



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

TÍTULO:

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LA
DISTRIBUIDORA S&E EN LA CIUDAD DE QUITO**

AUTORA:

Cedeño Zambrano Lorena Paola

Trabajo de Titulación
Previa a la Obtención del Título de
INGENIERO EN MARKETING

TUTOR:

Mgs. Moreira Juan Arturo
Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Lorena Paola Cedeño Zambrano, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

TUTOR

Mgs. Juan Arturo Moreira

REVISORES

Ing. Soledad Rea Fajardo, Mgs.

Ing. Marwin Lavayen León, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA (E)

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 22 días del mes de octubre del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lorena Paola Cedeño Zambrano

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Plan Estratégico de Marketing para mejorar la comercialización de productos de la Distribuidora S&E en la ciudad de Quito”, previa a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 22 días del mes de octubre del año 2014

LA AUTORA

Lorena Paola Cedeño Zambrano



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

AUTORIZACIÓN

Yo, Lorena Paola Cedeño Zambrano

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Plan Estratégico de Marketing para mejorar la comercialización de productos de la Distribuidora S&E en la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de octubre del año 2014

LA AUTORA:

Lorena Paola Cedeño Zambrano



AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE que se encuentra en el cielo que fue un hombre de trabajo y de lucha, y que supo darme lo mejor, mi MADRE, mujer trabajadora que me inculco valores y principios éticos y morales, mi HIJO que es mi inspiración para luchar y seguir adelante en este diario vivir, y siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi director de tesis quién siempre me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento Mgs. Juan Arturo Moreira.

Además mis sinceros agradecimiento a la Sra. Sonia Coronel y a su esposo Edison Rojas Gerentes propietarios de la empresa Distribuidora S&E, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, para la elaboración de dicho proyecto y al Ing. Oswaldo Hernández por su apoyo integro e incondicional en el desarrollo de este proyecto.

Lorena Paola Cedeño Zambrano



DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

A mi padre que ya partió a la presencia del Altísimo, dedicarle este presente documento quien permanentemente me apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos y que al brindarme con su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo.

A mi familia hijo, madre y hermanos que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar y momentos de ánimo así mismo ayudándome en lo que fuera posible, dándome consejos y orientación, estoy muy agradecida especialmente a mi mamá gracias. Es por ello que soy lo que soy ahora.

Lorena Paola Cedeño Zambrano



TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

TUTOR

Mgs. Juan Arturo Moreira

REVISORES

Ing. Soledad Rea Fajardo, Mgs

Ing. Marwin Lavayen León, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA (E)

Lcda. Patricia Torres Fuentes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CALIFICACIÓN

LETRAS: _____

NÚMEROS: _____

Mgs. Juan Arturo Moreira

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
Tema	3
Antecedentes	4
Problemática	5
Justificación del tema	6
Objetivos Generales	7
Objetivos específicos	7
Resultados esperados	8
CAPITULO 1	9
1. Fundamentos de Marketing	9
1.1 Concepto	9
1.2 Diferencias entre mercadotecnia y ventas	9
1.3 Papel que juega la mercadotecnia en la actualidad	10
1.4 Ética de la mercadotecnia	11
1.5 El ambiente de la mercadotecnia	12
1.5.1 Entorno de marketing	12
1.5.2 Microentorno	12
1.5.3 Macroentorno	12
1.5.4 Macroambiente externo	13
1.5.5 Microambiente externo	14
1.5.6 Factores sociales	14
1.5.7 Factores demográficos	15
1.5.8 Factores económicos	15
1.5.9 Factores tecnológicos y de recursos	15
1.5.10 Factores políticos y legales	16
1.5.11 Factores competitivos	16
1.6 Identificación y selección de mercados	16
1.6.1 Definición del mercado	16
1.6.2 Concepto de consumidor y su comportamiento	17
1.6.2.1 Consumidor	17
1.6.2.2 Comportamiento de compra del consumidor	17
1.6.2.3 Definición de las categorías de mercado: Potencial y cautivo	17
1.6.2.3.1 Mercado Potencial	17
1.6.2.3.2 Mercado Cautivo	17
1.7 Segmentación de mercados	17
1.7.1 Concepto de segmentación de mercado	17
1.7.2 Importancia	18
1.7.3 Variables de Segmentación	18
1.7.3.1 Segmentación demográfica.	18
1.7.3.2 Segmentación socioeconómica.	19
1.7.3.3 Segmentación psicográfica.	19

1.7.3.4	Segmentación por uso o utilización	19
1.7.3.5	Segmentación por estilo de vida	19
1.8	Posicionamiento de mercado	20
1.9	Selección de mercados meta	20
1.10	Administración del esfuerzo de mercadotecnia	20
1.10.1	Análisis FODA	21
1.10.1.1	Matriz FODA	21
1.10.2	Matriz EFI-EFE	23
1.10.2.1	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	23
1.10.2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).	24
1.10.2.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	25
1.10.3	Cadena de Valor	26
1.10.4	Cinco Fuerzas de Porter	27
1.11	Marketing Mix	28
1.11.1	Definición	28
1.11.2	Variables del Marketing	29
1.11.2.1	Producto	29
1.11.2.2	Precio	29
1.11.2.3	Plaza (Distribución)	29
1.11.2.4	Promoción	30
1.11.3	Ciclo de vida del producto	30
1.11.3.1	Desarrollo del producto	30
1.11.3.2	Introducción	30
1.11.3.3	Crecimiento	30
1.11.3.4	Madurez	30
1.11.3.5	Decadencia	31
1.11.4	Investigación de Mercados	31
1.11.4.1.1	Etapas administrativas de la investigación de mercados.	32
1.11.4.1.1.1	Planeación	32
1.11.4.1.1.2	Ejecución	32
1.11.4.1.1.3	Control	33
1.11.4.1.2	Proceso de la investigación de Mercados	33
1.11.4.1.2.1	Definición del problema y de los objetivos.	34
1.11.4.1.2.2	Diseño de la investigación	34
1.11.4.1.2.4	Recopilación de datos	38
1.11.4.1.2.5	Tamaño de muestra para una investigación de mercados	38
1.11.4.1.2.6	Preparación y análisis de resultados	41
1.11.4.1.2.7	Interpretación y presentación del informe	41
1.11.5	Plan de Marketing	42
1.11.5.1	Concepto	42
1.11.5.2	Estructura del Plan	42
1.11.5.2.1	Misión	43
1.11.5.2.2	Visión	43

1.11.5.2.3	Objetivos	43
1.11.5.2.4	Mercado meta	46
1.11.5.2.4.1	Segmentación de mercado	46
1.11.5.2.4.1.1	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	46
1.11.5.2.4.2	Estrategias de posicionamiento	46
1.11.5.2.4.2.1	Tipos de estrategias de posicionamiento	47
1.11.5.2.4.3	Comportamiento del consumidor	49
1.11.5.2.4.3.1	Matriz de roles y motivos	50
1.11.5.2.4.4	Estrategias de marketing	51
1.11.5.2.4.4.1	Estrategias de crecimiento	51
1.11.5.2.4.4.1.1	Estrategias de crecimiento intensivo	51
1.11.5.2.4.4.1.2	Estrategias de crecimiento por diversificación	52
1.11.5.2.4.4.1.3	Estrategias de crecimiento por integración	53
1.11.5.2.4.4.2	Estrategias competitivas de Kotler	53
1.11.5.2.4.4.3	Estrategias según la ventaja competitiva de Porter	54
1.11.5.3	Mapeo perceptual	55
1.11.5.4	Mapa de importancia –resultado	58
1.11.5.5	Presupuesto para el plan de Marketing	61
1.11.5.6	Calendarización	62
1.11.5.7	Control y evaluación de un plan de marketing	63
1.12	Conclusiones del capítulo	66
CAPITULO 2		69
2.	Estudio y análisis situacional	69
2.1	Análisis del microentorno	69
2.1.1	Empresa; Reseña Histórica	69
2.1.2	Misión	70
2.1.3	Visión	70
2.1.4	Valores	71
2.1.5	Objetivos Organizacionales	72
2.1.6	Estructura Organizacional	72
2.1.7	Productos	74
2.1.7.1	Cartón pigmentando y blanco	74
2.1.7.2	Cajas troqueladas	75
2.1.7.3	Exhibidores, dispensadores y publicidad	75
2.1.7.4	Single Face	76
2.1.7.5	Carpetas Kraft y de colores	76
2.1.7.6	Cajas de archivo pasivo	77
2.1.7.7	Palets	77
2.2	Análisis del macroentorno	79
2.2.1	Producto Interno Bruto (PIB)	79
2.2.2	Inflación	85
2.2.3	Ingreso per cápita	87
2.2.4	Crecimiento de la Industria	88

2.2.5	Situación Política	91
2.2.6	Aspectos Tecnológicos	93
2.2.7	Aspectos Sociales	94
2.3	Análisis estratégico situacional	99
2.3.1	Participación de mercado	99
2.3.2	Ciclo de vida del producto	102
2.3.3	FODA	102
2.3.4	Matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)	105
2.3.5	Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos)	106
2.3.6	Matriz Perfil Competitivo	107
2.3.7	Cadena de Valor	108
2.3.8	Cinco Fuerzas de Porter	110
2.3.9	Conclusiones de Capítulo	113
CAPITULO 3		116
3.	Investigación de mercado	116
3.1	Objetivos de la Investigación	116
3.1.1	Objetivo general	116
3.1.2	Objetivos específicos	116
3.2	Metodología de la Investigación	116
3.3	Herramientas de la Investigación	122
3.4	Definición muestral	126
3.5	Resultados de la investigación	128
3.6	Conclusiones del capítulo	146
CAPITULO 4		148
4.	Plan de marketing	148
4.1	Objetivos	148
4.1.1	Objetivo general	148
4.1.2	Objetivos específicos	148
4.2	Mercado meta	148
4.2.1	Segmentación de mercado	149
4.3	Comportamiento del consumidor	150
4.3.1	Matriz de roles y motivos	150
4.4	Esquema estratégico	151
4.4.1	Estrategias básicas de desarrollo	152
4.4.2	Estrategias competitivas	152
4.4.3	Estrategias de crecimiento	152
4.5	Posicionamiento	153
4.5.1	Mapeo perceptual	154
4.5.2	Matriz de importancia resultado	155
4.6	Estrategias de Marketing mix	157
4.6.1	Producto	157
4.6.2	Precio	164
4.6.3	Plaza	171

4.6.4	Promoción	174
4.7	Presupuesto de plan de marketing	180
4.8	Programación	181
4.9	Sistema de gestión y control	181
4.9.1	Indicadores de control y gestión	183
4.9.2	Conclusiones del capítulo	185
CAPITULO 5		188
5.1	Presupuestación y justificación	188
5.2	Estado de pérdidas y ganancias (Escenario actual)	188
5.3	Proyecciones de venta	189
5.4	Gastos del plan de marketing	190
5.5	Marketing ROI (Retorno sobre la inversión del Plan de Marketing)	190
5.6	Estado de fuentes y usos	191
5.6.1	Inversión en Activos Fijos	191
5.6.1.1	Fuentes de Financiamiento	191
5.6.2	Tiempo de recuperación de la Inversión	192
5.7	Punto de equilibrio	192
5.8	Capital de trabajo	192
5.9	Flujo de caja	193
5.10	Análisis de rentabilidad (VAN) y (TIR)	193
5.10.1	Valor anual neto y la tasa interna de retorno	193
5.11	Análisis de sensibilidad	194
5.11.1	Escenario optimista	194
5.11.2	Escenario pesimista	197
5.12	Conclusiones del capítulo	204
	Conclusiones	206
	Recomendaciones	216
	Bibliografía	219
	Glosario	227
	Anexos	228
	Investigación cuantitativa	228
	Guión Focus Group	228
	Investigación cuantitativa	232
	Encuesta	232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA	21
Tabla 2. Marco analítico para formular estrategias	23
Tabla 3. Matriz de Roles	51
Tabla 4. Matriz de Importancia- Resultado	58
Tabla 5. Ejemplo atributos	59
Tabla 6. Ejemplo atributos - importancia	59
Tabla 7. Valores Corporativos	71
Tabla 8. Principios Corporativos	71
Tabla 9. Distribución de línea de productos	78
Tabla 10. Estimación de crecimiento en el Ecuador	89
Tabla 11. Matriz Foda Distribuidora S&E	103
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores Internos Distribuidora S&E	105
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos Distribuidora S&E	106
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo	107
Tabla 15. Preparación del Focus Group	119
Tabla 16. Datos de los participantes del Focus Group	119
Tabla 17. Análisis positivos y negativos del Focus Group	120
Tabla 18. Significado de la fórmula de muestreo	126
Tabla 19. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 1	129
Tabla 20. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 2	130
Tabla 21. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 3	132
Tabla 22. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 4	133
Tabla 23. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 5	134
Tabla 24. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 6	136
Tabla 25. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 7	137
Tabla 26. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 8	139
Tabla 27. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 9	140
Tabla 28. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 10	142
Tabla 29. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 11	143
Tabla 30. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 12	144
Tabla 31. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 13	145
Tabla 32. Matriz de roles y motivos	150
Tabla 33. Atributos e importancia	155
Tabla 34. Plan de Acción 1	158
Tabla 35. Plan de Acción 2	161
Tabla 36. Plan de Acción 3	163
Tabla 37. Precios de cajas y collarines	165
Tabla 38. Productos de cartón kraft o blanco	166
Tabla 39. Plan de acción 4	169
Tabla 40. Plan de acción 5	171
Tabla 41. Plan de acción 6	174

Tabla 42. Plan de medios de comunicación	176
Tabla 43. Estrategia de la Fuerza de Ventas	178
Tabla 44. Plan de acción 7	179
Tabla 45. Plan de acción 8	179
Tabla 46. Presupuesto del plan de marketing	180
Tabla 47. Programación de actividades plan de marketing	181
Tabla 48. Sistema de gestión y control	182
Tabla 49. Indicadores de Gestión	184
Tabla 50. Estado de pérdidas y ganancias Distribuidora S&E	189
Tabla 51. Proyecciones de venta 2014-2017	189
Tabla 52. Gastos del plan de marketing	190
Tabla 53. Marketing ROI	191
Tabla 54. Estado de fuentes y usos	191
Tabla 55. Condiciones de préstamo	192
Tabla 56. Capital de trabajo	192
Tabla 57. Flujo de caja neto (Escenario actual)	193
Tabla 58. VAN y TIR (Escenario actual)	194
Tabla 59. Variables para análisis de sensibilidad	194
Tabla 60. Proyección de ventas (Escenario optimista)	194
Tabla 61. Flujo de caja neto (Escenario optimista)	195
Tabla 62. Análisis de rentabilidad VAN y TIR (Escenario optimista)	195
Tabla 63. Estado de resultados (Escenario optimista)	196
Tabla 64. Proyección de ventas (Escenario pesimista)	197
Tabla 65. Flujo de caja neto (Escenario pesimista)	197
Tabla 66. Análisis de rentabilidad VAN y TIR (Escenario pesimista)	197
Tabla 67. Estado de resultados (Escenario pesimista)	198
Tabla 68. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario actual)	200
Tabla 69. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario optimista)	201
Tabla 70. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario pesimista)	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de Porter	27
Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector	28
Figura 3. Proceso de investigación de mercado	33
Figura 4. Diseño de la Investigación	35
Figura 5. Matriz producto - mercado	52
Figura 6. Estrategias según la ventaja competitiva de Porter	54
Figura 7. Posicionamiento hipotético tres supermercados en relación a los atributos “surtido” y “precio	57
Figura 8. Matriz Importancia- resultado	60
Figura 9. Instalaciones Distribuidora S&E	69
Figura 10. Logotipo de la Distribuidora S&E	70
Figura 11. Estructura organizacional Distribuidora S&E	73
Figura 12. Cartón pigmentado y blanco	74
Figura 13. Cajas troqueladas	75
Figura 14. Exhibidores, dispensadores y publicidad	75
Figura 15. Single Face en cajas de regalos	76
Figura 16. Carpetas pigmentado y de colores	76
Figura 17. Cajas de archivo pasivo	77
Figura 18. Palets	77
Figura 19. Producto Interno Bruto	80
Figura 20. Producto Interno Bruto América Latina y el Mundo	80
Figura 21. Producto Interno Bruto - PIB	81
Figura 22. Contribuciones Absolutas a la Variación del PIB	81
Figura 23. Contribuciones al crecimiento	82
Figura 24. Contribuciones al crecimiento anual	83
Figura 25. Inflación anual	85
Figura 26. Ingreso per cápita del Ecuador 2009-2013	88
Figura 27. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo. Marzo 2008-2014	96
Figura 28. Participación del mercado de la Distribuidora S&E	99
Figura 29. Cadena de valor de la Distribuidora S&E	108
Figura 30. Pregunta 1	129
Figura 31. Pregunta 2	131
Figura 32. Pregunta 3	132
Figura 33. Pregunta 4	133
Figura 34. Pregunta 5	135
Figura 35. Pregunta 6	136
Figura 36. Pregunta 7	138
Figura 37. Pregunta 8	139
Figura 38. Pregunta 9	141
Figura 39. Pregunta 10	142

Figura 40. Pregunta 11	143
Figura 41. Pregunta 12	145
Figura 42. Pregunta 13	146
Figura 43. Mapa perceptual	154
Figura 44. Matriz Importancia- resultado	156
Figura 45. Logo y marca	160
Figura 46. Página web Distribuidora S&E	173
Figura 47. Artículos promocionales	175
Figura 48. Diseño de página Anuncio revista especializada	177

RESUMEN EJECUTIVO

La Distribuidora S&E es una empresa pequeña ecuatoriana que inició sus actividades comerciales en el año 2007 como un negocio familiar, así emprendió en las actividades de distribución hasta llegar a convertirse en una empresa dedicada a la producción, elaboración y comercialización de productos terminados de embalaje tales como: cajas de cartón corrugado y micro-corrugado, láminas, divisiones, material útil para embalaje, dirigido al mercado ecuatoriano sirviendo a la industria florícola, pecuaria, agrícola y de consumo doméstico.

Tiene una participación de mercado de un 15% lo que la posiciona en cuarto lugar por debajo de Corrucart, Cartonera Pichincha y Cartopel S.A quienes cuentan con una mejor tecnología, precios más bajos, variedad de productos y lealtad de sus clientes.

La empresa no cuenta con un plan de *marketing*, que le permita llevar a cabo los planes de acción y las estrategias efectivas para el cumplimiento de los objetivos trazados en un período de cinco años.

Se ha observado la necesidad de enfoque en un plan a corto plazo para optimizar sus procesos productivos en virtud de los crecientes incrementos de los costos de materia prima, mano de obra, insumos y mejorar la variedad de productos que actualmente la competencia ya los ofrece.

El crecimiento del mercado de Quito y sus alrededores es cada día mayor, por ende las necesidades cambian y el aumento comercial demanda en grandes cantidades el uso de cajas, servicio de impresiones y separadores como productos que la mayoría de las empresas utilizan en gran volumen para diferentes usos de acuerdo a sus actividades económicas, invirtiendo así considerables cantidades de dinero para la compra sea mensual o semestral y que de acuerdo a los datos obtenidos solo dejarían de comprarla

a la Distribuidora S&E si esta pierde la calidad del producto el precio aumenta considerablemente y las entregas no se realizan a tiempo.

Es la primera vez que la distribuidora S&E, a través de este trabajo de tesis, contará con una propuesta técnica de un plan de marketing que facilite el conocimiento de los hechos objetivos, análisis real de la situación en la que se encuentra, planificación detallada de todas las etapas necesarias para alcanzar los objetivos, criterios sistemáticos que le permitan la toma correcta de decisiones así como la descripción clara del posicionamiento y de la competencia en la que se desenvuelve. Con la finalidad de lograr el objetivo de este trabajo de investigación, se plantearon estrategias y planes de acción concretos que permitan un mejor posicionamiento, incremento de su participación de mercado y mejora de la utilidad de sus accionistas.

El nuevo enfoque que se busca dar a la Distribuidora S&E, mediante la implementación del plan propuesto, permitirá conseguir los objetivos planteados, pero sobre todo satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes actuales y potenciales.

La distribuidora S&E está en el momento ideal para ingresar con fuerza a captar un mercado de cajas e impresiones gráficas en claro crecimiento de una manera sostenida y planificada. La decisión estratégica de sus accionistas le da el impulso para lograr en el mediano y largo plazo alcanzar los objetivos trazados. Este nuevo reto conlleva inversiones que no ponen en riesgo la continuidad del negocio, más bien los beneficios superan ampliamente las expectativas actuales de sus propietarios.

Finalmente el plan financiero permitirá determinar la viabilidad de ejecución del plan estratégico de marketing por parte de la Distribuidora S&E, lo que sin duda alguna traerá beneficio económico para la empresa en el presente año y lo siguientes tanto para los clientes, empleados y accionistas.

Introducción

En la realidad la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país no cuentan con un plan de *marketing* que les permita alcanzar sus objetivos a corto o mediano plazo, no le dan la importancia al tema y el éxito que éste tiene para las PYMES y los negocios.

En el caso de la Distribuidora S&E la empresa no cuenta con un plan de *marketing* que le sirva de herramienta para alcanzar los objetivos y formular estrategias. S&E es una empresa familiar que se inició en el año 2007, liderando este patrimonio el Sr. Edison Rojas como Gerente General y su esposa la Sra. Sonia de Rojas con el propósito de satisfacer el mercado cartonero de la ciudad de Quito y sus cantones cercanos. Se encuentra ubicada al norte de la capital en las bodegas de Parkenor, lugar estratégico ya que la mayor parte de la industria del sector de Quito se localiza en esta zona, permitiendo a la distribuidora captar un segmento del mercado formado por empresas que utilizan para empacar sus productos las cajas de cartón.

Poco a poco la empresa ha ido creciendo y ganando una pequeña participación de mercado en la ciudad de Quito y fuera de la misma, logrando posicionarse con sus productos en diferentes sectores a través de la elaboración de productos de calidad con precios competitivos del mercado, buscando captar más clientes potenciales y mejorar su posición actual que es medianamente significativa frente a grandes empresas cartoneras que en su mayoría cuentan con variedad de productos, precio bajo, tecnología de punta, logística externa etc.

Como indicamos anteriormente la distribuidora S&E carece de planes estratégicos de *marketing* que le permita impactar en el mercado comercial y lograr un mejor desarrollo como una empresa cartonera en la ciudad de Quito.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

Tema

**Plan estratégico de marketing para mejorar la comercialización
de productos de la distribuidora S&E en la ciudad de Quito.**

Tesis previa a la obtención del título

INGENIERO EN MARKETING

AUTORA

Cedeño Zambrano Lorena Paola

Guayaquil, Ecuador

2014-2015

Antecedentes

La Distribuidora S&E inició sus actividades comerciales en el año 2007 como un negocio familiar, así se emprendió las actividades de distribución con 7 miembros de la misma familia, creciendo poco a poco hasta llegar a convertirse en una procesadora de productos terminados como es la elaboración de caja de cartones, empaques para flores de exportación, separadores, además de continuar con la distribución de varios productos para la industria ecuatoriana.

Problemática

Se ha considerado que la elaboración de este plan de *marketing*, permitirá determinar las causas por las cuales la Distribuidora S&E no ha logrado un posicionamiento adecuado en el mercado, además de conocer si éstas son originadas por factores internos o externos. De esta manera se plantearán soluciones, mediante estrategias y planes de acción concretos, que permitan a la Distribuidora S&E alcanzar sus objetivos.

Justificación del tema

La calidad de los servicios, así como de la atención al cliente, resultan factores importantes en la vida de toda empresa que debidamente comunicados, pueden convertirse en la base para lograr un posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, a pesar de que la Distribuidora S&E cumple medianamente con los dos factores anteriormente mencionados, no ha logrado posicionarse adecuadamente dentro del mercado. Es por esto que al realizar la exploración, previa al plan de *marketing*, se podrán determinar mediante investigaciones las causas del problema, así como también encontrar elementos que hasta el día de hoy no le han permitido destacarse de la competencia e incrementar sus ventas.

El análisis de la situación actual, por la que atraviesa la empresa, resulta importante para el planteamiento de posibles soluciones, mediante la aplicación de estrategias y planes concretos de acción.

La importancia de este plan de *marketing*, radica en que con la información a obtener, la Distribuidora S&E determinará los medios a su alcance que puede utilizar para darse a conocer en el mercado y lograr un posicionamiento en la mente de sus clientes que consumen productos de cartón, convirtiéndose en una de las primeras opciones al momento de buscar una empresa que ofrezca este tipo de productos en la ciudad de Quito, sin perder en ningún momento la empresa como tal, su realidad, estructura organizacional y restricciones económicas a las que está sometida.

Objetivos Generales

Elaborar un plan estratégico de marketing para la Distribuidora S&E, que logre posicionar su marca, logotipo e imagen de sus productos orientando de esta manera la gestión de las operaciones que permitan incrementar las ventas de sus productos.

Objetivos específicos

- Definir el problema de investigación y los antecedentes del estudio propuesto.
- Realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis del macroambiente y microambiente de tal manera que permita conocer el escenario en el cual se desenvuelve la industria.
- Elaborar una investigación de mercado que contribuya a identificar el segmento meta y evaluar el mercado potencial.
- Diseñar un plan de *marketing* que contribuya al posicionamiento de la imagen y de la marca de los productos de la Distribuidora S&E.
- Elaborar un plan financiero que determine el presupuesto del plan de *marketing*.

Resultados esperados

Con la aplicación adecuada del plan de *marketing* se busca para la empresa:

1. Incrementar las ventas en un 5% en el 2014 con respecto a las ventas del periodo anterior.
2. Aumentar en un 20% el nivel de notoriedad de la Distribuidora S&E y de su marca, en el año 2014.
3. Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente disminuyendo en 50% el tiempo de espera para reclamos y soluciones respecto al año 2013.
4. Obtener un 10% más de rentabilidad para los accionistas en el año 2014.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1. Fundamentos de Marketing

1.1 Concepto

Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque. El sistema entero de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactorio y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

1.2 Diferencias entre mercadotecnia y ventas

Concepto de venta. La idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala.

Concepto de marketing. Filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 1998)

1.3 Papel que juega la mercadotecnia en la actualidad

Estrategia de marketing en la era digital: Realizar negocios en la era digital requiere un nuevo modelo de la estrategia y práctica del marketing. Internet está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. La era digital ha cambiado fundamentalmente las opciones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, información del producto y servicio. Por lo tanto, el marketing actual demanda nuevas formas de razonar y actuar. Las compañías deben conservar la mayoría de las habilidades y prácticas que les han funcionado en el pasado, pero también añadir nuevas capacidades y prácticas si esperan poder crecer y prosperar en el cambiante entorno digital de hoy en día. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 1998)

Hoy en día, la mayoría de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa, lo que ayuda no solo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también al bienestar de la economía en general. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, por ende, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. (Fischer L. y Espejo J., 2003)

Los mercados son cambiantes y las empresas que no lo entiendan están destinadas al fracaso. Hablando en términos de mercadotecnia ya no es

suficiente con adaptar el satisfactor, sino que ahora también se debe de considerar las actividades que lo acompañan. En la actualidad nuestra única amenaza ya no solo es la competencia directa, es decir productos similares que satisfacen una misma necesidad, sino que también existe la competencia indirecta que son productos diferentes que satisfacen una misma necesidad y además las empresas de otros giros con productos/servicios completamente diferentes que compiten por los ingresos de los consumidores.

Por lo anterior se resalta la importancia de que la mercadotecnia se vaya adaptando conforme a los cambios que se presentan en la sociedad.

1.4 Ética de la mercadotecnia

La ética es el conjunto de normas de comportamiento generalmente aceptadas por una sociedad. La ética va más allá de las leyes que establecen las reglas mínimas que una sociedad conviene cumplir. Así, es posible conducirse legalmente, pero estar, no obstante, fuera de la ética. La tentación de actuar de un modo éticamente cuestionable puede ser muy fuerte, en particular cuando ese comportamiento pueda tener recompensas. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

Sin importar la intensidad de la competencia ni el cambiante entorno externo, las empresas deben competir éticamente. La ética se refiere a los principios o valores morales que generalmente gobiernan la conducta de un individuo o un grupo. La ética también puede verse como el estándar del comportamiento a través del cual se juzga la conducta. (Rodríguez A., 2013)

Dentro de las decisiones en los negocios que enfrentan mayores dilemas éticos se encuentra las actividades de mercadeo, tanto de forma individual como organizacional.

Los mercadólogos se encargan de la dirección de la demanda, tratan de influir en su nivel, tiempo y composición, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Para tal fin, toman múltiples decisiones de distintos grados de importancia y trascendencia, referentes a los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, que pueden afectar la sociedad. Por lo anterior es necesario que se sigan los lineamientos éticos que permitan competir con principios y valores morales teniendo en cuenta no solo los intereses propios sino también los derechos y necesidades ajenos. (Rodríguez A., 2013)

1.5 El ambiente de la mercadotecnia

1.5.1 Entorno de marketing

Fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta. (Rodríguez A., 2013, p.15)

1.5.2 Microentorno

Consiste en fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y público que inciden en su capacidad de servir al cliente. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía. (Rodríguez A., 2013, p.15)

1.5.3 Macroentorno

Lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad: demográfica, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno. La compañía y todos los demás actores operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa.

Una organización se desempeña en un ambiente externo que en general no puede controlar. Al mismo tiempo, dentro de la organización hay recursos de marketing y ajenos a éste que sus ejecutivos generalmente puede controlar.

Hay dos niveles de fuerzas externas:

- Las macroinfluencias (así llamadas porque afectan a todas las empresas), como la demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes.
- Las microinfluencias (reciben este nombre porque afectan a una empresa en particular), consistentes en los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes. Aunque son externas, estas microinfluencias se relacionan estrechamente con una compañía específica. (Rodríguez A., 2013, pp.16-17)

1.5.4 Macroambiente externo

Las siguientes fuerzas externas tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización. En consecuencia, son fuerzas macroambientales:

- La demografía.
- Las condiciones económicas.
- La competencia.
- Las fuerzas sociales y culturales.
- Las fuerzas políticas y legales.
- La tecnología.

Un cambio en cualquiera de estas fuerzas puede desencadenar otros en una o más de las restantes, lo que indica su interrelación. Algo que todas tienen en común es que son fuerzas dinámicas, es decir, están sujetas a cambio, y a ritmo acelerado. Estas fuerzas son, en general pero no totalmente,

incontrolables por la administración. Una empresa puede influir en las fuerzas externas hasta cierto punto. (Rodríguez A., 2013, p.17)

1.5.5 Microambiente externo

Según Fischer L. y Espejo J. (2003) hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Éstas son el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; representan las fuerzas microambientales para una organización.

Aunque estas tres fuerzas externas son generalmente incontrolables, en algunas situaciones se puede influir en ellas. Como tales, son diferentes de las fuerzas macroambientales.

El sistema de la mercadotecnia de una empresa debe operar dentro de una estructura de fuerzas que constituyen su medio ambiente. Estas fuerzas pueden ser externas o internas.

Las variables externas generalmente no son controlables por la empresa. Estas variables pueden dividirse en dos grupos: 1) el macroambiente, que es un conjunto de diversos factores-económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos, ecológicos, etc.-, y 2) el microambiente que son los elementos relacionados estrechamente con la empresa- proveedores, intermediarios y los consumidores. (Fischer, Laura y Espejo, Jorge. 2003)

1.5.6 Factores sociales

Para los gerentes de marketing, el cambio social es quizá la variable externa más difícil de pronosticar, influenciar o integrar en los planes de marketing. Los factores sociales incluyen nuestras actitudes valores y estilos de vida que

influyen en los productos que las personas compran, los precios pagados por los productos, la efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo esperan comprar productos las personas. (Rodríguez A., 2013, p.20)

1.5.7 Factores demográficos

Otra variable incontrolable en el entorno externo también muy importante para los gerentes de marketing es la demografía, el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, raza, herencia cultural, y ubicación. La demografía es significativa porque la base de cualquier mercado es la gente.

Las características están muy relacionadas con el comportamiento del consumidor comprador en el mercado. (Rodríguez A., 2013, p.20)

1.5.8 Factores económicos

Además de los factores sociales y demográficos, los gerentes de marketing deben comprender y reaccionar al entorno económico. Las tres áreas económicas de mayor preocupación para la mayoría de los mercadólogos son la distribución del ingreso del consumidor, la inflación y la recesión. (Rodríguez A., 2013, pp.20-21)

1.5.9 Factores tecnológicos y de recursos

En ocasiones la nueva tecnología es un arma efectiva contra la inflación y la recesión. Nuevas máquinas que reducen los costos de producción pueden ser de los activos más valiosos de una empresa.

La investigación básica (o investigación pura) intenta extender las fronteras del conocimiento, pero no está dirigida a un problema práctico específico. La investigación básica busca confirmar una teoría existente o aprender más acerca de un concepto o fenómeno. La investigación aplicada, en contraste, intenta desarrollar productos nuevos o mejorados. (Rodríguez A., 2013, p.22)

1.5.10 Factores políticos y legales

Los negocios necesitan regulación gubernamental para proteger a los innovadores de nuevas tecnologías, los intereses de la sociedad en general, a un negocio de otro y a los consumidores.

Cada aspecto de la mezcla de marketing está sujeto a leyes y restricciones. Es deber de los gerentes de marketing o sus asistentes legales comprender éstas leyes y acatarlas, porque dejar de cumplir los reglamentos puede tener consecuencias importantes para la empresa. (Rodríguez A., 2013, p.22)

1.5.11 Factores competitivos

El entorno competitivo incluye el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de los competidores y el grado de interdependencia dentro de la industria. La gerencia tiene poco control sobre el entorno competitivo que enfrenta una compañía. (Lamb, Charles W., Hair, Joseph F., McDaniel y Carl, 2006)

1.6 Identificación y selección de mercados

1.6.1 Definición del mercado

Para efectos de la mercadotecnia, un mercado, son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Esta definición se complementa con los siguientes tres elementos:

- La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de una remuneración. (Fischer L. y Espejo J., 2003)

1.6.2 Concepto de consumidor y su comportamiento

1.6.2.1 Consumidor

Es aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos. (Mercado y Salvador, 2004)

1.6.2.2 Comportamiento de compra del consumidor

Se refiere a la forma en que compran los consumidores finales- individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal-. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007)

1.6.2.3 Definición de las categorías de mercado: Potencial y cautivo

1.6.2.3.1 Mercado Potencial

El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión. (Rodríguez A., 2008, p.25)

1.6.2.3.2 Mercado Cautivo

Se llama mercado cautivo al conjunto de clientes que siempre compran el producto considerado; tiene la característica de que ha probado otros productos similares o no, pero actualmente prefiere el producto considerado, es decir los satisface plenamente y por lo tanto siempre que tiene la necesidad piensa automáticamente en la marca y el producto que los ha cautivado. (Rodríguez A., 2008, p.25)

1.7 Segmentación de mercados

1.7.1 Concepto de segmentación de mercado

La división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas

separadas de productos o de mercadotecnia. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007)

1.7.2 Importancia

Una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007)

1.7.3 Variables de Segmentación

Cabe mencionar que en un mercado industrial las variables más importantes o las más usadas son: usuarios finales, necesidades de los usuarios, tasa de uso, sensibilidad a la mercadotecnia y ubicación geográfica. (Fischer L. y Espejo J., 2003)

Las variables de segmentación más comúnmente utilizadas en el mercado individual son las siguientes:

- Demográficas
- Socioeconómicas
- Psicográficas
- Por tipo de uso
- Estilos de vida

1.7.3.1 Segmentación demográfica.

Son unas de las variables de segmentación más utilizadas. Conciernen al sexo, la edad, la raza u origen, la talla y la complexión y en general todas aquellas variables individuales que corresponden a las características físicas intrínsecas de los consumidores, además de su posicionamiento geográfico. (Rodríguez A., 2013, p.34)

1.7.3.2 Segmentación socioeconómica.

Esta división corresponde a factores ligados a la economía y al status social de los individuos. Dado que muchas veces esos factores están ligados, se les considera de manera conjunta.

Los factores de segmentación socioeconómica más importantes son:

- Niveles de ingreso (familiar o individual)
- Nivel de educación
- Profesión
- Clase social (Rodríguez A., 2013, p.35)

1.7.3.3 Segmentación psicográfica.

Esta segmentación corresponde a las características psicológicas de los consumidores. Existen muchas maneras de segmentar según estos criterios, las más conocidas son:

- Nivel de extroversión
- Grado de innovación
- Características culturales. (Rodríguez A., 2013, p.35)

1.7.3.4 Segmentación por uso o utilización

Este criterio corresponde a la manera en que los individuos utilizan determinado tipo de bienes. Las categorías más usadas son las siguientes:

- Por cantidad de uso
- Por tipo de uso
- Por oportunidad de uso
- Por lealtad de marca. (Rodríguez A., 2013, p.35)

1.7.3.5 Segmentación por estilo de vida

Los estilos de vida son categorías de segmentación que engloban diversos criterios a la vez. Ellos se basan en datos estadísticos reales de aspectos

demográficos, socioeconómicos, psicográficos y de utilización de diversos productos. La idea subyacente en este método es la de buscar aquellos grupos de personas que comparten ciertas características similares en diversos aspectos (que piensan parecido y consumen parecido y que comparten además ciertas variables socioeconómicas y demográficas). (Rodríguez A., 2013, pp.35-36)

1.8 Posicionamiento de mercado

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con la de los competidores. La formulación del posicionamiento competitivo para un producto y de una mezcla de mercadotecnia detallada. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007)

1.9 Selección de mercados meta

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuales y a cuantos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Evidentemente la selección va a depender tanto de las características del segmento como de las posibilidades de la empresa. (Arellano R., 2000)

1.10 Administración del esfuerzo de mercadotecnia

La administración de mercadotecnia se apoya del análisis SWOT o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde se analiza cada variable y se emprenden acciones mediante el reconocimiento y la evaluación para llegar a un Mercado/consumidor de interés. (Rodríguez A., 2013)

1.10.1 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson et. al. 1998)

1.10.1.1 Matriz FODA

Tabla 1. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades fundamentales en áreas claves.• Recursos financieros adecuados.• Buena imagen de los compradores.• Un reconocido líder en el mercado.• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.• Acceso a economías de escala.• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.• Propiedad de la tecnología.• Ventajas en costos.• Mejores campañas de publicidad.• Habilidades para la innovación de productos.• Dirección capaz.	<ul style="list-style-type: none">• No hay una dirección estratégica clara.• Instalaciones obsoletas.• Rentabilidad inferior al promedio.• Falta de oportunidad y talento gerencial.• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.• Abundancia de problemas operativos internos.• Atraso en investigación y desarrollo.• Línea de productos demasiado limitada.• Débil imagen en el mercado.• Débil red de distribución.• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.

<ul style="list-style-type: none"> • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: (Thompson, 1998, p.98). Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía.

Elaborado: por la autora.

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices, de esta forma de la Matriz FODA

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pueden desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (Véase Tabla 2).

Tabla 2. Marco analítico para formular estrategias

<p>Etapas 1: Etapa de los insumos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). 2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
<p>Etapas 2: La Etapa de la adecuación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). 2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE). 3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG). 4. Matriz Interna - Externa (MIE) 5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
<p>Etapas de la decisión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Fuente: (Fred, R. David, 1997, p. 185). "El marco analítico para formular estrategias". Análisis y elección de la estrategia

Elaborado: por la autora.

A continuación se explicará teóricamente, aquellas matrices que serán aplicadas al caso práctico producto de la realización de la tesis.

1.10.2 Matriz EFI-EFE

1.10.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso

es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización siendo los valores de las calificaciones distintos.

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

1.10.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone David (1997), observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.

2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

1.10.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades siguiendo el procedimiento a continuación:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna un calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:

1= debilidad

2= menor debilidad

3= menor fuerza

4= mayor fuerza

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

1.10.3 Cadena de Valor

Según Castro, Alicia y Hernández (2008) la evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes, tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

Sin embargo, a pesar de los múltiples conceptos, se considera a Michael E. Porter como el padre de la cadena de valor por ser el primero en hacer planteamientos teóricos congruentes y novedosos en torno a este concepto.

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar su producto. (Porter, 2006, pp.33.-34)

Figura 1. Cadena de valor de Porter



Fuente: (Porter, 2006, p.33)

Elaborado: por la autora.

De acuerdo a Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las segundas, respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. (Porter, 2006, p.38).

1.10.4 Cinco Fuerzas de Porter

En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas o factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1991, p.65)

Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector



Fuente: (Porter, 1991).
Elaborado: por la autora.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. En sectores donde las cinco fuerzas son favorables muchos de los competidores consiguen unas rentabilidades hasta atractivas sobre el capital invertido. En sectores donde la presión de una o más de las fuerzas es intensa, pocas son las empresas que consiguen una rentabilidad elevada durante largos períodos. Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector por que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector. (Porter, 1991, p.65)

1.11 Marketing Mix

1.11.1 Definición

La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por

el nombre de las “4 P”: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007)

1.11.2 Variables del Marketing

1.11.2.1 Producto

Se requieren estrategias para decidir qué producto hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

1.11.2.2 Precio

Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

1.11.2.3 Plaza (Distribución)

Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

1.11.2.4 Promoción

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007)

1.11.3 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto nos ilustra de una manera entendible las diferentes etapas que recorre éste, desde su desarrollo hasta su declinación, además de proporcionarnos la información de cada una de las partes del ciclo para saber cómo actuar y qué medidas debemos tomar en cada caso. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.3.1 Desarrollo del producto

Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.3.2 Introducción

Periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.3.3 Crecimiento

Periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.3.4 Madurez

Periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de

utilidades se estanca o disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.3.5 Decadencia

Periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen. (Rodríguez, A., 2013, p.61)

1.11.4 Investigación de Mercados

“La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general”. (Benassini, 2008). Esto lleva en una empresa a aumentar las ventas y a incrementar la satisfacción de los clientes. Según Kotler (2008), la investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia.

Mientras que para Fisher (2011), es el proceso sistemático de recopilación e interpretación de datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma de decisiones y para establecer así una correcta política del mercado.

Según López (2011), la Investigación de mercados es la obtención y recopilación de información, la cual ayuda a la gerencia en la toma de decisiones de un problema específico de Mercadotecnia; donde los objetivos principales de la investigación de mercados son apoyar a la gerencia en la planeación, ejecución y control de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

1.11.4.1.1 Etapas administrativas de la investigación de mercados.

La investigación de mercados ayuda a la empresa, proporcionándole información de su entorno y visualiza las necesidades de los clientes que tienden a cambiar constantemente, es aquí donde los fabricantes deben mantener una comunicación más estrecha con los consumidores para que, de esta manera, conozcan las nuevas necesidades y con ello se tengan las posibilidades de generar ventajas competitivas, por lo que, es de vital importancia conocer los aspectos relevantes de la planeación, ejecución y control. (Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.1.1 Planeación

Todas las actividades de la empresa están orientadas hacia el consumidor y es la investigación de mercados quien en esta etapa, contribuye a definir el mercado en cuanto al tipo de clientes, descubriendo cuáles son los gustos, preferencias, necesidades y deseos que tiene respecto a un producto o servicio, ¿cuáles características del producto son importantes para ellos? ¿Cuáles son sus actitudes y motivos de compra? ¿Cómo los consumidores usan y evalúan los productos? ¿Cómo les satisface los productos y servicios actualmente disponibles? (Kotler, 2008)

1.11.4.1.1.2 Ejecución

En esta etapa, la investigación de mercados contribuye a tomar decisiones más óptimas respecto a la segmentación de mercados, a las características del producto, a las estrategias de fijación de precios, a los canales de distribución y a las estrategias de comunicación. La finalidad de esta etapa, es determinar la alternativa más conveniente que permita a la empresa lograr el éxito esperado en el mercado. (Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

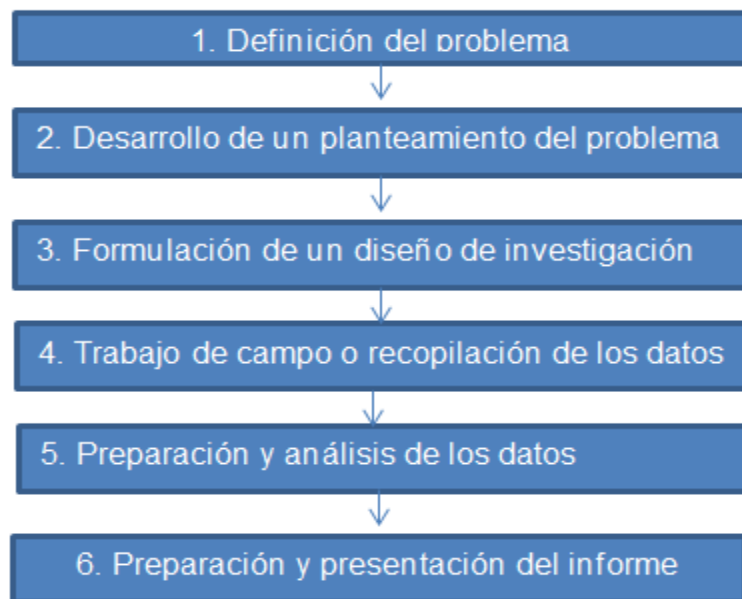
1.11.4.1.1.3 Control

La investigación de mercados se aplica nuevamente al final del proceso administrativo, con el fin de evaluar el plan y comparar los resultados con los objetivos trazados por los responsables de mercadotecnia. En este sentido la investigación de mercados como herramienta de control reinicia el proceso administrativo de las actividades de la mercadotecnia. (Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2 Proceso de la investigación de Mercados

¿Bajo qué elementos se constituye el proceso de investigación de mercados?, esto implica mencionar que el realizar una investigación de mercados no es tarea fácil, pues se deben considerar una serie de pasos o decisiones tomadas anticipadamente y que contribuyen a un modelo a seguir en la realización de la investigación, para ello te presentamos los pasos que integran la investigación de mercados según Malhotra (2008).

Figura 3. Proceso de investigación de mercado



Elaborado: La autora

1.11.4.1.2.1 Definición del problema y de los objetivos.

La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercados es la definición del problema, para ello el investigador debe considerar lo siguiente:

- ¿Cuál es el propósito del estudio?
- ¿Qué tanto se sabe?
- ¿Es necesario contar con información adicional sobre los antecedentes?
- ¿Qué se va a medir? ¿Cómo?
- ¿Pueden estar disponibles los datos?
- ¿Debe conducirse la investigación?
- ¿Pueden formularse hipótesis? (Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2.2 Diseño de la investigación

El diseño se refiere a la etapa en la que el investigador determina una estructura para el plan de acción de la misma, al seleccionar un método básico de investigación. Las preguntas más frecuentes para el diseño de investigación son:

- ¿Qué tipo de preguntas es necesario responder?
- ¿Se requieren hallazgos descriptivos o casuales?
- ¿Cuál es la fuente de los datos?
- ¿Puede obtenerse respuestas objetivas preguntando a la gente?
- ¿Qué tan rápido se necesita la información?
- ¿Cómo deben redactarse las preguntas de la encuesta?
- ¿Cómo deben realizarse el manejo experimental?

Figura 4. Diseño de la Investigación



Fuente: (División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

Elaborado: La autora

1.11.4.1.2.3 Tipo de Investigación de Mercados

Una vez que se ha decidido el enfoque que habrá de adoptarse para la investigación y definido al menos el alcance inicial del estudio, la investigación deberá concebir la manera práctica y concreta de responder a la preguntas de investigación y cubrir sus objetivos e intereses. Esto implica seleccionar los tipos de investigación los que serán: cualitativo y cuantitativo para obtener la información que se desea.

1.11.4.1.2.3.1 Investigación cualitativa

Su aplicación se inicia, a partir de la definición de grupo focal “es un tipo especial de entrevista grupal que se estructura para recolectar opiniones

detalladas y conocimientos acerca de un tema particular, vertidos por los participantes seleccionados”. (Balcázar, 2005).

1.11.4.1.2.3.1.1 Investigación por método directo

Es una investigación cualitativa en la que los propósitos del proyecto se revelan al encuestado o son obvios dada la naturaleza de la entrevista.

Para su realización se trabaja con:

- **Grupos de enfoque (*Focus Group*):** Entrevistas realizadas por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural.
- **Entrevistas exhaustivas:** Entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema. (Malhotra, 2008)

1.11.4.1.2.3.1.2 Investigación por método indirecto

Es una investigación cualitativa en el que los propósitos del proyecto se ocultan a los encuestados.

- **Técnica proyectiva:** Forma de preguntar no estructurada e indirecta que alienta los encuestados a proyectar sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos implícitos en relación con los temas de interés, que a su vez se divide de la siguiente forma:
- **Técnicas de asociación:** Técnica proyectiva en la que se presenta un estímulo al encuestado y se le pide que responda con lo primero que le venga a la mente.
- **Técnicas de complementación:** Técnica proyectiva que requiere que el encuestado complete una situación de estímulo incompleta.

- **Técnicas de construcción:** Técnica proyectiva en la que se pide al encuestado que construya una respuesta en forma de historia, dialogo o descripción.
- **Técnicas de expresión:** Técnica proyectiva en las que se presenta al encuestado una situación verbal o visual y se le pide relacionar los sentimientos y actitudes de otra persona en esa situación. (Malhotra, 2008)

1.11.4.1.2.3.2 Investigación cuantitativa

Las técnicas cuantitativas pretenden cuantificar los resultados de una investigación, su definición dice “que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”. (Malhotra, 2008)

1.11.4.1.2.3.3 Investigación causal

Este tipo de investigación es útil cuando se desean conocer causas y efectos, en este caso la técnica utilizada es la experimentación y a través de experimentos se pretende manipular variables que se trabajaran sobre grupos de control, por lo tanto en un experimento es posible hablar de variables controlables o independientes, variables dependientes en las que se miden u observan los efectos. (Kotler, 2008)

1.11.4.1.2.3.4 Investigación descriptiva

Este tipo de investigación se recomienda cuando se requieren conocer las características o funciones de un mercado, las técnicas utilizadas en este tipo de investigación dependen del diseño que se requiera, en el caso de tratarse de una investigación de tipo transversal, las técnicas recomendadas son la observación o bien, la encuesta, pero si se habla de una de una investigación

de tipo longitudinal, entonces se suele recurrir a la técnica del panel de consumidores o bien a los estudios de cohortes. (Kotler, 2008)

1.11.4.1.2.4 Recopilación de datos

Esta etapa se considera la más larga y costosa en el proceso de investigación, pues en ella se colectan los datos primarios que se obtiene directamente de las fuentes que son investigadas, ya sea mediante la comunicación directa con personas, la observación de hechos, eventos y objetos. Este proceso también suele llamarse trabajo de campo, y requiere de un equipo de personas que opera en las entrevistas personales (domiciliarias, en centros comerciales, o asistidos por computadora), telefónicamente desde una oficina (libre y asistida por computadora), por correo (correo electrónico o Internet).

En esta fase también se colectan los datos secundarios, los cuales se obtienen de archivos, de sistema de informaciones versados sobre el tema a investigar; de oficinas especializadas que se dedican a proporcionar información al respecto; gremios y organizaciones poseedores de datos e informes sobre el tema que alienta la investigación a ejecutar. (División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2.4.1 Métodos para recolección de datos

Las técnicas más usadas son:

- Observación
- Entrevistas
- Encuestas

1.11.4.1.2.5 Tamaño de muestra para una investigación de mercados

¿Cómo podemos determinar el tamaño óptimo para una investigación de mercado. ¿Será que basta con aplicar un cuestionario a 100 personas? O,

¿realmente es necesario encuestar a 450 individuos? ¿Cómo influye la variabilidad de las respuestas de cada encuestado? ¿Qué margen de error tendrán los resultados hallados en la encuesta? Las respuestas a cada una de estas preguntas nos la da la estadística. (Torres M. y Paz K., 2012)

1.11.4.1.2.5.1 El muestreo

En un universo de trabajo en donde se desea aplicar un análisis estadístico, cuando el muestreo cubre a todos los elementos de la población., se realiza un censo. En muchos de los casos, la realización de un censo no es posible por ser muy costoso, muy extenso o que la muestra se destruya como resultado del análisis. En tales oportunidades se debe practicar un análisis muestral. La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio.

Se pueden realizar diferentes tipos de muestreo, que quedan clasificados en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos. En el **muestreo probabilístico**, todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma. En el **muestreo no probabilístico**, por su parte, los elementos de la muestra se seleccionan siguiendo criterios determinados siempre procurando la representatividad de la muestra. (División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2.5.2 Cálculo de tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

El **parámetro** se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

El **error muestral** siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento se escogen los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

El **nivel de confianza**, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir. (División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2.5.2.1 Cálculo del tamaño de la muestra desconociendo el tamaño de la población.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

En donde,

Z = nivel de confianza (distribución normal)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

E = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

1.11.4.1.2.5.2.2 Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza (distribución normal)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

E = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

(División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.4.1.2.6 Preparación y análisis de resultados

Esta etapa consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación, cada cuestionario o forma de observación se examina, revisa, y si es necesario se corrige, se le asignan códigos numéricos o literales para representar cada respuesta a cada pregunta.

Los datos del cuestionario se transcriben y se almacenan en dispositivos de almacenamiento, y posteriormente se analizan para deducir la información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados (Fisher, 2011).

1.11.4.1.2.7 Interpretación y presentación del informe

Todo proyecto se debe comprobar en un informe escrito con el que se aborden las preguntas específicas de investigación y se describe el método y el diseño, así como los procedimientos de análisis de datos que se hayan utilizado,

también se exponen los resultados y demás descubrimientos. Dichos resultados deben mostrarse en forma clara y concisa para que la administración tome las mejores decisiones. (División de Ciencias Sociales y Administrativas - Universidad Abierta y a Distancia de México, sf)

1.11.5 Plan de Marketing

1.11.5.1 Concepto

De acuerdo con los conceptos más generales, el plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área.

En algunas empresas, el plan de mercadotecnia se elabora con otra periodicidad (semestral, anual, bianual). Sin embargo, lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado, el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿Qué se va a hacer? (objetivos) y ¿Cómo se va a realizar? (estrategias). (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007, p.104)

1.11.5.2 Estructura del Plan

Los pasos en la preparación de un plan de marketing se muestran a continuación:

- Fijar objetivos empresariales
- Analizar misión y filosofía de la empresa.
- Elaborar evaluación del negocio.
- Hacer suposiciones de mercado.
- Análisis FODA.
- Determinar objetivos.
- Establecer estrategias, tácticas y acciones.

- Elaborar presupuesto.
- Calendarización.
- Escribir y comunicar el plan.
- Diseñar medidas de supervisión, evaluación y control para el plan.

(Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007, p.105)

1.11.5.2.1 Misión

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Thompson I., 2006)

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". (Thompson, Arthur, Strickland. 2001, p.4)

1.11.5.2.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman J., 2000, p. 283)

1.11.5.2.3 Objetivos

1.11.5.2.3.1 Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales los establecen los máximos directivos y por tanto pueden no ser una competencia. A pesar de ello, se debe tener conocimiento de los objetivos empresariales de la empresa y el plan debería ir acorde con ellos.

1.11.5.2.3.2 Principios básicos de la formulación de objetivos de marketing

- Se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias del plan estratégico general de la empresa.
- Deben ser concretos, realistas, y coherentes entre sí, debiendo prestar especial atención a su redacción y su definición para que quien los lea tenga lo más claro posible su contenido.
- Deberán estar basados en las fases anteriores de análisis y diagnóstico de la situación. (Consultial Marketing Online, 2014)

1.11.5.2.3.3 Requisitos para la redacción de objetivos de marketing

- Un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución, propone un sólo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución.
- Debe ser coherente con los recursos de su empresa.
- Establece el qué y el cuándo más que el “cómo” y el “por qué”.
- Deben ser realistas, ambiciosos y alcanzables.
- Deben ser redactados por escrito y comunicados de la misma manera a sus colaboradores en todas las áreas de la empresa.

1.11.5.2.3.4 Tipos de Objetivos de Marketing

1.11.5.2.3.4.1 Crecimiento, Rentabilidad o Consolidación

- Los objetivos de marketing estarán altamente condicionados por la dimensión de la empresa (grande, mediana o pequeña) y por la madurez de su mercado (mercado en expansión, estancado o en recesión).
- Debe perseguir el crecimiento sobre todo cuando la empresa necesite alcanzar una masa crítica por razones de competencia o rentabilidad a largo plazo.
- Debe perseguir la rentabilidad a corto plazo cuando la masa crítica de la empresa no es importante para competir en el mercado de que se trate.
- Debe perseguir la consolidación cuando la continuidad en un determinado mercado es básica para la empresa.

1.11.5.2.3.4.2 Objetivos de Marketing Cuantitativos

Se refieren a mejoras en:

- La participación de mercado de la empresa
- La rentabilidad
- El volumen de ventas
- El nivel de satisfacción y fidelización de los clientes
- La cobertura de distribución
- La penetración
- Los beneficios
- El margen de contribución

1.11.5.2.3.4.3 Objetivos de Marketing Cualitativos

Hacen referencia a:

- La notoriedad e imagen de sus productos, servicios o marca
- La posición relativa que se quiera alcanzar en el mercado (por ejemplo: liderazgo)

- La dimensión mínima deseada o buscada para seguir en un mercado

Por supuesto, todos los tipos de objetivos de marketing pueden estar interrelacionados de forma que la consecución de uno puede ayudar a obtención de otro y viceversa.

1.11.5.2.4 Mercado meta

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado meta como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing". (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J., 2007). En síntesis, el mercado meta es "aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio".

1.11.5.2.4.1 Segmentación de mercado

Se define la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J., 2007)

1.11.5.2.4.1.1 Variables de segmentación

Las variables de segmentación más comúnmente utilizadas en el mercado individual son: demográficas, socioeconómicas, psicográficas, por tipo de uso y por estilos de vida.

1.11.5.2.4.2 Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una táctica que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos. (Moraño M., 2010)

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

1.11.5.2.4.2.1 Tipos de estrategias de posicionamiento

- Basada en un **atributo**: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- En base a los **beneficios**: destaca el beneficio de un producto.
- Basada en el **uso o aplicación del producto**: destaca la finalidad de un producto.
- Basada en el **usuario**: está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual. Una forma bastante efectiva de posicionamiento es que una *celebrity* sea la imagen asociada a la marca,

de este modo es más sencillo posicionar nuestra marca en la mente de los perfiles que se sientan identificados o que aspiren a ser como esta *celebrity*.

- Frente a la **competencia**: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparen con facilidad, así que conseguir que nuestra marca este comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de compra. No siempre nos podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:
 - **Líder**: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.
 - **Seguidor o segundo del mercado**: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.
- En base a la **calidad** o al **precio**: el productor basa su estrategia en esta relación de calidad y precio, o se centra únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.
- Según **estilos de vida**: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

Una forma de simular el posicionamiento de una marca es una matriz de posicionamiento, esta matriz es posible obtenerla a partir de un estudio de mercado cualitativo (*focus groups*, entrevista en profundidad a expertos...) o

cuantitativo (análisis de correspondencias), en la que situaremos sobre un mapa perceptual nuestra marca, las marcas competidoras y una serie de atributos asociados que son relevantes para el consumidor.

Este mapa nos permitirá analizar la percepción del consumidor sobre las distintas empresas, marcas o productos que compiten en un mercado, obteniendo un gráfico que nos permita visualizar la imagen y el posicionamiento de estas marcas. Estos datos nos pueden proporcionar las siguientes aplicaciones:

- Visualización de los **fenómenos de competencia** en un mercado: a partir de este mapa podemos observar cómo está posicionada nuestra marca y analizaremos si es conveniente posicionar o reposicionar nuestra marca según la competencia, las zonas atractivas del mercado, los huecos interesantes que puedan existir donde no se hayan posicionado otras marcas.
- Visualización del posicionamiento del **ideal del mercado**: podemos generar un punto ideal en el mapa para estudiar cuales son las marcas más cercanas y más lejanas a este punto, y los motivos de su situación.
- **Ingeniería de imagen**: podemos efectuar simulaciones para analizar cuál sería el posicionamiento teórico de nuestra marca en el caso que esta invirtiera más recursos en aumentar su asociación a ciertos atributos.(Moraño M., 2010)

1.11.5.2.4.3 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es un tema de importancia en el área de negocios, ya que lograr los objetivos de marketing depende de conocer a los consumidores, satisfacer sus necesidades e influir en ellos. En la actualidad enfrentamos mercados dinámicos y en rápida evolución, que requieren un conocimiento detallado de los consumidores. El consumo destinado al uso final

implica a todos los individuos, de todas las edades y antecedentes, ya sea jugando el rol de comprador, usuario o ambos. Para lograr los objetivos de marketing, será necesario desarrollar metodologías de investigación específicas, que permitan a los mercadólogos predecir la reacción de los consumidores ante estímulos publicitarios y promocionales, y entender las decisiones de compra que toman.

En la actualidad las organizaciones más exitosas del mundo han alcanzado un nivel de satisfacción de los consumidores, transformando la organización entera para servirles y permanecer cerca de ellos. Para alcanzar este objetivo, estas empresas han generado un enfoque para el consumidor, en donde han determinado en primer lugar qué quieren para poder diseñar, producir y comercializar productos o servicios con la más alta calidad y a precios razonables.

Realizar este tipo de enfoques, se fundamenta en el aumento de las investigaciones acerca de los consumidores y la importancia de contar con información detallada sobre: qué, dónde, cuánto, cuándo y por qué compran y/o consumen. (Corona G., 2012)

1.11.5.2.4.3.1 Matriz de roles y motivos

Para elaborar esta matriz se establecerán los roles que intervienen en el proceso de compra de los productos los cuales son: el que influye, el que decide, el que compra y el que rechaza. Para cada uno de los roles, se responderán los siguientes cuestionamientos: ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, y ¿Cómo?

Tabla 3. Matriz de Roles

	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?
El que usa					
El que influye					
El que decide					
El que compra					
El que rechaza					

Elaborado: por la autora.

1.11.5.2.4.4 Estrategias de marketing

Las principales tipologías de estrategias de marketing a considerar por la empresa: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas y estrategias según la ventaja competitiva. (Monferrer D., 2013, p.43)

1.11.5.2.4.4.1 Estrategias de crecimiento

Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

1.11.5.2.4.4.1.1 Estrategias de crecimiento intensivo

Persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera. Dentro de esta categoría distinguimos tres tipos:

- **Estrategia de penetración:** crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados.

Generalmente se da a partir de una expansión geográfica, si bien puede acometerse por otras vías, como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.

- **Estrategia de desarrollo de producto:** crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes (añadiendo nuevas características, mejorando su calidad, etc.) dirigidos a los mercados actuales.

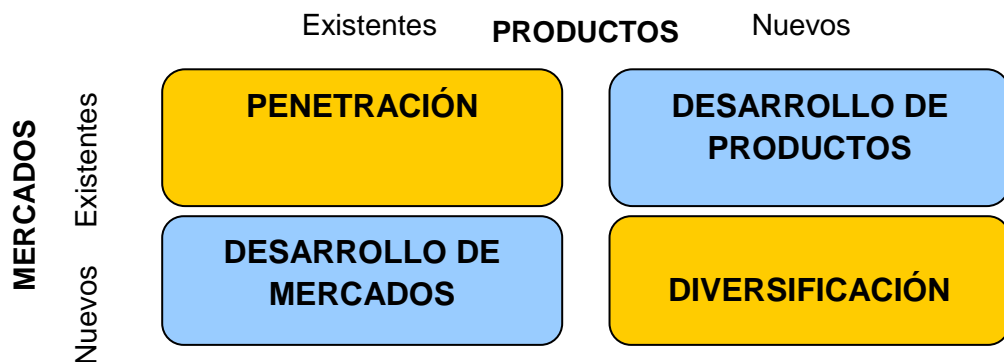
1.11.5.2.4.4.1.2 Estrategias de crecimiento por diversificación

Persiguen el crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen productos distintos de los actuales. Dentro de este tipo de estrategias podemos diferenciar entre:

- **Estrategia de diversificación no relacionada (pura):** las nuevas actividades emprendidas por la empresa no guardan ninguna relación con las actuales.
- **Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica):** las nuevas actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales.

Objetivo: crecimiento

Figura 5. Matriz producto - mercado



Elaborado por: La autora

1.11.5.2.4.4.1.3 Estrategias de crecimiento por integración

Persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- **Estrategia de integración vertical hacia atrás:** adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras.
- **Estrategia de integración vertical hacia delante:** adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras.
- **Estrategia de integración horizontal:** adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas competidoras

1.11.5.2.4.4.2 Estrategias competitivas de Kotler

En función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

- **Estrategia de líder:** aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.
- **Estrategia de retador:** aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.
- **Estrategia de seguidor:** aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.

- **Estrategia de especialista:** la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

1.11.5.2.4.4.3 Estrategias según la ventaja competitiva de Porter

Figura 6. Estrategias según la ventaja competitiva de Porter



Fuente: (Monferrer D. 2013)
Elaborado por: La autora

En función de la fuente mayoritaria sobre la que construir la ventaja competitiva perseguida, así como de la amplitud de mercado al que se quiere dirigir (actuación sobre su totalidad o sobre algún segmento específico) la empresa puede optar por tres tipos de estrategia:

- **Estrategia de costes:** la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados).

- **Estrategia de diferenciación:** la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto.
- **Estrategia de enfoque o especialización:** la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación.

1.11.5.3 Mapeo perceptual

Los contenidos actitudinales que subyacen en la mente de los consumidores en relación a un producto o servicio determinado se relaciona al hecho de como los perciben y logran diferenciarlos de los productos competidores. Estas imágenes perceptivas son algunos de los aspectos de la conducta del consumidor que inquietan a los gerentes de marketing y donde las respuestas suelen encontrarse en los modernos estudios de actitud que combinan elementos teóricos, metodológicos y estadísticos dados la complejidad de este tipo de investigaciones.

Una herramienta de análisis muy útil para este tipo de estudios es el Mapa Perceptual de Posicionamiento, el cual es un modelo gráfico formado por ejes y posiciones que representa de manera sencilla el lugar que ocupa una oferta determinada (pueden ser productos, servicios, empresas, personas etc.) en la mente de los consumidores, usuarios o interesados según ciertos atributos de valor para ellos.

El mapa perceptual resulta ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones en cuestión de posicionamiento porque en él se puede:

1. Identificar las fuerzas y debilidades de los productos bajo estudio para que posteriormente se encuentren aquellos puntos de diferencia que se

puedan reforzar, desarrollar o aprovechar al máximo para su comercialización.

2. Entender la estructura competitiva del mercado desde la perspectiva del consumidor, lo que permite saber los límites de la categoría a la que pertenece la marca de interés, ayudando a detectar oportunidades para atender nuevos mercados o necesidades que no han sido aprovechadas por las marcas existentes.
3. Evaluar la efectividad del posicionamiento de una marca o empresa atendiendo a las ventajas y desventajas que percibe el consumidor, lo que da fundamento a una revisión de las estrategias de marketing para posicionarla o reposicionarla.
4. Determinar la posibilidad de éxito o fracaso para extender la línea del producto y estimar si la posición de una nueva marca se puede lograr. Identificar las diferencias entre segmentos de mercado al comprar los mapas perceptuales de distintos grupos de consumidores. (Morffe A., 2013)

1.11.5.3.1 Métodos para obtener un mapa perceptual

Con el fin de elaborar un mapa perceptual y capturar las percepciones de los consumidores se puede optar por dos métodos.

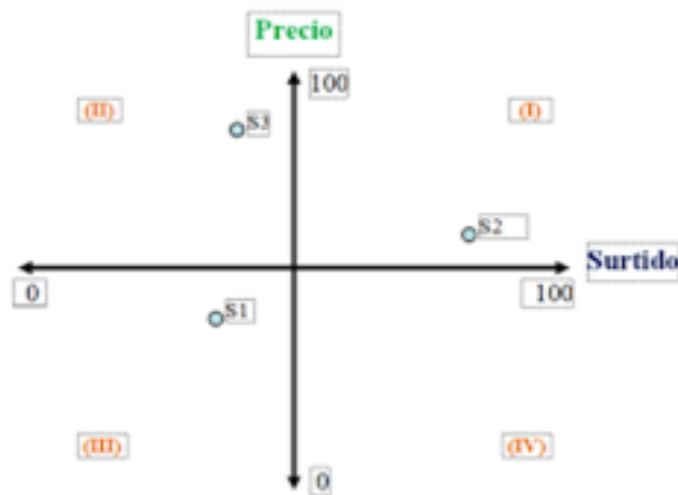
El primero consiste en obtener las percepciones del consumidor sin saber los criterios bajo los cuales son percibidos los objetos (categorías de productos, marcas, empresas, etc.), únicamente se trata de obtener el grado de similitud que el consumidor aprecia entre estos.

El segundo sistema (el más útil por su capacidad de facilitar la evaluación entre marcas, productos u ofertas), construye el mapa perceptual con base en el marco dentro del cual los objetos son posicionados. Dicho marco está definido

por atributos, ocasiones de uso y/o beneficios del objeto previamente definidos por el investigador. En este caso, el consumidor califica el grado del atributo que percibe en los objetos evaluados, o bien, la asociación entre estos y los atributos definidos.

Este método requiere que las mediciones se realicen o se expresen en un nivel que facilite llevarlas a un eje de coordenadas (X, Y) donde la ubicación en el cuadrante describirá la cantidad de valor promedio que el mercado percibe de cada objeto respecto a los atributos seleccionados. Es obvio entonces que se puede visualizar en esta representación gráfica la fortaleza competitiva de cada objeto dependiendo de la posición que ocupe, siendo las privilegiadas las ubicadas en el primer cuadrante definido por valores que van del término medio hacia arriba.

Figura 7. Posicionamiento hipotético tres supermercados en relación a los atributos “surtido” y “precio”



Fuente: (Morffe A., 2013)

Elaborado por: La autora

En el gráfico precedente se muestra un ejemplo de mapa perceptual que ilustra la posición hipotética que ocupan tres supermercados (S1, S2, S3) en un segmento de consumidores determinado, en atención a los atributos "Precio" y "Surtido". Como puede observarse, el supermercado S2 está mejor posicionado que los otros dos en el atributo "Surtido", mientras que S3 se ve favorecido en el atributo "Precio". Por su parte S1 tiene un posicionamiento bajo en ambos atributos, quedando colocado de esa forma en el cuadrante tres (III) donde se ubican los puntos con valores por debajo de la media de la escala utilizada.

El conocimiento que se desprende del análisis en cuestión constituye la base para decidir las estrategias que ayudarán a la marca a ocupar o seguir ocupando un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, todo ello en el propósito de fortalecer o mantener la posición competitiva que se desea. (Morffe A., 2013)

1.11.5.4 Mapa de importancia –resultado

La matriz Importancia Resultados, tiene la finalidad que cada empresa pueda conocer: el grado de importancia de los atributos de un producto o servicio que los clientes consideran (Eje X), los resultados de la evaluación por parte de los consumidores del desempeño de dichos atributos (Eje Y) en la empresa y su competencia.

Tabla 4. Matriz de Importancia- Resultado

Orden de importancia	Atributos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa n
1					
2					
3					
N					

Elaborado: La autora

Tabla 5. Ejemplo atributos

Nro.	Atributos	Importancia
1	Precio	28%
2	Crédito	23%
3	Servicio al cliente	21%
4	Promoción	12%
5	Garantía	9%
6	Variedad de productos	7%
	Total	100%

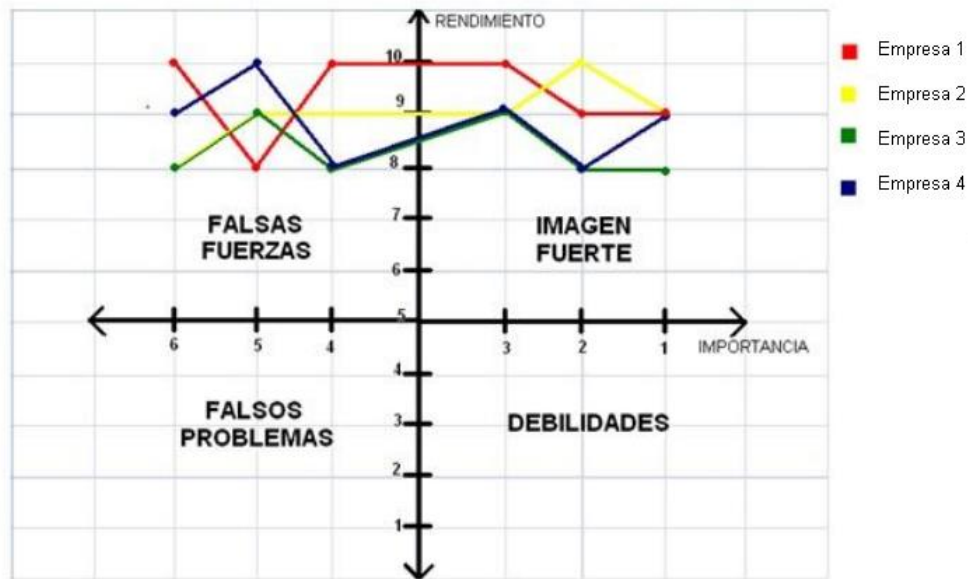
Elaborado: La autora

Tabla 6. Ejemplo atributos - importancia

Orden de importancia	Atributos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
1	Precio	9	9	8	9
2	Crédito	9	10	8	8
3	Servicio al cliente	10	9	9	9
4	Promoción	10	9	8	8
5	Garantía	8	9	9	10
6	Variedad de productos	10	8	8	9

Elaborado: La autora

Figura 8. Matriz Importancia- resultado



Elaborado: La autora

Cuadrante I imagen fuerte.- Muestra los requerimientos más importantes que debe atender el servicio desde el punto de vista de los consumidores. La forma de satisfacer estos requerimientos son los que se deben de resaltar durante el plan de marketing.

Cuadrante II falsas fuerzas.- Muestra los requerimientos que no representan un peso importante frente la decisión del consumidor.

Cuadrante III falsos problemas.- En este cuadrante se ubica el desempeño de atributos frente la decisión del consumidor.

Cuadrante IV Debilidades.- En este cuadrante se ubican las cualidades que son muy importantes para los consumidores, sin embargo, no tienen un alto rendimiento.

1.11.5.5 Presupuesto para el plan de Marketing

El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas.

Existen diferentes enfoques para determinar un presupuesto. A continuación se analizan cinco de esos enfoques. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.5.1 Presupuesto por porcentaje de ventas

En este método es necesario conocer el ejercicio anterior del departamento de ventas, ya que con esta base se asigna un porcentaje sobre las ventas brutas del año anterior. Generalmente este porcentaje varía entre 2% y 9%, en el caso del área de mercadotecnia.

Este método es representativo de una situación de mercado determinada, pero no es recomendable cuando existen situaciones generadas por variables incontrolables, como inflación, paridad de la moneda, etc. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.5.2 Presupuesto por paridad comparativa

La empresa establece su presupuesto de mercadotecnia de acuerdo con las actividades que está desarrollando la competencia, para poder establecer una carrera directa y vigorosa. La mayor ventaja de este método es no permitir que la competencia tome ventajas importantes sobre la empresa. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.5.3 Presupuesto con base cero

Consiste en que cada uno de los responsables de la planeación establece los recursos presupuestales necesarios para la realización de su actividad, sin considerar los ejercicios de años anteriores. La gran desventaja de este método es que puede generar fuertes desembolsos para la empresa que no generen ingresos que los justifiquen. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.5.4 Presupuesto por asignación

Consiste en la asignación de una cantidad máxima a cada una de sus áreas para gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año y son consecuencia de una decisión basada en la situación financiera de la compañía. El método llega a resultar ineficaz, ya que no atiende las necesidades de crecimiento e inversión que generen nuevos y más atractivos negocios, pero permite a la empresa tener un control total sobre sus gastos. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.5.5 Presupuesto por incremento

En este método, al presupuesto del año anterior se le incrementa una cantidad que resulta de sumar índices de inflación o factores macroeconómicos. No es muy recomendable, ya que los índices mencionados no siempre responden a una situación de mercado real, además de que al igual que el de porcentaje de ventas, pierde valor real con el paso del tiempo. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.6 Calendarización

Una de las etapas del diseño de estrategias es la calendarización, que consiste en establecer tiempos de realización para cada una de las actividades tácticas que se definieron para la estrategia.

La finalidad de la elaboración de este método es organizar las actividades del área de mercadotecnia, aunque existen otras ventajas, entre las que destacan:

- Verificar que las actividades tengan una correspondencia directa con los objetivos.
- Evitar que las actividades de mercadotecnia se interpongan entre si y disminuyan su eficacia.
- Visualizar que las actividades mantengan una adecuada distribución a lo largo del año.
- Incrementar la eficacia de las estrategias, a través de una selección cuidadosa de las mejores etapas de comercialización y comunicación del mercado. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

A través de una planeación y una organización adecuadas, los gerentes de marketing pueden dar un propósito, una dirección y una estructura a todas las actividades de su área. Al seguir estos pasos, el gerente de marketing que tiene la responsabilidad de ejecutar el plan debe establecer un programa para la realización de cada actividad de marketing.

Los pasos básicos presentes en la creación de un programa y un horario para la implementación incluyen:

- Identificar las actividades específicas a realizar
- Determinar el tiempo requerido para realizar cada actividad
- Determinar qué actividades deben preceder a otras
- Establecer la secuencia el momento adecuados para todas las actividades
- Asignar las responsabilidades. (Ferrell, Hartline, Michael D., 2006)

1.11.5.7 Control y evaluación de un plan de marketing

1.11.5.7.1 Concepto de control y evaluación

La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, será a través de establecer medidas de control que permitan verificar su correcto desarrollo.

El responsable de las actividades de mercadotecnia puede establecer controles en diferentes etapas del desarrollo de la estrategia. Es posible imponerlas antes de que se lleven a cabo las actividades, es decir, controles preventivos; durante su desarrollo, o sea, controles concurrentes, o bien, fijar medidas de retroalimentación que se llevan a cabo cuando la actividad ha sido cumplimentada. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.11.5.7.2 Seguimiento y revisión

La implementación de cualquier estrategia no estaría completa sin la evaluación de su éxito y la creación de mecanismos de control para proporcionar y revisar la estrategia o su implementación, o ambas, si es necesario. Por otro lado, la evaluación y el control sirven como punto de inicio del proceso de planeación en el siguiente ciclo. (Ferrell, Hartline, Michael D., 2006)

El fracaso de plan de mercadotecnia de una empresa depende de distintas variables, algunas de éstas se podrían evitar mediante un programa de evaluación y control del plan. Este programa de evaluación consta de la verificación de que el plan se desarrolle en forma correcta, además se debe hacer un seguimiento de la evolución de las actividades y en caso de ser necesario realizar cambios oportunos.

Otro factor importante que puede determinar el éxito de plan es la coordinación entre las diferentes áreas funcionales, la clave para esta coordinación es el mantenimiento de la comunicación constante entre las diversas áreas.

1.11.5.7.3 Instrumentos de control y evaluación para un plan de marketing

1.11.5.7.3.1 Control preventivo

Al aplicar controles preventivos se anticipan los posibles problemas y se prevé la mayor ventaja obtenible, lo que los hacen los más deseables. Estos mecanismos consisten en la prevención en el lugar de la corrección, aunque desafortunadamente no son aplicables ante situaciones de mercado que no son manejables.

Muchas de las actividades de mercadotecnia no pueden ser controladas preventivamente, sin embargo, existen muchas que si pueden serlo.

1.11.5.7.3.2 Control concurrente

Se presenta cuando la acción se lleva a cabo; su forma más conocida es la supervisión directa. Los controles concurrentes permiten corregir las acciones antes de que resulten en perjuicios totales para la empresa, e incluso, antes de que sean demasiado costosos los errores que puedan cometerse. Éste es el tipo de mecanismos más comunes.

1.11.5.7.3.3 Control de retroalimentación

Este mecanismo se lleva a cabo una vez que la actividad ha sido concluida. Su mayor desventaja es que cuando el responsable recibe la información, ya no existe forma de solucionarlo. Pero proporciona excelentes datos que sirven como retroalimentación para planes futuros.

Si los resultados de la planeación fueron efectivos, si se alcanzaron los objetivos entonces la retroalimentación servirá para establecer normas de

acción para el futuro; si por el contrario, indica que las metas no se lograron, se pueden detectar errores u omisiones evitables en actividades posteriores. (Fernández, Valiñas, Ricardo, 2007)

1.12 Conclusiones del capítulo

En éste capítulo se sintetizaron diferentes referencias bibliográficas de múltiples autores que ayudaron a comprender de manera didáctica el fundamento teórico del marketing y al mismo tiempo recabar información trascendente para enriquecer el estudio objeto del trabajo de tesis.

Las fuentes principales donde se obtuvo la información presentada anteriormente fueron: libros, artículos especializados, revistas e Internet. Todas las fuentes fueron ubicadas utilizando la normativa APA descrita en su sexta edición.

La recopilación de estas fuentes permitió llevar un orden dentro de la temática que se maneja en el Marco Teórico y que dio la pauta a seguir en los siguientes capítulos.

Hoy en día, la mayoría de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos.

Entre las decisiones en los negocios que enfrentan mayores dilemas éticos se encuentra las actividades de mercadeo, tanto de forma individual como organizacional.

El *marketing* se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor; este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guie a la empresa no solamente a vender un producto o servicio, sino más bien a estar atenta a ofrecer soluciones a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado meta.

La administración de mercadotecnia se apoya del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde es primordial el análisis de cada variable para emprender acciones mediante el reconocimiento y la evaluación que lleguen a un mercado/consumidor de interés.

En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas o factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las "4 P": producto, precio, plaza y promoción.

La Investigación de mercados como herramienta de marketing obtiene y recopila información, la cual ayuda a la gerencia en la toma de decisiones.

Un plan de *Marketing* es una descripción detallada de recursos y acciones que una empresa necesita para lograr los objetivos de marketing establecidos. Después de formular e implementar este plan, los mercadólogos deben reevaluarlo periódicamente para estimar si la organización se está encaminada al cumplimiento de los objetivos establecidos

CAPITULO 2

2. Estudio y análisis situacional

2.1 Análisis del microentorno

2.1.1 Empresa; Reseña Histórica

La Distribuidora S&E inició sus actividades comerciales en el año 2007 como un negocio familiar conformado por 7 miembros, con actividades de distribución, creciendo poco a poco hasta llegar a convertirse en una procesadora de productos terminados enfocados en la elaboración de cajas de cartón, empaques para flores de exportación y separadores. Cuenta además con la distribución de varios productos como: cintas, guantes, etiquetas entre otros.

La representante legal de la Distribuidora S&E es la Sra. Sonia Bravo Gallardo Gerente Administrativa de la Empresa y el Sr. Edison Rojas Gerente General. La empresa tiene calificación artesanal con RUC número 0703412833001.

Actualmente la empresa labora con 19 empleados de los cuales 7 pertenecen al área de producción y 12 al área administrativa entre: secretaria, contador, vendedores y jefaturas.

La Distribuidora se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Avenida Galo Plaza Lasso y Ananzayas Bodegas de Parkenor Galpones # 116 y 117

Figura 9. Instalaciones Distribuidora S&E



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

Figura 10. Logotipo de la Distribuidora S&E



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.2 Misión

La Distribuidora S&E brinda un servicio profesional e integral en la producción, elaboración y comercialización de productos terminados de embalaje tales como: cajas de cartón corrugado y micro-corrugado, láminas, divisiones y single face (cartón con un lado corrugado y otro lado liso), material útil para embalaje, dirigido al mercado ecuatoriano de la industria florícola, pecuaria, agrícola y de consumo doméstico.

2.1.3 Visión

Ser una empresa ecuatoriana líder en la industria cartonera anticipándose a las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad y superando sus expectativas de servicio.

2.1.4 Valores

Tabla 7. Valores Corporativos

Valores Corporativos			
Grupo/Valores	Trabajadores y Propietarios	Proveedores	Clientes
Honestidad	x	X	x
Solidaridad	x	X	
Gratitud	x	X	x
Confianza	x	X	x
Respeto	x	X	x
Integridad	x		x
Transparencia	x	X	x
Lealtad	x		x

Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

Tabla 8. Principios Corporativos

Principios Corporativos			
Grupo/Valores	Trabajadores y Propietarios	Proveedores	Clientes
Puntualidad	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x
Compromiso	x	x	x
Participación	x	x	x
Productividad	x	x	
Trabajo en equipo	x	x	
Efectividad	x	x	X
Orden	x	x	X

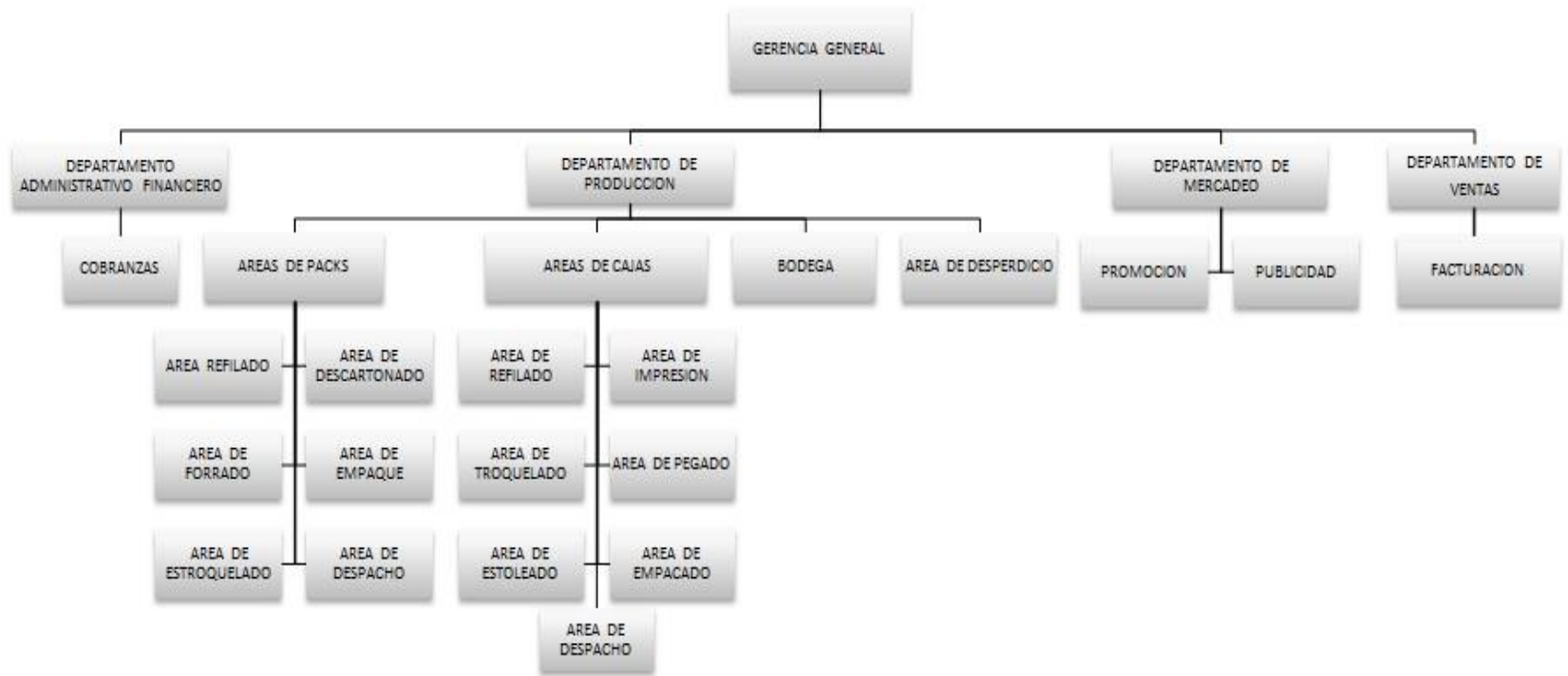
Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.5 Objetivos Organizacionales

- Generar empleo directo e indirecto
- Contribuir con el desarrollo socio económico del país
- Cuidar del medio ambiente, utilizando prácticas acordes a la normativa nacional en la elaboración de productos.
- Trabajar dentro de un ambiente que priorice la seguridad, respeto, integridad y sobre todo el incentivo al personal que labora en la empresa.
- Trabajar por la satisfacción del cliente entregando productos de calidad que cubran sus necesidades.
- Valorar los aportes e iniciativas individuales del cliente interno y externo.
- Respetar y cuidar los recursos de la empresa.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 5% al año 2015, con la introducción de nuevos productos a precios competitivos en el mercado.
- Mantener el crecimiento del producto estrella (cajas de cartón tipo domésticas que corresponde a un cartón pigmentando y blanco).
- Incrementar el posicionamiento de la marca a nivel local y nacional.
- Ofrecer variedad de productos y servicios de calidad a los clientes, adaptándose a las exigencias del mercado.
- Maximizar la rentabilidad proyectando al 2015 al menos un 10% anual.
- Buscar nuevos mercados dentro de la provincia de Pichincha y en el 2015 formular estrategias para atender clientes potenciales a nivel nacional.
- Mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora S&E.

2.1.6 Estructura Organizacional

Figura 11. Estructura organizacional Distribuidora S&E



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

Niveles jerárquicos

En la Distribuidora S&E existen tres niveles jerárquicos claramente definidos:

- **Nivel gerencial.**- Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas de la Distribuidora S&E, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- **Nivel medio.**- Se encarga de coordinar y controlar las diferentes actividades de los subordinados. Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales.
- **Nivel operativo.**- Es el responsable directo de ejecutar la orden de producción de la Distribuidora S&E. Es el encargado de que el personal de producción realice el procedimiento en la elaboración de las cajas.

2.1.7 Productos

2.1.7.1 Cartón pigmentado y blanco

Por su acabado los cartones corrugados presentan dos alternativas, el más común es el pigmentado, éste es un cartón natural sin ningún tipo de cobertura y color café. El otro es el cartón con una cobertura blanca por la cara externa, ideal para elaborar las cajas comunes utilizadas en el uso doméstico, que son solicitadas bajo pedido.

Figura 12. Cartón pigmentado y blanco



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.2 Cajas troqueladas

Las cajas troqueladas se realizan mediante una matriz de corte, dicha matriz se coloca en la máquina troqueladora y como resultado final se obtiene una caja auto armable en variados diseños y tamaños de acuerdo a las necesidades del cliente. Este tipo de caja es utilizada especialmente para el empaque de flores.

Figura 13. Cajas troqueladas



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.3 Exhibidores, dispensadores y publicidad

Mediante el arte, muestra, o partiendo únicamente de una idea proporcionada por el cliente, se elabora toda clase de exhibidores, dispensadores de productos y publicidad, son las favoritas para clientes externos como restaurante de comida rápida, para transportar las bebidas en vasos.

Figura 14. Exhibidores, dispensadores y publicidad



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.4 *Single Face*

La Distribuidora S&E utiliza este tipo de material para clientes que tienen como actividad las mudanzas. Consta de un *liner* y un corrugado. Se lo comercializa por peso y su presentación viene en bobinas. Frecuentemente también es utilizado para realizar las cajas tipo sorpresas, acompañado en su envoltura de una cinta de colores, ideal para regalos.

Figura 15. *Single Face* en cajas de regalos



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.5 *Carpetas Kraft y de colores*

La Distribuidora S&E ofrece su línea de carpetería, *folders* con materiales de la más alta calidad, en material pigmentado y en varios colores. Adicionalmente personaliza las carpetas con el logo del cliente en alto relieve.

Figura 16. *Carpetas pigmentado y de colores*



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.6 Cajas de archivo pasivo

La Distribuidora S&E cuenta con diferentes modelos y tamaños de cajas para documentos. Su venta corresponde a clientes institucionales que buscan seguridad y duración al almacenar archivos físicos.

Figura 17. Cajas de archivo pasivo



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

2.1.7.7 Palets

Para el almacenamiento o transporte de mercadería se fabrican *palets* de cartón, resistentes y versátiles. Normalmente este tipo de caja se elabora según los requerimientos del cliente.

Figura 18. Palets



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

Como referencia es importante indicar que la Distribuidora S&E cuenta además de la fabricación de cajas, separadores y servicio de impresión con la comercialización de una gama de productos, detallados a continuación.

Tabla 9. Distribución de línea de productos

Productos	Unidad de Medida
Ligas 25-3	Kilo
Ligas 50-8	Kilo
Guantes de cuero largo	Talla única
Guantes Máster	Talla 7,7½, 8, 9
Guantes de nitrilo	Talla M, L
Guantes De Nitritex Azul	Talla única
Grapas 19 ¼ Amc	Cajas
Grapas 19 ¼ Triton	Cajas
Cintas adhesivas 48x100	Unidades
Cintas <i>masking</i>	Unidades
Cintas doble <i>fast</i>	Unidades
Hebillas plásticas	Unidades
Cintas adhesivas 18x100	Unidades
Etiquetas de punto T30 varios colores	Rollos de diez mil
Etiquetas T46 térmicas	Rollos de 2000
Etiquetas T44 térmicas	Rollos de 2000
Etiquetas T74 térmicas	Rollos de 1000
Etiquetas T15	Rollos de 10000
Etiquetas T23	Rollos de 2000
Etiquetas T50 térmicas	Rollos de 500

Etiquetas T43 térmicas	Rollos de 500
Etiquetas T43 térmicas	Rollos de 2000
Etiquetas T43 propileno	Rollos de 2000
Cono 3 " 10x2 propileno blancos	Rollos de 2000
Cono 3 " 10x 2 propileno tomate	Rollos de 2000
Cono 3 " 10x 2 propileno celeste	Rollos de 2000
Etiqueta T20 térmicas	Rollos de 1000
Etiquetas térmicas 10x9	Rollos de 1000
Comida floral	Unidades
Láminas 25x65	Unidades
Láminas 25x55	Unidades
Láminas 30x50	Unidades
Láminas 30x70	Unidades
Botas talla 35	Pares

Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

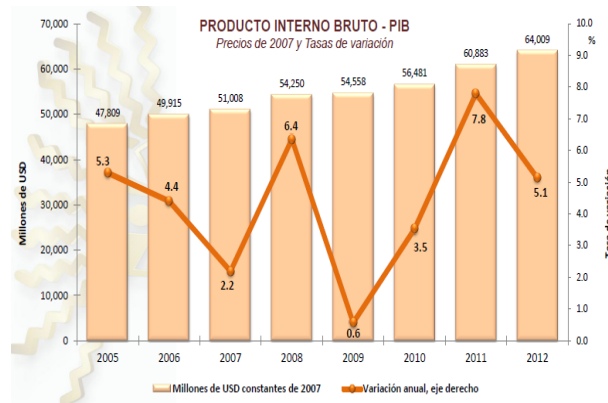
2.2 Análisis del macroentorno

2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Después de 2009, año de graves consecuencias en la economía ecuatoriana debido a la severa crisis financiera en los países desarrollados del hemisferio norte, a la presente fecha se observa una recuperación generalizada e importante del aparato productivo. Este crecimiento obedeció principalmente a la dinamización de la demanda impulsado por el consumo en los hogares, además la inversión y las exportaciones contribuyeron positivamente mientras que las altas importaciones desequilibraron la balanza comercial.

De acuerdo a las estadísticas, del Banco Central del Ecuador en el año 2012 el PIB se ubicó en USD 64,009 millones y su crecimiento con relación al año 2011 fue de 5.1%.

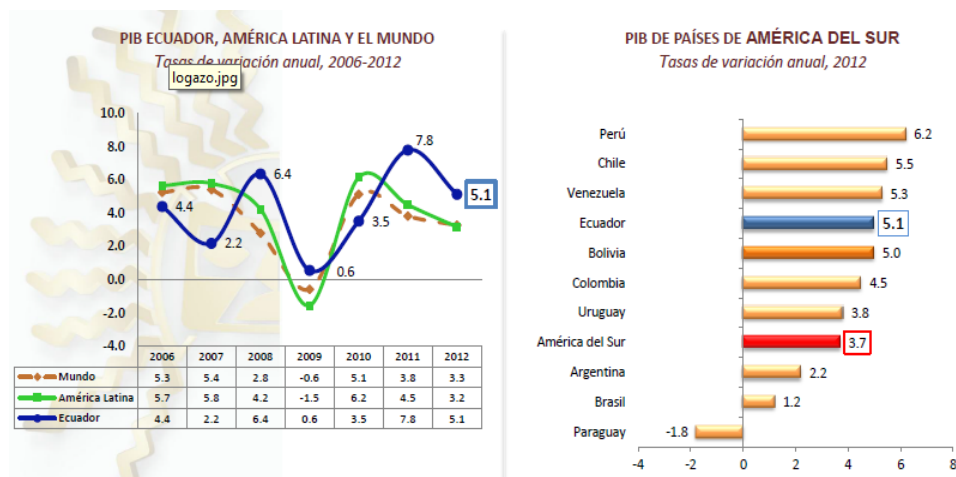
Figura 19. Producto Interno Bruto



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

El Ecuador en 2012 presentó un buen desempeño y está en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur (3.7%), registrando una tasa de 5.1%.

Figura 20. Producto Interno Bruto América Latina y el Mundo

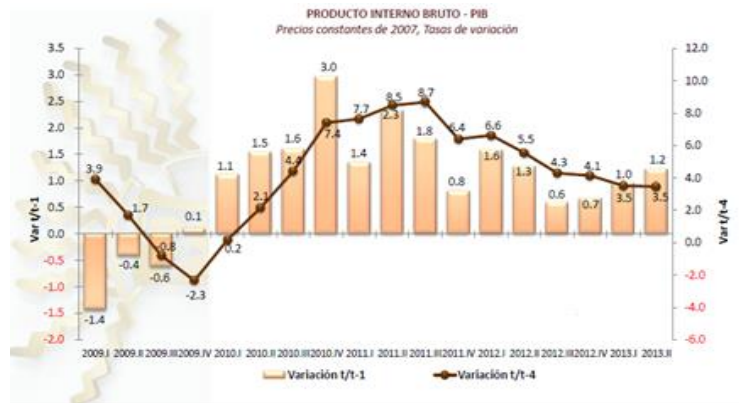


Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

El PIB (a precios constantes) en el segundo trimestre de 2013, se incrementó en 1.2%, en relación con el trimestre anterior y presentó una

variación de 3.5% con respecto al segundo trimestre de 2012, como podemos observar en el siguiente gráfico

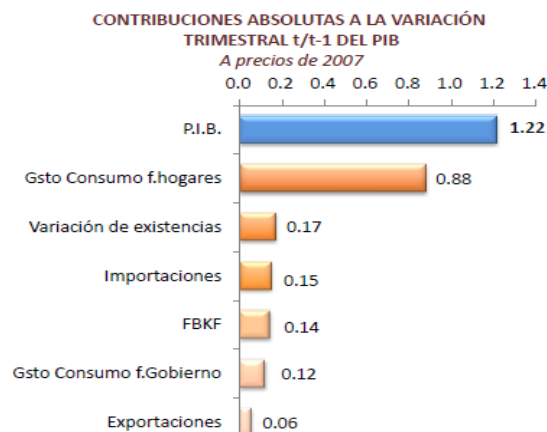
Figura 21. Producto Interno Bruto - PIB



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Los componentes que aportaron al crecimiento económico del país son: la reducción del gasto de consumo final de los hogares, la formación bruta de capital fijo el gasto de consumo final del gobierno general, las exportaciones y por su parte, las importaciones que aportan al PIB.

Figura 22. Contribuciones Absolutas a la Variación del PIB



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

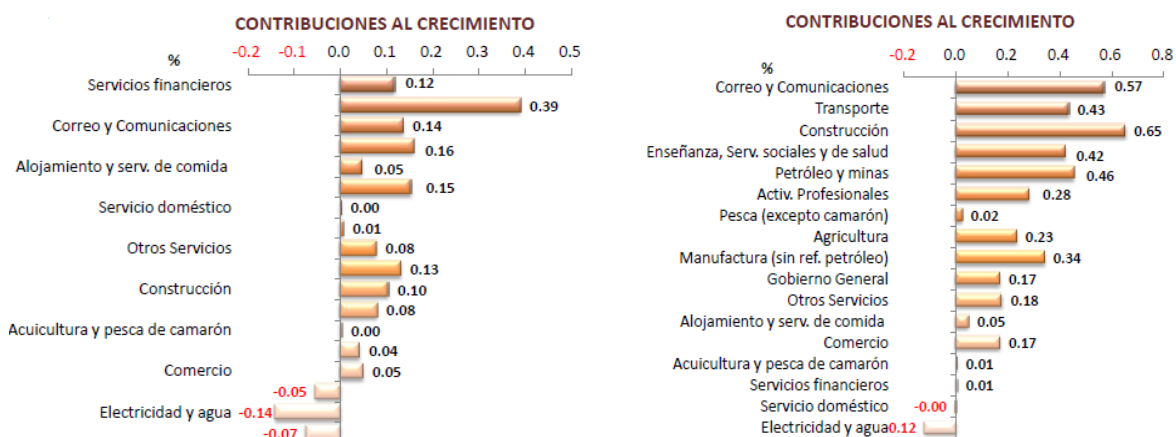
Se puede analizar que la tasa de crecimiento interanual, del PIB y los componentes que aportaron en mayor medida al crecimiento económico

trimestral del PIB (3.5%), fueron: el gasto de consumo final de los hogares (2.63%) y la formación bruta de capital fijo (1.38%)

En el segundo trimestre de 2013, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del 1.2% del PIB fueron: petróleo y minas, actividades profesionales, transporte, correo y comunicaciones, manufactura y servicios financieros.

En cuanto a las contribuciones inter- anuales, la construcción (0.65%); correo y comunicaciones (0.57%), petróleo y minas (0.46%) fueron las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación trimestral del PIB (3.5%)

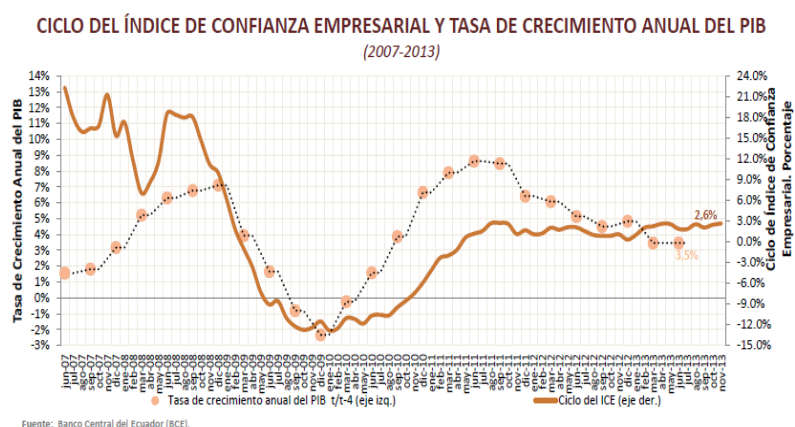
Figura 23. Contribuciones al crecimiento



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En el mes de noviembre de 2013, el Índice de Confianza Empresarial (ICE) se encontró 2.6% por encima del crecimiento promedio de corto plazo. En el gráfico se presenta además la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, la cual fue de 3,5% para el segundo trimestre de 2013. (BCE, 2014, pp.5-14)

Figura 24. Contribuciones al crecimiento anual



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En la actualidad la población está atravesando por una situación económica difícil, debido a la falta de fuente de trabajo, sobre todo en el sector privado, el ingreso per cápita de cada uno de los hogares ecuatorianos no alcanza, se sobrevive, las empresas están liquidando personal debido a los diversos impuestos que el gobierno introduce, múltiples reformas económicas y fiscales, éstas se constituyen en trabas para que los empresarios disminuyan las inversiones en el país, y opten por invertir en otros países.

Como consecuencia la generación de empleos no está creciendo al ritmo deseado originando desempleo, fenómenos sociales (delincuencia, pobreza, discriminación etc.) y por ende no hay circulante en el mercado, las ventas disminuyen, esto es el resultado de algunos paquetes fiscales de choque, el cual ha impactado negativamente en las actividades económicas y productivas y ha sido rechazado por los grandes, medianos y pequeños empresarios del mercado ecuatoriano.

Los ecuatorianos han recibido, hasta la fecha, los efectos negativos de éstas medidas. Algunos de ellos han sido los aumentos de precios en los productos de primera necesidad.

Todo esto ha ocasionado que las empresas no puedan disminuir el precio de sus productos, situando al mercado en un entorno de demanda de precios más que de calidad, no cuentan con el valor suficiente para financiar en publicidad o buscan otros medios que sean más económicos.

De acuerdo a fuente del Banco Central de Ecuador señala que en el caso de Ecuador las perspectivas de crecimiento del PIB en el 2014 mejoraron dos décimas. Crecería 4,2% frente al 4% estimado en octubre. Para el 2015 la subida sería de 3,5%.

El crecimiento económico es una cadena cíclica, es decir, todo lo que producen las empresas (bienes o servicios) es consumido por los ecuatorianos; esto representa más ingresos y mejores utilidades para las compañías, lo que se traduce en capacidad para contratar personal, que en otras palabras, afecta a ese mismo consumidor dependiendo de cómo se comporte el PIB.

Entonces, un mayor crecimiento del PIB, se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición.

El Producto Interno Bruto de una economía, tiende a ir en la misma dirección que las inversiones que sus empresas hacen. Como un componente del PIB, las inversiones empresariales también permiten a los economistas y otros analistas predecir en qué dirección irá la economía.

Para propósito de nuestro proyecto, en la medida de la proyección de crecimiento de las ventas estimadas en 5 años, el PIB será determinante para la realización de las inversiones necesarias que realizará la Distribuidora S&E porque irá de la mano con la predicción en qué dirección irá la economía.

2.2.2 Inflación

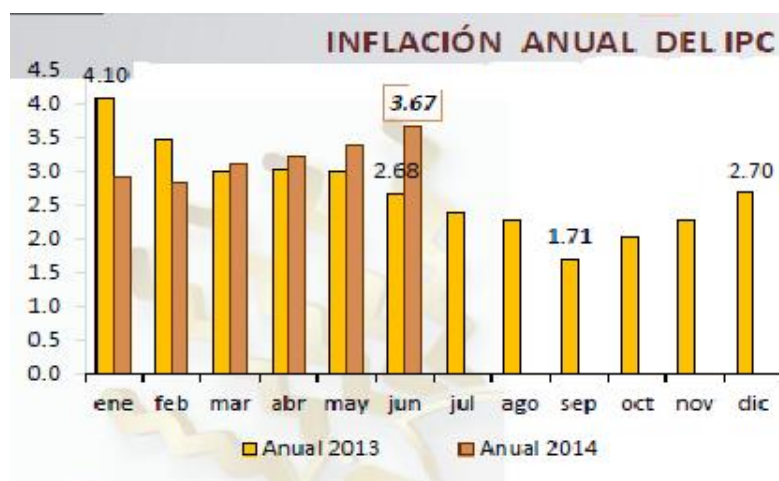
Al registrarse importantes niveles de crecimiento en los últimos años en el país, la tasa de desempleo también se ha reducido, ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 en el que se ubicó en 7,93%. Al seguir presentándose crecimiento y bajo el nivel de desempleo, no se espera que éste se reduzca mayormente en 2014. El mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que bordea el 50% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC 2014.

La tasa anual de inflación Ecuador se aceleró a 3,23 por ciento en los últimos 12 meses hasta abril 2014 frente a igual periodo del año previo. Los precios al consumidor en el cuarto mes del año 2014 se ubicaron en 0,30%, señaló el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC).

La división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más contribuyó al índice inflacionario reportado en abril.

La inflación en el 2013 cerró en 2,70%, por debajo de la meta fijada por el Gobierno para ese año. (Diario El Universo, 2014)

Figura 25. Inflación anual



Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC 2014

La inflación anual de junio de 2014 se ubicó en 3.67%, porcentaje superior al de igual mes del año 2013 (2.68%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de bebidas alcohólicas y educación mientras que las comunicaciones registraron deflación.

Hay que considerar que para el 2014 los factores que incidirán en la inflación serán el incremento de salarios que se decretó en 2013 y las restricciones a importaciones. Podemos analizar que existe un incremento en este 2014 del 0.99% de inflación en los precios de los productos o servicios de la canasta básica. (BCE, 2014, pp.22-30)

La situación de nuestro país es cada vez más difícil, la falta de un empleo y las limitaciones del gobierno, nos conllevan a que día a día los precios en lugar de bajar siguen subiendo, las empresas se ven en la necesidad de subir los precios de sus productos, ya que el costo de las materia prima es alto, debido a tantos impuestos y restricciones de parte del estado en las importaciones, ya que muchas de ellas dependen de ciertos insumos para la elaboración de sus bienes, por tanto se ven en el aprieto de subir precios y competir en el mercado ecuatoriano, donde se juega el consumo de la gran demanda de productos.

Todos los factores señalados anteriormente condicionan al proyecto debido a que contamos con un gobierno que cada día establece nuevas medidas o reformas económicas que afectan a la inversión de la empresa, haciéndose cada vez más difícil lograr el crecimiento que busca la misma.

Las limitaciones de acceso a créditos para las pymes ocasionarían problemas para introducirse en nuevos mercados, con nuevos productos, en

donde la competencia no pueda llegar, invirtiendo a futuro en maquinaria moderna.

Las condiciones económicas, costos de materias primas, insumos, equipo tecnológico, inversión privada y aranceles en países vecinos como Perú y Colombia pueden convertirse en un factor predominante que determine la competitividad en el sector manufacturero con la introducción cada vez más frecuente, al mercado ecuatoriano, de productos cartoneros a precios más bajos, que podría llevar al deterioro de las condiciones en las que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, llegando incluso al cierre de actividades al no contar con factores que le permitan ser competitivos.

2.2.3 Ingreso per cápita

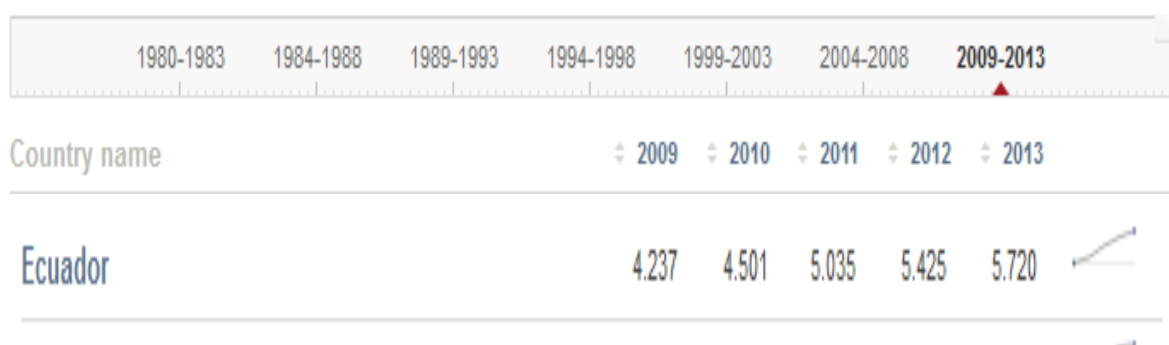
El Producto Interno Bruto, PIB, per cápita de cada ecuatoriano se situó en 4.082 dólares al finalizar diciembre del 2010, su tendencia alcista se mantiene desde el año 2009, sin embargo de que subsisten, aunque en menor proporción, desigualdades e inequidades en la distribución de los ingresos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el coeficiente de Gini como medida de hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa, fue de 0,4773 a diciembre de 2010; 0,4866 al mismo mes del 2009 y a diciembre de 2008 de 0,4828.

En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas. El BCE ha calculado el Coeficiente de Gini usando el ingreso per cápita que se obtiene de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. (BCE, 2014, pp.9-15)

Se puede manifestar que el país no está generando suficiente producción y servicios (PIB), debido a la baja inversión que los empresarios están realizando, que contribuyan a disminuir la desigualdad y mejorar un ingreso equitativo en los ecuatorianos.

Figura 26. Ingreso per cápita del Ecuador 2009-2013



Fuente y elaboración: Banco Mundial

2.2.4 Crecimiento de la Industria

El Ecuador es un país que mantiene un importante nivel de dependencia con relación a la evolución de la economía internacional. Las grandes potencias económicas y la región inciden en la evolución de la economía local.

Las tasas de crecimiento económico industrial del Ecuador registradas en el 2013, respalda las perspectivas positivas al cerrar el presente año considerando factores tales como los precios de las materias primas, el precio del barril de petróleo que se espera para el año 2014 se mantenga sobre los USD80.

Para el 2014 nuestro país desaceleraría su crecimiento, como consecuencia de la débil recuperación económica de Estados Unidos y los problemas financieros de los gobiernos europeos que han provocado inestabilidad en los mercados.

Entre los factores que se verían potencialmente afectados se encuentran, los precios de los *commodities* (petróleo, cacao, banano), la demanda de productos de países como Estados Unidos, China y la Unión Europea y la disminución de las remesas que ingresan al país; dependiendo del escenario que presente la economía global dependerá los mecanismos que deberá adoptar el gobierno para el manejo del presupuesto del estado.

A continuación se presentan las perspectivas definidas por varias instituciones con respecto al crecimiento de la economía ecuatoriana para el año 2013 y 2014.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) considera que la economía ecuatoriana crecerá en 4,1% para este año y 4,0% respectivamente, mientras que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) establece una tasa de crecimiento del 3,5% para el 2013 y de 3,8% para 2014, finalmente el Banco Central del Ecuador establece un crecimiento del 4,0% en el período actual y 4,5% para el 2014.

Tabla 10. Estimación de crecimiento en el Ecuador

Estimaciones de Crecimiento (Variación Anual %)			
AÑOS	BCE	FMI	CEPAL
2013	4,0	4,1	3,5
2014	4,5	4,0	3,5

Fuente: BCE, FMI, CEPAL
Elaborado: por la autora

El sector industrial ecuatoriano ha presentado en los últimos años un comportamiento positivo, con un crecimiento de más del 100%. Pasó de 7.700 millones de dólares en 2007 por concepto de ventas del sector manufacturero a 15. 800 millones en 2012.

Se han duplicado las ventas a nivel de lo que son las ventas totales del sector manufacturero, pero lo positivo también es que hubo un crecimiento en términos de las ventas externas, estrictamente a las exportaciones: de 2.200 millones de dólares a 4.400 millones. Es decir, tuvo un aumento en alrededor del 96%, lo cual demuestra que no solo hay un alto grado de confianza, pues se ubica sobre el promedio de otros índices que se monitorean para el resto de las actividades productivas del país, sino que esos datos ayudan a demostrar y poner de manifiesto que las políticas públicas son acertadas. Están impulsando un proceso de crecimiento y de desarrollo social. (BCE, 2014, pp.37-38)

La Constitución del Ecuador establece como deber primordial del Estado, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir; ordena que el sistema económico sea social y solidario, y define a la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleo, en el marco de la sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica.

El Estado debe orientar los recursos públicos y privados de forma sostenible para generar crecimiento económico y logros en empleo, reducción de pobreza, equidad e inclusión económica, mediante las acciones directas y la regulación, el Estado debe minimizar el riesgo sistémico de la economía. Adicionalmente, la inserción estratégica internacional del Ecuador debe enfocarse en construir la soberanía económica regional para mitigar el impacto de escenarios externos de crisis.

Entre los indicadores económicos que afectan al proyecto para la producción, distribución y consumo tenemos: la incontrolable inflación, el peso de la deuda pública interna y externa, el incremento de la tasa de desempleo, el déficit fiscal, medidas arancelarias, restricciones a las importaciones, nuevas medidas o normas reglamentarias, escasez de

insumos son algunos de los muchos factores que conllevan a la afectación del proyecto de la empresa

En estos últimos años, gracias a la adopción del sistema de dolarización, el país pudo mejorar en algunos aspectos tales como: la estabilidad de la moneda, la inversión privada y el consumo interno, aunque ello no implique un significativo cambio en otros aspectos muy importantes y todavía en crisis, que sólo pueden ser corregidos a largo plazo a través de políticas económicas y sociales adecuadas a través de reformas estructurales en pos del bienestar general.

El gobierno nacional aparentemente es consciente de la necesidad de fomentar la inversión privada en diversos sectores productivos, aportar al cambio de matriz productiva desde la óptica de sustitución de importaciones, fomento a las exportaciones, generación de plazas de empleo o producción eco eficiente, serán primordiales para beneficiarse de los incentivos. Más allá del modelo, sin querer significar que no sea parte fundamental de la discusión, es que sin inversión privada difícilmente la economía ecuatoriana podrá registrar un crecimiento constante y significativo que permita desarrollar a mediano plazo nuestro país.

Es importante indicar que el Ejecutivo, debe construir un modelo económico exitoso exigente del trabajo conjunto entre sector público y privado. Los primeros, porque finalmente tienen bajo su responsabilidad dictaminar las políticas públicas que rijan la materia; porque son actores que ponen en práctica invirtiendo su capital, asumiendo riesgos y generando oportunidades de empleo. Una nueva oportunidad de encontrar consensos entre ambas partes, para luego trabajar sobre ellos y edificar un modelo productivo sustentable en el tiempo.

2.2.5 Situación Política

El Ecuador vive una transformación histórica que ha ido de la mano de importantes avances en los sectores productivos. Como parte de ese

proceso, ahora se encuentra frente a un desafío trascendental: el cambio de matriz productiva, donde ofrecen productos y servicios de calidad, impulsar a la industria nacional, ser un país competitivo en los mercados internacionales.

En el país se han dado cambios importantes en el desarrollo de políticas de impulso productivo para diversos segmentos de la población, con especial énfasis en la generación de bienes y servicios de calidad, que consideren y respeten los derechos de los consumidores.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Industria y Productividad apoya al sector industrial a las pequeñas y medianas empresa (micro *pymes*) con acuerdos o decretos que les permiten poder participar a nivel nacional e internacional, en calidad y precios con sus productos, además de fomentar el desarrollo de la industria nacional, mediante políticas públicas y programas que incrementen los niveles de calidad, productividad y competitividad que dinamicen de forma sostenida la inversión del proyecto, el comercio interno y externo, generen empleo y mejoren las condiciones de vida de la población ecuatoriana.

Para ello la aplicación de estas permitirán:

- Apoyar la generación e incentivo de empleo;
- Promover el incremento sostenido de la productividad y el valor agregado;
- Impulsar el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente como parte de la política industrial;
- Proporcionar la aplicación de herramientas de desarrollo de competitividad como los procesos de asociatividad, gestión de excelencia, cadena de valor y aglomeraciones económicas;
- Promover las compras públicas como un medio para reactivar y dinamizar la producción nacional.

- Impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo del sistema de innovación y emprendimiento;
- Impulsar políticas y programas que faciliten el acceso a mercados y crédito, así como las mejoras de la productividad y calidad de micro pequeñas y medianas empresa como es el caso de la Distribuidora S&E.
- Incentivar el crecimiento de las pymes con miras a un crecimiento externo (exportaciones).
- Desarrollo de políticas de comercio interno y externo, que dinamicen la producción nacional, aseguren la condiciones leales y equitativas del consumidor.
- Incentivar la inversión directa nacional y extranjera orientada a fortalecer y expandir la capacidad productiva nacional de la empresa;

Entre las leyes que afecta al sector productivo tenemos:

- Ley de Empresas Públicas
- Ley de Competencia
- Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad
- Ley de Regímenes Económicos Especiales
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas
- Ley de Propiedad Industrial
- Ley de Fomento de la Pequeña Industria
- Ley de Defensa del Artesano
- Ley de Gestión Ambiental. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2012)

2.2.6 Aspectos Tecnológicos

La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia nuevas formas ver y hacer las cosas. Se han acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen

nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

El alto costo tecnológico ha traído limitaciones que no ha permitido avanzar de una manera acelerada en relación al mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo con países como Estados Unidos.

Unos de los factores importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa cartonera en el Ecuador es el uso de maquinarias modernas que permitan competir en el mercado ecuatoriano con calidad, variedad de diseños en la elaboración de cajas, con notables mecanismos de diferenciación para productos con un alto valor agregado. Por ello la importancia que el uso de equipos tecnológicos modernos.

Hoy por hoy existe una gran diversidad de maquinaria para la elaboración de todo tipo de cajas.

La tecnología existente actualmente en la Distribuidora S&E comprende maquinarias especializadas para la elaboración de cajas como:

- Maquinaria de corte o refinado
- Maquinaria de troquelado
- Maquinaria de estoleado
- Maquinaria de impresión de diseños

2.2.7 Aspectos Sociales

Hablar de los grandes problemas sociales que aquejan al país implica abarcar muchos terrenos. Entre los principales aspectos sociales podemos enumerar los siguientes:

- **Pobreza.-** En el país existen un gran porcentaje de personas que viven en extrema pobreza, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo Subempleo (INEC, 2014) la situación en la cual las personas no poseen la capacidad económica para llevar un nivel de vida mínimo, es decir, no cuentan con los ingresos suficientes para procurarse dicho nivel de vida, y por tanto cubrir sus necesidades más importantes, lo que no genera venta en el mercado.

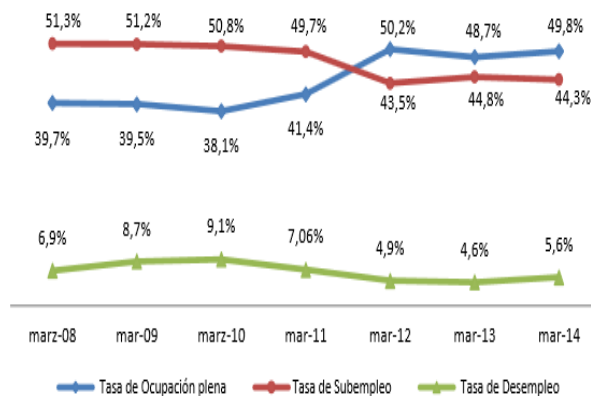
Para marzo del 2014 se considera que una persona es pobre por ingresos si percibe menos de USD 2,63 diarios y si percibe menos de USD 1,48 diarios es pobre extremo.

- **Desempleo.-** En marzo de 2014 se evidencia que el desempleo a nivel nacional urbano se ubicó en 5,58%, frente al 4,61% observado en marzo del año anterior. El subempleo, en marzo 2014, se ubicó en 44,25%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 44,78%.

La ocupación plena se ubica en 49,81% en marzo 2014, frente a un 48,66% en marzo 2013. Dentro de las ciudades auto representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo tuvo su mayor variación en la ciudad de Ambato, donde pasó de 4,39% en marzo 2013 a 5,81% en marzo 2014. La tasa de ocupación plena presentó la mayor variación en la ciudad de Quito, donde pasó de 60,07% en marzo 2013 a 67,65% en marzo 2014. Por su parte, la tasa de subempleo tuvo su mayor variación en la ciudad de Cuenca, en la cual pasó de 31,31% en marzo 2013 a 36,44% en marzo 2014.

En Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público. Esta relación ha sido estable en los últimos años.

Figura 27. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo. Marzo 2008-2014



Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC 2014

- Delincuencia.**- Como se sabe el ser humano es un ser racional, piensa las cosas con razón y trata de equilibrar los beneficios y consecuencias de sus actos. Pero al verse en una necesidad mayor y no contar con los ingresos suficientes para solventarla se produce en él una conducta delictiva.

Uno de los factores causales de tal conducta es el desempleo, que existe en el país, las empresas cortan sus presupuestos en la contratación de obreros o empleados, precisamente por medidas gubernamentales, muchas de las empresas ecuatorianas optan por cortar la mano de obras y otras invierten fuera del país por los altos impuestos al fisco, todo esto hace que el individuo manifieste una conducta de frustración y desesperación por su posición económica llevándolo así a recurrir a actos de delincuencia con tal de mejorarla.

Por lo tanto la delincuencia en el Ecuador aumenta en escala nacional, por la falta de trabajo, vivienda, salud, educación, de valores a los niños y jóvenes. Las personas viven entre la libertad y el miedo detrás de rejas en sus propias casas, almacenes, oficinas y lugares de trabajo, porque no tienen seguridad. También es otra causa para que se dé la desintegración familiar por que los jóvenes ingresan a las pandillas.

- **Educación.-** El gobierno en los actuales momentos ha venido realizando avances positivos a través del Ministerio de Educación y Senescyt, desarrollando programas de becas, tecnología para los establecimientos educativos. La Dirección de Mejoramiento Pedagógico tiene como objetivo principal mejorar la calidad de la educación ecuatoriana desde una visión equitativa e inclusiva en todos sus niveles y modalidades.

Para lograr esto, se diseñan políticas que mejoren el quehacer docente en todos los niveles y modalidades

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades establece lineamientos para la difusión y utilización de estrategias e insumos pedagógicos, propone políticas como:

- Sistema Nacional de Bibliotecas Educativas,
- Crear un repositorio de buenas prácticas docentes,
- Brindar directrices para la estructuración de Proyectos Educativos Institucionales e
- Implementar, entre otras actividades, políticas educativas para el establecimiento y la mejora de la calidad en las Unidades Educativas del Milenio.
- Escuelas Gestoras del Cambio educación general básica
- Dotación de uniforme y libros. (Ministerio de Educación, 2014)

- **Salud.-** La manera en que los seres humanos perciben su entorno físico, social y la forma como viven y se relacionan con él están determinadas por la cultura. La cultura es una manera de codificar la realidad. La salud como producto físico y social responde también a códigos culturales. Lo que son conductas saludables, higiénicas en una cultura, no necesariamente son consideradas como tales en otras culturas. La salud y la enfermedad solo pueden ser entendidas en el contexto de la cultura.

Para ello el gobierno atiende a los sectores más vulnerables como la clase baja y media desarrollando programa de prevención para niños, jóvenes y adultos en cuestión salud aportando a la sociedad entre los que citamos:

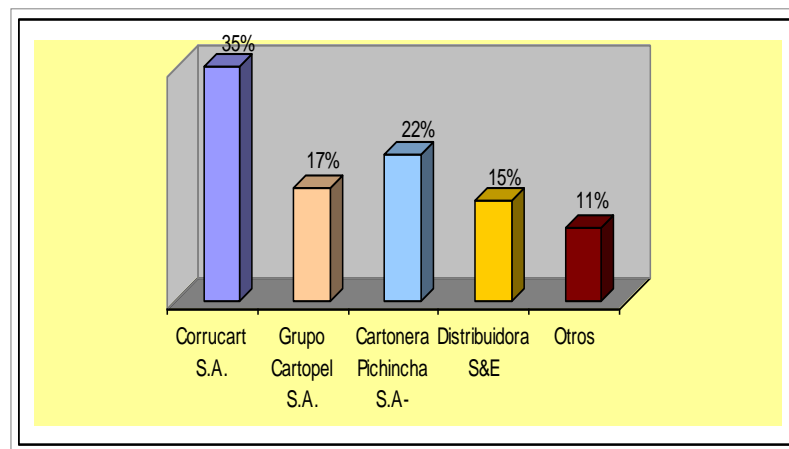
- Programa de Control de los Desórdenes por Deficiencia de Yodo (DDI)
- Programa Ampliado de Inmunizaciones, PAI
- Estrategia Nacional de Salud Pública para VIH/Sida-ITS
- Encuesta nacional de salud y nutrición – ENSANUT
- Atención integral por ciclos de vida
- Detección e intervención temprana de los trastornos del desarrollo
- Detección temprana y escolar de discapacidades auditivas en el Ecuador
- Disponibilidad asegurada de insumos anticonceptivos – DAIA
- Programa Nacional de Sangre. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

2.3 Análisis estratégico situacional

2.3.1 Participación de mercado

La participación del mercado de cajas de cartón e impresión gráfica, no es otra cosa que el porcentaje de ventas de la Distribuidora S&E, en relación al porcentaje de ventas de toda la competencia, es decir, la porción del mercado que se atiende en términos de ventas distribuidos en porcentajes.

Figura 28. Participación del mercado de la Distribuidora S&E



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado: por la autora

De acuerdo a la investigación realizada, el líder de la industria cartonera es la empresa Corrucart S.A. que tiene una participación del 35% del mercado, seguido de la empresa Cartonera Pichincha S.A., que tiene una participación del 22% del mercado, a continuación le sigue el Grupo Cartopapel S.A., que tiene una participación del 17% del mercado; en cuarto lugar está la Distribuidora S&E, con un 15% de participación del mercado. Cabe indicar que éstas son las empresas cartoneras mejor posicionada en la ciudad de Quito.

En cuestión de mercadotecnia es importante tener un conocimiento amplio acerca de toda la competencia para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que los competidores de la ciudad de Quito sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa.

La competencia directa en el Ecuador está determinada por tres grandes empresas del sector cartonero cómo se muestra en la figura anterior para lo cual se detalla una breve explicación de la misma.

Corrucart Cía. Ltda.

La empresa Corrucart Cía. Ltda., inicio sus operaciones en julio del año 2000 en la ciudad de Quito. El principal objetivo de la compañía es la producción de cartón corrugado para el mercado doméstico. Actualmente los productos que elabora son: material publicitario, *pads* para la industria florícola, archivadores pasivos, folders de cartulina a colores, *palets* para carga y todo tipo de artículos derivados del cartón; los costos están en función del tamaño y la utilidad de cada producto.

Es una empresa líder del mercado de cajas de cartón, caracterizándose porque en todas las líneas de producción ha conseguido consolidarse en función de la calidad de sus productos, sus precios son competitivos gracias a un buen servicio, lo que ha significado el reconocimiento y confianza de los clientes; por ello ha ampliado la participación del mercado posesionándose en primer lugar como la empresa cartonera con una participación del 35%.

Su organización interna es formal, en donde existe bien definidos la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus niveles jerárquicos. La contabilidad de la empresa se encuentra automatizada en cada una de sus departamentos y secciones. La estrategia de *marketing* que utiliza es la de diferenciación del producto. (Corrucart, 2014)

Cartonera Pichincha

Cartonera Pichincha está dedicada a la fabricación de cajas de cartón corrugado, es decir cajas normales, y cartón microcorrugado, utilizadas para

la venta de zapatos, vajillas o regalos; produce y comercializa productos de embalaje en tipo *KRAFT* y color blanco con y sin impresión.

Utiliza las mejores materias primas importadas de alta calidad y rendimiento que le han permitido afinar sus procesos para incrementar su capacidad de producción, ofreciendo calidad al siempre exigente mercado nacional e internacional.

Es una de las empresas más modernas del país. Su organización interna es formal, cuenta con autoridad de línea y *staff* lo que permita alcanzar una eficiencia organizacional. Cuenta con una contabilidad computarizada en tiempo real, lo que se constituye en un soporte para la toma de decisiones de la gerencia. Las estrategias de *marketing* que aplica son 3: liderazgo en costos, concentración en el cliente y diferenciación de los productos. (Cartonera Pichincha, 2014)

Grupo Cartopel

Es una empresa dedicada al diseño, desarrollo y fabricación de todo tipo de envases de cartón corrugado, microcorrugado y laminado, con o sin impresión, tales como: cajas, estuches, bandejas, exhibidores, separadores y bobinas. Lo que sin duda, alguna le permite incursionar con éxito en varias industrias del país.

Su estructura organizacional es dinámica, responsable, comprometida y capaz de generar relaciones buenas y duraderas con los clientes, proveedores y trabajadores, caracterizándole la concentración con el cliente, alcanzando su fidelización. Cartopel es una empresa que trabaja bajo pedido; cuenta con un liderazgo autocrático para la toma de decisiones.

La estrategia de *marketing* que sigue es el enfoque a un nicho de mercado específico como son las cajas, estuches, bandejas, exhibidores, separadores y bobinas. (Cartopel, 2014).

2.3.2 Ciclo de vida del producto

Para complementar un análisis industrial, es necesario generar un pronóstico o proveer hacia donde se moverá el sector industrial y qué tipo de rendimientos se obtendrían en el mediano y largo plazo, por lo que se puede incluir en el análisis una caracterización del ciclo de vida del producto.

La Distribuidora S&E se encuentra posicionada en el mercado ecuatoriano en un cuarto lugar con una participación de un 15%, por tanto sus productos se encuentran en la etapa de crecimiento, por lo cual existe un incremento de las ventas de un 0.42% mensual, alcanzando un nivel máximo al final de ésta, debido a que el mercado de consumidores de Quito ha adquirido mayor información del producto y sus usos, a través del internet como correos electrónicos, *Facebook* entre otros; es decir, se ha difundido su utilidad, además con la innovación de nuevo productos que serán lanzados al mercado de acorde a las necesidades que exige estos tiempos modernos, atravesarán la etapa de introducción al mercado.

2.3.3 FODA

En este tema se analizara una apreciación de los factores fuertes y débiles que la Distribuidora S&E como empresa deberá aprovechar y corregir, por lo tanto se evaluará al conjunto de toda la situación interna de esta empresa, (Fortaleza y Debilidades) así como su evaluación externa (Amenazas y Oportunidades). También es una herramienta que le va permitir obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa.

Tabla 11. Matriz Foda Distribuidora S&E

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de seriedad y prestigio en el sector de la distribución masiva. • Buena atención a los clientes. • Experiencia en el negocio de producción cartonera. • Líneas y productos competitivos en calidad y precio. • Entrega de pedidos a tiempo dentro de la ciudad de Quito. • Eficaz uso del capital de trabajo. • Bajo nivel de ausentismo del personal. • Baja rotación de personal. • Maquinaria básica con tecnología moderna. • Habilidades para la innovación y personalización de productos. • Estructura organizacional flexible • Crédito de hasta 90 días para clientes que han superado los USD 10.000 de compras en los últimos 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. Carece de planes estratégicos a corto y largo plazo • Falta de relaciones comerciales con nuevos proveedores que permitan la diversificación de productos. • Débil red de distribución a los clientes fuera de los límites de la ciudad de Quito. • Rentabilidad inferior al promedio de la industria. • Línea de productos limitada. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio de la industria. • Falta de automatización en el área de ventas • Bajo nivel académico del personal • Precios estandarizados en la industria cartonera nacional • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado cartonero a nivel nacional lo cual es una variable importante para atender a grupos adicionales de clientes dentro de la provincia de Pichincha. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Difundir las líneas actuales de productos, para satisfacer las necesidades de un grupo mayoritario de clientes dentro de la provincia de Pichincha. • Facilidad de acceso a la tecnología • Buenas relaciones con los proveedores • Mejoras en la automatización y estandarización de procesos • Diferenciación de productos. • Establecer alianzas estratégicas comerciales con 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores, especialmente del vecino país de Colombia. • Incremento en las ventas de productos sustitutos. • Capacidad tecnológica de la competencia • Bonificaciones y descuentos que ofrece la competencia • Variedad de líneas de productos de la competencia • Altas tasas de interés (tasa activa) que le permita obtener créditos para la expansión de las áreas de producción. • Incrementos en los costos de las materias primas. • Requisitos reglamentarios costosos para certificaciones de calidad. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

otras empresas similares en la provincia de Pichincha para cubrir la demanda no satisfecha de productos cartoneros.	
---	--

Fuente: Distribuidora S&E

Elaborado: por la autora

2.3.4 Matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)

Una vez elaborada la Matriz FODA, de la Distribuidora S&E que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la entidad, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores Internos Distribuidora S&E

Factores analizar	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1.- Buena atención a los clientes.	0.10	4	0.40
2.- Líneas y productos competitivos en calidad y precio.	0.15	3	0.45
3.- Maquinaria básica con tecnología moderna.	0.10	4	0.40
4.- Eficaz uso del capital de trabajo.	0.12	4	0.48
5.- Crédito de hasta 90 días para clientes que han superado los USD 10.000 de compras en los últimos 6 meses.	0.06	3	0.18
Debilidades			
1.- Débil red de distribución a los clientes fuera de los límites de la ciudad de Quito.	0.08	1	0.08
2.- Carece de planes estratégicos a corto y largo plazo.	0.14	1	0.14
3.- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores.	0.10	2	0.20
4.- Falta de automatización en el área de ventas.	0.10	2	0.20
5.- Línea de productos limitada.	0.05	2	0.10
TOTAL	1,00		2.63

Fuente: Distribuidora S&E

Elaborado: por la autora

En el caso de la Distribuidora S&E las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.91 de las fortalezas, contra 0.72 de las debilidades, existiendo una diferencia de 1.19 es indudable que las debilidades descritas no influyen en el crecimiento de la Distribuidora S&E, por ello se plantearán estrategias que permitan minimizar el impacto de éstas y deshacerse para convertirlas en fortalezas.

2.3.5 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos)

Una vez elaborada la matriz AFI, existe otra matriz que pueden enriquecer el análisis estratégico de la Distribuidora S&E. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos (EFE) la misma que establece cambios con respecto a la anterior, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, las oportunidades y las amenazas que la empresa deberá aprovechar y evitar.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos Distribuidora S&E

Factores analizar	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
1.-Crecimiento del mercado cartonero a nivel nacional lo cual es una variable importante para atender a grupos adicionales de clientes dentro de la provincia de Pichincha.	0.10	4	0.40
2.- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	0.18	4	0.72
3.- Facilidad de acceso a la tecnología.	0.10	3	0.30
4.-Establecer alianzas estratégicas comerciales con otras empresas similares en la provincia de Pichincha para cubrir la demanda no satisfecha de productos cartoneros.	0.12	3	0.36
5.-• Difundir las líneas actuales de productos, para satisfacer las necesidades de un grupo mayoritario de clientes dentro de la provincia de Pichincha.	0.10	4	0.40
Amenazas			
1.- Entrada de competidores foráneos con costos menores, especialmente del vecino país de Colombia.	0.08	2	0.16
2.- Capacidad tecnológica de la competencia.	0.12	2	0.24

3.- Altas tasas de interés (tasa activa) que le permita obtener créditos para la expansión de las áreas de producción.	0.03	2	0.06
4.-Incrementos en los costos de las materias primas.	0.05	2	0.10
5.- Variedad de líneas de productos de la competencia	0.12	2	0.24
TOTAL	1		2.98

Fuente: Distribuidora S&E

Elaborado: por la autora

El total ponderado es de 2.98 lo que indica que la empresa tiene un peso ponderado total de las oportunidades de 2.18 en relación a 0.80 de las amenazas, lo cual establece que el medio ambiente externo de las oportunidades es favorable para la Distribuidora S&E, en relación a las amenazas.

2.3.6 Matriz Perfil Competitivo

Esta matriz va permitir identificar plenamente a los competidores de la Distribuidora S&E determinando aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades para la empresa.

Tabla 14.Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Corrucart S.A.		Cartonera Pichincha		Cartopel S.A.		Distribuidora S&E	
		C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Calidad del producto (caja)	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Variedad de Productos	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Tecnología moderna	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Experiencia	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
TOTAL	1.00		3.15		2.75		2.45		2.35

Fuente: Investigación de mercado cartonera en Quito

Elaborado: la autora

En la matriz podemos observar que el factor crítico para el éxito de mayor peso resulta ser el participación en el mercado y la calidad del producto de la empresa Corrucart S.A. con un peso ponderado de 3.15 que es relativamente superior en relación a las tres primeras empresas.

Distribuidora S&E obtiene un peso ponderado de 2.35 y en términos generales la empresa Corrucart S.A. es más fuerte, al sumar 3.15 contra un peso ponderado de 2.35 de la Distribuidora S&E.

La calidad del producto y el posicionamiento en el mercado de las otras empresas está por encima del peso ponderado de la Distribuidora S&E, por tanto se tiene que fortalecer factores críticos como la variedad de productos y la participación en el mercado.

2.3.7 Cadena de Valor

La distribuidora S&E, entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es: diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto en el mercado de la ciudad de Quito y cantones aledaños de la provincia de Pichincha.

Figura 29. Cadena de valor de la Distribuidora S&E



Fuente: Distribuidora S&E
Elaborado: por la autora

La cadena de valor propuesta para la Distribuidora S&E se desarrolla en tres niveles

- Estratégicos
- Apoyo
- Primarias
 - **Estratégicos.-** Dentro de la cadena de valor de la empresa tenemos:
 - **Manual de funciones y reglamento interno de la Distribuidora S&E.-** Estas son aplicadas a todo el personal de la empresa, y de acuerdo a las funciones que desempeña cada empleado y operario.
 - **Directrices y políticas de calidad.-** Las mismas que le permiten a la Distribuidora medir la calidad de la elaboración de las cajas para un mejor control.
 - **Análisis de la tendencia del mercado.-** Posicionamiento, precios, variedad en diseño y modelos de caja, calidad del producto terminado de la empresa.
 - **De apoyo.-** Las cadena de valor de apoyo aplicada en la empresa tenemos:
 - **Infraestructura Institucional.-** Estructurada por la Dirección General, Departamento Administrativo Financiero, Producción, etc.
 - **Recursos Humanos.-** Selección de personal, capacitación de seguridad, sistema de remuneración o sueldos de los empleados de la empresa.
 - **Abastecimiento.-** Compra de materia prima o insumos, suministros y artículos utilizados por la Distribuidora S&E.
 - **Tecnología y Desarrollo.-** Diseño de nuevos modelos de cajas, investigación y mejoras de equipos de la empresa.
 - **Primarias.-** Están establecidas por:

- **Servicios Generales.-** La Distribuidora cuenta con servicio de mensajería y control de guardianía que ayudan al control del envío y seguridad de la empresa.
- **Logística Interna y Externa.-**Recepción, análisis y almacenaje de materia prima (interna) además de la recepción de otros materiales afines como insumos (pegas, papel, etc.) y dentro de la logística externa no contamos con el transporte adecuado para poder distribuir los pedidos fuera de la Ciudad de Quito, por lo que la empresa realiza la entrega en varios viajes, lo que dificulta el requerimiento total inmediato.
- **Ventas.-** Departamento de la empresa dedicado a buscar las estrategias de ventas y crédito con los clientes, brindando descuentos especiales según el monto de venta y forma de pago.
- **Operaciones.-** Transformación de las planchas de láminas de cartón para ser convertidas en cajas, control de calidad durante el proceso de la elaboración.

2.3.8 Cinco Fuerzas de Porter

1. **Poder de los proveedores.-** La Distribuidora S&E requiere materia prima e insumos, que luego son transformados en producto terminado (cajas, separadores) los mismos que serán distribuidos de acuerdo a la orden de pedido del cliente. El poder de los proveedores para la Distribuidora tiene un IMPACTO ALTO, puesto que son los que proporcionan la materia prima e insumos y los que fijan los precios; pero no es muy comprometido, porque existe una amplia lista de proveedores de materia prima de cartón e insumos en el mercado que merma su poder de negociación. El resto de los proveedores que necesita la distribuidora son los inherentes al servicio de logística para transporte necesario para distribuir los pedidos fuera de la provincia de Pichincha.

2. **Poder de los clientes.-** Los clientes de la Distribuidora S&E tienen un IMPACTO MEDIO dentro de este análisis, debido a que pese que hay otras empresas cartoneras donde buscar opciones, los precios están dados por el mercado y por los proveedores de materia prima, dependiendo de la cantidad de pedidos que realice los clientes sobre todo de las industrias florícolas de Cayambe y Pedro Moncayo, ubicados al norte de la provincia de Pichincha (Expoflores, Lindaflor, Trébol Roses, Nevado Roses, Vega Flor, Decoflor, entre otras) es manejable ofrecerle un descuento por monto de pedido ya que son clientes potenciales y consumidores lo que permitirá captar y fidelizar a los clientes es diferenciarse en el servicio de pre-venta, venta y post-venta de las cajas de cartón, empaques para flores de exportación, separadores y el servicio de impresión gráfica.

Lo que sí es cierto es que los clientes tienen muchas necesidades por satisfacer, lo que garantiza que consumirán siempre cajas y no solo los que distribuye la empresa, por esta razón la Distribuidora S&E deberá estar preparada para que sus clientes y futuros clientes observen en el producto ese valor agregado y calidad del mismo y deberá complementar con otros diseños o modelos en base a las necesidades de sus clientes, o fusionarse con otras empresas cartoneras para expandirse en el mercado de Quito y fuera de él.

3. **Rivalidad de las distribuidoras en el sector.-** La fuerza de la competencia tiene un IMPACTO ALTO para la Distribuidora S&E, debido a la participación del mercado, precios bajos, mayor tecnología, entre ellas se encuentran las cartoneras como Corrucart, Cartonera Pichincha, Cartopel S.A. que son la mayor competencia del mercado de Quito, ya que cuentan con varios años de experiencia en la elaboración de todo tipo de cajas en diferentes modelos y tamaños.

La Distribuidora S&E llega a nichos de mercados dentro de la provincia de Pichincha que no son cubiertas por la competencia, especialmente en lugares del norte de la provincia: como Cayambe y Pedro Moncayo, debido a la falta de distribución detectada en estas zonas de la provincia; la fuerza de la competencia disminuye debido a que mantiene muy buenas relaciones comerciales con los clientes de este sector (lealtad del cliente).

4. **Amenaza de productos sustitutos.**- Los productos sustitutos como las cajas de madera, de metal, porcelanato, tienen un IMPACTO BAJO, en relación a su uso, ya que la mayor parte del mercado de Quito ocupa las cajas de cartones, y además porque el costo de la materia prima es bajo en comparación a otro tipo de cajas por ejemplo madera y el proceso de elaboración de las cajas de cartón es más rápido.

La mayor parte de los clientes consumidores utilizan éstas para empaquetar sus productos, el atractivo del mercado depende también de si existen sustitutos reales o potenciales, será aún menos atractivo si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente o tienen menor precio, lo que constituiría una amenaza para la Distribuidora S&E.

- 5.- **Amenaza de nuevos participantes.**- Las barreras de entrada a este negocio tienen un IMPACTO ALTO, porque se requiere una inversión cuantiosa en infraestructura, maquinaria, equipos y personal; a ello se suma el *Know how*. Finalmente la barrera más importante es conseguir un posicionamiento firme en la mente de los clientes en el corto plazo para poder mantener las operaciones durante un periodo para generar utilidades y continuar produciendo.

2.3.9 Conclusiones de Capítulo

La Distribuidora S&E es una Pyme familiar cartonera que se encuentra en el mercado cartonero de Pichincha desde hace 7 años.

Se debe indicar que la empresa ocupa una participación del mercado de un 15% de posicionamiento de acuerdo como lo establece la investigación de mercado y que se encuentra por debajo de la empresa Corrucart, Cartonera Pichincha, Cartopel S.A que están bien ubicadas en el mercado, por contar con una mejor tecnología, precios, lealtad de los clientes y variedad de productos.

Dentro del análisis de los factores críticos internos de la empresa se concluye que luego de haber estudiado la cadena de valor, las fortalezas y las debilidades la Distribuidora S&E tiene un peso ponderado total de 1.91 de la fortaleza, contra 0.72 de las debilidades, es indudable que las debilidades descritas no influyen en el crecimiento de la Distribuidora S&E, por lo que se deberán minimizar el impacto de éstas y deshacerse para convertirlas en fortalezas.

La Distribuidora S&E deberá adaptar medidas como acceder a préstamos para contar con suficiente liquidez, que le permita mejorar el rendimiento con la compra de mejores equipos tecnológicos, aumentar el *stock* en bodega de materia prima de calidad y variada, además contar con personal altamente calificado que diseñe cajas con valores agregados de acuerdo a lo que determine el mercado, para poder competir contra empresas que están bien posicionadas en la provincia de Pichincha como Corrucart, Cartonera Pichincha, Cartopel S.A.

La Distribuidora S&E no cuenta con logística externa adecuada por lo que se deberá incluirse en el Plan operativo la inversión para compra de un camión

para cubrir las entregas a los clientes especialmente los que se ubican al norte de la ciudad de Quito como Cayambe y Pedro Moncayo. Con el recurso vehicular actual operativo no podrán cubrir las entregas inmediatas de sus pedidos. Para llevar a cabo este objetivo se realizará un préstamo como parte de la inversión que se tomará en cuenta en este proyecto.

La empresa no cuenta con un plan de *marketing*, que le permita desarrollar la estrategia adecuada para la empresa, además de un *marketing mix* para el tipo de clientes que la distribuidora pretende abarcar.

Dentro del análisis de los factores críticos externos de la empresa se establece que luego de haber analizado el FODA de la empresa como las oportunidades y las amenazas indica que la empresa tiene un peso ponderado total de las oportunidades de 2.18 en relación a 0.80 de las amenazas, determinando que el medio ambiente externo de las oportunidades es favorable para la Distribuidora S&E, en relación a las amenazas, ya que deberá acceder a una fuente de financiamiento con altas tasas de interés que le permita obtener crédito para poder contar con capacidad tecnológica al menos similar al de sus empresas competidoras, ser más eficiente para una disminución de sus precios de venta en relativa ventaja a los nuevos competidores que tratarán de ofrecer el menor precio, especialmente del país vecino de Colombia.

Se ha observado la necesidad de enfoque en un plan a corto plazo para optimizar sus procesos productivos en virtud de los crecientes incrementos de los costos de materia prima, mano de obra, insumos y mejorar la variedad de productos que actualmente la competencia ya los ofrece.

La Distribuidora está enfrentando y siempre alerta de las necesidades del cliente, orientándose en crear barreras de entradas de los nuevos participantes en el ámbito cartonero que tratarán de ingresar al mercado con

nuevos recursos: tecnológicos, humano, estructural y materia prima de menor y mayor calidad.

La Distribuidora S&E mantiene buenas relaciones comerciales con los proveedores, esto favorece el aumento de crédito y tiempo de pago de la materia prima, cumpliendo a tiempo con las cancelaciones, permitiendo así contar con una carta de crédito abierta con sus actuales y futuros proveedores.

CAPITULO 3

3. Investigación de mercado

3.1 Objetivos de la Investigación

3.1.1 Objetivo general

La investigación de mercado de este proyecto de tesis tiene como objetivo fundamental la recopilación e interpretación de hechos y datos que sirvan a la gerencia de la Distribuidora S&E para la toma adecuada y oportuna de decisiones enfocada en la solución de problemas actuales que aporten al crecimiento de la misma.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuál es el producto más comprado por los clientes.
- Conocer cuáles son las características que le hacen atractivo al producto.
- Determinar la frecuencia de compra del producto.
- Determinar la capacidad de pago del cliente.
- Identificar los lugares preferidos de compra del producto.
- Conocer el medio de comunicación idóneo para llegar al cliente.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente.
- Conocer cuáles son las expectativas de los clientes, para lograr satisfacer sus necesidades, que le permitirá brindar un servicio y entregar un producto de calidad.

3.2 Metodología de la Investigación

Una vez que se ha decidido el enfoque que habrá de adoptarse para la investigación y definido el alcance inicial del estudio, la investigación deberá concebir la manera práctica y concreta de responder a la encuesta y la aplicación del *focus group* para que cubra sus objetivos e intereses. Esto

implica seleccionar los tipos de investigación que serán: cualitativo y cuantitativo para obtener la información que se necesita.

- **Investigación Cualitativa.-** La investigación utilizada en el estudio de mercado será el *focus group*, la misma que se aplicó a un grupo de encuestados de clientes de varias empresas, la cuales nos brindarán información valiosa acerca del producto. El objetivo será que los clientes interactúen entre sí, y puedan dar una opinión sobre el producto.

Se procedió a entrevistar a 7 personas seleccionadas de varios empresarios del sector norte de Quito, cuyas edades están comprendidas entre 30 y 50 años de edad. La persona que actuó como moderador de este *focus group* es la Srta. Lorena Cedeño, la misma que animará al grupo de con el fin de lograr que los entrevistados se entusiasmen, se relajen y respondan de manera adecuada las preguntas.

A continuación se muestra el guión utilizado para el *focus group*.

Guión *Focus Group*

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por sacar un tiempo para participar en esta discusión que nos permitirá poder interactuar y brindar sus opiniones acerca del producto que elabora la Distribuidora S&E. Me llamo Lorena Cedeño y necesito su colaboración para poder realizar este trabajo que me permitirá poder obtener mi título como Ingeniera de *Marketing* en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y culminar mi etapa universitaria.

El propósito del estudio de este *focus group*, es el poder realizar una investigación de mercado y conocer sus opiniones que serán muy

importantes para tenerse en cuenta en las futuras decisiones que debe tomar la distribuidora S&E para beneficio de los clientes y de la empresa.

Me gustaría pedirle que se presente brevemente a cada uno de los invitados a esta entrevista, y comenten:

1. ¿Qué es lo más le agrada al asistir a este tipo evento?
2. ¿Cuál es la impresión que tiene al observar una caja elaborada por la Distribuidora S&E?
3. ¿Cuáles son los usos más comunes que buscan cuando compran una caja cartón?
4. ¿Qué características son determinantes para que se decidan por un modelo?
5. ¿Qué fue lo que más le llamo la atención al comprar las cajas de cartón de la empresa?
 - a. La Calidad,
 - b. La forma,
 - c. o tal vez el hecho de que el producto fuera recomendó por algún conocido.
6. ¿La marca S&E es un factor determinante?
7. ¿Les parece que la imagen de identidad de S&E es mejor que la competencia?
8. ¿Reconoce con facilidad la identidad de las cajas S&E?
9. ¿De qué manera cree que se pueden dar a conocer los diferentes productos que se elaboran en S&E?
10. ¿De acuerdo a su necesidades, que cambios consideran importante para el mejoramiento de las cajas?
11. ¿Cuánto han comprado como clientes a la empresa?
12. ¿Con qué frecuencia ustedes compran el producto de la empresa?
13. ¿El tiempo de entrega del producto es el adecuado de acuerdo a sus necesidades?

A continuación se detalla en una tabla datos de los participantes, edades, profesión, lugar en donde se desarrolló la entrevista.

Tabla 15. Preparación del *Focus Group*

Fecha del grupo focal	Marzo, 2014
Lugar del Grupo Focal	Auditorio con cámara y micrófono de la Cámara de Comercio de Quito
Números de participantes	7 empresarios
Materiales utilizados	Cuadernos, afiches, publicidad, catálogos, esferos
Tiempo	2 horas
Nombre del Moderador	Lorena Cedeño

Fuente: *Focus Group*

Elaborado: por la autora

Tabla 16. Datos de los participantes del *Focus Group*

Nombres y apellidos	Cargo	Edades comprendidas entre 30 y 50 años	Empresa o cliente participante	Profesión
María Esperanza Jaramillo Mendieta	Jefa de Compras	42	Expoflores	Ingeniero Comercial
Jaime Sigifredo Gavidia Flores	Jefe de Control de Calidad	45	Lindaflor	Ingeniero Industrial
Franklin Giovanni Bustillos Laverde	Analista de Operaciones	32	Trébol Roses	Ingeniero Mecánico
Fausto Napoleón Narváez Santamaría	Especialista en diseño	40	Decoflor	Ingeniero en Diseño

	grafico			Gráfico
Giovanny Zapata Chávez	Analista en compras	45	Vega Flor	Economista
Daniela Fernanda Viteri Cisneros	Publicista	30	Floralpac	Tecnólogo en Relaciones publicitarias
María Eugenia Sánchez Salgado	Jefa de Mercadeo	35	ACROSS Ecuador	Ingeniera en <i>Marketing</i>

Fuente: *Focus Group*
Elaborado: por la autora

Tabla 17. Análisis positivos y negativos del *Focus Group*

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Es un proceso, donde se brinda la oportunidad de interactuar con otras personas del ámbito comercial de Quito.	No podemos obtener información mucho más profunda del producto.
Permitió integrar ideas para el mejoramiento del producto, entrega a tiempo (logística)	Este método resultó ser mucho más costoso que otros por ejemplo como la encuesta.
Los participantes del <i>focus group</i> revelaron información importante de las preguntas abarcadas, sobre todo decían que la empresa deberá lanzar al mercado nuevos modelos de productos para cubrir los requerimientos de otros tipos de	Por miedo a ir en contra de la opinión de los entrevistados o incluso por miedo a decepcionar al moderador, los participantes invitados, pueden no haber revelado sus verdaderas opiniones y no sean honestos.

clientes potenciales.	
Se logró buenos resultados ya que la mayor parte de los participantes, brindaron muy buena opinión sobre la calidad, medidas y forma de la caja de la empresa, por lo que las cantidades que se compran sobre todo los grandes empresarios son significativas y que en su mayoría realizan las compras mensual y semestralmente.	Manifestaban que debido a la logística de trasportación, la empresa se retrasaba en la entrega de los pedidos, y esto no era beneficioso para ellos ya que tenían a su vez entregar mercadería a sus clientes.
Los clientes manifestaron que la mayor parte de los pedidos son para uso de empaques de productos, almacenajes y uso de separadores para las florícolas.	
La distribuidora si cumple en calidad y servicio en los productos que comercializa.	
Indicaron que los medios idóneos para dar a conocer el producto es a través de medios publicitarios como prensa, radio envío de trípticos y con la ayuda de herramientas como: internet email, Facebook. Twitter	

Fuente: *Focus Group*
Elaborado: por la autora

- **Investigación Cuantitativa.-** La técnica cuantitativa aplicada para esta investigación de mercado es la encuesta a través de muestreo

de datos tomados en el trabajo de campo realizado con empresarios de la ciudad de Quito.

3.3 Herramientas de la Investigación

Esta investigación de mercado permitirá aplicar herramientas importantes que nos ayudarán a establecer la situación actual de la empresa y aplicar los mecanismos necesarios para tomar medidas para el desarrollo y beneficio de la distribuidora S&E.

Fuente para la Recopilación de datos.- Las fuentes para la recopilación de datos para la investigación de mercado se la obtiene a través de la encuesta a clientes.

- **Fuente de Información Primaria**

Esta información se la obtiene en la aplicación de las encuestas a empresarios de la ciudad de Quito.

- **Fuente de Información Secundaria**

Esta información se la obtiene de los históricos de venta de la empresa en relación a compras de los clientes, información que nos sirve para el desarrollo de la investigación de mercado.

Población del Estudio

La población objeto de estudio son los negocios o empresas que existen en la provincia de Pichincha, que según los resultados obtenidos por el Cámara de Comercio de Quito, en el año 2014, son 150.000 establecimientos económicos. (Rosero M., 2014)

Diseño del cuestionario aplicado a los encuestados

ENCUESTA

Estimados amigo (a) con el compromiso de cumplir con requerimientos académicos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, estoy

trabajando en el desarrollo de un plan estratégico de *marketing* para la Distribuidora S&E, para lo cual, solicito llenar esta encuesta con la mayor exactitud posible.

Anexo1

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de los productos que elabora la empresa? Marque con una "x" según crea conveniente

Sitios Web	<input type="checkbox"/>
Referencias familiares	<input type="checkbox"/>
Cuñas publicitarias	<input type="checkbox"/>
Por empleados de la empresa	<input type="checkbox"/>
Contactos empresariales	<input type="checkbox"/>

2. ¿Usted utiliza cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica para su negocio o empresa? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

SÍ () NO ()

3. ¿Para qué tipo de productos utilizan las cajas de cartón? Marque con una "x" en la(s) casilla que crea conveniente.

Servicio de mudanza	<input type="checkbox"/>
Víveres	<input type="checkbox"/>
Flores	<input type="checkbox"/>
Productos perecederos	<input type="checkbox"/>
Mercaderías en general	<input type="checkbox"/>

4. ¿Mencione nombres de empresas que elaboran cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica; que se le vengan a la mente en este momento? Escriba el nombre en el espacio adjunto.

5. ¿Cada qué periodo de tiempo acostumbra comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

- | | |
|---------------------|-----|
| Una vez a la semana | () |
| Cada quince días | () |
| Una vez al mes | () |
| Cada seis meses | () |
| Compra para el año | () |

6. ¿Cuánto destina mensualmente para la compra de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| De \$1 a \$1.000,00 | <input type="radio"/> |
| De \$ 1.001,00 a \$ 10.000,00 | <input type="radio"/> |
| Más de 10.000,00 | <input type="radio"/> |

7. ¿Dónde acostumbra a comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 sus respuestas siendo el 1 de mayor frecuencia y el 4 con menos frecuencia.

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| En la instalaciones del proveedor | () |
| En los distribuidores mayoristas | () |
| En los distribuidores minoristas | () |
| No tengo lugar específico. | () |

8. ¿Qué busca antes de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 siendo el 1 el más importante y siendo el 4 el menos importante, de acuerdo a las siguientes características.

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Facilidad de pago	<input type="checkbox"/>
Rapidez en la entrega	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cómo califica Usted el producto elaborado por la Distribuidora S&E, en relación a otras marcas? Marque con una "x" en la casilla correspondiente

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

10. ¿Por qué dejaría de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica en la Distribuidora S&E? Califique del 1 al 3, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

Por aumento de precio	<input type="radio"/>
Por disminución de la calidad	<input type="radio"/>
Por incumplimiento en la entrega	<input type="radio"/>

11. ¿Con que nivel de eficacia cumple su proveedor en relación a las medidas, diseño, tamaño del producto, calidad? Marque con una "x" en la casilla correspondiente.

Muy Eficaces

Eficaces

Poco Eficaces

Nada Eficaces

12. ¿Cuál es su forma de pago? Marque con una "x" en la casilla que usted crea conveniente

Contado () Crédito ()

13. ¿Los precios para caja de cartón en el mercado de Quito con competitivo?

SÍ () NO ()

Gracias por su colaboración

3.4 Definición muestral

Como en el estudio se conoce el valor de N (Población), se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 18. Significado de la fórmula de muestreo

Nomenclatura	Significado
p	Probabilidad de éxito o proporción esperada
q	Probabilidad de fracaso
Z	Valor del nivel de confianza
E	Margen de Error- precisión
N	Tamaño de la población

Elaborado: por la autora

En la aplicación de la fórmula tenemos:

Datos para obtener la muestra:

- Nivel de significancia = 95%
- 1 N = 150.000 (establecimientos económicos según datos de Cámara de Comercio de Quito)
 - 2 p = 0,50
 - 3 q = 0,50
 - 4 Z = 1.96 para 95%
 - 5 E = 5%

La aplicación de la fórmula es:

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(150.000) * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(150.000 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{(150.000) * (3,8416) * (0,25)}{(149.999) * (0,0025) + (3,8416) * (0,25)}$$

$$n = \frac{144.060}{374,99 + 0,9604}$$

$$n = \frac{144.060}{375.95}$$

n = 383 (Tamaño de la muestra)

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 383 encuestados, considerando una población de 150.000 establecimientos económicos según datos de la Cámara de Comercio de Quito 2014.

Con lo expuesto y aplicando los resultados de la fórmula, se deberán emplear 383 encuestas que servirán para obtener la información en la investigación de mercado.

Los elementos y unidades muestrales, se efectuará a empresarios que utilizan las caja de cartón para empacar sus productos o mercancías, ya que permitirá conocer sus puntos de vista sobre la calidad del producto, precios dimensiones y así poder tomar las medidas necesarias para poder mejorar el servicio de entrega a tiempo, calidad e implementar en la empresa un plan de mercadeo que nos permitirá aplicar las medidas necesarias, y posicionarnos en el mercado cartonero.

El trabajo de campo se llevó a cabo en las instalaciones de cada una de las empresas comerciales, industriales y de servicios que existen en la ciudad de Quito; porque el grupo objetivo para la producción y comercialización de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica son todos los empresarios o representantes legales del sector comercial, industrial y de servicios de la ciudad de Quito.

3.5 Resultados de la investigación

Una vez realizada la encuesta objeto de estudio que según los resultados obtenidos por la Cámara de Comercio de Quito en el año 2014 son 150.000 establecimientos económicos (Cámara de Comercio de Quito, 2014) y obteniendo un tamaño muestral de 383 encuestados se obtuvo los siguientes resultados

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de los productos que elabora la empresa? Marque con una "x" lo que crea conveniente

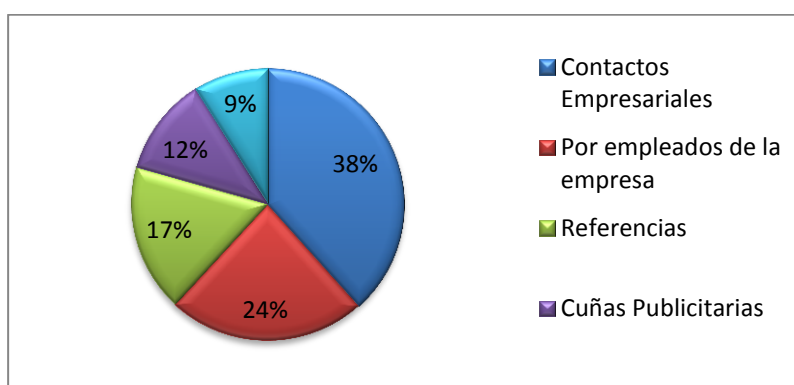
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Sitios Web | <input type="checkbox"/> |
| Referencias familiares | <input type="checkbox"/> |
| Cuñas publicitarias | <input type="checkbox"/> |
| Por empleados de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Contactos empresariales | <input type="checkbox"/> |

Tabla 19. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 1

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Contactos Empresariales	147	38%
Por empleados de la empresa	90	23%
Referencias familiares	67	17%
Cuñas Publicitarias	45	12%
Sitios Web	34	9%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 30. Pregunta 1



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta 1, los empresarios manifestaron en la encuestas que un 38% es decir 147 empresarios sostuvieron que por referencia de contactos comerciales ellos supieron de la existencia de los productos que elabora la empresa S&E como son las cajas de cartón, separadores y diseño gráfico de cajas, esto indica que las relaciones comerciales son muy buenas entre cliente-empresa, luego le sigue un 24% con un total de 90 encuestados que manifestaban que se enteraron de la existencia de la empresa por servidores de la misma, después le continúa con un 17% por referencias familiares que utilizan el producto es decir 67 encuestados, un 12% es decir

45 encuestados, por cuñas de publicidad como radio, prensa y un 9% es decir 34 encuestados manifiestan en sitios publicados en la web como Facebook, Twitter, correos de la empresa emitidos a clientes actuales y futuros compradores.

En conclusión se establece que de acuerdo a los datos obtenidos, los empresarios aceptan las referencias de la compra sean estas comerciales, familiares que por otros medios como publicidad, como prensa radio entre otros, los que señala que la empresa deberá aplicar un plan de medios difusores, para dar a conocer su producto, sin dejar a un lado la tecnología, que hoy en día es una herramienta muy importante para las empresas.

2. ¿Usted utiliza cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica para su negocio o empresa? Marque con una “x” en la casilla que crea conveniente.

SÍ () NO ()

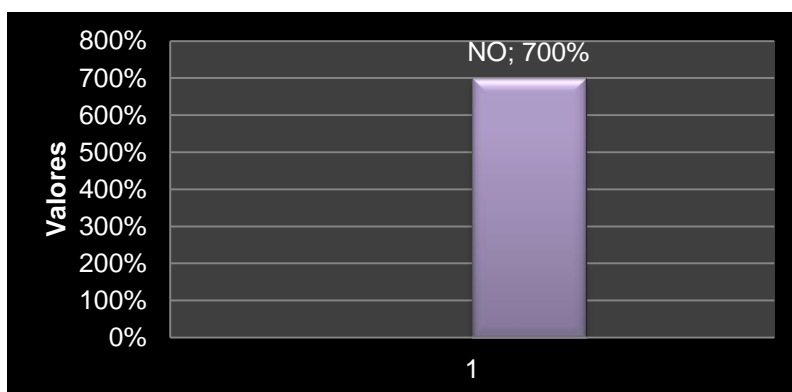
Tabla 20. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 2

Variable	Resultados de encuesta empresarios	Porcentaje
SI	354	92%
NO	29	8%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 31. Pregunta 2



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- El 92% de los empresarios encuestados responden que sí utiliza cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica para su negocio o empresa, porque la función de los envases es la de proteger los productos de la manipulación y contacto con elementos que podrían dañarlo o contaminarlo con sustancias dañinas; mientras el 8% de los empresarios manifiestan que no utiliza cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica, porque el giro de su negocio es otro y por consiguiente su envoltura tiene otro procedimiento de empaque. Esta pregunta enfoca la importancia del producto que fabrica y comercializa la Distribuidora S&E.

3. ¿Para qué tipo de productos los empresarios utilizan las cajas de cartón?

- Servicio de mudanza
- Víveres
- Flores
- Productos perecederos
- Mercaderías en general

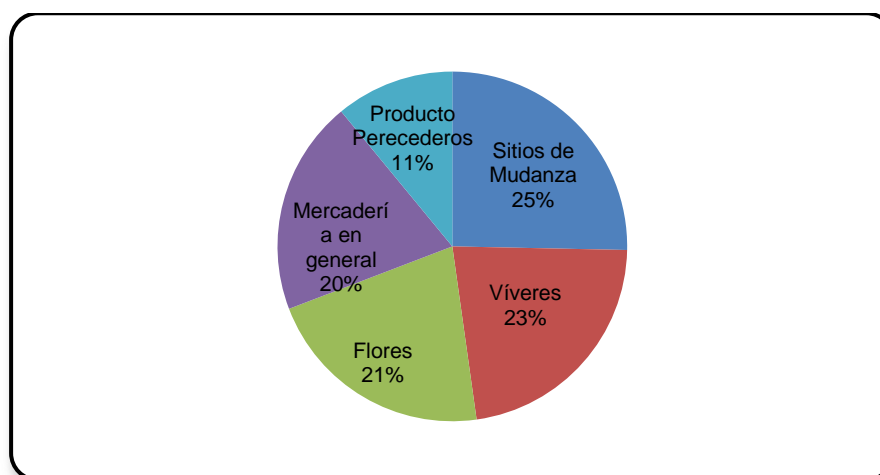
Tabla 21. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 3

Variable	Resultados de encuesta a clientes empresarios	Porcentaje
Sitios de Mudanza	97	25%
Viveres	86	22%
Flores	82	21%
Mercadería en general	76	20%
Producto Perecederos	42	11%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 32. Pregunta 3



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Interpretación.- De acuerdo a los resultados de la encuesta el 25% de las cajas de cartón se utilizan en el servicio de mudanza, El 23% le corresponde a viveres, el 21% corresponde a flores, el 20% pertenece a mercaderías en general y finalmente el 11% al almacenamiento de productos perecederos. Se determina que estos son los productos que más demandan la compra de cajas de cartón, según el uso de cada cliente.

4. ¿Mencione nombres de empresas que elaboran cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica; que

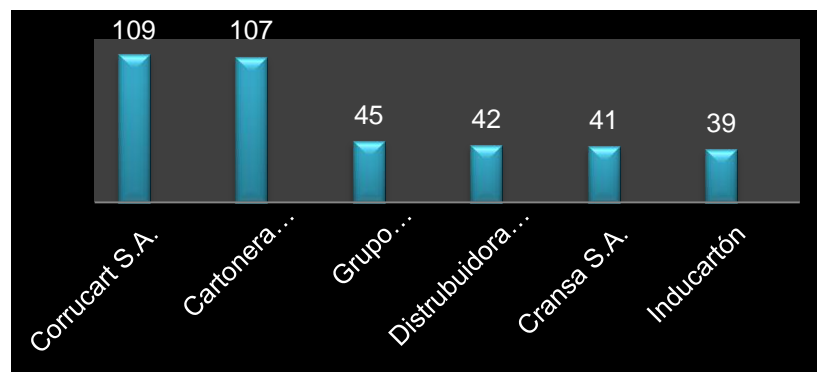
se le vengan a la mente en este momento? Escriba el nombre en el espacio adjunto.

Tabla 22. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 4

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Corrucart S.A.	109	28%
Cartonera Pichincha	107	28%
Grupo Cartopel S.A.	45	12%
Distribuidora S&E	42	11%
Cransa S.A.	41	11%
Inducartón	39	10%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 33. Pregunta 4



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- Es evidente que la empresa Corrucart S.A se encuentra bien posicionada en la mente de los consumidores tal es el caso que obtuvo un porcentaje del 28% obteniendo un total de 109 votantes encuestados que reconocen sus calidad y productos, tal cual

lo indica el gráfico, de igual forma le sigue la empresa Cartonera Pichincha con una diferencia mínima de 2 votos, con un 28% , estas dos empresas se encuentran bien posicionada en el mercado cartonero de la provincia de Pichincha. Es decir que la empresa con mayor aceptación es la que empresa Corrucart S.A, según datos estadísticos.

A la Distribuidora S&E le falta ganar un lugar para posesionarse en la mente de los consumidores obteniendo así un porcentaje de 11% equivalente a 42 votantes.

5. ¿Cada qué periodo de tiempo acostumbra comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una “x” en la casilla que crea conveniente.

- Una vez a la semana ()
- Cada quince días ()
- Una vez al mes ()
- Cada seis meses ()
- Compra para el año ()

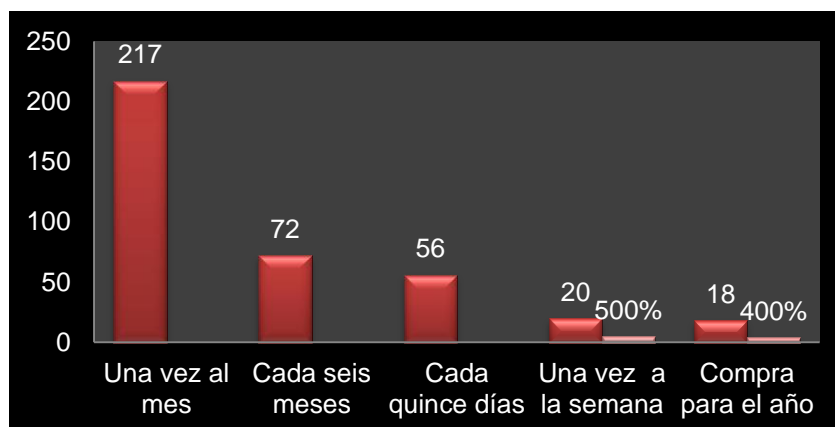
Tabla 23. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 5

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Una vez al mes	217	57%
Cada seis meses	72	19%
Cada quince días	56	15%
Una vez a la semana	20	5%
Compra para el año	18	5%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 34. Pregunta 5



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- Al realizar el análisis se indica que los consumidores realizan la compra de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica, con mayor frecuencia en forma mensual, obteniendo un resultado de 217 puntos equivalente al 57% en comparación a otros clientes que la realizan de manera semestral con un puntaje de 72 encuestados equivalente al 19% seguido de 15% de compras de caja quincenal, luego con un 5% de compras semanal y finalmente también con un porcentaje de 5% de compras al año.

Se señala que el mayor porcentaje de compras que los clientes mayoristas o grandes empresarios realizan en su mayor porcentaje son mensuales y semestrales, en comparación con el porcentaje quincenal, semanal y anual que posiblemente pertenezca a una minoría como los clientes minoristas.

6. ¿Cuánto destina mensualmente para la compra de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

De \$1 a \$1.000,00

De \$ 1.001,00 a \$ 10.000,00

Más de 10.000,00

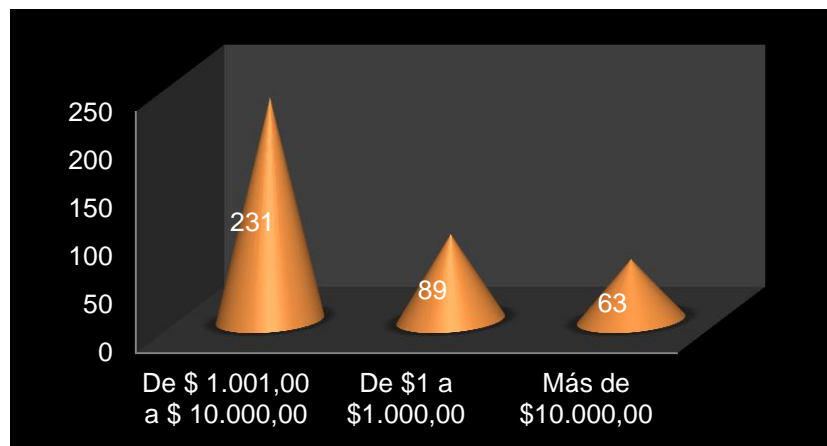


Tabla 24. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 6

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
De \$ 1.001,00 a \$ 10.000,00	231	60%
De \$1 a \$1.000,00	89	23%
Más de \$10.000,00	63	16%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 35. Pregunta 6



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- Los empresarios destinan mensualmente para la compra de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica de acuerdo a los resultados obtenidos un 60% de su presupuesto, es decir desde \$1.001 hasta \$10.000 dólares, lo que significa que la demanda del producto es necesaria para empaclar sus

mercaderías, con un porcentaje del 23% existen clientes que invierten poca cantidad de su presupuesto en la compra de cajas, separadores o servicio de diseño gráfico, debido a que tal vez no ocupen demasiado el producto y por ultimo con un 16% empresarios que tengan suficiente capital como para invertir más de \$10.000 dólares en adelante en mercaderías en la compra de cajas, separadores y demás, con el fin de almacenar suficiente stock en bodega para uso de los mismos, lo que se deduce que existe un mercado cautivo para este tipo de producto y tiende a crecer en el futuro debido al crecimiento geométrico de la población.

7. ¿Dónde acostumbra a comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 sus respuestas siendo el 1 de mayor frecuencia y el 4 con menos frecuencia.

- En la instalaciones del proveedor ()
 En los distribuidores mayoristas ()
 En los distribuidores minoristas ()
 No tengo lugar específico. ()

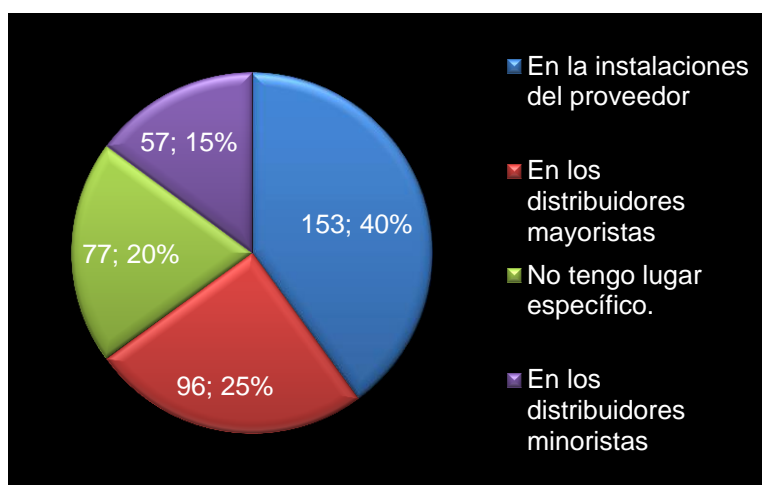
Tabla 25. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 7

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
En la instalaciones del proveedor	153	40%
En los distribuidores mayoristas	96	25%
No tengo lugar específico.	77	20%
En los distribuidores minoristas	57	15%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 36. Pregunta 7



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- De acuerdo a los datos obtenidos por los encuestados en su mayor porcentaje manifestaron que la compra de las cajas de cartón, separadores y servicio de impresión gráfica, se la realiza con mayor frecuencia en el centro de acopio de los proveedores con un 40%, es decir que los clientes compran directamente en las instalaciones de los proveedores lo que le facilita el abastecimiento del producto, otro 25% prefiere comprarlo en las distribuidoras mayoristas, un 20% no tiene lugar específico, lo adquiere donde le guste, y un 15% en los distribuidores minoristas, lo que se deduce que los clientes en su mayoría mantiene su compromiso con sus proveedores por la lealtad, calidad y precio.

8. ¿Qué busca antes de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 siendo el 1 el más importante y siendo el 4 el menos importante, de acuerdo a las siguientes características.

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Facilidad de pago	<input type="checkbox"/>

Rapidez en la entrega

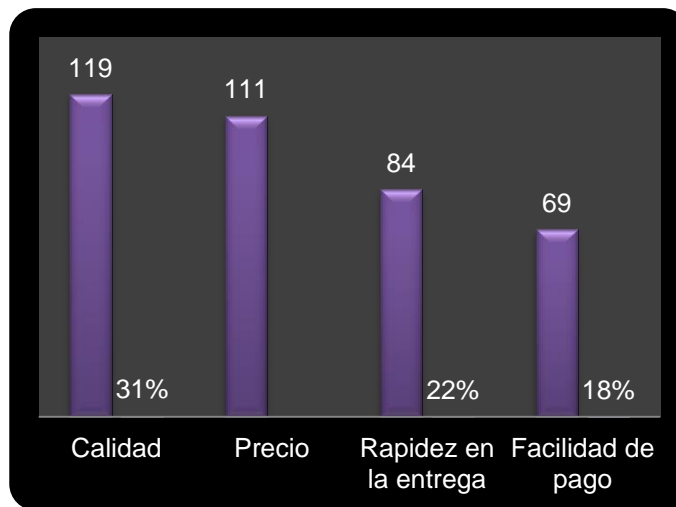


Tabla 26. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 8

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Calidad	119	31%
Precio	111	29%
Rapidez en la entrega	84	22%
Facilidad de pago	69	18%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 37. Pregunta 8



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- El mayor porcentaje obtenido en esta pregunta indudablemente es el factor calidad con un porcentaje del 31%, es decir que al comprar cajas y separadores de cartón, el cliente busca la calidad siendo el factor más importante para ellos y el precio con una variación mínima de 2% equivalente al 29%, es decir que el precio tiene que ver mucho con la calidad del producto, por otro lado

con un 22% hay clientes que prefieren que se entregue con rapidez, sin importar el precio y un 18% de clientes que le conviene comprar cuando el proveedor le brinda facilidades de pago.

9. ¿Cómo califica Usted el producto elaborado por la Distribuidora S&E, en relación a otras marcas? Marque con una “x” en la casilla correspondiente

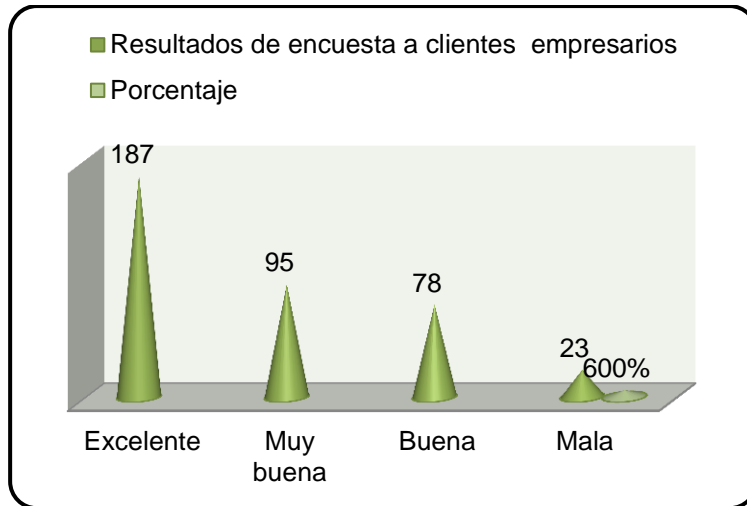
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

Tabla 27. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 9

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Excelente	187	49%
Muy buena	95	25%
Buena	78	20%
Mala	23	6%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 38. Pregunta 9



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- De acuerdo a los resultados obtenidos el encuestado califica un 49% de excelente la elaboración de los productos de la Distribuidora S&E y una 25% de muy buena, lo que significa que la empresa deberá trabajar para bajar el nivel de calificación de buena y mala.

10. ¿Por qué dejaría de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica, en la Distribuidora S&E? Califique del 1 al 3 siendo el 1 el más importante y siendo el tres el menos importante de las siguientes características detalladas.

- Por aumento de precio
- Por disminución de la calidad
- Por incumplimiento en la entrega

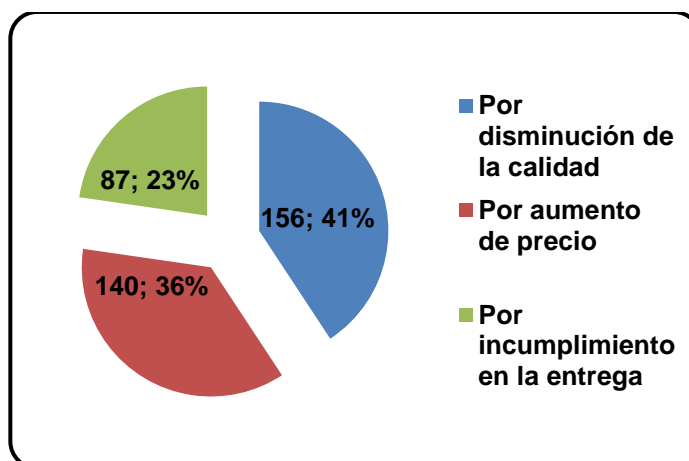
Tabla 28. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 10

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Por disminución de la calidad	156	41%
Por aumento de precio	140	37%
Por incumplimiento en la entrega	87	23%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 39. Pregunta 10



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Interpretación.- De acuerdo al resultado un 41% de los encuestados, están en acuerdo que si la Distribuidora no elaborará sus productos con calidad, indudablemente perderían la lealtad hacia la compra, ya que es un factor muy importante para ellos, el 37% en cambio dejarían de comprar los productos o servicios si existe un aumento significativos para ellos en cuanto a precios se refiere y un 23% por incumplimiento en la entrega tiempo de sus productos, estos se enfocan en que el proveedor debe ser cumplido en su entrega, ya que es parte de la ética de la empresa.

11. ¿Con que nivel de eficacia cumple su proveedor en relación a las medidas, diseño, tamaño del producto, calidad? Marque con una “x” en la casilla correspondiente.

Muy Eficaces

Eficaces

Poco Eficaces

Nada Eficaces

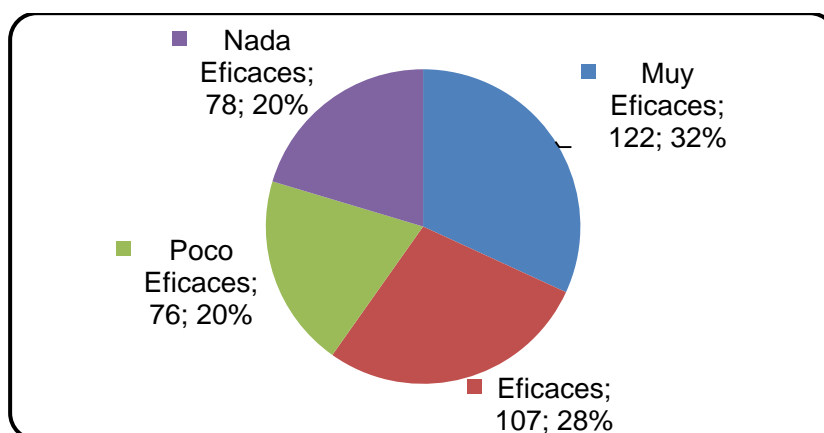
Tabla 29. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 11

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Muy Eficaces	122	32%
Eficaces	107	28%
Poco Eficaces	76	20%
Nada Eficaces	78	20%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 40. Pregunta 11



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Interpretación. Con un porcentaje de 32% los consumidores indican que los niveles de eficacia que actualmente su proveedor mantiene en la elaboración de sus productos es muy eficaz, en calidad, tamaño, medida y diseño, en comparación con los otros porcentajes en donde el consumidor no se encuentra totalmente satisfecho con la eficacia en la elaboración de del producto, por lo que la Distribuidora S&E deberá aprovechar esta oportunidad para poder mejorar y captar las expectativas y necesidades de los consumidores y así la empresa logre captar un mayor número de clientes del mercado cartonero de la ciudad de Quito.

12. ¿Cuál es su forma de pago? Marque con una “x” en la casilla que usted crea conveniente

Contado () Crédito ()

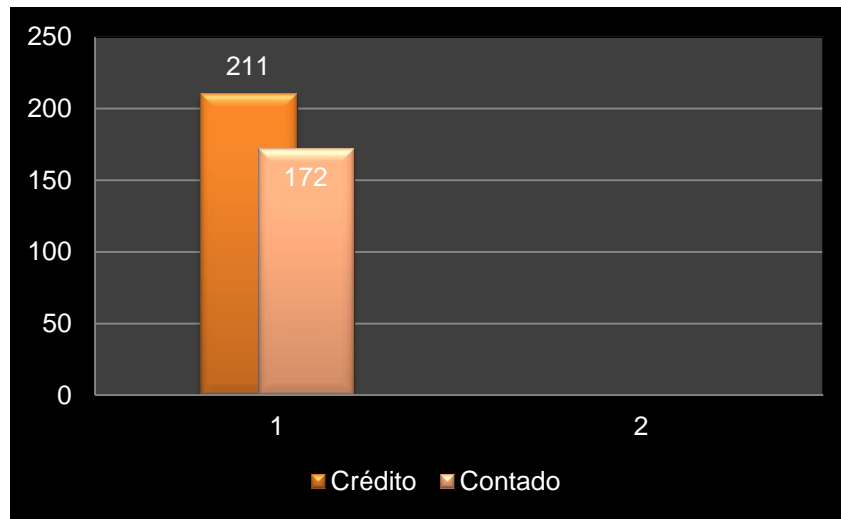
Tabla 30. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 12

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
Crédito	211	55%
Contado	172	45%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado: por la autora

Figura 41. Pregunta 12



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación. El 55% de los empresarios manifestaron que ellos prefieren la forma de pago a crédito, mientras el 45% de los empresarios pagan al contado. Estas respuestas obtenidas demuestran que el mayor porcentaje es debido a que seguramente los clientes manejan pedidos grandes y por ende su liquidez no solventa para pago de contado y el otro porcentaje en su minoría manejan pedidos pequeños por tanto si cuentan con efectivo para su cancelación.

13. ¿Los precios para caja de cartón en el mercado de Quito con competitivo?

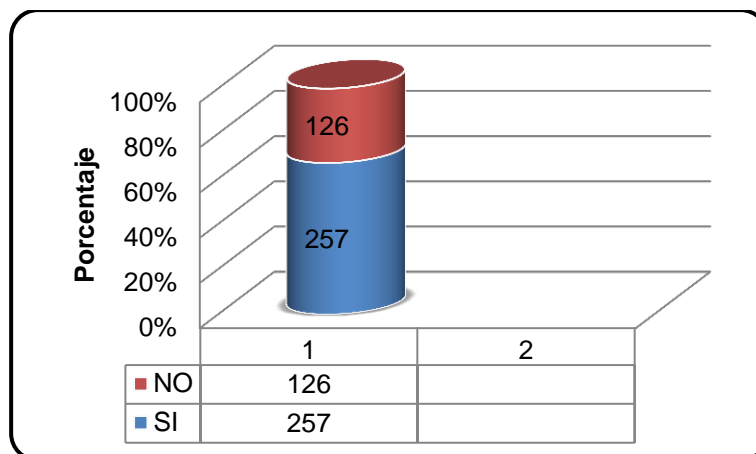
SÍ () NO ()

Tabla 31. Resultados de encuesta a empresarios. Pregunta 13

Variable	Resultados de encuesta a empresarios	Porcentaje
SI	257	67%
NO	126	33%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Figura 42. Pregunta 13



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado: por la autora

Interpretación.- El 67% de los empresarios manifestaron si están de acuerdo con el precio que maneja el mercado cartonero de Quito, ya que existe un margen de diferencia en cuanto a precios entre los competidores, y un 33% sostuvieron una inconformidad en cuanto a los precios que se manejan en el mercado cartonero de Quito.

La Distribuidora S%E deberá mantener precios competitivos en el mercado para aprovechar captar nuevos clientes.

3.6 Conclusiones del capítulo

Una vez que se ha procedido a realizar la investigación de mercado a través de los métodos cuantitativos, como la encuesta y cualitativos como el focus group a clientes participantes involucrados en el área de los negocios, se obtiene como resultados que la Distribuidora S&E no maneja un plan de mercadeo, que le sirva de soporte para el futuro.

Es importante indicar que de acuerdo a los resultados obtenidos por los encuestados, la empresa tiene una aceptación entre sus clientes, los mismos que manifiestan su satisfacción en calidad, precio, producto y servicio que brinda la Distribuidora S&E.

El crecimiento del mercado de Quito es cada día mayor, por ende las necesidades cambian y el aumento comercial demanda en grandes cantidades el uso de cajas, servicio de impresiones y separadores ya que la mayoría de las empresas utilizan gran volumen de cajas para diferentes usos de acuerdo a sus actividades económicas, invirtiendo así considerables cantidades de dinero para la compra sea mensual o semestral, esto va depender de tipo de empresa que podría ser mayoristas o minoristas y de acuerdo a los datos obtenidos solo dejarían de comprarla a la Distribuidora S&E si esta pierde la calidad del producto el precio aumenta considerablemente y las entregas no se realizan a tiempo.

La Distribuidora S&E se esmera día a día en brindar un mejor servicio a sus clientes a pesar de sus recursos precisamente por ser una pyme, que al no contar con los recursos necesarios (infraestructura, tecnología de punta, entre otros) ha sabido crecer a pesar de sus limitaciones frente a la competencia, logrando posicionarse significativamente en el medio industrial, lo que indica que si se puede seguir trabajando y captar mayor número de clientes.

La encuesta aplicada demuestra que la empresa mantiene precios competitivos acorde al mercado, calidad en la elaboración de sus productos, pero también tiene debilidades en la variedad de productos que deberá fortalecer para lograr captar un mayor mercado.

El no contar con suficiente camiones que le permita realizar las entregas (en especial fuera del distrito metropolitano de Quito) conlleva que se retrase en algunos pedidos de los clientes y por ende no pueda cumplir a tiempo con los mismos, esta debilidad podría convertirse a la larga en una gran amenaza para la empresa.

CAPITULO 4

4. Plan de marketing

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de marketing para la Distribuidora S&E, que logre posicionar su marca, logotipo e imagen de sus productos orientando de esta manera la gestión de las operaciones que permitan incrementar las ventas de sus productos.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Incrementar las ventas en un 5% en el 2014 con respecto a las ventas del periodo anterior.
2. Aumentar en un 20% el nivel de notoriedad de la Distribuidora S&E y de su marca, en el año 2014.
3. Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente disminuyendo en 50% el tiempo de espera para reclamos y soluciones respecto al año 2013.
4. Obtener un 10% más de rentabilidad para los accionistas en el año 2014.
5. Alcanzar un 20% en la participación en el 2014 del mercado de cajas de cartón e impresión gráfica en la ciudad de Quito.

4.2 Mercado meta

El mercado meta de la distribuidora S&E está formado por todas las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito, que necesiten cajas de cartón e impresiones gráficas para empacar sus productos.

En el proceso de investigación se verificó que el segmento que mayoritariamente compra cajas de cartón e impresión gráfica son los empresarios de 25 años en adelante; sin embargo el plan estratégico de

marketing busca captar también a otros grupos de clientes como son los dueños de negocios que es un segmento atractivo por su poder de compra y su nivel adquisitivo.

4.2.1 Segmentación de mercado

Se utiliza los siguientes criterios de segmentación del mercado meta.

Demográfica

- Sexo: Indistinto
- Raza: indistinta
- Edad: 25 años en adelante
- Ubicación geográfica: Quito

Socioeconómica

- Niveles de ingreso: Empresas con facturación mensual superior a \$ 25.000.
- Nivel de educación: Técnico a Superior
- Profesión: Indistinta
- Clase social: Indistinta

Criterio psicográfico:

- Grado de innovación : Medio a Alto

Criterio por uso o utilización (comportamiento)

- Por cantidad de uso: Empresas con compras de caja de cartón e impresión gráfica no menores a 1000 unidades mensuales.
- Por tipo de uso: Empresas con compras de caja de cartón multiuso.
- Por oportunidad de uso: Empresas con lanzamiento de productos nuevos que requieren como envase cajas de cartón, basados en: diseño, calidad, diversidad de tamaños, componentes biodegradables y costo
- Por lealtad de marca: Empresas que busquen mantener relaciones comerciales a largo plazo.

4.3 Comportamiento del consumidor

El consumidor de cajas de cartón en el mercado ecuatoriano es cada día más exigente con los productos que compra, al estar más educado e informado demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor agregado. Por lo tanto se debe fidelizar convirtiéndose en el principal objetivo de la Distribuidora S&E y es ahí donde se ha innovado una nueva definición para los clientes: de “cuota de mercado” se ha pasado al concepto de cuota de cliente, es decir un enfoque para el consumidor.

4.3.1 Matriz de roles y motivos

En esta matriz se establecen los roles que intervienen en el proceso de compra de cajas de cartón corrugado e impresión gráfica

Tabla 32. Matriz de roles y motivos

	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?
El que usa	Empresas Productoras y empacadoras de productos	Por ser las cajas de cartón necesarias para la venta de sus productos	En el momento que sale una orden de producción.	Adquiriendo las cajas de cartón para la protección de sus productos.	Establecimientos, puntos de venta de las cajas de cartón.
El que influye	Publicidad Asociación Contactos empresariales	Por la necesidad de adquirir cajas de cartón.	En el momento de tomar la decisión de compra.	Ofreciéndolo como un producto de excelente calidad	Al interior de las empresas y en las áreas de producción, al determinar características

					técnicas de las cajas para los productos
El que decide	El empresario	Beneficios esperados	Analizando si las cajas de cartón cumplirán con sus expectativas	Recolectando información existente en el mercado y realizando la comparación	Oficina de Compras
El que compra	El empresario	Beneficios esperados	Analizando la decisión de compra	Comprando y consumiendo el producto	Ejecutivo de venta visita al empresario en las instalaciones de su empresa.
El que rechaza	Terceros	No le gustó el producto la primera vez	Al momento de usar el producto	Comunicando personalmente, por e-mail, teléfono.	Al área de ventas de la empresa S&E

Elaborado por: La autora

4.4 Esquema estratégico

Una vez definido la falta de un plan estratégico de marketing se definen las estrategias a desarrollar para concretar la misión y la visión de la Distribuidora S&E de acuerdo a la priorización de acciones. El esquema estratégico permitirá un seguimiento homogéneo de las estrategias determinadas por la gerencia.

4.4.1 Estrategias básicas de desarrollo

La distribuidora S&E utilizará una estrategia de diferenciación buscando principalmente la preferencia de los consumidores apalancado en el diseño del producto, atributos y características superiores, calidad, marca, brindar un buen servicio, atención personalizada al cliente, servicios adicionales de impresión, rapidez en la entrega y servicio de postventa.

Para cumplir con esta estrategia a mediano plazo deberá realizar acciones para:

- a) Selección de materias primas que garanticen la calidad del producto.
- b) Diseño personalizado para el cliente, cajas a medida según las necesidades de empaque de productos.
- c) Atención personalizada para recepción de órdenes de pedido.
- d) Impresión profesional basada en el diseño que entregue el cliente para personalización del producto.
- e) Seguimiento de órdenes de pedido para entrega en máximo 72 horas.
- f) Seguimiento postventa para medir el grado de satisfacción del cliente.

4.4.2 Estrategias competitivas

En función de la posición relativa de la distribuidora S&E (cuarta posición en el mercado de Quito) frente a la competencia se seguirá una estrategia de **seguidor** debido a que posee una reducida cuota de mercado, con lo cual adoptará un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca así la distribuidora S&E una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos en los que goza de una mejor posición. Por el tamaño de la empresa actualmente es la estrategia que más se ajusta a los objetivos propuestos.

4.4.3 Estrategias de crecimiento

La **estrategia de penetración de mercados** es la que utilizará la Distribuidora S&E, en mercado actual (Quito) y productos existentes (cajas

de cartón e impresión gráfica) con las que se pretende ganar mayor participación. Esta opción implica vender más cajas de cartón e impresión gráfica a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado va a utilizar por la empresa S&E para lograr una mayor participación de mercado que actualmente es baja; aprovechando que el mercado para cajas e impresiones gráficas está en franco crecimiento.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

- Escuchar a los clientes y cuidar de ellos
- Aplicar descuentos por volumen de compras.
- Optimizar y efectivizar la inversión publicitaria
- Creación de tarjetas de fidelidad.

4.5 Posicionamiento

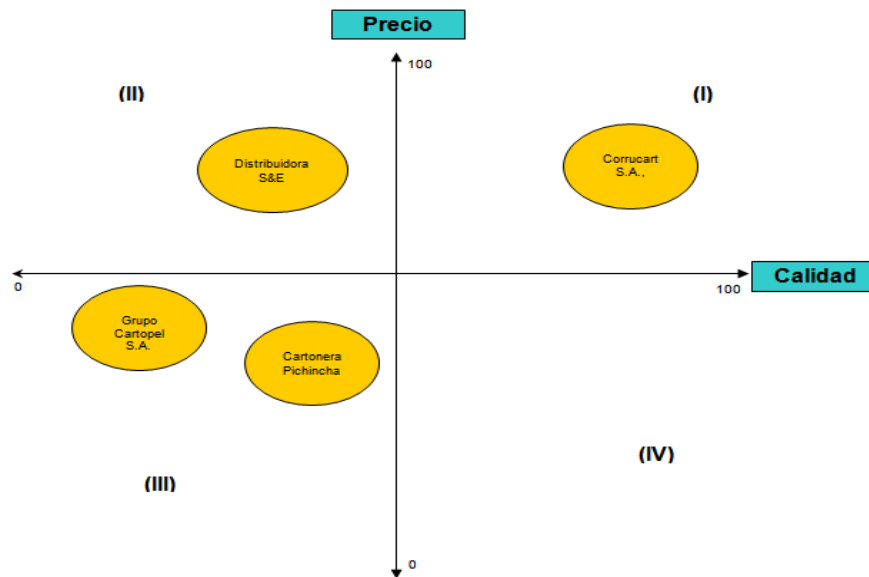
La estrategia de posicionamiento que utilizará la Distribuidora S&E estará basada en la **calidad y precio**. En un principio la Distribuidora S&E se concentrará en los clientes de empresa grandes, medianas y pequeñas, deseosas de ahorrar. Para ello la Distribuidora S&E establecerá una posición sólida de precios bajos, sin escatimar en la calidad de las cajas de cartón e impresión gráfica para que se produzca un marketing viral que permita a los usuarios estrechar relaciones y conversar entre ellos.

Posteriormente la estrategia de posicionamiento aplicada se combinará con aquella basada en el usuario que se enfoque en conocer a los usuarios concretos, a través de averiguar que quieren en las cajas de cartón e impresión gráfica. Cada miembro directivo dedicará al menos dos días a la semana para visitar empresas en las que hablará directamente con los gerentes y se dedicará a observar personalmente las operaciones de cada empresa. Luego la Distribuidora S&E, producirá un amplio surtido de cajas de cartón e impresión gráfica cuidadosamente seleccionadas según el uso o

aplicación del producto a precios económicamente factibles, para satisfacer la necesidad identificada.

4.5.1 Mapeo perceptual

Figura 43. Mapa perceptual



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora.

En la figura precedente se muestra el mapa perceptual que ilustra la posición hipotética que ocupan cuatro empresas de cartón (Corrucart S.A, Cartopapel S.A, Cartonera Pichincha, Distribuidora S&E) en un segmento de consumidores determinado, en atención a los atributos "Precio" y "Calidad". Como puede observarse, Corrucart S.A está mejor posicionado que los otros tres en el atributo "Calidad", mientras que Distribuidora S&E se ve favorecido en el atributo "Precio". Por su parte Grupo Cartopel S.A y Cartonera Pichincha tienen un posicionamiento bajo en ambos atributos, quedando colocado de esa forma en el cuadrante (III) donde se ubican los puntos con valores por debajo de la media de la escala utilizada.

El conocimiento que se desprende del análisis en cuestión constituye la base para decidir las estrategias que ayudarán a la marca S& E a ocupar o

seguir ocupando un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, todo ello en el propósito de fortalecer o mantener la posición competitiva.

4.5.2 Matriz de importancia resultado

Tabla 33. Atributos e importancia

Nro.	Atributos	Importancia
1	Precio	45%
2	Calidad	35%
3	Tiempo de entrega	10%
4	Crédito	5%
5	Variedad de productos	3%
6	Servicio al cliente	2%
	Total	100%

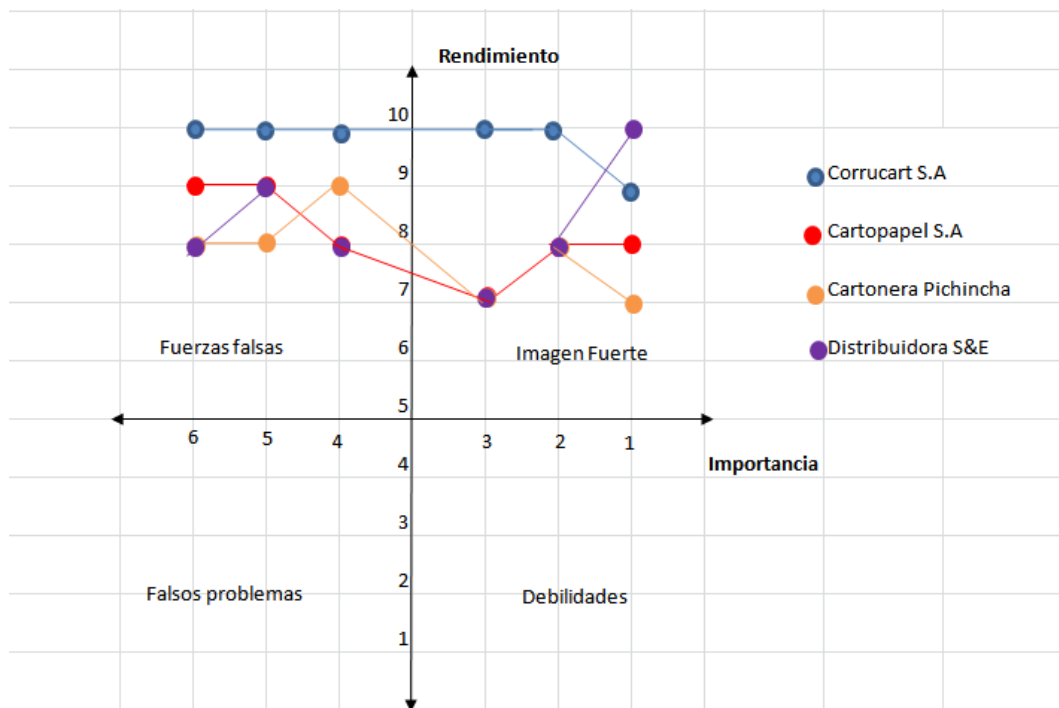
Fuente: Investigación propia
Elaborado: La autora

Tabla 34
Matriz Importancia- resultado

Orden de importancia	Atributos	Corrucart S.A	Cartopapel S.A	Cartonera Pichincha	Distribuidora S&E
1	Precio	9	8	7	10
2	Calidad	10	8	8	8
3	Tiempo de entrega	9	7	7	7
4	Crédito	9	8	9	8
5	Variedad de productos	9	9	8	9
6	Servicio al cliente	9	9	8	8

Fuente: Investigación propia
Elaborado: La autora

Figura 44. Matriz Importancia- resultado



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: la autora

En el cuadrante I que corresponde a imagen fuerte, las empresas Corrucart S.A, Cartopapel S.A, Cartonera Pichincha, Distribuidora S&E atienden adecuadamente los requerimientos más importantes correspondientes a: precio, calidad y entrega a tiempo de los productos que desde el punto de vista de los consumidores son los más importantes. La distribuidora S&E enfatiza en su plan de marketing estos requerimientos.

En el cuadrante II que corresponde a las falsas fuerzas, las empresas Corrucart S.A, Cartopapel S.A, Cartonera Pichincha, Distribuidora S&E se han examinado los atributos de: crédito, variedad de productos y servicio al cliente que sin dejar de ser importantes, no representan un peso significativo frente la decisión del consumidor. La distribuidora S&E en su plan de marketing aborda estos requerimientos que corresponden a características deseables por los clientes.

4.6 Estrategias de Marketing mix

Se establece el plan de acción de la distribuidora S&E como un documento resumido de las tareas que deben realizarse por las personas responsables, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados por la gerencia para la marca propuesta Full Box orientado a alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

4.6.1 Producto

Características

- Cajas de cartón a medida.
- Impresión personalizada como valor agregado
- Variedad de productos según necesidades.
- Producto verde que cuida el ambiente al ser reciclado.

Beneficios

- Con un programa de control de calidad riguroso se disminuye el retorno de producto no conforme y se mejora la imagen de la marca y de la Distribuidora S&E.
- La impresión personalizada a bajo precio, como valor agregado para el cliente, crea una cercanía y atención especializada que en el tiempo mejora las relaciones, promocionando y ocupando este servicio que justifica las inversiones realizadas en máquinas impresoras.
- La responsabilidad con la sociedad y el ambiente es una característica que marca un punto de madurez en las empresas.

Ventajas competitivas

- Elaboración del producto con la más alta calidad
- Orientación al cliente a través de una atención personalizada.
- Distribución extensiva y entrega en un plazo no mayor de 72 horas
- Valor de marca y buena reputación de la Distribuidora S&E
- Eficiencia, control en las técnicas de producción y disminución de desperdicios con la finalidad de bajar costos.
- Equipo profesional altamente cualificado

La comercialización de cajas de cartón e impresión gráfica tiene el siguiente plan de acción.

Tabla 34. Plan de Acción 1

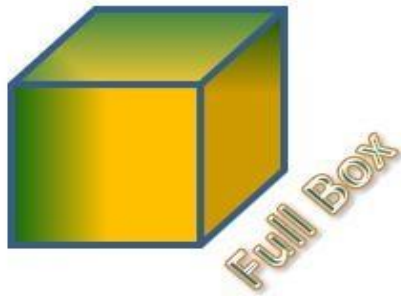
DISTRIBUIDORA S&E Cajas de cartón e impresión gráfica	
Plan de Acción No.1	
Objetivo	Aumentar en un 20% la notoriedad de imagen y marca de la Distribuidora S&E en el mercado de la ciudad de Quito para el año 2014.
Estrategia	Diseño de una marca para el producto con la finalidad

	de posicionar a la distribuidora S&E en la ciudad de Quito aplicando estrategia basada en las características y calidad del producto, cumplimiento en 72 horas de entrega de pedidos.				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Diseño de una nueva marca y logotipo para las cajas de cartón	Jefe de Marketing	15 días	Instalaciones de diseño	Diseñador gráfico Computador MAC
2	Selección del diseño de marca y logotipo.	Jefe de Marketing	3 días	Oficina de la distribuidora	Jefe de Marketing
3	Informe de marca escogida	Jefe de Marketing	1 día	Oficina de la distribuidora	Memorando interno
4	Informe de logotipo escogido	Jefe de Marketing	1 día	Oficina de la distribuidora	Memorando interno

Elaborado por: La autora

Figura 45. Logo y marca

Marca Logotipo



Se ha escogido la marca “Full Box” porque representa todo lo que debe tener una “caja completa” en otras palabras a esta caja no le falta nada.

Tipografía

La tipografía de los elementos utilizados en el logotipo de la Distribuidora S&E son los siguientes:

- El tono marrón en el S y la &, representa añoranza y es perfecto para representar las cajas que son naturales y clásicos.
- El color verde oscuro y claro representa el cuidado a la naturaleza que tiene la Distribuidora S&E de no contaminar y preservar el medio ambiente con su actividad productiva.

La Distribuidora S&E busca diferenciarse en aquello que los clientes perciben como los principales problemas, es decir la estrategia de la Distribuidora S&E será asegurar el despacho de cajas de cartón en 72 horas máximo, de manera que pueda captar la mayor cantidad de clientes posibles aunque este despacho implique un costo adicional de logística para la distribución en algunas ocasiones. Lo más importante será mantener la satisfacción del cliente con el valor agregado en el servicio de manera que después de obtenerlos no tengan motivos para cambiarse a otras distribuidoras.

La otra gran diferenciación en el servicio, respecto de las otras distribuidoras, será la de mantener un contacto frecuente con los clientes ofreciéndoles estadísticas sobre su consumo de las cajas de cartón, informándoles qué opciones de cajas de cartón son más convenientes y se ajustan adecuadamente a sus productos.

Tabla 35. Plan de Acción 2

DISTRIBUIDORA S&E Cajas de cartón e impresión gráfica					
Plan de Acción No.2					
Objetivo		Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente disminuyendo en 50% el tiempo de espera para reclamos y soluciones respecto al año 2013.			
Estrategia		Se implementará un servicio post-venta para dar seguimiento al estado de las órdenes de pedido, satisfacción de los clientes con los productos recibidos y medición de los tiempos efectivos de entrega en sitio.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Definir el rol específico de los colaboradores que darán servicio post-venta.	Recursos Humanos	5 días	Oficina de la Distribuidora	Guías para la elaboración de roles.
2	Definir los protocolos para llevar a cabo el registro de	Jefe de Marketing	10 días	Oficina de la distribuidora	Documentos detallados de escenarios para

	reclamos y soluciones. Incluye los diferentes medios a través de los cuales el cliente se comunica con la empresa.				solución de reclamos y tiempos promedio de atención
3	Taller de capacitación a funcionarios que realizarán el servicio de atención al cliente y post-venta	Jefe de Marketing	1 día	Oficina de la distribuidora	Plan de capacitación
4	Comunicación a todas las áreas de la distribuidora sobre el seguimiento post-venta que se realizará y acta de compromiso	Gerencia	1 día	Oficina de la distribuidora	Memorando interno

con los trabajadores.				
--------------------------	--	--	--	--

Elaborado por: La autora

Tabla 36. Plan de Acción 3

DISTRIBUIDORA S&E Cajas de cartón e impresión gráfica					
Plan de Acción No.3					
Objetivo		Disminuir en un 50% los retrasos en las entregas de pedidos.			
Estrategia		Agilizar los procesos de producción, para evitar los cuellos de botella y por lo tanto la demora en la entrega de trabajos.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Para iniciar la producción de cualquier pedido, será necesario elaborar una orden de producción en donde se detalle el nombre del cliente, la fecha de inicio, la fecha de entrega, los materiales a utilizar y deberán estar enumeradas para saber el orden en el que ingresan, para de esta manera no quedar mal con los clientes y	Jefe de Planta	Continuo	Planta	Ordenes de producción secuenciales

	cumplir con sus requerimientos.				
2	Se mantendrá un stock mínimos de materiales evitando parar la producción.	Jefe de Planta	Continuo	Planta	Reporte semanal de stock de materiales
3	Capacitar al personal de producción dos veces al año, en los temas que cada uno de ellos manejan dentro del área.	Jefe de Planta	2 días	Planta	Plan de capacitación por área y taller práctico.
4	Dar mantenimiento a la maquinaria cada cuatro meses, para evitar daños mayores que hagan que la producción se paralice.	Jefe de Planta	Cada 4 meses	Planta	Plan de mantenimiento cuatrimestral

Elaborado por: La autora

4.6.2 Precio

La estrategia de precios que utilizará la Distribuidora S&E con sus clientes serán las siguientes:

- **Precio de introducción.-** Las cajas tendrán la nueva marca y el logotipo, siendo fácilmente distinguibles entre los empresarios. Para tener una mayor acogida se adoptará un precio de introducción con un 10% de descuento en relación al precio histórico. Este 10% de descuento tiene la finalidad de incentivar la compra del producto. Desde el punto de vista del consumidor los que compran en periodo

normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio como es el caso del cliente de cajas de cartón para empaque de productos.

- **Descuento del 10% del precio por volumen de ventas.**- Cuando se sobrepase las 1.000 unidades al mes, los empresarios tendrán un descuento del 10% del valor establecido para las cajas de cartón. Este 10% de descuento tiene la finalidad de elevar el volumen de compra del producto y para el consumidor supone un precio unitario más bajo de un producto que fácilmente puede tener en *stock*.
- **Precios ganchos.**- Una vez que se elabore las cajas de cartón se ofrece un precio gancho de 50% de descuento en el valor normal si se realiza la impresión gráfica en la Distribuidora S&E. El precio gancho tiene como finalidad el uso del servicio de impresión gráfica que también se ofrece. Para el consumidor es una oportunidad de disminuir costos en el producto final que adquiere y que necesita llevar impreso el logo o la información del producto.

Tabla 37. Precios de cajas y collarines

Producto	Cajas			Precio de Venta (USD)
	Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	
Collarines	1,09	1,09	1,10	3,90
Cajas	0,73	0,40	0,23	1,60
Cajas	1,09	1,09	1,10	3,90
Cajas	0,37	0,37	0,50	1,17
Cajas	0,37	0,37	0,60	1,25
Cajas	0,41	0,32	0,25	0,68
Cajas	0,33	0,21	0,28	0,75
Cajas	0,47	0,30	0,26	1,06
Cajas	0,45	0,26	0,43	1,13
Cajas	0,47	0,30	0,26	0,98
Cajas	1,09	1,09	1,10	3,90
Cajas	1,09	1,09	1,09	3,90
Cajas	0,38	0,38	0,25	0,72

Cajas	0,34	0,34	0,34	0,70
Cajas	0,59	0,36	0,36	3,15
Cajas	0,57	0,36	0,18	1,10

Fuente: Distribuidora S&E

Elaborado por: La autora

Tabla 38. Productos de cartón kraft o blanco

Separadores o pads forrados

Separador		Material	Precio de Venta (USD)
Largo (cm)	Ancho (cm)		
0,22	0,16	Kraft	0,03
0,22	0,18	Kraft	0,04
0,22	0,12	Kraft	0,02
0,22	0,14	Kraft	0,03
0,25	0,18	Kraft	0,05
0,25	0,11	Kraft	0,03
0,25	0,16	Kraft	0,04
0,25	0,12	Kraft	0,03
0,25	0,14	Kraft	0,04
0,15	0,16	Kraft	0,03
0,15	0,14	Kraft	0,02
0,11	0,08	Kraft	0,01
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,17	Kraft	0,04
0,20	0,20	Kraft	0,04
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,17	Kraft	0,04
0,18	0,20	Kraft	0,04
0,15	0,15	Kraft	0,03
0,17	0,16	Kraft	0,03
0,17	0,17	Kraft	0,02
0,18	0,17	Kraft	0,03
0,16	0,17	Kraft	0,02
0,19	0,17	Kraft	0,03
0,15	0,20	Kraft	0,04

0,15	0,18	Kraft	0,03
0,15	0,22	Kraft	0,04
0,15	0,14	Kraft	0,02
0,15	0,16	Kraft	0,02
0,15	0,18	Kraft	0,02
0,15	0,20	Kraft	0,03
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,21	Kraft	0,04
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,12	0,14	Kraft	0,01
0,15	0,14	Kraft	0,02
0,15	0,12	Kraft	0,02
0,15	0,16	Kraft	0,03
0,15	0,11	Kraft	0,02
0,15	0,10	Kraft	0,02
0,15	0,13	Kraft	0,02
0,10	0,14	Kraft	0,01
0,10	0,15	Kraft	0,01
0,10	0,16	Kraft	0,01
0,10	0,17	Kraft	0,01
0,18	0,20	Kraft	0,03
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,20	Kraft	0,03
0,18	0,22	Kraft	0,04
0,18	0,20	Kraft	0,03
0,16	0,14	Kraft	0,02
0,12	0,14	Kraft	0,01
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,25	0,16	Blanco	0,04
0,25	0,12	Blanco	0,03
0,25	0,14	Blanco	0,04
0,11	0,08	Blanco	0,01
0,25	0,16	Blanco	0,04

0,25	0,14	Blanco	0,04
0,11	0,08	Blanco	0,01
0,18	0,17	Kraft	0,04
0,20	0,20	Kraft	0,04
0,15	0,15	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,12	Kraft	0,02
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,16	0,08	Kraft	0,01
0,16	0,15	Kraft	0,02
0,15	0,20	Forrado	0,04
0,15	0,18	Forrado	0,03
0,22	0,30	Forrado	0,06
0,18	0,14	Forrado	0,03
0,18	0,16	Forrado	0,03
0,22	0,22	Forrado	0,06
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,15	0,15	Forrado	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,02
0,13	0,15	Kraft	0,02
0,15	0,20	Forrado	0,04
0,15	0,18	Forrado	0,03
0,15	0,15	Forrado	0,03
0,18	0,20	Kraft	0,03
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
1,15	1,25	Kraft	1,30
0,18	0,20	Forrado	0,05
0,16	0,18	Forrado	0,04
0,14	0,16	Forrado	0,03
0,14	0,12	Forrado	0,02
0,15	0,22	Forrado	0,04
0,15	0,20	Forrado	0,04
0,18	0,14	Forrado	0,03
0,18	0,16	Forrado	0,03
0,22	0,22	Forrado	0,06
0,18	0,14	Kraft	0,02

0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,17	Forrado	0,04
0,18	0,20	Kraft	0,03
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,15	0,14	Kraft	0,02
0,15	0,16	Kraft	0,02
0,15	0,18	Kraft	0,02
0,15	0,20	Kraft	0,03
0,22	0,14	Kraft	0,03
0,22	0,16	Kraft	0,03
0,22	0,18	Kraft	0,03
0,22	0,20	Kraft	0,04
0,18	0,22	Kraft	0,04
0,18	0,14	Kraft	0,02
0,18	0,18	Kraft	0,03
0,18	0,16	Kraft	0,03
0,18	0,12	Kraft	0,02
0,15	0,20	Kraft	0,04
0,15	0,18	Kraft	0,03

Fuente: Distribuidora S&E

Elaborado por: La autora

Tabla 39. Plan de acción 4

DISTRIBUIDORA S&E	
Cajas de cartón e impresión gráfica	
Plan de Acción No.4	
Objetivo	Incrementar las ventas en un 5% en el 2014 con respecto a las ventas del periodo anterior.
Estrategia	Aumentar la participación en el mercado de la Distribuidora S&E, captando al menos 20 nuevas empresas que utilizan envases de cartón e impresión gráfica en el año 2014.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Precio de introducción	Jefe de Marketing	3 meses	Departamento de marketing	Los productos nuevos tienen un precio inferior al mercado.
2	Descuento del 10% del precio por volumen de ventas	Jefe de Marketing	Todos los meses	Departamento de marketing	Mayor a 1.000 unidades al mes tiene descuento
3	Precios gancho	Jefe de Marketing	3 meses	Departamento de marketing	Por la compra del producto estrella (caja de cartón) se entrega la impresión por el 50% del valor normal del servicio de impresión.

Elaborado por: La autora

El posicionamiento y el aumento de la participación en el mercado se lograrán con la correcta aplicación de las estrategias diseñadas. Se dará a conocer al mercado de Quito las características principales de la empresa

como es la estrecha relación que mantiene con los clientes, entendiendo sus necesidades y sirviendo eficazmente a sus pedidos. Los trabajos realizados están garantizados gracias al aseguramiento de la calidad del producto final desde la concepción del diseño, selección cuidadosa de los materiales utilizados y elaboración del producto. Los precios muy competitivos con relación al mercado y la seriedad para cumplir con la fecha de entrega en todos y cada una de las órdenes de trabajo que se realizan, se convierten en las características más importantes del servicio ofrecido que hacen que distribuidora S&E logre diferenciarse de su competencia y mantenga la fidelidad y confianza de sus clientes actuales.

4.6.3 Plaza

La estrategia de plaza que utilizará la Distribuidora S&E en el mercado de la ciudad de Quito son las siguientes:

- **Distribución intensiva.-** La estrategia será realizar una distribución intensiva en cada una de las empresas que existe en la ciudad de Quito, en la cual se ofrecerá muestras gratuitas de cajas de cartón a cada uno de los empresarios y dueños de negocios.
- **Distribución directa.-** La Distribuidora S&E abrirá un punto de venta en sus instalaciones en la que expondrá los diferentes productos y diseños que tiene para ofrecer a sus clientes.

Tabla 40. Plan de acción 5

DISTRIBUIDORA S&E	
Cajas de cartón e impresión gráfica	
Plan de Acción No.5	
Objetivo	Ampliar la cobertura facilitando al cliente el acceso a los productos que ofrece la empresa en la ciudad de Quito.
Estrategia	Realizar cotizaciones y pedidos mediante la página

		web de la empresa.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Crear la tienda virtual de la Distribuidora S&E	Jefe de Marketing	15 días	Sitio web	Contratar la creación de la tienda virtual
2	Comunicar a los clientes actuales el nuevo servicio de generación de pedidos por internet	Servicio al cliente	2 meses	Oficinas S&E	Teléfono E-mail Cartas personalizadas enviadas por servicio postal.

Elaborado por: La autora

El diseño de una página web con funcionalidades de tienda virtual, permitirá a los clientes solicitar cotizaciones que serán respondidas en 1 hora y que una vez confirmada su aprobación, el cliente tendrá la opción de cancelar con tarjeta de crédito vía internet o acercarse a las oficinas de la empresa para llegar al respectivo arreglo.

Figura 46. Página web Distribuidora S&E



Elaborado por: La autora

Tabla 41. Plan de acción 6

DISTRIBUIDORA S&E					
Cajas de cartón e impresión gráfica					
Plan de Acción No.6					
Objetivo		Facilitar al cliente la entrega del producto.			
Estrategia		Programación de rutas para el camión de la distribuidora, para la entrega de los trabajos en el lugar donde indique el cliente, optimizando los tiempos y recorridos diarios.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Clasificación de órdenes de entrega por cercanía geográfica	Logística y Distribución	Diario	Oficinas	Ordenes de entrega de producto
2	Programación de entregas	Logística y Distribución	Diario	Oficinas S&E	Hoja de ruta

Elaborado por: La autora

La programación diaria de las rutas de entrega de productos para el camión de la empresa, repercutirá directamente en la disminución de los costos de distribución optimizando de esta manera los tiempos y recorridos diarios.

4.6.4 Promoción

La estrategia de promoción que utilizará la Distribuidora S&E en el mercado de la ciudad de Quito son las siguientes:

- **Promoción de ventas.-** Para promocionar la nueva imagen, marca y logotipo de las cajas de cartón se encargará la elaboración de llaveros, esferos y tazas con publicidad de la marca “Full Box” y se entregará a cada uno de los empresarios que compran en la empresa. Además se

procederá a entregar muestras gratuitas de cajas de cartón con diferentes finalidades a los empresarios para que ellos pueda visualizar la calidad, diseño, protección de cada uno de los productos.

Figura 47. Artículos promocionales



Elaborado por: La autora

- **Publicidad de productos.-** Se seleccionará la revista empresarial Líderes como medio de comunicación masivo, para la publicidad de la imagen, marca, logotipo y sitio web de la Distribuidora S&E. Se escoge esta revista por su orientación a los negocios, de circulación a nivel de la provincia de Pichincha, costos accesibles y con la posibilidad de obtener un publrreportaje empresarial en el espacio asignado para las pymes. El tiempo de duración será durante los primeros tres meses para dar a conocer la nueva imagen de la Distribuidora S&E.

Tabla 42. Plan de medios de comunicación

Medios	Cuñas	Costo unitario	Días a la semana	Costo/semana	Costo/mes	Duración
Revista						
Líderes	1/4 página	\$ 246,40	1 (Esta revista se publica los lunes)	\$ 246,40	\$ 985,60	3 meses

Elaborado por: La autora

Figura 48. Diseño de página Anuncio revista especializada

CAJAS ELABORADAS CON EL MEJOR ESTILO FULL BOX

DISTRIBUIDORA S&E

Somos especialistas en la elaboración de cajas de todo tipo a medida con el mejor cartón, precios económicos y en 72 horas

Estamos ubicados en la ciudad de Quito Avenida Galo Plaza Lasso y Anzayas Bodegas de Parkenor Galpones # 116 y 117

Pedidos en línea en nuestra página web : www.distribuidora_se.com.ec

Pedidos a:
Teléfono:
(592)22-345-656

Distribuidora S&E
Empresas para Flores de Exportación

Elaborado por: La autora

- **Relaciones públicas.-** El Jefe de Marketing es el encargado de establecer contactos a nivel directivo es decir visitar cada una de las empresas públicas y privadas de la ciudad de Quito, con la finalidad de entrevistarse con los Jefes de Compras para exponerle el catálogo de los productos así como sus características diferenciales respecto a la competencia que existe en el mercado.
- **Fuerza de Ventas.-** Se procederá a conformar una fuerza de ventas especializada en orientar y asesorar en forma técnica al empresario sobre sus mejores opciones respecto a los productos. La fuerza de

ventas estará conformada por un supervisor de ventas y 3 vendedores corporativos.

Tabla 43. Estrategia de la Fuerza de Ventas

Estrategia	Acciones /actividades	Responsable
Formación de la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de capacitación en nuevos productos. • Curso de ventas efectivas. • Curso de relaciones humanas 	Supervisor de Ventas
Incentivo económico por el cumplimiento de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá un premio para el vendedor por el cumplimiento en las ventas generadas mensualmente. 	Supervisor de Ventas

Elaborado por: la autora

- **Creación de una tienda virtual en Internet.-** Se procederá a crear una tienda virtual en el cual se expone un catálogo con cada uno de los productos con sus respectivos precios, con opción de compra, descuentos por volumen y promoción. Además se podrá colocar publicidad de la Distribuidora S&E, de cada uno de los eventos que realice.

Tabla 44. Plan de acción 7

DISTRIBUIDORA S&E					
Cajas de cartón e impresión gráfica					
Plan de Acción No.7					
Objetivo		Captar nuevos clientes en la ciudad de Quito.			
Estrategia		Diseñar promociones por temporadas.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
1	Promoción de ventas	Jefe de Marketing	3 meses	Departamento de Marketing	Llaveros Esferos Tasas Muestras gratis
2	Fuerza de ventas	Jefe de Marketing	Cada 3 meses	Departamento de Marketing	Vendedores Plan de promociones y descuentos de 5% por pago en efectivo.

Elaborado por: La autora

Tabla 45. Plan de acción 8

DISTRIBUIDORA S&E					
Cajas de cartón e impresión gráfica					
Plan de Acción No.8					
Objetivo		Dar a conocer a la empresa y sus productos.			
Estrategia		Diseñar un programa de comunicación que incluya medios masivos y medios no convencionales para llegar al mercado objetivo.			
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos

1	Publicidad de los productos	Jefe de Marketing	3 meses	Departamento de Marketing	Radio: Democracia Revista: Líderes
2	Relaciones públicas	Jefe de Marketing	Todo el año	Departamento de Marketing	Visita a empresas públicas y privadas
3	Creación de espacios de publicidad en la página web de la empresa.	Community Manager	Actualización periódica	Departamento de comunicación	Community Manager Computador Internet

Elaborado por: La autora

4.7 Presupuesto de plan de marketing

Para llevar a cabo las estrategias descritas anteriormente por el Plan de Marketing, se requiere contar con el siguiente presupuesto mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 46. Presupuesto del plan de marketing

Concepto	Valor anual (en USD)
Diseño de nueva marca/logotipo	600,00
Capacitación al personal de producción	280,00
Capacitación al personal administrativo (servicio al cliente y post-venta)	300,00
Investigación de mercados	1.200,00
Creación de una tienda virtual	300,00
Plan de medios (Revista Líderes)	2.956,80

Promoción de ventas (llaveros, tazas, esferos)	1.200,00
Formación de la fuerza de ventas	2.100,00
Comisiones y premio a vendedores	12.000,00
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING	20.936,80

Elaborado: por la autora

4.8 Programación

Tabla 47. Programación de actividades plan de marketing

Actividad/ Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Contratación para la creación y mantenimiento de una tienda virtual	■											
Diseño de una nueva marca y logotipo	■											
Precio de introducción	■	■	■	■								
Descuento del 10% del precio por volumen de Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Precios gancho	■	■										
Promoción de ventas	■	■	■	■								
Publicidad de los productos	■	■	■	■								
Relaciones públicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fuerza de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución intensiva	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución directa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por: La autora

4.9 Sistema de gestión y control

En la tabla siguiente se podrá observar el sistema de gestión y control de los procesos y responsables para cumplir con la planificación y consecución de objetivos del plan de marketing, aplicado por la Distribuidora S&E.

Tabla 48. Sistema de gestión y control

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE LA DISTRIBUIDORA S&E				
Área	Proceso	Duración del proceso	Responsable del proceso	Auditor del proceso
Administración	Contratación para la creación y mantenimiento de una tienda virtual	15 días	Jefe de Personal	Gerente
Marketing	Diseño de una nueva marca y logotipo	15 días	Jefe de Marketing	Gerente
Marketing	Precio de introducción	90 días	Jefe de Marketing	Gerente
Contabilidad	Descuento del 10% del precio por volumen de Ventas	360 días	Jefe de Contabilidad	Gerente
Marketing	Precios gancho	30 días	Jefe de Marketing	Gerente
Marketing	Promoción de ventas	90 días	Jefe de Marketing	Gerente
Marketing	Publicidad de los productos	90 días	Jefe de Marketing	Gerente
Marketing	Relaciones públicas	360 días	Jefe de marketing	Gerente
Marketing	Fuerza de ventas	360 días	Jefe de Marketing	Gerente
Logística	Distribución intensiva	360 días	Jefe de Logística	Gerente
Logística	Distribución directa	360 días	Jefe de Logística	Gerente

Elaborado por: La autora

En la tabla anterior se puede observar en forma clara el propósito de controlar cada una de los procesos relacionados a la implementación del plan estratégico de marketing en su fase de lanzamiento.

La primera columna contiene el área a la que pertenece el proceso a controlar. En la segunda columna se observa el detalle de cada proceso a realizar. En la tercera columna se define el tiempo máximo de duración de cada uno de los procesos. En las dos últimas columnas se ve quién es el responsable de llevar adelante el proceso asignado y quién auditará y medirá el avance del mismo.

Con esta tabla se quiere entregar a los principales miembros de la Distribuidora S&E una herramienta que sirva como guía, que contenga las obligaciones asignadas a cada uno de ellos y los plazos en los que cada proceso debe estar culminado para corregir las desviaciones.

Se señalan los principales responsables y auditores de cada uno de los procesos que son: el Gerente y los Jefes de cada departamento. Esto se debe a que en la Distribuidora S&E se encontraría en su fase de implementación del plan estratégico de marketing, y asignarlos como responsables los compromete a asegurar el cumplimiento de cada uno de los pasos planteados en este sistema, los informa en tiempo real de todas las novedades de la implementación y sienta bases sólidas para el desarrollo de las siguientes fases del plan estratégico de marketing y la evolución de la distribuidora.

4.9.1 Indicadores de control y gestión

En la tabla 27 se detallará los indicadores de gestión a utilizar en los procesos de la Distribuidora S&E

Tabla 49. Indicadores de Gestión

Nº	Área	Procesos	Indicadores de Gestión
1	RR.HH.	Contratación de personal	1. Porcentaje de personas contratadas en la Distribuidora S&E respecto al total de puestos necesarios anualmente
2	Marketing	Diseño de una nueva marca y logotipo	2. Posicionamiento de imagen y marca en el mercado de Quito.
3	Marketing	Promoción de ventas	3. Incremento en el volumen de ventas en 5% de cajas de cartón e impresión gráfica
4	Marketing	Publicidad de los productos	4. Número de ventas antes de pautar la publicidad en los medios de comunicación.
5	Marketing	Relaciones públicas	5. Número de contactos efectivos que realizan compras
6	Marketing	Seguimiento fuerza de ventas	6. Montos mensuales de ventas realizadas por vendedor
7	Marketing	Creación de una tienda virtual	7. Número de órdenes de pedido realizadas a través de la tienda virtual

Elaborado por: La autora

En esta tabla 47 se procederá a medir la efectividad de los procesos. Permitirán investigar variaciones y aplicar ajustes a procesos para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo.

En la medida que la Distribuidora S&E vaya evolucionando se evaluará la posibilidad de implementar nuevos indicadores que tengan que ver con satisfacción del cliente, y la política de entrega justo a tiempo al brindar servicio, ROI, ROE y la calidad de la gestión administrativa y financiera de la distribuidora.

4.9.2 Conclusiones del capítulo

La Distribuidora S&E se esmera día a día en brindar un mejor servicio a sus clientes a pesar de sus limitaciones precisamente por ser una pyme, que al no contar con los recursos necesarios (Infraestructura, tecnología de punta, entre otros) ha sabido crecer a pesar de sus limitaciones frente a la competencia, logrando posesionarse significativamente en su medio comercial, lo que indica que si se puede seguir trabajando y captar mayor número de clientes.

Es la primera vez que la distribuidora S&E cuenta con una propuesta de plan de marketing que facilite el conocimiento de los hechos objetivos, análisis real de la situación en la que se encuentra, planificación detallada de todas las etapas necesarias para alcanzar los objetivos, criterios sistemáticos que le permitan la toma correcta de decisiones así como la descripción clara del posicionamiento y de la competencia en la que se desenvuelve.

Con la finalidad de lograr el objetivo de este trabajo de investigación, se plantearon algunas estrategias y planes de acción que permitan un mejor posicionamiento, incremento de su participación de mercado y mejora de la utilidad de sus accionistas.

Se ha podido observar, a lo largo de la investigación de mercado, que los aspectos que las empresas en el mercado nacional consideran como más

importantes al momento de comprar cajas de cartón son: como primera variable el precio, sumado a un artículo de calidad, entrega en periodos no mayores a 72 horas y atención especializada al realizar sus órdenes de trabajo.

La distribuidora S&E, debido al tamaño y estructura organizacional, tiene al momento serias deficiencias internas operativas y administrativas que están creando problemas en el cumplimiento a tiempo de órdenes de trabajo, que deberá examinarse y corregirse en un periodo corto de tiempo dada la alta competitividad del sector cartonero y exigencia de los clientes.

Una vez identificado la falta de un plan estratégico de marketing se definieron las estrategias a ejecutar para cumplir con los objetivos trazados por la Distribuidora S&E. La priorización ha sido definida seguida de un plan de acción concreto, con indicadores de gestión que permitan en el tiempo el seguimiento y control de acciones.

La retroalimentación continua que mantenga la empresa con sus clientes, a través de la implementación de un servicio de atención al cliente especializado y seguimiento post-venta, le permitirá medir el grado de satisfacción, conocer de primera fuente las necesidades y expectativas, así como tomar las acciones correctivas de forma oportuna sobre las deficiencias detectadas que en la actualidad son una debilidad de la distribuidora S&E.

El nuevo enfoque que se busca dar a la Distribuidora S&E, mediante la implementación del plan propuesto, va a permitir conseguir un posicionamiento en la ciudad de Quito, incrementar su participación de mercado y aumentar sus utilidades, pero sobre todo satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes actuales y potenciales.

La distribuidora S&E está en el momento ideal para ingresar con fuerza a captar un mercado de cajas e impresiones gráficas en claro crecimiento de una manera sostenida y planificada. La decisión estratégica de sus autoridades le da el impulso para lograr en el mediano y largo plazo alcanzar los objetivos trazados. Este nuevo reto conlleva inversiones que no ponen en riesgo la continuidad del negocio, más bien los beneficios superan ampliamente las expectativas actuales de sus propietarios.

CAPITULO 5

5.1 Presupuestación y justificación

El plan financiero presentado por la Distribuidora S&E le permitirá a la empresa establecer objetivos financieros para evaluar el comportamiento y las proyecciones en el lapso de 5 años, además de proyectar la liquidez de la empresa y evaluar la marcha financiera para desarrollar estrategias.

Para efectuar el análisis se presentará los estados financieros como el estado de resultado, flujos de fondos o efectivo que estarán basados en simulaciones que ayudarán a determinar cifras, esto dentro del análisis de la proyección de ventas, análisis de costos y el punto de equilibrio.

5.2 Estado de pérdidas y ganancias (Escenario actual)

El Estado de Pérdidas y Ganancias, establece que la utilidad neta para la Distribuidora S&E el año 2013 fue USD 166.007,49 y que basado en la proyección del 5% de incremento anual a partir del 2014, llegará a la cifra de USD 445.828,45 para el año 2017.

Con el escenario actual la Distribuidora S&E mantiene utilidades razonables acorde al giro del negocio y tamaño de la empresa que en el tiempo lo llevaría a cumplir con los objetivos establecidos en el plan de marketing.

Tabla 50. Estado de pérdidas y ganancias Distribuidora S&E

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2013					
PROYECCIÓN 2014-2017					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	1.855.442,06	2.045.624,87	2.255.301,42	2.486.469,82	2.741.330,16
- Costo de Producción	1.420.535,20	1.516.796,96	1.620.421,81	1.732.032,91	1.852.310,05
= UTILIDAD BRUTA	434.906,86	528.827,91	634.879,61	754.436,91	889.020,10
- Gastos de Administración y Generales	128.731,56	135.168,14	141.926,54	149.022,87	156.474,02
- Gastos del Plan de Marketing	20.036,80	21.038,64	22.090,57	23.195,10	24.354,86
- Depreciación	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83
- Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	272.210,67	358.693,30	456.934,66	568.291,11	694.263,40
- Gastos Financieros	21.822,29	21.822,29	21.822,29	21.822,29	21.822,29
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	250.388,38	336.871,01	435.112,37	546.468,82	672.441,11
- 15% de Participación Trabajadores	37.558,26	50.530,65	65.266,86	81.970,32	100.866,17
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	212.830,12	286.340,36	369.845,51	464.498,49	571.574,94
-22% Impuesto a la Renta	46.822,63	62.994,88	81.366,01	102.189,67	125.746,49
= UTILIDAD NETA	166.007,49	223.345,48	288.479,50	362.308,82	445.828,45

Elaborado: por la Autora

5.3 Proyecciones de venta

Tabla 51. Proyecciones de venta 2014-2017

PROYECCION DE VENTAS					
AÑOS: 2014-2017					
VENTAS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	600.000,00	630.000,00	661.500,00	694.575,00	729.303,00
Precio de venta	\$ 3,09	\$ 3,25	\$ 3,41	\$ 3,58	\$ 3,76
Total Ventas	\$ 1.855.442,06	\$ 2.045.624,87	\$ 2.255.301,42	\$ 2.486.469,82	\$ 2.741.330,16

Elaborado: por la Autora

5.4 Gastos del plan de marketing

Tabla 52. Gastos del plan de marketing

GASTOS	VALOR ANUAL
GASTOS GENERALES	
Diseño de nueva marca/logotipo	600,00
Capacitación al personal de producción	280,00
Capacitación al personal administrativo (servicio al cliente y post-venta)	300,00
Investigación de mercados	1.200,00
Creación de una tienda virtual	300,00
Plan de medios (Revista Líderes)	2.956,80
Promoción de ventas (llaveros, tazas, esferos)	1.200,00
Formación de la fuerza de ventas	2.100,00
Comisiones y premio a vendedores	12.000,00
TOTAL GASTOS PLAN DE MARKETING	20.936,80

Elaborado: por la Autora

Como se observa en la tabla anterior, se examina el gasto para la ejecución contemplando: medios publicitarios, capacitaciones, promociones, comisiones, investigación de mercado, etc. examinada en el capítulo 4 y destinada en la ejecución del Plan de Mercadeo.

5.5 Marketing ROI (Retorno sobre la inversión del Plan de Marketing)

El Marketing ROI establece básicamente que por cada dólar de inversión en marketing impacta en un 154,8% en la generación del Margen Bruto de la Distribuidora S&E, considerado el periodo de implementación del plan lo que permite determinar que el proyecto es factible.

Tabla 53. Marketing ROI

Ventas	\$ 1.855.442,06
Costos	\$ 1.420.535,20
Gastos	\$ 150.553,85
Margen Bruto	\$ 284.353,01
Inversión en Marketing	\$ 111.615,97
Marketing ROI	154,8%

Elaborado: por la autora

5.6 Estado de fuentes y usos

5.6.1 Inversión en Activos Fijos

Se ha determinado que para cumplir con las entregas a los clientes de producto terminado, en especial de las zonas en las cuales actualmente no tiene cobertura directa y representa una pérdida de oportunidad en atender el mercado de cajas para flores, la Distribuidora S&E debe realizar una inversión en la compra de un camión a diesel de 6 – 10 toneladas, que en el mercado automotriz ecuatoriano se cotiza en USD 30.000

Tabla 54. Estado de fuentes y usos

ITEM	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	97.445,00	44,75%	11,71%	25.500,00	33,04%	71.945,00
Inversión Activo Fijo (Nuevo Vehículo)	30.000,00	13,78%	0,00%	0,00	13,78%	30.000,00
Capital de Trabajo	90.333,34	41,48%	9,18%	20.000,00	32,30%	70.333,34
Inversión Total	217.778,34	100,00%	20,89%	45.500,00	79,11%	172.278,34

Elaborado: por la autora

5.6.1.1 Fuentes de Financiamiento

El capital ajeno sería requerido a través de un préstamo bancario por la suma de USD 172.278,34 a la Corporación Financiera Nacional (CFN) quien establece las siguientes condiciones de crédito para Pymes:

Tabla 55. Condiciones de préstamo

Monto	USD 172.278,34
Interés	12 % anual
Plazo	10 años
Período de pago	Mensual
Forma de amortización	Dividendo Constante
Pago anual	USD 21.822,29

Elaborado: por la autora

5.6.2 Tiempo de recuperación de la Inversión

La Distribuidora S&E con el flujo de caja generado en el primer año (\$) 217.493,58) recupera la inversión realizada, lo que permite determinar que el tiempo de recuperación de la inversión es de un año.

5.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se consigue cuando se producen 519.031 unidades anuales con la finalidad de cubrir los costos.

5.8 Capital de trabajo

Tabla 56. Capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL (USD)
ACTIVO CORRIENTE	
Inventario de Productos	70.833,34
Materia Prima	52.500,00
Caja	5.000,00
Bancos	7.000,00
Cuentas por Cobrar	15.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	150.333,34

PASIVO CORRIENTE	
Deudas a corto plazo	25.000,00
Proveedores	35.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	60.000,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	90.333,34

Elaborado: por la autora

El Capital de trabajo mensual de la Distribuidora S&E será de USD 90.333,34 esto significa que la empresa debe contar con este valor para responder ante las necesidades de los clientes, pago oportuno a proveedores y la ejecución operativa.

5.9 Flujo de caja

Tabla 57. Flujo de caja neto (Escenario actual)

Año	Inversión	Venta /Unid	Ingreso	Costo Anual de Operación	Gastos	Deprec.	Impuesto Renta	Flujo Neto de Caja
0	\$ 172.278,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 172.278,34
1		3,09	\$ 1.855.442,06	\$ 1.420.535,20	\$ 170.590,65	\$ 13.927,83	\$ 46.822,63	\$ 217.493,58
2		3,25	\$ 2.045.624,87	\$ 1.516.796,96	\$ 178.029,07	\$ 13.927,83	\$ 62.994,88	\$ 287.803,96
3		3,41	\$ 2.255.301,42	\$ 1.620.421,81	\$ 185.839,41	\$ 13.927,83	\$ 81.366,01	\$ 367.674,19
4		3,58	\$ 2.486.469,82	\$ 1.732.032,91	\$ 194.040,26	\$ 13.927,83	\$ 102.189,67	\$ 458.206,98
5		3,76	\$ 2.741.330,16	\$ 1.852.310,05	\$ 202.651,16	\$ 13.927,83	\$ 125.746,49	\$ 560.622,45

Elaborado: por la autora

5.10 Análisis de rentabilidad (VAN) y (TIR)

Con el escenario actual las ventas aumentan anualmente en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentan en un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5% como factor de corrección de la inflación anual en Ecuador.

5.10.1 Valor anual neto y la tasa interna de retorno

Tabla 58. VAN y TIR (Escenario actual)

Tasa de oportunidad	30%
TIR	151%
VAN	\$ 495.460,30

Elaborado: por la autora

El inversionista aspira como mínimo obtener el 30% efectivo anual, El proyecto le está retornando el 151%. A primera vista este proyecto es aconsejable realizar la inversión.

5.11 Análisis de sensibilidad

Tabla 59. Variables para análisis de sensibilidad

VARIABLES	PESIMISTA	OPTIMISTA
Ventas	-5%	5%
Costo de Ventas	5%	-5%
Gastos Administrativos	5%	-5%
Gastos de Ventas	5%	-5%

Elaborado: por la autora

5.11.1 Escenario optimista

Las ventas anuales aumentan en un 5%, los costos anuales de operación y gastos disminuyen en un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5%

Tabla 60. Proyección de ventas (Escenario optimista)

PROYECCION DE VENTAS					
AÑOS: 2013-2017					
VENTAS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	630.000,00	661.500,00	694.575,00	729.303,00	765.768,00
Precio de venta	\$ 3,09	\$ 3,24	\$ 3,41	\$ 3,58	\$ 3,76
Total Ventas	\$ 1.946.700,00	\$ 2.146.236,75	\$ 2.366.226,02	\$ 2.608.761,50	\$ 2.876.158,99

Elaborado: por la autora

Tabla 61. Flujo de caja neto (Escenario optimista)

Años	Inversión	Venta /Unidad	Ingreso	Costo Anual de Operación	Gastos	Deprec	Impuesto Renta	Flujo Neto de Caja
0	\$ 174.903,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 174.903,34
2013		3,09	\$ 1.946.700,00	\$ 1.420.535,20	\$ 171.823,16	\$ 13.927,83	\$ 63.657,38	\$ 290.684,26
2014		3,25	\$ 2.146.236,75	\$ 1.516.796,96	\$ 166.433,42	\$ 13.927,83	\$ 83.977,69	\$ 379.028,68
2015		3,41	\$ 2.366.226,02	\$ 1.620.421,81	\$ 161.417,85	\$ 13.927,83	\$ 106.675,74	\$ 477.710,61
2016		3,58	\$ 2.608.761,50	\$ 1.732.032,91	\$ 156.762,98	\$ 13.927,83	\$ 132.029,06	\$ 587.936,55
2017		3,76	\$ 2.876.158,99	\$ 1.852.310,05	\$ 152.456,27	\$ 13.927,83	\$ 160.345,92	\$ 711.046,75

Elaborado: por la autora

Tabla 62. Análisis de rentabilidad VAN y TIR (Escenario optimista)

Tasa de oportunidad	30%
TIR	192%
VAN	\$ 682.902,65

Elaborado: por la autora

Con las variables de: aumento de un 5% en las ventas proyectadas anuales (630.000 unidades), disminución en los costos de operación y gastos en un 5%, el inversionista que aspira como mínimo obtener el 30% efectivo anual, bajo este escenario el proyecto le está retornando el 192%. A primera vista este proyecto es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto está muy por encima de las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es mayor que uno, lo que quiere decir que el inversionista obtiene 30% de rentabilidad y adicionalmente en dólares de hoy se gana \$ 682.902,65

Tabla 63.Estado de resultados (Escenario optimista)

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2013					
PROYECCION AÑOS: 2014-2017					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	1.946.700,00	2.146.236,75	2.366.226,02	2.608.761,50	2.876.158,99
- Costo de Producción	1.420.535,20	1.516.796,96	1.620.421,81	1.732.032,91	1.852.310,05
= UTILIDAD BRUTA	526.164,80	629.439,79	745.804,20	876.728,59	1.023.848,94
- Gastos de Administración y Generales	128.731,56	122.294,98	116.180,23	110.371,22	104.852,66
- Gastos del Plan de Marketing	20.936,80	21.983,64	23.082,82	24.236,96	25.448,81
- Depreciación	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83
- Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	362.568,60	471.233,33	592.613,31	728.192,58	879.619,63
- Gastos Financieros	22.154,80	22.154,80	22.154,80	22.154,80	22.154,80
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	340.413,81	449.078,53	570.458,52	706.037,78	857.464,84
- 15% de Participación Trabajadores	51.062,07	67.361,78	85.568,78	105.905,67	128.619,73
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	289.351,74	381.716,75	484.889,74	600.132,11	728.845,11
-22% Impuesto a la Renta	63.657,38	83.977,69	106.675,74	132.029,06	160.345,92
= UTILIDAD NETA	225.694,35	297.739,07	378.214,00	468.103,05	568.499,19

Elaborado: por la autora

Bajo estas condiciones la utilidad neta se ve aumentada en USD 59.686,86 para el año 2013 (36% en relación al escenario actual) y USD 74.393,59 para el año 2014 (33% en relación al escenario actual). Por el tamaño de la empresa los porcentajes simulados pueden ser alcanzables si disminuyen paulatinamente en un 5% sus gastos y elevan el nivel de ventas en un 5%. Para el año 2015, 2016 y 2017 registran ganancias que llevarían a la distribuidora a una posición sólida dentro de la industria cartonera.

5.11.2 Escenario pesimista

Las ventas disminuyen en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentan un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5% como factor de corrección de la inflación anual en Ecuador.

Tabla 64. Proyección de ventas (Escenario pesimista)

PROYECCION DE VENTAS					
AÑOS: 2014-2017					
VENTAS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades vendidas	570.000,00	541.500,00	514.425,00	488.704,00	464.269,00
Precio de venta	\$ 3,09	\$ 3,24	\$ 3,41	\$ 3,58	\$ 3,76
Total Ventas	\$ 1.761.300,00	\$ 1.756.896,75	\$ 1.752.504,51	\$ 1.748.124,14	\$ 1.743.754,58

Elaborado: por la autora

Tabla 65. Flujo de caja neto (Escenario pesimista)

Año	Inversión	Venta /Unidad	Ingreso	Costo Anual de Operación	Gastos	Deprec	Impuesto Renta	Flujo Neto de Caja
0	\$ 169.653,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 169.653,34
2013		3,09	\$ 1.761.300,00	\$ 1.417.535,20	\$ 171.158,14	\$ 13.927,83	\$ 29.672,94	\$ 142.933,71
2014		3,25	\$ 1.756.896,75	\$ 1.513.646,96	\$ 178.641,56	\$ 13.927,83	\$ 9.477,23	\$ 55.130,99
2015		3,41	\$ 1.752.504,51	\$ 1.617.114,31	\$ 186.499,15	\$ 13.927,83	\$ 0,00	-\$ 51.108,96
2016		3,58	\$ 1.748.124,14	\$ 1.728.560,03	\$ 194.749,62	\$ 13.927,83	\$ 0,00	-\$ 175.185,51
2017		3,76	\$ 1.743.754,58	\$ 1.848.663,54	\$ 203.412,61	\$ 13.927,83	\$ 0,00	-\$ 308.321,56

Elaborado: por la autora

Tabla 66. Análisis de rentabilidad VAN y TIR (Escenario pesimista)

Tasa de oportunidad	30%
TIR	No se encuentra valor
VAN	-\$ 149.786,76

Elaborado: por la autora

Con las variables de: disminución de un 5% en las ventas proyectadas anuales (570.000 unidades), aumento en los costos de operación y gastos en un 5%, el inversionista en su aspiración para obtener el 30% efectivo anual, el proyecto no le está retornando un valor positivo. Observando este

escenario este proyecto no es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto no cumple con las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es negativo, lo que quiere decir que el inversionista obtiene pérdidas en dólares de hoy en \$ 149.786,76

Tabla 67. Estado de resultados (Escenario pesimista)

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2013					
PROYECCION AÑOS: 2014-2017					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	1.761.300,00	1.756.896,75	1.752.504,51	1.748.124,14	1.743.754,58
- Costo de Producción	1.417.535,20	1.513.646,96	1.617.114,31	1.728.560,03	1.848.663,54
= UTILIDAD BRUTA	343.764,80	243.249,79	135.390,19	19.564,11	-104.908,95
- Gastos de Administración y Generales	128.731,56	135.168,14	141.926,54	149.022,87	156.474,02
- Gastos del Plan de Marketing	20.936,80	21.983,64	23.082,82	24.236,96	25.448,81
- Depreciación	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83	13.927,83
- Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	180.168,60	72.170,17	-43.547,01	-167.623,56	-300.759,61
- Gastos Financieros	21.489,78	21.489,78	21.489,78	21.489,78	21.489,78
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	158.678,82	50.680,39	-65.036,79	-189.113,34	-322.249,40
- 15% de Participación Trabajadores	23.801,82	7.602,06	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	134.877,00	43.078,33	-65.036,79	-189.113,34	-322.249,40
-22% Impuesto a la Renta	29.672,94	9.477,23	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD NETA	105.204,06	33.601,10	-65.036,79	-189.113,34	-322.249,40

Elaborado: por la autora

Bajo estas condiciones la utilidad neta se ve disminuida en USD 60.803,44 para el año 2013 (37% en relación al escenario actual) y USD 189.744,38 para el año 2014 (85% en relación al escenario actual). Por el tamaño de la empresa los porcentajes simulados pueden ocasionar graves deterioros en su operación, no permitiendo alcanzar los objetivos de incrementar su participación de mercado y restringiendo los descuentos propuestos de un

10% dado por volumen de ventas a sus clientes. Para el año 2015, 2016 y 2017 registran pérdidas insostenibles que hacen inviable la operación de la Distribuidora S&E que llevarían a su disolución como compañía.

Tabla 68. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario actual)

Escenario Actual				
Las ventas aumentan anualmente en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentan en un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5% como factor de corrección de la inflación anual en Ecuador.				
Año				
2013	2014	2015	2016	2017
Número de unidades vendidas				
600.000,00	630.000,00	661.500,00	694.575,00	729.303,00
Total de Ventas				
\$ 1.855.442,06	\$ 2.045.624,87	\$ 2.255.301,42	\$ 2.486.469,82	\$ 2.741.330,16
Utilidad Neta				
\$ 166.007,49	\$ 223.345,48	\$ 288.479,50	\$ 362.308,82	\$ 445.828,45
Flujo neto de Caja				
\$ 217.493,58	\$ 287.803,96	\$ 367.674,19	\$ 458.206,98	\$ 560.622,45
Análisis Económico				
Con el escenario actual la Distribuidora S&E mantiene utilidades razonables acorde al giro del negocio y tamaño de la empresa que en el tiempo lo llevaría a cumplir con los objetivos establecidos en el plan de <i>marketing</i> .				
Análisis Viabilidad del Proyecto				
Tasa de oportunidad:			30%	
TIR			151%	
VAN			\$ 495.460,30	
El inversionista aspira como mínimo obtener el 30% efectivo anual, El proyecto en si le está retornando el 151%. A primera vista este proyecto ya es aconsejable invertir porque la Tasa de interés que retorna al proyecto está muy por encima de las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es mayor que uno , lo que quiere decir que el inversionista obtiene 30% de rentabilidad y adicionalmente en dólares de hoy se gana \$495.460,30				

Elaborado: por la autora

Tabla 69. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario optimista)

Escenario Optimista				
Las ventas anuales aumentan en un 5%, los costos anuales de operación y gastos disminuyen en un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5% como factor de corrección de la inflación anual en Ecuador.				
Año				
2013	2014	2015	2016	2017
Número de unidades vendidas				
630.000,00	661.500,00	694.575,00	729.303,00	765.768,00
Total de Ventas				
\$ 1.946.700,00	\$ 2.146.236,75	\$ 2.366.226,02	\$ 2.608.761,50	\$ 2.876.158,99
Utilidad Neta				
\$ 225.694,35	\$ 297.739,07	\$ 378.214,00	\$ 468.103,05	\$ 568.499,19
Crecimiento utilidad neta en relación a escenario actual				
\$ 59.686,86	\$ 74.393,59	\$ 89.734,50	\$ 105.794,22	\$ 122.670,73
Crecimiento porcentual utilidad neta en relación a escenario actual				
36%	33%	31%	29%	28%
Flujo neto de Caja				
\$ 290.684,26	\$ 379.028,68	\$ 477.710,61	\$ 587.936,55	\$ 711.046,75
Análisis Económico				
Bajo estas condiciones la utilidad neta se ve aumentada en USD 59.686,86 para el año 2013 (36% en relación al escenario actual) y USD 74.393,59 para el año 2014 (33% en relación al escenario actual). Por el tamaño de la empresa los porcentajes simulados pueden ser alcanzables si disminuyen paulatinamente en un 5% sus gastos y elevan el nivel de ventas en un 5% Para el año 2015, 2016 y 2017 registran ganancias que llevarían a la distribuidora a una posición sólida dentro de la industria cartonera.				
Análisis Viabilidad del Proyecto				
Tasa de oportunidad:			30%	
TIR			192%	
VAN			\$ 682.902,65	

Con las variables de: aumento de un 5% en las ventas proyectadas anuales (630.000 unidades), disminución en los costos de operación y gastos en un 5%, el inversionista que aspira como mínimo obtener el 30% efectivo anual, bajo este escenario el proyecto le está retornando el 192%. A primera vista este proyecto es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto está muy por encima de las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es mayor que uno, lo que quiere decir que el inversionista obtiene 30% de rentabilidad y adicionalmente en dólares de hoy se gana \$ 682.902,65

Elaborado: por la autora

Tabla 70. Resumen Análisis de Sensibilidad (Escenario pesimista)

Escenario Pesimista				
Las ventas disminuyen en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentan un 5% en relación a la proyección de ventas. Se ajustan los precios en un 5% como factor de corrección de la inflación anual en Ecuador.				
Año				
2013	2014	2015	2016	2017
Número de unidades vendidas				
570.000,00	541.500,00	514.425,00	488.704,00	464.269,00
Total de Ventas				
\$ 1.761.300,00	\$ 1.756.896,75	\$ 1.752.504,51	\$ 1.748.124,14	\$ 1.743.754,58
Utilidad Neta				
\$ 105.204,06	\$ 33.601,10	-\$ 65.036,79	-\$ 189.113,34	-\$ 322.249,40
Decrecimiento utilidad neta en relación a escenario actual				
-\$ 60.803,44	-\$ 189.744,38	-\$ 353.516,29	-\$ 551.422,17	-\$ 768.077,85
Pérdida porcentual utilidad neta en relación a escenario actual				
-37%	-85%	-123%	-152%	-172%
Flujo neto de Caja				
\$ 142.933,71	\$ 55.130,99	-\$ 51.108,96	-\$ 175.185,51	-\$ 308.321,56
Análisis Económico				

<p>Bajo estas condiciones la utilidad neta se ve disminuida en USD 60.803,44 para el año 2013 (37% en relación al escenario actual) y USD 189.744,38 para el año 2014 (85% en relación al escenario actual). Por el tamaño de la empresa los porcentajes simulados pueden ocasionar graves deterioros en su operación, no permitiendo alcanzar los objetivos de incrementar su participación de mercado y restringiendo los descuentos propuestos de un 10% dado por volumen de ventas a sus clientes. Para el año 2015, 2016 y 2017 registran pérdidas insostenibles que hacen inviable la operación de la Distribuidora S&E que llevarían a su disolución como compañía.</p>	
Análisis Viabilidad del Proyecto	
Tasa de oportunidad:	30%
TIR	No se encuentra valor
VAN	-\$ 149.786,76
<p>Con las variables de: disminución de un 5% en las ventas proyectadas anuales (570.000 unidades), aumento en los costos de operación y gastos en un 5%, el inversionista en su aspiración para obtener el 30% efectivo anual, el proyecto no le está retornando un valor positivo. Observando este escenario este proyecto no es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto no cumple con las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es negativo, lo que quiere decir que el inversionista obtiene pérdidas en dólares de hoy en \$ 149.786,76</p>	

Elaborado: por la autora

5.12 Conclusiones del capítulo

El Marketing ROI establece básicamente que por cada dólar de inversión en marketing impacta en un 154,8% en la generación del Margen Bruto de la Distribuidora S&E, considerado el periodo de implementación del plan lo que permite determinar que el proyecto es factible.

Se ha determinado que para cumplir con las entregas a los clientes de producto terminado, en especial de las zonas en las cuales actualmente no tiene cobertura directa y representa una pérdida de oportunidad en atender el mercado de cajas para flores, la Distribuidora S&E debe realizar una inversión en la compra de un camión a diesel de 6 – 10 toneladas, que en el mercado automotriz ecuatoriano se cotiza en USD 30.000

El capital ajeno sería requerido a través de un préstamo bancario por la suma de USD 172.278,34 a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

La Distribuidora S&E con el flujo de caja generado en el primer año (\$ 217.493,58) recupera la inversión realizada, lo que permite determinar que el tiempo de recuperación de la inversión es de un año

El punto de equilibrio se consigue cuando se producen 519.031 unidades anuales que cubren los costos.

El Capital de trabajo mensual de la Distribuidora S&E será de USD 90.333,34 esto significa que la empresa debe contar con este valor para responder ante el pago oportuno a proveedores, trabajadores y la ejecución operativa.

Con el escenario actual y proyecciones hasta el 2017 (600.000 unidades comercializadas, con un aumento de ventas anuales en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentados en un 5%) la Distribuidora S&E consigue utilidades razonables acorde al giro del negocio y tamaño de la empresa, que en el tiempo lo llevaría a cumplir con los objetivos establecidos en el plan de marketing.

El análisis de sensibilidad ha permitido realizar simulaciones, mediante los cuales se ha obtenido como conclusión que la Distribuidora S&E, realizando las inversiones necesarias y comercializando más allá de las 600.000 unidades de producto anuales, consigue beneficios que justifican realizar las inversiones planteadas.

En el escenario optimista, con las variables de: aumento de un 5% en las ventas proyectadas anuales (630.000 unidades), disminución en los costos de operación y gastos en un 5%, bajo este escenario el proyecto le está retornando el 192%. Este proyecto con los resultados obtenidos es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto está muy por encima de las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es mayor que uno, lo que quiere decir que el inversionista (Distribuidora S&E) obtiene 30% de rentabilidad.

En el escenario pesimista con variables de: disminución de un 5% en las ventas proyectadas anuales (570.000 unidades), aumento en los costos de operación y gastos en un 5%, refleja que la utilidad neta se ve disminuida en 37% en relación al escenario del año 2013 y 85% en relación al año 2014. La distribuidora con los porcentajes simulados pueden ocasionar graves deterioros en su operación, no permitiendo alcanzar los objetivos de incrementar su participación de mercado y restringiendo los descuentos propuestos de un 10% dado por volumen de ventas a sus clientes. Para el año 2015, 2016 y 2017 registran pérdidas insostenibles que hacen inviable la operación de la Distribuidora S&E que llevarían a su disolución como compañía.

Conclusiones

En el capítulo 1 se sintetizaron diferentes referencias bibliográficas de múltiples autores que ayudaron a comprender de manera didáctica el fundamento teórico del marketing y al mismo tiempo recabar información trascendente para enriquecer el estudio objeto del trabajo de tesis.

Las fuentes principales donde se obtuvo la información presentada anteriormente fueron: libros, artículos especializados, revistas e Internet. Todas las fuentes fueron ubicadas utilizando la normativa APA descrita en su sexta edición.

La recopilación de estas fuentes permitió llevar un orden dentro de la temática que se maneja en el Marco Teórico y que dio la pauta a seguir en los siguientes capítulos.

Hoy en día, la mayoría de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos.

Entre las decisiones en los negocios que enfrentan mayores dilemas éticos se encuentra las actividades de mercadeo, tanto de forma individual como organizacional.

El *marketing* se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor; este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guie a la empresa no solamente a vender un

producto o servicio, sino más bien a estar atenta a ofrecer soluciones a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado meta.

La administración de mercadotecnia se apoya del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde es primordial el análisis de cada variable para emprender acciones mediante el reconocimiento y la evaluación que lleguen a un mercado/consumidor de interés.

En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas o factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las "4 P": producto, precio, plaza y promoción.

La Investigación de mercados como herramienta de marketing obtiene y recopila información, la cual ayuda a la gerencia en la toma de decisiones.

Un plan de *Marketing* es una descripción detallada de recursos y acciones que una empresa necesita para lograr los objetivos de marketing establecidos. Después de formular e implementar este plan, los mercadólogos deben reevaluarlo periódicamente para estimar si la organización se está encaminada al cumplimiento de los objetivos establecidos

Al desarrollar el capítulo 2 se determina que la Distribuidora S&E es una Pyme familiar cartonera que se encuentra en el mercado cartonero de Pichincha desde hace 7 años elaborando cajas, separadores y brindando el servicio de impresión. Cuenta con 19 empleados.

Se debe indicar que la empresa ocupa una participación del mercado de un 15% de posicionamiento de acuerdo como lo establece la investigación de mercado y que se encuentra por debajo de la empresa Corrucart, Cartonera Pichincha, Cartopel S.A que están bien ubicadas en el mercado, por contar con una mejor tecnología, precios, lealtad de los clientes y variedad de productos.

Dentro del análisis de los factores críticos internos de la empresa se concluye que luego de haber estudiado la cadena de valor, las fortalezas y la debilidades la Distribuidora S&E tiene un peso ponderado total de 1.91 de la fortaleza, contra 0.72 de las debilidades, es indudable que las debilidades descritas no influyen en el crecimiento de la Distribuidora S&E, por lo que se deberán minimizar el impacto de éstas y deshacerse para convertirlas en fortalezas.

La Distribuidora S&E deberá adoptar medidas como acceder a préstamos para contar con suficiente liquidez, que le permita mejorar el rendimiento con la compra de mejores equipos tecnológicos, aumentar el *stock* en bodega de materia prima de calidad y variada, además contar con personal altamente calificado que diseñe cajas con valores agregados de acuerdo a lo que determine el mercado, para poder competir contra empresas que están bien posicionadas en la provincia de Pichincha como Corrucart, Cartonera Pichincha, Cartopel S.A.

La Distribuidora S&E no cuenta con logística externa adecuada por lo que se deberá incluirse en el Plan operativo la inversión para compra de un camión

para cubrir las entregas a los clientes especialmente los que se ubican al norte de la ciudad de Quito como Cayambe y Pedro Moncayo. Con el recurso vehicular actual operativo no podrán cubrir las entregas inmediatas de sus pedidos. Para llevar a cabo este objetivo se realizará un préstamo como parte de la inversión que se tomará en cuenta en este proyecto.

La empresa no cuenta con un plan de *marketing*, que le permita desarrollar la estrategia adecuada para la empresa, además de un *marketing mix* para el tipo de clientes que la distribuidora pretende abarcar.

Dentro del análisis de los factores críticos externos de la empresa se establece que luego de haber analizado el FODA de la empresa como las oportunidades y las amenazas indica que la empresa tiene un peso ponderado total de las oportunidades de 2.18 en relación a 0.80 de las amenazas, determinando que el medio ambiente externo de las oportunidades es favorable para la Distribuidora S&E, en relación a las amenazas, ya que deberá acceder a una fuente de financiamiento con altas tasas de interés que le permita obtener crédito para poder contar con capacidad tecnológica al menos similar al de sus empresas competidoras, ser más eficiente para una disminución de sus precios de venta en relativa ventaja a los nuevos competidores que tratarán de ofrecer el menor precio, especialmente del país vecino de Colombia.

Se ha observado la necesidad de enfoque en un plan a corto plazo para optimizar sus procesos productivos en virtud de los crecientes incrementos de los costos de materia prima, mano de obra, insumos y mejorar la variedad de productos que actualmente la competencia ya los ofrece.

La Distribuidora está enfrentando y siempre alerta de las necesidades del cliente, orientándose en crear barreras de entradas de los nuevos participantes en el ámbito cartonero que tratarán de ingresar al mercado con

nuevos recursos: tecnológicos, humano, estructural y materia prima de menor y mayor calidad.

La Distribuidora S&E mantiene buenas relaciones comerciales con los proveedores, esto favorece el aumento de crédito y tiempo de pago de la materia prima, cumpliendo a tiempo con las cancelaciones, permitiendo así contar con una carta de crédito abierta con sus actuales y futuros proveedores.

Como inicio del capítulo 3, una vez que se ha procedido a realizar la investigación de mercado a través de los métodos cuantitativos, como la encuesta y cualitativos como el focus group a clientes participantes involucrados en el área de los negocios, se obtiene como resultados que la Distribuidora S&E no maneja un plan de mercadeo, que le sirva de soporte para el futuro.

Es importante indicar que de acuerdo a los resultados obtenidos por los encuestados, la empresa tiene una aceptación entre sus clientes, los mismos que manifiestan su satisfacción en calidad, producto y servicio que brinda la Distribuidora S&E.

La falta de relaciones comerciales con nuevos proveedores no le permite a la empresa la diversificación de productos y esto ocasiona que no se pueda satisfacer en un 100% las necesidades de los clientes exigentes, y se mantenga una rentabilidad inferior por debajo del promedio de las industrias.

El crecimiento del mercado de Quito es cada día mayor, por ende las necesidades cambian y el aumento comercial demanda en grandes cantidades el uso de cajas, servicio de impresiones y separadores ya que la mayoría de las empresas utilizan gran volumen de cajas para diferentes usos de acuerdo a sus actividades económicas, invirtiendo así considerables

cantidades de dinero para la compra sea mensual o semestral, esto va depender de tipo de empresa que podría ser mayoristas o minoristas y de acuerdo a los datos obtenidos solo dejarían de comprarla a la Distribuidora S&E si esta pierde la calidad del producto el precio aumenta considerablemente y las entregas no se realizan a tiempo.

La Distribuidora S&E se esmera día a día en brindar un mejor servicio a sus clientes a pesar de sus recursos precisamente por ser una pyme, que al no contar con los recursos necesarios (infraestructura, tecnología de punta, entre otros) ha sabido crecer a pesar de sus limitaciones frente a la competencia, logrando posicionarse significativamente en el medio industrial, lo que indica que si se puede seguir trabajando y captar mayor número de clientes.

La encuesta aplicada demuestra que la empresa mantiene precios competitivos acorde al mercado, calidad en la elaboración de sus productos, pero también tiene debilidades en la variedad de productos que deberá fortalecer para lograr captar un mayor mercado.

El no contar con suficiente camiones que le permita realizar las entregas (en especial fuera del distrito metropolitano de Quito) conlleva que se retrase en algunos pedidos de los clientes y por ende no pueda cumplir a tiempo con los mismos, esta debilidad podría convertirse a la larga en una gran amenaza para la empresa.

Como parte del desarrollo del capítulo 4, se ha observado que la Distribuidora S&E se esmera día a día en brindar un mejor servicio a sus clientes a pesar de sus limitaciones precisamente por ser una pyme, que al no contar con los recursos necesarios (Infraestructura, tecnología de punta, entre otros) ha sabido crecer a pesar de sus limitaciones frente a la competencia, logrando posesionarse significativamente en su medio

comercial, lo que indica que si se puede seguir trabajando y captar mayor número de clientes.

Es la primera vez que la distribuidora S&E cuenta con una propuesta de plan de marketing que facilite el conocimiento de los hechos objetivos, análisis real de la situación en la que se encuentra, planificación detallada de todas las etapas necesarias para alcanzar los objetivos, criterios sistemáticos que le permitan la toma correcta de decisiones así como la descripción clara del posicionamiento y de la competencia en la que se desenvuelve.

Con la finalidad de lograr el objetivo de este trabajo de investigación, se plantearon algunas estrategias y planes de acción que permitan un mejor posicionamiento, incremento de su participación de mercado y mejora de la utilidad de sus accionistas.

Se ha podido observar, a lo largo de la investigación de mercado, que los aspectos que las empresas en el mercado nacional consideran como más importantes al momento de comprar cajas de cartón son: como primera variable el precio, sumado a un artículo de calidad, entrega en periodos no mayores a 72 horas y atención especializada al realizar sus órdenes de trabajo.

La distribuidora S&E, debido al tamaño y estructura organizacional, tiene al momento serias deficiencias internas operativas y administrativas que están creando problemas en el cumplimiento a tiempo de órdenes de trabajo, que deberá examinarse y corregirse en un periodo corto de tiempo dada la alta competitividad del sector cartonero y exigencia de los clientes.

Una vez identificado la falta de un plan estratégico de marketing se definieron las estrategias a ejecutar para cumplir con los objetivos trazados por la Distribuidora S&E. La priorización ha sido definida seguida de un plan

de acción concreto, con indicadores de gestión que permitan en el tiempo el seguimiento y control de acciones.

La retroalimentación continua que mantenga la empresa con sus clientes, a través de la implementación de un servicio de atención al cliente especializado y seguimiento post-venta, le permitirá medir el grado de satisfacción, conocer de primera fuente las necesidades y expectativas, así como tomar las acciones correctivas de forma oportuna sobre las deficiencias detectadas que en la actualidad son una debilidad de la distribuidora S&E.

El nuevo enfoque que se busca dar a la Distribuidora S&E, mediante la implementación del plan propuesto, va a permitir conseguir un posicionamiento en la ciudad de Quito, incrementar su participación de mercado y aumentar sus utilidades, pero sobre todo satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes actuales y potenciales.

La distribuidora S&E está en el momento ideal para ingresar con fuerza a captar un mercado de cajas e impresiones gráficas en claro crecimiento de una manera sostenida y planificada. La decisión estratégica de sus autoridades le da el impulso para lograr en el mediano y largo plazo alcanzar los objetivos trazados. Este nuevo reto conlleva inversiones que no ponen en riesgo la continuidad del negocio, más bien los beneficios superan ampliamente las expectativas actuales de sus propietarios.

Para finalizar en el capítulo 5, el Marketing ROI establece básicamente que por cada dólar de inversión en marketing impacta en un 154,8% en la generación del Margen Bruto de la Distribuidora S&E, considerado el periodo de implementación del plan lo que permite determinar que el proyecto es factible.

Se ha determinado que para cumplir con las entregas a los clientes de producto terminado, en especial de las zonas en las cuales actualmente no tiene cobertura directa y representa una pérdida de oportunidad en atender el mercado de cajas para flores, la Distribuidora S&E debe realizar una inversión en la compra de un camión a diesel de 6 – 10 toneladas, que en el mercado automotriz ecuatoriano se cotiza en USD 30.000

El capital ajeno sería requerido a través de un préstamo bancario por la suma de USD 172.278,34 a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

La Distribuidora S&E con el flujo de caja generado en el primer año (\$ 217.493,58) recupera la inversión realizada, lo que permite determinar que el tiempo de recuperación de la inversión es de un año.

El punto de equilibrio se consigue cuando se producen 519.031 unidades anuales que cubren los costos.

El Capital de trabajo mensual de la Distribuidora S&E será de USD 90.333,34 esto significa que la empresa debe contar con este valor para responder ante el pago oportuno a proveedores, trabajadores y la ejecución operativa.

Con el escenario actual y proyecciones hasta el 2017 (600.000 unidades comercializadas, con un aumento de ventas anuales en un 5%, los costos anuales de operación y gastos aumentados en un 5%) la Distribuidora S&E consigue utilidades razonables acorde al giro del negocio y tamaño de la empresa, que en el tiempo lo llevaría a cumplir con los objetivos establecidos en el plan de *marketing*.

El análisis de sensibilidad ha permitido realizar simulaciones, mediante los cuales se ha obtenido como conclusión que la Distribuidora S&E, realizando las inversiones necesarias y comercializando más allá de las 600.000 unidades de producto anuales, consigue beneficios que justifican realizar las inversiones planteadas.

En el escenario optimista, con las variables de: aumento de un 5% en las ventas proyectadas anuales (630.000 unidades), disminución en los costos de operación y gastos en un 5%, bajo este escenario el proyecto le está retornando el 192%. Este proyecto con los resultados obtenidos es aconsejable invertir debido a que la tasa de interés que retorna al proyecto está muy por encima de las expectativas que tiene el inversionista. El VAN es mayor que uno, lo que quiere decir que el inversionista (Distribuidora S&E) obtiene 30% de rentabilidad.

En el escenario pesimista con variables de: disminución de un 5% en las ventas proyectadas anuales (570.000 unidades), aumento en los costos de operación y gastos en un 5%, refleja que la utilidad neta se ve disminuida en 37% en relación al escenario del año 2013 y 85% en relación al año 2014. La distribuidora con los porcentajes simulados pueden ocasionar graves deterioros en su operación, no permitiendo alcanzar los objetivos de incrementar su participación de mercado y restringiendo los descuentos propuestos de un 10% dado por volumen de ventas a sus clientes. Para el año 2015, 2016 y 2017 registran pérdidas insostenibles que hacen inviable la operación de la Distribuidora S&E que llevarían a su disolución como compañía.

Recomendaciones

Liderar al grupo de trabajo, con respeto y disciplina, demostrando capacidad de liderazgo, cumpliendo y haciendo cumplir el reglamento interno de la empresa y las normativas establecidas en la ley, esto conlleva a que el personal trabaje en un ambiente seguro y agradable, motivándolos a trabajar con responsabilidad en las funciones desempeñados por ellos.

Trasformar aquellas debilidades de la empresa y convertirlas en fortalezas, para garantizar un mejor desempeño para la empresa, empleados y directivos y aprovechar esas oportunidades que le ofrece el mercado de Quito y estar siempre a la vanguardia de aquellas amenazas que de una u otra forma afectan al desarrollo industrial-comercial de la empresa.

La empresa debe invertir en nuevas maquinarias, que le permitan obtener una mejor producción, variedad, diseño, que les acceda competir en calidad, precio y variedad con la competencia, en especial concentrarse en el diseño de cajas que sean de mayor utilidad y preferencias en el mercado de Quito de acuerdo a la investigación de mercado realizada.

Evitar en lo posible costos unitarios altos, conseguir materia prima de muy buena calidad a precios bajos que les permita competir en precio con la competencia.

Es prioritario que este trabajo de investigación propuesto sea aplicado en el corto plazo por la Distribuidora S&E, para alcanzar los objetivos trazados, le permita alcanzar un crecimiento sostenido, aumentar su participación en el

mercado local en primera fase y en plazo no mayor a cinco años establecer las estrategias necesarias para su expansión al mercado nacional.

Involucrar activamente a todo el personal de la distribuidora S&E para la implementación y puesta en marcha del plan de marketing, logrando así un profundo compromiso, satisfacción interna, motivación hacia la orientación de servicio al cliente y mayor productividad en una relación ganar-ganar.

Realizar al menos una investigación de mercados al año, como herramienta básica de mercadotecnia que aporte datos clave y sensibles para el negocio.

Utilizar el plan de medios propuesto para posicionar el nombre de la distribuidora S&E en el mercado quiteño, como una necesidad prioritaria de llegar al público objetivo. La medición de sus resultados será determinante para establecer el cumplimiento de los objetivos.

Formalizar el control de calidad, y realizar un estudio técnico interno para la disminución de costos que permitan mejorar la competitividad de la distribuidora S&E.

Capacitar a los trabajadores en todas las áreas, será una inversión en el recurso humano que ayudará a tecnificar aún más los trabajos en la planta, mejorar las destrezas del personal administrativo y áreas afines, enfocados siempre en brindar un servicio de calidad y calidez al cliente, a través de la construcción de una cultura organizacional de servicio y una estructura orientada al cliente como parte integral del negocio, construyendo relaciones a largo plazo.

Poner en ejecución el plan para la creación del área de atención al cliente y servicio post-venta. Una vez implementado formalizar evaluaciones

permanentes encaminadas a mejorar el servicio al cliente, de manera que se logre su fidelidad hacia la empresa.

La implementación y administración efectiva de la tienda web, permitirá acercar a los clientes con herramientas de vanguardia, optimizar los tiempos de atención de órdenes de pedido, otorgándole la oportunidad de participar en esta nueva tendencia de comercio y hacer que la distribuidora S&E se haga visible a nivel global, con una inversión significativamente menor a una tienda física.

Bibliografía

Arellano, R. (2000). *Marketing, enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/seleccion-mercado-meta.html>

Banco Central del Ecuador. (Enero 2014). *Inflación anual. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Volumen (1)*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Enero 2014). *Producto Interno Bruto. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Volumen (1)*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

Cartonera Pichincha. (2014). *Página web empresarial*. Recuperado de <http://www.cartonerapichincha.com/>

Cartopel. (2014). *Página web empresarial*. Recuperado de <http://www.cartopel.com/ords/f?p=102:1/>

Castro, A., Alicia, B., Hernández, C. (2008). *La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n5/acch.pdf>

Consultial Marketing Online. (2014). *Objetivos de Marketing*. Recuperado de <http://consultialmarketingonline.com/objetivos-de-marketing/>

Corona, G. (2012). *Comportamiento del consumidor (primera edición)*. México.

Corrucart S.A. (2014). *Página web empresarial*. Recuperado de <http://www.corrucart.com.ec/>

Diario El Universo. (2014). *Inflación anual en Ecuador se aceleró 3,23%, según INEC*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/07/nota/2930876/inflacion-anual-ecuador-se-acelero-323-segun-inec>

División de Ciencias Sociales y Administrativas, Licenciatura en Gestión y Administración de Pymes. (sf). *Fundamentos de la investigación de mercados*. México: Universidad Abierta y a Distancia de México. Recuperado de http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/49449/Unidad_1.Fundamentos_de_la_investigacion_de_mercados.pdf

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/control-evaluacion.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/control-evaluacion.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia-estructura.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia-estructura.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia-presupuesto.html>

Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia-presupuesto.html>

Ferrell, Hartline, Michael, D. 2006. *Estrategia de Marketing (3ª edición)*. México: Thomson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/control-evaluacion.html>

Ferrell, Hartline, Michael, D. 2006. *Estrategia de Marketing (3ª edición)*. México: Thomson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/plan-mercadotecnia-presupuesto.html>

Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia. (4ª edición)*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion-variables.html>

Fischer, L. y Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia. (3ª edición)*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion-variables.html>

Fischer, L., Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia. (3ª edición)*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado.html>

Fischer, L., Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia. (3ª edición)*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-actualidad.html>

Fisher, L. (2011). *Mercadotecnia; 4ª Edición*. México: Mc Graw Hill;
Recuperado de
http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/49449/Unidad_1.Fundamentos_de_la_investigacion_de_mercados.pdf

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Fred, R. David. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Quinta Edición. México: Prentice Hall Hispano Americano.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Marzo 2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU. Indicadores de Pobreza y Desigualdad*. Recuperado de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/marzo-2014/140415%20PobrezaMarzo.pdf>

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia (4ª edición)*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-actualidad.html>

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia (4ª edición)*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-venta.html>

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998). *Marketing versión para Latinoamérica (14ª edición)*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/consumidor-comportamiento.html>

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica (14ª edición)*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-mezcla.html>

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica (14ª edición)*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion.html>

Kotler, Philip. (2008). *Fundamentos de Marketing; 8va Edición*. México: Prentice Hall. Recuperado de http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/49449/Unidad_1.Fundamentos_de_la_investigacion_de_mercados.pdf

Lamb, Charles W., Hair, Joseph F., McDaniel y Carl. (2006). *Fundamentos de Marketing. (4ª edición)*. México: Thomson. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-ambiente.html>

López, R. (2011). *Estudio de mercado para determinar la demanda potencial que tendría una empresa dedicada al servicio, asesoría y capacitación en programas de equipos de cómputo en la región de Tulancingo Hidalgo. Tesis de Maestría no publicada*, Universidad la Salle Pachuca.

Malhotra, N. (2008). *Marketing Research, 5ª Edición*. México: Prentice Hall. Recuperado de http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/49449/Unidad_1.Fundamentos_de_la_investigacion_de_mercados.pdf

Mercado, Salvador. (2004). *Mercadotecnia Programada*. México: Limusa. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/consumidor-comportamiento.html>

Ministerio de Educación. (2014). *Ecuador ama la vida. Mejoramiento pedagógico*. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/mejoramiento-pedagogico-educacion-general-basica/>

Ministerio de Salud Pública. (2014). *Programas del Ministerio de Salud Pública*. Recuperado de <http://www.salud.gob.ec/programas-del-ministerio-de-salud-publica>

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicaciones de la Universitat Jaume

Moraño, M. (2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Morffe, A. (2013). Marketing, *Gerencia Estratégica y Competitividad*. Recuperado de <http://sobregereciayempresa.blogspot.com/2013/10/mapas-perceptuales-de-posicionamiento.html>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Vergara

Porter, M. (2006). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara

Rodríguez, A. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competencia*. México: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado-potencial.html>

Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-esfuerzo.html>

Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-etica.html>

Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/producto-vida.html>

Rosero, M. (2014). *Actividades profesionales y comercios hacen que Quito sea la capital económica*. *Diario El Comercio* 19 de agosto 2014. Recuperado de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/comercios-quito-empresarios-pymes-empresas.html>

Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J. (2007).
Fundamentos de Marketing (14ª edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
Recuperado de
http://www.ceaamer.edu.mx/new/dee3/mk/L_05_01_definicion.doc

Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J. (2007).
Fundamentos de Marketing (14ª edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-bibliografia.html>

Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J. (2007).
Fundamentos de Marketing (14ª edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-concepto.html>

Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J. (2007).
Fundamentos de Marketing (14ª edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-variable.html>

Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J. (2007).
Fundamentos de Marketing (14ª edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion.html>

Thompson, Arthur, Strickland. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill

Thompson, I. (2006). *Definición de Misión*. Recuperado de
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español*. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Thompson. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Primera edición en español.* México: McGraw Hill

Torres, M., Paz, K. (2012). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.* Guatemala: Facultad de Ingeniería – Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://es.slideshare.net/martinjorgechacon/tamao-de-una-muestra-para-una-investigacion-de-mercado>

Universidad Andina Simón Bolívar. (2012). *Política Industrial del Ecuador Capítulo 1. Marco Constitucional y Legal.* Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/POLITICA%20INDUSTRIAL%20DEL%20ECUADOR%202008-2012.pdf>

Glosario

BCE. Banco Central del Ecuador

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CFN. Corporación Financiera Nacional

FMI. Fondo Monetario Internacional

Focus Group. Grupo focal

FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Knowhow. Saber hacer (conocimiento)

MAFE. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas.

MBCG. Matriz del Boston Consulting Group

MCPE. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

MEFE. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

MEFI. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MEPE. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

MGE. Matriz de la Gran Estrategia

MIE. Matriz Interna -- Externa

MPC. Matriz del Perfil Competitivo.

PIB. Producto Interno Bruto

PYME. Pequeña y media empresa

ROI. Retorno sobre la inversión

TIR. Tasa interna de retorno

VAN. Valor actual neto

Anexos

Investigación cuantitativa

Guión Focus Group

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por sacar un tiempo para participar en esta discusión que nos permitirá poder interactuar y brindar sus opiniones acerca del producto que elabora la Distribuidora S&E. Me llamo Lorena Cedeño y necesito su colaboración para poder realizar este trabajo que me permitirá poder obtener mi título como Ingeniera de Marketing en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y culminar mi etapa universitaria.

El propósito del estudio de este focus group, es el poder realizar una investigación de mercado y conocer sus opiniones que serán muy importantes para tenerse en cuenta en las futuras decisiones que debe tomar la distribuidora S&E para beneficio de los clientes y de la empresa. Me gustaría pedirle que se presente brevemente a cada uno de los invitados a esta entrevista, y comenten:

1. ¿Qué es lo más le agrada al asistir a este tipo evento?
2. ¿Cuál es la impresión que tiene al observar una caja elaborada por la Distribuidora S&E?
3. ¿Cuáles son los usos más comunes que buscan cuando compran una caja cartón?
4. ¿Qué características son determinantes para que se decidan por un modelo?
5. ¿Qué fue lo que más le llamo la atención al comprar las cajas de cartón de la empresa?
La Calidad,
La forma, o tal vez el hecho de que el producto fuera recomendó por algún conocido.

6. ¿La marca S&E es un factor determinante?
7. ¿Les parece que la imagen de identidad de S&E es mejor que la competencia?
8. ¿Reconoce con facilidad la identidad de las cajas S&E?
9. ¿De qué manera cree que se pueden dar a conocer los diferentes productos que se elaboran en S&E?
10. ¿De acuerdo a sus necesidades, que cambios consideran importante para el mejoramiento de las cajas?
11. ¿Cuánto han comprado como clientes a la empresa?
12. ¿Con qué frecuencia ustedes compran el producto de la empresa?
13. ¿El tiempo de entrega del producto es el adecuado de acuerdo a sus necesidades?

A continuación se detalla en una tabla datos de los participantes, edades, profesión, lugar en donde se desarrolló la entrevista.

Tabla 65
Preparación del *Focus Group*

Fecha del grupo focal	Marzo, 2014
Lugar del Grupo Focal	Auditorio con cámara y micrófono de la Cámara de Comercio de Quito
Números de participantes	7 empresarios
Materiales utilizados	Cuadernos, afiches, publicidad, catálogos, esferos
Tiempo	2 horas
Nombre del Moderador	Lorena Cedeño

Fuente: *Focus Group*
Elaborado: por la autora

Tabla 66
Datos de los participantes del *focus group*

Nombres y apellidos	Cargo	Edades comprendidas entre 30 y 50 años	Empresa o cliente participante	Profesión
María Esperanza Jaramillo Mendieta	Jefa de Compras	42	Expoflores	Ingeniero Comercial
Jaime Sigifredo Gavidia Flores	Jefe de Control de Calidad	45	Lindaflor	Ingeniero Industrial
Franklin Giovanni Bustillos Laverde	Analista de Operaciones	32	Trébol Roses	Ingeniero Mecánico
Fausto Napoleón Narváez Santamaría	Especialista en diseño grafico	40	Decoflor	Ingeniero en Diseño Gráfico
Giovanny Zapata Chávez	Analista en compras	45	Vega Flor	Economista
Daniela Fernanda Viteri Cisneros	Publicista	30	Floralpac	Tecnólogo en Relaciones publicitarias

María Eugenia Sánchez Salgado	Jefa de Mercadeo	35	ACROSS Ecuador	Ingeniera en Marketing
-------------------------------------	---------------------	----	-------------------	------------------------------

Fuente Focus Group
Elaborado: por la autora

Tabla 67

Formato de aspectos positivos y negativos del guion *focus group*

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Fuente: *Focus Group*
Elaborado: por la autora

Investigación cuantitativa

Encuesta

Diseño del cuestionario aplicado a los encuestados

Estimados amigo (a) con el compromiso de cumplir con requerimientos académicos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, estoy trabajando en el desarrollo de un plan estratégico de marketing para la Distribuidora S&E, para lo cual, solicito llenar esta encuesta con la mayor exactitud posible.

Anexo1

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de los productos que elabora la empresa? Marque con una "x" según crea conveniente

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Sitios Web | <input type="checkbox"/> |
| Referencias familiares | <input type="checkbox"/> |
| Cuñas publicitarias | <input type="checkbox"/> |
| Por empleados de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Contactos empresariales | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Usted utiliza cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica para su negocio o empresa? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

SÍ () NO ()

3. ¿Para qué tipo de productos utilizan las cajas de cartón? Marque con una "x" en la(s) casilla que crea conveniente.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Servicio de mudanza | <input type="checkbox"/> |
| Viveres | <input type="checkbox"/> |
| Flores | <input type="checkbox"/> |
| Productos perecederos | <input type="checkbox"/> |
| Mercaderías en general | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Mencione nombres de empresas que elaboran cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica; que se le vengan a la mente en este momento? Escriba el nombre en el espacio adjunto.

5. ¿Cada qué periodo de tiempo acostumbra comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

- | | |
|---------------------|-----|
| Una vez a la semana | () |
| Cada quince días | () |
| Una vez al mes | () |
| Cada seis meses | () |
| Compra para el año | () |

6. ¿Cuánto destina mensualmente para la compra de cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Marque con una "x" en la casilla que crea conveniente.

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| De \$1 a \$1.000,00 | <input type="radio"/> |
| De \$ 1.001,00 a \$ 10.000,00 | <input type="radio"/> |
| Más de 10.000,00 | <input type="radio"/> |

7. ¿Dónde acostumbra a comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 sus respuestas siendo el 1 de mayor frecuencia y el 4 con menos frecuencia.

- En la instalaciones del proveedor ()
- En los distribuidores mayoristas ()
- En los distribuidores minoristas ()
- No tengo lugar específico. ()

8. ¿Qué busca antes de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica? Califique del 1 al 4 siendo el 1 el más importante y siendo el 4 el menos importante, de acuerdo a las siguientes características.

- Calidad
- Precio
- Facilidad de pago
- Rapidez en la entrega

9. ¿Cómo califica Usted el producto elaborado por la Distribuidora S&E, en relación a otras marcas? Marque con una "x" en la casilla correspondiente

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala

10. ¿Por qué dejaría de comprar cajas de cartón, empaques para flores, separadores y servicio de impresión gráfica en la Distribuidora S&E? Califique del 1 al 3, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

- Por aumento de precio
- Por disminución de la calidad
- Por incumplimiento en la entrega

11. ¿Con que nivel de eficacia cumple su proveedor en relación a las medidas, diseño, tamaño del producto, calidad? Marque con una "x" en la casilla correspondiente.

Muy Eficaces

Eficaces

Poco Eficaces

Nada Eficaces

12. ¿Cuál es su forma de pago? Marque con una "x" en la casilla que usted crea conveniente

Contado () Crédito ()

13. ¿Los precios para caja de cartón en el mercado de Quito con competitivo?

SÍ () NO ()

Gracias por su colaboración