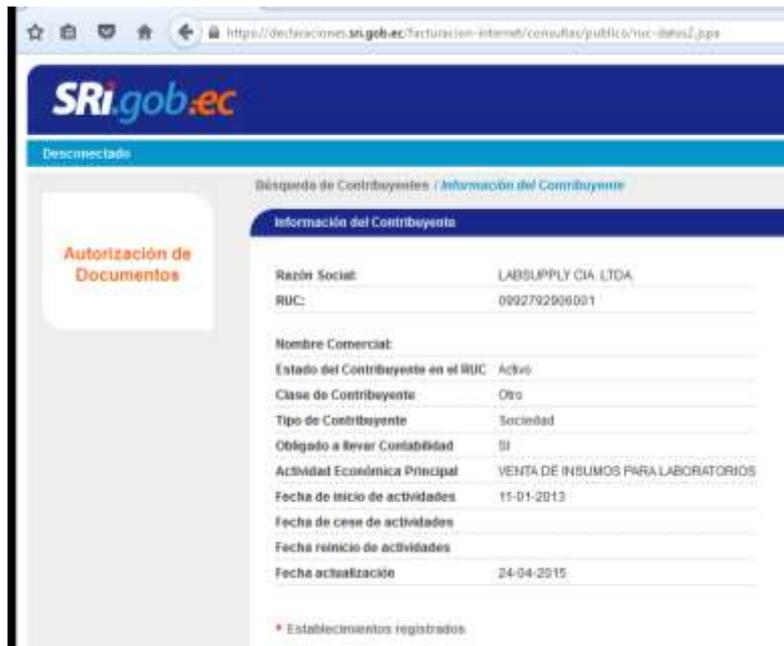


Figura 1 Información Labsupply.

SRI

1.2 Misión, Visión

Visión de Labsupply

Ser una empresa líder en la región costa y a nivel nacional, enfocados en el crecimiento rentable y sostenible, dando a nuestros clientes el mejor servicio, calidad, asesoría y mantenimiento en los productos ofrecidos.

Misión de Labsupply

Contribuir con el control de calidad y los procesos de desarrollo e investigación de los productos de nuestros clientes en los sectores industriales, investigación, procesos alimenticios, educación y medio ambiente, mediante la importación y distribución de reactivos, medios de cultivo (agares, caldos), equipos, accesorios y suministros de laboratorio de alta calidad a precios competitivos; suministrándolos ágil y oportunamente.

Valores corporativos

- **Respeto:** Todas las actividades se basan en el respeto por las personas, sus valores, derechos y creencias.
- **Calidad:** La calidad en los productos, en los procedimientos, en la gestión total y en la calidad de la relación humana tanto con los trabajadores como con los clientes.
- **Talento Humano:** Constante crecimiento personal y profesional. Debe estar altamente capacitados y en constante actualización de sus conocimientos, debido al target de clientes que manejamos.
- **Compromiso con la Comunidad:** Satisfacción de las necesidades y superación de las expectativas de la comunidad, ofreciéndole un servicio y productos de excelencia
- **Honestidad,** justicia y transparencia en todos sus actos.

- **Eficiencia:** Todas las operaciones se caracterizarán por el manejo óptimo y adecuado de los recursos, donde el personal adoptará una conducta productiva en cualquier área que sea asignada.
- **Transparencia:** En todas nuestras actividades diarias junto con el cumplimiento de las leyes.

1.3 Descripción del producto

Agar es un conjunto de compuestos utilizados dependiendo de las necesidades y aplicaciones que se les quiera dar, por ejemplo, permite cuantificar (UFC=Unidades formadoras de colonias) la concentración de bacterias, vibrios, etc de las muestras. Adicional existen Agares que permite cualificar es decir son específico para poder determinar qué tipo de microorganismo hay presentes en la muestra, lo cual se lo puede realizar determinando el color de las colonias y la forma de las mismas. El agar es un elemento solidificante muy empleado para la preparación de medios de cultivo.

LABSUPPLY desea comercializar tres tipos de agares comúnmente usados en los laboratorios de larvas que son el TSA, TCBS y el Bacto agar. Estos datos fueron obtenidos en la encuesta realizada mediante la pregunta número dos en donde se determina los agares más utilizados en los laboratorios.



Figura 2 Frasco Titán
(Titan, 2017)

Nombre: **AGAR TSA**
Presentación: 500 GR
Código: TM 345

Tryptone Soya Agar (TSA) es utilizado para el crecimiento y la cuantificación de bacterias totales dentro de una muestra, el mismo con las características que tiene, de no ser selectivo, da una idea de la carga bacteriana que podemos tener en nuestra muestra de estudio. Cumple con los requisitos USP. El cloruro de sodio conserva el equilibrio osmótico de este agar. Es usado para el cultivo de varios microorganismos y pruebas de esterilidad de moldes y bacterias.

Apariencia: Color ámbar claro, gel claro ligeramente opalescente, cuando se agrega sangre se forma un gel rojo cereza.

pH (at 25°C): 7.3 ± 0.2



Ingredients	g/L
Agar	15.00
Pancreatic digest of Casein	15.00
Papaic digest of Soybean	5.00
Sodium chloride	5.00

Figura 3 Agar TSA Titan
(Titan, 2017)

Nombre: **AGAR TCBS**
Presentación: 500 gr
Código: TM 875

TCBS Agar (agar tiosulfato citrato bilis sacarosa) es un medio selectivo de diferenciación para el aislamiento y cultivo de *Vibrio cholerae*. Medio que permite cuantificar la cantidad de *Vibrios* totales en una muestra, es decir es un medio selectivo solo para *Vibrios* pero el mismo no permite hacer una identificación más a profundidad, pero es muy importante ya que

si se cuantifica o identifica un *Vibrio* en específico, este conteo general va a permitir tener una relación de cuánto hay de esta especie con respecto a la carga total de *Vibrios*. Las colonias que crecen en este medio tienen dos tipos de coloraciones Verde y Amarillas.

Las colonias verdes en Acuicultura estos últimos años han tomado importancia ya que las mismas nos dan un indicio que podríamos tener *Vibrio Parahaemolyticus*, podemos decir que se ha vuelto de interés debido a que este está directamente relacionado con la enfermedad EMS (AHPND), que ha afectado ya a varios países del mundo, provocando generalmente mortalidad muy fuerte en estadios tempranos del camarón, he de ahí su nombre Síndrome de la mortalidad temprana (EMS) por sus siglas en inglés.



Figura 4 Agar TCBS Titan®

(Titan, 2017)

Aspecto: Color verde, gel claro a ligeramente opalescente

PH (a 25°C): 8,6 ± 0,2

Ingredients	Gms/Ltr.
Sucrose	20.00
Agar	15.00
Spl. peptone	10.00
Sodium citrate	10.00
Sodium chloride	10.00
Sodium thiosulphate	10.00
Yeast extract	5.00
Ox gall	5.00
Sodium cholate	3.00
Ferric citrate	1.00
Bromothymol blue	0.04
Thymol blue	0.04

Nombre: **AGAR AGAR (BACTO AGAR)**

Presentación: 500 gr

Código: TM 1201

El agar-agar es un hidocoloide extraído de algas marinas que es ampliamente utilizado en la industria alimentaria. Entre sus propiedades principales se destacan su alto poder gelificante, elevada fuerza de gel a bajas concentraciones, baja viscosidad en solución, alta transparencia, gel

termorreversible y temperaturas de fusión/gelificación bien definidas. El bacto agar cumple con la función de ser un agente de solidificación en la preparación de medios de cultivo, es decir es la base de todos los agares.



Apariencia: de color blanco crema
pH (2% soln. at 25°C)

Figura 5 Agar Agar Bacto Titan®
(Titan, 2017)



INSTITUTO NACIONAL DE PESCA - I.N.P

LABORATORIOS REGISTRADAS Y APROBADAS

#	CÓDIGO	NOMBRE	DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO	TELEFONOS	CONTACTO
1	HT-126	NETOLAB S.A.	AV. 8 DE OCTUBRE Y CALLE GUAYQUIL (LA LIBERTAD)	094550650	MONICA VITERI MOLINA
2	HT-151	EDWIN FRANKLIN NIETO ORMEÑO - LOBO MARINO SA	KM 9.5 VÍA MAR BRAVO, SALINAS	094495119-090327076	EDWIN FRANKLIN NIETO ORMEÑO-GERENTE GENERAL
3	HT-677	ESMERITA GAUDELLA VELEZ PONARGOTE	MIRAMAR Y MALECON DE LA PLAYA, BARRIO SAN CARLOS, TONSUPA, ATACAMES	0922036692-062464090	PROPIETARIA
4	HT-682	AMPARITO MARIA MEJIA CORDOBA	SALINAS- SECTOR LA FLORESTA MI 17E SOLAR 2-SALINAS-COLA MIRAMAR MI 23 SOLAR 1A-B-C (MARE BRAVO)	2778056, 2778643	AMPARITO MARIA MEJIA JUÑIGA ARRENDATARIA-GERENTE

Figura 7 Laboratorios Registrados y aprobados
Instituto Nacional de Pesca (INP)

2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizará será la encuesta que es una forma de levantar o recaudar información primaria. La encuesta se desarrolla a base de preguntas que deben ser cerradas, para obtener información más exacta y poder analizar mejor los datos a recaudarse. Se aplicará esta encuesta a los 65 laboratorios de larvas ubicados en la Provincia de Santa Elena.

2.4. Presentación de los resultados

A continuación, se detalla las preguntas que son parte de la encuesta que están dirigidas a los jefes de los laboratorios de larvas de la Provincia de Santa Elena.

1. ¿UD utiliza agares en su laboratorio?

Tabla 1. *Uso de agares en el laboratorio de larvas*

DESCRIPCION	CANT.	%
SI	55	85%
NO	10	15%
TOTAL	65	100%

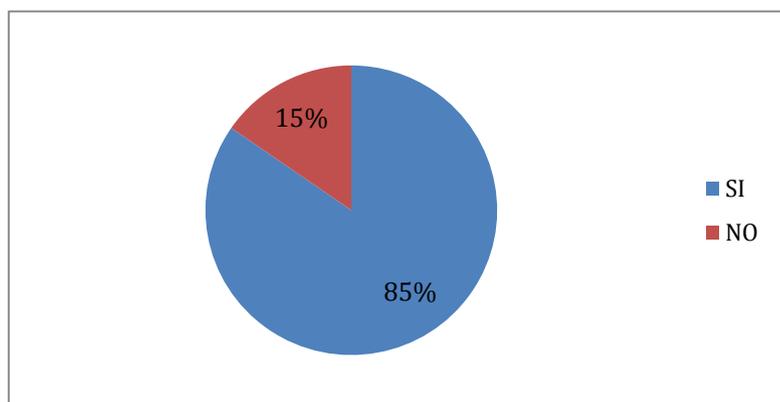


Figura 8 *Uso de agares en el laboratorio de larvas*

La encuesta se realizó a los jefes de laboratorios de la Provincia de Santa Elena. Como primer interrogante se confirmó si efectivamente el laboratorio adquiere o usa agares. Esta pregunta es esencial, ya que es la pregunta de descarte y permite seguir la encuesta con los laboratorios que si son el target. El 85% de los jefes de laboratorio respondieron que si utilizan agares mientras que el 15% que respondieron que no es porque ellos no siguen un proceso de calidad en planta y lo que hacen es contratar a un ente externo para el control de sus análisis, es decir, tercerizan el control de calidad.

2. De la siguiente lista seleccione los agares que utiliza en su laboratorio.

No.	LABORATORIO	BACTO	TCBS	MARINO	NUTRITIVO	PDA	TSA	TOTAL
1	NIETOLAB	1	1			1	1	5
2	LOBOMARINO	1	1	1		1	1	6
3	AMPARITO MEJIA							
4	MENISA S.A	1	1	1		1	1	5
5	LAB MIRAMAR	1	1			1	1	4
6	LAB PELIKANO	1	1	1		1	1	5
7	JENNY POZO							
8	QUIMILAB I	1	1				1	3
9	LAB ROTI S.A	1				1	1	3
10	TEXCUMAR	1	1				1	3
11	ULTRAMAR	1		1		1	1	4
12	HERMAN VERIÑAZ							
13	EDWIN YUGHA		1				1	2
14	LABORATORIO AMPALUC S.A	1		1		1		3
15	ANCOLARVA	1	1			1	1	4
16	GORKY AREVALO		1	1			1	3
17	GEOVANNY DELGADO							
18	BIOPLUS	1	1				1	3
19	BRIANAMAR	1	1				1	3
20	PRICMARSA	1	1			1	1	4
21	DOMITILA CANDEL			1	1	1		3
22	LUIS CEDEÑO							
23	CULTIVOS MARINOS DJ	1	1	1	1		1	5
24	CULTRIANZA S.A	1	1			1		3
25	CRIESBIO S.A	1	1				1	3
26	DEONES S.A		1			1		2
27	LAB BOLIVAR PEÑA	1	1		1	1	1	5
28	LARVIQUEST S.A	1	1				1	3
29	HECTOR ESCOBAR GFC MARINO		1			1		2
30	QUIMILAB II	1	1		1		1	4
31	PROMARISCO S.A	1	1			1	1	4
32	JENNY LOPEZ							
33	OPUMARSA	1	1		1		1	4
34	GENEMAR	1	1	1			1	4
35	CABANI S.A	1	1			1	1	4
36	CORPAQUAR S.A	1	1		1			3
37	LABORATORIO LOBO MARINO	1	1				1	3
38	LAB VEROMAR Y MORAN LARVAS		1	1	1	1		4
39	LAB LEPAB 1	1	1		1		1	4
40	LAB BORMAN	1	1		1	1		4
41	LAB EGIDIOSA	1	1			1	1	4
42	SOMICOSA S.A	1	1				1	3
43	LAB IRMAT	1	1			1	1	4
44	MARBRAVOLAB S.A	1	1				1	3
45	LABB ACUATICA	1	1		1	1	1	5
46	FERNANDO MUÑOZ							
47	LAB LOBO MARINO 4	1	1			1	1	4
48	LOBO MARINO 5	1	1				1	3
49	ESTEROMAR	1	1			1		3
50	LAB PROLAMARSA 2	1	1		1		1	4
51	LEGATORIE S.A	1	1				1	3
52	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PR	1	1	1	1	1	1	6
53	GUSTAVO RAMIREZ							
54	LABOTARORIO CONSTAMAR	1	1		1	1	1	5
55	ANDRES VALENCIA	1	1		1			3
56	LOBO MADURACION II	1	1		1		1	4
57	DEONES II S.A	1	1	1		1	1	5
58	WASHINGTON CAICHE							
59	REYDAMAR 2	1	1	1			1	4
60	TEXCUMAR S.A II	1	1		1	1	1	5
61	JUAN PABLO VINUEZA	1	1	1			1	4
62	ALCANTARA ANGELA	1	1		1		1	4
63	LAB RECORD LARVAS	1	1	1		1	1	5
64	CARLOS TOMALA							
65	LARVICULTURA	1	1		1	1	1	5
	TOTAL	49	51	15	20	30	45	210

Tabla 2. Agares actualmente utilizados

Tabla 3. *Agares utilizados en el laboratorio sintetizado*

AGARES UTILIZADOS	CANT.	%
BACTO	49	23%
TCBS	51	24%
MARINO	15	7%
NUTRITIVO	20	10%
PDA	30	14%
TSA	45	21%
TOTAL	210	100%

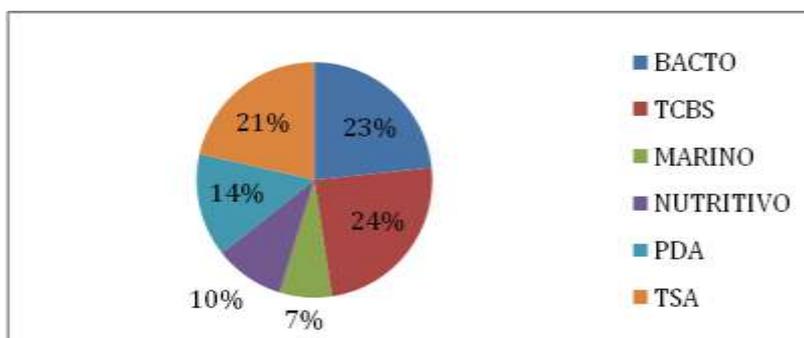


Figura 9 *Agares utilizados en el laboratorio*

Esta pregunta es esencial para determinar los 3 agares más usados en los laboratorios, y de esta manera proceder a importarlos en la marca Titan e introducir al mercado una nueva propuesta de agares que cumple con todos los requisitos y certificados y a la vez tiene un precio asequible. Es necesario aclarar que se encuestaron a los 55 laboratorios que son nuestra población y muestra, pero debido a que se trata de una pregunta en la que se puede escoger diferentes agares, hace que el total salga 210 unidades. Estas 210 unidades no son más que el total de los agares que consume cada laboratorio.

Se puede apreciar que el 24% de los encuestados usan el agar TCBS, el 23% el Bacto agar y el 21% usa el agar TSA. Estos tres agares son los más comúnmente usados y son en los que se enfocará Labsupply para introducir en el mercado de laboratorios de larvas en la provincia de Santa Elena.

3. Seleccione el precio que Ud. actualmente cancela por los agares mencionados.

Tabla 4. Precio de agares adquiridos

PRECIO POR AGAR	50 -75	71-90	76-100	91-100	101-120	MAS DE 120
AGAR MARINO			14			1
AGAR TCBS			46			5
AGAR NUTRITIVO			19			1
BACTO AGAR		47			2	
TSA	41		4			
PDA	26		4			
					TOTAL	210

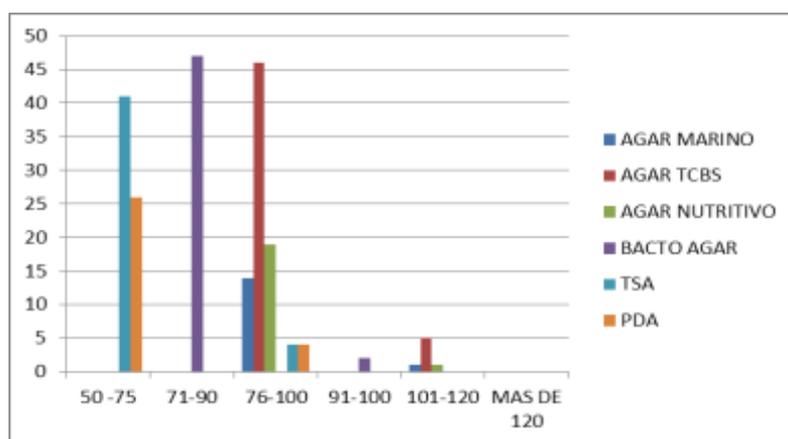


Figura 10 Precio de agares adquiridos

Es necesario averiguar el rango de precio que el consumidor ya está pagando por los productos, ya que de esta manera se determina la estrategia de precio y se puede tener un panorama claro del precio de la competencia. Los agares Titan tienen un costo bajo y por ende se puede ingresar al mercado con un precio competitivo sin sacrificar la calidad. Esta pregunta determinará una estrategia de precio que se mencionará más adelante.

4. ¿Qué marca de agar Ud. utiliza?

Tabla 5. Marca de agares utilizadas en el laboratorio

MARCAS UTILIZADAS	CANT.	%
DIPCO	42	76%
MERCK	9	16%
ACCUMEDIA	2	4%
CHROMAGAR	1	2%
OTRO	1	2%
TOTAL	55	100%

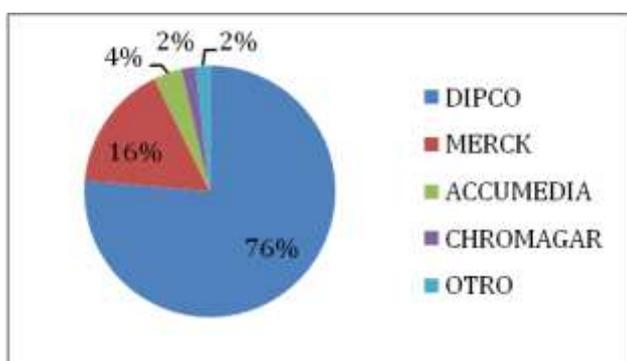


Figura 11 Marca de agares utilizados en el laboratorio

Se realizó esta pregunta para conocer con exactitud qué marcas se adquieren mayormente en los laboratorios, esta información permitirá proyectar una visión acerca de las preferencias actuales y qué debilidades de las marcas que actualmente el mercado usa podría ser satisfecha con la oferta de los agares marca Titan.

Las marcas habituales corresponden a Difco y Merck. Según el resultado se puede apreciar que se tiene una competencia fuerte y consolidada con la marca Difco, esta marca ya cuenta con la aceptación y reconocimiento en el mercado, lo que hace que se necesite una estrategia fuerte y eficaz para introducir y posicionar la marca de agares Titan.

5. ¿Cuántos agares promedio del mismo tipo consume al mes?

Tabla 6. Frecuencia de consumo de agares al mes.

FRECUENCIA DEL CONSUMO AL MES	CANT.	%
0 a 1 unidad	5	9%
2 a 3 unidades	45	82%
4 a 5 unidades	3	5%
6 a mas unidades	2	4%
TOTAL	55	100%

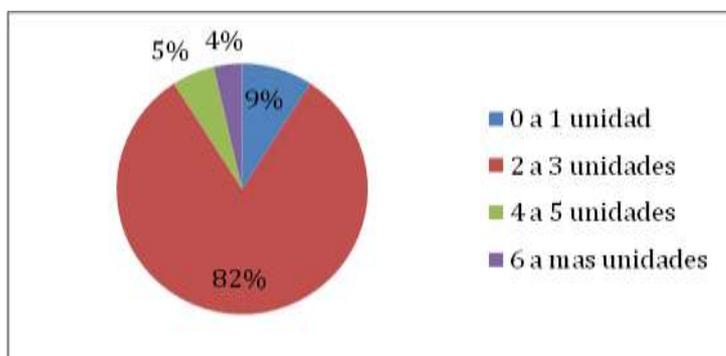


Figura 12 Frecuencia de consumo de agares al mes

Se realizó esta pregunta para determinar la frecuencia de uso, poder obtener una base de cuántos agares importar y determinar la demanda de los agares a importar. Esta pregunta es fundamental para este proyecto, debido a que una de las estrategias a aplicar será el tener siempre en stock el producto y para lograr esto, debemos tener un número muy aproximado de la demanda del mercado.

6. ¿Cuál es el factor más importante para determinar la compra de un agar?

Tabla 7. Factor importante para determinar la compra de los agares.

FACTOR	CANT.	%
CALIDAD	8	15%
DISPONIBILIDAD	12	22%
MARCA	8	15%
PRECIO	18	33%
PROCEDENCIA	4	7%
GARANTIA	5	9%
TOTAL	55	100%

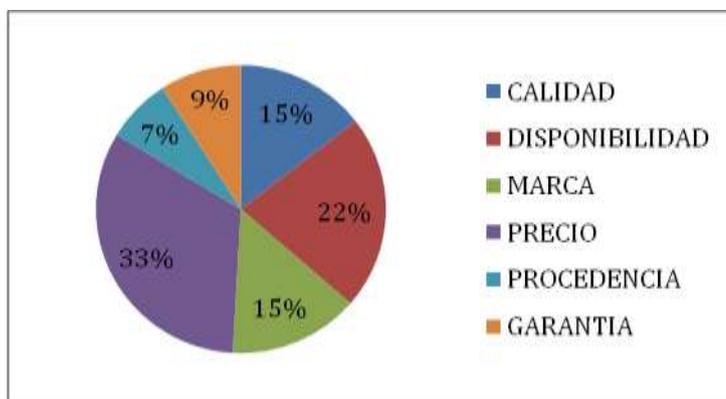


Figura 13 Factor importante para determinar la compra de los agares.

Esta pregunta permitirá determinar el grado de importancia de cada factor mencionado a la hora de seleccionar o adquirir un agar. De esta manera se puede enfatizar las bondades y características de la marca Titan, que puedan atraer el interés del cliente. Los factores que más se esperan en un agar para determinar su compra, es el precio y la disponibilidad.

Los agares Titan están elaborados para cumplir todos estos factores, ya que son de buena calidad, cumplen con todas las certificaciones requeridas, se tendrá suficiente stock para cubrir la demanda del mercado y lo más importante se introducirá al mercado con un precio competitivo que estará por debajo del de la competencia.

7. ¿Ud. estaría dispuesto a utilizar un agar de marca nueva que cumple con todos los requerimientos y certificaciones necesarias?

Tabla 8. *Estaría dispuesto a usar una nueva marca*

FACTOR	CANT.	%
SI	52	95%
NO	3	5%
TOTAL	55	100%

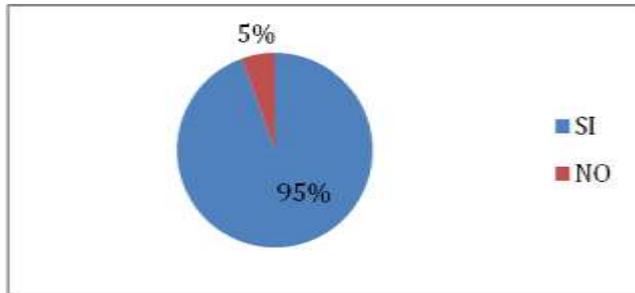


Figura 14 Estaría dispuesto a usar una nueva marca

La mayoría de los jefes de laboratorio están dispuestos a probar una nueva marca de agar para sus análisis. Los factores que más se esperan en un agar para determinar su compra, es la calidad y el precio. Los agares Titan están elaborados para cumplir todos estos factores, ya que son de buena calidad, cumplen con todas las certificaciones requeridas, y tendremos suficiente stock para poder cubrir la demanda del mercado y de esta manera cumplir también con el factor disponibilidad y tiempo de entrega.

8. Si respuesta anterior fue no, seleccione los factores que determinaron su decisión

Tabla 9. Factores que determinaron decisión "NO" sobre una nueva marca

FACTOR	CANT.	%
FIDELIDAD	1	33%
TEMOR A LO DESCONOCIDO	2	67%
GARANTIA	0	0%
CALIDAD	0	0%
TIEMPO DE VIDA UTIL	0	0%
TOTAL	3	100%

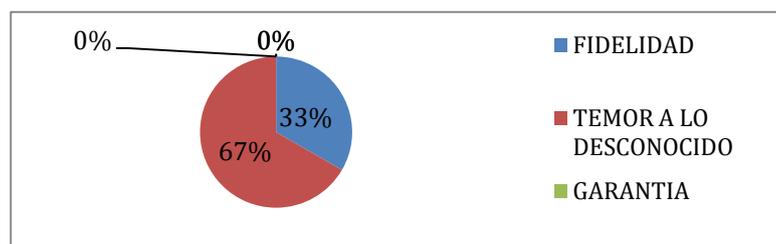


Figura 15 Factores que determinaron decisión "NO" sobre una nueva marca

Con esta pregunta se determina que los dos factores que detuvieron a los jefes de laboratorio que no quisieron probar una nueva marca fueron el temor a lo desconocido y la fidelidad por la marca. Para contrarrestar estos factores, se obsequiará muestras a estos clientes y se les ofrecerá una capacitación de cómo usar el producto.

9. ¿Cómo le gustaría recibir información técnica de nuestros productos?

Tabla 10. Medio de preferencia para recibir información

FACTOR	CANT.	%
MAIL	4	7%
BOLETIN	6	11%
REDES SOCIALES	45	82%
TOTAL	55	100%

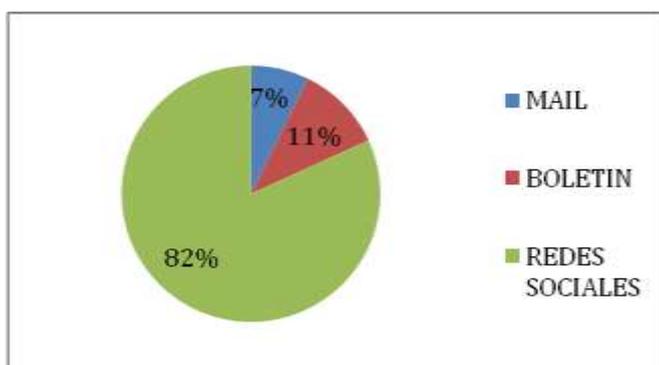


Figura 16 Medio de preferencia para recibir información

En la actualidad las redes sociales se han convertido en el vendedor más asertivo y más barato, por lo que se pretende realizar una campaña de marketing en redes sociales para dar a conocer la imagen y las características de los agares Titan. Aunque la preferencia son las redes sociales, los agares no son un producto que pueda apreciarse en este medio, sería conveniente realizar campañas más directas para que se perciba la calidad del producto dando muestras a los laboratorios, de esta manera enganchar a los posibles clientes para que sigan el producto en redes sociales.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Las personas encuestadas brindan información importante y valiosa sobre el uso y preferencia de agares usados en el laboratorio. Se puede determinar que su interés radica en la calidad y el precio que el producto tenga para que sea adquirido. Su compra por lo general es periódica de mínimo dos agares al mes de cada uno. En base a la encuesta realizada los agares de la marca Titan, cumple con todos los requisitos para poder ingresar al mercado y tener una buena acogida.

2.6. Análisis externo

Para este análisis de los factores externos que pueden afectar al plan de negocios, se utilizará herramientas de apoyo para graficar y describir la situación actual del entorno y de esta manera poder determinar la situación actual en la que se va a ejecutar este plan de negocios en la provincia de Santa Elena.

2.6.1. Análisis Pesta



Figura 17 Análisis PESTA

Factor Político

En el factor político se debe analizar todos los sucesos ocurridos en el país que se consideren puedan afectar a este proyecto. Uno de estos factores es la implantación de las sobretasas arancelarias. Cabe recalcar que en marzo esta resolución entro en vigencia por medio de la cual el Comité de Comercio Exterior (Comité de Comercio Exterior, 2015) resuelve:

Artículo primero. - Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el anexo de la presente resolución. (p.3)

Para este proyecto, en base a las resoluciones pronunciadas por el COMEX, el porcentaje de arancel dispuesto para las importaciones de agares es 0, por lo tanto, se considera que esta medida no afecta de manera directa a las actividades de la empresa LABSUPPLY, lo que permite manejar un precio real de los agares. Estas barreras arancelarias, no incide en el incremento de los costos de la empresa y por ende no va a afectar el presupuesto del consumidor final.

Un factor que afecta a todos es el impuesto a la salida de divisas, valor que todos debemos cancelar, cuando se compra o se envía dinero fuera del país. Esta medida afecta muy levemente el costo y precio de los agares, ya que tienen un precio muy competitivo en el mercado.

Otro factor importante a considerar es la incertidumbre por el periodo de elecciones, las personas están temerosas de invertir y no saben el rumbo que va a tomar el país. Esto repercute también en las empresas debido a que se limitan en los gastos e inversiones que requieren hasta saber cuál es el giro que va a dar el país (Teleamazonas, 2017).

Factores Económicos

Un factor que ha ocasionado un gran efecto económico, ha sido la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto (Andrade, 2016), en donde se estipula que habrá un incremento del 12% al 14% del valor del IVA. Esta resolución fue planteada para poder ayudar a los damnificados por el terremoto mediante la recaudación de mayores ingresos tributarios.

Se considera que esta medida va a afectar hasta cierto punto a LABSUPPLY, ya que el incremento al 14% del IVA, ocasionara que los agares a comercializar incrementen su precio y este factor podría incidir en la frecuencia de compra de los clientes.

Por otra parte, es sustancial mencionar el incremento de la tasa de desempleo, considerando que según información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015):

La tasa de desempleo se ubicó en el 4,28% en el tercer trimestre de este año, apenas 0,38 puntos más que en igual período del año anterior. Pero la calidad del trabajo se ha venido deteriorando a lo largo del año y el empleo inadecuado ya se ubica en el 49,2%.



Figura 18 Incremento en la tasa de desempleo
(Diario El Comercio, 2015)

Un factor esencial a analizar es que la economía de los países a los que Ecuador exporta camarón, tiene una economía estable y los niveles de exportación han subido. Este factor es bueno para LABSUPPLY ya que se debe utilizar los agares para determinar que el camarón este bien de salud, que no tenga ninguna enfermedad, esto indica que hay un incremento de demanda en los agares (Intrafish, 2016)

Factor social

Hay una tendencia de consumo de camarón en crecimiento en los países a los que exportamos. El segundo país con mayor interés hacia el producto ecuatoriano fue México, que compró \$ 2,57 millones más en cacao (de \$ 15,66 millones en el 2013 a \$ 18,23 millones). Además, empezó a importar camarón: en tres categorías sumó \$ 13,02 millones.

José Antonio Camposano, presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura, explica que México ha sido afectado por el síndrome de mortalidad temprana del camarón y está produciendo menos del 20% de su capacidad. Por ello compran para abastecer su mercado y procesar para exportar. Camposano dice que con el camarón también se ha logrado abrir nuevos mercados. Uno de ellos es Corea del Sur, que es el cuarto que más ha crecido en compras al Ecuador. Ellos pasaron de demandar \$ 4,6 millones a \$ 7,05 millones del producto (Intrafish, 2016).

Esta tendencia nos muestra una clara oportunidad para poder abarcar el mercado de la península de Santa Elena, que es donde se encuentran ubicados los laboratorios de larvas, ya que estos requerirán más agares para hacer sus análisis y determinar el buen estado del camarón y determinar a tiempo alguna epidemia.

Otro factor igual de importante es el nivel de educación de los usuarios de los agares. Los ingenieros acuicultores, biólogos o doctores en acuicultura, necesitan tener el conocimiento necesario para poder realizar los métodos de análisis usando los agares. El nivel de educación en Ecuador aumentó, ahora más personas estudian y deciden seguir

estudiando una maestría o PhD. La Revista líderes (Lideres, 2016), hace referencia a el artículo 118 de la Ley de Educación Superior se indica que el cuarto nivel, de posgrado, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. En este nivel se pueden obtener títulos de especialista y dos grados académicos de maestría, PhD o su equivalente. Para estudiar un posgrado, los interesados deben contar con un título de tercer nivel. En Ecuador hay 397 posgrados (especialización y maestría) que se dictan en universidades del país. De ellas, tres están especializadas en estudios de cuarto nivel: Facso, Universidad Andina Simón Bolívar y el Instituto de Altos Estudios Nacionales (Lideres, 2016). Este cambio en la sociedad y en el ámbito educacional, es favorable para LABSUPPLY, ya que se requiere personas altamente calificadas para usar los agares y desarrollar sus métodos. Los usuarios finales de los agares, son los jefes o doctores de los laboratorios de larvas de la península de santa Elena.

Factor tecnológico

En el factor tecnológico las camaroneras y laboratorios de larvas, utilizan sus recursos para tecnificar sus procesos y de esta manera obtener mejores resultados en base a su productividad.

En la revista líderes (Lideres R. , 2014) hace referencia a que Álex Elghoul, director de la Cámara de Acuicultura de Santa Elena, considera que el buen momento del gremio ha derivado en más inversión para tecnificar procesos, mejorar tecnología y genética, lo que ha permitido que el desarrollo del sector se mantenga sostenido. El dirigente no descarta la posibilidad de que existan empresarios que estén invirtiendo en otros sectores productivos para diversificar sus actividades económicas. Estas inversiones, que son de largo plazo porque los resultados de las investigaciones genéticas para evitar que enfermedades como las que azotan a los países asiáticos lleguen a Ecuador, se conocen hasta en cinco años, reflejan que los empresarios están confiados en que el sector es más estable de lo que fue en el 2000. (Lideres R. , 2014)

Otro suceso importante a tomar en consideración es el avance en la tecnología hindú, ya que ahora ellos están produciendo equipos de alta calidad para los laboratorios, al igual que medios de cultivo. (Aldama, 2016) indica que hay un programa de tecnología en la India, en el cual quieren derrocar en como principal proveedor tecnológico a China y colocarse ellos. 'Make in India' lucha por hacer sombra a 'Made in China' Un programa pretende que el gigante hindú se convierta en la gran alternativa manufacturera, sobre todo en productos tecnológicos.

Un ejemplo de este caso es la empresa TitanBiotech, ellos manufacturan medios de cultivo y están certificados que cumplen con todos los requisitos establecidos. Esta empresa está certificada por los entes reguladores y certificadores de su país.



Figura 19 Página web de Titan – certificaciones
(Titan, 2017)

Factor Ambiental

Es importante que los laboratorios de larvas tengan una gestión para el desecho de residuos tóxicos, ya que la mayoría de químicos y medios de cultivo a utilizarse son tóxicos y deben desecharse de una manera correcta que no afecte al medio ambiente.

El ministerio del ambiente (Ministerio del Ambiente, 2015), indica que la gestión de sustancias químicas y desechos peligrosos, está vinculada con la adopción de convenios internacionales, a través de los cuales la Organización de las Naciones Unidas en su afán de proteger la salud

humana y el ambiente contra los efectos adversos de los productos químicos tóxicos y los desechos peligrosos brinda asistencia a los países, en sus esfuerzos por poner en práctica las obligaciones adquiridas en la suscripción de los convenios.

Tabla 11. *PESTA*

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDAD	AMENAZA
	MN	NE	IN	PO	MP		
POLÍTICOS							
Incertidumbre por periodo electoral		5					5
Producto no graba salvaguardias					15	15	
Incremento de aranceles		9					9
Impuesto a la salida de capitales		14					14
ECONÓMICO							
Incremento de la matriz productiva					12	12	
Evolucion del PIB		6					6
Países donde se exporta camaron, tienen economia estable					15	15	
SOCIAL							
Nivel educativo				14			14
Tendencia de consumo en el exterior va en alza					15		15
TECNOLÓGICO							
Uso de tecnologia a nivel empresarial , como herramienta para incrementar los niveles de competitividad y productividad				14			14
La india tiene una tecnologia de punta que hace que produzcan los agares cumpliendo todos los certificados.					15		15
Mercadeo electronico				12			12
AMBIENTAL							
Políticas de desecho de residuos			5				5
Certificacion de gestion ambiental.				9			9
TOTAL						126	34

Poco importante	0-5	Muy Negativo	MN
Importante	6-10.	Negativo	NE
Muy Importante	11-15.	Indiferente	IN
		Positivo	PO
		Muy Positivo	MP

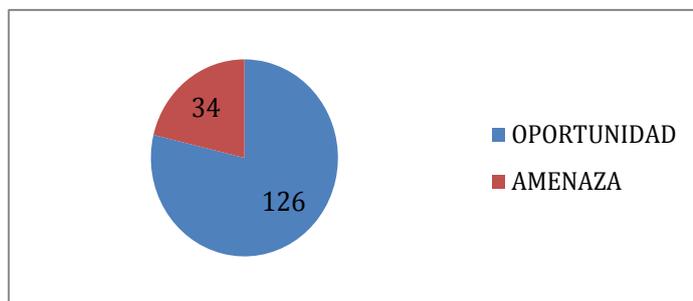


Figura 20 Análisis PESTA - Valoración

En el análisis PESTA elaborado con relación al entorno de LABSUPPLY se obtiene como resultado que dispone de más oportunidades que amenazas, por lo que se determina que la empresa se encuentra ubicada en un entorno muy favorable para emprender nuevos proyectos de comercialización de sus agares en el sector definido.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Sector de atención:

Labsupply se encuentra enfocado en introducir y comercializar los agares Titan en el mercado de laboratorios de larvas de la península de Santa Elena. Estos laboratorios están siempre investigando y previniendo enfermedades de las larvas y por ende requieren de los agares para poder realizar estos análisis.

Los productos de estudio son los agares TSA, TCBS, BACTO AGAR que existen en el mercado en diversas marcas ofrecidas por varias empresas. Con el fin agrupar y analizar a las empresas que son nuestra competencia, se usa la matriz de grupos estratégicos

Se realizará dos análisis, el primero en base a marcas de agares el segundo de empresas que tienen el mismo giro de negocios de LABSUPPLY. Se debe analizar ciertos factores de competitividad que representan a cada empresa que tiene el mismo giro de negocio que LABSUPPLY, se realizará a través de una tabla donde se muestre los factores en los que son más fuertes y débiles la competencia.

- 1: Muy mala
- 2: Mala
- 3: Regular
- 4: Buena
- 5: Muy buena

Tabla 12. *Matriz grupos estratégicos - Marcas*

Criterios	DIFCO	MERCK	TITAN
Precio	4	2	5
Presentación	4	5	4
Procedencia	4	5	4
Caducidad	4	5	5

Como resultado de la valoración al grupo estratégico analizando las marcas en el mercado, se determinó que los agares de la marca Merck son los que poseen mejor calidad e imagen en el mercado debido a su reconocimiento internacional, prestigio, tiempo de vida útil, tiempo en el mercado y certificaciones, pero su precio es uno de los más alto del mercado convirtiendo esta marca en una opción de rango limitado, ya que el laboratorio requeriría pagar más por un agar que puede conseguir a menor precio en una marca diferente.

La marca Difco es de origen americano y es reconocida en el mercado ya que lleva muchos años haciéndole contrapeso a la marca Merck. Tiene un precio mucho más asequible que el de la marca Merck, el tiempo de vida útil es bueno y consideramos esta marca, como la mayor competencia para los agares Titan por su posicionamiento en el mercado.

Claramente podemos observar que la marca Titan tiene factores o criterios a favor, los cuales les permitirán ingresar y abarcar el mercado objetivo, ya que cuenta con un precio asequible, calidad, tiempo de vida útil de 5 años y una buena presentación del producto.

Analizaremos los criterios en la matriz de grupo estratégico, esta vez enfocado en las empresas que tienen el mismo giro de negocios que LABSUPPLY.

- 1: Muy mala
- 2: Mala
- 3: Regular
- 4: Buena
- 5: Muy buena

Tabla 13. *Matriz grupos estratégicos: Competencia*

CRITERIOS	GENERSA	MERCK	LABSUPPLY
Imagen de la marca	4	5	4
Calidad Percibida	4	5	4
Precio	4	2	5
Atención personal	3	4	4
Experiencia profesior	4	5	4
Capacidad de cobertu	2	4	4
Infraestructura	3	5	4
Publicidad	2	5	3

Este cuadro analiza la competencia directa de LABSUPPLY. Se considera competencia directa a aquellas empresas que dentro de su cartera de productos comercializan los medios de cultivo, en este caso los agares.

Se considera a Genersa como una gran competencia para LABSUPPLY ya que la marca que ellos ofrecen, difco, esta posesionada en el mercado y ofrece un agar de calidad, con un precio asequible. Labsupply puede superarlo atacando sus puntos débiles que es la capacidad de cobertura, la infraestructura, ya que para abracar un mercado fuera de la ciudad de Guayaquil, necesitaría una bodega más grande, más vendedores y en base al conocimiento de la competencia, ellos no cuentan con una bodega grande, ni empleados de provincia.

A Merck no se lo considera como nuestro mayor rival, ya que, aunque tiene prestigio, calidad e imagen, el precio de los agares de esta marca es elevado en comparación a los de Genersa.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Tabla 14. *Fuerzas de Porter*

FACTORES	ANÁLISIS PORTER
Amenaza de nuevos competidores	En la península de Santa Elena no existen empresas que se dediquen a este giro de negocio. Por lo tanto este mercado es atractivo para empresas dedicadas al mismo giro de negocio de Labsupply. Nivel de amenaza ALTO
Rivalidad entre competidores	En la península de Santa Elena no existen empresas que se dediquen a este giro de negocio. La competencia esta radicada en Guayaquil. Nivel de rivalidad BAJO
Productos sustitutos	La amenaza de productos sustitutos es MEDIA , ya que los laboratorios requieren de estos agares y si no estan disponibles en la marca Titan, compraran los que hayan disponibles.
Poder de negociacion de los clientes	El poder de negociacion de los clientes es MEDIO debido a que hay productos sustitutos en el mercado.
Poder de negociación de proveedores	El poder de negociación del proveedor es ALTO , ya que es nuestro unico proveedor debido al convenio de exclusividad que tenemos firmado con el.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de la Península de Santa Elena es alta, ya que es un mercado que no ha sido explotado en su totalidad y ha estado descuidado. No existen empresas radicadas en la provincia de Santa Elena, que comercialicen agares, lo que hace a este sector vulnerable a que los competidores decidan ingresar.

Poder de negociación de los proveedores

Titan es una marca de procedencia de la India y es el fabricante más grande de medios de cultivo en la India. Ellos se especializan en fabricar todo tipo de medios de cultivo como agares, caldos, petrifilm. Titan es la empresa proveedora de empresas públicas del gobierno y ellos cumplen con todos los certificados y estándares requeridos para la manufactura de este tipo de productos. Como esta empresa tiene prestigio y trayectoria, ellos tienen un alto poder de negociación y establecen condiciones para calificar como distribuidores de su marca. Esto hace que Labsupply acceda a sus requerimientos, para poder seguir siendo representantes exclusivos de esta marca en Ecuador.

Poder de negociación de los clientes

La decisión de compra de que marca de agar se va a adquirir, la posee el jefe del laboratorio indistintamente que sea él el que emite la orden de compra o sea los del departamento de compra, ya que el usuario que en este caso es el jefe, es el que debe verificar las características y uso del agar a solicitar; es decir que el poder de negociación de cliente-empresa es Medio ya que si el producto no está disponible en una marca pueden solicitar otra. Esto se debe a que si bien es cierto el usuario es el que puede escoger la marca del agar y pedir un descuento en el precio, LABSUPPLY tiene también un grado de poder de negociación debido a que es el distribuidor exclusivo de Titan y es el proveedor que puede poner el producto en 24 horas en el laboratorio que ha solicitado el agar.

Amenaza de productos sustitutos

La posibilidad de usar otro tipo de producto que suplan en cierta medida o manera necesidades similares referente a los agares es Baja. Hay marcas sustitutas, pero no producto sustituto, ya que estos agares se utilizan para un fin definido y cumplen una normativa estandarizada y certificada.

Rivalidad entre competidores

Existen varias marcas de agares que según su procedencia y marca basan su precio. La rivalidad entre competidores es baja debido a que Titan cumple con todos los estándares y certificaciones requeridas y tiene un precio muy competitivo. Si bien es cierto existen otras empresas con otras marcas, ninguna de estas empresas tiene sede en la Península de Santa Elena y en base a entrevistas con los jefes de laboratorio se determinó que cobran fletes muy altos por entregar el producto hasta esa localidad.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

Los laboratorios de larvas existentes en Ecuador son 105, de los cuales 65 laboratorios están ubicados en la Provincia de Santa Elena.

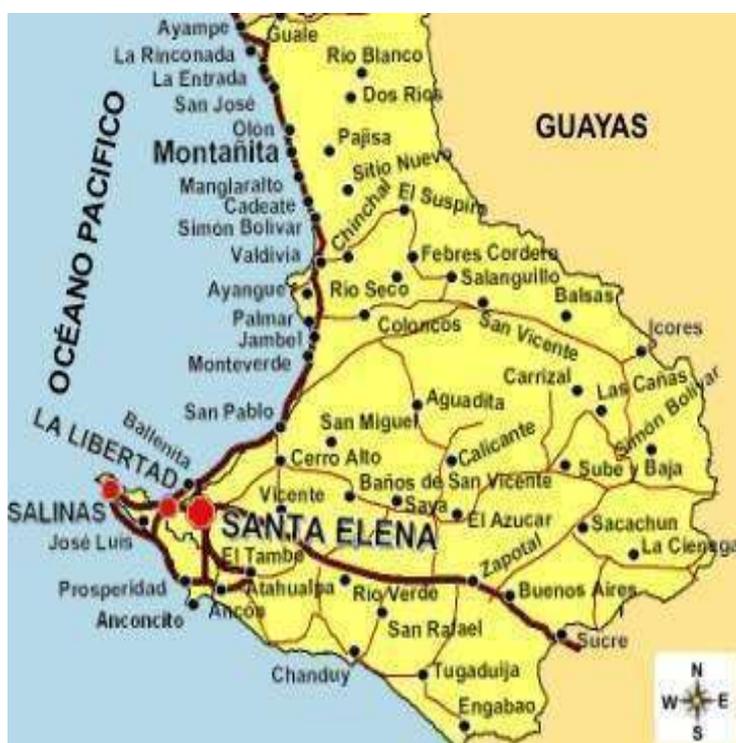


Figura 21 Mapa de la provincia de Santa Elena
(Ecured, 2014)

Tabla 15. Laboratorios de larvas existentes en provincias

UBICACIÓN	# DE LABORATORIOS
Península Santa Elena	65
Guayas	12
Manabí	9
El oro	13
Esmeralda	3
Region Sierra	3
TOTAL	105

Fuente: (Pesca, 2017)

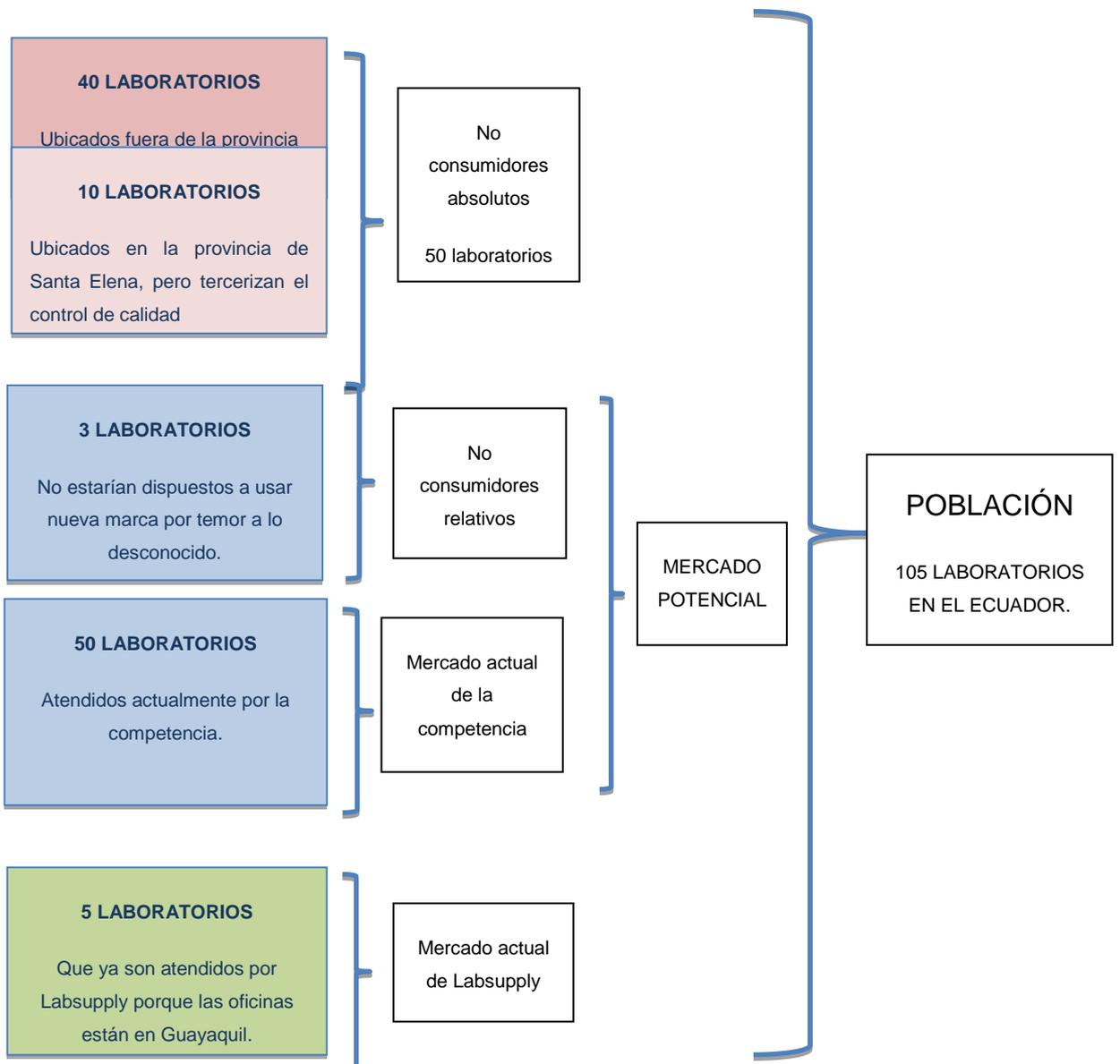


Figura 22 Determinación del mercado potencial

La proyección en base a la competencia y el mercado que se puede abarcar es de 53 laboratorios de larvas ubicados en la península de Santa Elena, pero se desea tener un 40% de la participación del mercado de la competencia, lo que nos da 20 laboratorios a cubrir.

Capacidad instalada

LABSUPPLY actualmente cuenta con una amplia oficina alquilada en Av. las Monjas 129, primer piso oficina 3 A. En la oficina existe una bodega de 20 m² donde se almacenan los agares, reactivos e insumos de laboratorio. LABSUPPLY tiene un terreno en Urdenor el cual será para oficinas propias y se tiene previsto su construcción en mayo del 2017, y su inauguración para diciembre del 2017.

LABSUPPLY cuenta con 3 ejecutivos de ventas, de los cuales uno se hará cargo del proyecto de la introducción y comercialización de agares Titan en la provincia de Santa Elena, para lo cual se dividirá su tiempo de trabajo en 2 semanas en la Provincia de Santa Elena y dos en Guayaquil.

2.6.5. Mercado meta

El mercado meta son todos los laboratorios de la península de Santa Elena. Hay 65 laboratorios de larvas ubicados en la provincia de Santa Elena y nuestro objetivo es incrementar nuestra participación en el mercado en esta provincia de Santa Elena introduciendo la marca de agares Titan. 10 laboratorios de los 65 tercerizan el control de calidad, 3 laboratorios se rehúsan al cambio por temor a lo desconocido, 50 están siendo atendidos por la competencia, de los cuales se desea tener el 40% de participación, es decir 20 laboratorios de larvas.

Tabla 16. Laboratorios de larvas en la Península de Santa Elena

Nº	LABORATORIO DE LARVAS	UBICACIÓN
1	NIETOLAB	la libertad
2	LOBOMARINO	salinas - mar bravo
3	AMPARITO MEJIA	sector miramar (salinas)
4	MENISA S.A	sector miramar (salinas)
5	LAB MIRAMAR	sector miramar (salinas)
6	LAB PELIKANO	ballenita
7	JENNY POZO	monteverde
8	QUIMILAB I	monteverde
9	LAB ROTI S.A	salinas - mar bravo
10	TEXCUMAR	km 2,5 via san pablo (monteverde)
11	ULTRAMAR	salinas - mar bravo
12	HERMAN VERIÑAZ	monteverde
13	EDWIN YUGHA	libertad ave 7 (santa elena)
14	LABORATORIO AMPALUC S.A	km 13 via anconcito (salinas)
15	ANCOLARVA	mar bravo (salinas)
16	GORKY AREVALO	anconcito via punta carnero
17	GEOVANNY DELGADO	anconcito via punta carnero
18	BIOPLUS	km 5 via manglar alto
19	BRIANAMAR	punta carnero
20	PRICMARSA	barrio las conchas (palmar)
21	DOMITILA CANDEL	punta carnero
22	LUIS CEDEÑO	san pablo -via manglar alto
23	CULTIVOS MARINOS DJ	sector miramar (salinas)
24	CULTRIANZA S.A	punta carnero
25	CRIESBIO S.A	manglar alto km 34 (monteverde)
26	DEONES S.A	calle av 7 mar bravo (salinas)
27	LAB BOLIVAR PEÑA	sector miramar (salinas)
28	LARVIQUEST S.A	km 1,5 via san pablo (monteverde)
29	HECTOR ESCOBAR GFC MARINO	dunnas II (salinas)
30	QUIMILAB II	calle publica (monteverde)
31	PROMARISCO S.A	km 1,5 via san pablo (monteverde)
32	JENNY LOPEZ	calle 19 y calle 40 (santa elena)
33	OPUMARSA	manglar alto km 34 (monteverde)
34	GENEMAR	anconcito via punta carnero
35	CABANI S.A	via manglar alto km 27 (monteverde)
36	CORPAQUAR S.A	sector miramar (salinas)
37	LABORATORIO LOBO MARINO	km 3,5 via mar bravo (salinas)
38	LAB VEROMAR Y MORAN LARVAS	cdla herradura via san pablo (monteverde)
39	LAB LEPAB 1	barrio san lorenzo (colonche)
40	LAB BORMAN	barrio san lorenzo (colonche)
41	LAB EGIDIOSA	av 13 y calle 40 (santa elena)
42	SOMICOSA S.A	anconcito via punta carnero
43	LAB IRMAT	km 4 via manglar alto (monteverde)
44	MARBRAVOLAB S.A	sector miramar (salinas)
45	LABB ACUATICA	sector miramar (salinas)
46	FERNANDO MUÑOZ	sector peñas (rioverde)
47	LAB LOBO MARINO 4	sector miramar (salinas)
48	LOBO MARINO 5	libertad ave 7 (santa elena)
49	ESTEROMAR	sector miramar (salinas)
50	LAB PROLAMARSA 2	km 2 via mar bravo (salinas)
51	LEGATORIE S.A	km 2 via mar bravo (salinas)
52	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCI	km 75 via playas engabao
53	GUSTAVO RAMIREZ	calle jose antepara 3420 via salinas
54	LABOTARORIO CONSTAMAR	calle colonche y virgilio druet (colonche)
55	ANDRES VALENCIA	via anconcito mz 2013
56	LOBO MADURACION II	km 3,5 via mar bravo salinas
57	DEONES II S.A	calle av 7 y calle 6 (santa elena)
58	WASHINGTON CAICHE	barrio santa maria (monteverde)
59	REYDAMAR 2	Calle principal sector Mar bravo
60	TEXCUMAR S.A II	via san pablo km 2,5 via monte verde
61	JUAN PABLO VINUEZA	calle principal y santa elena (Colonche)
62	ALCANTARA ANGELA	calle colonche y virgilio druet (colonche)
63	LAB RECORD LARVAS	calle camino las losas (Ballenita)
64	CARLOS TOMALA	Cdla Carolina calle av9 y calle 8 (Santa Elena)
65	LARVICULTURA	barrio san lorenzo (colonche)

(Pesca, 2017)

2.6.6. Perfil del consumidor

El perfil del consumidor interesado en adquirir los agares a comercializar, son todos los laboratorios de larvas ubicados en la provincia de Santa Elena, que realicen análisis e investigación de las larvas.

Tabla 17. *Perfil del Consumidor*

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN
TARGET:	Laboratorios de larvas
REGION:	Costa
PROVINCIA:	Santa Elena
OBJETIVOS:	Investigación y control de calidad de las larvas
LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA:	SI
JEFE DE LABORATORIO	Ingeniero acuicultor, biólogo, Ingeniero en alimentos



Figura 24 *Texcumar*

(Texcumar, 2015)

2.7. Análisis interno

Este análisis interno brinda a la empresa la visión correspondiente para que tenga la capacidad estratégica de actuar. (Martínez & Milla, 2012). Para realizar este análisis la empresa se vale de herramientas estratégicas para medir su competitividad y recursos.

2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor son todas las actividades que tiene una empresa en un orden determinado que van añadiendo valor al producto o servicio a ofrecer. Las actividades primarias son las que se basan en obtener el producto a comercializarse y las secundarias son las actividades de apoyo.



CADENA DE VALOR LABSUPPLY

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LABSUPPLY				
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
	DESARROLLO TECNOLOGICO				
	APROVISIONAMIENTO				
	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Figura 25 Cadena de Valor LABSUPPLY

Actividades primarias

Las actividades primarias se componen de cinco elementos. En la empresa Labsupply las actividades primarias se realizan de la siguiente forma:

Logística interna

Esta etapa se basa en el manejo, recepción y distribución los agares. Labsupply tiene una pequeña bodega donde almacena un pequeño *stock* que es monitoreado en base a las ventas por medio de un programa contable llamado Fénix, cuando está en el punto de reposición se procede a realizar el pedido de compra e importación de los agares, consideración el tiempo de entrega que es de 30 días.

Operaciones

Labsupply sólo genera la importación y comercialización de productos terminados, es decir que solo comercializa los productos, mas no los produce, por ende, solo se maneja un departamento contable y de ventas.

Logística externa

El cliente solicita el agar a adquirir, se receipta la orden de compra con los datos del cliente y se procede al envío por medio del Courier (Laar Courier), donde al momento de la entrega el cliente firma el documento donde ha recibido los productos emitidos en la orden de compra.

Marketing y Ventas

Labsupply no maneja un departamento de Marketing, el Gerente administrativo es el que lleva un pequeño control de marketing y de ventas.

Servicio postventa

Los vendedores deben realizar llamadas telefónicas o redactar un mail preguntando al cliente si el producto ha sido de su agrado. En el servicio postventa LABSUPPLY se asegura de que todos los agares que ingresan y salen de bodega estén en buen estado y que no estén caducados para evitar reclamos.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo que realiza LABSUPPLY es dar muestras de los productos, asistir a todas las reuniones que hay de la cámara de acuacultura y del INP y en estas reuniones darse a conocer por medio de volantes.

Aprovisionamiento

Se realiza el contacto con el proveedor (Titan), se receipta la factura, se realiza el pago para proceder con la importación de los agares, y se recibe la mercadería en 30 días.

Desarrollo tecnológico

A medida que la empresa crece surge la necesidad de usar herramientas tecnológicas para facilitar la gestión administrativa y logística. En la actualidad LABSUPPLY maneja un programa contable que ayuda a llevar un control de las cuentas por cobrar, inventario y ventas.

Recursos humanos

El rol de recursos humanos es vital en una empresa, ya que este departamento alienta e impulsa para que el empleado ejerza sus funciones y se esfuerce por alcanzar los objetivos previstos. Para que esto ocurra se debe aplicar un plan remunerativo atractivo y hacer sentir a la fuerza de ventas que ellos son la parte medular de la empresa, ya que ellos son los que están en constante comunicación con el cliente. Por el tipo de negocio que maneja Labsupply es necesaria que su fuerza de venta sea capacitada constantemente sobre nuevas técnicas y productos.

Infraestructura de la empresa

LABSUPPLY posee una bodega en las oficinas donde se almacena la mercadería que tiene mayor rotación y es solicitada de la matriz, sin embargo, requerirá tener un mayor espacio a medida que se vaya incrementando las ventas y de esta manera poder garantizar un buen stock para satisfacer la demanda del mercado. Labsupply actualmente tiene un terreno en Urdenor, el cual está en la etapa de construcción y se prevé esté listo para fines del año 2017.

2.7.2. Benchmarking

Es necesario analizar a la competencia, conocer sus fortalezas y estrategias para tener una guía de las acciones a seguir pero mejorándolas, de esta manera Labsupply podrá adaptar lo bueno que hace la competencia aplicándolo y superándolo.

2.8. Diagnostico

2.8.1. Análisis DAFO

El análisis FODA nos permitirá realizar un esquema donde se identificará debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de Labsupply para poder crear estrategias en base a estos factores. En este análisis se utilizan valores matemáticos para determinar el nivel de relevancia de los elementos que crean este análisis.

Tabla 18. *Matriz de factores internos - Labsupply*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Marca nueva en el mercado	0.1	2	0.2
2. Baja inversión en publicidad.	0.1	1	0.1
3. Falta del plan global de crecimiento.	0.1	1	0.1
4. Falta servicio al cliente	0.2	2	0.4
Fortalezas	50%		
1. Representante de la marca	0.1	4	0.4
2. Costos operativos bajos.	0.1	3	0.3
3. Experiencia en el Sector	0.15	4	0.6
4. Stock de productos	0.15	4	0.6
Totales	100%		2.7

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

En la Tabla 18 se determina un peso hasta del 50% para cada variante o factor según su nivel de relevancia en la empresa, a continuación, se califica del 1 al 4 cada variante y se obtiene una ponderación. Al sumar estas ponderaciones obtenemos una calificación, la cual determinara si la empresa está en posibilidades de afrontar las debilidades. Se obtuvo como resultado un número mayor a 2.65 que indica que la empresa se encuentra en posibilidades combatir las debilidades.

La primera debilidad es la falta de servicio al cliente, a esta se le ha atribuido un valor de 0.2 ya que es lo que más perjudica al éxito del proyecto. En base a este resultado se debe tener cuidado con este factor y capacitar a los vendedores para superar esta debilidad.

Se considera otra debilidad, que la marca de agar Titan sea nueva en el mercado y debido a esto se debe trabajar mucho con los jefes de laboratorio para hacer pruebas y verifiquen que la marca Titan cumple con todos los requisitos establecidos. Se entregarán muestras de los agares y se asistirá en el proceso de análisis, en caso de ser requerido.

Por otra parte, se analiza la siguiente fortaleza de LABSUPPLY, que contarán con un buen stock de los productos a comercializarse lo que permitirá ingresar a laboratorios que necesiten comprar un producto de calidad cuando el que usualmente usan no esté disponible o este agotado. Este factor es el de mayor relevancia ya que la empresa se beneficia de agares de buena calidad pero sobretodo de tener un buen stock para no dejar desabastecido al consumidor.

Las últimas dos fortalezas que son tener experiencia en el sector camaronero y ser representantes exclusivos de la marca nos permitirá contrarrestar nuestras debilidades y nos darán un factor diferenciador sobre la competencia.

Tabla 19. Matriz de factores externos – Labsupply

**MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
EMPRESA LABSUPPLY**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Incertidumbre por periodo electoral	0,15	3	0,45
2. Marcas posesionadas	0,2	4	0,8
3. Ingreso de la competencia	0,15	3	0,45
OPORTUNIDADES	50%		
1. Demanda ascendente.	0,05	3	0,4
2. Bajos costos	0,05	3	0,05
3. Captar Clientes	0,15	4	0,6
4. Nuevos mercados	0,05	3	0,15
5. diversificación de portafolio de productos	0,15	4	0,6
6. Incrementar las ventas	0,05	3	0,15
Totales	100%		3,65

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

La matriz EFE matemática de Labsupply nos permite analizar los factores externos, a estos factores se les da un valor que al final se obtendrá un resultado que si supera 2.5 significa que la empresa está en capacidad de afrontar los factores del entorno.

La mayor amenaza para Labsupply es el posicionamiento en el mercado de las dos grandes marcas que son Difco y Merck. Para contrarrestar esta amenaza se entregarán muestras para que los laboratorios determinen la calidad del agar y se asistirá en el proceso del análisis usando la muestra del agar proporcionado.

En cuanto a las oportunidades Labsupply puede incrementar su cartera de clientes con los laboratorios de larvas de la Provincia de Santa Elena y a la misma vez puede incrementar su cartera de productos a las ventas, pero se recurrirá a esta estrategia una vez que ya exista una mayor vinculación y conocimiento con los clientes.

2.8.2. Análisis CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	Costos operativos bajos Stock de productos	Baja Inversion en publicidad Marca nueva en el mercado
OPORTUNIDADES "O" Bajos costos Demanda Ascendente	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) Estrategia de precio bajo para ingreso al mercado	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O) Estrategia de publicidad agresiva con posicionamiento de la marca
AMENAZAS " A" Marcas posesionadas Ingreso de competencia	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) Estrategia de capacitacion de la nueva marca y stock de productos	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) Alianza estrategica con proveedores sustitutos

Figura 26 Análisis CAME

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

Labsupply se encuentra en el primer cuadrante que es el de penetración de mercado, ya que se desea introducir la nueva marca de agares al mercado de la Península de Santa Elena.



Figura 27 Matriz Ansoff

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

Este mapa estratégico permitirá a Labsupply tener presente el objetivo comercial y en base a este objetivo crear objetivos encadenados unos a otros para que aplicando cada uno de estos, se pueda llegar a realizar o alcanzar el objetivo comercial.

	OBJETIVO	OBJETIVO COMERCIAL
Perspectiva financiera	Aumentar la participación de mercado	Incrementar la participación de mercado en la provincia de Santa Elena un 40%, para el año 2017
	Mejorar la liquidez de la empresa	
Perspectiva de clientes	Fidelizar a los clientes tanto existentes como nuevos.	
	Incrementar la cartera de clientes	
Perspectiva de procesos	Mejorar procesos internos	
	Optimizar el proceso de compra	
Perspectiva de Recursos Humano	Focalización en la Orientación al cliente	
	Desarrollo de competencias	

Figura 28 Mapa Estratégico

2.8.5 Conclusiones

Concluido el estudio de mercado de LABSUPPLY, a través de los diferentes puntos de análisis que se efectuaron para conocer la oportunidad de esta empresa al buscar incursionar en el mercado de la provincia de Santa Elena con la comercialización de los agares TSA, TCBS y Bacto agar, se determina que:

En cuanto a las fortalezas y debilidades de LABSUPPLY se llega a la conclusión que la empresa cuenta con los recursos requeridos para enfrentar los desafíos del entorno, además el mercado potencial de la

provincia de Santa Elena representa grandes oportunidades para la comercialización de agares Titan y en un futuro de una mayor cartera de productos.

Para contrarrestar uno de los mayores inconvenientes que son los aranceles y posicionamiento de marcas competidoras, se empleara la estrategia de precio y obsequiar muestras debe realizarse para que los laboratorios puedan conocer y probar la marca de agar Titan.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATEGICO

3.1. Objetivos Comerciales

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la participación de mercado y la venta de agares Titan para el 2017.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Aplicar una estrategia comercial horizontal que permita un crecimiento de \$ 111.024 en al año 2017.
2. Captar el 40% de los clientes de la provincia de Santa Elena en el año 2017.
3. Realizar una reestructuración del departamento comercial, para tomar uno de los vendedores existentes para cubrir la zona de la Provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS OPERACIONALES

		Aplicar una estrategia comercial horizontal que permita un crecimiento de \$ 111.024 en el año 2017	Captar al menos el 40% de los clientes de la provincia de Santa Elena en el año 2017.	Realizar una restructuración del departamento comercial, para escoger a uno de los vendedores existentes para cubrir la zona de la Provincia de Santa Elena en el 2017
S	Específico	Realizar la programación de ventas y lograr el cumplir el 50% hasta la segunda semana de cada mes.	Visitar durante el primer trimestre del 2017 el 100% de los clientes de la provincia de Santa Elena	Revisar cartera asignadas a los vendedores hasta diciembre del 2016
M	Medible	Conseguir la aceptación de al menos el 62% del mercado.	Realizar al menos 5 visitas diarias para introducir los agares en la provincia de Santa Elena.	Establecer presupuesto de gastos de vendedor en zona hasta diciembre 2016
A	Alcanzable	Tomar nota de los agares que tienen más rotación en el mercado.	Participar en eventos de acuicultura organizados por el Instituto Nacional de Pesca (INP) y la cámara nacional de acuicultura (CNA)	Realizar material de apoyo para entregar en eventos a participar.
R	Realista	Entregar un producto de calidad que cumpla con todas las certificaciones.	Entregar muestras a los laboratorios para que hagan las pruebas para sus análisis.	Colocar un vendedor que cubra 64 laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena
T	Tiempo	Lograr el reconocimiento de la marca Titan en la provincia de Santa Elena entre 6 meses.	Realizar el plan de cobertura en 2 meses.	Reingeniería departamental la primera semana del mes de enero del 2017.

Figura 29 Operacionalización de objetivos

3.2. Plan comercial y de marketing

3.2.1. Estrategias de ventas

Labsupply utilizará una estrategia de venta denominada de crecimiento *horizontal*, ya que se desea introducir en el mercado la marca Titan y realizar la cobertura de toda la provincia de Santa Elena que es la zona geográfica que queremos explotar, ya que en esta zona se encuentran la mayoría de laboratorios de larvas que requieren de los agares mencionados para determinar el buen estado de la larva. Esta estrategia se deriva de la estrategia de “penetración de mercado” de la matriz Ansoff

Es necesario colocar un vendedor especialista a cargo de esta estrategia, ya que se requiere a una persona que tenga conocimiento profundo del producto, del mercado, buena relación con el consumidor, que pueda entender y satisfacer sus necesidades y especialmente hablar en el mismo idioma técnico.

Con esta estrategia se quiere construir y mantener una buena relación con el consumidor, cerrar mejores negocios, incrementar la rentabilidad y las ventas de la empresa y sobretodo tener una ventaja competitiva al ofrecerle al consumidor una asesoría sobre cómo estos productos deben usarse y cuál es el más recomendado en base al análisis que se quiera realizar.

3.3. Función de la Dirección de Ventas



Figura 30 Función de la Dirección de Ventas (Artal, 2015)

En lo que respecta a los factores determinantes, Labsupply pretende que el Director de Ventas analice el entorno de la industria en la que se desenvuelve y aplique teorías establecidas para tal efecto. El Director de Ventas deberá utilizar herramientas como el análisis PESTA para el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, técnicos y ambientales que podrían afectar durante y después de la aplicación del presente plan de negocios para efecto de sostenerlo en el tiempo que dure el mismo. Este análisis se complementa con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que determina la manera en la que este proyecto puede verse perjudicado debido a la competencia.

Por otro lado, el análisis interno que debe hacer el Director de Ventas se basa en el análisis FODA, que determina principalmente fortalezas y debilidades, para poder establecer las correcciones a las estrategias si fuese necesario. Este análisis se complementa con el CAME, que es análisis que da inicio a la elaboración o la corrección de las estrategias adoptadas en el presente Plan de Negocios. Una vez realizados estos análisis, el Director de Ventas deberá utilizar herramientas como la matriz Boston Consulting Group para efecto de medir el ciclo de vida de los agares propuestos en el plan y las Unidades Estratégicas de Negocio para tomar decisiones que permitan aprovechar al máximo la etapa en la que se encuentra el producto. Una vez que se realice este análisis es necesario verificar el Plan de Marketing planteado o si es el caso, crear uno nuevo. Finalmente, se vuelve necesaria la aplicación de otra herramienta que es la matriz Ansoff y que determina la estrategia a implementar dependiendo de los análisis antes mencionados, de hecho, la estrategia adoptada para el presente Plan de Negocios es la de “Penetración de Mercado”, tomada de la matriz mencionada.

El Director de Ventas no solamente que deberá conocer, manejar y aplicar con eficacia y eficiencia estas herramientas, sino que además deberá aplicarlas por lo menos dos veces al año para efecto de monitorear las condiciones que permitan la sostenibilidad del presente Plan de Negocios, además de la propia sostenibilidad de la organización y de esta manera asegure la maximización de los beneficios para los accionistas y empleados de Labsupply. Sin embargo, el Director de Ventas también se encuentra en

la obligación de realizar este tipo de análisis cada vez que las condiciones internas y externas varíen y no necesariamente dos veces por año, tal como se ha planteado en este Plan de Negocios, sino que tendrá hacerlo cuantas veces amerite el caso.

En lo referente a los factores de apoyo, el Director de Ventas de Labsupply deberá negociar con el proveedor en el exterior (Titan) para efecto de contar con material publicitario. Dicho material deberá ser cuantificado como:

- a) 2 juegos de catálogos para cada posible cuenta a manejar (55 cuentas en la Península de Santa Elena), ya que deberá entregarse a cada cuenta un juego al Jefe de Adquisiciones y al Jefe de Laboratorio.
- b) 1 juego de catálogos para el ejecutivo de venta de la empresa.

Por otro lado, el Director de Ventas será el responsable de coordinar con el proveedor en exterior, el entrenamiento para el Asesor que va a ser parte del Plan de Negocios y cuyas características se determinarán más adelante de este capítulo. Esta actividad deberá ser desarrollada hasta finales del año 2016, específicamente hasta el 15 de diciembre, para que el Plan no tenga retrasos. De igual manera, y a pesar que solamente este Asesor será el responsable de introducir al mercado los agares “Titán”, éste deberá realizar la inducción a los demás asesores de la organización para efecto de socializar características, especificaciones, usos y aplicaciones del agar a introducir en el mercado.

Para finalizar el establecimiento de los factores de apoyo en la gestión del Director de Ventas, el recurso humano con el que contará es un asesor que ya lleva dos años trabajando en la empresa, que conoce el mercado y está familiarizado con el producto y su aplicación, este asesor es el que estará encargado de manejar la provincia de Santa Elena. Vale recalcar que el detalle de las zonas de cobertura del asesor se realizará páginas más adelante del presente documento.

Finalmente, en las actividades de la Dirección de Ventas, específicamente en las actividades estratégicas, podemos mencionar que el Director de Labsupply será el responsable del establecimiento de los territorios de venta dentro de la organización basado en los análisis de los factores internos y externos y que se detallaron en párrafos anteriores, así como también de establecer la zonificación y el ruteo para el asesor de la organización, que será detallada más adelante. Esta división territorial, zonificación y ruteo es susceptible de cambio en la medida que las condiciones del mercado cambien y afecten no solo al presente Plan de Negocios, sino que amenacen también al desarrollo de la organización, sin embargo, se sugiere mantenerla permanentemente.

En lo que respecta a la estructura, la Dirección de Ventas establece que Labsupply cuenta con una estructura plana, horizontal, la misma que fue detallada en el primer capítulo y también se ampliará más adelante de este capítulo.

En lo referente a las actividades gestionarias, el Director de Ventas de la organización será el responsable de seleccionar, formar, motivar y remunerar a la fuerza de ventas. Con respecto a la selección, deberá establecerse un perfil del vendedor basado en los objetivos establecidos en el presente Plan de Negocios, así como de la formación del Asesor, que como se mencionó en párrafos anteriores, deberá ser, inicialmente, por parte de la empresa proveedora en el exterior y después por parte de la organización en una estrategia de mantenimiento de los conocimientos basada en la curva de aprendizaje.

El Director de Ventas de la organización determinará la manera de remunerar a los vendedores y de revisar una vez al año dicha remuneración, la misma que, dependiendo de las condiciones de la organización y del país, experimentará un incremento que será negociado con los accionistas de la empresa. Si las condiciones no fueran las esperadas, el incremento de la remuneración no deberá ser mayor al incremento decretado por el gobierno.

Como se determinará más adelante, la remuneración deberá ser de naturaleza mixta, es decir, un componente variable y un componente fijo. El componente fijo se determinará en un SBU (salario básico unificado) con todas sus prestaciones de ley y el componente variable está determinado por un porcentaje sobre las ventas mensuales y que hayan sido recuperadas.

La motivación de la Fuera de Ventas estará determinada por las bonificaciones por desempeño que sean entregadas a los Asesores, así como también por el desarrollo de carrera profesional. Las bonificaciones serán establecidas por sobrecumplimiento mensual de objetivos comerciales, como por ejemplo: recuperación de cartera, cobertura de portafolio de productos, cobertura de cartera de clientes, etc. La entrega de estas bonificaciones será 15 días después de realizado el cierre mensual de indicadores.

Por otro lado, el programa de desarrollo de carrera profesional comprende la formación de los Asesores en el ámbito comercial, entendiéndose por esto que los asesores deberán asistir a cursos de capacitación y entrenamiento por lo menos una vez al año y en el área de desempeño del colaborador.

Finalmente, en lo que respecta a las actividades evaluativas, el Director de Ventas será el responsable de establecer los indicadores que medirán el desempeño del asesor. Esta medición deberá hacerse por lo menos de manera mensual para poder tomar los correctivos necesarios en la medida que las estrategias observen desviaciones, a continuación, se detallan algunos de los indicadores y las respectivas frecuencias de medición:

Tabla 20. *Frecuencia de medición al vendedor*

INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION
Cumplimiento del presupuesto	Diario
Cobertura de portafolio	Quincenal
Cobertura de cartera de clientes	Quincenal
Recuperación de cartera	Semanal

Estos indicadores no son los únicos que deberán implementarse, pero sí los más importantes y que aseguran la permanencia de la organización en el mercado y la maximización de los beneficios.

Adicionalmente a estos indicadores, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, es necesario que el Director de Ventas utilice herramientas como el Balance Score Card para efecto de monitorear el desempeño de los Asesores y tomar los correctivos del caso en las estrategias de ser necesario.

El Director de Ventas también será responsable de sostener el margen de rentabilidad determinado por los accionistas, evitando los descuentos exagerados salvo que la situación así lo amerite, como, por ejemplo: el querer incrementar el Market Share o cuando se desee ganar una cuenta a la competencia. En tales circunstancias, es deber del Director analizar la pertinencia del pago de las comisiones al Asesor respectivo.

Finalmente, el Director de Ventas deberá tratar de reducir los costos por debajo de lo presupuestado, estableciendo estrategias de reducción de costos sin que éstas perjudiquen el desempeño de los asesores ni la imagen de la organización.

3.4. Organización de la Estructura de Ventas

Según Artal (2015) “una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos” (p.73). En el caso del presente proyecto, su estructura deberá llevar al logro de los objetivos comerciales previamente expuestos.

El tipo de estructura horizontal es casi plana y se basa en tener una persona en la punta jerárquica de la cual dependen todas las decisiones. En este tipo de estructuras se agrupan tareas similares en conjuntos que pueden ser llamados departamentos en los cuales las características o funciones de los departamentos son conocidas por todo el personal de la empresa.

La estructura que se utiliza en Labsupply es horizontal ya que cuenta con un bajo número de colaboradores y todos deben de reportarse para consultar con el gerente administrativo cualquier toma de decisión.

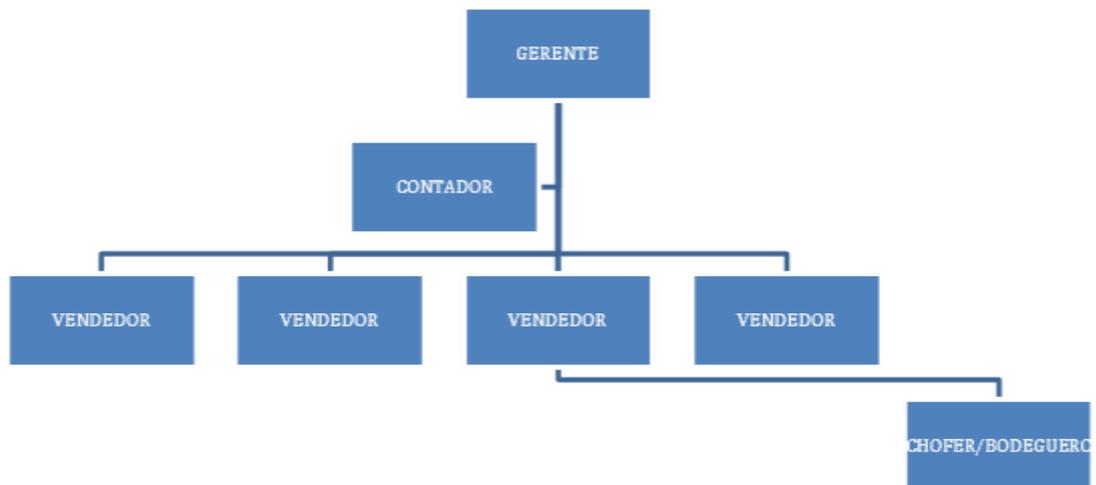


Figura 31 Organización de la estructura de ventas

Rol del Director de ventas y del vendedor

Director de ventas

- Planificar y controlar actividades de los vendedores.
- Mejorar la gestión comercial a través de estrategias.
- Elaborar cuotas de venta por vendedor según su perfil y territorio.
- Valorar el cumplimiento de los vendedores.
- Estructurar incentivos que motiven al equipo.
- Realizar informes de resultados.

Vendedor

- Agendar citas con clientes potenciales.
- Cerrar negociaciones.
- Administrar de forma eficiente el territorio asignado.
- Aplicar técnicas de ventas para captar nuevos clientes.
- Ofrecer asesoría a clientes potenciales.
- Retroalimentar a la empresa sobre los agares comercializados.
- Resolver problemas que se pueden presentar en el proceso de compra.

Sistemas y acciones de venta

LABSUPPLY para el contacto con los laboratorios de larvas empleara la venta personal ya que es necesario que exista un contacto directo con el cliente, ya que el vendedor deberá realizar pruebas con el doctor de los laboratorios. Es necesario que la empresa planifique la participación en programas de acuicultura, en el cual se dispondrá de un stand y material audiovisual que capte el interés e invite al cliente a solicitar más información sobre los agares y demás productos que ofrece la empresa para el control de calidad del camarón.

Se escogió este tipo de venta ya que debido al giro del negocio, se requiere de un contacto directo y una presentación detallada de todos los beneficios del producto, ya que los agares necesitan ser evaluados de forma técnica.

3.5. Previsiones y cuotas de venta

Considerando que se LABSUPPLY busca ingresar a un nuevo mercado, en el cual existe un bajo índice de competencia, la empresa buscará abarcar el 40% de la participación del mercado de la competencia en la provincia de Santa Elena. Para tal efecto se vuelve necesario crear un presupuesto de ventas para esta zona y para el vendedor que va a administrarla.

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

El potencial de mercado se estableció mediante el número de laboratorios existentes en la zona a intervenir y en el consumo promedio de esta industria de los productos que desea introducir este Plan de Negocios. Se trata de comercializar dichos productos en una zona que cuenta con 55 clientes cuyo consumo promedio es de 6 agares al mes, esto quiere decir que la potencialidad de este mercado es de 55 cuentas X 6 agares al mes X 12 meses al año = 3960 agares al año que podría consumir el mercado de laboratorios de larvas ubicados en la Península de Santa Elena.

Sin embargo, y conocedores del trabajo de posicionamiento de marca que ha llevado a cabo la competencia y por tratarse de una marca nueva en el mercado, la potencialidad de ventas se establece como el 40% de la potencialidad del mercado para el año 2017.

Con un 40% de incremento en participación del mercado de la competencia de la provincia de Santa Elena durante el primer año, se considera un potencial de ventas de \$ 111,020 promedio durante el primer año. Este número representado en agares, da un promedio de venta de 1440 frascos al año.

EMPRESA	MERCADO QUIMICOS E INSUMOS		SEGMENTO AGARES	
	VENTAS \$	%	VENTAS \$	%
ELICROM	45,897,000.00	42%	-	0%
DAMAUS	31,876,529.00	29%	-	0%
MERCK	19,653,987.00	18%	5,896,196.10	60%
GENERSA	2,896,476.00	3%	2,317,180.80	24%
RMC	1,830,250.00	2%	1,098,150.00	11%
LABSUPPLY	520,876.00	0%	130,219.00	1%
X	300,000.00	0%	15,000.00	0%
Y	100,000.00	0%	5,000.00	0%
RESTO	7,000,000.00	6%	350,000.00	4%
TOTAL	110,075,118.00	100%	9,811,745.90	100%

Figura 32 Mercado de empresas relacionadas a Labsupply

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Las previsiones de ventas se realizaron a través de proyecciones comparativas con los resultados obtenidos del año anterior en Guayaquil debido a las similitudes del mercado, según se muestra a continuación:

CUOTA POR PRODUCTO AÑO 2017				
P.V.P.	51,90	98,10	72,60	
	TSA	BACTO AGAR	TCBS	TOTAL \$
ENERO	10	17	20	3.638,70
FEBRERO	12	21	25	4.497,90
MARZO	15	26	30	5.507,10
ABRIL	18	32	35	6.614,40
MAYO	21	38	42	7.866,90
JUNIO	25	45	48	9.196,80
JULIO	29	49	52	10.087,20
AGOSTO	34	52	58	11.076,60
SEPTIEMBRE	38	56	61	11.894,40
OCTUBRE	41	60	65	12.732,90
NOVIEMBRE	44	63	70	13.545,90
DICIEMBRE	47	66	75	14.358,90
TOTAL	334	525	581	111.017,70

Figura 33 Cuota de agares para el año 2017

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

El método a utilizar para la previsión de ventas es en base al histórico tanto de la empresa y de la competencia. Se obtuvo la información de la competencia de la página web de la súper intendencia de compañías. Se toma también en consideración la intención de compra que se determinó con los resultados de las encuestas. La división de territorio en el área comercial sirva como base para la asignación de zonas de venta a cada uno de los vendedores y para delimitar las zonas del Jefe Comercial, tendrá en cuenta variables como, clientes reales, potenciales, visitas, gama de productos y tipo de producto. (López, 2014 p.83)

Crecimiento anual		20%				
		Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Venta en unidades		1.440	1.728	2.074	2.488	2.986

Figura 34 Previsión de ventas de los próximos 5 años

3.5.4. Cuotas de venta

Labsupply va a tener a un vendedor dedicado a cubrir la zona de la provincia de Santa Elena, debido a que hay un target de mercado de 20 laboratorios en la zona. La cuota de venta se determinó en base al método histórico, al promedio de crecimiento que se desea obtener y en base a la demanda del mercado.

Con la cuota de venta se podrá controlar y evaluar al vendedor por su desempeño y se podrá tomar a tiempo acciones correctivas. La cuota de venta es asignada en un monto real y alcanzable, para que el vendedor se sienta motivado a conseguir la meta, que representa ganancias tanto para el vendedor como para la empresa. La cuota de venta también enfoca y atribuye los gastos de venta por territorios, lo que facilita el control de costos de venta. Esta cuota de venta se estableció a través del método de Krisp, el mismo que se detalla más adelante.

CUOTA POR PRODUCTO AÑO 2017				
P.V.P.	51,90	98,10	72,60	
	TSA	BACTO AGAR	TCBS	TOTAL \$
ENERO	10	17	20	3.638,70
FEBRERO	12	21	25	4.497,90
MARZO	15	26	30	5.507,10
ABRIL	18	32	35	6.614,40
MAYO	21	38	42	7.866,90
JUNIO	25	45	48	9.196,80
JULIO	29	49	52	10.087,20
AGOSTO	34	52	58	11.076,60
SEPTIEMBRE	38	56	61	11.894,40
OCTUBRE	41	60	65	12.732,90
NOVIEMBRE	44	63	70	13.545,90
DICIEMBRE	47	66	75	14.358,90
TOTAL	334	525	581	111.017,70

Figura 35 Cuota de agares para el año 2017

3.5.5. Método de Krisp

Zona	Cuota %	Ventas año pasado	Par	Eficacia	Cuota 1era	Cuota 2da	Cuota 3era
Provincia de Santa Elena	100	\$ 27.500,00	\$ 111.020,00	0,248	\$ 99.918,00	\$ 99.921,60	\$ 88.819,20
Total	100	\$ 27.500,00	\$ 111.020,00		100%	90%	80%

Figura 36 Cuota de agares método Krisp

Tomando como referencia las ventas del año pasado, pero solo a las empresas de la provincia de Santa Elena, se ha creado el cuadro de cuota en base al método Krisp. Este método podrá bajar un poco la cuota de ventas en base a la eficacia del vendedor, pero como solo hay un vendedor en la zona, este deberá cumplir la cuota asignada, caso contrario obtendrá el porcentual de la comisión en base a la cuota cumplida.

3.5.6. Presupuestos de Ventas

En base a los datos recolectados en las encuestas y el potencial de mercado se ha determinado el siguiente presupuesto de ventas para los próximos 5 años.

Estado de Resultados Proyectados						
	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos		\$111.024	\$133.229	\$159.875	\$191.849	\$230.219
(-) Costo de bienes vendidos		\$49.495	\$59.394	\$71.273	\$85.527	\$102.633
Utilidad Bruta		\$61.529	\$73.835	\$88.602	\$106.322	\$127.587
		55%	55%	55%	55%	55%
(-) Gastos de distribución y ventas		\$17.484	\$19.330	\$21.463	\$23.936	\$26.813
(-) Gastos de administración		\$3.860	\$4.028	\$4.204	\$3.890	\$4.084
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$21.344	\$23.358	\$25.668	\$27.826	\$30.897
		19%	18%	16%	15%	13%
Utilidad Operacional		\$40.185	\$50.477	\$62.934	\$78.496	\$96.690
		36%	38%	39%	41%	42%
(-) Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		\$40.185	\$50.477	\$62.934	\$78.496	\$96.690
(-) Trabajadores		\$6.028	\$7.572	\$9.440	\$11.774	\$14.503
(-) Impuesto a la renta		7515	9439	11769	14679	18081
Utilidad Neta		\$26.643	\$33.466	\$41.725	\$52.043	\$64.105
		24%	25%	26%	27%	28%

Figura 37 Presupuesto de ventas proyectado para cinco años

3.6 Organización del territorio y de las rutas

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Las rutas comprenden los itinerarios que el vendedor debe seguir para visitar de forma periódica a la cartera de clientes que se les han asignado. Estas rutas comprenden además de asignar una cartera de clientes, otros elementos

como: Tiempo empleado, traslados entre puntos y las eventualidades que pueden ocurrir mientras realiza la gestión de ventas.

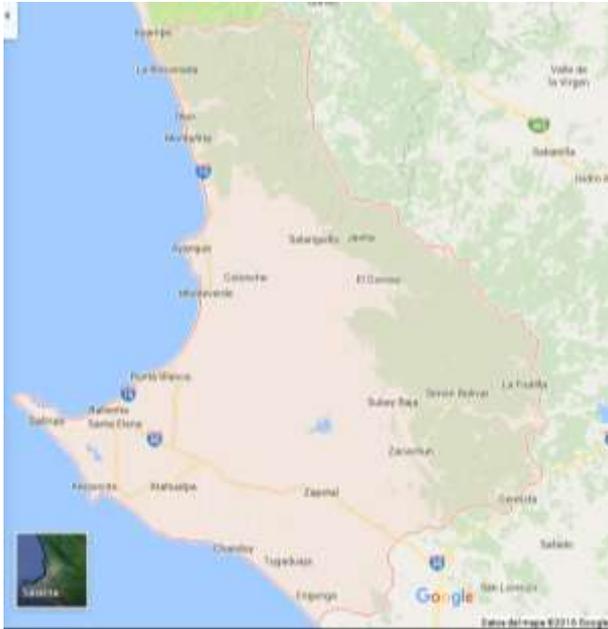


Figura 38 Mapa de la provincia de Santa Elena
Google maps

Para una mejor administración de la gestión se vuelve necesario el establecimiento de territorios y rutas. En el presente Plan de Negocios se establece como zona definida anticipadamente la Provincia de la Península de Santa Elena, definiéndose dos sectores claramente establecidos:

- a) Engabao
- b) Libertad
- c) Anconcito
- d) Punta Carnero
- e) Salinas
- f) ballenita
- g) Santa Elena
- h) Monteverde
- i) Manglar alto
- j) Colonche
- k) Palmar
- l) Rioverde

En este sector se encuentran concentrados los 55 laboratorios de larvas, lo que vuelve menos complicado la creación de rutas.

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Crear una ruta rentable para el vendedor de Labsupply dependerá de que se proponga un esquema adecuado en las que se espera lo siguiente:

- Cubrir la zona de la provincia de Santa Elena.
- Crear una relación a largo plazo con los clientes.
- Construir un equipo de ventas efectivo.
- Evaluar los resultados de ventas y cobertura.

3.6.3. Construcción de rutas

En la construcción de rutas se describen las frecuencias de visitas de clientes y cantidad de clientes que se asignan visitar por semana, para tal efecto existe un objetivo máximo y mínimo de cobertura exitosa que se debe efectuar semanalmente.

Tabla 21. *Zonificación de la ruta de la provincia de Santa Elena*

UBICACIÓN	# DE LABORATORIOS
Engabao	1
Libertad	1
Anconcito	5
Punta Carnero	3
Salinas	16
ballenita	2
Santa Elena	6
Monteverde	11
Manglar alto	2
Colonche	6
Palmar	1
Rioverde	1
TOTAL	55

Nº	LABORATORIO DE LARVAS	UBICACIÓN	LUGAR
1	NIETOLAB	la libertad	libertad
2	LOBOMARINO	salinas - mar bravo	salinas
3	AMPARITO MEJIA	sector miramar (salinas)	salinas
4	MENISA S.A	sector miramar (salinas)	salinas
5	LAB MIRAMAR	sector miramar (salinas)	salinas
6	LAB PELIKANO	ballenita	ballenita
7	JENNY POZO	monteverde	monteverde
8	QUIMILAB I	monteverde	monteverde
9	LAB ROTI S.A	salinas - mar bravo	salinas
10	TEXCUMAR	km 2,5 via san pablo (monteverde)	monteverde
11	ULTRAMAR	salinas - mar bravo	salinas
12	HERMAN VERIÑAZ	monteverde	monteverde
13	EDWIN YUGHA	libertad ave 7 (santa elena)	santa elena
14	LABORATORIO AMPALUC S.A	km 13 via anconcito (salinas)	salinas
15	ANCOLARVA	mar bravo (salinas)	salinas
16	GORKY AREVALO	anconcito via punta carnero	anconcito
17	GEOVANNY DELGADO	anconcito via punta carnero	anconcito
18	BIOPLUS	km 5 via manglar alto	manglar alto
19	BRIANAMAR	punta carnero	punta carnero
20	PRICMARSA	barrio las conchas (palmar)	palmar
21	DOMITILA CANDEL	punta carnero	punta carnero
22	LUIS CEDEÑO	san pablo -via manglar alto	manglar alto
23	CULTIVOS MARINOS DJ	sector miramar (salinas)	salinas
24	CULTRIANZA S.A	punta carnero	punta carnero
25	CRIBSIO S.A	manglar alto km 34 (monteverde)	monteverde
26	DEONES S.A	calle av 7 mar bravo (salinas)	salinas
27	LAB BOLIVAR PEÑA	sector miramar (salinas)	salinas
28	LARVIQUEST S.A	km 1,5 via san pablo (monteverde)	monteverde
29	HECTOR ESCOBAR GFC MARINO	dunnas II (salinas)	salinas
30	QUIMILAB II	calle publica (monteverde)	monteverde
31	PROMARISCO S.A	km 1,5 via san pablo (monteverde)	monteverde
32	JENNY LOPEZ	calle 19 y calle 40 (santa elena)	santa elena
33	OPUMARSA	manglar alto km 34 (monteverde)	monteverde
34	GENEMAR	anconcito via punta carnero	anconcito
35	CABANI S.A	via manglar alto km 27 (monteverde)	monteverde
36	CORPAQUAR S.A	sector miramar (salinas)	salinas
37	LABORATORIO LOBO MARINO	km 3,5 via mar bravo (salinas)	salinas
38	LAB VEROMAR Y MORAN LARVAS	cdla herradura via san pablo (monteverde)	monteverde
39	LAB LEPAB 1	barrio san lorenzo (colonche)	colonche
40	LAB BORMAN	barrio san lorenzo (colonche)	colonche
41	LAB EGIDIOSA	av 13 y calle 40 (santa elena)	santa elena
42	SOMICOSA S.A	anconcito via punta carnero	anconcito
43	LAB IRMAT	km 4 via manglar alto (monteverde)	monteverde
44	MARBRAVOLAB S.A	sector miramar (salinas)	salinas
45	LABB ACUATICA	sector miramar (salinas)	salinas
46	FERNANDO MUÑOZ	sector peñas (rioverde)	rio verde
47	LAB LOBO MARINO 4	sector miramar (salinas)	salinas
48	LOBO MARINO 5	libertad ave 7 (santa elena)	santa elena
49	ESTEROMAR	sector miramar (salinas)	salinas
50	LAB PROLAMARSA 2	km 2 via mar bravo (salinas)	salinas
51	LEGATORIE S.A	km 2 via mar bravo (salinas)	salinas
52	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISC	km 75 via playas engabao	engabao
53	GUSTAVO RAMIREZ	calle jose antepara 3420 via salinas	salinas
54	LABOTARORIO CONSTAMAR	calle colonche y virgilio druet (colonche)	colonche
55	ANDRES VALENCIA	via anconcito mz 2013	anconcito
56	LOBO MADURACION II	km 3,5 via mar bravo salinas	salinas
57	DEONES II S.A	calle av 7 y calle 6 (santa elena)	santa elena
58	WASHINGTON CAICHE	barrio santa maria (monteverde)	monteverde
59	REYDAMAR 2	Calle principal sector Mar bravo	salinas
60	TEXCUMAR S.A II	via san pablo km 2,5 via monte verde	monteverde
61	JUAN PABLO VINUEZA	calle principal y santa elena (Colonche)	colonche
62	ALCANTARA ANGELA	calle colonche y virgilio druet (colonche)	colonche
63	LAB RECORD LARVAS	calle camino las losas (Ballenita)	ballenita
64	CARLOS TOMALA	Cdla Carolina calle av9 y calle 8 (Santa Elena)	santa elena
65	LARVICULTURA	barrio san lorenzo (colonche)	colonche

Figura 39 Dirección de los laboratorios en la provincia de Santa Elena

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

TIEMPO IMPRODUCTIVO			
ACTIVIDAD	MINUTOS DIARIOS	DIAS	TOTAL MINUTOS SEMANA
Almuerzo	60	5	300
Necesidades Fisiologicas	25	5	125
Bebidas	5	5	25
TOTAL	90		450

Figura 40 Tiempo improductivo del vendedor

ACTIVIDAD LABORAL			
ACTIVIDAD	MINUTOS DIARIOS	DIAS	TOTAL MINUTOS SEMANA
Traslado de Guayaquil - Libertad	90	2	180
Traslado de un laboratorio a otro	10	5	50
Gestion de venta	60	5	300
Reportes	60	5	300
TOTAL	220		830

Figura 41 Actividad Laboral del Vendedor

ACTIVIDAD SEMANAL						
HORA	ACTIVIDAD	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:30- 10:00	Traslado de Guayaquil - Libertad	LABORATORIO 5	LABORATORIO 10	LABORATORIO 15	LABORATORIO 20	LABORATORIO 25
10:10 -11:10	LABORATORIO 1	LABORATORIO 6	LABORATORIO 11	LABORATORIO 16	LABORATORIO 21	LABORATORIO 26
11:20 - 12:20	LABORATORIO 2	LABORATORIO 7	LABORATORIO 12	LABORATORIO 17	LABORATORIO 22	LABORATORIO 27
12:30 - 13:30	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO
13:40 - 14:40	LABORATORIO 3	LABORATORIO 8	LABORATORIO 13	LABORATORIO 18	LABORATORIO 23	LABORATORIO 28
14:50 - 15:50	LABORATORIO 4	LABORATORIO 9	LABORATORIO 14	LABORATORIO 19	LABORATORIO 24	REPORTE
16:00 - 17:30	REPORTE / PREPARACION PARA SIGUIENTE DIA	Traslado de peninsula de Santa Elena - Gye				

Figura 42 Actividad Semanal del Vendedor

Para efecto de medir la efectividad de las visitas del vendedor es indispensable establecer un indicador que determine la relación entre las visitas realizadas diariamente versus la cantidad de ventas cerradas en ese mismo tiempo.

Como se ha determinado anteriormente, el número de visitas que el vendedor puede hacer al día es 5, debido a que, si bien es cierto los clientes se encuentran agrupados en una sola provincia, la distancia en algunos de ellos es grande. En base a esta información, el número total de visitas que el vendedor puede realizar a la semana son 25 visitas, para poder medir cuán efectivo es el vendedor en el cierre de las ventas, se deberá dividir el número de ventas realizadas a los clientes en esa semana para el número de visitas que realizó el vendedor en dicho tiempo.

A continuación, un ejemplo del indicador:

Visitas a la semana: 25

Ventas en la semana: 15

Porcentaje de efectividad: $15/25 = 0.60 \times 100 = 60\%$

Como puede notarse, lo ideal sería que el vendedor tuviera un 100% de efectividad en el cierre de venta, pero para que esto ocurra, deben realizarse 25 ventas a la semana.

Sin embargo, vale recordar que en esta industria, al igual que en muchas ventas industriales, dicho ratio es bajo, pero las ventas son altas. A pesar que el presente indicador se ha establecido como semanal, lo ideal es que sea medido diariamente.

3.7. Realización de las Estrategias de Venta

Como se manifestó anteriormente, la estrategia de venta obedece a un crecimiento horizontal producto de la aplicación de la estrategia “Penetración de Mercados” obtenida de la matriz Ansoff. Para poder llevar a cabo esta estrategia no se vuelve estrictamente necesaria la contratación de nuevo y/o adicional de personal de ventas, sino que, en base al establecimiento de las responsabilidades del Asesor y en función de los tiempos que a éste le toma realizarlas, La Dirección de Ventas ha decidido entregar la zona producto de este estudio a un Asesor ya existente, pero que cumpla con ciertos requisitos para que su gestión rinda los frutos requeridos.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para atender el mercado de la provincia de Santa Elena, Labsupply seleccionará de su actual staff un vendedor que tendrá a cargo el contactarse con el cliente, agendar la visita, y cerrar la venta. No se procederá con el proceso de reclutamiento, solo se procederá a asignar las nuevas funciones y responsabilidades al vendedor que cumpla con el perfil requerido. El actual vendedor de LABSUPPLY ya cuenta con los conocimientos técnicos requeridos y maneja efectivamente las estrategias de venta.

A continuación, se presenta el perfil que debe tener el vendedor para cumplir con la responsabilidad encomendada de introducir en el mercado de la Provincia Península de Santa Elena los agares marca Titán:

PERFIL DEL VENDEDOR	
Edad	30 en adelante
Academia	Ingeniero en Ventas/ Ing Acuicultor/Biólogo
Experiencia en mercado	2 años
Conocimiento del sector camaronero	Preferible
Requisito	Tener vehículo

Figura 43 Perfil del Vendedor

3.8. Remuneración de los vendedores

Como se mencionó con anterioridad, la remuneración del Asesor será de tipo mixta, es decir, contendrá un componente fijo y uno variable. El componente fijo será \$ 400 dólares, y será entregado al colaborador en pagos quincenales (días 15 y 30 del mes) en la medida que se cumplan con todos los indicadores impuestos por la Dirección de Ventas. Los indicadores han sido establecidos en párrafos anteriores.

Adicionalmente a la remuneración fija se entregará una remuneración variable y que representa el pago por la productividad del Asesor. Esta productividad estará ligada a indicadores como: cumplimiento de presupuestos de ventas, de cobertura de portafolio de productos, de cobertura de cartera de clientes y recuperación de cartera. Cada uno de estos indicadores tiene un peso específico en la remuneración variable del Asesor de acuerdo a la siguiente evaluación determinada por la Dirección de Ventas.

Tabla 22. Remuneración Variable

Variable	Peso ponderado
Presupuesto de Ventas	50%
Recuperación de cartera	25%
Cobertura de portafolio de productos	15%
Cobertura de cartera de clientes	10%
Total	100%

Los indicadores influirán en la remuneración del Asesor de acuerdo a la siguiente figura.

Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100% cumplimiento	100% de su peso ponderado
Del 85% al 99% cumplimiento	90% de su peso ponderado
Del 70% al 84% cumplimiento	80%
Del 50 al 69%	50%
Menor al 50%	0%

Figura 44 Indicadores de cumplimiento de presupuesto

El porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas es la principal variable por la que se remunerará al Asesor, sin embargo, también se verá afectada su remuneración en la medida que se dé cumplimiento a los demás indicadores, mismos que serán regidos por la siguiente figura.

Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100% de rotación de productos	100% de su peso ponderado
66% de rotación de productos	50% de su peso ponderado
33% de rotación de productos	0 % de su peso ponderado

Figura 45 Cumplimiento de cobertura de portafolio de productos

Este indicador persigue que todos los productos, en este caso, los tres agares importados tengan igual o parecida rotación en los clientes. A

pesar que el estudio de mercado preliminar estableció que los tres tipos de agares son los más consumidos en esta industria, podría ocurrir que por diversas razones uno de ellos deje de rotar por un decremento de la demanda en el mercado. Esta situación puede ocurrir por importaciones a menor costo por parte de la competencia, introducción al mercado de nuevos productos, aparición en el mercado de un producto sustituto o una simple guerra de precios iniciada por la competencia.

Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
Del 50% al 100% de clientes vendidos	100% de su peso ponderado
Menos del 50% de clientes vendidos	0% de su peso ponderado

Figura 46 Cumplimiento de cobertura de cartera de clientes

Al igual que el anterior, este indicador persigue el que todos los clientes que se encuentren formando parte de la cartera del Asesor sean visitados y así reducir la posibilidad que la competencia le arrebatase mercado a la organización, bajo la premisa que, si todos los clientes son visitados y vendidos, difícilmente la competencia podrá quitar mercado.

Como se puede notar, lo que se exigirá al Asesor es que deberá alcanzar su presupuesto de ventas vendiéndole a más de la mitad de las cuentas asignadas a su portafolio de clientes.

Este indicador se considera de menos peso que el anterior debido a que, si bien es cierto el Asesor no le venderá a la totalidad de su cartera, no es menos cierto que sí alcanzará su presupuesto de ventas.

Porcentaje de cumplimiento	Remuneración variable
100% cumplimiento	100% de su peso ponderado
Del 90% al 99% de cumplimiento	75% de su peso ponderado
Del 80% al 89%	50% de su peso ponderado
Menor al 79%	0% de su peso ponderado

Figura 47 Cumplimiento de recuperación de cartera de clientes

La Dirección de Ventas considera que la recuperación de cartera es tan importante como la consecución de los objetivos o presupuestos de venta ya que garantiza la liquidez de la organización y por supuesto, su permanencia en el mercado.

En resumen, el vendedor tendrá como primer indicador el cumplimiento del presupuesto de ventas, pero su remuneración también se verá afectada por los otros indicadores. Para efecto de una mejor comprensión del manejo y aplicación de las tablas de indicadores se procederá a desarrollar un ejercicio práctico en el marco de un escenario supuesto distintos:

Escenario: Suponiendo que la remuneración variable del Asesor está en función de un presupuesto por cumplir de \$ 50,000 y que el porcentaje de remuneración variable es del 1%, además suponer que el Asesor cumplió el presupuesto asignado.

Presupuesto	50.000,00		
Comisiones 1%	500,00		
Componentes		Condiciones	
Cumplimiento de presupuesto	250,00	cumplió al 100%	250,00
Recuperación de cartera	125,00	cumplió al 92%	93,75
Cobertura de productos	75,00	cumplió al 66%	37,50
Cobertura de clientes	50,00	cumplió al 76%	50,00
Total remuneración variable	500,00		431,25

Figura 48 Ejemplo de remuneración al vendedor

Como se puede observar, a pesar que el vendedor cumplió con su presupuesto de ventas, al no gestionar sus otros indicadores, recibe una remuneración inferior a la que debería recibir. Estos indicadores pretenden que el Asesor sea un administrador de las cuentas que tiene a su cargo.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Como se ha determinado, la remuneración del Asesor para el presente Plan de Negocios se realizará de forma mixta, es decir, contará con un componente fijo y un componente variable, adicionalmente a esto, hemos detallado cómo se efectuará el pago de este componente variable, sin embargo falta por detallar qué tipos de incentivos recibirá el Asesor en el caso de sobrecumplimiento de sus indicadores, principalmente por el del presupuesto de ventas, ya que los otros indicadores no podrán cumplirse a más del 100%, a excepción del indicador de recuperación de cartera. A continuación, se detalla la tabla que regirá el sobrecumplimiento:

Tabla 23. *Incentivos sobre cumplimiento*

Porcentaje de sobrecumplimiento	Incentivo
Del 100% al 110%	1,2% de comisiones por sobre el excedente
Del 111% al 120%	1,4% de comisiones por sobre el excedente
Del 1120% en adelante	1,5% de comisiones por sobre el excedente

Como se puede observar, el sobrecumplimiento del presupuesto de ventas por parte del Asesor supone un incremento en su remuneración variable. Esta remuneración variable será entregada al Asesor 8 días después de haber realizado el cierre mensual de presupuestos, es decir, aproximadamente el 8 de cada mes.

3.8.2. Primas y otros incentivos similares

La Dirección de Ventas no tiene previsto implementar primas para el presente Plan de Negocios.

3.8.3. Sistemas mixtos

Como se ha mencionado, el sistema de remuneración para el presente Plan de Negocios será de tipo mixto.

3.8.4. Sistemas colectivos

La Dirección de Ventas no tiene previsto implementar un sistema colectivo, ya que solo hay un asesor/vendedor para el presente Plan de Negocios.

3.8.5. Gastos de viaje

La provincia de la Península de Santa Elena tiene una extensión de 3.763 km² y se encuentra ubicada al Oeste de la ciudad de Guayaquil, específicamente a 144 kilómetros de distancia. Las vías de comunicación se encuentran en excelente estado de manera que el tiempo de traslado del Asesor hasta la zona no debe tomar más de 1.5 horas partiendo desde la ciudad de Guayaquil donde tiene sus oficinas centrales la organización.

Bajo esta premisa, se establece que el Asesor deberá visitar la zona durante una semana al mes, específicamente la segunda semana del mismo y, para evitar el desgaste físico del Asesor, la Dirección de Ventas ha determinado que el Asesor duerma en la provincia mencionada. Los gastos de viaje se han determinado de la siguiente manera:

Tabla 24. *Gastos de Viaje*

Rubro	Valor	Valor total
Hospedaje	\$ 20.00 por noche	\$ 80.00
Alimentación	\$ 15.00 diarios	\$ 75.00
Movilización	\$ 75.00	\$ 75.00
	Total	\$ 230.00

El valor representado por “movilización” en la tabla se refiere al valor que cancelará la organización por efecto de la depreciación vehicular ya que el Asesor deberá poseer vehículo propio, como se lo determinó el acápite del perfil del vendedor.

Como se ha determinado que el vendedor se desplazará a la zona asignada la segunda semana del mes, este valor deberá ser entregado al

mismo hasta dos días antes del viaje mencionado. Los valores de hospedaje y alimentación deberán ser justificados con facturas a nombre de la organización.

De existir otros gastos en los que deba incurrir el Asesor, éstos deberán ser justificados mediante facturas para su devolución en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de presentada la liquidación.

3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

La organización es consciente que pudiese existir un incremento en los costos de gastos del vendedor debido a diversas razones, de darse esta situación, el Asesor deberá cubrir las diferencias y justificarlas mediante facturas a nombre de la organización a su regreso del viaje junto con la liquidación respectiva. Sin embargo, este valor superior no puede exceder el 20% del valor asignado para cada rubro y que fueron detallados en párrafos anteriores.

3.9. Control de ventas y de vendedores

Es de suma importancia poder supervisar y controlar el desempeño del Asesor para efecto de poder tomar las correcciones a las actividades e incluso a las estrategias en el momento que éstas presenten desviaciones. Este control se realiza por medio de los indicadores de gestión y del Balance Score Card. Los indicadores han sido desarrollados en párrafos anteriores donde hemos mencionado que existirán cuatro controles principales, sin embargo, es decisión de la Dirección de Ventas el establecimiento de nuevos y/o adicionales indicadores.

La frecuencia para el monitoreo de dichos indicadores también se ha establecido con anterioridad, pero para efecto de ser más prácticos, la Dirección de Ventas convocará a una reunión semanal para efecto de mostrar al departamento comercial el avance de dichos indicadores y poder tomar los correctivos de ser necesario. Esta reunión se convocará los días lunes de 08H00 a 08H30 y se tratarán asuntos como:

- a) Control de las ventas semanales de los vendedores: A pesar que este indicador se estableció con una frecuencia diaria, esta información diaria será para consumo de la Dirección de Ventas, de manera que

pueda reunirse con cada uno de los Asesores en el transcurso de la semana y pueda encontrar soluciones inmediatas a la desviación. Sin embargo, en la reunión semanal se presentará un consolidado de los avances del cumplimiento presupuestal a todo el grupo y se buscará soluciones en conjunto.

- b) Control de recuperación de cartera: Se supervisará semanalmente y se tomarán los correctivos de ser necesario.
- c) Control de cobertura de cartera de clientes: Se realizará cada 15 días en la misma reunión semanal.
- d) Control de cobertura de portafolio de productos: Al igual que el anterior se monitoreará cada 15 días.
- e) Control de las actividades diarias y semanales del Asesor: El asesor deberá presentar un informe de resultados sobre la semana que termina y un cronograma tentativo sobre las actividades de la semana que empieza. Esta semana será reportada y analizada en la siguiente reunión semanal para evaluar avances y resultados. En este informe deberá constar las visitas planificadas en la semana con el resultado de las mismas, posibles negocios a cerrar en la semana siguiente, plan de visitas de la semana que empieza y posibles negocios a plantear en esa semana.

3.9.1. Control del volumen de ventas

Para monitorear este indicador, como se mencionó anteriormente, se establece un control diario al cumplimiento. El Director de Ventas recibirá este informe y tomará las correcciones adecuadas siempre consensuando con el Asesor. En las reuniones de ventas los días lunes de cada semana se evaluará si las medidas tomadas en el transcurso de la semana surtieron su efecto.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Además de los indicadores mencionados con anterioridad, se vuelve necesario el establecimiento de otras variables que, sin necesidad de estar ligadas a la remuneración, son indispensables para el monitoreo y control de la gestión del Asesor, una de ellas es la distribución de Wilfredo Pareto. Su

teoría, aplicada al área comercial, se interpreta como que el 80% de los clientes de una organización facturan el 20% de las ventas de la misma y viceversa. El objetivo que persigue este indicador es establecer una categorización de clientes para establecer frecuencia de visitas o estrategias dirigidas a cada segmento de los clientes. De esta manera, cada cartera de clientes deberá estar segmentada para establecer la importancia en cuanto a facturación de cada uno de ellos.

Otro de los factores a los que debe prestarse especial atención es el control de visitas a clientes. Este indicador complementa al indicador de cobertura del portafolio de clientes, ya que, además de saber a cuántos y a cuáles clientes se les ha vendido en un periodo dado, sabremos cuál es la razón de no haberles vendido a otros clientes. En el formato a utilizar deberá incluirse las razones por las que no se efectuó la venta: ausencia del cliente, excesivo stock, exceso de otros productos, quejas sobre producto, sobre el precio, sobre el servicio, etc.

3.9.3. Evaluación de vendedores

Tal como se ha determinado en párrafos anteriores, la manera en que se realizará la evaluación de los vendedores es por medio de ratios indicadores, el más importante de estos indicadores es el presupuesto de ventas. Existen indicadores de entrada y de salida en la gestión de los Asesores, de esta forma, el indicador anteriormente mencionado se convierte en un elemento de salida en la gestión del Asesor, otros indicadores de salida son: el número de clientes a los que se le ha vendido en el mes, el número de categorías de productos que han sido comercializado en el mes, el porcentaje de recuperación de cartera realizado en el mes.

Sin embargo, existen también indicadores de entrada, mismos que están orientados a medir las actividades del Asesor y que van a desembocar eminentemente en el cumplimiento de los indicadores de salida, entre este tipo de indicadores podemos mencionar el número de visitas diarias a los clientes de la cartera asignada, número de pedidos diarios, número de capacitaciones realizadas a los clientes, etc.

Finalmente, la evaluación de vendedores culmina con la comparación entre estos inputs y outputs, de manera que se comparará el número de visitas diarias a los clientes con el porcentaje de clientes a los que se les ha vendido en el mes, el porcentaje de productos vendidos versus el número total de productos existentes en el portafolio de negocios de la organización, etc.

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

El cuadro de mando del Director de Ventas está constituido por los indicadores que se han explicado exhaustivamente en párrafos anteriores.

3.10. Ventas especiales

El presente Plan de Negocios no contiene ventas especiales, dichas ventas especiales contemplan las ventas de servicios, las ventas telefónicas y las ventas electrónicas. Si bien es cierto, Labsupply si maneja ventas electrónicas, no se ha considerado la idea de explotar este recurso por tratarse de la introducción de una nueva marca en el mercado, ya que se considera que la mejor manera de realizar dicha introducción es por medio de la venta y la visita directa con los clientes.

3.11. Marketing mix

3.11.1. Producto

La empresa Labsupply comercializa reactivos, insumos, equipos y medios de cultivo para los laboratorios de control de calidad de las diferentes industrias. Labsupply desea introducir y comercializar tres agares de la marca Titan en el mercado de la provincia de Santa Elena. Labsupply es representante de la marca de medios de cultivo y agares Titan®.

Nombre: **AGAR TSA**

Presentación: 500 GR

Código: TM 345

Tryptone Soya Agar (TSA) es utilizado para el crecimiento y la cuantificación de bacterias totales dentro de una muestra, el mismo con las características que tiene, de no ser selectivo, da una idea de la carga bacteriana que podemos tener en nuestra muestra de estudio. Cumple con los requisitos USP. El cloruro de sodio mantiene el equilibrio osmótico de este agar. Es usado para el cultivo de varios microorganismos y pruebas de esterilidad de moldes y bacterias.

Apariencia: Color ámbar claro, gel claro ligeramente opalescente, cuando se agrega sangre se forma un gel rojo cereza.

pH (at 25°C): 7.3 ± 0.2



Ingredients	g/L
Agar	15.00
Pancreatic digest of Casein	15.00
Papaic digest of Soybean	5.00
Sodium chloride	5.00

Figura 49 Agar TSA Titan®

Nombre: **AGAR TCBS**

Presentación: 500 gr

Código: TM 875

TCBS Agar (agar tiosulfato citrato bilis sacarosa) es un medio selectivo de diferenciación para el aislamiento y cultivo de *Vibrio cholerae*. Medio que permite cuantificar la cantidad de *Vibrios* totales en una muestra, es decir es un medio selectivo solo para *Vibrios* pero el mismo no permite hacer una identificación más a profundidad, pero es muy importante ya que si se cuantifica o identifica un *Vibrio* en específico, este conteo general va a permitir tener una relación de cuánto hay de esta especie con respecto a la carga total de *Vibrios*. Las colonias que crecen en este medio tienen dos tipos de coloraciones Verde y Amarillas.

Las colonias verdes en Acuicultura estos últimos años han tomado importancia ya que las mismas dan un indicio que podría existir *Vibrio Parahaemolyticus*, se puede decir que se ha vuelto de interés, debido a que éste está directamente relacionado con la enfermedad EMS (AHPND), que ha afectado ya a varios países del mundo, provocando generalmente mortalidad muy fuerte en estadios tempranos del camarón, he de ahí su nombre Síndrome de la mortalidad temprana (EMS) por sus siglas en Ingles.



Ingredients	Gms/Ltr.
Sucrose	20.00
Agar	15.00
Spl. peptone	10.00
Sodium citrate	10.00
Sodium chloride	10.00
Sodium thiosulphate	10.00
Yeast extract	5.00
Ox gall	5.00
Sodium cholate	3.00
Ferric citrate	1.00
Bromothymol blue	0.04
Thymol blue	0.04

Figura 50 Agar TCBS Titan®

(Titan, 2017)

Aspecto: Color verde, gel claro a ligeramente opalescente

PH (a 25°C): 8,6 ± 0,2

Nombre: **AGAR AGAR (BACTO AGAR)**

Presentacion: 500 gr

Codigo: TM 1201

El agar-agar es un hidrocoloide extraído de algas marinas que es ampliamente utilizado en la industria alimentaria. Entre sus propiedades principales se destacan su alto poder gelificante, elevada fuerza de gel a bajas concentraciones, baja viscosidad en solución, alta transparencia, gel termorreversible y temperaturas de fusión/gelificación bien definidas.

El bacto agar cumple con la función de ser un agente de solidificación en la preparación de medios de cultivo, es decir es la base de todos los agares.



Apariencia: de color blanco crema
pH (2% soln. at 25°C)

Figura 51 Agar Agar Bacto Titan®
 (Titan, 2017)

3.11.2. Precio

El precio de los agares varía según su descripción:

Tabla 25. *Precio de agares*

AGARES	PRESENTACION	PVP
TSA	500 GR	\$ 51.90
BACTO AGAR	500 GR	98,1
TCBS	500 GR	72,6
		\$ 77.10

El precio se ha determinado según el precio de la competencia, ya que lo que queremos conseguir es posesionar la marca ofreciendo un producto de calidad y a un precio asequible y que este por un pequeño porcentaje más abajo del precio de la competencia.

3.11.3 Plaza

En primer lugar, en lo que se refiere a los canales de distribución de los productos, se trabajará directamente con Laar Courier para poder hacer llegar los pedidos en máximo 48 horas al cliente final. Se decidió hacer un convenio con un courier, ya que el mayor problema que tienen los laboratorios de la provincia de Santa Elena es que no le llegan los productos a tiempo y que muchas veces los encargados de compras, se olvidan del

pedido. Los agares son de vital importancia para los análisis, ya que los gares son la base para preparar los medios de cultivo a analizar.

Este tipo de distribución le permitirá a la fuerza de ventas de LABSUPPLY, interactuar directamente con los consumidores, manteniendo la cultura organizacional de orientación hacia el cliente, además de generar mayor nivel de recordación y presencia de la marca en el mercado. A continuación, se presenta el esquema de la forma de distribución que se desarrollará:

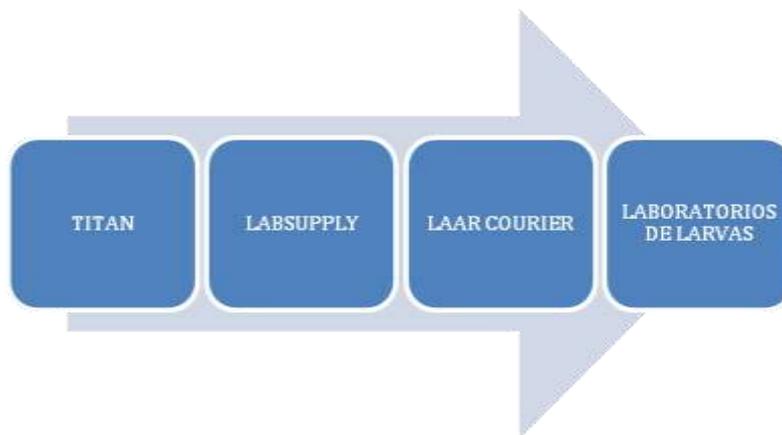


Figura 52 Cadena de distribución de Labsupply

3.11.4. Promoción

Por tratarse de una empresa y marca nueva en el mercado de la provincia de Santa Elena, será necesario aplicar estrategias de promoción de ventas y hacer uso de herramientas publicitarias que le permitan a LABSUPPLY atraer la atención de los potenciales clientes (Laboratorios), e impulsar las ventas de las diferentes categorías de productos que ofrece la empresa.

Por lo tanto, se deberá diseñar diferentes piezas publicitarias que se pautarán en diversos medios, con el propósito de generar mayor, efectividad, alcance e impacto y transmitir el mensaje publicitario a la audiencia seleccionada. En este contexto, se utilizarán los siguientes medios y herramientas publicitarias:

- Redes sociales – Facebook, Twitter e Instagram
- Página web
- Volantes.
- Tarjetas de presentación.

1. Página web y redes sociales

En este caso la utilización de medios digitales le proporcionará a LABSUPPLY un mayor alcance y a su vez le permitirá interactuar con los consumidores de forma constante. Por lo tanto, será importante que se designe a un responsable que se encargará de mantener actualizado el “fan page” de la empresa, donde además de publicar información con respecto a los diferentes productos que se ofrece al mercado, se podrán responder a las inquietudes de los usuarios generando una mayor retroalimentación de la comunicación empresa-cliente a nivel digital.

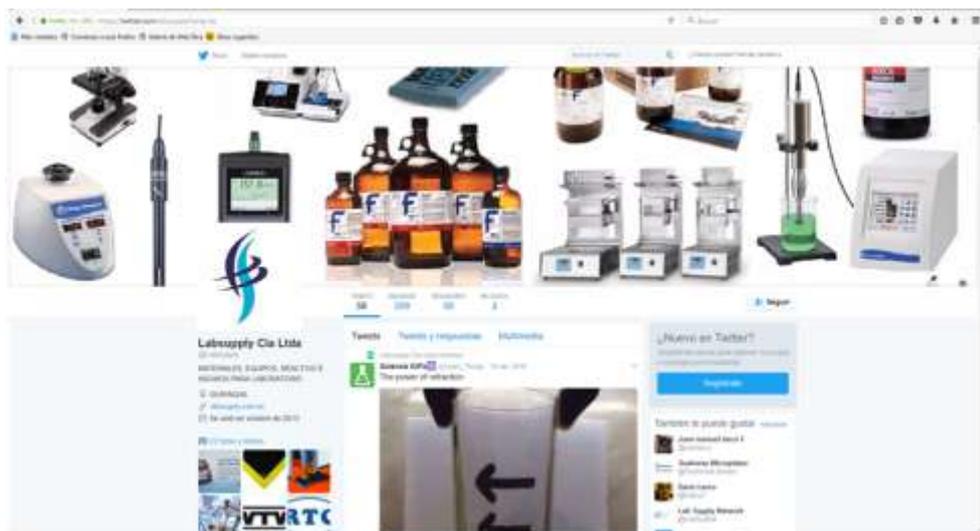




Figura 53 Diseño gráfico medios web

Volantes

Además del uso de medios digitales, se utilizarán volantes que serán entregadas en los laboratorios de la Provincia de Santa Elena, en la misma se incluirá información relacionada con los productos que ofrece la empresa LABSUPPLY, así como también se incluirá, los números de contacto, correo electrónico e información de redes sociales.

Tarjeta de presentación

Se diseñarán tarjetas de presentación para la fuerza de ventas de la empresa LABSUPPLY, las cuales deberán entregar a los jefes de laboratorios y de compras.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

Es importante considerar la inversión que conlleva importar los agares a comercializar, los gastos administrativos y gastos de ventas para determinar el capital inicial. Se considera entonces, activos fijos, gastos de importación y gastos propios que se generan en el inicio de la comercialización de agares.

Inversión Inicial	VALOR
Costo de importación agares (inventario)	\$ 49.491,98
Gasto administrativo	\$ 3.360,00
gasto vendedor	\$ 4.402,60
Publicidad	\$ 1.500,00
Laptop	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 57.254,58

Figura 54 Inversión Inicial

4.1.2 Política de financiamiento

Los accionistas de LABSUPPLY ha considerado financiar este proyecto al 100% con capital propio, y de esta manera no incurrir en un préstamo bancario innecesario.

4.1.3 Costo de Capital

Como se describe en el punto anterior, como Labsupply financiará el capital inicial, el costo de capital no aplica a este plan de negocio.

4.1.4 Impuestos

Los impuestos aplicables a este plan de negocio son del 22% Impuesto a la renta y el 15% de participación a trabajadores. El impuesto combinado es de 33.70%.

IMPUESTOS

Impuesto a la renta	22%
Participación de traba	15%
Impuesto Combinado	33,70%

Figura 55 Impuestos Combinados

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

En la venta proyectada para el primer año se toma en consideración el mercado potencial que se calculó en el capítulo 2 (2.6.4) en el cual basándose en una población de 105 laboratorios a nivel nacional, se empezó descontando los no consumidores absolutos y los no relativos y quedando con un mercado actual de la competencia de 50 clientes, de los cuales el objetivo es abarcar un 40% de este mercado en el primer año, que representa un total de 20 clientes.

Dado que cada cliente consume un promedio mensual de 2 agares por cada tipo de agar (TCBS, TSA, BACTO), se obtiene que consumen 6 agares, dando una estimación mensual de 120 agares y una proyección de ventas anuales de 1440 agares.

Estado de Resultados Proyectados						
	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos		\$111.024	\$133.229	\$159.875	\$191.849	\$230.219
(-) Costo de bienes vendidos		\$49.495	\$59.394	\$71.273	\$85.527	\$102.633
Utilidad Bruta		\$61.529	\$73.835	\$88.602	\$106.322	\$127.587
		55%	55%	55%	55%	55%
(-) Gastos de distribución y ventas		\$17.484	\$19.330	\$21.463	\$23.936	\$26.813
(-) Gastos de administración		\$3.860	\$4.028	\$4.204	\$3.890	\$4.084
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$21.344	\$23.358	\$25.668	\$27.826	\$30.897
		19%	18%	16%	15%	13%
Utilidad Operacional		\$40.185	\$50.477	\$62.934	\$78.496	\$96.690
		36%	38%	39%	41%	42%
(-) Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		\$40.185	\$50.477	\$62.934	\$78.496	\$96.690
(-) Trabajadores		\$6.028	\$7.572	\$9.440	\$11.774	\$14.503
(-) Impuesto a la renta		7515	9439	11769	14679	18081
Utilidad Neta		\$26.643	\$33.466	\$41.725	\$52.043	\$64.105

Figura 56 Estado de Resultado Proyectado

4.2.2 Precios

El precio promedio de venta de los agares es de \$77.10, el mismo que se prevé mantener durante el transcurso del proyecto. Sin embargo, si se

considera necesario ajustar o modificar el valor por factores externos, se examinará un posible incremento previo análisis del mercado.

	precio	cv	% particip
TSA	51,90	30,93	23,19%
TCBS	72,60	34,20	40,35%
BACTO	98,10	36,75	36,46%
			100%
PRECIO PROMEDIO POND	\$ 77,10		

Figura 57 Estructura de precios

4.2.3 Ventas esperadas

En base a lo planteado en los puntos 4.2.1 y 4.2.2 sobre el volumen y precio de los agares, se procede al cálculo para determinar el valor en dólares de las ventas esperadas durante los cinco años proyectados.

DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL			
No consumidores absolutos			50
Ubicados fuera de la provincia de Santa Elena		40	
Tercerizan el análisis		10	
Mercado actual de la competencia			50
Mercado actual de la empresa			5
Poblacion total de Laboratorios de larvas en el país			105
PROYECCION DE VENTAS			
Mercado actual de la competencia			50
Porcentaje de impacto en la competencia			40%
Participación del mercado en clientes de la competencia			20
Frecuencia de compra			2 mensual
Clases de agar comercializados			3
Unidades vendidas prom por mes por cliente			6 unidades
Total proyectado por mes por cliente			120 unidades
Total proyectado de ventas de agar anual por cliente			1440 unidades

Figura 58 Determinación del mercado potencial

Se considera un crecimiento del 20% debido a que, en el mercado de la provincia de Santa Elena, basados en la encuesta, consideran el precio como un factor importante, y los agares Titan tienen un precio competitivo, aparte de eso, no hay una empresa establecida en ese sector y estos laboratorios han tenido que realizar las compras en Guayaquil, pero se les dificulta por cuestiones de logística.

Crecimiento anual		20%				
		Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Venta en unidades		1.440	1.728	2.074	2.488	2.986

Figura 59 Proyección de ventas esperadas

4.3 Presupuesto de Costos

Para análisis de este proyecto se ha clasificado los costos con fijos, que son los que no dependen de la cantidad de agares vendidos y los costos variables que si dependen de la cantidad de agares vendidos.

Costos fijos	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos de distribución y ventas		\$11.003	\$11.553	\$12.130	\$12.737	\$13.374
Gastos administrativos		\$3.860	\$4.028	\$4.204	\$3.890	\$4.084
Total costos fijos		\$14.863	\$15.581	\$16.335	\$16.627	\$17.458
Costos variables	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Costo de bienes vendidos		\$49.495	\$59.394	\$71.273	\$85.527	\$102.633
Comisión del vendedor		\$6.481	\$7.777	\$9.333	\$11.200	\$13.439
Total costos variables		\$55.976	\$67.171	\$80.606	\$96.727	\$116.072

Figura 60 Presupuesto de Costos

4.3.1 Materia Prima

Este proyecto no utiliza materia prima, ya que los productos son importados desde la India.

4.3.2 Mano de Obra Directa

Este proyecto no requiere de mano de obra directa debido a que comercializa los productos, no los manufactura.

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Este proyecto no cuenta con costos indirectos de fabricación, debido a que comercializa los productos, no los manufactura.

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Totales \$		111.024	133.229	159.875	191.849	230.219
Precio de Venta Unitario		77,10	77,10	77,10	77,10	77,10
Cantidad		1.440	1.728	2.074	2.488	2.986
Costo de Venta		49.495	59.394	71.273	85.527	102.633
Comisiones		6.481	7.777	9.333	11.200	13.439
Costo Variable Total		55.976	67.171	80.606	96.727	116.072
Cantidad		1.440	1.728	2.074	2.488	2.986
Costo Variable Unitario		38,87	38,87	38,87	38,87	38,87
Gastos Adm		3.860	4.028	4.204	3.890	4.084
Gastos Venta		17.484	19.330	21.463	23.936	26.813
Menos Gastos Variables (Comisiones)		(6.481)	(7.777)	(9.333)	(11.200)	(13.439)
Costos Fijos Totales		14.863	15.581	16.335	16.627	17.458
Precio de Venta Unitario		77,10	77,10	77,10	77,10	77,10
Costo Variable Unitario		38,87	38,87	38,87	38,87	38,87
PUNTO DE EQUILIBRIO:	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pto. Equilibrio en unidades		389	408	427	435	457
Pto. Equilibrio en dolares		29.977	31.424	32.945	33.533	35.210

Figura 61 Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio permite determinar cuántas unidades debemos vender para no generar ni pérdida ni ganancia. El punto de equilibrio en el primer año es de 389 unidades de agar, vendiendo sobre este punto se obtendrá ganancias y por debajo de éste se obtendrá pérdidas.

DATOS PARA EL GRAFICO				
	Cero	MENOS 50%	EQUILIBRIO	MAS 50%
Cantidad	0	194	389	583
Venta Totales \$	0	14.988	29.977	44.965
Costo Variable \$	0	7.557	15.114	22.670
Costo Fijo	14.863	14.863	14.863	14.863
Costo Total	14.863	22.420	29.977	37.533
Beneficio	-14.863	-7.432	0	7.432

DEFINICIONES:

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales.

Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

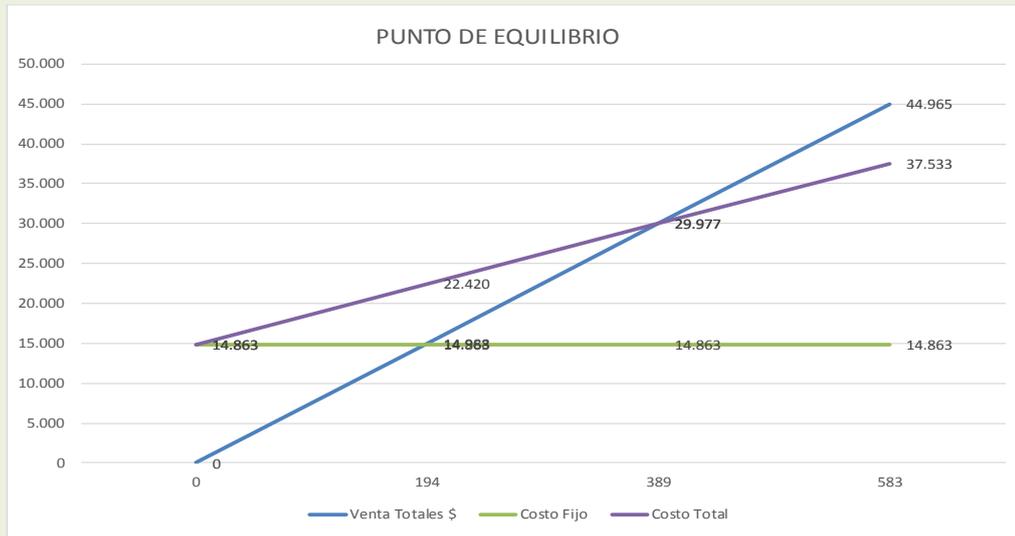


Figura 62 Punto de equilibrio gráfico

4.5 Presupuesto de Gastos

En este proyecto se consideran dos tipos de gastos: de venta y administrativos.

Los gastos de distribución y ventas están conformados por el salario del vendedor, comisiones, plan celular, publicidad, movilización, alimentación y hospedaje. Estos gastos se incurren para poder vender los agares y estos gastos son fijos a excepción de las comisiones, que varían de acuerdo a las ventas del vendedor.

Gastos de distribución y ventas	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Sueldo vendedor		\$ 4.402,60	\$4.623	\$4.854	\$5.097	\$5.351
Comisiones del vendedor		\$6.481	\$7.777	\$9.333	\$11.200	\$13.439
Plan celular vendedor		\$ 300,00	\$315	\$331	\$347	\$365
Publicidad		\$ 1.500,00	\$1.575	\$1.654	\$1.736	\$1.823
Movilización		\$ 1.800,00	\$1.890	\$1.985	\$2.084	\$2.188
Alimentación		\$ 1.800,00	\$1.890	\$1.985	\$2.084	\$2.188
Hospedaje		\$ 1.200,00	\$1.260	\$1.323	\$1.389	\$1.459
Gasto bodega		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total gastos distribución y venta		\$17.484	\$19.330	\$21.463	\$23.936	\$26.813

Figura 63 Presupuesto de Gastos de Distribución y Ventas

Los gastos administrativos están conformados por el costo del back office que es un proporcional de los gastos administrativos que se incurren en la oficina matriz de Guayaquil, que son gastos de arriendo, telefonía, luz, internet, salarios, etc. El otro costo que se considera es la depreciación de la laptop que se adquirió para uso del vendedor.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Back Office		\$3.360	\$3.528	\$3.704	\$3.890	\$4.084
Depreciación de equipo oficina		\$500	\$500	\$500		
Total gastos administrativos		\$3.860	\$4.028	\$4.204	\$3.890	\$4.084

Figura 64 Presupuesto de Gastos Administrativos

4.6 Factibilidad financiera

4.6.1 Análisis de ratios

Indicadores Financieros de Rentabilidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	61.529	73.835	88.602	106.322	127.587
Ventas	111.024	133.229	159.875	191.849	230.219
ROS (Return On Sales)	55,42%	55,42%	55,42%	55,42%	55,42%
Gastos Operativos	21.344	23.358	25.668	27.826	30.897
Ventas	111.024	133.229	159.875	191.849	230.219
% Gtos Operat. / Ventas	19,22%	17,53%	16,05%	14,50%	13,42%
Utilidad Antes de Impuestos	40.185	50.477	62.934	78.496	96.690
Ventas	111.024	133.229	159.875	191.849	230.219
% Utilid. Antes Imptos. / Ventas	36,20%	37,89%	39,36%	40,92%	42,00%

Figura 65 Indicadores Financieros

Los indicadores permiten tener una idea clara de cómo se desarrollara la empresa en el lapso del plan de negocios, que es de cinco años. Estos indicadores permiten evaluar si el proyecto es rentable y cuanto porcentaje se está obteniendo de ganancia o retorno.

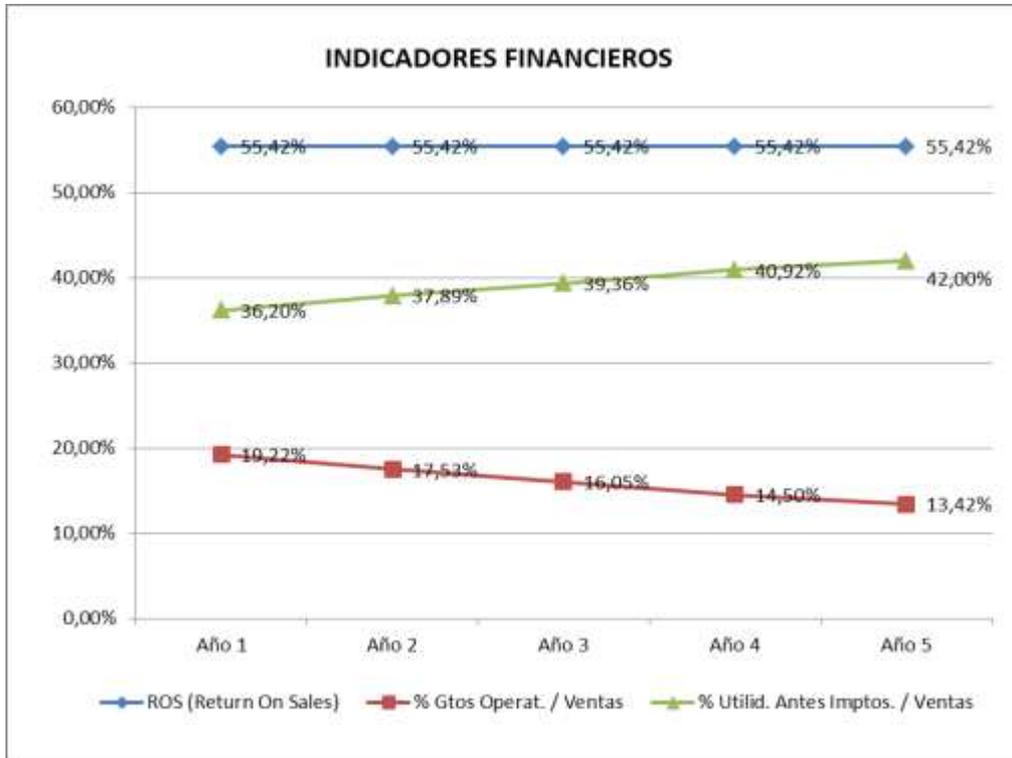


Figura 66 Indicadores Financieros

En el gráfico de los indicadores se puede apreciar que los gastos operativos se van reduciendo mientras más unidades de agares se venden y por ende la utilidad también aumenta. El ROS que es el retorno en ventas se maneja estable.

4.6.2 Valoración del plan de negocios

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
NOPAT		\$40.185	\$50.477	\$62.934	\$78.496	\$96.690
(+) DEPRECIACION		\$500	\$500	\$500	\$0	\$0
(+) RECUPERACION DE CT						
(-) INV ACTIV FIJO		-1500				
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (57.254,58)					\$ 57.254,58
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (58.754,58)	\$40.685	\$50.977	\$63.434	\$78.496	\$153.944
FLUJO ACUMULADO	\$ (58.754,58)	\$18.069	\$32.908			

Figura 67 Valoración del plan de negocios

Calculo de la Tasa de Descuento		BETA (chemical sp)	0,94	Dr. Damodarán
COK = RF + Beta * (premio del mercado) + riesgo país		Premio del mercado	5,50%	Paper del Dr. Fernandez - IESE
		Riesgo país	6,14%	ene-17
		Tasa libre de riesgo	2,40%	Paper del Dr. Fernandez - IESE
VAN @ 5 AÑOS	\$187.526,05			
TIR @ 5 AÑOS	88%			
COK	13,71%			
PAYBACK	2 ^{ndo} año			

Figura 68 Análisis VAN y TIR

Existe una viabilidad para este proyecto tanto económica como financiera, ya que el valor actual neto (VAN) que es de \$187.525.05 es mayor a la inversión \$58.754.58. La TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) es 88% superando al valor del COK que es de 13.71%. El tiempo de Payback es al segundo año, lo que indica que el capital se lo recupera en menos de 5 años que es la proyección del proyecto.

4.6.3 Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL O ANÁLISIS DE RIESGO POR VARIABLES								
FACTOR	UNIDADES	VAN	FACTOR	PX VENTA	VAN	FACTOR	COSTO VARIA	VAN
1,3	1872	\$ 268.606,58	1,3	\$ 100,23	\$ 341.557,71	1,45	\$ 49,84	\$ 78.108,30
1,2	1728	\$ 241.573,01	1,2	\$ 92,52	\$ 290.213,82	1,3	\$ 44,68	\$ 114.601,07
1,1	1584	\$ 214.539,44	1,1	\$ 84,81	\$ 238.869,93	1,15	\$ 39,53	\$ 151.023,12
1	1440	\$ 187.505,87	1	\$ 77,10	\$ 187.505,87	1	\$ 34,37	\$ 187.505,87
0,9	1296	\$ 160.472,30	0,9	\$ 69,39	\$ 136.182,16	0,85	\$ 29,21	\$ 224.008,66
0,8	1152	\$ 133.438,73	0,8	\$ 61,68	\$ 84.838,28	0,7	\$ 24,06	\$ 260.430,71
0,7	1008	\$ 106.405,16	0,7	\$ 53,97	\$ 33.494,39	0,55	\$ 18,90	\$ 296.923,48

Figura 69 Análisis de Sensibilidad

ESCENARIO PESIMISTA				ESCENARIO OPTIMISTA			
FACTOR	VARIABLE	VALOR	VAN	FACTOR	VARIABLE	VALOR	VAN
0,85	Precio	\$ 65,54		1,20	Precio	\$ 92,52	
0,85	Cantidad	1224	\$ (1.110,80)	1,20	Cantidad	1728	\$ 452.332,36
1,40	Costo Variable	\$ 48,12		0,70	Costo Variable	\$ 24,06	

Figura 70 Escenarios de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar que tanto varía el VAN de la empresa cuando los factores unidades, precio y costo variable cambian. Se puede apreciar que este proyecto es sensible al precio y al costo variable, ya que en el escenario pesimista el VAN se vuelve negativo.

4.7. Sistema de control

4.7.1. Cuadro de mando integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Aumentar la participación de mercado.	% de cuota de mercado	No. Clientes /Total del mercado	1 mes	20%	PC4
	Mejorar la liquidez de la empresa	% Cash - Flow	NOF/ Total de Ventas	1 mes	20%	PC4
Perspectiva de clientes	Fidelizar clientes	% de recontractación de clientes	N Clientes que recontractan / No. Total clientes	3 meses	15%	PC4
	Incrementar la cartera de clientes.	% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos /Total facturación	3 meses	20	PC4
Perspectiva de procesos	Mejorar procesos internos	% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones / Total de servicios prestados	3 meses	5%	PC9
	Optimizar el proceso de compra	Eficiencia Comercial	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	3 meses	80	PC7
Perspectiva de Recursos Humano	Focalización en la Orientación al cliente	% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	Anual	90%	PC6
	Desarrollo de competencias	% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	Anual	40%	PC5/PC6

Figura 71 Cuadro de Mando Integral

Para realizar este cuadro se debe tomar como base el modelo scorecard y tener presente las actividades de apoyo de la empresa, las necesidades del cliente y el objetivo que deseamos, y de esta manera poder evaluar y controlar el avance del cumplimiento del objetivo general del plan de negocio.

4.7.2. Planes de contingencia

Es necesario tener un plan que permita tomar medidas correctivas cuando lo planificado, ya sea por factores internos o externos, se está desviando. Estas medidas correctivas permitirán seguir con el plan estipulado, pero realizando algunas variaciones necesarias.

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Problemas de Líquidez	falta de tesorería en algún periodo del año	Contratar una cuenta de crédito
PC2 falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital social	Capitalización, reducción de reparto de dividendos. Ampliación de capital
PC4 Menor ventas que previsión	baja fidelización clientes o ventas cruzadas	Implantar campaña de marketing de descuentos por fidelización (mientras más productos compras, mas descuentos consigues)
	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar campañas de captación. Entregar muestras y demostrar beneficio.
PC7 Disminución de la Eficiencia Comercial	Cambio de tendencias de marketing en el sector	Análisis de la eficiencia Comercial y reorientación del plan de marketing acorde a las nuevas tendencias
PC6 Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Desmotivación de los solucionadores	Realización de jornadas de orientación a clientes
PC9 Bajada de ratios Servicios contratados versus servicios ofertados	Oferta no adecuada a las necesidades de los clientes	Realización de encuestas para la valoración de necesidades de los cliente. Reunión de los solucionadores para valorar los servicios ofertados versus las necesidades de los clientes.

Figura 72 Plan de contingencia Labsupply

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

Labsupply trabaja activamente con el cuidado medioambiental en todas sus actividades empresariales, la cual incluye capacitar al cliente sobre la forma de reciclar y desechar los desechos inorgánicos y productos tóxicos, que consume un laboratorio de larvas.

La Normativa Ambiental en el **Acuerdo Ministerial No. 061** publicado en el Registro Oficial No 316 el 04 de mayo de 2015 (Ministerio del Ambiente, 2015) determina:

Art. 149 Sustancias químicas peligrosas sujetas a control. - Son aquellas que se encuentran en los listados nacionales de sustancias químicas peligrosas aprobados por la Autoridad Ambiental Nacional. Estarán incluidas las sustancias químicas prohibidas, peligrosas y de uso severamente restringido que se utilicen en el Ecuador, priorizando las que por magnitud de su uso o por sus características de peligrosidad, representen alto riesgo potencial o comprobado para la salud y el ambiente.

Art. 79 Desechos peligrosos.- A efectos del presente Libro se considerarán como desechos peligrosos, los siguientes:

1. a) Los desechos sólidos, pastosos, líquidos o gaseosos resultantes de un proceso de producción, extracción, transformación, reciclaje, utilización o consumo y que contengan alguna sustancia que tenga características corrosivas, reactivas, tóxicas, inflamables, biológico-infecciosas y/o radioactivas, que representen un riesgo para la salud humana y el ambiente de acuerdo a las disposiciones legales aplicables; y,
1. b) Aquellos que se encuentran determinados en los listados nacionales de desechos peligrosos, a menos que no tengan ninguna de las características descritas en el numeral anterior. Estos listados serán establecidos y actualizados mediante acuerdos ministeriales

Art. 80 Desechos especiales.- A efectos del presente Libro se considerarán como desechos especiales los siguientes:

1. c) Aquellos desechos que sin ser peligrosos, por su naturaleza, pueden impactar al ambiente o a la salud, debido al volumen de generación y/o difícil degradación y, para los cuales se debe implementar un sistema de recuperación, reuso y/o reciclaje con el fin de reducir la cantidad de desechos generados, evitar su inadecuado manejo y disposición, así como la sobresaturación de los rellenos sanitarios municipales;
1. d) Aquellos cuyo contenido de sustancias tengan características corrosivas, reactivas, tóxicas, inflamables, biológico-infecciosas y/o radioactivas, no superen los límites de concentración establecidos en la normativa ambiental nacional o en su defecto la normativa internacional aplicable.
1. e) Aquellos que se encuentran determinados en el listado nacional de desechos especiales. Estos listados serán establecidos y actualizados mediante acuerdos ministeriales.

5.2. Medio Ambiente

Los usos y aplicación que tienen los agares es específicamente para el sector camaronero, mismo que se ha visto afectado por algunas variables que mermaron la producción y comercialización de camarones, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

En el Plan Nacional del Buen Vivir, objetivo siete, hace referencia a “garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), este objetivo sugiere el manejo continuo y responsable del patrimonio marino-costero para efecto de garantizar el sustento de la pesca artesanal y de mediana y gran industria. En décadas pasadas se mencionó la explotación de la fauna marina, entre ellos los camarones, mismos que eran comercializados por parte de la pesca formal e informal. Labsupply, aporta con agares de calidad que ayudan a la protección e investigación de esta fauna marina y aporta al cuidado y calidad de su reproducción, para su posterior comercialización dentro y fuera del país.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Labsupply, actuando de manera socialmente responsable, alinea el presente Plan de Negocios a ciertos objetivos del Plan Nacional del Buen

Vivir. El objetivo 3 menciona: “Mejorar la calidad de vida de la población” y, la organización aporta a la consecución de dicho objetivo en la medida que los clientes entreguen al mercado un mejor producto mediante el uso de los productos estudiados en el presente Plan (SENPLADES, 2013). De esta forma, los beneficiarios directos del presente Plan de negocios lo constituyen los laboratorios de larvas e instituciones a los que se les entregue los productos ya que la calidad del producto que se comercializará en el mercado (nacional o internacional) va a ser inmejorable debido a la utilización del producto, pudiendo incrementar su market share e incluso su rentabilidad en base a dicha calidad, sin mencionar que podrían reducir la tasa de mortalidad de los camarones. Adicionalmente, serán beneficiados directamente los consumidores, quienes podrán degustar de un producto de buena calidad.

Indirectamente se beneficiarán las empresas satélite que dan servicio a los exportadores de camarón, ya que, al aumentar la producción, la calidad y por ende los pedidos de sus clientes, se incrementará también el transporte de dichos productos así como también los empaques en los que se exporta, incrementando las ventas de todos los proveedores de materiales e insumos para la exportación, dando con esto cumplimiento al objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, que dice: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (SENPLADES, 2013).

Por otro lado, el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir dice “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, Labsupply encaja en este objetivo mediante la distribución de agares de calidad que ayuda a determinar el buen estado del camarón y detectar a tiempo cualquier enfermedad y de esta manera Ecuador pueda seguir exportando camarón de calidad a Europa y resto del mundo.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

Labsupply está involucrado en ofrecer al mercado agares de calidad que contribuyan en el análisis del buen estado de las larvas y la investigación de posibles enfermedades que puedan afectar a la larva y por

ende al consumidor. Además, garantiza que los productos, colaboradores y demás involucrados en el negocio respeten las normas de responsabilidad social y ambiental en el territorio ecuatoriano.

Labsupply trabaja activamente con el cuidado medioambiental en todas sus actividades empresariales, la cual incluye capacitar al cliente sobre la forma de reciclar y desechar los desechos inorgánicos y productos tóxicos, que consume un laboratorio de larvas.

Labsupply está comprometido a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, ofreciendo un agar de calidad que permita determinar a tiempo cualquier enfermedad en el camarón que pudiere afectar al consumidor final, y de esta manera impulsar la transformación de la matriz productiva, y así estos laboratorios puedan garantizar la calidad del camarón y las empacadoras puedan seguir exportando su producto a Europa y resto del mundo.

CONCLUSIONES

LABSUPPLY se encuentra en proceso de introducción del producto y marca en el mercado y de esta manera empezar a incrementar la participación del mercado y ampliar la cartera de clientes en la Península de Santa Elena, para luego abarcar en el mercado nacional.

Al considerar el análisis del mercado, en los factores externos se evidencia que la situación económica que actualmente se encuentra el país, los laboratorios requiere de agares de menor precio con buena calidad, además de que cumplan con todas las certificaciones requeridas y puedan usar estos agares para realizar sus análisis.

Labsupply no utiliza herramientas de publicidad como televisión y radio ya que los agares requieren una asesoría técnica y como se está introduciendo una nueva marca, debe realizarse las pruebas requeridas para verificar que el agar si funciona en base a su uso. Se utiliza los medios de twitter, Instagram, Facebook y pagina web para que los clientes estén al tanto de las promociones y puedan tener acceso a los otros productos que comercializa Labsupply en su cartera de productos.

El incremento en venta de agares es posible, porque Labsupply es el representante exclusivo de la nueva marca de agares que ofrece calidad a un precio asequible. También es posible debido a que el mercado siempre está buscando una opción más rentable pero siempre y cuando sea de calidad y cumpla con las certificaciones requeridas. Es posible incrementar las ventas por la asesoría que el vendedor le prestara a los doctores de los laboratorios para que realicen las pruebas y puedan certificar que agares Titan cumple con tofos los requisitos.

Los objetivos propuestos se basan en incrementar las ventas promoviendo Titan en la Península de Santa Elena, cuya labor estará a cargo de la fuerza comercial, asignando tiempo y rutas para lograr la meta estipulada.

De acuerdo con los resultados revisados la participación del mercado será de un 40%, sin embargo, se debe realizar seguimientos y evaluación de

los resultados tanto internos como externos para asegurar que esta meta sea alcanzada y a la vez poder estar atentos a cualquier cambio en el entorno que pudiera presentarse y que pudiera afectar esta meta.

Los resultados financieros obtenidos en el capítulo cuatro, indica que el proyecto cumple con un VAN y una TIR razonable en base a los flujos previstos por la empresa, y a pesar que el proyecto será financiado directamente por los propietarios, se recupera esta inversión a partir del tercer año.

Para finalizar Labsupply, cuenta con fortalezas y estrategias de venta para posesionar a Titan como una marca líder en el mercado, pero para esto se debe seguir las estrategias estipuladas y estar siempre revisando los objetivos y evaluando al vendedor para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

REFERENCIAS

- Abascal, E. (2013). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Aldama, Z. (08 de 03 de 2016). *El país*. Obtenido de http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2016/02/29/actualidad/1456767779_263269.html
- ambiente, M. d. (20 de 01 de 2016). *Ministerio del ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-de-gestion-de-desechos-peligrosos-y-especiales/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2010). *Fundamentos de marketing*. Monterrey: Pearson Educación.
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas - Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de Abril de 2016*. Quito: Asamblea Nacional.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Precio mensual del petróleo*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores económicos*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Información Económica*. Guayaquil: Banco Central del Ecuador.
- Bernal, C. (2010). *Metología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Biotech, T. (2008). *Titan Biotech*. Obtenido de <http://www.titanbiotechltd.com/>
- Bussiness Wire. (2016 de junio de 2016). *Bussiness Wire*. Recuperado el 2016, de <http://www.businesswire.com/news/home/20160528005002/es/>

- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución No 011-2015*. Quito: Comité de Comercio Exterior.
- Comité de Comercio Exterior. (2016). *Resolución No 006-2016*. Quito: Comité de Comercio Exterior.
- Diario El Comercio. (02 de Diciembre de 2015). Los puestos de trabajo se reducen en una coyuntura económica difícil. *Economía*, pág. 14.
- Dvoskin, R. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ecured. (24 de 10 de 2014). *Ecured*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Archivo:Sta_elena_mapa.jpg
- El Telégrafo. (1 de Mayo de 2016). *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Sitio Web de Diario El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2016/Lista-de-fallecidos-por-terremoto-en-Ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *tasa de desempleo*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Intrafish. (29 de 01 de 2016). *camara nacional de acuicultura*. Obtenido de <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1855-29-01-2016-las-exportaciones-de-camaron-de-ecuador-a-china-ahora-en-su-maximo-historico>
- Jijón, C., & Helena, L. (2011). *El medio ambiente en el Ecuador*. Quito: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata S.L.

Lideres. (24 de 01 de 2016). *revista lideres* . Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-demanda-postgrados-aumentan-ecuador.html>

Lideres, R. (5 de 10 de 2014). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres : <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. México, D.F.: Ediciones Días de Santos.

Martínez, D., & Milla, A. (2010). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos.

Microinmuno. (2015). Obtenido de <http://www.microinmuno.qb.fcen.uba.ar/SeminarioMedios.htm>

Ministerio Coordinador de Política Económica. (2015). *¿Qué explica la caída de los precios internacionales del petróleo?* Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Guayaquil: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda; Ministerio del Ambiente. (2013). *Generación y restauración de áreas verdes para la ciudad de Guayaquil: "Guayaquil ecológico"*. Quito: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda; Ministerio del Ambiente.

Ministerio del ambiente . (2015). *Factores ambientales*. Quito: Ministerio del ambiente .

Ministerio del Ambiente. (2015). *Ley de Gestión Ambiental*. Quito: Ministerio del Ambiente.

- Nuñez, R. (2016). *Infolatam*. Recuperado el 2016, de <http://www.infolatam.com/2016/07/22/ecuador-elecciones-2017-division-opositora-e-incertidumbre-oficialista/>
- Pesca, I. N. (06 de 01 de 2017). *Instituto Nacional de Pesca*. Obtenido de <http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/Laboratorios-de-Larvas.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. New York: Harvard Business Review.
- Revista Líderes. (2015). El emprendimiento en Ecuador crece, pero no es estable. *Revista Líderes*, 12.
- Revista Líderes. (2016). Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región. *Revista Líderes*.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 2016, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas#tabs3>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Estrategia nacional para la igualdad y la erradicación de la pobreza*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. En Senplades, *Objetivo 7* (págs. 221-247). Quito: Senplades.
- Servicios de Rentas Internas. (2016). *A partir del 1 de junio rige nueva tarifa temporal de IVA*. Quito: Servicios de Rentas Internas.

Teleamazonas. (02 de 01 de 2017). *teleamazonas* . Obtenido de <http://www.teleamazonas.com/2017/01/incertidumbre-ante-elecciones-presidenciales-ecuador/>

Texcumar. (2015). *Texcumar*.

Titan. (10 de 01 de 2017). *Titan Biotech* . Obtenido de <http://www.titanbiotechltd.com/>

GLOSARIO

Larvas.- Animal que se encuentra en la primera fase del desarrollo pos embrionario de los animales que padecen desarrollo indirecto.

Medios de cultivo.- Son una composición de nutrientes que, en concentraciones precisas y en condiciones físicas impecables, admiten el desarrollo de los microorganismos. Son básicos en el Laboratorio de Microbiología por lo que un buen control en su elaboración, preparación, mantenimiento y uso, afirma la precisión y confiabilidad de los resultados obtenidos.

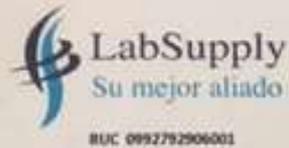
Microbiología.- es la ciencia encargada de la investigación, desarrollo y análisis de los microbios, seres vivos pequeños que no son visibles fácilmente al ojo humano.

Agar.- Es una sustancia de característica gelatinosa que se elabora a partir de determinadas algas y se la usa como base para la preparación de medios de cultivo.

ANEXOS

1. Autorización de Labsupply
2. Formato de encuesta.
3. Fotos de encuesta.

ANEXO 1. CARTA DE PRESENTACIÓN



Urdesa central, Av. Las monjas 129 Primer piso. QF. 3 A.
Tel: 04 6020868
Cel: 0992130879
E-mail: ventas1@labsupply.com.ec
www.labsupply.com.ec

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Gregorio Rivera Mera, en calidad de Gerente General de la empresa LABSUPPLY CIA LTDA, autorizo a la Srta. Gabriela Rivera Lara a usar datos e información de la empresa para realizar su plan de negocio.

La Srta, Gabriela Rivera Lara puede hacer uso de esta carta como ella creyera conveniente.

Atentamente,


LABSUPPLY CIA LTDA
RUC: 0992792906001

Ing. Gregorio Rivera Mera
Gerente General
LABSUPPLY CIA LTDA

Urdesa Central, Av. Las monjas 129 c/o Acacias y Victor Emilio Estrada, Piso 1, oficina 83 A. Guayaquil-Ecuador
Teléfono: 046010868 / 0422380231 Celular: 0992130879 E-mail: ventas1@labsupply.com.ec
www.labsupply.com.ec

ENCUESTA PARA LABORATORIOS DE LARVAS

1. ¿UD utiliza agares en su laboratorio?

SI _____ NO _____

2. De la siguiente lista seleccione los agares que utiliza en su laboratorio.

BACTO AGAR
 TCBS
 AGAR MARINO
 AGAR NUTRITIVO
 PDA
 TSA

3. Seleccione el precio que Ud. actualmente cancela por los agares.

PRECIO POR AGAR	50 -75	71-90	76-100	91-100	101-120	MAS DE 120
AGAR MARINO						
AGAR TCBS						
AGAR NUTRITIVO						
BACTO AGAR						
TSA						
PDA						

4. ¿Qué marca de agar Ud utiliza?

DIPCO
 MERCK
 ACCUMEDIA
 CHROMAGAR
 OTRO _____

5. ¿Cuántos agares promedio del mismo tipo consume al mes?

0 a 1 unidad
 2 a 3 unidades
 4 a 5 unidades
 6 a más unidades

6. Cuál es el factor más importante para determinar la compra de un agar?

CALIDAD
DISPONIBILIDAD
MARCA
PRECIO
PROCEDENCIA
GARANTIA

7. ¿UD estaría dispuesto a utilizar un agar de una marca nueva que cumple con todos los requerimientos y certificaciones necesarias?

SI_____ NO_____

8. Si respuesta anterior fue no, seleccione los factores que determinaron su decisión.

FIDELIDAD A LA MARCA
TEMOR A MARCA SIN RECONOCIMIENTO
GARANTIA
CALIDAD
TIEMPO DE VIDA UTIL

9. ¿Cómo le gustaría recibir información técnica de nuestros productos?

MAIL
BOLETINES
REDES SOCIALES

FOTOS ENCUESTA



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivera Lara, Gabriela Nathaly** con C.C: # **0920064227** autor/a del trabajo de titulación: Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agares: TCBS, Bacto Agar y TSA de la marca TITAN® de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena para el año 2017, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** 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 febrero del 2017



f. _____

Nombre: **Rivera Lara, Gabriela Nathaly**

C.C: **0920064227**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para la introducción y comercialización de los agares: TCBS, Bacto Agar y TSA de la marca TITAN® de la empresa LABSUPPLY en el mercado de laboratorios de larvas de la provincia de Santa Elena para el año 2017.		
AUTOR(ES)	Gabriela Nathaly, Rivera Lara		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Leoncio Antonio, Barzallo Molina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero del 2017	No. DE PÁGINAS:	134
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercial, financiera y ventas.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	AGAR; TCBS; TSA; TCBS; SANTA ELENA; TITAN; LABORATORIO DE LARVAS; COMERCIALIZACION		
<p>Labsupply es una empresa familiar que se dedica a la importación y comercialización de insumos, reactivos, medios de cultivo y equipos para los laboratorios de control de calidad. La idea de importar e introducir una nueva marca de Agares, Titan, al mercado, nace de la necesidad de que haya más opciones en el mercado, pero sobre todo para poder ingresar en el mercado de laboratorio de larvas en la provincia de Santa Elena, de esta manera ofrecer un producto de calidad, que cumpla con todas las certificaciones requeridas y con un precio asequible. En el siguiente plan de negocios se encuentra las especificaciones del producto, así como el estudio del mercado de los laboratorios en la provincia de Santa Elena, mediante la investigación de campo y el instrumento de la encuesta, se determinó las necesidades del laboratorista y los agares que más consumen. Con esta información se decide importar los tres agares más usados que son el TSB, Bacto Agar y TCBS. Por lo tanto, se establecen estrategias comerciales con el propósito de incrementar las ventas de la empresa, captar un nuevo mercado y poner a disposición del público un agar certificado, de calidad, innovador y asequible. Se determina entonces que uno de los actuales vendedores de Labsupply se hará cargo de ese mercado e introducirá Titan en el mercado objetivo dos semanas al mes. Para el proyecto no se precisa de ningún préstamo, debido a que la empresa cuenta con el capital de trabajo el cual permitirá movilizar los recursos hacia la adquisición de los agares y afrontar gastos de administración y de ventas. Al proyectar sus flujos los resultados fueron favorables asegurando el éxito de la puesta en marcha de la propuesta y teniendo un tiempo de payback al segundo año. Introducir Titan beneficiará tanto a los laboratorios de larvas proporcionando una nueva opción en marcas de agar y mejorando el rendimiento y la participación del mercado de la empresa Labsupply y de esta manera tener más oportunidades para seguir creciendo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-992130879	E-mail: gabynrivera@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@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):			