



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

TEMA:

Plan de negocio para la introducción y
comercialización de productos químicos de la compañía 3M
Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de
limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito,
en el segundo semestre del 2017

AUTOR:

Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer

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

TUTOR:

Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA

Guayaquil, Ecuador

2 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Salazar Santander, Janett María. Mgs

Guayaquil, a los 2 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la introducción y comercialización de productos químicos de la compañía 3M Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo semestre del 2017**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 2 días del mes de marzo del año 2017

EL AUTOR

f. _____
Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la introducción y comercialización de productos químicos de la compañía 3M Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo semestre del 2017**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de marzo del año 2017

EL AUTOR

f. _____
Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer

REPORTE URKUND

URKUND Mariela Sempertegui Cali (mariela.sempertegui.cali)

Lista de fuentes Bloques

+	Categoría	Enlace/nombre de archivo	
+		1.JAVIER SANCHEZ.doc	
+		http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/11/Decreto-Ejecuti...	
+		http://www.investigacionssalud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/DECRETO-12...	
+		https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentos/Direcciones/dmvs/archi...	
+		AMBIENTAL PROYECTO.docx	

Documento TT CHRISTIAN GUARNIZO.docx (026112039)
Presentado 2017-03-01 22:36 (-05:00)
Recibido mariela.sempertegui.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje URKUND TT GUARNIZO [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de esta aprox. 49 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

URKUND **TUTOR**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial PORTADA TEMA: Plan de negocio para la introducción y comercialización de productos químicos de la compañía 3M Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo semestre del 2017

AUTOR: Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer

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

TUTOR: Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA
Guayaquil, Ecuador 2 de Marzo del 2017

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

TUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por las bendiciones y la fortaleza de todos los días por ser la guía, compañero y protección en tantas horas de viajes, Gracias “Chucho”.

A mi angel de la guarda que nos acompaña siempre, que nos cuida y protege. Hasta que lo hice, Gracias “Mami Meche”.

A mi esposa, por tu sacrificio para el beneficio común, por creer en mí, por tu paciencia y aguante, por los largos fines de semana, por continuar en el camino, “no te sueltes la mano, que el viaje es infinito”. Gracias “Mi Negrita”

A mis hijos “Mi Baby Godito,” “Mi Negro”, “Mi Gotdo eel” gracias por entenderme, Gracias “Mis negritos”

A mi mamá por recibirme en su casa durante todo este proceso desde el principio, por la paciencia, por esperar siempre mi llegada, Gracias “Mami Eliza” por lo soy.

A mi brother, por la edición del video hasta las 09h00, por las idas y vueltas a la facultad, por todo tu apoyo desde cualquier situación, te llevo en la fija mijo. Gracias “Chino”.

A mi sis, por tu compañía en las madrugadas, por tu sonrisa contagiante, por escucharme, por tu paciencia cuando te hacia ir más de una vez a ver algo, por tu compañía y comprensión. Gracias “Pame”

A mi oe - que fue, por la paciencia cuando te pedía ayuda en algo, lo encontrabas, y te decía “ya encontré deja nomas”, por no aprenderme hasta ahora tu correo electrónico. Gracias “Marce”

A mi tutor, por su entrega, su compromiso, su dedicación para la excelencia del trabajo y creo que estuvimos alineados, por los cafés americanos, Gracias Félix.

A mis profesores de toda la carrera, largas jornadas de experiencia y aprendizaje mi admiración y respeto, Gracias “Teachers”

Quiero también agradecer nombrado a todas esas personas que me colaboraron de una u otra manera en hacer realidad este sueño académico, quedaré siempre en deuda con ustedes.

Alberto A, Rosy M., William M., Cristina C., Narcisa R., Marcelo R., Javier V., Andres M., Miriam G., Ricardo C., Gabriela G., Gina S., Marcel B., Cristina R., Gabriela F., Luis M, Paulina R., Juan Carlos Z., Hernan O., Cristina S., Mauricio M., Fabián D., Pablo E., Andrea R., Jazmín C., Erick B., Cesar A., Leoncio B., Sofia M., Javier L., Alberto E.

A mis compañeros y amigos con los que empecé estudiando juntos en Santiago Mayor en la vía a la costa, a mis nuevos compañeros y amigos cuando retome la carrera hasta llegar a este momento.

A mis amigos del barrio, que se prestaron como actores para el video, ahora si a disfrutar de esas cervezas.

Christian Wilmer Guarnizo Caicedo

“El Guarni”

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia; a mi esposa Karina, a mis hijos Christian Daniel, Emilio Andrés y David Alejandro, fuente y motor de inspiración de mis días, esto es para ustedes y por ustedes.

Dedicado para mi Mama, Elizabeth poco a poco se va cumpliendo su sueño también.

Dedicado para mis hermanos Marcelo, Daniel, Arturo, Denisse, Pamela, Yulissa ustedes también lo pueden hacer, sigan adelante y superándose siempre.

Dedicado al Sr. Alberto Álvarez y la Sra Rosy Marín, estuvieron en el momento y lugar preciso.

Dedicado también a esa persona que desde algún lado me acompaña y está conmigo siempre.

Christian Wilmer Guarnizo Caicedo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego, MBA

TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego, MBA

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VIII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IX
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE FIGURA	XIX
RESUMEN EJECUTIVO.....	XXII
ABSTRACT.....	XXIII
INTRODUCCIÓN	24
JUSTIFICACIÓN.....	27
OBJETIVO GENERAL	32
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO I.....	33
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	33
1.1. Actividad de la empresa.....	33
1.1. Misión y visión	41
Visión Global:	41
Misión 3M:.....	42
1.2. Descripción del producto o servicio	42
.....	53
CAPÍTULO II.....	54
1. ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	54
2.1. Población, muestra	54
2.2. Selección del método muestral.....	54
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	55

2.4.	Presentación de los resultados.....	56
2.5.	Análisis e interpretación de los resultados.....	67
2.6.	Análisis Externo	68
2.6.1.	Análisis PESTA	68
2.6.2.	Estudio del sector y dimensión del mercado	79
2.6.3.	Competencia- Análisis de las Fuerzas de Porter	81
2.6.4.	Estimación de mercado potencial y demanda global	83
2.6.5.	Mercado meta	85
2.6.6.	Perfil del consumidor.....	86
2.7.	Análisis interno	87
2.7.1.	Cadena de valor.....	87
2.7.2.	Benchmarking	91
2.8.	Diagnóstico	93
2.8.1.	Análisis DAFO	93
2.8.2.	Análisis CAME.....	95
2.8.3.	Matriz de crecimiento de Ansoff	96
2.8.4.	Mapa estratégico de objetivos.....	97
2.8.5.	Conclusiones.....	98
CAPÍTULO III.....		100
2.	PLAN ESTRATÉGICO.....	100
3.1.	Objetivos Comerciales	100
3.2.	Plan comercial y de marketing.....	104
3.2.1.	Estrategias de ventas	106
3.3.	Función de la Dirección de Ventas	106
3.4.	Organización de la Estructura de Ventas.....	108
3.5.	Previsiones y cuotas de ventas	109
3.5.1.	Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	110

3.5.2.	Procedimiento para las previsiones.....	110
3.5.3.	Métodos de previsión de ventas.....	112
3.5.4.	Cuotas de venta	115
3.5.5.	Método de Krisp	116
3.5.6.	Presupuestos de Ventas	117
3.6.	Organización del territorio y de las rutas.....	117
3.6.1.	Establecimiento de los territorios	118
3.6.2.	Gestión rentable y revisión de los territorios	120
3.6.3.	Construcción de rutas	122
3.6.4.	Métodos y tiempos: Productividad en ruta	123
3.7.	Realización de las Estrategias de Venta.....	124
3.7.1.	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	124
3.8.	Remuneración de los vendedores	124
3.8.1.	Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	125
3.8.2.	Primas y otros incentivos similares	125
3.8.3.	Sistemas mixtos	126
3.8.4.	Sistemas colectivos.....	126
3.8.5.	Gastos de viaje.....	126
3.8.6.	Delimitación de los gastos del vendedor	126
3.9.	Control de ventas y de vendedores	127
3.9.1.	Control del volumen de ventas.....	127
3.9.2.	Control de otras dimensiones de la venta	128
3.9.3.	Evaluación de vendedores.....	129
3.9.4.	Cuadro de mando del Director de Ventas	131
3.10.	Ventas especiales	132
3.11.	Marketing mix	132

3.11.1.	Producto.....	132
3.11.2.	Precio.....	134
3.11.3.	Plaza.....	135
3.11.4.	Promoción.....	136
CAPÍTULO IV.....		140
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		140
4.1.	Hipótesis de partida	140
4.1.1.	Capital inicial	140
4.1.2.	Política de financiamiento	141
4.2.	Presupuesto de Ingresos.....	142
4.2.1.	Volúmenes	142
4.2.2.	Precios	143
4.2.3.	Ventas esperadas	145
4.3.	Análisis de Punto de Equilibrio	145
4.4.	Presupuesto de Gastos	146
4.5.	Factibilidad financiera	147
4.5.1.	Valoración del plan de negocios.....	147
4.5.2.	Análisis de sensibilidad	147
4.5.3.	Análisis de ratios	148
4.6.	Cuadro de mando integral	152
4.6.1.	Cuadro de mando integral.....	152
4.6.2.	Plan de Contingencia	159
CAPÍTULO V.....		162
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		162
5.1.	Base legal.....	162
5.2.	Medio Ambiente.....	163
5.3.	Beneficiarios directos e indirectos	164

5.4. Políticas de responsabilidad social	165
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES.....	167
REFERENCIAS	168
ANEXOS.....	171
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	177
FICHA DEL SENESCYT	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables económicas 2015	54
Tabla 2 Muestra	55
Tabla 3 Sectores a los que brindan servicio de limpieza	56
Tabla 4 Número de clientes que posee	57
Tabla 5 Áreas donde brinda servicios de limpieza.....	58
Tabla 6 Segmentos que requieren servicio de limpieza.....	59
Tabla 7 Insumos de mayor costo	60
Tabla 8 Proveedores.....	61
Tabla 9 Usa dilutor de químicos.....	62
Tabla 10 Marca de dilutores que se utilizan.....	63
Tabla 11 Costo mensual por la compra de químicos	64
Tabla 12 Certificaciones de procesos operativos.....	65
Tabla 13 Beneficios para operación de limpieza.....	66
Tabla 14 Las industrias químicas.....	72
Tabla 15 Fabricación de productos químicos principales subsectores	72
Tabla 16 Matriz de evaluación PESTA	78
Tabla 17 Criterios relacionados al sector.....	80
Tabla 18 Perfil del consumidor.....	87
Tabla 19 Benchmarking	92
Tabla 20 Matriz EFI.....	94
Tabla 21 Matriz EFE	95
Tabla 22 Análisis CAME	96
Tabla 23 Matriz de crecimiento de Ansoff.....	97
Tabla 24 Plan de ejecución de actividades.....	103
Tabla 25 Estrategias comerciales y de marketing.....	105
Tabla 26 Previsiones de ventas	110

Tabla 27 Mercado potencial Guayaquil y Quito	112
Tabla 28 Mercado objetivo.....	113
Tabla 29 Comparativo crecimiento mínimos cuadrados y promedio anual	113
Tabla 30 Calculo de los mínimos cuadrados	114
Tabla 31 Cuota de venta por ciudad	115
Tabla 32 Cuota de ventas Guayaquil.....	116
Tabla 33 Cuota de ventas Quito	116
Tabla 34 Presupuesto general de ventas	117
Tabla 35 Empresas de limpieza por ciudad	118
Tabla 36 Proyección de ventas Guayaquil.....	119
Tabla 37 Proyección de ventas Quito	119
Tabla 38 Clientes finales por segmento.....	120
Tabla 39 Visitas x semana para auditoria	122
Tabla 40 Beneficios sociales	125
Tabla 41 Porcentaje de comisiones	125
Tabla 42 Cuadro de control de ventas	128
Tabla 43 Aplicaciones y presentación de los concentrados.....	134
Tabla 44 Precios de las botellas de concentrados químicos	135
Tabla 45 Detalle de Inversiones.....	140
Tabla 46 Capital de trabajo	141
Tabla 47 Resumen de Inversiones	141
Tabla 48 Financiamiento de la inversión.....	142
Tabla 49 Condiciones del financiamiento	142
Tabla 50 Estimación de volúmenes	143
Tabla 51 Costos Variables	144
Tabla 52 Estimación de precios	144
Tabla 53 Ventas esperadas	145

Tabla 54 Punto de equilibrio	145
Tabla 55 Presupuesto de gastos fijos y variables	146
Tabla 56 Gastos de ventas	146
Tabla 57 Gastos operacionales actuales	146
Tabla 58 Valoración económica.....	147
Tabla 59 Análisis de sensibilidad	148
Tabla 60 Ratios de Solvencia	148
Tabla 61 Ratios de Rentabilidad.....	150
Tabla 62 Indicador F1: Rentabilidad del Capital	154
Tabla 63 Indicador F2: Eficiencia Operativa	154
Tabla 64 Indicador F3: Mix de Productos	155
Tabla 65 Indicador C1: Mix de Productos	155
Tabla 66 Indicador C2: Tiempo promedio de atención al cliente	156
Tabla 67 Indicador c3: Eficiencia en plan de capacitación a clientes.....	156
Tabla 68 Indicador I1: Periodo promedio de pago	157
Tabla 69 Indicador I2: Venta de nuevos productos.....	157
Tabla 70 Indicador I3: Venta de nuevos productos.....	158
Tabla 71 Indicador P1: Formación del recurso humano	158
Tabla 72 Indicador P2: Investigación y desarrollo.....	159
Tabla 73 Indicador P3: Formación del recurso humano	159
Tabla 74 Alternativas de contingencia	160
Tabla 75 Eliminación de gastos asociados	160
Tabla 76 Alternativas de contingencia 2	161

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Cadena de valor integrada.....	25
Figura 2. Facturación por provincia.....	28
Figura 3. Empresas por provincia	28
Figura 4. Canales de abastecimiento.....	29
Figura 5. Estrategia del plan de negocios.....	30
Figura 6. Edificio Matriz 3M	33
Figura 7. Tecnologías 3M	34
Figura 8. Negocios 3M.....	35
Figura 9. Divisiones 3M Ecuador	36
Figura 10. Venta por Negocios 3M Ecuador	37
Figura 11. Clasificación de distribuidores	38
Figura 12. Divisiones y portafolio de (S&G)	39
Figura 13. Segmentos de la división de soluciones comerciales	40
Figura 14. Categorías de productos (CSD).....	41
Figura 15. Categorías de concentrados químicos.....	42
Figura 16. Categorías del producto.....	43
Figura 17. Sistema de dilución.....	43
Figura 18. Proceso de dilución.....	44
Figura 19. Modelo de gestión integral.....	45
Figura 20. Centros de entrenamiento	46
Figura 21. Instituto de la limpieza	47
Figura 22. Certificaciones de procesos operativos	48
Figura 23. Camión de auditorías a clientes finales	49
Figura 24. Estaciones móviles de desechos.....	52
Figura 25. Disposición final de desechos contaminados	53
Figura 26. Sectores a los que brindan servicio de limpieza	56

Figura 27. Número de clientes por empresa.....	57
Figura 28. Áreas industriales donde brindan servicios de limpieza.....	58
Figura 29. Segmentos que requieren servicio de limpieza	59
Figura 30. Insumos de mayor costo.....	60
Figura 31. Proveedores	61
Figura 32. Uso de dilutor de químicos	62
Figura 33. Marcas de dilutores que se utilizan.....	63
Figura 34. Costo mensual por la compra de químicos.....	64
Figura 35. Certificaciones de procesos operativos	65
Figura 36. Beneficios para empresas de limpieza	66
Figura 37. Análisis PESTA.....	68
Figura 38. Crecimiento económico	73
Figura 39. Promedio ingreso petrolero.....	74
Figura 40. Inflación anual a Diciembre de cada año	74
Figura 41. Indicadores laborales.....	75
Figura 42. Ingreso laboral	76
Figura 43. Cinco fuerzas de Porter	81
Figura 44. Barreras de entrada.....	82
Figura 45. Mercado Meta	86
Figura 46. Cadena de valor	88
Figura 47. Mapa estratégico de objetivos	98
Figura 48. Organización de la estructura de ventas.....	108
Figura 49. Sistema de venta	109
Figura 50. Procedimiento para las previsiones de ventas.....	111
Figura 51. Inspecciones por segmento	128
Figura 52. Venta enfocada al cliente.....	129
Figura 53. Salesforce.....	130

Figura 54. Evaluación de vendedores en Salesforce.....	130
Figura 55. Cuadro de mando Salesforce	131
Figura 56. Sistema dilutor de concentrados químicos	132
Figura 57. Características de la botella del concentrado	133
Figura 58. Mercados objetivos	136
Figura 59. Revista.....	137
Figura 60. Brandeo de camiones.....	138
Figura 61. Catalogo / Flayer	139
Figura 62. Razón circulante	148
Figura 63. Endeudamiento.....	149
Figura 64. Apalancamiento	149
Figura 65. Margen operacional	150
Figura 66. Margen neto.....	151
Figura 67. ROE	151
Figura 68. ROA.....	151
Figura 69. Cuadro de Mando Integral	153

RESUMEN EJECUTIVO

En la búsqueda de incrementar las ventas de 3M ECUADOR C.A. el presente proyecto centra su idea de negocios en la comercialización de concentrados químicos, demandado por las empresas de limpieza y mantenimiento, para las actividades operativas brindadas a sus clientes finales. 3M ECUADOR C.A. mediante el desarrollo de sólidas alianzas con actores externos que constituyen áreas de soporte para las empresas de limpieza, asegurará que las mismas se ajusten a los más altos estándares de buenas prácticas de procesos y procedimientos ambientales, operativas, administrativas y sobre todo en apego al cumplimiento a la normativa legal, de las distintas entidades de control con injerencia sobre esta línea de negocios, avalados por una verificadora independiente debidamente autorizada; para lo cual, se construye un modelo de gestión integral para las empresas de limpieza. La idea de negocio genera una ventaja competitiva, constituyéndose en un estrecho vínculo comercial con tales empresas (generadoras de las compras de los productos), ya que dará como resultante: contar con un personal altamente calificado, lograr empresas con responsabilidad social, que permita ser eficiente en el tratamiento, manejo y disposición final de los desechos contaminantes producidos, obtener la certificación de las empresas de limpieza lo que determina un elemento diferenciador sobre sus competidores, y el evitar el levantamiento de expedientes administrativos por parte de las entidades de control, en materia laboral y ambiental. Desde el punto de vista técnico 3M ECUADOR C.A., proveerá a las empresas de limpieza seleccionadas en el plan de negocio, el sistema de “dilución perfecta” mediante el uso del dilutor denominado “Twist & Fill”, de desarrollo y propiedad intelectual de 3M Company. Se ha considerado como parte de la gestión integral mantener comunicación con los clientes finales más relevantes de las empresas de limpieza, para recibir de ellos su medición al nivel de satisfacción sobre la gestión de 3M ECUADOR C.A.; para este fin, ingentes inversiones relacionadas a dos camiones con su respectiva publicidad e implementación de showroom móviles en su furgón, son considerados para una explicación in situ tanto para Guayaquil y Quito, sobre los beneficios que hay atrás de cada químico concentrado comercializado e impulsar otras ventas relacionadas a implementos y artículos complementarios.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIO; CONCENTRADOS QUÍMICOS; MODELO DE GESTION INTEGRAL; GESTOR AMBIENTAL, CADENA DE VALOR; EMPRESA DE LIMPIEZA.

ABSTRACT

In the search of increase them sales of 3M ECUADOR C.A. the present project focuses its idea of business in the marketing of concentrated chemical, sued by them companies of cleaning and maintenance, for them activities operational provided to its customers late. 3M ECUADOR C.A. through the development of strong partnerships with external actors that constitute areas of support for the cleaning companies, will ensure that they conform to the highest standards of good practice for processes and procedures environmental, operational, administrative and especially in accordance with the compliance with the legal regulations of the different entities of control with interference on this line of business , backed up by a verifier independent duly authorized; which, is built a model of management for the cleaning companies. The idea of business generates a competitive advantage, becoming close commercial ties with such companies (purchases of products generating), since it will give as result: have a highly qualified staff, ensure companies with social responsibility, allowing to be efficient in the treatment, handling and disposal of polluting waste produced, the certification of the cleaning companies that determines a differentiator over their competitors , and the avoid the rising of records administrative from the entities of control, in field labor and environmental. From the technical point of view 3 M ECUADOR C.A., it will provide the cleaning companies selected on the business plan, the "perfect dilution" system through the use of the dilutor called "Twist & Fill", development and intellectual property of 3M Company. Has been considered as part of the comprehensive management maintain communication with relevant end customers of the cleaning companies, to receive them your measurement to the level of satisfaction on the management of 3 M ECUADOR C.A.; for this purpose, invest related to two trucks with its respective advertising and implementation of showroom mobile in their van, they are considered for an explanation on site for both Guayaquil and Quito, the benefits behind each concentrate chemical marketed there and boost other sales related to tools and complementary items.

Keywords: BUSINESS PLAN; CONCENTRATED CHEMICALS; INTEGRAL MANAGEMENT MODEL; ENVIRONMENTAL MANAGER, VALUE CHAIN; CLEANING COMPANY.

INTRODUCCIÓN

La permanente preocupación de las empresas, sean públicas o privadas, en reducir sus costos de los bienes y servicios brindados, conlleva a tomar las mejores decisiones administrativas que aseguren los mayores beneficios, entre los mismos se identifican la contratación del servicio de limpieza realizados a través de empresas del sector privado. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros durante el periodo 2015 en el Ecuador, se encuentran activas a nivel nacional 313 empresas de limpieza, con información de facturación anual, sector que generó un total de 178 MM de dólares en el mismo periodo. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2015).

Las empresas que brindan el servicio de limpieza y mantenimiento, contiene entre sus principales costos operativos, la compra de insumos relacionados al uso de químicos, herramientas y materiales de limpieza, entre los que se citan: franelas, trapos, esponjas, recipientes plásticos, equipos de protección personal y otros, que adicional a su propio costo, requiere de una disposición final como desecho, ya que luego de su uso recurrente, se constituye en un producto contaminado, actividad y requisito legal que no se cumple, como lo estipula el (Registro Oficial , 2015) No. 316 Acuerdo Ministerial # 061 del Libro VI TULA (Texto Unificado de Legislación Ambiental), del Ministerio del Ambiente publicado el 4 de Mayo del 2015, en cuyo Art.2, pág. 3 se cita textualmente lo siguiente:

“Contaminador-Pagador o Quien Contamina Paga.- Es la obligación que tienen todos los operadores de actividades que impliquen riesgo ambiental de internalizar los costos ambientales, asumiendo los gastos de prevención y control de la contaminación así como aquellos necesarios para restaurar los ecosistemas en caso de daños ambientales, teniendo debidamente en cuenta el interés público, los derechos de la naturaleza y el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. El principio en mención se aplica además en los procedimientos sancionatorios o en los de determinación de obligaciones administrativas o tributarias de pago.

El desarrollo del presente plan comercial, se construye sobre una cadena de valor integrada por: PROVEEDOR – DISTRIBUIDOR - EMPRESA DE

LIMPIEZA – GESTOR AMBIENTAL; en donde el conocimiento, reputación y credibilidad del proveedor 3M permitirá adicional a lograr mejores costos operativos para las empresas de limpieza, contribuir con un elemento social diferenciador de responsabilidad medio ambiental, en el proceso de la disposición final de los desechos contaminados citados en el párrafo anterior y obligados por la normativa ambiental vigente.



Figura 1. Cadena de valor integrada

Elaborado por: El autor

Las estrategias de la cadena de valor, serán descritas en el capítulo III del presente plan comercial; en donde a través del recurso infinito del conocimiento y de las buenas prácticas ambientales, el sector de las empresas de servicio de limpieza podrán ofrecer soluciones diferenciadoras, que serán altamente valoradas por sus clientes finales.

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo descrito en el Manual de Buenas Prácticas Ambientales del (Ministerio del Ambiente, 2014) en sus numerales 5.2 Uso del agua y 5.3 Gestión de los desechos, 3M ECUADOR C.A. desarrolla un modelo de gestión basado en un agresivo plan de capacitación para el personal operativo de las empresas de limpieza y mantenimiento;

así como de la certificación de sus procesos y procedimientos operativos, que aseguren el eficiente uso de los recursos y responsable manejo medioambiental, sustentado en la contratación de empresas especializadas y calificadas por el Ministerio del Ambiente para dichas tareas; así como también se involucra a un actor externo denominado Gestor Ambiental, que por definición es: una empresa que implementa una serie de actividades, políticas, dirigidas a manejar de manera integral el medio ambiente de un territorio dado y así contribuir con el desarrollo sostenible del mismo.

JUSTIFICACIÓN

La introducción y comercialización de los seis concentrados químicos, objetivo comercial del presente plan de negocios, que define como mercado meta, las empresas que brindan servicios de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito; identifica en 3M ECUADOR C.A. la necesidad de crear un modelo de gestión integral, cuyo alcance fue definido anteriormente en la cadena de valor. Este modelo de gestión integral asegura el mejoramiento de los procesos de control y buen uso de los productos químicos de limpieza, que se utilizan para el servicio brindado a sus clientes, independientemente al segmento que pertenece, fortalece a las empresas de limpieza creándoles valores diferenciados y ventajas competitivas, como el contar con certificaciones de sus procesos y procedimientos y ser responsable en la interacción con el medio ambiente.

Las actividades operativas de las empresas de limpieza, se realizarán con personal debidamente capacitado por la empresa 3M ECUADOR C.A. para el manejo y uso de los concentrados químicos; como requisito obligatorio para obtener la certificación por el buen uso, manejo y disposición final de productos químicos, suministros e insumos, emitida por la compañía verificadora; así como también para dar cumplimiento con la normativa laboral vigente que exige a toda empresa con una fuerza laboral igual o superior a 10 empleados, debe desarrollar su propio Reglamento Interno en Seguridad y Salud Ocupacional que requiere ser legislado por el IESS.

De las 313 empresas de servicios de limpieza y mantenimiento, registradas en el Ecuador, sus actividades económicas se encuentran bajo los códigos establecidos por las Naciones Unidas a través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión (CIIU, 2009) N8121.00, N8110.00, N8129.11, N8129.12; con cobertura en todas las provincias y que registran ventas en sus estados financieros.



Figura 2. Facturación por provincia



Figura 3. Empresas por provincia

Elaborado por: El autor

Detallando el nivel de facturación del mercado meta del proyecto, los ingresos por los servicios prestados durante el periodo 2015 ascendió a \$ 178'164.857; valor correspondiente al 72% de empresas registradas, que equivale a 224 empresas de limpieza y mantenimiento localizadas en las provincias de Guayas y Pichincha. En la ciudad de Guayaquil están registradas 78 empresas que reportaron una facturación en el periodo 2015 de \$ 69'630.330, Quito cuenta con 76 empresas registradas que facturaron \$ 79'508.294 en el mismo periodo; siendo la facturación total de \$ 149'138.624 entre las dos ciudades principales del Ecuador y representando aproximadamente el 84% de los ingresos nacionales de las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento.

Actualmente en el Ecuador los productos químicos diluidos y las materias primas utilizadas para el proceso de limpieza de uso doméstico, industrial o institucional son importados; localmente existe una mezcla sobre las mismas materias primas; empresas como: Interoc, Proquimsa, Johnson Wax del Ecuador, Ultra Química, Brenntag Ecuador, entre otras realizan este tipo de actividad (Revista Ekos, 2016).

Según el Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA (2016), establece que dentro de la categoría de:

Productos higiénicos de uso industrial” relacionada al Reglamento para el registro y control de productos higiénicos de uso industrial, cita textualmente: “Son aquellos productos cuya formulación tiene por función principal el remover la suciedad, desinfectar y propender el cuidado de la maquinaria e instalaciones industriales, comerciales, centros educativos, hospitalarios, de salud pública y de otros utilizados en procesos industriales.

Las empresas de servicios de limpieza y mantenimiento adquieren los productos químicos a través de los siguientes canales:



Figura 4. Canales de abastecimiento

Elaborado por: El autor

La estrategia planteada en el presente plan comercial busca que las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento obtengan los mayores beneficios tras la compra de sus productos químicos, materiales e insumos como son; la cual se ilustra de la siguiente manera:

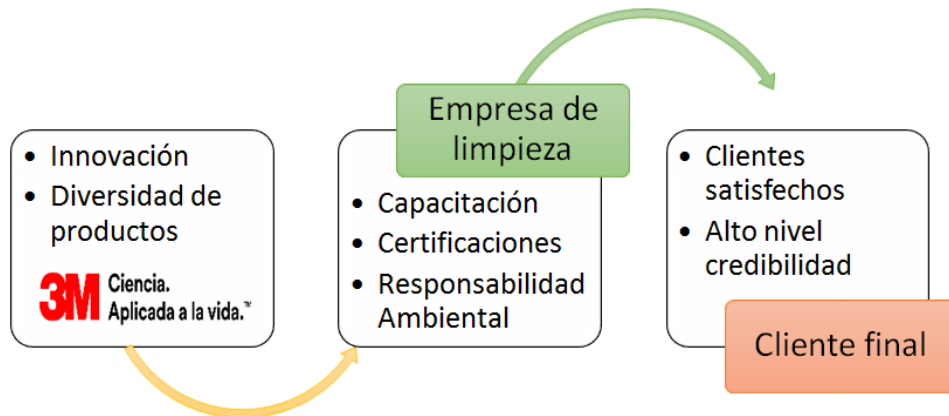


Figura 5. Estrategia del plan de negocios

Elaborado por: El autor

La oferta de productos químicos de 3M ECUADOR C.A. es altamente diversificada, cuyo campo de aplicación y uso, van desde productos para limpiar vidrios hasta muy especializados para limpieza de quirófanos y áreas sensibles.

La ventaja competitiva creada a través del presente plan de negocios y única sobre sus competidores, es el desarrollo del modelo de gestión técnico y administrativo con enfoque para las empresas de limpieza y mantenimiento, que asegurará una relación comercial a largo plazo, con los beneficios económicos que de la misma se deriva.

Con la finalidad de “reducir costos”, localmente existe una mala práctica operativa, dirigida en la comercialización de químicos en presentación de canecas (5 galones) la que se realiza a través de distribuidores institucionales o personas naturales, que lo envasan de manera artesanal, sin tener una dilución adecuada, que permita que los químicos sean eficientes durante su uso (rendimiento), además en su mayoría no cuentan con registros sanitarios, ni cumplen con algunos de los puntos indicados en los Cap.5: clasificación de los envases/embalajes, Cap.6: requisitos, contenido en la (INEN, 2010).

La innovación en la comercialización descrita en el presente trabajo, está en crear empresas de limpieza con buenas practicas operativas, a través de certificaciones de calidad de sus procesos y procedimientos, personal altamente capacitado, con un óptimo manejo en el uso y la disposición final de los desechos, de los insumos y productos utilizados en sus actividades de limpieza, lo que permitirá que sus clientes finales se sientan satisfechos y con un alto nivel de credibilidad sobre el servicio contratado, bajo una condición de alto valor, definida como: empresas creando empresas.

OBJETIVO GENERAL

Generar un incremento del 25% en las ventas anuales de la División de Soluciones Comerciales de 3M ECUADOR C.A., comercializando químicos concentrados al sector de las empresas de servicios de limpieza y mantenimiento de las ciudades de Guayaquil y Quito, durante el segundo semestre del 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener de parte de ARCSA (Agencia de Regulación y Control Sanitario) los seis registros sanitarios de los concentrados químicos comercializados por 3M ECUADOR C.A. para el mes de marzo del periodo 2017.
- Promover acuerdo comercial con el distribuidor nacional autorizado para la distribución y comercialización de los productos químicos usados por las empresas de limpieza y mantenimiento en abril 2017.
- Implementar plan de capacitación y entrenamiento al personal operativo de las empresas de servicios de limpieza y mantenimiento a junio del 2017.
- Desarrollar con Gestor Ambiental el programa de disposición final de desechos y productos contaminados de la operación del servicio de limpieza y mantenimiento, a partir del cuarto trimestre del 2017.
- Generar programas de certificación para las empresas de servicios de limpieza y mantenimiento, con aplicación a sus procesos operativos a partir del periodo 2018.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El plan de negocios que se está presentando cumple las siguientes líneas de investigación:

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo Final

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en las Zona 8 y 9 y en los últimos 5 años.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa

3M (Minnesota Mining Manufacturing Co.) fue fundada en la ciudad de Two Harbors, Minnesota, EEUU en 1902; es una compañía multinacional de tecnología diversificada e innovación que nunca deja de inventar.



Figura 6. Edificio Matriz 3M

A lo largo de sus 114 años, sus innovaciones han contribuido a mejorar la vida de millones de personas en todo el mundo, han mejorado las condiciones viales, han generado edificios más seguros y ha contribuido al desarrollo de energías limpias alternativas, todos los días en 3M, una idea siempre conduce a la siguiente, el impulso de crear hace posible el progreso en todo el mundo.

- Ventas Anuales: \$30.2 billones
- Operaciones en más 70 países
- 89,449 empleados alrededor del mundo
- 35 laboratorios de Investigación & Desarrollo
- Ventas de productos 3M en alrededor de 200 países
- 7,900 investigadores (3,800 en Estados Unidos).
- Se generan alrededor de 1000 nuevos productos anualmente.

“Compartir la tecnología es el corazón de 3M”, ésta premisa se basa en que muchas de las tecnologías que se encuentran actualmente en sus productos fueron desarrolladas e inventadas por 3M a lo largo de sus 114 años de historia.

Actualmente 3M posee 46 plataformas tecnológicas que las combina para cada año sacar al mercado nuevos productos, utilizando sus 11.000 ingenieros de desarrollo, 85 laboratorios globales y 200 fábricas alrededor del mundo, 5.4% de las ventas a nivel mundial se destina para investigación y desarrollo.



Figura 7. Tecnologías 3M

Elaborado por: El autor

Con casi 40 divisiones de negocios organizadas en cinco unidades principales, las personas ya están familiarizadas con los productos que la compañía produce, a nivel global 3M Company cuenta con 5 negocios principales:

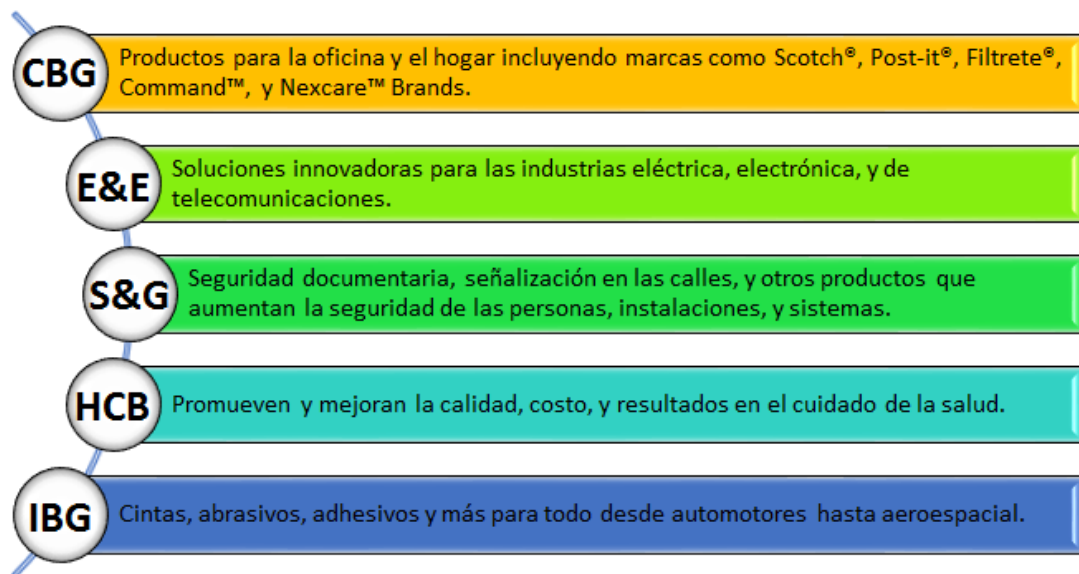


Figura 8. Negocios 3M

Elaborado por: El autor

3M en el Ecuador

Fue constituida hace más de 50 años en el mercado nacional e inicio sus operaciones de comercialización en la ciudad de Quito, posteriormente se abrieron oficinas al sur de la ciudad de Guayaquil para luego trasladarse a la ciudad de Durán, donde actualmente están sus oficinas principales y en Quito como oficina comercial.

En las instalaciones de Durán en la década de los años 80's se montó una planta de producción de la conocida "Cinta Scotch" y adicionalmente revolucionaron el mercado ecuatoriano con la "Cinta de Embalaje" que era muy similar a la cinta adhesiva transparente pero en mayor tamaño, esta innovación se dio ya que en ese entonces solo se utilizaba el papel engomado, que eran tiras de papel con goma para sellar cajas y cartones.

Actualmente 3M ECUADOR C.A. cuenta con 85 empleados en Guayaquil y Quito de los cuales el 65% aproximadamente son de las áreas de marketing y ventas en los diferentes negocios y divisiones; el reporte directo de 3M ECUADOR C.A. es 3M Perú ya que hace 2 años se está implementando un proceso de regionalización teniendo un solo objetivo

común ante 3M Company como Región Andina (Ecuador, Perú, Bolivia y Paraguay).

El total de los productos que se comercializan en el país son importados, es decir producidos por 3M en otras plantas a nivel mundial, siendo sus principales fuentes de suministro EEUU, Brasil, Francia, Taiwán. En Ecuador se mantiene la estructura de divisiones y negocios que existe en 3M Company: **(CBG)**, **(E&E)**, **(S&G)**, **(HCB)** e **(IBG)** sin embargo no todos los productos se comercializan en el país por varias razones; tamaño de mercado, demanda, tecnologías disponibles, restricción de importaciones, mercados o industrias no existentes, etc.

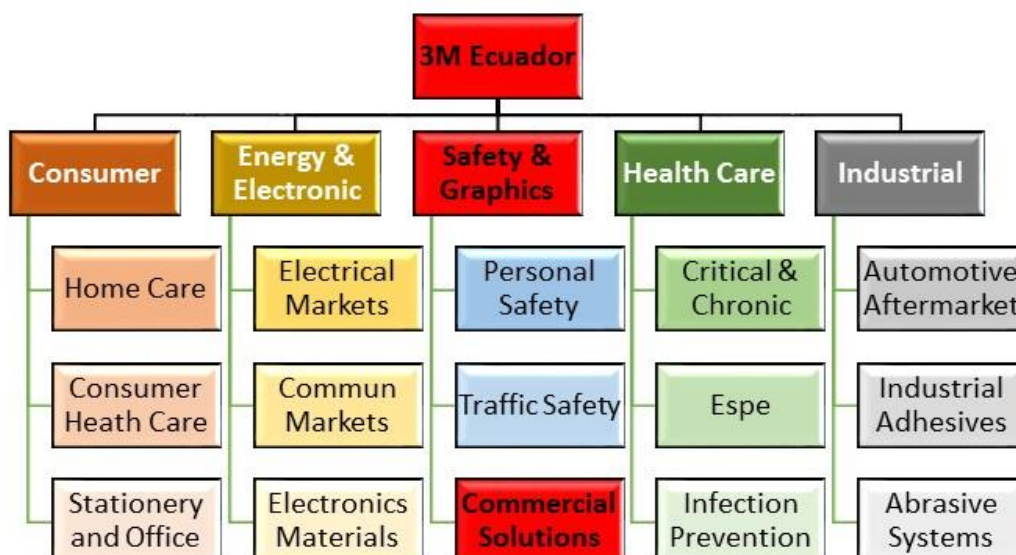


Figura 9. Divisiones 3M Ecuador

Elaborado por: El autor

El 90% de la venta de todos los productos de los diferentes negocios se realiza a través de distribuidores autorizados a nivel nacional, especializados en los diferentes mercados donde intervienen, el otro 10% se realiza en la modalidad de venta directa, En la figura No.10 se detalla la participación en las ventas de las cinco unidades de negocios de 3M ECUADOR C.A. durante el periodo 2015.



Figura 10. Venta por Negocios 3M Ecuador

Elaborado por: El autor

La venta directa se realiza únicamente a los clientes categorizados como (cuentas claves) que cumplan con los siguientes parámetros:

- Volumen de compra anual (Mínimo \$ 500.000)
- Alto nivel de recordación en el mercado donde desarrolla su actividad económica.
- Alianzas estratégicas determinadas a nivel mundial.

Por ser una compañía muy diversificada en su portafolio de productos, se han categorizado a los distribuidores de acuerdo a los volúmenes de compras y los productos que requieren para atender a su base de clientes, que provienen de todo tipo de industrias o mercados.



Figura 11. Clasificación de distribuidores

Elaborado por: El autor

Las variables de categorización para un distribuidor las establecen las estrategias comerciales de cada negocio o división.

Unidad de negocio de Seguridad e Imagen Gráfica (S&G)

El negocio de seguridad e imagen gráfica en Ecuador cuenta con las siguientes divisiones comerciales y su respectivo portafolio de productos.



Figura 12. Divisiones y portafolio de (S&G)

Elaborado por: El autor

Del total de las ventas de la unidad de negocios de Seguridad e Imagen Gráfica, el 73% corresponde a la división de equipos de protección personal, el 13% a la división Seguridad en Tráfico Vial, el 10% a la división de Soluciones Comerciales, y el restante 4% a las otras divisiones existentes; siendo la división de soluciones comerciales donde se implementará el presente plan de negocios.

División de soluciones comerciales (CSD)

Esta división comercial ha sectorizado el mercado en 10 segmentos para un mejor enfoque en la comercialización y búsqueda de nuevas oportunidades de su portafolio de productos:

Hotelería	•Hoteles, Moteles, Hostales, Hosterías, Etc
Industria	•Farmacéutica, Alimenticia, Cuidado Personal, Petrolera, Minera, Florícola, Téxtil, Gráfica
Oficinas	• Edificios de oficinas e Instituciones Financieras, Concesionarios
Restaurantes	•Cadenas de Comida Rápida, Restaurantes especializados y Gourmet, Bares y Discotecas
Servicios de Catering	•Servicios de alimentación empresarial
Alto Tráfico	•Aeropuertos, Terminales Terrestres, Clubes, Centros Comerciales y de Entretenimiento, Supermercados
Educación	•Centros Infantiles, Escuelas, Colegios, Universidades, Institutos.
Salud	•Hospitales, Clínicas, Policlínicos, Consultorios, Laboratorios, Asilos, Spa, Salas de Belleza

Figura 13. Segmentos de la división de soluciones comerciales

Elaborado por: El autor

Para el presente plan de negocios, se toma en consideración 8 de los 10 segmentos de mercado posibles, donde las empresas que brindan servicio de limpieza y mantenimiento, realizan principalmente sus operaciones en las instalaciones de los clientes finales.

Esta diversificación permite enfocar la gestión comercial del presente plan de negocios en aquellos segmentos más rentables o demandantes de los químicos concentrados, teniendo la oportunidad de poder crear e implementar servicios diferenciados de valor agregado.

La mayoría de los clientes de estos segmentos seleccionados, realizan la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento a empresas especializadas para no incrementar la contratación directa de empleados operativos y administrativos que se encarguen de estas tareas, así como la de distribuir de mejor manera los recursos e insumos que se utilizan en este tipo de actividad.

El portafolio de productos de la división de soluciones comerciales está distribuido en categorías que a su vez contiene subcategorías de productos

para limpieza, cuidado e imagen institucional; a continuación se detalla el porcentaje de participación de cada una de ellas sobre la facturación total de la división.

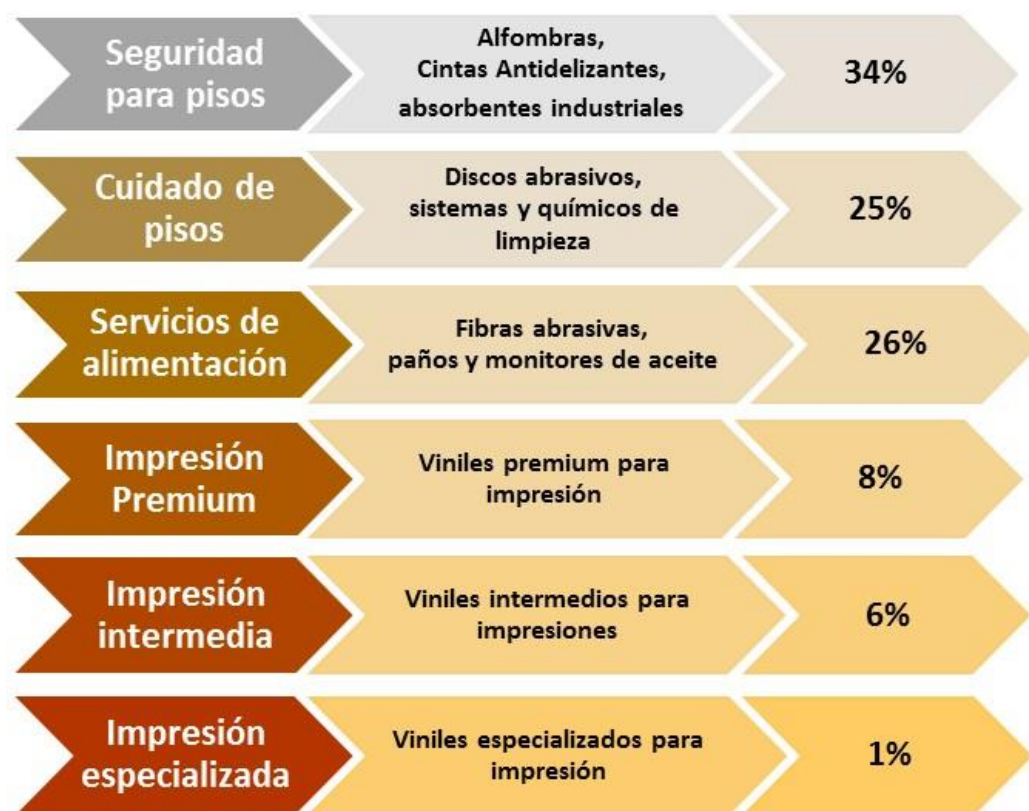


Figura 14. Categorías de productos (CSD)

Elaborado por: El autor

1.1. Misión y visión

Visión Global:

Con base a la información que se obtuvo de la página web de (3M Ecuador C.A., 2017):

“Tecnología 3M desarrollando cada empresa.

Productos 3M renovando cada hogar.

Innovación 3M mejorando cada vida”

Misión 3M:

En lo que respecta a la misión de la empresa (3M Ecuador C.A., 2017), esta se describe a continuación:

Aumentar la protección, la seguridad y la productividad de personas, instalaciones y sistemas en todo el mundo. Inspirar comunicación creativa y diseño con un amplio portafolio de soluciones gráficas para mejorar el impacto visual a través de productos de equipos de protección personal, productos de seguridad, soluciones de seguimiento y rastreo.

1.2. Descripción del producto o servicio

Producto

Los concentrados químicos de la compañía 3M ECUADOR C.A. de acuerdo a su aplicación están distribuidos en las siguientes categorías:

Categoría de concentrados químicos	Limpieza General
	Desinfectantes
	Mantenimiento de superficies duras
	Mantenimiento de alfombras
	Limpieza de baños
	Aromatizantes
	Desengrasante para industria de alimentos

Figura 15. Categorías de concentrados químicos

Elaborado por: El autor

Cada botella de producto contiene 2 litros de químico concentrado que de acuerdo a su dilución con agua puede ser de bajo caudal (Low) cuando se requiere la utilización de botellas atomizadoras o alto caudal (High) para el empleo en baldes o cubetas.

Para la elaboración del plan de negocios y de acuerdo a los segmentos de mercado donde se implementarán las estrategias comerciales para toda la cadena de valor indicada en la introducción, se toma en cuenta los siguientes concentrados químicos de limpieza y su respectivo rendimiento.

<p>3H 207 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiador neutro 	<p>7H 123 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desengrasante alimenticio 	<p>8L 35 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiador uso general
<p>13L 30 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientador aroma Frescura 	<p>17L 42 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiador y protector para vidrios 	<p>25H 180 Galones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desinfectante cuaternario neutro

Figura 16. Categorías del producto

Elaborado por: El autor

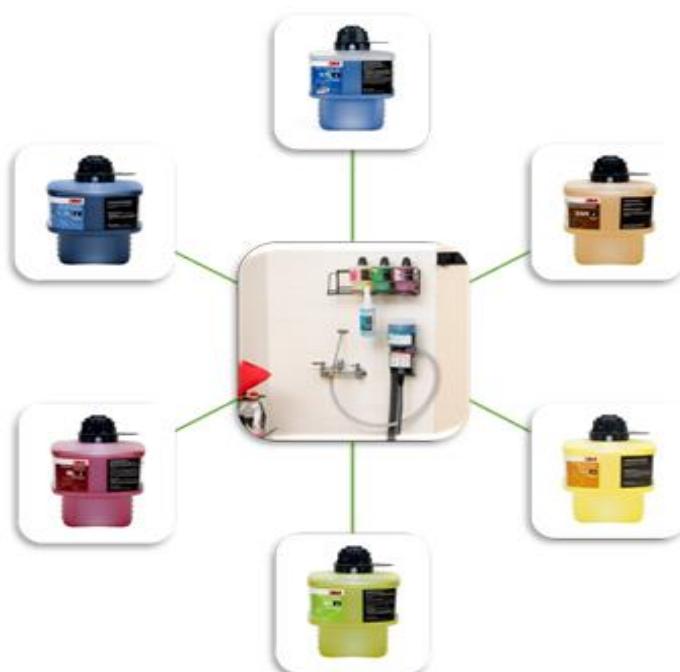


Figura 17. Sistema de dilución

Elaborado por: El autor

Para poder realizar la dilución con agua de los concentrados químicos se requiere de un dilutor compacto y sencillo que acoplado a una toma de agua con una manguera, envía el flujo de agua al interior del mismo; posteriormente se coloca la botella de concentrado químico en el dilutor y por acción de la gravedad el producto cae al interior del mismo donde ambos componentes se combinan obteniendo el producto químico diluido.

Por ser el dilutor un elemento mecánico estandarizado y de propiedad intelectual de 3M Company, será provisto en forma de comodato a cada una de las 25 empresas que conforman la cuota de venta durante el quinquenio del plan de negocios.

La siguiente imagen muestra el proceso de diluir el concentrado químico con el agua.

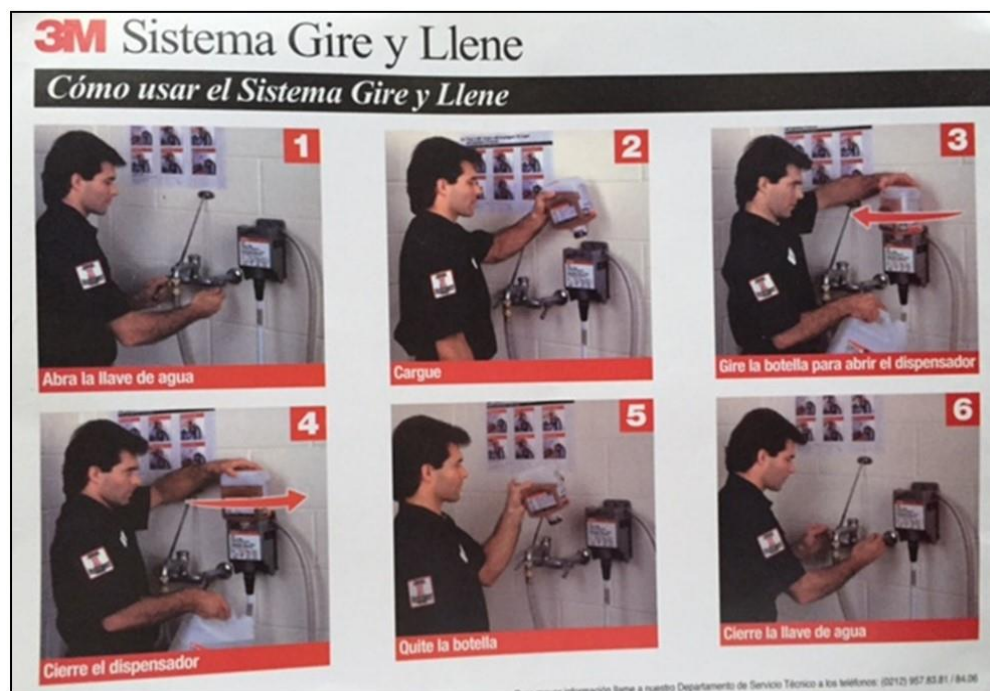


Figura 18. Proceso de dilución

Elaborado por: El autor

Servicio

La compañía 3M ECUADOR C.A., preocupada por el buen uso de los productos que comercializa, donde se aproveche de mejor manera los

beneficios que otorga a las soluciones que requieren sus clientes; así como también, por su disposición final por estar catalogados como productos contaminantes y para asegurar su alto estándar en Responsabilidad Social Corporativa a nivel mundial, cumpliendo las leyes y disposiciones locales respecto a este ámbito, ha construido a través del presente plan de negocios un modelo de gestión integral dirigido a las empresas que brindan servicios de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito.

El modelo de gestión esta soportado en 3 ejes principales:



Figura 19. Modelo de gestión integral

Elaborado por: El autor

- Plan de capacitación permanente al personal operativo de las empresas de limpieza.
- Certificación de los procesos y procedimientos operativos de las empresas de limpieza y mantenimiento en el buen uso de los concentrados químicos.
- Metodología en la disposición final de los desechos sólidos que producen las empresas de limpieza.

PRIMER EJE - Planes de capacitación

Con una frecuencia trimestral se realizarán capacitaciones dirigidas al personal operativo y de supervisión de las empresas de limpieza y mantenimiento que se desarrollarán en las instalaciones de los centros de entrenamiento de 3M ECUADOR C.A.



Figura 20. Centros de entrenamiento

Elaborado por: El autor

Estas capacitaciones abordará temáticas relacionados a: conocimiento y áreas de aplicación del portafolio de concentrados químicos, proceso de dilución, cumplimiento de normativa legal relacionada a productos contaminantes, uso de equipos de protección personal para las actividades operativas, importancia del contacto con el cliente final, etc.,

Estos y otros temas forman parte del programa de entrenamiento y capacitación denominado “Cleaning Institute” desarrollado por 3M Company para la División de Soluciones Comerciales y que se empezará a implementar en el país para lograr la profesionalización del personal operativo de las empresas de limpieza y mantenimiento.



Figura 21. Instituto de la limpieza

Fuente: (3M Ecuador C.A., 2017)

Tal como fue citado en la justificación del proyecto y en relación a la normativa laboral, estas empresas de limpieza tiene la obligatoriedad de mantener un reglamento interno de higiene y seguridad, dado que sin excepción tienen más de 10 empleados, según el art. 434 del Código de Trabajo debidamente aprobado por Ministerio de Trabajo (2008) y que deberá ser renovado cada dos años, por lo anterior los registros de las capacitaciones de su personal operativo cumplirá uno de los principales requisitos contenidos en el reglamento interno citado anteriormente, sin costo para la empresa de limpieza.

Los gastos que se deriven de las capacitaciones dirigidas a 50 personas entre personal operativo y supervisores de las empresas de limpieza y mantenimiento, forman parte de la estructura financiera del proyecto, lo que asegura la disponibilidad de los recursos ante una de las sensibles actividades desarrolladas en el modelo de gestión propuesto.

SEGUNDO EJE - Certificaciones de los procesos operativos

Las certificaciones de los procesos y procedimientos operativos del buen uso de los concentrados químicos para las empresas de limpieza y mantenimiento, es la estrategia diferenciadora dentro de la estructura del modelo de gestión integral desarrollado, que permitirá ser eficientes las tareas operativas, cumpliendo con las regulaciones exigidas para este tipo

de actividad, por las diversas entidades de control con injerencia sobre esta línea de negocios, donde sus clientes finales puedan recibir un servicio de alto nivel de acuerdo a sus requerimientos de limpieza.



Figura 22. Certificaciones de procesos operativos

Como parte de las estrategias para la elaboración del Manual General de Procesos y Procedimientos, se contará con la asesoría de ISSA (Asociación Mundial de la Industria de la Limpieza), lo que será posible mediante la membresía existente de 3M Company y que será certificado localmente por SGS como verificadora independiente.

3M ECUADOR C.A. como parte de sus gastos operacionales del proyecto, incluye el valor de la certificación a 25 empresas (10 empresas Guayaquil y 15 empresas en Quito) que cuenten con la mayor capacidad instalada en infraestructura física, para que sirvan de centros de acopio de los desechos contaminados que se generan en sus clientes finales.

Para que estas empresas puedan acceder a este beneficio, deberán recibir la acreditación, cuya vigencia es de 3 años; previa aprobación de las respectivas auditorías de cumplimiento de los procesos y programas del buen uso de los concentrados químicos, realizadas y validadas por la compañía verificadora y de 3M ECUADOR C.A.

El primer año se reconocerá el 60% del valor de la certificación, el segundo y el tercer año se otorgará el 20% respectivamente, esto permitirá poder asegurar una permanencia mínima de tres años con la empresa de limpieza y mantenimiento utilizando los productos de 3M ECUADOR C.A.,

persiguiendo el objetivo comercial de potencializar las ventas de los seis concentrados químicos y de mantener el eficiente nivel de estas empresas en los servicios brindados.

Adicionalmente las empresas de limpieza proporcionarán a 3M ECUADOR C.A. la información básica de sus clientes finales, que tengan contratados sus servicios y que utilicen los productos químicos para las actividades de limpieza en sus instalaciones; periódicamente se realizarán visitas planificadas a estos clientes finales por parte de 3M ECUADOR C.A. con el fin de generar una relación sólida y de acompañamiento en encontrar la mejor solución a sus necesidades de mantener limpias sus áreas, y al mismo tiempo realizar el seguimiento de que se esté cumpliendo lo indicado en el Manual General de Procesos y Procedimientos de limpieza y que tienen que ser implementado por las empresas prestadoras del servicio.

El cliente final podrá ser partícipe a través de un show room montado en el equipo de transporte de 3M ECUADOR C.A., de todos los beneficios del servicio, que existen detrás de cada concentrado químico y su portafolio de productos complementarios comercializados por la empresa 3M ECUADOR C.A. con aplicación en las actividades diarias de los clientes finales, lo que podría derivar en nuevas ventas para el BIG 3M.



Figura 23. Camión de auditorías a clientes finales

Elaborado por: El autor

TERCER EJE - Disposición final de los desechos sólidos

La preocupación de 3M ECUADOR C.A. en conservar el medio ambiente cumpliendo las normativas y disposiciones establecidas por los organismos de control, ha llevado a la compañía a elaborar un programa sustentable y de participación activa de los actores de la cadena de valor propuesta para el presente plan de negocios, bajo los altos estándares de la Responsabilidad Social Corporativa.

El pacto global es una iniciativa de Naciones Unidas cuyo objetivo es comprometer a las organizaciones en la implementación de diez principios universalmente reconocidos en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción; basado en estos principios la compañía 3M ECUADOR C.A. elabora un Manual de Procesos y Procedimientos para el almacenamiento, manipulación, transporte, recolección y disposición final de los desechos contaminantes que las empresas de limpieza y mantenimiento generan por el uso de los concentrados y diluciones de productos químicos, así como también de sus insumos, que permite vincular a la comunidad a la que comercializa sus bienes y servicios, derivando en una cultura en protección al medio ambiente.

A continuación se detalla el marco legal, con las distintas leyes, en jerarquía, que tienen injerencia en el proyecto.

- Ley de Gestión Ambiental publicada en el Registro Oficial Suplemento 418 de 10-sep-2004.
- Decreto Ejecutivo No. 2393 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- Acuerdo Ministerial No. 026 del Ministerio del Ambiente Registro de generadores de desechos peligrosos, Gestión de desechos peligrosos

previo al licenciamiento ambiental, y para el transporte de materiales peligrosos.

- NTE INEN 2 266:2010 Requisitos para el transporte, almacenamiento y manejo de materiales peligrosos.
- NTE INEN 2841:2014-3 Requisitos para la gestión ambiental, estandarización de colores para recipientes de depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos.
- NTE INEN 2 288:2000 Requisitos para el etiquetado de precaución de productos químicos industriales peligrosos.
- Ordenanza de norma el manejo de los desechos sólidos no peligrosos generados en el cantón Guayaquil.
- Ordenanza metropolitana No. 332 de gestión integral de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito.
- DSST-NT-04 Orden y limpieza del Ministerio de relaciones laborales del Ecuador.
- Registro Oficial No. 316 Acuerdo Ministerial No. 061 del Libro VI TULA (Texto Unificado de Legislación Ambiental), del Ministerio del Ambiente.

El Manual de Responsabilidad Social Corporativa al igual que el Manual General de Procesos y Procedimientos operativos, será certificado por la verificadora independiente SGS y deberá ser implementado por las empresas de limpieza y mantenimiento como requisito exigible para obtener su certificación. Se adjunta en el anexo **(b)** la cotización verificador SGS.

Para implementar el tercer eje en el modelo de gestión con las empresas de limpieza y mantenimiento, 3M ECUADOR C.A. selecciona a la compañía GADERE S.A. como gestor ambiental para ejecutar la recolección y

disposición final de los desechos contaminados que se generan en las actividades rutinarias en las instalaciones de sus clientes finales, cuya cobertura está asegurada tanto para Guayaquil y Quito; la que se encuentra debidamente autorizada con Licencia Ambiental otorgada por el (Ministerio del Ambiente, 2014) No. 118 con R.O. No. 491 de Diciembre de 2004 y homologada para las tareas de Gestión Integral de Desechos Peligrosos y Especiales, para las fases de Recolección y Transporte de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, mediante Resolución DMA-2007-265 de febrero 27 de 2007, Municipio de Quito mediante Resolución N° A - 065.

Se colocarán estaciones móviles de desechos para la recolección de los desechos contaminados, en las instalaciones de las 25 empresas de limpieza y mantenimiento seleccionadas anteriormente, las cuales se constituirán en centros de acopio.



Figura 24. Estaciones móviles de desechos

Elaborado por: El autor

GADERE S.A. previa coordinación con cada una de las 25 empresas de limpieza y mantenimiento, realizará el retiro de los residuos que se encuentran en las estaciones móviles de desechos, de acuerdo al tipo de material contaminado, entregando el llamado MANIFIESTO UNICO, exigido por el Ministerio del Ambiente (2014), constituyéndose en el registro

ambiental oficial para el generador del desecho de la correcta disposición final del mismo.

Las empresas de limpieza seleccionadas cubrirán el total del costo por el servicio ofrecido por GADERE S.A., en cumplimiento con la normativa ambiental vigente, que determina que quien produce el desecho contaminado, internaliza en sus costos, su tratamiento y disposición final posterior.

3M ECUADOR C.A. delegará a su distribuidor nacional autorizado la administración del cumplimiento del sistema de gestión integral en todas sus fases lo que incluye la interacción con cada uno de los actores de la cadena de valor, indicada en la introducción del proyecto.

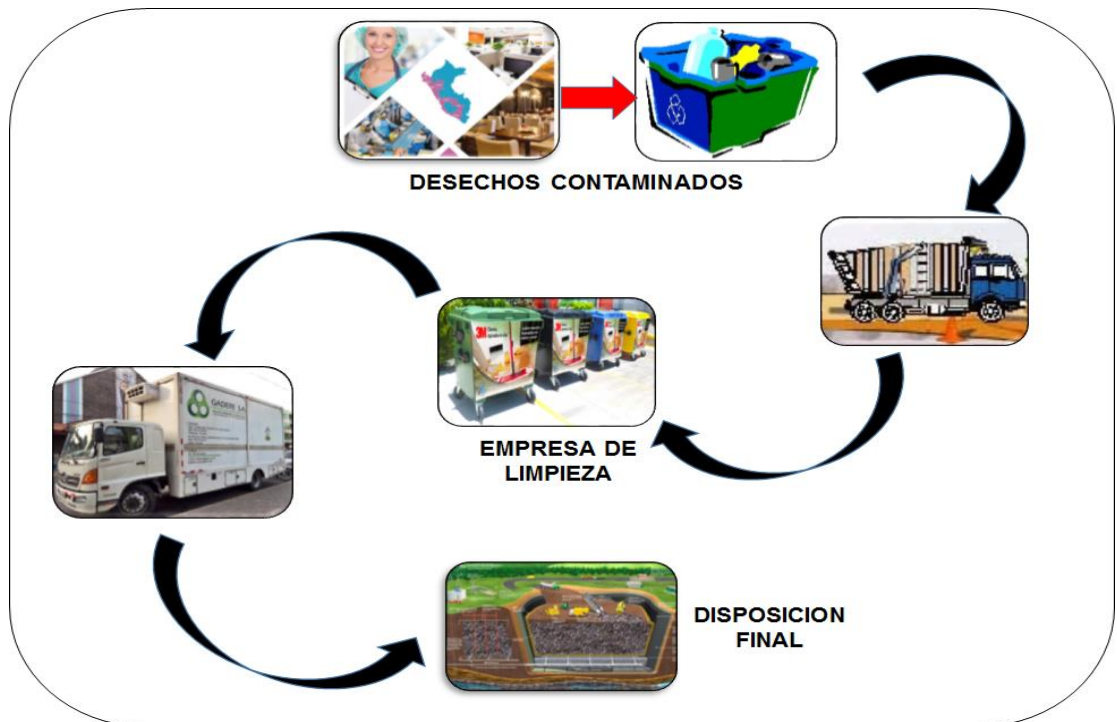


Figura 25. Disposición final de desechos contaminados

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

Para la ejecución del presente plan de negocios, se realizó la investigación de las empresas de limpieza y mantenimiento en el Ecuador que se encuentran registradas y activas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2015), para la elaboración de los dos cuadros que se detallan a continuación, se consideran los códigos N811 y N812 de las actividades económicas según el CIIUv4.

Tabla 1

VARIABLES ECONÓMICAS 2015

Empresas de limpieza			
Actividades económicas	Empresas	Empleados	Ventas (\$)
N812 Actividades de limpieza	366	19,670	\$203,088,965
N811 Actividades combinadas de apoyo a instalaciones	29	1,879	\$28,285,055

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2015)

En base a la información obtenida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el 72% de las compañías de servicios de limpieza y mantenimiento está compuesto por 224 empresas las cuales se encuentran ubicadas en las provincias de Guayas y Pichincha. Por esta razón se toma como población las 78 empresas que se encuentran registradas en la ciudad de Guayaquil y 76 empresas registradas en la ciudad de Quito que dan un total de 154 empresas.

2.2. Selección del método muestral

Al ser la población menor a 100.000 unidades se considera una muestra finita, una vez realizado el cálculo entre el mercado potencial y el valor determinado por la muestra finita, su desviación no era significativa, por lo que se decidió remitir la encuesta al total de las empresas de limpieza y

mantenimiento de la ciudades de Guayaquil y Quito, ya que se tenía el beneficio de contar con el banco de datos general de las empresas, logrando un alto nivel de confiabilidad sobre los resultados obtenidos.

Tabla 2

Muestra

FORMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA			
MUESTRA FINITA:			
z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		40,75
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIBA	157
N=	163		
E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	162	E2XN-1=	0,405
		RESULTADO DE ABAJO	1,3654
		RESULTADO DE MUESTRA	115

Elaborado por: El autor

2.3. Técnicas de recolección de datos

Se obtuvo la base de datos del mercado potencial y se remitió la encuesta diseñada mediante 11 preguntas entre abiertas y cerradas, a través de la aplicación Google Forms, que se envió a los correos electrónicos en forma de link; según la información existente, que determina como resultado la obtención de 163 respuestas, que constituye un valor superior al total del mercado objetivo, porque en ciertas empresas se obtuvo 2 respuestas, por lo cual existe una diferencia de 9 encuestas que no estaban contempladas en el cálculo de la muestra.

2.4. Presentación de los resultados

1.- ¿En qué sector brindan mayormente sus servicios de limpieza?

Tabla 3

Sectores a los que brindan servicio de limpieza

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Sector institucional	128	78,5%
Sector residencial	11	6,7%
Sector industrial	24	14,7%
	163	100,0%

Fuente: Encuestas

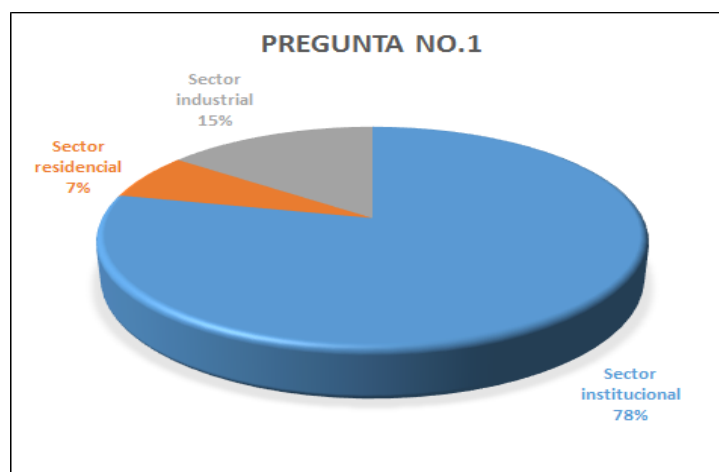


Figura 26. Sectores a los que brindan servicio de limpieza

Fuente: Encuestas

El sector institucional ocupa el primer lugar del mercado al que las empresas encuestadas brindan sus servicios de limpieza, del total de respuestas (163), 128 de ellas indicaron que es el segmento de mayor intervención, lo que a su vez corresponde al 78,5% de respuestas de la encuesta realizada; el 14,7% que equivale a 24 respuestas del total, señalando que sus clientes están en el sector industrial y 11 encuestados respondieron que sus clientes son del sector residencial, lo que equivale al 6,7%.

2.- Del sector elegido en la pregunta anterior, ¿Cuántos clientes aproximadamente reciben sus servicios de limpieza?

Tabla 4

Número de clientes por empresa

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
25 a 50	121	74%
75 a 100	22	13%
100 a 25	8	5%
más de 125	12	7%
	163	100%

Fuente: Encuestas



Figura 27. Número de clientes por empresa

Fuente: Encuestas

Según información obtenida de la encuesta, 121 empresas consultadas representan el 74,2% del total, que cuentan entre 25 y 50 clientes en su respectivo sector de mayor enfoque; mientras que 22 encuestados (13,5%), brindan sus servicios entre 75 y 100 clientes finales; El 7,4% de empresas consultadas, lo que equivale a 12 empresas, disponen de más de 125 clientes finales y las restantes 8 empresas que son el 4,9% de la muestra, brindan sus servicios entre 100 y 125 clientes.

3.- Si su respuesta a la pregunta 1 fue Industrial, ¿Cuáles de las siguientes áreas requieren de sus servicios de limpieza?

Tabla 5

Áreas industriales donde brindan servicios de limpieza

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Planta de produccion	16	57,1%
Zona de parqueos o maniobras de ca	7	25,0%
Laboratorios	3	10,7%
Cuartos frios	2	7,1%
Bodega	6	21,4%
Separadores de grasa	4	14,3%
Talleres	4	14,3%

Fuente: Encuestas

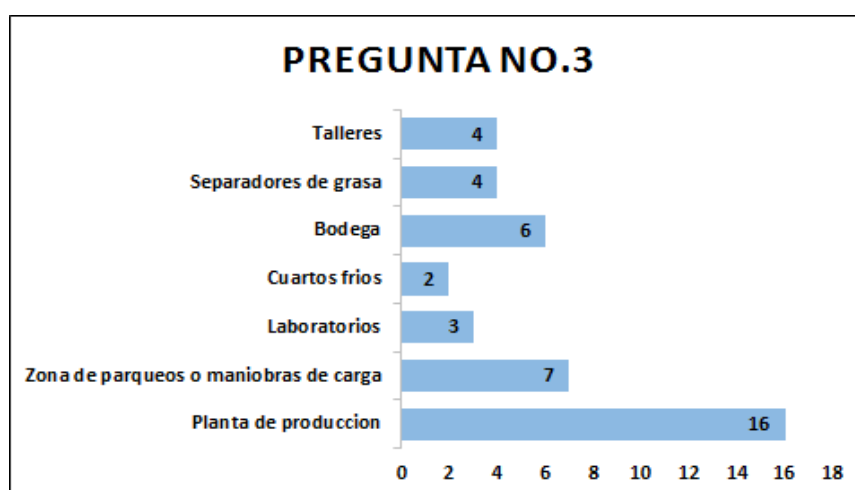


Figura 28. Áreas industriales donde brindan servicios de limpieza

Fuente: Encuestas

Las plantas de producción son las más atendidas (57.1%) en este segmento de limpieza y representan (16 empresas), El 25% de las respuestas recibidas en esta pregunta (7 empresas) se enfoca en la limpieza de zonas de parqueo o maniobras de carga; el 21,43% (6 empresas) realizan limpieza de las bodegas; los separadores de grasas son atendidos por (4 empresas) consultadas que representan el 14,29% de las respuestas recibidas; otras (4 empresas) se encargan de la limpieza de talleres y equivalen también a un 14,29%. El 10,71% (3 empresas) realiza la limpieza de laboratorios y el 7,14% (2 empresas) se enfoca a los cuartos fríos.

4.- Si la respuesta a la pregunta 1 fue Institucional, ¿Cuáles de los siguientes segmentos requieren de sus servicios de limpieza?

Tabla 6

Segmentos que requieren servicio de limpieza

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Alto tráfico	32	24,4%
Hotelería	4	3,1%
Oficinas	81	61,8%
Concesionarios vehiculos y talleres	5	3,8%
Salud	15	11,5%
Educacion	11	8,4%

Fuente: Encuestas

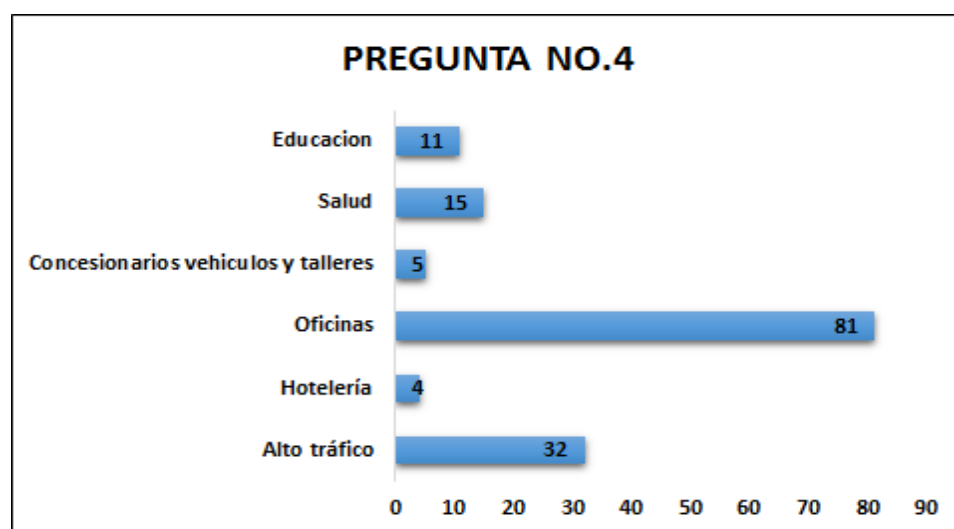


Figura 29. Segmentos que requieren servicio de limpieza

Fuente: Encuestas

El segmento de oficinas es el más atendido en este sector, por un total de 81 empresas (61,8% de las respuestas recibidas). Mientras que al segmento de alto tráfico les brindan servicio el 24,4% de las empresas encuestadas que corresponde a 32 de ellas. El 11,5% (15 empresas) enfocan sus esfuerzos en el segmento de salud; el 8,4% (11 empresas) cuentan con sus principales clientes en el segmento educativo; el 3,8% (5 empresas) realizan sus actividades en los concesionarios de vehículos y talleres y el 3,1% (4 empresas) realizan limpieza en el segmento hotelero.

5.- ¿Cuáles de los siguientes insumos, generan el mayor costo de su operación?

Tabla 7

Insumos de mayor costo

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Equipos de protección personal	15	9,1%
Herramientas de limpieza	86	52,8%
Químicos de limpieza	68	41,7%
Transporte de materiales	12	7,4%

Fuente: Encuestas

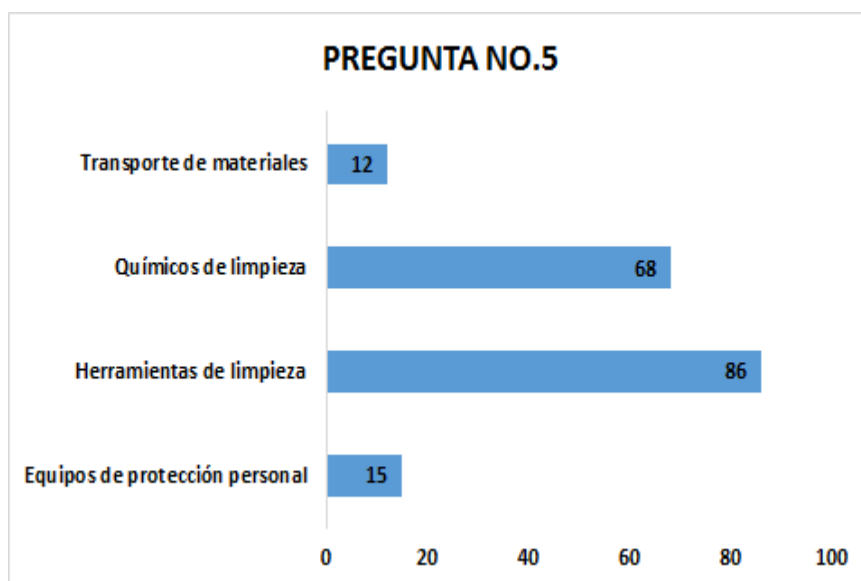


Figura 30. Insumos de mayor costo

Fuente: Encuestas

La mayoría de las empresas de limpieza encuestadas indicó que las herramientas de limpieza es el insumo que genera mayor costo operativo para ellas, estas empresas representan el 52,8%, es decir 86 empresas de total de las respuestas recibidas. En segundo lugar, de los insumos con mayor costo, se encuentran los químicos de limpieza, que según indican las (68 empresas encuestadas), representan el 41,7%. Mientras que el 9,2% (15 empresas) reflejan sus costos más altos de insumos en los equipos de protección personal, 7,4% de encuestadas (12 empresas) señala al transporte de materiales como su mayor costo.

6.- Para la compra de químicos utilizados en el servicio de limpieza, se provee a través de:

Tabla 8

Proveedores

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Autoservicios	25	15,4%
Distribuidores institucionales	114	70,4%
Artesanos	10	6,2%
Dilucion interna de la empresa	13	8,0%
	162	100%

Fuente: Encuestas

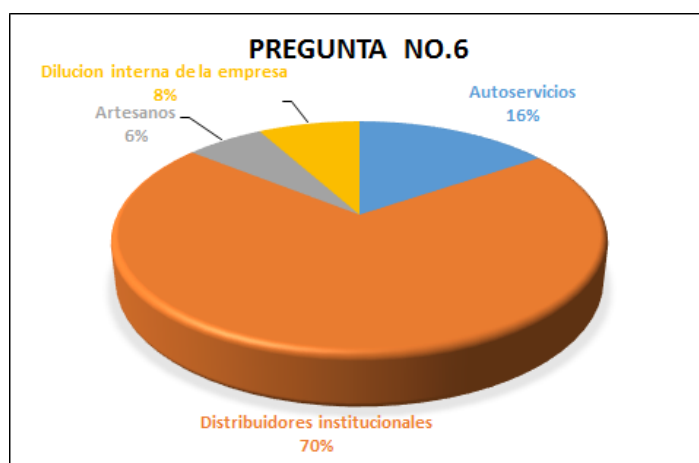


Figura 31. Proveedores

Fuente: Encuestas

El abastecimiento de estos productos se da en la mayoría de casos a través de distribuidores institucionales, evidenciando en la encuesta que 114 empresas representan el 70,4% de las respuestas recibidas. El 15,4% (25 empresas) lo realizan a través de autoservicios; el 8% (13 empresas) prefiere realizar la dilución de los químicos en sus propias instalaciones y el 6,2% (10 empresas) prefiere abastecerse a través de artesanos que les realizan la entrega de los químicos semanalmente.

7.- ¿Trabaja usted con algún sistema dilutor de químicos de limpieza?

Tabla 9

Uso de dilutor de químicos

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Si	54	33,3%
No	108	66,7%
	162	100%

Fuente: Encuestas

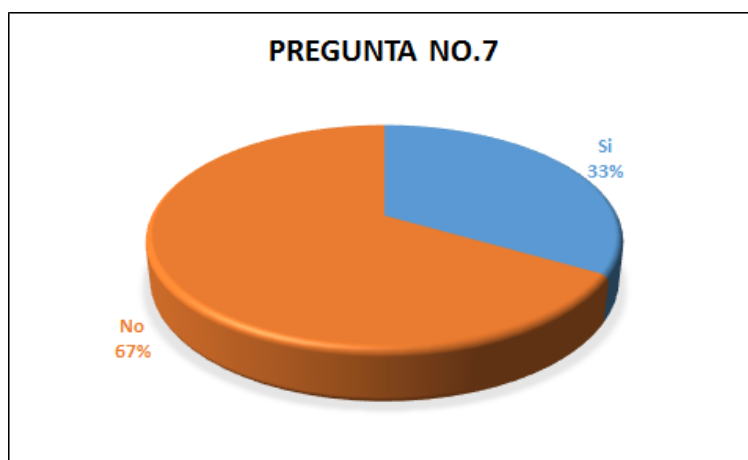


Figura 32. Uso de dilutor de químicos

Fuente: Encuestas

Del total de las respuestas recibidas en esta pregunta, el 33,3% de empresas (54 empresas) indicó que sí trabaja con un sistema dilutor de químicos; mientras que el 66,7% que representa a (108 empresas) respondió que no lo hace o no conocen los sistemas de dilución.

8.- Si la respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿Cuál de las siguientes marcas utiliza?

Tabla 10

Marca de dilutores que se utilizan

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Spartan	26	45,6%
Diversey	15	26,3%
Chemlok	7	12,3%
Ecolab	5	8,8%
Otro	4	7,0%

Fuente: Encuestas



Figura 33. Marcas de dilutores que se utilizan

Fuente: Encuestas

El sistema de dilución más utilizado es el que comercializa Spartan del Ecuador con el 45,6% es decir, que (26 empresas) cuentan con este sistema. Los dilutores de Diversey, representan el 26,3%, (15 empresas) que los tienen instalados en sus bodegas de insumos; 7 empresas que forman el 12,3% de las respuestas proporcionadas por las empresas encuestadas, prefiere la marca Chemlok; el 8,8% es decir (5 empresas) observadas escogió la marca Ecolab como su proveedor de químicos y el 7% (4 empresas) prefiere otras marcas de dilutores.

9.- ¿En cuál de las siguientes escalas monetarias estimaría su costo mensual por la compra de químicos de limpieza?

Tabla 11

Costo mensual por la compra de químicos

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
de \$ 500 a \$ 1.500	88	54,3%
de \$ 1.000 a \$ 1.500	37	22,8%
de \$ 1.500 a \$ 2.000	15	9,3%
más de \$ 2.00	22	13,6%
	162	100%

Fuente: Encuestas



Figura 34. Costo mensual por la compra de químicos

Fuente: Encuestas

En la encuesta también se consideró la inversión o costo mensual que realizan las empresas consultadas para adquirir químicos de limpieza. Dentro del rango más bajo que está entre \$ 500 y \$ 1.000 se registran 88 empresas encuestadas que representan el 54,3% de la muestra. Otras 37 empresas (22,8% del total de consultadas) indicaron que su costo en químicos está entre \$ 1.000 y \$ 1.500. Mientras que 15 empresas (9,3%) están dentro del rango de \$ 1.500 a \$ 2.000 y las restantes 22 empresas (13,6%) invierten más de \$ 2.000 en adquirir químicos mensualmente.

10.- ¿Su empresa cuenta actualmente con alguna certificación de sus procesos operativos?

Tabla 12

Certificaciones de procesos operativos

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Si	25	15,4%
No	137	84,6%
	162	100%

Fuente: Encuestas



Figura 35. Certificaciones de procesos operativos

Fuente: Encuestas

Como resultado de la investigación, se determinó que 137 empresas de la muestra no cuentan con una certificación para sus procesos y procedimientos operativos de limpieza, estas corresponden al 84,6% de las consultadas. El 15,4% (25 del total) indicó que sí poseen certificaciones de calidad.

11.- ¿Con cuáles de los siguientes beneficios le gustaría contar para la operación del servicio de limpieza?

Tabla 13

Beneficios para empresas de limpieza

	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Capacitacion permanente para el personal operativo	55	34,0%
Certificacion para la empresas de sus procesos operativos por parte de una verificadora independiente	86	53,1%
Disposicion final de productos de limpieza utilizados	17	10,5%
Publicidad en revista especializada en sector de la limpieza	30	18,5%

Fuente: Encuestas

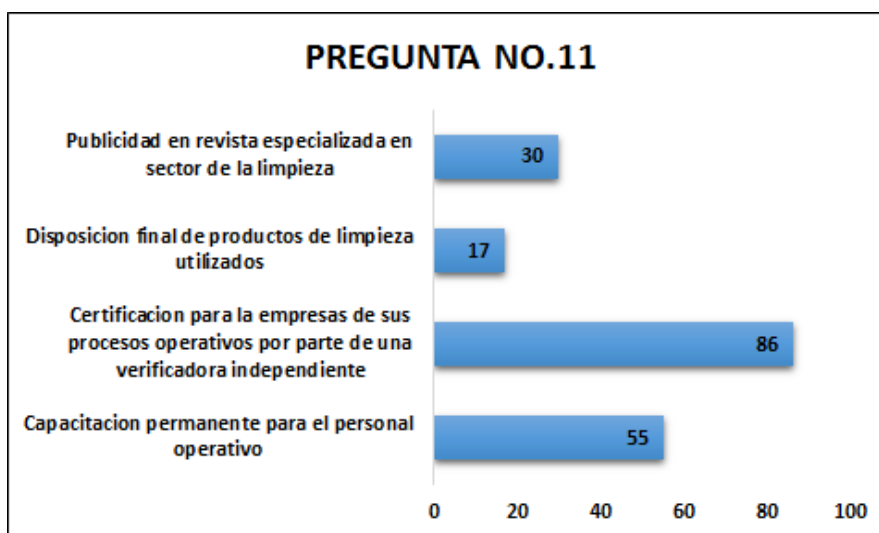


Figura 36. Beneficios para empresas de limpieza

Fuente: Encuestas

Frente a esta realidad, el 53,1% de las empresas de limpieza (86) indicó que le gustaría contar con una certificación de sus procesos operativos por parte de una verificadora independiente. El 34% (55) considera que su mayor beneficio sería recibir capacitaciones permanentes para el personal operativo. El 18,5% de las empresas (30) prefiere contar con publicidad en una revista especializadas del sector de limpieza y el 10,5% (17) le gustaría contar con procesos para la recolección de desechos contaminados utilizados en las actividades rutinarias de las empresas de limpieza, hasta su disposición final de los productos seleccionados.

De los beneficios indicados en la pregunta No. 11, adicional a obtener la certificación de sus procesos como la de mayor ponderación; no deja de ser menos importante las relacionadas a: capacitación permanente del personal operativo (34%), publicidad en revista especializada en sector de la limpieza (18.5%), disposición final de productos de limpieza utilizados (10.5%),

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

De los resultados obtenidos en la encuesta, se puede determinar que las empresas brindan en su mayoría servicios de limpieza al sector institucional (78%); otra variable relevante, es la relacionada a los segmentos donde se aplican los servicios que corresponden a: Alto tráfico (51.7%) y Hotelería (25.0%).

El segundo gasto operacional con mayor costo identificado en las empresas encuestadas, es el relacionado a la compra de los químicos de limpieza (42%), por constituir el principal insumo utilizado en tales tareas, siendo su canal más común los distribuidores institucionales (70%). En lo relacionado al monto incurrido por las empresas para la compra de los insumos, se determina dos rangos económicos con la mayor ponderación, entre \$ 500 a \$1.000 (54%) y entre \$ 1.000 a \$ 1.500 (23%); constituyendo estos valores las estimaciones proyectadas en el análisis financiero del proyecto.

El 74% de las empresas consultadas, prestan sus servicios de limpieza entre un rango de 25 a 50 clientes, el 13% entre un rango de 75 a 100 clientes; esta información permite elaborar la proyección de la demanda existente, que se ve reflejada en la facturación que se efectúa al distribuidor nacional autorizado.

Es importante conocer que el 85% de las empresas de limpieza que respondieron la encuesta, no cuentan con certificaciones de sus procesos operativos; sin embargo de ello, el 53% de las mismas identifican como el principal beneficio el obtener y mantener la certificación de sus procesos, conforme se puede extraer de la pregunta No. 11.

2.6. Análisis Externo

El análisis externo implica la investigación de las diferentes variables del mercado y el entorno donde se va a implementar el presente plan de negocios, con el fin de identificar y aprovechar los potenciales riesgos y oportunidades que pueden presentarse en varios aspectos tales como: el político, económico, social, tecnológico y ambiental para posteriormente tenerlos muy en cuenta al momento de diseñar las estrategias comerciales y financieras del proyecto.

2.6.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA es considerada como una herramienta que ayuda a las organizaciones a evaluar el entorno que las rodea. Específicamente este modelo de análisis se centra en cinco factores tales como el político, económico, social, tecnológico y ambiental, cuyo diagnóstico posteriormente le otorgará una perspectiva clara sobre el entorno a la empresa que lo aplica, para que esta pueda desarrollar y aplicar estrategias eficientes.



Figura 37. Análisis PESTA

Fuente: (Segales, 2014)

A continuación se desarrolla el respectivo análisis PESTA con relación al plan de negocios llevado a cabo:

- **Entorno político**

Analizar ciertos factores políticos que han surgido en el Ecuador, y que de alguna u otra manera han afectado positiva o negativamente la gestión comercial de las empresas:

Obteniendo diversas fuentes de información, se determina que en el Ecuador está prohibido cualquier tipo de tercerización laboral y cualquier otra forma de precarización de las relaciones de trabajo que ejecuten las empresas según lo publicado en el (Registro Oficial, 2008) 330, 6-V 2008 del Mandato Constituyente, este informe acota que la relación laboral deberá ser netamente entre el empleado y empleador.

Este cambio en las leyes de contratación promueve un dinamismo en el mercado laboral de las empresas de limpieza, ya que al regular y controlar los beneficios brindados al personal que trabaja en relación de dependencia en este tipo de empresa, ha generado un incremento en la oferta de personal operativo para realizar las tareas de limpieza y mantenimiento como parte del servicio ofrecido.

Estos cambios en la regulación laboral ha llevado a que las empresas de limpieza que contrataban personal por horas de trabajo hayan desaparecido debido a la ley que está en vigencia, lo cual permite a empresa formales y especializadas en este sector, atender adecuadamente a la creciente demanda de servicios complementarios de limpieza, esto bajo un previo contrato firmado por los clientes solicitantes de los mismos.

Algunas empresas que operan formalmente en este sector de la economía, se han visto obligadas a mejorar sus procesos operativos por la implementación y control de nuevas ordenanzas y normas respecto a la protección de la salud y seguridad del personal contratado, así como también de la implementación de programas de responsabilidad medio ambiental, como indican la ley y el decreto indicado a continuación:

Con base a la Ley de Gestión Ambiental publicada en el (Registro Oficial, 2004) Suplemento 418 de 10-sep- en el Título V DE LA INFORMACIÓN Y VIGILANCIA AMBIENTAL en el art. 40 que dice: “Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.”

A su vez, a través del Ministerio de Trabajo (2008) se establece un Decreto Ejecutivo No. 2393 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo que indica en su Art. 11. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES en el numeral # 2 “Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.”

Adicionalmente a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA , 2012) se regulan algunas categorías de productos importados o producidos en el país, específicamente esto se encuentra indicado en el Capítulo II DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACION, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA en el art. 9 del Decreto Ejecutivo 1290 del 13 de septiembre del 2012 que dice literalmente:

“La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez, será el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, agua procesada, productos del tabaco, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal,

medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénicos, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano; así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados”

Para el presente proyecto es de vital importancia obtener previamente los registros sanitarios para los 6 concentrados químicos y el respectivo dilutor, todo esto cumpliendo con el art. 10 Son atribuciones y responsabilidades de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria en el numeral 4 que añade “Otorgar, suspender, cancelar o reinscribir los certificados de Registro Sanitario de los productos descritos en el artículo 9 del presente Decreto, según la normativa vigente”

- **Entorno económico**

La industria química depende en gran medida de las importaciones, según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2013) en el año 2013 el total de las importaciones fueron de USD \$ 3.001 millones de los cuales el 33% corresponde a productos farmacéuticos, el 15.9% con un valor de USD \$ 478 millones se registra para los productos diversos de las industrias químicas.

A continuación se presenta la siguiente figura representativa de dichas cantidades correspondiente al periodo 2013.

Tabla 14
Las industrias químicas en el Ecuador

Cuadro No. 4
Ecuador: Importaciones de sustancias y productos químicos, año 2013
(en US \$ millones)

	2013	
	Valor	(%) del total
Productos farmacéuticos	993	33,1%
Productos diversos de las industrias químicas	478	15,9%
Productos químicos orgánicos	388	12,9%
Aceites esenciales y resinoides; prep.de perfumería, de tocador	322	10,7%
Abonos	297	9,9%
Extractos curtientes/tintóreos; taninos, sus derivados; pinturas	156	5,2%
Prod. químicos inorgánicos; compuestos inorgan./organ. de los metales	139	4,6%
Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparac.para lavar, etc	131	4,4%
Materias albuminoidas; prod. a base de almidón o de fécula modificados	50	1,7%
Productos fotográficos o cinematográficos	27	0,9%
Pólvoras y explosivos; artículos de pirotecnia; fósforos...	22	0,7%
TOTAL	3.001	100,0%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuente: (BCE, 2013)

Según encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2009) en el año 2009, el 25% de las industrias encuestadas corresponde a fabricantes de sustancias químicas básicas y el 75% son fabricantes de productos químicos básicos. En la tabla 1 se indica que el 8% de la producción total de la industria química de conversión corresponde a la fabricación de otros productos químicos para uso industrial y agrícola y el 0.1% a la fabricación de preparados para limpiar y pulir.

Tabla 15

Fabricación de productos químicos principales subsectores

Cuadro No. 1
Fabricación de productos químicos: principales subsectores y ramas
(en porcentaje)

	# de empresas	Producción Total
Fabricación de otros productos químicos.	104	100,0
-Fab. de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.	34	48,1
Fab. de jabones y detergentes.	12	25,8
Fab. de perfumes y preparados de tocador.	21	22,2
Fab. de preparados para limpiar y pulir.	1	0,1
-Fab. de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.	34	21,8
Fab. de productos farmacéuticos y botánicos.	34	21,8
-Fab. de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.	19	22,2
Fab. de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.	19	22,2
-Fab. de otros productos químicos n.c.p.	12	6,4
Fab. de productos químicos para uso industriales.	5	4,5
Fab. de otros productos químicos.	7	1,9
-Fab. de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.	5	1,5

Fuente: Encuesta de Manufactura y Minería -INEC

Fuente: (INEC, 2009)

En vista que se han reducido las empresas que ofrecen el servicio de limpieza y mantenimiento institucional, esto ha permitido que nuevas empresas se hayan introducido en esta línea de negocios ofreciendo estos servicios de manera formal, lo cual ha generado la contratación de personas que brinden como tal el servicio de limpieza y mantenimiento a otras organizaciones, este factor tiene una importante relevancia.

La contracción de la economía que ha sido incremental en periodos anteriores, como se demuestra en la figura adjunta, ha llevado a las compañías a reducir la contratación de este tipo de servicios ya que no está dentro de las prioridades de gastos o inversiones, sin embargo han buscado alternativas más económicas al momento de requerir los servicios de limpieza y mantenimiento en otros casos a la contratación directa de personas que se encarguen de estas actividades a menor costo.

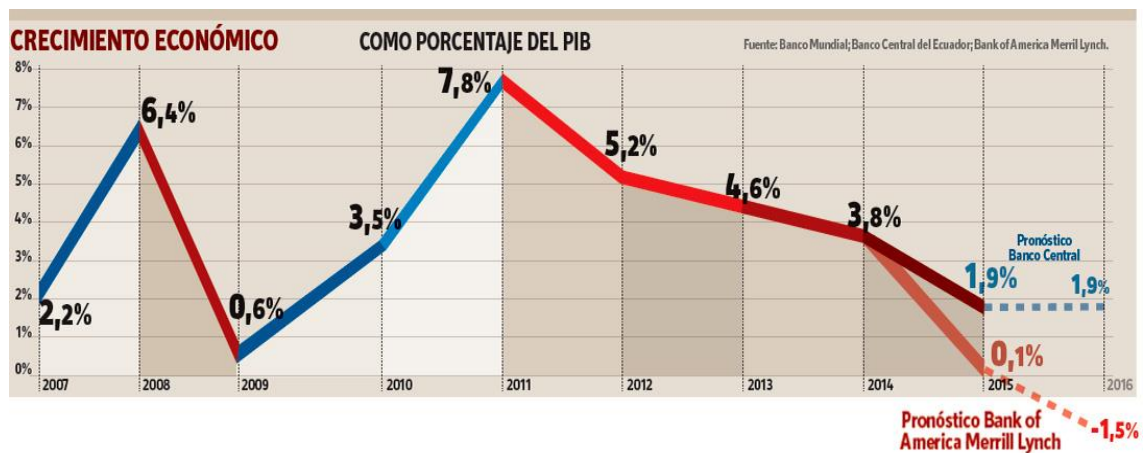


Figura 38. Crecimiento económico

Fuente: (Vistazo, 2015)

Tomando en cuenta que la economía ecuatoriana se dinamiza en gran medida por los ingresos petroleros, y estos al haber caído en los últimos años ha llevado al incremento de los precios de los insumos que las empresas de limpieza y mantenimiento utilizan a diario para brindar sus servicios en los clientes finales, esto a ha llevado también a realizar ajustes en los costos de dichas empresas, siendo un importante rubro el personal operativo de las mismas.



Figura 39. Promedio ingreso petrolero

Fuente: (El Ciudadano, 2012)

Si bien la tendencia del promedio de la inflación es decreciente en el periodo 2006 a 2014, esto no es percibido por las empresas de limpieza y mantenimiento al momento de adquirir los insumos para realizar sus actividades, ya que estos insumos no forman parte en gran medida para el análisis del cálculo de la inflación.

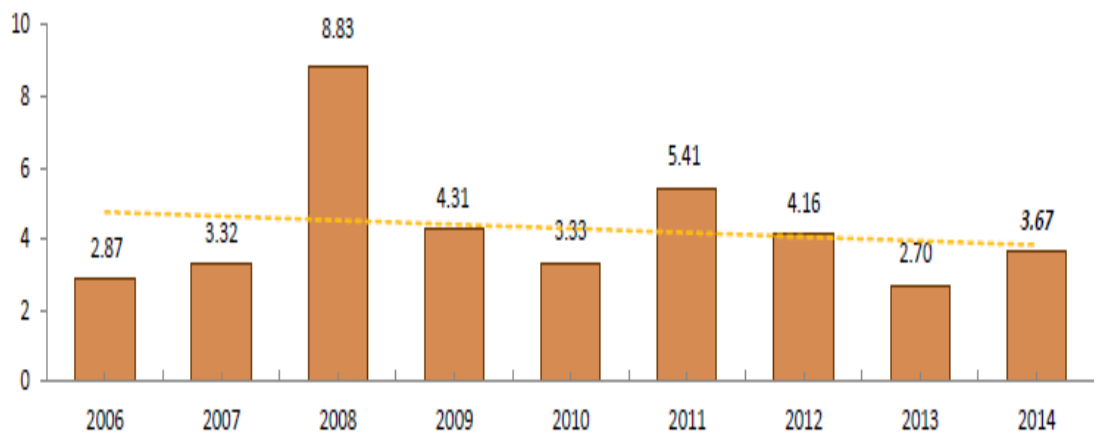


Figura 40. Inflación anual a Diciembre de cada año

Fuente: (El Ciudadano, 2012)

- **Entorno social**

Por lo general, aquellas empresas que ofrecen servicios de limpieza y mantenimiento institucional, requieren de diversos recursos para desarrollar adecuadamente su labor, entre dichos recursos resaltan los productos químicos para las tareas de limpieza y desinfección, los mismos que dependiendo de sus características y componentes pasan por ciertos procesos, para esto las empresas deben aplicar estrictas normas de seguridad, debido a que en la actualidad las personas que trabajan manipulando productos químicos, están amparadas por la ley ante cualquier daño surgido, esto consta dentro del Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores expuesto a través del Decreto Ejecutivo No. 2393 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente dentro del Art. 11. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES establecido a través del Ministerio de Trabajo (2008).

Los controles que ha implementado el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) respecto a la contratación formal bajo relación de dependencia, y el incremento de afiliaciones al IESS, (figura) ha permitido mejorar el estilo de vida del personal operativo que laboran en las empresas de limpieza y mantenimiento por el aumento en las remuneraciones, como lo indica la figura.

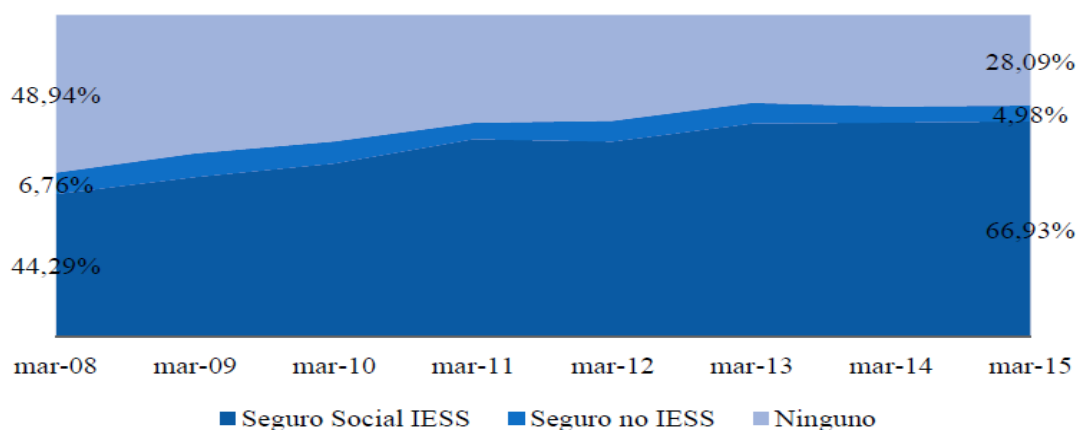


Figura 41. Indicadores laborales

Fuente: (INEC, 2015)

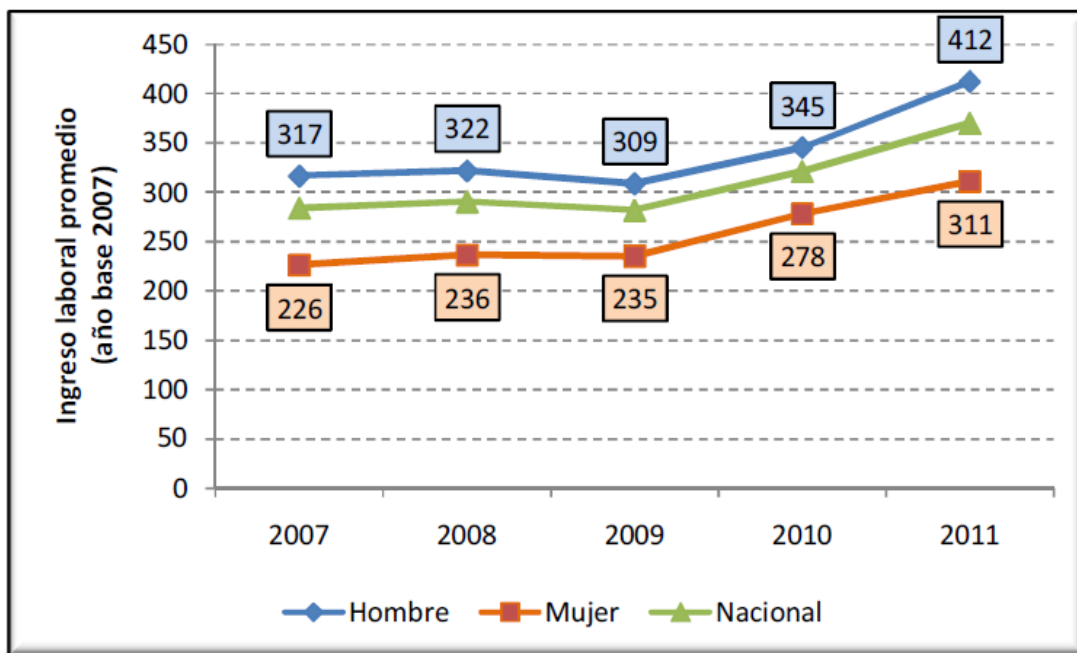


Figura 42. Ingreso laboral

Fuente: (Semplades, 2013)

- **Entorno tecnológico**

Actualmente la tecnología ha logrado contribuir al desarrollo de actividades, procesos y sistemas dentro de las empresas, la constante innovación permite la automatización en lo que respecta a la fabricación de productos químicos direccionados para la limpieza y el mantenimiento institucional. 3M Company emplea recursos de última tecnología, lo cual ha permitido desarrollar productos de calidad y valor agregado que satisfacen las necesidades de sus consumidores y clientes alrededor del mundo.

Como se indicaba anteriormente en la descripción de la empresa, “Compartir la tecnología es el corazón de 3M”, este es el elemento diferenciador con sus competidores en todos los mercados y negocios, lo que le permite ser líderes a pesar de los grandes esfuerzos que realizan sus competidores para estar a la vanguardia de los nuevos productos y servicios.

Entre los productos y como parte de la eficiencia en el uso de los concentrados químicos, se dispone de un elemento mecánico denominado dilutor, creado bajo tecnología de 3M Company.

- **Entorno ambiental**

En lo que respecta al entorno ambiental, con relación al presente proyecto cabe mencionar que en la actualidad en el Ecuador se busca preservar a la naturaleza como objeto de derecho, por lo cual las empresas deben tomar mucho en consideración tanto sus procesos como los productos que destinan para la comercialización, esto además forma parte de una cultura de responsabilidad social empresarial, lo cual les otorga un grado de responsabilidad no solo con el entorno en el cual se desarrollan, sino con la sociedad que en él habita.

Las empresas que comercializan productos con componentes químicos como en el caso de la compañía 3M ECUADOR C.A., deben tomar en consideración los niveles permitidos de elementos químicos que se pueden emplear en los productos que elaboran o comercializan. Las empresas deben tomar a su vez mucha consideración el hecho de practicar y procurar mantener espacios de trabajo limpio y de mejor calidad, debido a que es un entorno frágil en el que se desarrolla, pueden generarse desequilibrios ambientales sumamente negativos.

Se procede a realizar la matriz de evaluación PESTA, dentro de la cual se enmarcan los puntos más relevantes identificados en el análisis del entorno, a su vez, se ubicará una valoración, con la finalidad de poder identificar qué aspectos son considerados como una oportunidad o amenaza para la compañía 3M ECUADOR C.A. en su gestión por introducir los concentrados químicos de limpieza y mantenimiento direccionados al sector institucional.

Tabla 16

Matriz de evaluación PESTA

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDAD	AMENAZA
	MN	NE	IN	PO	MP		
POLÍTICOS							
Aranceles y salvaguardas que se pueden implementar para los productos químicos de limpieza industrial.	11						11
Mayor regulación a empresas que brinden servicios de limpieza institucional.				11		11	
Estandarización y regulación de los procesos de limpieza y manejo ambiental.				11		11	
Implementación de Registro Sanitario a todos los productos químicos de uso industrial				6			6
ECONÓMICO							
Eliminación del número de empresas que brindan servicio de limpieza institucional.		10					10
Contracción de las inversiones por la incertidumbre electoral		6					6
Reducción de los presupuestos de las compañías destinados a este tipo de servicios	11						11
Incremento o disminución de los costos de las materias primas para la elaboración local de químicos de limpieza					12	12	
SOCIAL							
Rotación permanente de las personas operativas en las empresas de servicio de limpieza.			5				5
Protección para las personas que manipulan los productos químicos.					11	11	
Mejorar el bienestar de las personas por la utilización de productos de calidad en los procesos de limpieza				10		10	
TECNOLÓGICO							
Incremento de herramientas de control automatizado para el uso de los químicos.					11	11	
Cambio en la matriz productiva				5		5	
Disponibilidad de información en la red de nuevos y mejores procesos de limpieza en el mundo.					10	10	
AMBIENTAL							
Ingredientes amigables con el medio ambiente					11	11	
Espacios más limpios y de mejor calidad					11	11	
Enfoque a una cultura de limpieza y mejor manejo ambiental y de desechos					11	11	
Total	22	16	5	43	77	114	49
MN: Muy Negativo				0 - 5		Poco Importante	
NE: Negativo				6 - 10		Importante	
IN: Indiferente				11 - 15		Muy Importante	
PO: Positivo							
MP: Muy Positivo							

Elaborado por: El autor

Con base a lo que se muestra en la matriz PESTA, los factores que se identifican con un mayor efecto, son el factor ambiental y tecnológico, esto justificado al hecho de que el producto que se busca ofrecer por parte de la compañía 3M ECUADOR C.A. están desarrollados con elementos químicos de bajo impacto ambiental tanto para el entorno, como para las personas que entrarían en contacto con dicho producto.

Desde el punto de vista tecnológico, se determina que este tiene mucha importancia, dado el proceso de fabricación con el cual se obtiene este producto, considerando que la compañía cuenta con procesos y productos eficientes y socialmente responsables con el entorno en el que se desarrollan, siendo esto relevante en la actualidad donde las empresas deben aplicar programas de responsabilidad social empresarial en todas sus gestiones.

Será importante prestar mucha atención a los factores políticos y sociales, dado a que tienen una tendencia a hacer más amenazantes para la compañía 3M ECUADOR C.A. con el producto que se busca ofrecer, debido a que las políticas actuales son muy exigentes a la hora de plantearle a las empresas procesos de seguridad industrial para los empleados, especialmente cuando estos están en constante contacto con productos que puedan ser peligrosos para las personas que los manipulan.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

En lo que respecta al estudio del sector y dimensiones del mercado, es posible determinar primero los principales competidores de 3M ECUADOR C.A. Es importante indicar que se toma en consideración aquellas empresas que ofrecen un producto similar y que tengan presencia tanto en Guayaquil y Quito, debido a que el producto que se ofrecerá se centrará en estos mercados.

Para este análisis del sector se emplearan los siguientes indicadores:

- 1: Muy mala
- 2: Mala
- 3: Regular

- 4: Buena
- 5: Muy buena

Tabla 17

Criterios relacionados al sector

Criterio de evaluacion			
Imagen de marca	4	5	4
Soporte técnico	4	5	3
Servicio post venta	4	4	3
Capacitaciones	4	5	4
Certificaciones	4	5	4
Tiempo de importación	3	3	3
Garantía dilutores	3	3	3
Comodidad del sistema	3	3	3
Total	29	33	27

Elaborado por: El autor

En la investigación realizada, se pudo observar que la marca Spartan refleja una puntuación mayor en el total de los indicadores elegidos, sin embargo en los indicadores de tiempo de importación, garantía de dilutores y comodidad del sistema su puntuación es de 3 en cada uno de ellos (regular), lo que es una buena oportunidad para potencializar estos aspectos el argumentación del sistema dilutor de 3M ECUADOR C.A.

En el mismo análisis del sector, la marca Diversey obtiene un calificación de 3 (Regular) en las mismas variables que el competidor Spartan obtuvo la misma puntuación de 3 (Regular); sin embargo, en los otros criterios de evaluación de Diversey su puntaje es de 4 (Buena), siendo los más importantes el soporte técnico y las capacitaciones.

Ecolab por su parte, en los criterios de: imagen de marca, capacitaciones y certificaciones su puntuación es de 4 (Buena) por cada uno de ellos; en los otros criterio de evaluación su calificación es de 3 (Regular).

2.6.3. Competencia- Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis competitivo de Porter, hace referencia a cinco aspectos que deben considerárselos por parte de una empresa, con la finalidad de identificar parámetros relacionados con el mercado, los competidores, los clientes, los proveedores, cuya información recabada le permitirá a la organización trabajar de forma eficiente con el producto a ofertarse.



Figura 43. Cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: El autor

Amenaza de nuevos competidores: (media) Esta fuerza se la identifica con una ponderación media, debido a que en el Ecuador no existen empresas dedicadas a la producción de sistemas dilutores de productos químicos de limpieza y mantenimiento, sin embargo, existen otras empresas dedicadas a la comercialización de este tipo de sistemas y productos que los importan para comercializarlos dentro del país y sus actividades se ven

reducidas de alguna manera por las restricciones a las importaciones en el Ecuador y el pago de aranceles o sobretasas de acuerdo al tipo de producto.

Fuentes principales de barreras de entrada



Figura 44. Barreras de entrada

Elaborado: El autor

Poder de negociación con los clientes: (baja) Debido a que se producen productos con tecnología única y diferenciada de 3M Company, se hace posible definir las condiciones de comercialización y de valor agregado con los canales de distribución y sus clientes finales; así como también establecer las estrategias comerciales enfocadas a generar los objetivos de ventas y rentabilidad logrando la fidelización de los clientes en los diferentes segmentos establecidos.

Poder de negociación de los proveedores: (baja) 3M ECUADOR C.A. por ser subsidiaria de 3M Company, empresa de innovación y producción global, se ve beneficiada con las mejores condiciones comerciales y en algunos casos de acuerdos corporativos con proveedores de materias

primas, bienes y servicios, esto le permite reducir sus costos fijos y variables en relación a sus competidores más cercanos.

Rivalidad entre competidores actuales: (alta) Las empresas competidoras pueden llevar a cabo actividades de marketing y ventas que les permitan potencializar y mejorar su gestión de ventas con mayor enfoque en servicio post venta para sus clientes finales, esto permite ser más competitivos en el mercado ya que obliga a mejorar el servicio integral brindado a los clientes y desarrollar nuevos productos y soluciones.

Sin embargo en muchas ocasiones los competidores al verse amenazados por un nuevo actor en el mercado, implementan una agresiva estrategia de bajar precios para no perder mercado, estrategia que no es considerada por 3M Ecuador C.A. ya que se vería afectado su margen de contribución.

Productos sustitutos: (alta) Los productos químicos de limpieza y mantenimiento existen en el mercado, comercializados por convertidores o importadores que pueden generar campañas publicitarias masivas, adicionalmente como una medida de política nacional se busca incentivar la producción y consumo de bienes y servicios locales, esto se ve reflejado en una disminución de la carga impositiva generada por los incentivos del gobierno a la producción nacional.

Estas acciones pueden desacelerar la introducción de los concentrados químicos y el modelo de gestión integral revisado anteriormente, así mismo podrían incrementar los costos del proyecto, poniendo en riesgo las proyecciones de las ventas y el retorno de la inversión.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

Dentro de este punto se procederá a analizar el mercado en forma general, es importante identificar la demanda donde se implementarán las estrategias del plan de marketing, esto permitirá conocer los segmentos de mercado donde se encuentran oportunidades de expansión.

- **Mercado actual de la empresa:** La participación de mercado de 3M ECUADOR C.A es variable por las diferentes unidades de negocios y divisiones que participan en el mercado; sin embargo para el presente trabajo, se toma en cuenta la División de Soluciones Comerciales con los productos complementarios al uso de los concentrados químicos como son los discos de limpieza para pisos, participación que es de aproximadamente el 65% del mercado.
- **Mercado actual de la competencia:** Tomando como referencia los resultados obtenidos en la pregunta No. 8 de la encuesta realizada a las empresas de limpieza y mantenimiento, Spartan mantiene el 45.6% de participación en los sistemas de dilución que se encuentran instalados en el mercado, seguido por Diversey con una participación del 26.3%, posteriormente se encuentra Chemlok como una participación del 12.3% y Ecolab con el 8.8% de la participación de mercado de los sistemas dilutores instalados en los clientes encuestados
- **Mercado planificado:** 3M ECUADOR C.A aspira alcanzar al inicio del proyecto, aproximadamente el 15% de las empresas de limpieza (25 empresas) que se encuentren en las ciudades de Guayaquil y Quito, este porcentaje del mercado le permitirá cubrir las inversiones, los costos y los gastos que se generen por la implementación del proyecto.
- **Mercado de los no consumidores absolutos:** Este tipo de consumidores se encuentran en otras provincias del país, por lo general en las provincias del oriente, donde cada empresa de limpieza y mantenimiento factura aproximadamente \$ 15.000 al año y están compuesto por 18 empresas.
- **Mercado potencial:** El mercado total en el Ecuador es de 313 empresas que brindan servicios de limpieza y mantenimiento, de las

cuales 18 empresas forman parte del mercado de los no consumidores absolutos, ya que no cumplen con el perfil requerido y 295 empresas forman parte en el Ecuador de los no consumidores relativos donde posteriormente la empresa puede diseñar estrategias comerciales y de marketing para captar este mercado cautivo.

- **Demanda:** Para las estimaciones de la demanda, en el presente plan de negocios, se consideran los clientes finales atendidos por las empresas de limpieza y mantenimiento y que fueron consultados en la pregunta No. 2 de las encuestas realizadas, esto con el fin de calcular el consumo proyectado que tendrán los concentrados químicos y también para organizar las rutas de los camiones de acuerdo a los segmentos de mercado más representativos.

Este cálculo de la demanda da como resultado 6.975 clientes finales que son atendidos por 154 empresas de limpieza, y manteniendo el 15% de captación del mercado, se obtiene 1.046 clientes finales en las ciudades de Guayaquil y Quito.

2.6.5. Mercado meta

Como se ha mencionado en los apartados anteriores del presente plan de negocios, el mercado meta hacia el cual serán dirigidos los productos químicos de la Compañía 3M ECUADOR C.A., serán específicamente para las empresas dedicadas al servicios de limpieza y mantenimiento de las ciudades tanto de Guayaquil como Quito, considerando que son las urbes ecuatorianas dada su extensión territorial tienen el mayor índice de empresas en el país, las mismas que requieren de servicios complementarios cada cierto como el de limpieza y mantenimiento.



Figura 45. Mercado Meta

Elaborado por: El autor

2.6.6. Perfil del consumidor

Citando a Arellano, Rivera y Molero (2013):

Se entiende por perfil del consumidor a un análisis que se realiza de los individuos identificados como segmento objetivo a los cuales se direccionaran los productos o servicios desarrollados, este tipo de análisis es indispensable a la hora de estudiar y delimitar adecuadamente los requerimientos y necesidades presentes en el consumidor (p. 255).

Se procede a continuación a plantear el perfil del consumidor al cual se direccionarán los productos químicos a ofertarse por la compañía 3M ECUADOR C.A. tomando como previa consideración que dicho producto está direccionado a empresas tanto de Guayaquil como Quito que ofrecen los servicios de limpieza y mantenimiento.

Tabla 18 *Perfil del consumidor*

Geográficas		Datos
País	Ecuador	
Región	Costa/Sierra	
Provincia	Guayas/Pichincha	
Clima	Trópical/humedo-Frío	
Demográficas		Datos
Tipo de consumidor	Empresarial	
Origen de la empresa	Ecuatorianas y extranjeras	
Socioeconómica		Datos
Categoría de la empresa	Grandes - medianas.	
Ingresos	De \$10.000 en adelante	
Psicográficos		Datos
Estilos de vida y valores	No aplica	
Personalidad	No aplica	
Conductuales		Datos
Beneficios buscados	Productos de limpieza de alta calidad y garantizados	
Tasa de uso	Moderada	
Nivel de lealtad	Media	

Elaborado por: El autor

Como se logra identificar en la tabla desarrollada, hay varios datos que permitirán a la fuerza de ventas a la hora de desarrollar la gestión de venta del producto, direccionarse a las empresas que tengan este perfil ya identificado, esto a su vez supondrá la optimización de recursos para la compañía 3M Ecuador C.A., recursos que podrán ser adecuadamente empleados en otras actividades que sean necesarias como parte de la introducción de los productos químicos de limpieza de la compañía.

2.7. Análisis interno

2.7.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de evaluación interna para las empresas, que permite reconocer y evaluar los recursos con los que cuenta

la misma, sin embargo esta evaluación también permite conforme se van identificando los recursos disponibles asignarle un diferencial con el fin de que los clientes reconozcan las gestiones que una firma desarrollar para ellos, esto con el paso del tiempo y la eficiente gestión se transforma en una ventaja competitiva (Cuatrecasas, 2013).

Se procede a continuación a desarrollar la cadena de valor de la compañía 3M ECUADOR C.A:

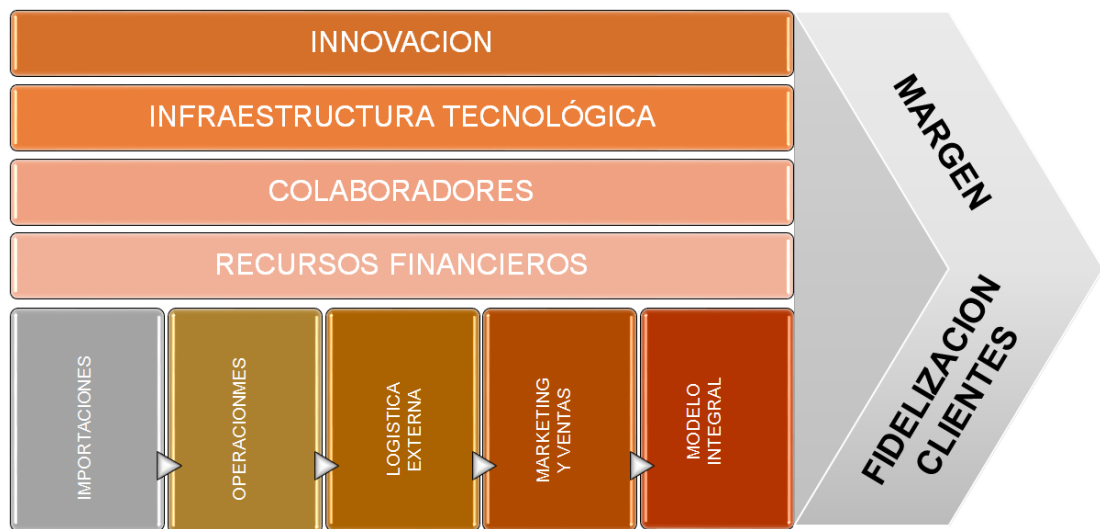


Figura 46. Cadena de valor

Elaborado por: El autor

- **Actividades primarias:** Son todas aquellas actividades que se ejecutan y realizan para llevar a cabo la comercialización de los concentrados químicos a las empresas de limpieza y mantenimiento y la implementación del modelo de gestión integral.
- **Importaciones:** 3M es una empresa multinacional con sede en EEUU y con presencia en Ecuador hace más de 30 años aproximadamente, siendo su portafolio de productos bastante amplio y diversificado atendiendo mercados tan diversos como: oficina, seguridad, imagen gráfica, salud, limpieza industriales, electrónico, entre otros, mantiene muchas plantas de producción propias alrededor del mundo, lo que le permite una eficaz optimización de los recursos disponibles para el aprovisionamiento,

en los tiempos indicados, a los diferentes países donde cuenta con subsidiarias.

- **Operaciones:** La empresa mantiene excelentes indicadores de gestión de cumplimiento de los tiempos de llegada a al país de sus productos terminados; así mismo como de nacionalización y transporte hasta las bodegas principales en la ciudad de Guayaquil, este proceso toma de 45 a 60 días desde que es colocada la orden de importación por parte de los distribuidores autorizados, gracias a esto se pueden hacer mejores proyecciones de ventas y cumplimientos de los tiempos de entrega de los productos al canal.

- **Logística externa:** Localmente, mantiene contratado un proveedor logístico para realizar la entrega de sus productos a los distribuidores autorizados en las principales ciudades del país, Guayaquil, Quito y Cuenca, el tiempo de entrega va desde 24 a 48 horas máximo después de ingresado el pedido en la plataforma virtual EOC y de acuerdo al día asignado de entrega para cada distribuidor; una vez que el distribuidor recibe el producto de parte del operador logístico, coordina la entrega al cliente final máximo en 24 horas, inclusive puede ser el mismo día dependiendo de la hora de recepción del pedido.

- **Marketing y ventas:** Por ser una empresa multinacional es posible compartir mejores prácticas con otros países de la región y el mundo, donde el desarrollo de las estrategias, campañas y material publicitario, en la mayoría de los casos ya están desarrollados y solamente se necesita adaptarlo o tropicalizarlo de acuerdo a la realidad, requerimientos y cultura de cada país. Para el presente plan de negocios se está implementando una estrategia de comercialización única en la región andina y posiblemente a nivel mundial, basado en un modelo diferenciador en el mercado y ajustado al entorno donde se desarrollaran las operaciones de los actores de la cadena de valor integrada.

- **Modelo integral:** El presente plan de negocios pretende generar servicios de valor agregado y diferenciados a través de un modelo de gestión integral dirigido a las empresas de limpieza y mantenimiento, que les permita cumplir con estándares de calidad en los servicios que ofrecen a sus clientes finales, cumpliendo con las leyes y normativas vigentes ambientales y de operación, a través de la profesionalización su personal operativo en los procesos y procedimientos de limpieza.

- **Actividades de apoyo:** En esta categoría las actividades de apoyo hacen referencia a varios recursos que permiten que las actividades primarias funcionen de manera eficiente. Conforme se describen las actividades de apoyo se muestra la relación con la parte tangible de 3M ECUADOR C.A.

- **Innovación:** Esta actividad es el día a día de la empresa en todo el mundo, ya que la innovación permite inventar y crear permanentemente, a través de la ciencia, soluciones y productos que ayudan a mejorar la vida de las personas en cualquier lugar donde se encuentren, en la casa o en el trabajo, o en todas las actividades diarias donde se requieran utilizar sus productos, por esta razón 3M nunca deja de inventar y proveer productos a los diferentes negocios y divisiones.

- **Colaboradores:** El personal que labora en 3M ECUADOR C.A., es altamente calificado y especializado de acuerdo al área en el que se desempeña, ya que el perfil profesional es bastante exigente, y como parte del proceso de selección, existen muchas entrevistas y pruebas que tienen que realizarse antes de estar en la terna final para la elección del candidato, vale destacar que las evaluaciones anuales de desempeño están alineadas al desarrollo de las competencias para los planes de carrera individuales, este sistema de gestión del área de recursos humanos permite a los

colaboradores mantener una actitud siempre positiva para lograr los objetivos individuales y del equipo, que se verán reflejados en la calidad de servicio que se brinda a los canales de distribución y clientes finales.

- **Infraestructura tecnológica:** Las altas inversiones que realiza la empresa en infraestructura tecnológica, permiten acortar los tiempos de respuesta a los clientes internos y externos, facilita el desarrollo de las actividades comerciales ya se encuentran implementadas plataformas tecnológicas en los dispositivos móviles que permiten estar conectados desde prácticamente cualquier lugar y a cualquier hora, ya sea solo para revisar el correo electrónico hasta tener video y teleconferencias con cualquier parte del mundo en tiempo real, todo esto se traduce en brindar un servicio muy ágil y eficiente a todos los clientes.
- **Recursos Financieros:** El gran músculo financiero con el que cuenta la empresa le permite tener la suficiente liquidez para mantener sus operaciones en el país a pesar de las cambiantes condiciones políticas y económicas que se presentan en el entorno nacional e internacional, donde sus indicadores financieros se mantienen estables a pesar de la dinámica económicas de los países, esto es posible por las políticas crediticias con sus clientes y proveedores, también por la disciplina en la administración de los recursos y los gastos que estos generen; todo esto crea el ambiente ideal para implementar el presente proyecto de inversión que permitirá incrementar las ventas en un 25% a la División de Soluciones Comerciales de 3M ECUADOR C.A.


2.7.2. Benchmarking

Con la finalidad de analizar de forma comparativa las dimensiones de producto, servicios y procesos de la empresa 3M ECUADOR C.A., con relación a los principales competidores que operan en el mercado, como es

el caso de Diversey, Spartan y Ecolab; se aplicó el Benchmarking como herramienta de gestión, a partir del cual se evaluaron diferentes variables relacionadas con las operaciones de las organizaciones mencionadas, según se muestra a continuación; considerando muy mala (1); mala (2); regular (3); buena (4); y muy buena (5):

Tabla 19

Benchmarking

	Puntuación			
Índice de competitividad				
Requerimientos básicos - Procesos (30%)	4	4	4	5
Infraestructura de la empresa	4	5	4	5
Experiencia en el mercado	5	5	4	5
Gestión de Recursos Humanos	4	5	4	5
Desarrollo tecnológico	4	5	4	5
Tiempo de importación	3	3	3	3
Comodidad del sistema	3	3	3	4
Potenciadores de eficiencia del producto (30%)	4	5	4	5
Amplia cartera de productos	5	5	5	4
Calidad del producto	4	5	4	5
Calidad del servicio	4	5	3	4
Imagen de marca	4	5	4	5
Marketing y ventas	4	5	3	5
Garantía Dilutores	3	3	3	5
Factores de innovación del servicio (40%)	4	5	3	5
Innovación de servicios	4	5	3	5
Soporte técnico	4	5	3	5
Servicio post venta	4	4	3	5
Capacitaciones	4	5	4	5
Certificaciones	4	5	4	5
Total	12	14	11	14

Elaborado por: El autor

Con base a los resultados obtenidos del análisis comparativo benchmarking, se identificó como principal competencia de 3M ECUADOR C.A., a la empresa Spartan; la cual de acuerdo a los datos obtenidos del estudio de mercado es la más usada por las empresas que ofrecen servicios de limpieza y mantenimiento.

En cuanto a la mayor fortaleza de que posee la empresa Spartan, se identificó que esta radica en los factores potenciadores de eficiencia del producto y los factores de innovación del servicio; puesto que al igual que la 3M ECUADOR C.A. ha logrado impulsar los principios de calidad, innovación imagen y soporte. Sin embargo, a diferencia de Spartan, 3M ECUADOR C.A., posee ventaja competitiva a proporcionar mayor garantía y mejor servicio post venta.

De acuerdo a esta perspectiva, a pesar de que el nivel de competitividad de la industria es alto, sobre todo en lo que se refiere a la amplia cartera de productos, la calidad y las certificaciones que posee; es posible que la empresa 3M ECUADOR C.A. obtenga una ventaja competitiva a partir del servicio post venta y el soporte técnico que ofrezca a sus clientes proporcionados de forma integral, lo cual podrá ser desarrollado como un factor diferenciador en el mercado.

2.8. Diagnóstico


A partir de la información obtenida del estudio de mercado y el análisis de la competencia, se procederá a realizar el diagnóstico de los factores internos de la empresa 3M ECUADOR C.A., lo que permitirá identificar los principales aspectos que podrán ser aprovechados para el desarrollo de las estrategias del presente plan de negocios. Por lo tanto, se procederá a realizar el análisis DAFO, análisis CAME, análisis de la matriz de crecimiento de Ansoff, y finalmente se definirá el mapa estratégico de objetivos.

2.8.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO implica la calificación y ponderación de las fortalezas y debilidades de la empresa 3M ECUADOR C.A. a nivel interno; y de las principales amenazas y oportunidades existentes en el mercado en el que opera a nivel externo. Los resultados que se obtengan a partir de este análisis permitirán identificar la capacidad que tiene la empresa de potenciar sus principales fortalezas y aprovechar los factores del mercado.

Tabla 20

Matriz EFI


MATRIZ EFI			
(FACTORES INTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
Poco reconocimiento en el mercado	5%	3	0,15
Tiempo de importación de los concentrados	20%	4	0,80
No incluyen botellas para las diluciones	10%	4	0,40
Instalación del sistema dilutor	10%	4	0,40
Poca rotación de determinados segmentos	5%	3	0,15
Fortalezas		50%	
Marca reconocida a nivel mundial	5%	4	0,20
Amplia categoría de concentrados	4%	3	0,12
Diseño patentado de tapas-valvulas	8%	4	0,32
No necesita presión permanente de agua	8%	4	0,32
Stock permanente de productos	5%	3	0,15
Dosificación exacta	7%	3	0,21
Servicios de valor agregado	10%	4	0,40
Reducción de costos por menor espacio de almacenamiento	3%	3	0,09
Totales		100%	
		3,71	
Calificar entre 1y 4		4	Muy Importante
		3	Importante
		2	Poco Importante
		1	Nada Importante

Elaborado por: Los autor

En primer lugar, la ponderación alcanzada a partir del análisis sectorial de los factores internos de 3M ECUADOR C.A., al ser superior a la ponderación estándar de 2,5 demuestran que la empresa posee la capacidad de emplear eficientemente sus fortalezas para disminuir sus debilidades. Considerando que la empresa opera en un mercado altamente competitivo, resulta fundamental que esta pueda aprovechar adecuadamente las ventajas que posee para competir con las empresas que lideran el sector.

Tabla 21

Matriz EFE

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%	
Implementación de aranceles y salvaguardas	10%	3	0,3
Guerra de precios entre competidores	5%	4	0,2
Restricción de importaciones	20%	4	0,8
Exigencia de registros sanitarios	10%	3	0,3
Falta de profesionalización en procesos de limpieza institucional	5%	2	0,1
OPORTUNIDADES		50%	
Insumo diferenciado para las empresas de limpieza	3%	2	0,06
Regulaciones cada vez mas exigentes por los organismos de control	5%	3	0,15
Explorar otros nichos de mercado	15%	4	0,6
Aumento en los precios de los productos de produccion local	5%	3	0,15
Dilutores genericos de las marcas de la competencia	7%	3	0,21
Mejorar los metodos de control del consumo	10%	4	0,4
Tendencia creciente al consumo de productos amigables con MA	5%	2	0,1
Totales		100%	
		3,37	
Calificar entre 1 y 4		4	Muy Importante
		3	Importante
		2	Poco Importante
		1	Nada Importante

Elaborado por: El autor

Los resultados que se obtuvieron del análisis de los factores externos, demuestran que la empresa 3M ECUADOR C.A., se encuentra en condiciones para hacer frente a las situaciones que se presenten en el mercado en el que se encuentra, considerando que podrá utilizar las oportunidades existentes para neutralizar las amenazas del entorno.

2.8.2. Análisis CAME

Para el desarrollo de las estrategias que le permitan a la empresa hacer frente a los factores externos y aprovechar los factores internos se procederá a desarrollar el análisis de estrategias CAME, el mismo que se plantea a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de las fortalezas, debilidades que posee 3M ECUADOR C.A., y las oportunidades existentes en el entorno empresarial en el que opera.

Tabla 22

Análisis CAME

MATRIZ CAME		
	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	Marca reconocida a nivel mundial	Tiempo de importación de los concentrados
	No necesita presión permanente de agua	No incluyen botellas para las diluciones
	Dosificación exacta	Instalación del sistema dilutor
	Diseño patentado de tapas - valvulas	Poca rotación en determinados segmentos
Servicio de valor agregado	Poco reconocimiento de la empresa en el mercado	
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
Explorar otros nichos de mercado	Potencializar las ventajas competitivas en las demostraciones de productos y comunicaciones, recalcando el poder de la marca 3M como productos innovadores	Establecer tiempos exactos de importación y realizar acuerdo comercial con el canal para el aprovisionamiento de las botellas para las diluciones, así como también de la instalación sin costo del sistema dilutor
Dilutores genericos de las marcas de la competencia		
Mejorar los metodos de control del consumo		
AMENAZAS " A "	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
Implementación de aranceles y salvaguardas	Obtener el registro sanitario en el menor tiempo posible, apalancandonos en los procedimientos de obtención de los registros en la División de Salud de 3M	Analizar la posibilidad de la producción local del concentrado con empresas del medio y manteniendo la importación del sistema con los estándares de calidad de 3M Company
Restricción de importaciones		
Exigencia de registros sanitarios		

Elaborado por: El autor

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

El análisis de la matriz de crecimiento de Ansoff le permitirá a 3M ECUADOR C.A., establecer adecuadamente la orientación general del presente plan de negocio, es decir que se determinará la línea de crecimiento en el mercado que espera alcanzar a partir del desarrollo y aplicación de las estrategias comerciales. Por lo tanto, considerando que la empresa posee una trayectoria en el mercado y cuenta con una cartera de clientes, se plantea la expansión del negocio a partir del desarrollo de productos o diversificación, según se presenta a continuación:

Tabla 23

Matriz de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos o Diversificación 
	NUEVOS	Desarrollo de mercados o Diversificación	Diversificación

Elaborado por: El autor

Las estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo de productos, contempla la introducción y comercialización de seis concentrados químicos para limpieza que son: 3H, 7H, 8L, 13L, 17L, y 25H con sus respectivos rendimientos. Considerando que las principales empresas competidores del mercado, posee a su vez una amplia cartera de productos, es necesario que 3M ECUADOR C.A. se mantenga en constante diversificación de su portafolio, con la finalidad de satisfacer la demanda y exigencias de los clientes y mantener la competitividad.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

El logro de los objetivos de la empresa 3M ECUADOR C.A., dependerá de la definición de la estrategia y de la capacidad de poner en práctica el plan de acción necesaria. Por lo tanto, será necesario alinear las acciones y medidas que se centran en el propósito general de la implementación del plan negocio, a partir del desarrollo del mapa estratégico de objetivos. A partir de esta herramienta, se definen las principales líneas de acción o

estrategias, correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, del cliente, y financiera.

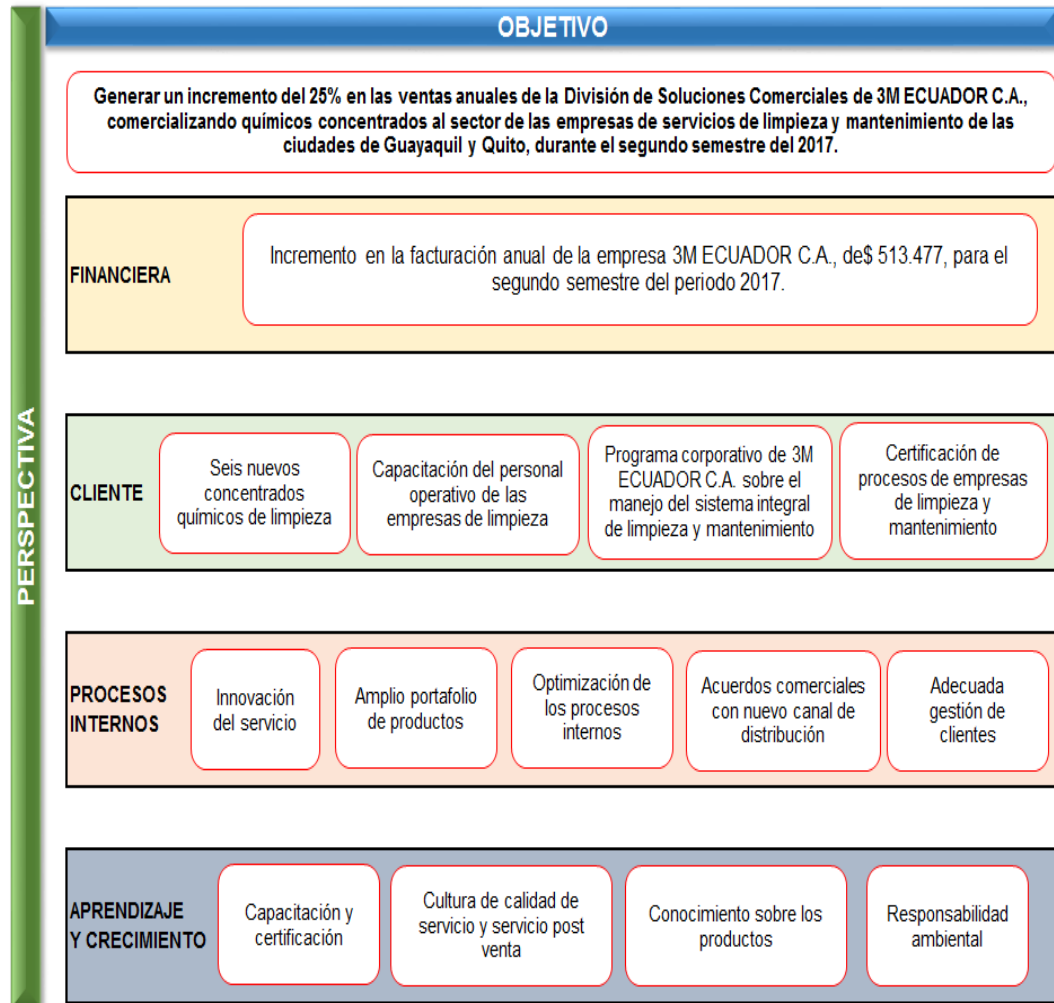


Figura 47. Mapa estratégico de objetivos

Elaborado por: El autor

2.8.5. Conclusiones

“Según la información que se obtuvo en el estudio de mercado, el análisis de la competencia y de la situación interna de la empresa 3M ECUADOR C.A., se puede concluir que el 84.6% de las empresas de limpieza y mantenimiento encuestadas, no cuentan con ningún tipo de certificación de sus procesos operativos y procedimientos. Así mismo, se identificó que el 53.1% de las empresas que respondieron la encuesta, están interesadas en obtener la certificación, por lo que se determina la factibilidad para la implementación de las estrategias diseñadas.

Con relación a la competencia, a pesar de que en el sector institucional operan varios proveedores, se identificó que actualmente el 70.4% de las empresas de limpieza se proveen de los productos químicos de limpieza a través de distribuidores institucionales, Spartan es la empresa de mayor reconocimiento en el mercado y de acuerdo a la evaluación comparativa, se establece como la principal competidora de la empresa 3M ECUADOR C.A

A partir del estudio de los factores internos, se identificó que las principales fortalezas pueden ser aprovechadas por la empresa para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas y diferenciadoras, que permita captar o incrementar su base de clientes para alcanzar los objetivos presentados en el presente plan de negocio. En este caso, a pesar de que las empresas competidoras poseen una amplia experiencia en la comercialización de productos químicos de limpieza, el factor diferenciador que permitirá a 3M ECUADOR C.A. mantener su nivel de competitividad, adicional a la introducción de los seis nuevos concentrados químicos de limpieza, se sustenta en el modelo de gestión integral que pretende brindar a los actores de la cadena de valor integrada”

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos Comerciales

Objetivo General

Introducir y comercializar 6 concentrados químicos de la compañía 3M ECUADOR C.A. a través del distribuidor nacional autorizado con aplicación a las empresas que brindan servicio de limpieza y mantenimiento para el sector institucional en las ciudades de Guayaquil y Quito, generando un incremento en su facturación anual de \$ 513.477, para el segundo semestre del periodo 2017.

Objetivos Específicos

1. Diseñar estructura organizacional 3M ECUADOR C.A. para la comercialización y servicio post venta de 6 concentrados químicos para el mes de diciembre 2016
2. Implementar alianza estratégica con distribuidor a nivel nacional autorizado, para el segundo trimestre de periodo 2017.
3. Desarrollar estructura de responsabilidad social corporativa (RSC) para el plan de negocios integrada por 3M ECUADOR C.A. – y el distribuidor nacional autorizado.

Objetivos Operativos

Para objetivo específico 1

- Definir y aprobar roles y responsables de unidad comercial de 3M ECUADOR C.A. para Febrero 2017.
- Obtener registro sanitario (ARCSA) para portafolio de 6 concentrados químicos de limpieza para marzo 2017

- Estructurar el plan de capacitación para el personal operativo de las empresas de limpieza y mantenimiento de la ciudad de Guayaquil y Quito, en el segundo trimestre del 2017.
- Construir programa corporativo de 3M ECUADOR C.A. sobre el manejo del sistema integral de limpieza y mantenimiento, para marzo del 2017.

Para objetivo específico 2

- Celebrar acuerdo comercial con el distribuidor nacional autorizado para la distribución en Guayaquil y Quito de los productos y servicios del plan de negocios propuesto para Abril 2017.
- Difundir programa corporativo de 3M ECUADOR C.A. sobre el manejo del sistema integral de limpieza y mantenimiento al área comercial del distribuidor nacional autorizado en el periodo de abril del 2017.
- Realizar lanzamiento en Guayaquil y Quito del sistema integral de limpieza a los actores de la cadena de valor del plan de negocios **(DISTRIBUIDOR - EMPRESAS DE LIMPIEZA - CLIENTES FINALES)** para junio del 2017

Para objetivo específico 3

- Contratar a empresa verificadora independiente para certificación de los procesos a las empresas de limpieza y mantenimiento de Guayaquil y Quito, durante el tercer trimestre del 2017.
- Certificar a las empresas de limpieza y mantenimiento de Guayaquil y Quito, en los procesos de aplicación de los concentrados químicos de limpieza, a partir del cuarto trimestre del periodo 2017.

- Implementar programa de manejo de desechos y productos contaminados de la operación del servicio de limpieza y mantenimiento, a partir del cuarto trimestre del 2017.
- Imprimir revista semestral del servicio de limpieza y mantenimiento que involucre información de las empresas de limpieza y sus clientes finales, a partir del primer semestre 2017.
- Instalar para 3M ECUADOR C.A. el programa de entrenamiento “Cleaning Institute” para el personal operativo y de mantenimiento de las empresas de limpieza y sus clientes finales, a partir del segundo trimestre del 2017.

Tabla 24

Plan de ejecución de actividades

PLAN DE EJECUCION DE ACTIVIDADES		ESTATUS											
OBJETIVOS ESPECIFICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Definir y aprobar roles y responsables de unidad comercial de 3M ECUADOR C.A. para Febrero 2017.		CERRADO										
Diseñar estructura organizacional 3M ECUADOR C.A. para la comercialización y servicio post venta de 6 concentrados químicos para el mes de diciembre 2016	Obtener registro sanitario (ARCSA) para portafolio de 6 concentrados químicos de limpieza para marzo 2017			PENDIENTE EN EJECUCION									
	Estructurar el plan de capacitación para el personal operativo de las empresas de limpieza y mantenimiento de las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo trimestre del 2017			PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION						
Implementar alianza estratégica con distribuidor nacional autorizado, para el segundo trimestre de periodo 2017	Construir programa corporativo de 3M ECUADOR C.A. sobre el manejo del sistema integral de limpieza y mantenimiento, para marzo del 2017.			PENDIENTE EN EJECUCION									
	Celebrar acuerdo comercial con distribuidor nacional autorizado para distribución en Guayaquil y Quito de los productos y servicios del plan de negocios propuesto para Abril 2017.				PENDIENTE EN EJECUCION								
	Difundir programa corporativo de 3M ECUADOR C.A. sobre el manejo del sistema integral de limpieza y mantenimiento al área comercial del distribuidor nacional autorizado en el periodo de abril del 2017.					PENDIENTE EN EJECUCION							
Desarrollar estructura de responsabilidad social corporativa (RSC) para el plan de negocios integrada por 3M ECUADOR C.A. y el distribuidor nacional autorizado.	Realizar lanzamiento en Guayaquil y Quito del sistema integral de limpieza a los actores de la cadena de valor del plan de negocios (DISTRIBUIDOR - EMPRESAS DE LIMPIEZA - CLIENTES FINALES) para junio del 2017						PENDIENTE EN EJECUCION						
	Contratar a empresa verificadora independiente para certificación de los procesos a las empresas de limpieza y mantenimiento de Guayaquil y Quito, durante el tercer trimestre del 2017.							PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION				
	Certificar a las empresas de limpieza y mantenimiento de Guayaquil y Quito, en los procesos de aplicación de los concentrados químicos de limpieza, a partir del cuarto trimestre del periodo 2017.										PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION	PENDIENTE EN EJECUCION
	Implementar programa de manejo de desechos y productos contaminados de la operación del servicio de limpieza y mantenimiento, a partir del cuarto trimestre del 2017.												
	Imprimir revista semestral del servicio de limpieza y mantenimiento que involucre información de las empresas de limpieza y sus clientes finales, a partir del primer semestre del 2017												PENDIENTE EN EJECUCION
	Instalar para 3M ECUADOR C.A. el programa de entrenamiento "Cleaning Institute" para el personal operativo y de mantenimiento de las empresas de limpieza y sus clientes finales, a partir del segundo trimestre del 2017.												PENDIENTE EN EJECUCION

Elaborado por: el autor

3.2. Plan comercial y de marketing

El plan comercial y de marketing permitirá analizar el entorno competitivo y demandante para la fuerte introducción al mercado de limpieza institucional, de un sistema integral de dilución de concentrados químicos de limpieza, considerando las oportunidades de fidelización que se puedan identificar y que se puedan implementar a través de las estrategias de un modelo de negocio integral

Dichas estrategias permitirán generar posicionamiento como marca líder en sistemas integrales de dilución y ser preferido por las empresas que brindan servicios de limpieza por los múltiples beneficios que les representa ser un socio estratégico para la compañía.

Estos beneficios se verán reflejados en la confianza que tendrán los clientes finales al contratar empresas con personal especializado en procesos de limpieza y certificadas por verificadores independientes, que incluyen las auditorias en el buen manejo de los desechos contaminados hasta su disposición final.

Tabla 25

Estrategias comerciales y de marketing

SITUACION ACTUAL		ESTRATEGIAS
COMERCIAL	Exigencias de los registros sanitarios de los concentrados quimicos por parte del ARCSA)	Se gestionará con el (ARCSA) los registros registros sanitarios
	Escasas empresas de limpieza con certificaciones	Se otorgarán certificaciones a las empresas de limpieza con verificadoras independiente
	Dilutores genericos	Dilutores propios y patentandos
	Variaciones en las concentraciones de químicos de limpieza	Dilución exacta para un optimo rendimiento
	Amplia oferta de marcas de químicos	Enfoque unicamente en empresas de limpieza
	Falta de profesionalismo en limpieza institucional	Plan de capacitaciones y entrenamientos permanentes
MARKETING	Poca informacion de los sistemas dilutores de químicos.	Envío de mailing a tomadores de decisión e influenciadores de compra de las empresas de limpieza
	Falta de difusion del sistema dilutor	Elaboración de catalogo organizacional de los beneficios del sistema
	No existe marca lider	Generar fidelidad hacia la marca a través de plan de servicio integral de certificacion y plan de capacitacion de la disposición final de los materiales de limpieza.
	Poca cobertura de medios al sector de limpieza institucional	Edicion de revista especializada de limpieza

Elaborado por: el autor

3.2.1. Estrategias de ventas

Para este plan de negocios se implementará una estrategia de crecimiento de tipo horizontal, ya que por ser un nuevo producto de la compañía 3M ECUADOR C.A., es necesario la búsqueda de nuevos clientes para establecer una relación de confianza y servicio basada en valores agregados que se reflejaran en la satisfacción de sus clientes finales así como también en ingresos sustentables para la compañía.

Por ello, las estrategias de ventas como parte del presente plan de negocios, giraran en torno:

- Entregar un producto de calidad y con la garantía que ofrece la compañía y marca 3M.
- Entrega de certificaciones por concepto de la correcta manipulación de los productos químicos de limpieza y mantenimiento institucional a las empresas que lo adquieran.

3.3. Función de la Dirección de Ventas

Previa a la puesta en marcha del plan estratégico, es importante definir las funciones de la dirección comercial, ya que no solo se enmarcan en las funciones de carácter comercial propiamente, sino también en otras aristas como el área estratégica, gestionaría y de control que permita realizar una administración integral tomando las mejores decisiones en todo el proceso de ventas para fortalecer la cadena de valor que reflejará un servicio diferenciador hacia los clientes.

La gestión de la unidad comercial a cargo se vuelve de vital importancia ya que se requiere de las competencias y aptitudes necesarias para seleccionar, liderar, empoderar y colaborar con todo un equipo diverso.

- a) Actividades estratégicas:** Definirá los objetivos, planes, estrategias y funciones del departamento comercial, así como también diseñar las

estructuras del equipo comercial y de servicio estableciendo las zonas de cobertura con sus respectivas cuotas de ventas, previa la observación y análisis del entorno externo en un ambiente muy competitivo, calculando la demanda potencial y conociendo profundamente el mercado para definir las características y perfiles de los potenciales clientes.

b) Actividades de gestión: La eficiente y eficaz gestión como administrador del área comercial debe estar soportada en manejar el (Segales, 2014) actuar, entre ellos el proceso de selección, reclutamiento e incorporación del nuevo personal de ventas, así como la permanente capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas actual, estableciendo planes de incentivos y promociones con el fin de tener un equipo motivado generando retención de talento de alto potencial.

El establecimiento y el hacer cumplir de políticas comerciales afines a la cultura organizacional de la empresa deberán incluirse en el diseño del mix de marketing investigando y entendiendo la demanda potencial y necesidades de los consumidores.

La coordinación con las áreas de soporte como crédito, supply chain, etc. se realizará en un entorno favorable que estén alineados a los objetivos generales y específicos tanto del área comercial como de las otras áreas y de la compañía.

El control de gastos de toda la estructura comercial, optimizando los costos en búsqueda de mejorar permanentemente la rentabilidad no debe afectar a la calidad del producto ni del servicio brindado al cliente externo e interno, por esa razón es imperativo establecer proyecciones de ventas lo más acertadas al tamaño de la demanda investigada.

c) **Actividades de control:** Establecerá indicadores de la gestión comercial integral para poder comparar los resultados obtenidos con los parámetros de medición definidos y realizar los ajustes que sean necesarios para enfocar las actividades al logro de los objetivos planteados al inicio del plan de negocios.

3.4. Organización de la Estructura de Ventas

Al ser 3M ECUADOR C.A. una compañía con múltiples negocios tan diversos para ofrecer al mercado, en esta unidad de negocios se establece una estructura de tipo horizontal. Teniendo a un líder que encabeza el negocio en la región Andina; así como también una coordinadora de marketing que asumirá nuevos roles y responsabilidades para sacar adelante el proyecto desde mercadeo.

Esta estructura también incluye un representante técnico que brindará el respaldo técnico que se requiere para poder implementar el sistema integral de dilución.

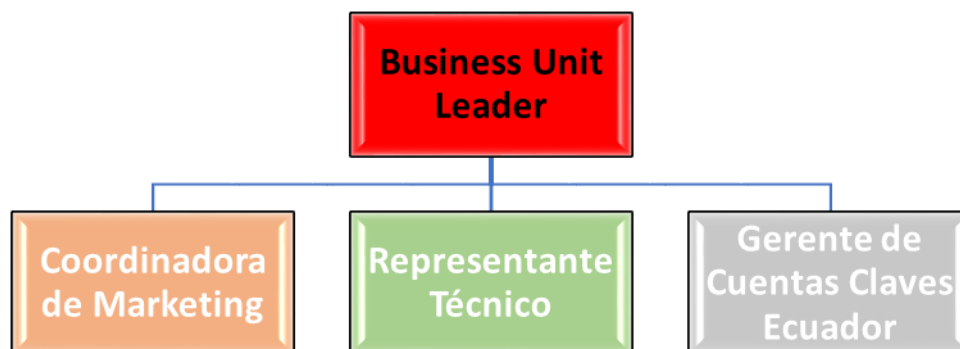


Figura 48. Organización de la estructura de ventas

Sistemas y acciones de venta

La gestión comercial que se realizará es tipo venta personal; ya que, se establece un contacto directo entre vendedores y compradores, en el siguiente orden: **3M ECUADOR C.A. – VEPAMIL – EMPRESA DE LIMPIEZA** en este caso el Gerente de Cuentas Claves como vendedor y el

distribuidor como comprador/vendedor a la empresa que brinda servicio de limpieza institucional como comprador-usuario.



Figura 49. Sistema de venta

3.5. Previsiones y cuotas de ventas

Para el presente plan de negocios, se toma en cuentas las empresas activas registradas en las ciudades de Guayaquil y Quito que registran facturación en el mismo periodo. En la ciudad de Guayaquil y Quito existen 78 y 76 empresas respectivamente, lo que totaliza un mercado objetivo de 154 empresas en estas dos ciudades.

Esta cantidad de empresas representan 84% de la facturación total de las empresas que brindan servicios de limpieza en el Ecuador, lo que muestra claramente donde se enfocarán los esfuerzos para la introducción del sistema dilutor.

3M ECUADOR C.A. lanza al mercado un nuevo sistema de dilución de concentrados químicos, por lo tanto no cuenta con información histórica de las ventas; sin embargo, se implementa el método la intuición que permita poder realizar las proyecciones de ventas en base a la experiencia obtenida, obteniendo la participación porcentual en las ventas totales de cada concentrado químico.

Tabla 26

Previsiones de ventas

PREVISIONES DE VENTAS							
Productos	Precio Venta	% Particip. Venta	2017	2018	2019	2020	2021
LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	\$81.55	30%	\$153,578	\$165,864	\$179,133	\$193,464	\$208,941
LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	\$88.84	10%	\$55,772	\$60,233	\$65,052	\$70,256	\$75,877
DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	\$84.27	5%	\$26,452	\$28,568	\$30,853	\$33,322	\$35,987
LIMPIADOR NEUTRO 3H	\$39.52	15%	\$37,214	\$40,191	\$43,406	\$46,879	\$50,629
LIMPIADOR USO GENERAL 8L	\$48.71	20%	\$61,151	\$66,043	\$71,326	\$77,032	\$83,195
AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	\$142.82	20%	\$179,311	\$193,656	\$209,148	\$225,880	\$243,951
Total Dolares			\$513,477	\$554,555	\$598,919	\$646,833	\$698,579

Elaborado por: El autor

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

Como se mencionó en capítulos anteriores, al año 2015, en el Ecuador existen 313 empresas con el estatus de activas y que reportaron facturación en el mismo período al organismo pertinente. Estas empresas representan el potencial total del mercado.

En las provincias de Guayas y Pichincha se encuentra el 72% del total de las empresas de limpieza y mantenimiento que existen en el Ecuador. La implementación del presente proyecto se realizará en las ciudades de Quito y Guayaquil con 154 empresas (78 empresas en Guayaquil y 76 empresas en Quito) que es la base para realizar los cálculos del potencial de ventas.

3.5.2. Procedimiento para las provisiones

3M Región Andina comunica a la unidad de negocios de Seguridad e Imagen Gráfica de Ecuador el plan anual de ventas alineado a los objetivos corporativos de 3M Company.

Posteriormente el Gerente Comercial de la unidad de negocios, comunica el plan de ventas para la División de Soluciones Comerciales, este plan anual está diseñado de acuerdo a la participación de las diferentes categorías dentro de la estructura de ventas de la división y de las

proyecciones de crecimiento esperadas de acuerdo a las variables del entorno y del mercado.

En conjunto con el Gerente Comercial y el Gerente General del distribuidor nacional autorizado se establece y diseña la estacionalidad de las proyecciones de ventas tomando en cuenta los planes financieros y comerciales del distribuidor. Llegando a un acuerdo entre las partes, el plan anual de ventas es comunicado al área comercial del distribuidor.

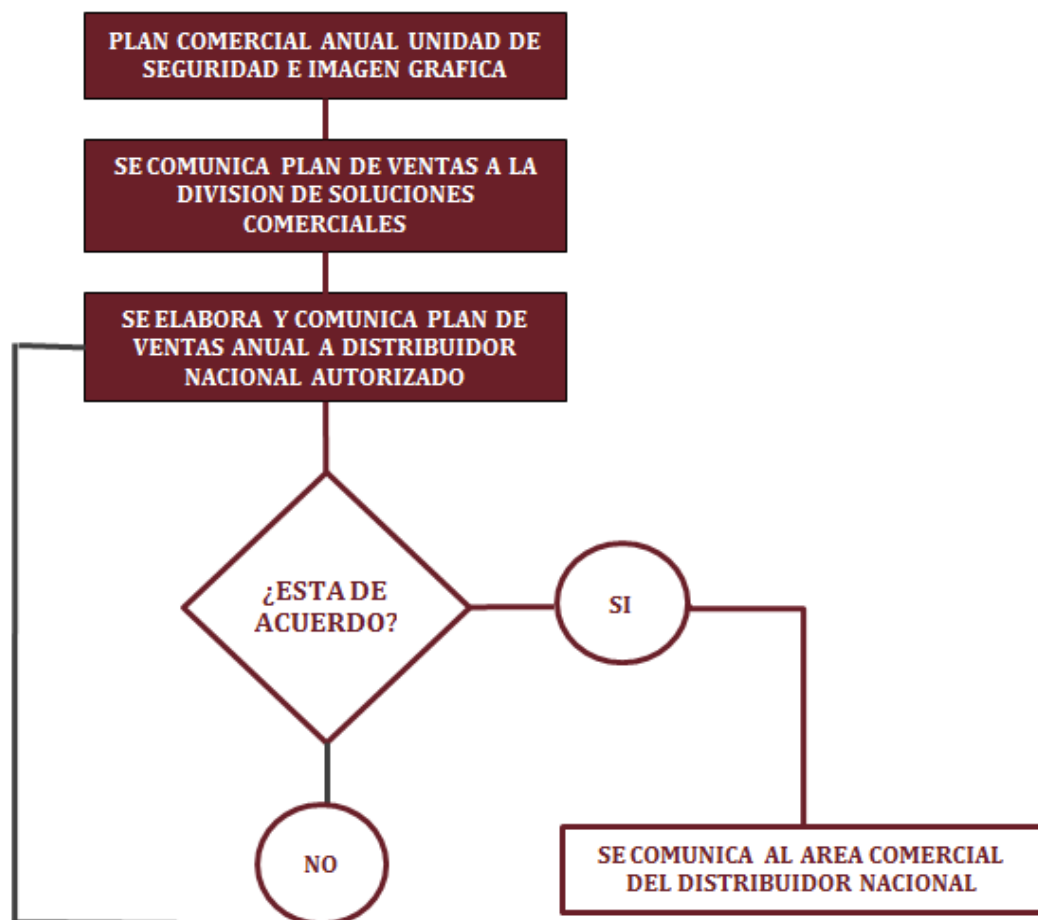


Figura 50. Procedimiento para las previsiones de ventas

Elaborado por: El autor

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

Los constantes cambios en el entorno interno y externo de las empresas, generados por la interacción de las variables políticas, económicas, laborales entre otras; ocasiona, en la mayoría de casos, que los pronósticos o previsiones de ventas resulten con variaciones considerables al momento de analizar las ventas efectuadas en relación a lo esperado.

Para tener en cuenta estas variaciones que se presentan en el mercado, el presente plan de negocios realiza la previsión de las ventas, de los próximos 5 años, a través del método de los mínimos cuadrados, extrayendo los resultados que se obtuvieron en la pregunta No. 2 de la encuesta realizada a las empresas de limpieza y mantenimiento de las ciudades de Guayaquil y Quito (154 empresas).

Tabla 27

Mercado potencial Guayaquil y Quito

Empresas de limpieza encuestadas	154	Segmentación de Empresas de limpieza	%	# mínimo de clientes de la escala	# de clientes por empresa
Pregunta # 2	25 a 50	121	78,57%	25	3025
	75 a 100	22	14,29%	75	1650
	100 a 125	8	5,19%	100	800
	mas de 125	12	7,79%	125	1500
Mercado potencial					6975

Elaborado por: El autor

El poder mantener la estructura de costos y gastos del proyecto, generando una rentabilidad atractiva con un óptimo retorno de la inversión; permite considerar el 15% de captación del mercado potencial de empresas de limpieza y mantenimiento, esto es 25 empresas en el país (10 Guayaquil y 15 Quito); y un porcentaje igual de clientes finales atendidos por dichas empresas como generadores de demanda (1,046 clientes finales).

Tabla 28

Mercado objetivo

Escala de clientes	# de empresas de limpieza	# minimo de clientes de la escala	# de clientes finales por empresa
25 a 50	18,15	25	454
75 a 100	3,30	75	248
100 a 125	1,20	100	120
mas de 125	1,80	125	225
Empresas	25,00	Mercado Objetivo	1.046

Elaborado por: El autor

Para el presente proyecto se toma en consideración una tasa de crecimiento anual del 8%, como se detalla en 4.2.1 Volúmenes del capítulo IV del presente plan.

Tabla 29

Comparativo crecimiento mínimos cuadrados y promedio anual

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	Promedio
CRECIMIENTO ANUAL MINIMOS CUADRADOS	40%	29%	21%	15%	26%
CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL PROYECTO	8%	8%	8%	8%	8%

Elaborado por: El autor

Tabla 30

Calculo de los mínimos cuadrados

6.278 Demanda actual de químicos de limpieza					$y = 409.14 + 17.54 (t)$				$y = 403.21 + 17.86 (t)$				$y = 438.98 + 16,69 (t)$				$y = 533,64 + 14.46 (t)$	
Estacionalidad	2017				2018				2019				2020				2.021	
	ti (# Meses del año)	Yi	ti x yi	t ²	t	y	ti x yi	t ²	t	y	ti x yi	t ²	t	y	ti x yi	t ²	t	y
5%	1	313,88	314	1	13	637	8.284	169	25	478	11.948	625	37	1.057	39.091	1.369	49	1.242
8%	2	502,20	1.004	4	14	655	9.167	196	26	495	12.882	676	38	1.073	40.782	1.444	50	1.257
3%	3	188,33	565	9	15	672	10.086	225	27	513	13.852	729	39	1.090	42.506	1.521	51	1.271
15%	4	941,63	3.767	16	16	690	11.039	256	28	531	14.856	784	40	1.107	44.263	1.600	52	1.286
10%	5	627,75	3.139	25	17	707	12.027	289	29	548	15.896	841	41	1.123	46.054	1.681	53	1.300
5%	6	313,88	1.883	36	18	725	13.051	324	30	566	16.971	900	42	1.140	47.878	1.764	54	1.314
4%	7	251,10	1.758	49	19	743	14.110	361	31	583	18.081	961	43	1.157	49.736	1.849	55	1.329
15%	8	941,63	7.533	64	20	760	15.204	400	32	601	19.226	1.024	44	1.173	51.627	1.936	56	1.343
10%	9	627,75	5.650	81	21	778	16.332	441	33	618	20.407	1.089	45	1.190	53.551	2.025	57	1.358
5%	10	313,88	3.139	100	22	795	17.497	484	34	636	21.622	1.156	46	1.207	55.509	2.116	58	1.372
8%	11	502,20	5.524	121	23	813	18.696	529	35	654	22.873	1.225	47	1.223	57.500	2.209	59	1.387
12%	12	753,30	9.040	144	24	830	19.930	576	36	671	24.158	1.296	48	1.240	59.525	2.304	60	1.401
100%	78	6.278	43.315	650	222	8.806	165.423	4.250	366	6.894	212.773	11.306	510	13.780	588.022	21.818		15.861
							40%				-22%			100%				15%
							4,50%				4,50%			4,50%				4,50%

Elaborado por: El autor

3.5.4. Cuotas de venta

Las cuotas de ventas se establecen en función de las unidades que se requiere captar de una determinada parte del mercado, el cumplimiento de estas cuotas permite cumplir los objetivos y estrategias comerciales, generando los recursos económicos necesarios que cubra los costos y gastos incluidos en el análisis financiero de proyecto.

Se elabora el plan de ventas anual para el distribuidor nacional autorizado, aplicando un mix entre el método de índices de mercado y el juicio práctico, tomando en cuenta también las ciudades de Guayaquil y Quito.

Tabla 31

Cuota de venta distribuidor nacional autorizado

	Estacionalidad	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	12%	743	802	867	936	1.011
Febrero	13%	846	913	986	1.065	1.150
Marzo	15%	922	996	1.076	1.162	1.255
Abril	13%	820	886	956	1.033	1.115
Mayo	9%	589	636	687	742	802
Junio	5%	307	332	359	387	418
Julio	3%	205	221	239	258	279
Agosto	3%	179	194	209	226	244
Septiembre	5%	333	360	389	420	453
Octubre	7%	436	470	508	549	593
Noviembre	6%	384	415	448	484	523
Diciembre	8%	512	553	598	646	697
Total unidades		6.278	6.780	7.322	7.908	8.540

Elaborado por: El autor

Tabla 32

Cuota de ventas Guayaquil

	Estacionalidad	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	16%	408	440	476	514	555
Febrero	19%	472	510	551	595	642
Marzo	18%	451	487	526	568	613
Abril	15%	365	394	426	460	496
Mayo	9%	215	232	250	270	292
Junio	4%	107	116	125	135	146
Julio	3%	64	70	75	81	88
Agosto	2%	43	46	50	54	58
Septiembre	2%	43	46	50	54	58
Octubre	3%	64	70	75	81	88
Noviembre	3%	86	93	100	108	117
Diciembre	8%	193	209	225	243	263
	100%	2.511	2.712	2.929	3.163	3.416

Elaborado por: El autor

Tabla 33

Cuota de ventas Quito

	Estacionalidad	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	8%	294	318	343	371	400
Febrero	9%	324	350	378	408	440
Marzo	12%	441	477	515	556	601
Abril	12%	441	477	515	556	601
Mayo	10%	383	413	446	482	520
Junio	5%	206	222	240	259	280
Julio	4%	147	159	172	185	200
Agosto	4%	147	159	172	185	200
Septiembre	9%	324	350	378	408	440
Octubre	11%	412	445	481	519	560
Noviembre	9%	324	350	378	408	440
Diciembre	9%	324	350	378	408	440
	100%	3.767	4.068	4.393	4.745	5.124

Elaborado por: El autor

3.5.5. Método de Krisp

Para realizar el cálculo del Método Krisp, es necesario contar con los históricos de facturación de un periodo anterior que permita elaborar las proyecciones de ventas para los próximos años, sin embargo para el presente trabajo, se toma como referencia el método de los mínimos cuadrados en combinación con el método de los índices de mercado.

3.5.6. Presupuestos de Ventas

El presupuesto de ventas es la relación que existe entre los ingresos por las ventas obtenidas y los gastos que se requieren para generar dichos ingresos, por esta razón es importante optimizar los costos y ser más eficaces en la gestión comercial implementando indicadores que adviertan cualquier desbalance en esta relación.

En el siguiente cuadro, se consideran todos los gastos indicados en el estado de resultados del análisis financiero, excepto las depreciaciones de los activos.

Tabla 34

Presupuesto general de ventas

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Ingresos	Gastos	Ingresos	Gastos	Ingresos	Gastos	Ingresos	Gastos	Ingresos	Gastos
Enero	\$ 60.779	\$ 56.787	\$ 65.641	\$ 59.256	\$ 70.892	\$ 63.400	\$ 76.564	\$ 67.708	\$ 82.689	\$ 72.448
Febrero	\$ 69.162	\$ 64.619	\$ 74.695	\$ 67.430	\$ 80.671	\$ 72.145	\$ 87.124	\$ 77.047	\$ 94.094	\$ 82.441
Marzo	\$ 75.450	\$ 70.494	\$ 81.486	\$ 73.559	\$ 88.004	\$ 78.703	\$ 95.045	\$ 84.051	\$ 102.648	\$ 89.936
Abril	\$ 67.066	\$ 62.661	\$ 72.432	\$ 65.386	\$ 78.226	\$ 69.958	\$ 84.484	\$ 74.712	\$ 91.243	\$ 79.943
Mayo	\$ 48.204	\$ 45.038	\$ 52.060	\$ 46.996	\$ 56.225	\$ 50.283	\$ 60.723	\$ 53.699	\$ 65.581	\$ 57.459
Junio	\$ 25.150	\$ 23.498	\$ 27.162	\$ 24.520	\$ 29.335	\$ 26.234	\$ 31.682	\$ 28.017	\$ 34.216	\$ 29.979
Julio	\$ 16.767	\$ 15.665	\$ 18.108	\$ 16.347	\$ 19.557	\$ 17.490	\$ 21.121	\$ 18.678	\$ 22.811	\$ 19.986
Agosto	\$ 14.671	\$ 13.707	\$ 15.844	\$ 14.303	\$ 17.112	\$ 15.303	\$ 18.481	\$ 16.343	\$ 19.959	\$ 17.488
Septiemb	\$ 27.246	\$ 25.456	\$ 29.425	\$ 26.563	\$ 31.779	\$ 28.421	\$ 34.322	\$ 30.352	\$ 37.067	\$ 32.477
Octubre	\$ 35.629	\$ 33.289	\$ 38.479	\$ 34.736	\$ 41.558	\$ 37.165	\$ 44.882	\$ 39.691	\$ 48.473	\$ 42.470
Noviemb	\$ 31.437	\$ 29.372	\$ 33.952	\$ 30.650	\$ 36.669	\$ 32.793	\$ 39.602	\$ 35.021	\$ 42.770	\$ 37.473
Diciemb	\$ 41.916	\$ 39.163	\$ 45.270	\$ 40.866	\$ 48.891	\$ 43.724	\$ 52.803	\$ 46.695	\$ 57.027	\$ 49.964
Totales	\$ 513.477	\$ 479.750	\$ 554.555	\$ 500.613	\$ 598.919	\$ 535.618	\$ 646.833	\$ 572.016	\$ 698.579	\$ 612.064

Elaborado por: El autor

3.6. Organización del territorio y de las rutas

La organización de los territorios y el establecer o definir las rutas por medio de la cual se administrará de mejor forma la gestión comercial, con el fin de asignar los recursos necesarios que conlleven al cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos de la empresa, permite elaborar la participación de las cuotas de ventas de acuerdo a los diferentes tipos de mercados o segmentos objetivos que se requieren captar.

En el presente plan comercial, el sistema de ventas se lo realiza a través de un distribuidor nacional autorizado, indicado en la figura 49; sin embargo y de acuerdo al modelo integral de negocio propuesto, el enfoque comercial de 3M ECUADOR C.A. también está dirigido hacia las empresas de limpieza y mantenimiento y en una estrategia de fidelización hacia los clientes finales de estas empresas a través del show room móvil.

Esta organización del territorio y de las rutas será la base para diseñar la misma participación para el área comercial del distribuidor.

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Como se indicó inicialmente en la justificación de proyecto, la implementación del plan de negocios se realiza en las ciudades de Guayaquil y Quito.

Tabla 35

Empresas de limpieza por ciudad

Ciudad	# Empresas Limpieza	Total clientes finales por ciudad	Participacion
Guayaquil	10	419	40%
Quito	15	628	60%
Total	25	1.046	100%

Elaborado por: El autor

Es importante establecer las ventas potenciales que se pueden obtener en los territorios asignados, con el fin de identificar los crecimientos por ciudad y ajustar las estrategias comerciales cuando cambien las variables del mercado.

Tabla 36

Proyección de ventas Guayaquil

	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	\$ 24.312	\$ 26.256	\$ 28.357	\$ 30.626	\$ 33.076
Febrero	\$ 27.665	\$ 29.878	\$ 32.268	\$ 34.850	\$ 37.638
Marzo	\$ 30.180	\$ 32.594	\$ 35.202	\$ 38.018	\$ 41.059
Abril	\$ 26.827	\$ 28.973	\$ 31.290	\$ 33.794	\$ 36.497
Mayo	\$ 19.282	\$ 20.824	\$ 22.490	\$ 24.289	\$ 26.232
Junio	\$ 10.060	\$ 10.865	\$ 11.734	\$ 12.673	\$ 13.686
Julio	\$ 6.707	\$ 7.243	\$ 7.823	\$ 8.448	\$ 9.124
Agosto	\$ 5.868	\$ 6.338	\$ 6.845	\$ 7.392	\$ 7.984
Septiembre	\$ 10.898	\$ 11.770	\$ 12.712	\$ 13.729	\$ 14.827
Octubre	\$ 14.252	\$ 15.392	\$ 16.623	\$ 17.953	\$ 19.389
Noviembre	\$ 12.575	\$ 13.581	\$ 14.667	\$ 15.841	\$ 17.108
Diciembre	\$ 16.767	\$ 18.108	\$ 19.557	\$ 21.121	\$ 22.811
	\$ 205.391	\$ 221.822	\$ 239.568	\$ 258.733	\$ 279.432

Elaborado por: El autor

Tabla 37

Proyección de ventas Quito

	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	\$ 36.467	\$ 39.385	\$ 42.535	\$ 45.938	\$ 49.613
Febrero	\$ 41.497	\$ 44.817	\$ 48.402	\$ 52.275	\$ 56.457
Marzo	\$ 45.270	\$ 48.891	\$ 52.803	\$ 57.027	\$ 61.589
Abril	\$ 40.240	\$ 43.459	\$ 46.936	\$ 50.691	\$ 54.746
Mayo	\$ 28.922	\$ 31.236	\$ 33.735	\$ 36.434	\$ 39.349
Junio	\$ 15.090	\$ 16.297	\$ 17.601	\$ 19.009	\$ 20.530
Julio	\$ 10.060	\$ 10.865	\$ 11.734	\$ 12.673	\$ 13.686
Agosto	\$ 8.802	\$ 9.507	\$ 10.267	\$ 11.089	\$ 11.976
Septiembre	\$ 16.347	\$ 17.655	\$ 19.068	\$ 20.593	\$ 22.240
Octubre	\$ 21.377	\$ 23.088	\$ 24.935	\$ 26.929	\$ 29.084
Noviembre	\$ 18.862	\$ 20.371	\$ 22.001	\$ 23.761	\$ 25.662
Diciembre	\$ 25.150	\$ 27.162	\$ 29.335	\$ 31.682	\$ 34.216
	\$ 308.086	\$ 332.733	\$ 359.352	\$ 388.100	\$ 419.148

Elaborado por: El autor

Se elabora una categorización de acuerdo al segmento de mercado institucional donde los clientes finales de las empresas de limpieza

desarrollan sus actividades económicas, con el fin de diseñar las rutas de visitas de los show rooms.

Tabla 38

Clientes finales por segmento

	Guayaquil	Quito	Total
Alto tráfico	90	136	226
Hotelería	11	17	28
Oficinas	229	344	573
C.V. y talleres	14	21	35
Salud	42	64	106
Educacion	31	47	78
Total	419	628	1046

Elaborado por: El autor

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Es importante la permanente revisión de los resultados obtenidos en base a la información que proporciona los territorios establecidos, con el fin de realizar la correcta asignación de los recursos humanos y financieros que permitan ejecutar las acciones y actividades diarias que promuevan el correcto giro del negocio de la empresa cumpliendo con los objetivos del plan de negocios.

Para analizar esta información es necesario establecer indicadores de gestión comercial, postventa y gastos, hay que ser muy creativo al momento de diseñar o elaborar los indicadores ya que no existen formatos fijos, solo guías generales porque depende de la naturaleza de cada negocio.

Estos indicadores, entre otros beneficios, ayudan a identificar donde se encuentran los mercados o clientes más rentables, ya sea por tener una buena cartera de pagos, porque no es necesario otorgar descuentos, porque los gastos de movilización son menores, entre otros.

Adicionalmente los indicadores de gestión comercial, son tomados en cuenta en algunos análisis financieros para proyectar los gastos y aprobar mayores inversiones que permanentemente se requieren para ampliar los

canales de distribución y la cobertura en clientes potenciales, fortalecer las relaciones con clientes actuales e implementar actividades de marketing.

A continuación algunos ejemplos de indicadores:

- Efectividad de ventas.
- Tiempo de visitas por cliente y desplazamientos.
- Promedio de visitas por cliente.
- Índice de rotación de compra.
- Número de visitas diarias por km recorrido.

3.6.3. Construcción de rutas

Tabla 39

Visitas x semana para auditoria

Meses	Semanas	Alto tráfico		Oficinas		Salud		Educación		Total Visitas x Semana
		Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	Guayaquil	Quito	
Enero	1ra Sem	1	2	5	7	0	3	0	0	18
	2da Sem	1	2	5	7	1	3	0	0	19
	3ra Sem	1	3	5	7	1	1	0	1	19
	4ta Sem	1	3	3	7	1	1	0	1	17
Febrero	1ra Sem	1	3	3	7	0	2	0	0	16
	2da Sem	1	3	3	7	0	2	0	0	16
	3ra Sem	1	3	3	7	2	1	0	0	17
	4ta Sem	1	3	3	7	2	1	0	0	17
Marzo	1ra Sem	2	3	3	7	2	1	0	1	19
	2da Sem	2	3	3	7	2	1	0	1	19
	3ra Sem	2	3	3	7	2	1	0	1	19
	4ta Sem	2	3	8	7	2	1	2	1	26
Abril	1ra Sem	4	4	8	7	2	1	2	1	29
	2da Sem	4	4	8	7	0	1	2	1	27
	3ra Sem	4	4	8	7	0	1	2	1	27
	4ta Sem	4	4	8	7	0	1	2	1	27
Mayo	1ra Sem	2	3	8	7	0	1	2	1	24
	2da Sem	2	3	8	7	0	1	2	1	24
	3ra Sem	2	3	8	7	0	1	2	1	24
	4ta Sem	2	3	8	7	0	1	2	1	24
Junio	1ra Sem	2	3	4	7	1	1	0	1	19
	2da Sem	2	3	4	7	1	1	1	1	20
	3ra Sem	2	3	4	7	1	1	1	1	20
	4ta Sem	2	3	4	7	1	1	1	1	20
Julio	1ra Sem	2	3	4	7	1	1	1	0	19
	2da Sem	2	3	4	7	1	1	1	0	19
	3ra Sem	2	3	4	7	1	2	1	0	20
	4ta Sem	2	3	4	7	1	2	1	0	20
Agosto	1ra Sem	1	3	4	7	1	2	0	0	18
	2da Sem	1	3	5	7	1	2	0	0	19
	3ra Sem	1	3	5	7	1	2	0	0	19
	4ta Sem	1	2	5	8	1	2	0	2	21
Septiembre	1ra Sem	1	2	5	9	1	2	0	2	22
	2da Sem	1	2	5	9	1	1	0	3	22
	3ra Sem	2	2	4	9	1	1	0	3	22
	4ta Sem	2	2	4	8	1	1	0	3	21
Octubre	1ra Sem	1	2	4	8	1	1	0	3	20
	2da Sem	1	3	4	8	1	1	1	3	22
	3ra Sem	1	3	5	8	1	1	1	3	23
	4ta Sem	1	3	5	8	1	1	1	3	23
Noviembre	1ra Sem	1	1	5	7	1	1	1	1	18
	2da Sem	1	1	5	7	1	1	1	1	18
	3ra Sem	1	1	5	7	1	1	1	1	18
	4ta Sem	1	1	5	7	1	1	0	1	17
Diciembre	1ra Sem	4	4	3	6	1	1	0	0	19
	2da Sem	4	4	2	6	0	1	0	0	17
	3ra Sem	4	4	4	6	0	2	0	0	20
	4ta Sem	4	4	2	6	0	3	0	0	19
Totales		90	136	229	344	42	64	31	47	983

Elaborado por: El Autor

La tabla anterior muestra el cronograma de visitas a los clientes finales de las empresas de limpieza y mantenimiento, que realizarán los camiones, con el show room instalado, en las ciudades de Guayaquil y Quito de acuerdo a los segmentos del sector institucional que obtuvieron un mayor porcentaje en los resultados de la pregunta No. 4 de la encuesta realizada (Alto tráfico, oficinas, salud y educación).

En la elaboración del cronograma de visitas mencionado, se tomó en consideración la estacionalidad de cada segmento, es decir que de acuerdo a determinada época del año, se requieren más o menos visitas por el incremento o disminución de las actividades económicas de cada segmento (fiestas de fin de año, regreso a clases, pago de utilidades, etc)

Adicionalmente, y previa coordinación con el distribuidor, el Gerente de Cuentas Claves realizará visitas de acompañamiento con los vendedores del distribuidor a las empresas de limpieza para soportar la gestión comercial e identificar potenciales oportunidades de nuevos productos de la División de Soluciones Comerciales.

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

La implementación del modelo integral de negocios que se propone en el presente plan comercial, contempla la comercialización de los concentrados químicos a través del distribuidor nacional autorizado, que a su vez realiza la gestión comercial para la venta a las empresas de limpieza y mantenimiento, por esta razón el distribuidor se encargará, bajo su responsabilidad, el diseño, elaboración e implementación de las rutas de sus vendedores en las ciudades de Guayaquil y Quito, con el fin de cumplir los objetivos indicados en el acuerdo comercial con 3M ECUADOR C.A.

3.7. Realización de las Estrategias de Venta

Dentro de las estrategias de ventas, es importante disponer del personal adecuado que integre la estructura comercial, ya que esto permite poder alcanzar los resultados y objetivos esperados de la forma más eficaz y eficiente.

El personal de ventas que realice las visitas a las empresas de limpieza y mantenimiento, estará contratado por el distribuidor nacional autorizado y será quien asuma los gastos de: reclutamiento, selección, remuneración, comisiones, movilización y otros gastos que se generen por el desenvolvimiento de las actividades comerciales.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

3M ECUADOR C.A. a través del Gerente de Cuentas Claves puede participar en el proceso de selección del distribuidor como observador, proponiendo algunas sugerencias para elaborar el perfil profesional de los vendedores que se requieren contratar, así como también participar de las entrevistas a los candidatos para manifestar su mejor criterio de la persona entrevistada, de igual forma se pueden enviar referidos con experiencia en el mercado para que el distribuidor los tome en cuenta en el proceso de selección.

Para este proyecto, el distribuidor asignará 4 vendedores de su equipo comercial, dos para la ciudad de Guayaquil y dos para la ciudad de Quito.

3.8. Remuneración de los vendedores

3M ECUADOR C.A. dispone de un paquete remunerativo por encima de la media del mercado para sus colaboradores del área comercial (Gerente Comercial, Gerente de Cuentas Claves, Coordinadora de Marketing), en esta paquete incluye los beneficios sociales vigentes de acuerdo a la ley.

Siendo el distribuidor nacional autorizado una compañía totalmente independiente de 3M ECUADOR C.A. posee la plena libertad de establecer

el sistema remunerativo que más favorezca a sus intereses y a los de sus colaboradores.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Dentro del paquete de remuneración ofrecido por 3M ECUADOR C.A., se ofrece sueldo fijo más los beneficios sociales de ley, adicionalmente se cuenta con una tabla de comisiones por cumplimiento de las cuotas y presupuestos de ventas.

Tabla 40

Beneficios sociales

Beneficios Sociales	
APORTE PATRONAL	11,15%
FONDO DE RESERVA	8,33%
VACACIONES	24
XIV SUELDO (SBU)	\$ 375,00
IMPUESTO A LA RENTA	22%
PARTIC.TRABAJADORES	15%

Elaborado por: El autor

Tabla 41

Porcentaje de comisiones

Tabla de comisiones por venta (% Sueldo)	
GERENTE COMERCIAL	0,11%
GERENTE DE CUENTAS CLAVES	0,70%
COORDINADORA DE MARKETING	0,10%
CONSULTOR TECNICO	0,09%
	1,00%

Elaborado por: El autor

3.8.2. Primas y otros incentivos similares

Los incentivos adicionales o premios que beneficien el sobrecumplimiento de metas, cuotas y objetivos del área comercial de la compañía, serán analizados y revisados entre el área comercial y el área financiera de 3M

ECUADOR C.A. posterior al término de cada periodo, con el fin de contar con los recursos necesarios para la implementación y ejecución de los planes

3.8.3. Sistemas mixtos

Se considerará un sistema de remuneración mixto en lo posterior, ya que por tratarse de la introducción de un nuevo producto al mercado, se requiere de mayores esfuerzos comerciales para obtener de una manera más efectiva y en el menor tiempo posible los resultados esperados.

3.8.4. Sistemas colectivos

El establecimiento de una remuneración justa y equitativa para los miembros del equipo comercial, fomenta la participación activa y motivadora de cada uno, lo que le permite alcanzar su desarrollo personal y profesional reconociendo sus méritos alcanzados en el transcurso de sus actividades y funciones.

3.8.5. Gastos de viaje

Al desarrollarse el presente plan de negocios en las ciudades de Guayaquil y Quito la empresa reconoce el valor de: hotel, boletos aéreos, alimentación y traslados cuando se requiera movilizarse a la ciudad de Guayaquil, ya que Quito es la ciudad base del Gerente de Cuentas Claves.

La empresa reconoce el valor de \$ 150 mensuales de combustible por medio de una tarjeta de consumo de la gasolinera Primax y adicionalmente se reconoce \$ 55 mensuales de parqueos dentro de la ciudad de Quito.

3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

Pueden existir gastos adicionales en los que debe incurrir el vendedor como parte de la gestión comercial, sean que estos se realicen con sus clientes o con su entorno. Estos gastos podrían ser:

- ✓ Gasto de seguro médico privado.
- ✓ Gastos de relaciones públicas y atención a clientes.
- ✓ Gastos de gestión: parqueos, insumos, teléfono, internet, etc.

Estos tipos de gastos que se presenten serán asumidos por la empresa manteniendo un presupuesto para estos rubros y no serán descontados del sueldo o remuneración del vendedor que presta sus servicios.

3.9. Control de ventas y de vendedores

Existen muchas herramientas que permiten hacer el seguimiento y control de la gestión comercial dentro del proceso de la administración de ventas, tomando en cuenta los avances del cumplimiento de los volúmenes de ventas generados en un periodo de tiempo, así como también de las actividades y esfuerzos que realiza el equipo comercial para obtener los resultados esperados.

Estas herramientas pueden estar disponibles en varios repositorios académicos que servirán de guía para diseñar o elaborar las que más se ajuste a la realidad del negocio o mercado.

3.9.1. Control del volumen de ventas

El monitoreo constante y permanente de la evolución de la facturación diaria, semanal o mensual respecto al cumplimiento de las cuotas de ventas, permitirá identificar a tiempo cualquier variación en los indicadores que se establezcan, con el fin de tomar las acciones correctivas inmediatas que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 42

Cuadro del control de ventas

Productos	%Particip. Venta	Cuota de ventas	Ventas	Cumplimiento	Diferencia
LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	30%	\$ 46.073	\$ 38.456	83,5%	-\$ 7.617
LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	10%	\$ 15.358	\$ 6.776	44,1%	-\$ 8.582
DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	5%	\$ 7.679	\$ 4.607	60,0%	-\$ 3.072
LIMPIADOR NEUTRO 3H	15%	\$ 23.037	\$ 17.166	74,5%	-\$ 5.871
LIMPIADOR USO GENERAL 8L	20%	\$ 30.716	\$ 15.580	50,7%	-\$ 15.136
AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	20%	\$ 30.716	\$ 27.311	88,9%	-\$ 3.405
		\$ 153.578	\$ 109.896	71,6%	-\$ 43.682

Elaborado por: El autor

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Los controles no solo se deben estar enfocados en las ventas como tal, sino también a los elementos o variables que interviene para que las ventas se efectúen o realicen; dependiendo de los mercados y productos estos controles se puede implementar, por ejemplo en: los números de visitas, volumen de compras por clientes, penetración de categorías, tiempos en la visita, rentabilidad por producto y por clientes, matriz clientes-producto, entre muchos otros.

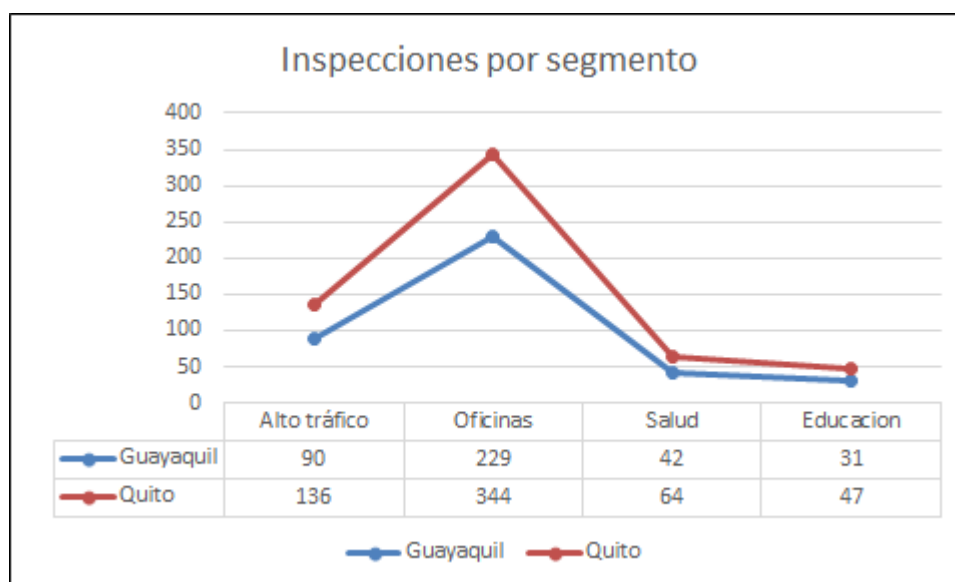


Figura 51. Inspecciones por segmento

Elaborado por: El autor

En la imagen anterior se puede apreciar los números de inspecciones que realizan los camiones en Guayaquil y Quito de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado en el sector institucional, esta lectura permite considerar la baja participación que se tiene en los segmentos de salud y educación para poder implementar acciones que lleven a aumentar la participación en estos segmentos.

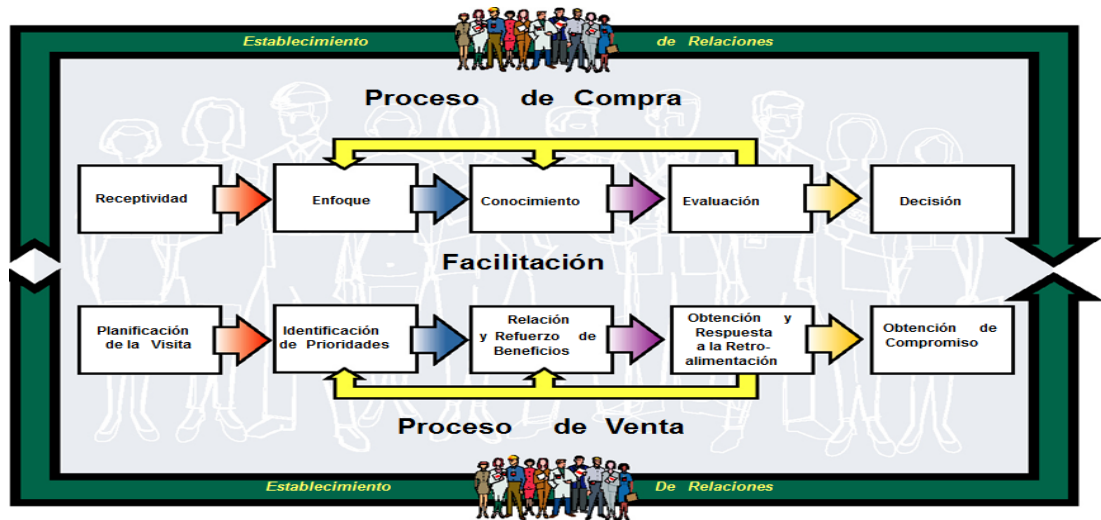


Figura 52. Venta enfocada al cliente

Fuente: (3M Ecuador C.A., 2017)

Esta figura permite visualizar el establecimiento de las relaciones con los clientes a través de los procesos de compra y venta, a partir de este diseño se pueden obtener algunos métodos de control de la gestión comercial en los diferentes clientes.

3.9.3. Evaluación de vendedores

Para las evaluaciones y control de las diferentes actividades relacionadas al área de ventas de las diferentes unidades de negocios y divisiones de 3M ECUADOR C.A., se cuenta con la plataforma global SALESFORCE, que es una herramienta de gestión comercial que posee algunos indicadores cuantitativos y cualitativos de la evolución y desarrollo de los clientes en el tiempo y que están vinculados internamente a todas las divisiones a nivel global.



Figura 53. Salesforce

Fuente: (SalesForce, 2016)

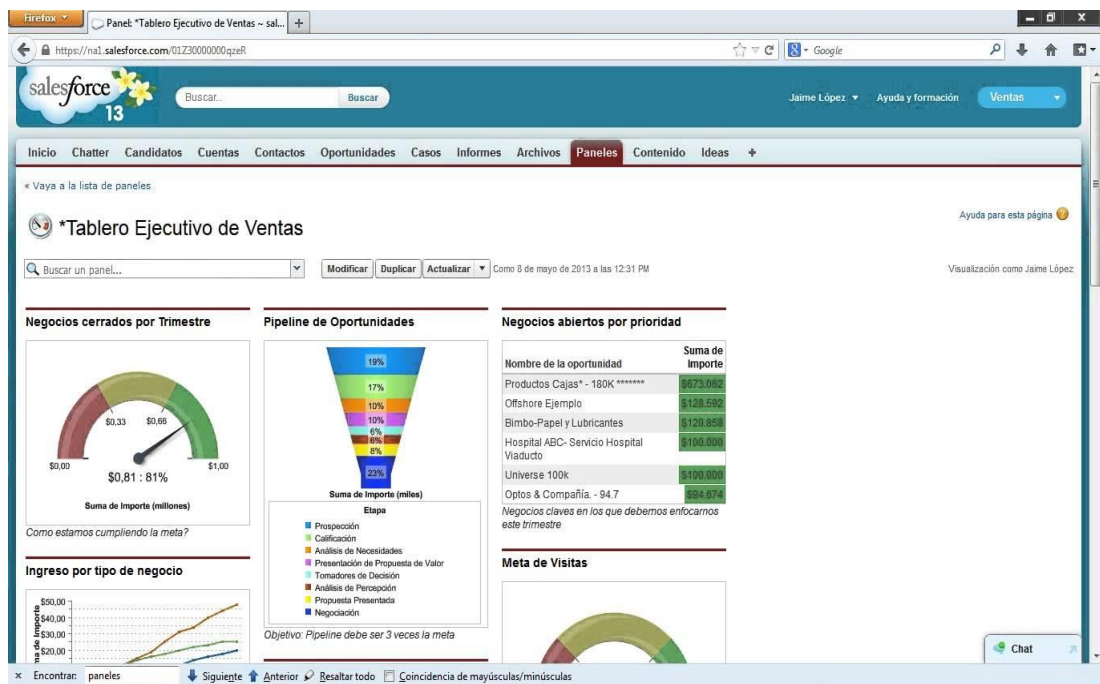


Figura 54. Evaluación de vendedores en Salesforce

Fuente: (SalesForce, 2016)

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

La plataforma SALESFORCE permite también al Gerente Comercial y a los integrantes del equipo de la División de Soluciones Comerciales, disponer de un módulo con información estratégica que les permite evaluar varios criterios o ratios para tomar las mejores decisiones respecto a la evolución del negocio y los lineamientos a seguir.

Algunos de estos ratios o indicadores de la plataforma se muestran a continuación:

- Índice de oportunidades abiertas y cerradas
- Cumplimiento por distribuidor y cliente final
- Número de visitas diarias por vendedor y cierre de oportunidades
- Golden Sku´s e índice de penetración
- Erosiones de la venta de periodos anteriores.

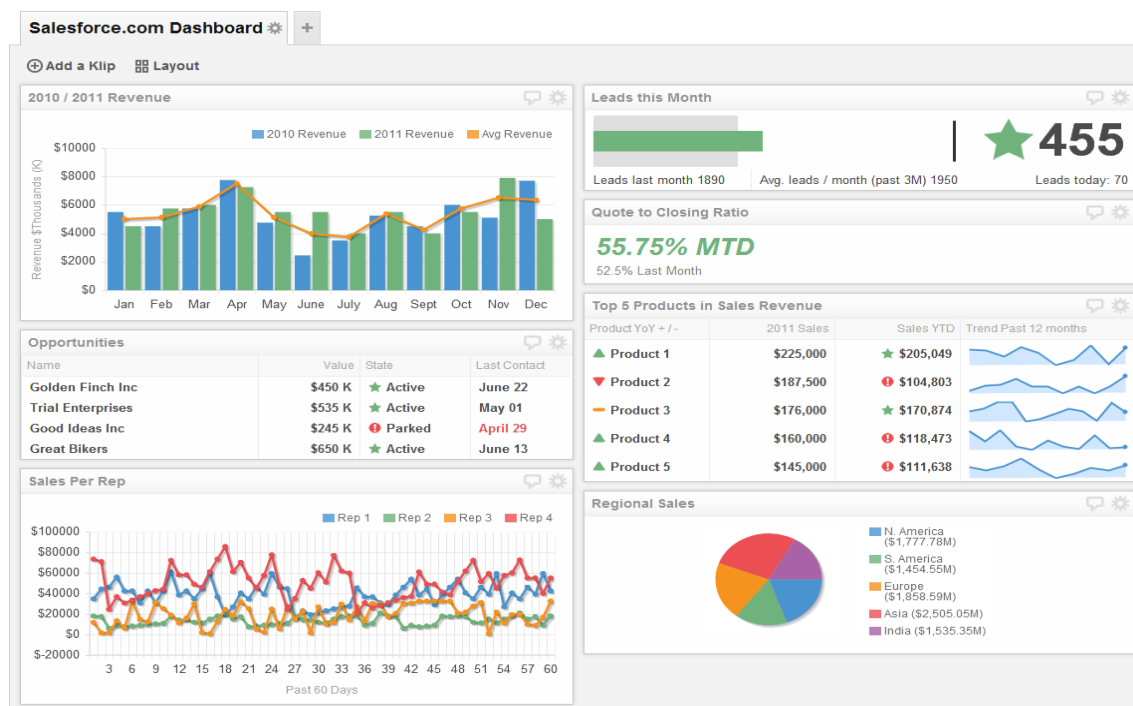


Figura 55. Cuadro de mando Salesforce

Fuente: (SalesForce, 2016)

3.10. Ventas especiales

El modelo de gestión integral propuesto en el presente proyecto contempla la comercialización de los concentrados químicos para las empresas de limpieza y mantenimiento en Guayaquil y Quito a través del distribuidor nacional autorizado, donde sus vendedores, de acuerdo al cronograma establecido, realizarán las visitas a dichas empresas de limpieza, este sistema de ventas se denomina B2B (Business to Business).

3.11. Marketing mix

Con la finalidad de introducir y comercializar el sistema de dilución de concentrados químicos, es importante definir las estrategias del marketing mix, en el que se describirán las características y beneficios del producto o servicio en función de las variables de precio, plaza y promoción.

3.11.1. Producto

El producto que 3M ECUADOR C.A. busca introducir y comercializar en las empresas de limpieza y mantenimiento, consta de un dilutor compacto, patentado por 3M Company, que trabaja de forma mecánica y que por acción de la gravedad el concentrado químico se diluye con el agua para general la dilución lista para usar.



Figura 56. Sistema dilutor de concentrados químicos

Fuente: Archivos 3M ECUADOR C.A.

Beneficios del producto

- **Desempeño:** El usuario puede seleccionar entre seis diferentes tipos de concentrados, dependiendo de su necesidad. Las características del dilutor y del concentrado químico su dilución en tiempo mínimo.
- **Ahorro:** Debido a las características del producto con relación al sistema de dilución, permite establecer una dosificación exacta, dependiendo de los requerimientos del usuario y la actividad de limpieza que realice. Esto permite eliminar los desperdicios del producto y optimizar su desempeño.
- **Comodidad:** El producto se comercializa en botella de dos litros que se pueden colocar de una forma fácil en el dilutor, y facilitando su almacenaje y transportación.

Seguridad: El sistema permite realizar la dilución de los concentrados químicos, sin que se requiera del contacto físico del usuario con el concentrado, lo que elimina los riesgos para la salud.



Figura 57. Características de la botella del concentrado

Características y presentación del producto

En el presente proyecto se implementarán los siguientes concentrados químicos del portafolio global de 3M Company:

Tabla 43

Aplicaciones y presentación de los concentrados

	<p>Limpiador neutro 3H</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 207 Galones• Superficies: Mármol, cerámica, terrazo, azulejos de vinilo y madera acabada
	<p>Desengrasante alimenticio 7H</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 123 Galones• Superficies: Azulejos, superficies pintadas, superficies laminadas de plástico
	<p>Limpiador uso general 8L</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 35 Galones• Superficies: Pisos, superficies no porosas, paredes
	<p>Ambientador aroma fresca 13L</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 30 Galones• Superficies: En cualquier lugar donde sea necesario controlar los olores desagradables
	<p>Limpiador y protector para vidrios 17L</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 42 Galones• Superficies: Aluminio, Cerámica, Cromado, Vidrio/Espejo, Granito, Porcelana, Acero Inox.
	<p>Limpiador desinfectante cuaternario neutro 25H</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento: 180 Galones• Superficie: No porosas, duras y lavables

Elaborado por: El autor

3.11.2. Precio

Para cubrir las inversiones, los costos y la estructura de gastos operativos realizados para la comercialización de los concentrados químicos, se establece un margen de contribución del 70% sobre el costo variable de cada botella de concentrado químico, obteniendo de esta manera el precio de ventas para el distribuidor nacional autorizado, quien a su vez manejaría

un margen de contribución de aproximadamente el 35% sobre el costo de los concentrados químicos.

Tabla 44

Precios de las botellas de concentrados químicos

	Limpiador neutro 3H • Precio x Botella 2 Litros: \$ 39.52
	Desengrasante alimenticio 7H • Precio x Botella 2 Litros: \$ 84.27
	Limpiador uso general 8L • Precio x Botella 2 Litros: \$ 48.71
	Ambientador aroma frescura 13L • Precio x Botella 2 Litros: \$ 142.82
	Limpiador y protector para vidrios 17L • Precio x Botella 2 Litros: \$ 81.55
	Limpiador desinfectante cuaternario neutro 25H • Precio x Botella 2 Litros: \$ 88.84

Elaborado por: El autor

3.11.3. Plaza

Después de haber obtenido la información de las empresas de limpieza y mantenimiento que existen en el Ecuador y realizado el respectivo análisis, se pudo determinar que el 49.2% de las empresas de limpieza y mantenimiento se encuentran registradas en la zona urbana de las ciudades de Guayaquil (78) y Quito (76).

El distribuidor nacional autorizado será el encargado de realizar la distribución de los concentrados químicos para las empresas de limpieza y

mantenimiento ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, como lo indica el acuerdo comercial firmado con 3M ECUADOR C.A

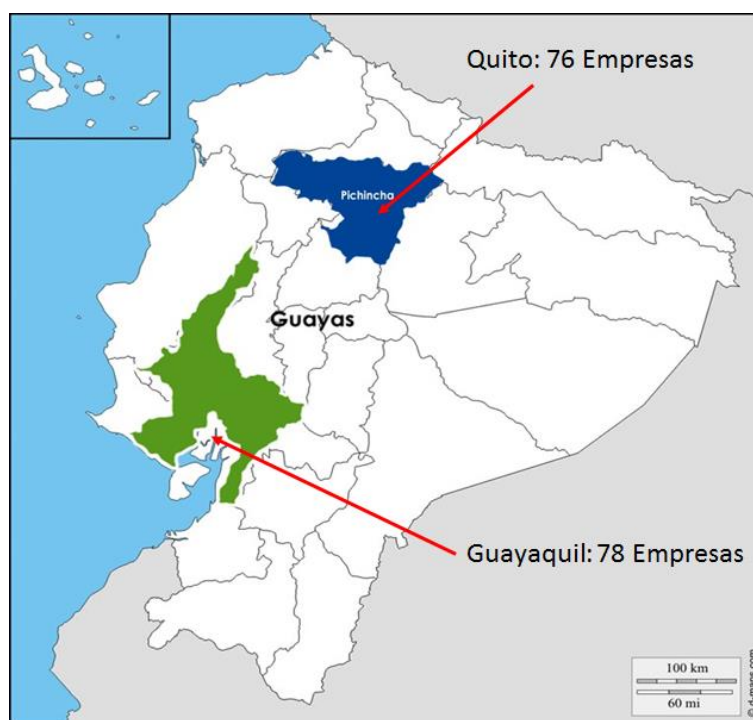


Figura 58. Mercados objetivos

Elaborado por: El autor

3.11.4. Promoción

La comercialización de los concentrados químicos de limpieza se realiza a través de ventas consultivas o de tipo industrial por parte de los vendedores del distribuidor nacional autorizado. Por esta razón se implementa una estrategia de marketing relacional sustentada sobre el modelo integral de negocio enfocado en las empresas que brindan servicios de limpieza y mantenimiento institucional.

Se emitirán semestralmente 500 ejemplares de la revista “Clean” que abordará temas de interés común y será entregada a 300 empresas de limpieza y mantenimiento en el país, así como también se entregarán (200 ejemplares) para las empresas y compañías del sector institucional en los diferentes segmentos de mercado. En el anexo **(b)** se presenta la factura por concepto de impresión de la revista.



Figura 59. Revista

Elaborado por: El autor

Los camiones brandeados con las imágenes del modelo integral de negocio, recorrerán las ciudades de Guayaquil y Quito realizando las auditorías de procesos y procedimientos de limpieza en los clientes finales, adicionalmente se invitará a los tomadores de decisión de estos clientes a que vivan una experiencia interactiva en el simulador y show room instalado en el camión, esto permitirá generar recordación de marca de las personas que vean el camión por el lugar que vaya desplazándose, así como también en las personas que participen de esta experiencia. En el anexo **(c)** se adjunta la cotización del camión para la gestión de distribución.



Figura 60. Brandeo de camiones

Elaborado por: El autor

Adicionalmente se imprimirán 500 catálogos o flayers que se entregarán en las capacitaciones al personal operativo de las empresas de limpieza, a los clientes finales en las auditorías o inspecciones que se realicen a los mismos, también se entregarán en el evento de lanzamiento a realizarse en los próximos meses. En los anexos (d y e) se adjuntan respectivamente la cotización para los eventos tanto de Guayaquil como en Quito.



Figura 61. Catalogo / Flyer

Fuente: (3M Ecuador C.A., 2017)

Para causar un gran impacto positivo al mercado de limpieza institucional donde 3M ECUADOR C.A. lanza un modelo integral de gestión por medio de una cadena de valor diferenciada, se realizará un evento de lanzamiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el mes de Junio del 2017, a este evento asistirán los representantes de la División de Soluciones Comerciales de 3M ECUADOR C.A, representantes de distribuidor nacional autorizado, así también los propietarios, administradores y jefes operativos de las 25 empresas de limpieza que participarán inicialmente en la implementación del proyecto.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1. Capital inicial

El capital inicial requerido para implementar el plan de negocio asciende a **\$ 177.171,58**; inversión segregada en activos fijos, activos diferidos y el relacionado al capital de trabajo; cuyos montos son de: \$ 123.323,02, \$ 15.650 y \$ 38.198,56 respectivamente, siendo su detalle y resumen, los que se ilustran a continuación:

Tabla 45

Detalle de Inversiones

Q	ACTIVOS	P.U. (\$)	P.T. (\$)
ACTIVOS FIJOS			
1	EQUIPOS DE TRANSPORTE	\$ 31.037,58	\$ 62.075
2	CAMIONES	\$ 26.989,99	\$ 53.980
2	FURGON	\$ 3.001,50	\$ 6.003
2	BRANDEO CAMION	\$ 916,18	\$ 1.832
2	SISTEMA DILUTOR EN CAMION	\$ 129,91	\$ 260
2	SISTEMA DE DISPOSICION FINAL DE DESECHOS	\$ 2.320,00	\$ 58.000,00
25	ESTACIONES DE DESECHOS PARA PRODUCTOS CONTAMINADOS	\$ 2.120,00	\$ 53.000
25	BRANDEOS EN SISTEMA DE DESECHOS	\$ 200,00	\$ 5.000
3	EQUIPOS DILUTORES PARA EMPRESAS DE LIMPIEZA	\$ 129,91	\$ 3.247,85
25	DILUTORES PARA EMPRESAS DE LIMPIEZA	\$ 129,91	\$ 3.248
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 123.323
ACTIVOS DIFERIDOS			
6	REGISTROS SANITARIOS	\$ 905,00	\$ 5.430
1	CERTIFICACION DE PROCESOS Y PROGRAMAS CORPORATIVOS	\$ 5.000,00	\$ 5.000
3	MANUAL GENERAL DE PROCESOS DE LIMPIEZA	\$ 500,00	\$ 1.500
1	MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA RSC	\$ 2.000,00	\$ 2.000
1	GASTOS LEGALES POR ACUERDOS COMERCIALES	\$ 1.000,00	\$ 1.000
1	MEMBRESIA ISSA	\$ 720,00	\$ 720
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			\$ 15.650
INVERSION ACTIVOS			\$ 138.973

Elaborado por: El Autor

Tabla 46

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Costo de ventas	\$ 25.170,43
Gastos fijos	\$ 13.028,13
TOTAL	\$ 38.198,56

Elaborado por: El Autor

Tabla 47 *Resumen de Inversiones*

Resumen de Inversiones

TOTAL DE INVERSIONES	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 123.323,02
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 15.650,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 38.198,56
	\$ 177.171,58

Elaborado por: El Autor

4.1.2. Política de financiamiento

La política de financiamiento definida en la Tabla 47 por 3M Ecuador para el desarrollo de las inversiones establecidas en el numeral anterior, determinan el uso de recursos propios en una ponderación del 60% y el uso de recursos de terceros en una ponderación del 40%; para éste último se acudirá a la banca comercial, para la obtención de un préstamo equivalente a \$70.868,63, cuyas condiciones comerciales se detallan en la Tabla 48, obligaciones que forman parte de los gastos no operacionales del proyecto, para asegurar su cumplimiento.

Tabla 48

Financiamiento de la inversión

Inversión Inicial - USD		177.171,58
Recursos Propios	\$ 106.302,95	60%
Recursos de Terceros	\$ 70.868,63	40%

Elaborado por: El Autor

Tabla 49

Condiciones del financiamiento

CAPITAL	70.868,63
TASA DE INTERÉS	10,50%
NÚMERO DE PAGOS	60
FECHA DE INICIO	2-ene-17
CUOTA MENSUAL	1.523,24
INTERESES DEL PRÉSTAMO	20.525,97

Elaborado por: El Autor

4.2. Presupuesto de Ingresos**4.2.1. Volúmenes**

En la tabla 49 consta la proyección de los volúmenes anuales comercializados para cada uno de los períodos del proyecto, correspondientes a cada tipo de químico concentrado, con su respectiva ponderación determinada por su recurrencia de uso.

La proyección presenta un crecimiento anual del 8%, tasa de crecimiento inferior a la participación de los productos diversos de las industrias químicas (15,9%) según la revista Cámara de Industrias de Guayaquil, conforme se detalla en Tabla 14 en la página No. 73 del presente plan de negocio e inferior a la determinada por el método de mínimos cuadrados (26%).

Tabla 50

Estimación de volúmenes

Productos	% Particip. Venta	2017	2018	2019	2020	2021
LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	30%	1.883	2.034	2.197	2.372	2.562
LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	10%	628	678	732	791	854
DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	5%	314	339	366	395	427
LIMPIADOR NEUTRO 3H	15%	942	1.017	1.098	1.186	1.281
LIMPIADOR USO GENERAL 8L	20%	1.256	1.356	1.464	1.582	1.708
AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	20%	1.256	1.356	1.464	1.582	1.708

Elaborado por: El Autor

4.2.2. Precios

Para determinar el PVP correspondiente a cada uno de los seis químicos, se procedió a identificar los costos de venta de cada uno de ellos, indicados en la Tabla 50 que incluye su respectiva estructura de costos, aplicable para productos importados con sus respectivos costos de nacionalización e indexar un margen suficiente, que asegure la implementación del modelo de gestión integral con un alto enfoque al servicio y que se encuentra sustentado en tres ejes principales: Plan de capacitación, Programa de certificación de procesos y procedimientos operativos y Programa para la recolección de los desechos sólidos, que se resumen en la Tabla 51 denominada Estimación de Precios.

Este margen debe ser capaz de absorber los gastos operacionales y no operacionales del plan de negocio; así como también, asegurar rendimientos para los accionistas, al término de cada uno de los ejercicios fiscales y cumplir previamente con los tributos del caso.

Tabla 51

Costos Variables

	LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	LIMPIADOR NEUTRO 3H	LIMPIADOR USO GENERAL 8L	AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	DILUTOR
PARTIDA ARANCELARIA	3402200000	3808949900	3402200000	3402200000	3402200000	3307490000	8479820000
ARANCEL	20%	0%	20%	20%	20%	20%	5%
VALORES EN ADUANA							
PRECIO FOB	\$ 29,92	\$ 38,29	\$ 30,92	\$ 14,50	\$ 17,87	\$ 52,40	\$ 81,03
FLETE MARITIMO	\$ 2,09	\$ 2,68	\$ 2,16	\$ 1,02	\$ 1,25	\$ 3,67	\$ 5,67
SEGURO	\$ 1,28	\$ 1,64	\$ 1,32	\$ 0,62	\$ 0,76	\$ 2,24	\$ 3,47
TOTAL CIF	\$ 33,29	\$ 42,61	\$ 34,41	\$ 16,14	\$ 19,89	\$ 58,31	\$ 90,17
AUTOLIQUIDACION DE TRIBUTOS							
AD VALOREM	\$ 6,66	\$ 0,00	\$ 6,88	\$ 3,23	\$ 3,98	\$ 11,66	\$ 4,51
SALVAGUARDA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 13,53
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	\$ 4,66	\$ 5,97	\$ 4,82	\$ 2,26	\$ 2,78	\$ 8,16	\$ 12,62
IMPUESTO CONSUMO ESPECIAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FODINFA	\$ 0,17	\$ 0,21	\$ 0,17	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,29	\$ 0,45
TOTAL AUTOLIQUIDACION	\$ 11,49	\$ 6,18	\$ 11,87	\$ 5,57	\$ 6,86	\$ 20,12	\$ 31,11
NACIONALIZACION DE MERCADERIA							
GASTOS DE NACIONALIZACION	\$ 1,79	\$ 1,95	\$ 1,85	\$ 0,87	\$ 1,07	\$ 3,14	\$ 4,85
TRANSPORTE LOCAL	\$ 1,40	\$ 1,52	\$ 1,44	\$ 0,68	\$ 0,83	\$ 2,45	\$ 3,78
TOTAL NACIONALIZACION	\$ 3,19	\$ 3,47	\$ 3,30	\$ 1,55	\$ 1,90	\$ 5,58	\$ 8,64
	\$ 47,97	\$ 52,26	\$ 49,57	\$ 23,25	\$ 28,65	\$ 84,01	\$ 129,91

Elaborado por: El Autor

Tabla 52

Estimación de precios

Costo Variable	Costo Variable	Margen de Contribucion	PVP Botella
LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	\$47,97	70%	\$81,55
LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	\$52,26	70%	\$88,84
DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	\$49,57	70%	\$84,27
LIMPIADOR NEUTRO 3H	\$23,25	70%	\$39,52
LIMPIADOR USO GENERAL 8L	\$28,65	70%	\$48,71
AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	\$84,01	70%	\$142,82
SISTEMA DILUTOR TWIST & FILL	\$129,91		

Elaborado por: El Autor

4.2.3. Ventas esperadas

Las ventas esperadas son la resultante de unificar los volúmenes y precios presentados en los numerales anteriores, cuya consolidación se la indica en la Tabla 52.

Tabla 53

Ventas esperadas

		<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	
Total dolares proyectadas x año		\$513.477	\$554.555	\$598.919	\$646.833	\$698.579	
	Productos						
	Precio Venta						
	LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	\$81,55	\$153.578	\$165.864	\$179.133	\$193.464	\$208.941
	LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	\$88,84	\$55.772	\$60.233	\$65.052	\$70.256	\$75.877
	DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	\$84,27	\$26.452	\$28.568	\$30.853	\$33.322	\$35.987
	LIMPIADOR NEUTRO 3H	\$39,52	\$37.214	\$40.191	\$43.406	\$46.879	\$50.629
	LIMPIADOR USO GENERAL 8L	\$48,71	\$61.151	\$66.043	\$71.326	\$77.032	\$83.195
	AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	\$142,82	\$179.311	\$193.656	\$209.148	\$225.880	\$243.951

Elaborado por: El Autor

4.3. Análisis de Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio (U)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

En la Tabla 53 consta el cálculo del Punto de Equilibrio mensual para cada período, tanto en unidades como en dólares, representando la cantidad mínima de unidades que se requiere comercializar, para poder solventar los costos fijos totales del proyecto.

Tabla 54

Punto de equilibrio

	Punto de Equilibrio				
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
Punto de equilibrio (unidades)	397	362	373	379	388
Punto de equilibrio (Dolares)	32.118	29.329	30.182	30.667	31.419

Elaborado por: El Autor

4.4. Presupuesto de Gastos

Tabla 55

Presupuesto de gastos fijos y variables

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 25.605	\$ 26.374	\$ 27.167	\$ 27.984	\$ 27.984
SERVICIOS BASICOS ANUALES	\$ 1.764	\$ 1.817	\$ 1.872	\$ 1.928	\$ 1.986
LANZAMIENTO DE PROGRAMA COMERCIAL - GUAYAQUIL	\$ 5.766	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
LANZAMIENTO DE PROGRAMA COMERCIAL - QUITO	\$ 7.731	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CERTIFICACION DE PROCESOS GUAYAQUIL	\$ 3.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 0	\$ 0
CERTIFICACION DE PROCESOS QUITO	\$ 4.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 0	\$ 0
GASTO POR SERVICIO LOGISTICO	\$ 15.600	\$ 16.069	\$ 16.552	\$ 17.050	\$ 17.562
GASTO POR USO DE INSTALACIONES	\$ 8.400	\$ 8.653	\$ 8.913	\$ 9.181	\$ 9.456
	\$ 72.366	\$ 55.413	\$ 57.003	\$ 56.142	\$ 56.988

Elaborado por: El Autor

Tabla 56

Gastos de ventas

GASTOS VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
SUELDOS Y SALARIOS	\$46.915	\$48.325	\$49.778	\$51.274	\$52.815
SERVICIOS BASICOS	\$1.176	\$1.211	\$1.248	\$1.285	\$1.324
GASTOS GENERALES VEHICULOS	\$9.016	\$10.656	\$10.635	\$10.402	\$11.204
COMISIONES POR VENTA	\$5.135	\$5.546	\$5.989	\$6.468	\$6.986
EDICION DE CATALOGO DE PRODUCTOS	\$750	\$0	\$0	\$773	\$0
EDICION DE REVISTA ESPECIALIZADA DE LIMPIEZA	\$10.900	\$11.228	\$11.565	\$11.913	\$12.271
CAPACITACION PARA PERSONAL DE LIMPIEZA	\$4.900	\$5.047	\$5.199	\$5.355	\$5.516
ALQUILER DE CENTRO DE CAPACITACION 3M	\$2.000	\$2.060	\$2.122	\$2.186	\$2.252
RENOVACION DE MEMBRESIA ISSA	\$720	\$742	\$764	\$787	\$811
GASTOS DE MOVILIZACION AREA COMERCIAL	\$2.460	\$2.534	\$2.610	\$2.689	\$2.769
	\$83.972	\$87.349	\$89.910	\$93.131	\$95.948

Elaborado por: El Autor

Tabla 57

Gastos operacionales actuales

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ANUALES	\$ 156.338	\$ 142.762	\$ 146.913	\$ 149.273	\$ 152.936

Elaborado por: El Autor

El presupuesto de gastos contempla la segregación entre los administrativos y los de ventas, incluyendo los relacionados a los financieros del proyecto, asignados por el préstamo solicitado.

4.5. Factibilidad financiera

4.5.1. Valoración del plan de negocios

La Tabla 57 presenta la valoración económica y financiera del plan de negocio, la misma que se relaciona contra el costo de oportunidad de capital o COK, interpretándola como el rendimiento alternativo de igual riesgo económico que tiene el accionista para invertir, la que ha sido valorada en 15,98%.

El VAN (Valor Actual Neto) asciende a \$ 69.028, resultado que posterior a descontar la inversión inicial contra los flujos de ingresos esperados para los períodos del proyecto, que siendo mayor a cero, asegura que el proyecto es viable; que junto con la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual determina un rendimiento del 29%, siendo una tasa mayor al costo de oportunidad de capital, el proyecto se lo define con un riesgo moderado, variables económicas que en su conjunto, determinan un alto nivel de confiabilidad sobre el patrimonio de los accionistas, con una recuperación de la inversión inicial a los 45 meses (3.75 años).

Tabla 58

Valoración económica

VAN	69.028
TIR	29%

Elaborado por: El Autor

4.5.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se construye bajo tres escenarios, en base al incremento y decremento del margen de contribución en un 10%, variable sensible para la estimación de los precios de los seis químicos concentrados, mostrando de esta manera que el proyecto es factible en el escenario base y el optimista, cumpliendo con las expectativas de los inversionistas; y en caso que durante su implementación las condiciones sean tan cambiantes, que llegase a incurrir en el escenario pesimista, se

presenta en el numeral 4.6.2 el respectivo Plan de Contingencia para corregir y mitigar tales condiciones.

Tabla 59

Análisis de sensibilidad

	Pesimista	Base	Optimista
Margen de contribución	60%	70%	80%
VAN	\$-5.446	\$69.028	\$143.502
TIR	15%	29%	42%

Elaborado por: El Autor

4.5.3. Análisis de ratios

La ejecución del proyecto ha generado los siguientes ratios que permiten analizar la salud financiera del modelo de negocio en ejes de solvencia, rentabilidad y crecimiento.

- Solvencia:

Tabla 60

Ratios de Solvencia

SOLVENCIA						
RAZON CIRCULANTE	2017	2018	2019	2020	2021	
Pasivo Circulante \$	3.088	\$ 13.364	\$ 18.121	\$ 23.974	\$ 29.921	
Activo Circulante \$	53.849	\$ 79.289	\$ 130.878	\$ 184.916	\$ 250.021	
	17,44	5,93	7,22	7,71	8,36	

Elaborado por: El Autor

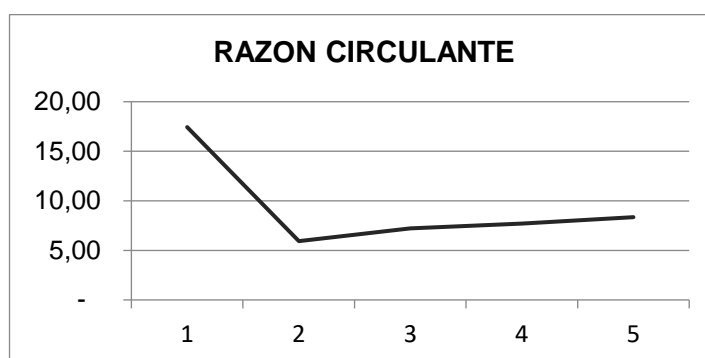


Figura 62. Razón circulante

Elaborado por: El Autor

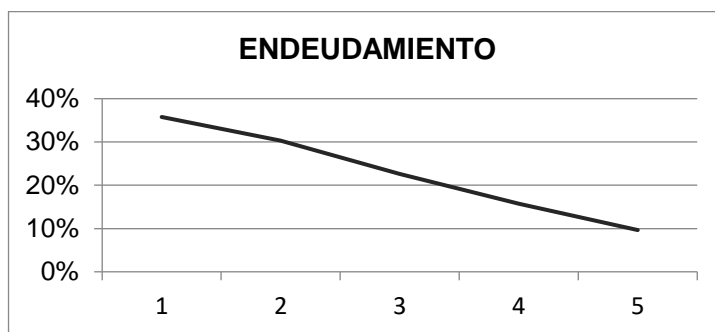


Figura 63. Endeudamiento

Elaborado por: El Autor

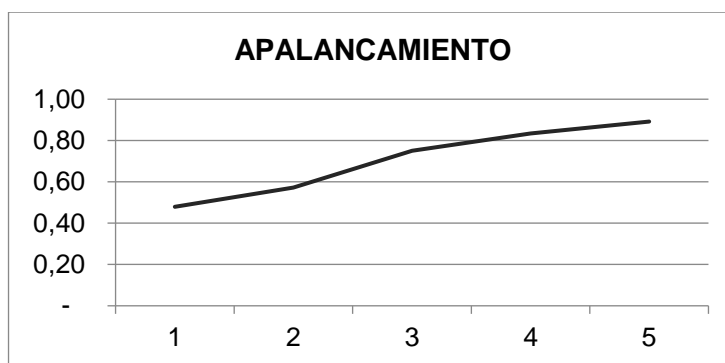


Figura 64. Apalancamiento

Elaborado por: El Autor

La razón circulante refleja la liquidez que generará el modelo de negocio ya que, por cada dólar de deuda, el proyecto generará un respaldo de \$ 17.44 de cobertura de los pasivos contraídos durante el primer período de proyección; así como también, se observa que el financiamiento externo a largo plazo representa el 36% del total de activos durante el primer año, disminuyendo al 10% al último período del proyecto, el 2021.

El 48% activos del proyecto durante el primer período, fueron adquiridos con capital propio del negocio cuyo porcentaje se incrementa durante los cinco períodos de influencia cubriendo el 89% de los activos de manera autónoma en el 2021.

- Rentabilidad

Tabla 61 *Ratios de Rentabilidad*

Ratios de Rentabilidad

RENTABILIDAD										
MARGEN OPERACIONAL										
Utilidad Operacional	\$	55.094	\$	85.585	\$	99.701	\$	117.070	\$	134.714
Ventas	\$	513.477	\$	554.555	\$	598.919	\$	646.833	\$	698.579
		11%		15%		17%		18%		19%
MARGEN DE UTILIDAD										
Utilidad Neta	\$	6.076,03	\$	26.291,28	\$	35.650,19	\$	47.166,07	\$	58.864,37
Ventas	\$	513.476,71	\$	554.554,85	\$	598.919,23	\$	646.832,77	\$	698.579,39
		1%		5%		6%		7%		8%
ROE										
Utilidad Neta	\$	6.076,03	\$	26.291,28	\$	35.650,19	\$	47.166,07	\$	58.864,37
Patrimonio o Capital Contable	\$	112.378,98	\$	138.670,26	\$	174.320,45	\$	221.486,52	\$	280.350,89
		5%		19%		20%		21%		21%
ROA										
Utilidad Neta	\$	6.076,03	\$	26.291,28	\$	35.650,19	\$	47.166,07	\$	58.864,37
Activos	\$	53.848,56	\$	79.288,83	\$	130.877,69	\$	184.915,56	\$	250.020,63
		11%		33%		27%		26%		24%

Elaborado por: El Autor

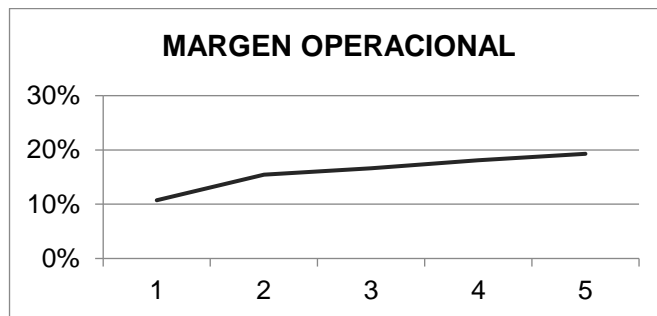


Figura 65. Margen operacional

Elaborado por: El Autor

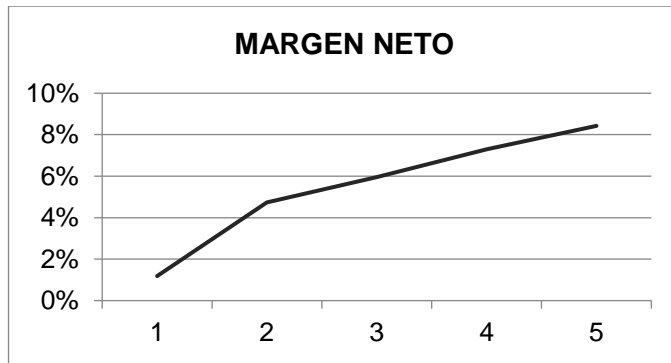


Figura 66. Margen neto

Elaborado por: El Autor

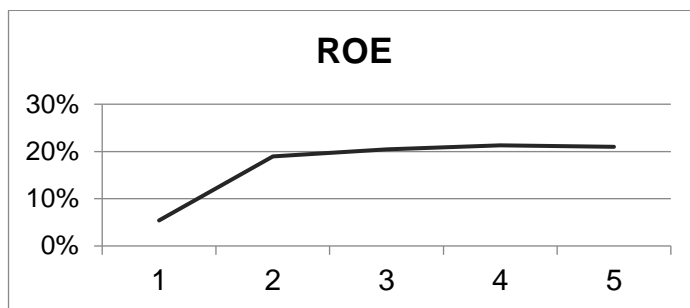


Figura 67. ROE

Elaborado por: El Autor

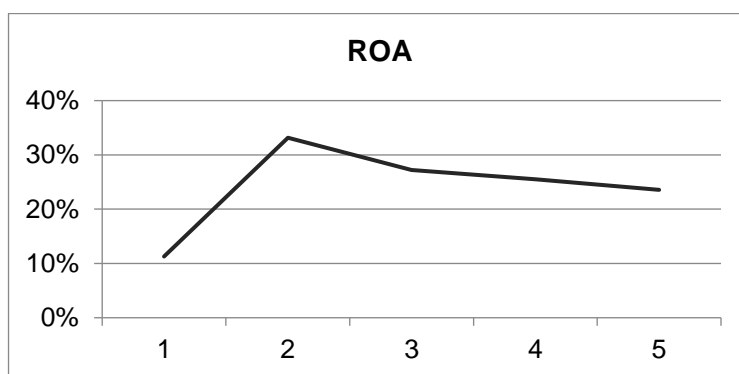


Figura 68. ROA

Elaborado por: El Autor

Los ratios de rentabilidad aseguran el uso eficiente de los recursos del proyecto, que dado sus estimaciones anuales, determinan un crecimiento en el margen operacional que oscila desde el 11% hasta el 19% en relación a las ventas totales; en comparación con el margen de utilidad, que oscila del 1% hasta el 8% durante el ciclo del proyecto.

El ROE determina un sólido crecimiento desde un 5% para el primer período hasta un 21% para el último período del proyecto; bajo el mismo análisis se muestra el Rendimiento Sobre los Activos (ROA), indicador financiero que oscila desde el 11% hasta el 24% durante el ciclo del proyecto.

- Crecimiento

Durante los cinco años de proyección, el modelo de negocio se mantiene constante en el crecimiento anual del 8% que resulta consecuente con el crecimiento promedio del mercado.

4.6. Cuadro de mando integral

4.6.1. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, también llamado Balanced ScoreCard BSC permite sinergizar la estrategia de 3M Ecuador, con mediciones de resultados económicos e información de fuentes alternas para evaluar la eficiencia operacional desde cuatro perspectivas: financieras, cliente, interna y gestión del talento humano.

Se presenta el siguiente enlace causa – efecto del Cuadro de Mando Integral que permite observar cómo influyen los resultados de cada objetivo al rendimiento del objetivo superior.

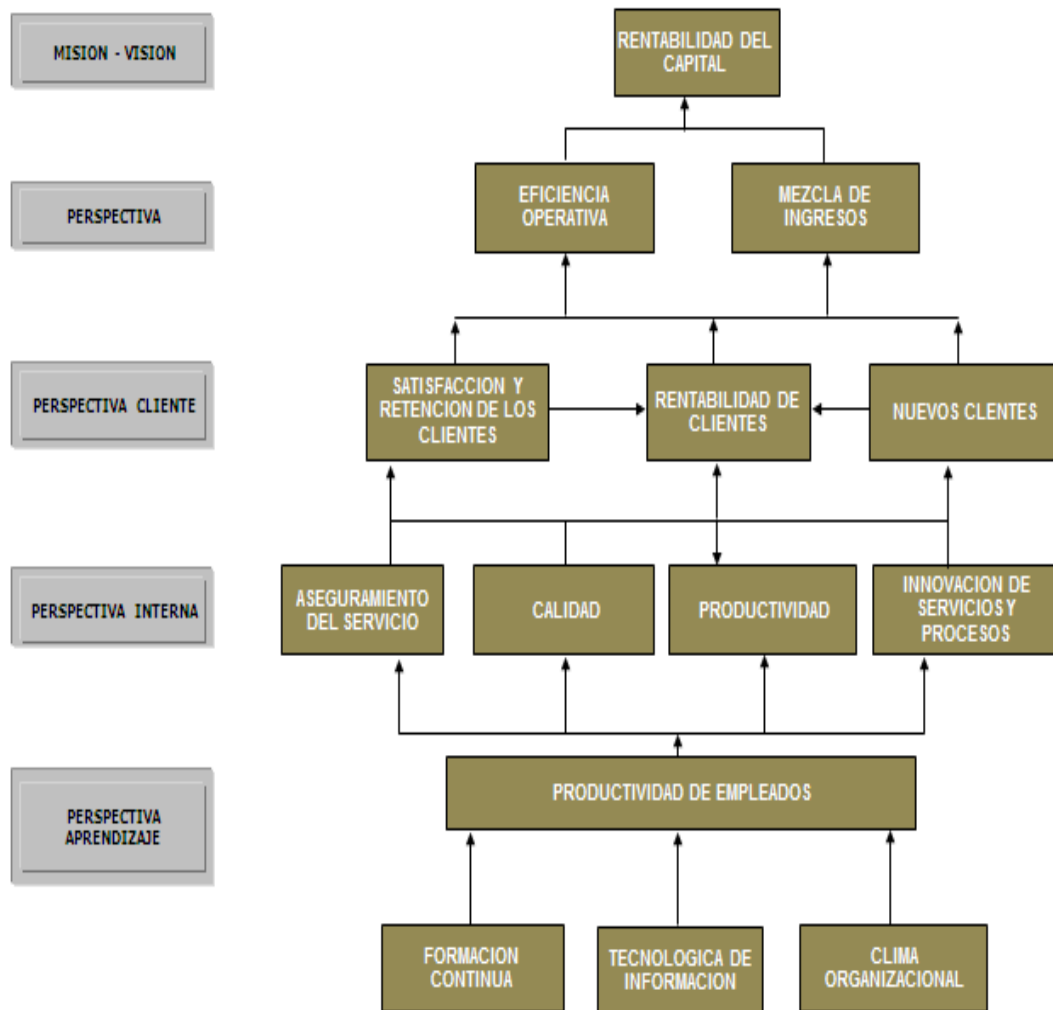


Figura 69. Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: El Autor

Cada perspectiva está anclada a objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral; así por ejemplo, la perspectiva de aprendizaje está soportada en los objetivos estratégicos que potencializan la productividad del talento humano necesarios para generar calidad en el servicio que se referencia en los objetivos planteados en la perspectiva interna. Los resultados de las estrategias de calidad de servicio y productividad se reflejan en la satisfacción del cliente, rentabilidad y captación de clientes que generarán aumento en ventas, eficiencia en la operación y sobretodo maximizar la oferta de valor para los accionistas a través de la rentabilización del capital.

A continuación, se detallan los análisis de indicadores propuestos a cada perspectiva.

- **Perspectiva Financiera**

El objetivo principal de la perspectiva financiera es administrar eficientemente los recursos lo cual debe ser reflejado en el incremento del margen sobre ingresos. El resultado de esta perspectiva es la maximización de la utilidad operativa, rendimiento de activos y de capital por lo que se presentan tres objetivos estratégicos referenciados con la letra F de Financiero.

Tabla 62

Indicador F1: Rentabilidad del Capital

NOMBRE DEL INDICADOR	RENTABILIDAD CAPITAL
PROPOSITO	INCREMENTAR LOS NIVELES DE INGRESOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	AUMENTAR LA UTILIDAD
META	8% CRECIMIENTO DE MERCADO POR MINIMOS CAUADRADOS
FORMULA	ROE : UTILIDAD BRUTA / PATRIMONIO
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	INFORMACION FINANCIERA I (ESTADO DE RESULTADOS)
RESPONSABLE	GERENCIA FINANCIERA
QUE HACE	VIGILAR EL NIVEL DE VENTAS Y COSTOS
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Tabla 63

Indicador F2: Eficiencia Operativa

NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA OPERATIVA
PROPOSITO	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD POR ACTIVOS.
OBJETIVO ESTRATEGICO	AUMENTAR LA RELACION INGRESOS / CAPITAL
META	3%
FORMULA	ROA: UTILIDAD NETA / ACTIVOS
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	INFORMACION FINANCIERA I (BALANCE GENERAL)
RESPONSABLE	GERENCIA FINANCIERA
QUE HACE	SE ENCARGA DE EVITAR ACTIVOS OCIOSOS
OBSERVACIONES	NA

Elaborado por: El Auto

Tabla 64

Indicador F3: Mix de Productos

NOMBRE DEL INDICADOR	MIX DE PRODUCTOS
PROPOSITO	MEDIR EL INCREMENTO DE LOS INGRESOS POR CONCEPTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	AUMENTAR LOS INGRESOS BRUTOS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
META	8% CUOTA DE MERCADO
FORMULA	INGRESOS AÑO CORRIENTE/ INGRESOS AÑO ANTERIOR
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	INFORMACION FINANCIERA I (ESTADO DE RESULTADOS)
RESPONSABLE	GERENCIA COMERCIAL
QUE HACE	VIGILAR EL NIVEL DE VENTAS Y COSTOS E IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS DE MAYOR MARGEN
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Cada objetivo debe ser considerado altamente medible para poder reflejar eficientemente resultados que, en el caso de las perspectivas financieras, son tomados de la información presentada en estado de resultados y balance general.

- **Perspectiva Cliente**

El objetivo principal de la perspectiva de cliente es que se reconozca la sensibilidad en las necesidades de los clientes, optimizando el tiempo de servicio mejorando la capacidad de respuesta a las reclamaciones. Para lograrlo, se desarrolla a continuación tres objetivos estratégicos codificados con la inicial C para referenciarlos como Clientes.

Tabla 65

Indicador C1: Mix de Productos

NOMBRE DEL INDICADOR	CAPACIDAD DE RESPUESTA A RECLAMOS
PROPOSITO	MEDIR EL PORCENTAJE DE SOLUCIONES A LAS RECLAMACIONES DE LOS USUARIOS CLIENTES
OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTABLECER UN PUNTO RETENCION DE CLIENTES
META	EFICIENCIA DE GESTION EN RESPUESTA 100% DE RECLAMOS SOLUCIONADOS
FORMULA	NUMERO DE CASOS RESUELTOS / NUMERO DE CASOS INGRESADOS
FRECUENCIA	TRIMESTRAS
FUENTE DE DATOS	INFORMACION NO FINANCIERA: ESTADISTICAS DE ATENCION AL CLIENTE/ QUEJAS
RESPONSABLE	GERENCIA COMERCIAL Y OPERACIONES
QUE HACE	ESTABLECER EL SISTEMA DE QUEJAS
OBSERVACIONES	ESTANDARIZAR PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE MEDIANTE LA INTEGRACION DE ESTE MODELO DE NEGOCIO AL SRM (Services Resource Management) DE 3M

Elaborado por: El Autor

Tabla 66

Indicador C2: Tiempo promedio de atención al cliente

NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCION AL CLIENTE
PROPOSITO	MEDIR EL INCREMENTO DE USUARIOS DENTRO DEL SISTEMA INTERNO DE 3M
OBJETIVO ESTRATEGICO	SISTEMA DE ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO
META	4 PTS / 5 EN CALIFICACION
FORMULA	CALIFICACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE
FRECUENCIA	POR SERVICIO SEMESTRAL
FUENTE DE DATOS	INFORMACION ADICIONAL
RESPONSABLE	GERENCIA COMERCIAL
QUE HACE	SUPERVISAR TIEMPO DE SERVICIO
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Tabla 67

Indicador C3: Eficiencia en plan de capacitación a clientes

NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA EN PLAN DE CAPACITACION A CLIENTES
PROPOSITO	MEDIR EL PORCENTAJE DE RENTABILIDAD POR SERVICIOS A LOS USUARIOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS
META	80% MINIMO REQUERIDO DE CLIENTES CAPACITADOS
FORMULA	$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DEL SERVICIO}}{\text{TOTAL VENTAS}}$
FRECUENCIA	POR AÑO
FUENTE DE DATOS	INFOR NO FINANCIERA - INFORMACION FINANCIERA (ESTADO DE RESULTADOS)
RESPONSABLE	GERENCIA FINANCIERA
QUE HACE	GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA A CLIENTES DE 3M
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Los objetivos de clientes a diferencia de los financieros, son medidos en base a información proporcionada de fuentes no financieras: encuestas de satisfacción, capacitación, Gestión de procesos y herramientas como el Service Resource Management que permiten a 3M controlar la eficiencia en la atención a clientes, ingreso de reclamos y solución de casos.

- **Perspectiva Interna**

El objetivo principal de esta perspectiva es gestionar eficientemente la rotación de pagos, adquisición de productos y tratamiento de proveedores y el impulso a la venta de nuevos productos. Estos objetivos se codifican con I para referenciar el tratamiento Interno.

Tabla 68

Indicador I1: Periodo promedio de pago

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO PROMEDIO DE PAGO
PROPOSITO	IDENTIFICAR EL NUMERO DE INCONFORMIDADES Y DE QUEJAS USUARIAS EN EL SERVICIO
OBJETIVO ESTRATEGICO	DISMINUIR EL NUMERO DE INCONFORMIDADES Y EL TIEMPO DE REPUESTA
META	A ESTIMAR
FORMULA	REPROCESOS TRIMESTRAL
FRECUENCIA	4 VECES AL AÑO
FUENTE DE DATOS	INFORMACION NO FINANCIERA Y FINANCIERA (ESTADO DE RESULTADOS)
RESPONSABLE	GERENCIA FINANCIERA
QUE HACE	SUPERVISAR TIEMPO DE PAGO A PROVEEDORES
OBSERVACIONES	NA

Elaborado por: El Autor

Tabla 69

Indicador I2: Venta de nuevos productos

NOMBRE DEL INDICADOR	VENTAS DE NUEVOS PRODUCTOS
PROPOSITO	CUANTIFICAR EL NUMERO DE PROCESOS Y SERVICIOS NUEVOS EN LA ENTIDAD
OBJETIVO ESTRATEGICO	IMPLEMENTAR NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS
META	1 MEJORA AL AÑO
FORMULA	RECOMENDACIONES EFECTIVAS / FEEDBACK DE CLIENTES Y USUARIOS
FRECUENCIA	POR AÑO
FUENTE DE DATOS	INFOR NO FINANCIERA
RESPONSABLE	COORDINADOR FINANCIERO
QUE HACE	COORDINAR LA INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS O MEJORAS A LOS YA PRESENTADOS
OBSERVACIONES	Mediante mesas de negocios se busca que los clientes contribuyan con las mejoras de los productos, servicio y diseños de nuevos productos

Elaborado por: El Autor

Tabla 70

Indicador I3: Venta de nuevos productos

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR DE CALIDAD
PROPOSITO	ASEGURAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
OBJETIVO ESTRATEGICO	EVALUAR EL PORCENTAJE DE SERVICIOS Y PROCESOS SATISFACTORIOS
META	100% de cumplimiento de la norma ISO 9001, Normas INEM y políticas de servicio de 3M
FORMULA	<u>NUMERO DE SERVICIOS SATISFACTORIOS X 100 / TOTAL SERVICIOS</u>
FRECUENCIA	POR AÑO
FUENTE DE DATOS	INFOR NO FINANCIERA
RESPONSABLE	GERENCIA OPERATIVA
QUE HACE	SUPERVISAR USO DE SERVICIOS POR CLIENTE
OBSERVACIONES	Se realizará encuestas sobre la calidad de los productos para garantizar el estándar

Elaborado por: El Autor

Los resultados de estos objetivos son calculados en base a información no financiera como encuestas a proveedores y clientes e información financiera como indicadores de días pago o rotación de cuentas por pagar.

- **Perspectiva Aprendizaje**

El objetivo de esta perspectiva es desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica y el incentivo salarial, se presentan tres objetivos estratégicos con la codificación P proveniente de Personal.

Tabla 71

Indicador P1: Formación del recurso humano

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMACION DEL RECURSO HUMANO
PROPOSITO	MEDIR EL NIVEL DE FORMACION DE LOS EMPLEADOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	REALIZAR CURSOS DE ACTUALIZACION PARA EL MANEJO DE PROCESOS, CALIDAD, SERVICIO
META	500%
FORMULA	GASTOS CAPACITACION X 100 / GASTOS OPERACION DE ADMINISTRACION
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	DEPARTAMENTO DE PERSONAL
RESPONSABLE	GERENCIA DE RR.HH.
QUE HACE	SUPERVISAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LAS CAPACITACIONES
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Tabla 72

Indicador P2: Investigación y desarrollo

NOMBRE DEL INDICADOR	INVESTIGACION Y DESARROLLO
PROPOSITO	MEDIR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA
OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTUALIZAR VERSIONES DE PROGRAMAS DE COMPUTO INSTALADOS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE SALA DE SERVICIOS MECANICOS
META	100%
FORMULA	<u>INVERSION EN TECNOLOGIA X 100 / GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</u>
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	DEPARTAMENTO FINANCIERO/COMERCIAL
RESPONSABLE	GERENCIA FINANCIERA
QUE HACE	SUPERVISAR LAS ACTUALIZACIONES DE PROGRAMAS DE INFORMACION EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

Tabla 73

Indicador P3: Formación del recurso humano

NOMBRE DEL INDICADOR	BONIFICACIONES POR COMPETENCIAS
PROPOSITO	EVALUAR LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS CON LA FIRMA
OBJETIVO ESTRATEGICO	MEJORAR POLITICAS SALARIALES, AMBIENTE DE TRABAJO, SISTEMA DE COMUNICACION
META	5%
FORMULA	RESULTAD DE ENCUESTAS e INDICADORES RELACIONADOS
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	DEPARTAMENTO DE PERSONAL
RESPONSABLE	JEFE DE PERSONAL
QUE HACE	SUPERVISAR LAS BASES SALARIALES
OBSERVACIONES	

Elaborado por: El Autor

4.6.2. Plan de Contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir estrategias de eventualidad en caso de que el proyecto no alcance los objetivos previstos, partiendo del análisis de sensibilidad del proyecto, se analiza el escenario pesimista, donde se comprimió en un 10% al margen de contribución del PVP, obteniendo un VAN de \$-5.446 y una TIR del 15%.

Para este escenario se plantea las siguientes alternativas de contingencia:

1. Distribuir de manera directa el producto y servicio sin el soporte del operador logístico.

Con esta alternativa se disminuye en un 50% los gastos por servicio logístico, manteniendo las demás variables constantes, redefiniendo el gasto, se obtiene un VAN positivo de \$13.021 y una TIR del 19%.

Tabla 74

Alternativas de contingencia

VAN	\$13.021
TIR	19%

Elaborado por: El Autor

2. Producir los químicos en el país, con el servicio de un laboratorio nacional.

Bajo este escenario se prevé un margen de contribución mayor al generado en el escenario actual debido a la eliminación de los gastos asociados por importación.

Tabla 75

Eliminación de gastos asociados

Costo Variable	Costo	Margen de Contribución	PVP Botella
LIMPIADOR Y PROTECTOR PARA VIDRIOS 17L	\$44,97	65%	\$74,20
LIMPIADOR DESINFECTANTE CUATERNARIO NEUTRO 25H	\$49,26	65%	\$81,28
DESENGRASANTE ALIMENTICIO 7H	\$46,57	65%	\$76,85
LIMPIADOR NEUTRO 3H	\$20,25	65%	\$33,41
LIMPIADOR USO GENERAL 8L	\$25,65	65%	\$42,32
AMBIENTADOR AROMA FRESCURA 13L	\$81,01	65%	\$133,67

Elaborado por: El Autor

Con estos resultados se obtiene un VAN del \$3.670 y una TIR del 17%.

Tabla 76 *Alternativas de contingencia 2*

Alternativas de contingencia 2

VAN	\$3.670
TIR	17%

Elaborado por: El Autor

En las dos propuestas antes presentadas se logra cambiar el escenario, cumpliendo las expectativas del proyecto.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base legal

Para la implementación del presente proyecto, se deberá tomar en consideración las leyes y regulaciones que pueden incidir en la comercialización del producto, puesto que es necesario que la empresa 3M ECUADOR C.A., se mantenga alineada a las normativas vigentes de modo que pueda desarrollar sus operaciones adecuadamente, sin que se previniendo así cualquier tipo de inconveniente que pudiera suscitarse. Por tanto a continuación se citan aquellas leyes que tienen un impacto significativo en las funciones de la empresa y plan de negocios.

En primer lugar, se toma en consideración la Ley de Gestión Ambiental (2004), publicada en el Registro Oficial, suplemento 418; Título V de la Información y Vigilancia Ambiental, donde dice lo siguiente:

Art. 40: Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

Esta disposición citada, aplicada a la actividad de la empresa 3M ECUADOR C.A., determina la obligatoriedad de asegurar que los productos que pretende implementar del sistema y proceso de otorgamiento de servicios complementarios cuenten con la seguridad necesaria, con el principal propósito de prevenir situaciones de contaminación directa o indirecta y para salvaguardar el ecosistema nacional.

Otro de los artículos de la Ley e Gestión Ambiental (2004), que le competen a la empresa 3M ECUADOR C.A., hace referencia a lo establecido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), organismo encargado de regular las prácticas y productos químicos peligrosos o con riesgo de toxicidad, determina lo siguiente:

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez, será el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, agua procesada, productos del tabaco, medicamentos en general, reactivos bioquímicos y de incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal.

5.2. Medio Ambiente

Considerando que la compañía 3M ECUADOR C.A. (2017), desempeña sus actividades en el sector industrial, de manera en particular en el desarrollo de soluciones que involucra la elaboración de componentes químicos para limpieza y por lo tanto genera un impacto en el entorno. La empresa como parte de su compromiso con el medio ambiente y en cumplimiento de la legislación vigente, ha desarrollado políticas internas y estrategias de sustentabilidad, en las que se establece lo siguiente:

Sobre la base de nuestro liderazgo de larga data en la administración ambiental y el compromiso con los clientes, se está enfocando nuestra estrategia de Sostenibilidad en la superación de los retos globales que sirven a las barreras para mejorar la calidad de vida de la población. Esto significa abordar desafíos como la disponibilidad y seguridad energética, la escasez de materia prima, la salud y la seguridad humana, y la educación y el desarrollo, manteniendo nuestra visión del crecimiento, se aplican de manera general las siguientes estrategias:

- 3M ECUADOR C.A., adopta un enfoque proactivo y colaborativo para abordar la demanda de energía en el desarrollo de los procesos internos.
- La empresa 3M destina recursos para la investigación y desarrollo, con el afán de fabricar productos sustentables y garantizar la seguridad de su utilización.

Adicionalmente, la compañía 3M ha desarrollado un programa de prevención de la contaminación, con el cual pretende reducir y eliminar los niveles de contaminación generado a partir del desarrollo de sus actividades industriales, mediante la aplicación de los siguientes métodos:

- Reformulación de los productos.
- Modificación y rediseño de procesos de fabricación.
- Renovación de equipos obsoletos, para garantizar el óptimo aprovechamiento de recursos energéticos.
- Mejoras en la cadena de suministro.
- Reciclaje y reutilización de materiales de desecho.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos

Los beneficiarios directos del proyecto de implementación y comercialización del sistema, serán la empresa 3M ECUADOR C.A., las empresas de limpieza y mantenimiento y los colaboradores en la gestión comercial de los productos. En primer lugar, la empresa 3M tendrá la oportunidad de abrir mercados y generar mayores ingresos, ventas, utilidad y rentabilidad. Por su parte las empresas de Guayaquil y Quito tendrán la oferta de productos de limpieza de calidad; de modo que podrán obtener mejores condiciones de asepsia en el mantenimiento de sus instalaciones; adicionalmente se beneficiarán de los servicios post venta complementarios que otorgará la compañía a sus clientes. Finalmente, los empleados de la empresa también se beneficiarán puesto que serán los encargados de crear una cartera de clientes fructífera que se verá reflejada en el aumento de sus comisiones por venta.

Por otra parte, en lo que se refiere a los beneficiarios indirectos del plan, se encuentra en primer lugar el Estado ecuatoriano, puesto que si bien la empresa no vela de forma directa por el interés económico del país, si se encuentra preocupado por ello y establece inversiones solo en mercados que divisa oportunidad. Tal es el caso que la empresa ha decidido aumentar su presencia comercializadora en el país dinamizando la industria y generando empleos.

Así mismo, se considera como beneficiario indirecto a la sociedad ecuatoriana, puesto que con relación a lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013), de acuerdo al tercer objetivo que se enfoca en: “Mejorar la calidad de vida de la población”, y el séptimo objetivo en el que establece lo siguiente: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”, por lo que garantiza que las actividades que lleve a cabo la empresa 3M ECUADOR C.A. generarán el menor impacto al medio ambiente y por lo tanto la menor afectación a los ciudadanos.

5.4. Políticas de responsabilidad social

Al ser 3M una multinacional de gran relevancia en su industria, con lleva la carga de sostener la mirada de la sociedad en sus prácticas de fabricante por lo tanto ha desarrollado la responsabilidad de obtener más que retribución económica sino también el favor y aprobación de las sociedades donde ejerce su comercio.

Desde 1975 3M ha sido de las compañías pioneras en aplicar normas de buen trato al medio ambiente como señal de que se encuentran a la vanguardia de los adelantos científicos sustentables. Además inculca este pensar en sus empleados por lo que se puede afirmar que posee una visión corporativa en donde la prevención de la contaminación también brinda beneficios (3M, 2017).

CONCLUSIONES

- El estudio de mercado analizado sobre las preferencias y percepciones de las empresas de limpieza y mantenimiento, mostró que en su mayoría, estas empresas adquieren los productos químicos a través de distribuidores institucionales, por lo tanto se justifica plenamente el acuerdo comercial que se firmará con el distribuidor nacional autorizado.
- Así también se puede determinar que el 85% de las empresas encuestadas, no disponen de certificaciones de sus procesos y procedimientos de limpieza, así como tampoco tienen implementados programas de responsabilidad social corporativa donde puedan ser responsables de la disposición final de los desechos contaminados que generan.
- Los programas de capacitaciones y entrenamientos en los que participe el personal operativo de las empresas de limpieza y mantenimiento, genera un factor motivador en el autoestima de estas personas, ya que son tomados en cuenta para su profesionalización de una actividad que se le ha restado importancia.
- El modelo de gestión integral, que de acuerdo a la información obtenida en las investigaciones realizadas, se vuelve el motor principal de la gestión comercial para la comercialización de los concentrados químicos de limpieza, donde a través de este modelo se busca crear relaciones a largo plazo que se verá reflejada en la fidelidad de los clientes por el servicio integral brindado.
- El análisis financiero realizado, muestra la viabilidad del proyecto de acuerdo a los indicadores obtenidos, a pesar de ser un proyecto fuerte en inversiones iniciales, las proyecciones de ventas justifican el retorno de la inversión en aprox 4 años.

RECOMENDACIONES

- El entorno cambiante de los mercados y la constante búsqueda de reducir los costos y gastos operativos, permite desarrollar estrategias creativas y diferenciadoras para llegar a los clientes finales, por esta razón se recomienda en el mediano plazo desarrollar el proyecto para la producción de los concentrados en el país, con la tecnología de 3M Company.
- Es importante que se realicen mediciones constantes de los rendimientos de los concentrados químicos de 3M, para establecer cuadros comparativos con los sistemas de dilución “venturi” que dispone la competencia.
- En el corto plazo (6 meses a 1 año) se recomienda realizar otra encuesta, que investigue el grado de satisfacción del modelo de gestión integral implementado, con el fin de ir haciendo los ajustes requeridos para evitar la entrada de nuevos competidores o mejoras a los productos actuales por parte de la competencia.
- En el largo plazo y de acuerdo a los indicadores comerciales y financieros, se debe analizar el proyecto de implementación del modelo de gestión integral para las empresas de limpieza y mantenimiento de las otras provincias, por ejemplo Imbabura, Tungurahua, etc, donde, además de la comercialización de los concentrados químicos, puedan incorporarse otros productos de limpieza de la División de Soluciones Comerciales.

REFERENCIAS

- 3M. (2017). *Responsabilidad 3M*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de http://solutions.3mchile.cl/wps/portal/3M/es_CL/about-3M/information/corporate/responsibility/
- 3M Ecuador C.A. (02 de febrero de 2017). *3M Ecuador C.A.* Recuperado el 02 de febrero de 2017, de Soluciones para la industria: http://www.3m.com.ec/3M/es_EC/inicio/?WT.mc_id=www.3m.com.ec
- 3M ECUADOR C.A. (02 de febrero de 2017). *3M ECUADOR C.A.* Recuperado el 02 de febrero de 2017, de Soluciones para la industria: http://www.3m.com.ec/3M/es_EC/inicio/?WT.mc_id=www.3m.com.ec
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Uso de productos higiénicos de uso industrial*. Quito: ARCSA.
- ARCSA . (2012). *Regulación de control y vigilancia sanitaria*. Quito: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2013). *Conducta del Consumidor: .* Madrid: Esic.
- BCE. (2013). *Importaciones de productos de la industria química*. Guayaquil: Banco Central del Ecuador.
- CIIU. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley de Gestión Ambiental .* Quito: Registro Oficial.
- Cuatrecasas, L. (2013). *El Producto. Análisis de Valor*. Madrid: Diaz de Santos.
- DefinicionABC. (2007). *www.definicionabc.com*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/medio-ambiente/gestion-ambiental.php>.
- El Ciudadano. (2012). *Promedio ingreso*. Quito: El Ciudadano.

- INEC. (2009). *Industrias encuestadas*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2015). *Indicadores Laborales*. Quito: INEC.
- INEN. (2010). *NTE INEN 2 266:2010* . Quito: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Mapas.com . (2016). Obtenido de <http://www.d-maps.com/index.php?lang=es>
- Ministerio de Relaciones laborales. (2008). *Obligaciones de los empleados*. Quito: Registro Oficial.
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Guía de buenas prácticas ambientales*. Quito: Ministerio del Ambiente.
- Oficial, R. (4 de Mayo de 2015). www.sri.gob.ec. Obtenido de www.sri.gov.ec.
- Registro Oficial . (2015). *Registro Oficial N° 316 Acuerdo Ministerial 061*. Quito: Editoras Nacionales.
- Registro Oficial. (2004). *V De la información y vigilancia ambiental*. Quito: Editoras Nacionales.
- Registro Oficial. (2008). *Mandato constituyente*. Quito: Editores Nacionales.
- Revista Ekos. (2016). *Empresas de la industria Química*. Guayaquil: Ekos.
- SalesForce. (21. de Diciembre de 2016). *SalesForce.com*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de <https://www.salesforce.com/es/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo .
- Segales, J. (2014). *Estratega de la complejidad*. Barcelona: Servei.

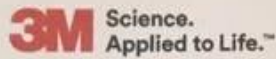
Semplades. (2013). *Análisis de condiciones de vida, el mercado laboral y los medios de producción e inversión pública*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo .

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2015). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Vistazo. (2015). Ecuador camino a la recesión. *Vistazo*, 14-30.

ANEXOS

Anexo a Carta de autorización de la empresa



Guayaquil, 31 de octubre del 2016

Magister
Janett María Salazar Santander
Directora de la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas
Facultad de Especialidades Empresariales
Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Ciudad.-


De mis consideraciones:

En respuesta a la solicitud presentada por nuestro colaborador, el Sr. Christian Wilmer Guarnizo Caicedo, con C.I. 0915080881, por la presente confirmamos la autorización para que pueda desarrollar un Plan de Negocios para la introducción y comercialización del producto **3M™ Twist 'n Fill™ Chemical Management System** de la división de **Commercial Solutions**, como parte del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas.

Esta autorización se concede con el compromiso expreso de no utilizar en dicho trabajo, bajo ningún concepto, información interna, confidencial o regulada del producto, de la división o de la empresa. En caso de necesitar ayuda para determinar si una información específica es información confidencial de 3M, el Sr. Christian Guarnizo se compromete a contactar previamente a nuestro asesor legal.

Con el convencimiento de que esta autorización le permitirá al Sr. Christian Guarnizo aprovechar los conocimientos adquiridos durante sus años de estudio en beneficio del trabajo que realiza dentro de la compañía, le auguramos muchos éxitos en la culminación de su carrera universitaria.

Atentamente,



Ing. Freddy Maingón C.
Gerente de Desarrollo del Talento
3M Región Andina

c.c. Álvaro Loredó, Director Legal 3M Región Andina
César Bravo, Director de RR.HH. 3M Región Andina

Anexo b Cotización verificadora de SGS

I. INTRODUCCIÓN

Estimado Christian Guarnizo

SGS agradece la oportunidad que nos ha brindado de dar una respuesta a su requerimiento. Se ha levantado una proyección general del requerimiento solicitado para el levantamiento del proyecto con 3M Ecuador. El siguiente documento establece una proyección estimada de tiempos y costos relacionados al servicio a la presente fecha con la información proporcionada.

La información para el establecimiento de una oferta formal de servicios requerirá ser más específica para la definición de la competencia técnica y tiempos requeridos para cada servicio por lo que el costo real podría variar.

Es nuestro interés ser su aliado estratégico en este requerimiento de Soluciones Personalizadas, ante cualquier inquietud, por favor no dude en contactarnos.

Denisse Estrada
Certification and Business Enhancement
Performance Assessment Coordinator

SGS del Ecuador S.A.
E-mail: denisse.estrada@sgs.com

II. OFERTA REFERENCIAL DE SERVICIOS

II.I REVISIÓN DE MANUALES

Se procederá a la revisión del lineamiento/criterio levantado por el cliente y su conformidad con el criterio requerido por 3M para cada uno de los casos.

No se certifica el manual se entregará un informe de conformidad y recomendaciones.

- Revisión de Manual proporcionado por 3M Ecuador de procesos y programas corporativos de limpieza basados en la normativa legal vigente en el país. (Los procesos y programas que desarrolle 3M Ecuador referentes a capacitaciones del personal operativo de las empresas de limpieza, procesos y procedimientos de limpieza para las diferentes áreas de los clientes finales y la recolección de los desechos.)
- Revisión de Manual proporcionado por 3M Ecuador de Procesos y Procedimientos de Limpieza proporcionado por 3M Ecuador (para que las empresas de limpieza sigan las directrices indicadas en ese Manual en la forma correcta de hacer limpieza de pisos, paredes, mesas, taburetes, cocinas, etc.)
- Revisión de Manual proporcionado por 3M Ecuador del Manual de Responsabilidad Social Corporativa (enfocado en el procedimiento de recolección de desechos para disposición final de materiales de limpieza e insumos que estén contaminados con los productos químicos de limpieza que fueron utilizados)

TARIFAS EN USD (EXCLUYEN IMPUESTOS Y GASTOS)

VALOR DE AUDITORÍAS			
ÍTEM	TIPO DE AUDITORIA	CANTIDAD	COSTO TOTAL
01	Auditoría Documental Manual de procesos y programas corporativos	1	\$3,500
02	Auditoría Documental de Manual proporcionado por 3M Ecuador de Procesos y Procedimientos de Limpieza	1	\$3,500
03	Auditoría Documental del Manual de Responsabilidad Social Corporativa	1	\$3,500

- A los valores descritos anteriormente se les agregará el porcentaje de IVA vigente.
- En caso de requerirse un especialista técnico o legal en la auditoría, sus honorarios no están incluidos en las tarifas arriba mencionadas.

Gastos de Traslado y Estadía

Si durante la ejecución de cualquiera de los eventos programados, fuera necesario incurrir en gastos de movilización dentro y fuera del país, alimentación y hospedaje para nuestro personal auditor(es), estos gastos corren por cuenta del cliente. Los que deberían ser costeados preferentemente por la empresa auditada caso contrario SGS elaborará una factura de reembolso con el recargo del 10%. Para el caso de empresas ubicadas fuera del perímetro urbano, el traslado del equipo auditor se programará junto con la coordinación y logística de SGS.

- Revisión de Constancia e informes en línea



- Carga de documentos digitales



Se otorgará el Manual del Cliente y capacitación directa para el manejo del Sistema, se podrán de igual manera otorgar claves de acceso a la (s) personas que lo requieran dentro de la organización.

TARIFAS EN USD (EXCLUYEN IMPUESTOS Y GASTOS)


VALOR DE AUDITORÍAS			
ÍTEM	TIPO DE AUDITORIA	CANTIDAD	COSTO TOTAL
01	Costo del día Auditor	1	\$850

- A los valores descritos anteriormente se les agregará el porcentaje de IVA vigente.
- La asignación de tiempo por proveedor dependerá de los protocolos a auditar y las características del alcance de evaluación.
- En caso de requerirse un especialista técnico o legal en la auditoría, sus honorarios no están incluidos en las tarifas arriba mencionadas.

Gastos de Traslado y Estadía

Si durante la ejecución de cualquiera de los eventos programados, fuera necesario incurrir en gastos de movilización dentro y fuera del país, alimentación y hospedaje para nuestro personal auditor(es), estos gastos corren por cuenta del cliente. Los que deberían ser costeados preferentemente por la empresa auditada caso contrario SGS elaborará una factura de reembolso con el recargo del 10%. Para el caso de empresas ubicadas fuera del perímetro urbano, el traslado del equipo auditor se programará junto con la coordinación y logística de SGS.

Anexo c Impresión de la revista

<p> Cliente : . CRISTIAN GUARNIZO Atencion: CRISTIAN GUARNIZO Ruc: 0 Dirección: CD.LA. PARAISO DEL RIO Telefono: 0994482486 E-MAIL: guerzonik@gmail.com Fecha: martes, 17 de enero de 2017 Ciudad: INDETERMINADO Vendedor: KAREN AVILES CALDERON </p>	 <p> Ruc : 0963018001 Dirección: 3ER CALLEJON 13A NE Y 3ER PASAJE 1 (CD.LA. ATRAZADA) Telefono: 04-2640062 Qto: AV. ORELLANA - E 15-28 Y CORUÑA (EDIFICIO ORELLANA OFICINA 30) Telefono : 01-250071 </p>
--	---

Nos complacer en poner a su consideración la siguiente oferta: Cotización 27,978

Cantidad	Descripción	Valor Unit.	Valor Total
500.00	REVISTA 3M - TRIMESTRAL Tamaño 21.5X26 cms. CERRADA PORTADAS Impresas por una sola cara 4X4 colores sobre papel Couché Mate 300gr Tamaño INTERIORES: Impresas por ambas caras 4X4 colores sobre papel Couché Brillo 90gr 48 PAGINAS (4 portadas + 44 interiores) En cajas, Entrega dentro de la ciudad Cotización # 17/01/2017	\$ 2.9500	\$ 1475.00

ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Los tiempos de entrega ofertados, son válidos a partir de la entrega completa de los artes o muestras aprobadas y los anticipos convenidos. Nuestra cotización está elaborada en base a un original presentado y/o la información suministrada por el cliente, cualquier cambio fuera de estas especificaciones sobre las cuales se ha cotizado podrá modificar nuestra oferta. La responsabilidad última de la aprobación de los artes es del **CLIENTE**. La aceptación de esta oferta hace de este documento un contrato civil de Obra Material, entre Impresiones Técnicas del Ecuador (TECNIPRINT) S.A. y el **CLIENTE**, según los términos aquí indicados y las cláusulas detalladas al reverso.

Condiciones de Pago	Tiempo de entrega
	A convenir

Anexo d Cotización del camión

			
Empresa: Christian Guarnizo		GUAYAQUIL - QUITO - CUENCA	
Vendedor: Luis Aviles		ASIACAR Av. Carlos Julio Arosemena Km 2 1/2	
Celular: 0991842425			
Correo: laviles@asiacar.com.ec			
DESCRIPCION		PRECIO	
Marca	HYUNDAI	23.675,43	23,675,43
Modelo:	HD 45 2017		
Peso bruto vehicular:	4550 kg CAPACIDAD DE CARGA : 2,8 ton		
Largo útil del Chasis:	3,5m		
Distancia entre Ejes:	2,8m		
Motor	HYUNDAI D4DB		
Cilindraje:	2607 cc Torque 21@2000		
PotenciaHP/rpm	96@4000		
Sistema de dirección			
Tipo:	Hidráulico con sistema de tuerca y esferas recirculantes		
Caja de Cambios:			
N* de Velocidades:	5 Velocidades + 1 Reversa		
Frenos			
Frenos de Servicio:	Hidráulicos de tambor de doble circuito independiente		
Neumáticos:	D. 7.00* 16-12PR P. 7.50*16-14 PR		
Suspensión Delantera y Posterior:	Ballestas semi-elípticas con amortiguadores de doble acción		
Cap. En Tanque de Combustible:	26 GL		
Incluye	Dispositivo por un año, aire acondicionado, radio y garantía de cuatro años o Kilometraje ilimitado.		
SUBTOTAL			23,675.43
14% IVA			3,314.56
TOTAL			26,989.99
			
Firma Autorizada			
Nota: Los precios pueden variar sin previo aviso, esta proforma tiene una validez de 15 días			

Anexo e Cotización de evento en la ciudad de Guayaquil

PRESUPUESTO ESTIMADO						
Evento	coctel					
Fecha	Martes 31 Enero de 2017					
Nombre	CHRISTIAN GUARNIZO					
Dirección	-					
Contacto	CHRISTIAN GUARNIZO					
Email	chguarnizo@hotmail.com					
Forma Pago	100 % PRECANCELADO Y UN VOUCHER ...					
Fecha Revisión	Martes 31 Enero de 2017					
C.C.	adjdland					
Teléfono	0997686615 - Fax :					
Cargo						
Tipo Evento	EMPRESARIAL - COCTEL EMPRESARIAL..					
Vencimiento	Miércoles 08 Febrero de 2017					
Jueves 08 Junio de 2017						
SALON SIN DEFINIR						
Fecha	Jueves 08 Junio de 2017					
Hora de Inicio	07:00 pm					
Hora Final	10:00 pm					
Montaje	COCTEL					
No. Pax	200					
SUBTOTAL ESPACIOS	0.00					
IMPUESTO(14.0%)	0.00					
TOTAL	0.00					
ALIMENTOS						
Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
BOCADITOS COCTEL	200	13.60	2,720.00	0.00	390.80	3,100.80
Mínimo 8 bocaditos por persona						
SubtotalALIMENTOS						3,100.80
SERVICIO 10.00%						272.00
TOTAL ALIMENTOS						3,372.80
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS						
Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
GASEOSAS CONSUMO ILIMITADO	200	4.00	800.00	0.00	112.00	912.00
SubtotalBEBIDAS NO ALCOHOLICAS						912.00
SERVICIO 10.00%						80.00
TOTAL BEBIDAS NO ALCOHOLICAS						992.00
OTROS INGRESOS AYW						
Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
DESCORCHE LICORES ILIMITADO	200	3.00	600.00	0.00	84.00	684.00
SubtotalOTROS INGRESOS AYW						684.00
SERVICIO 10.00%						60.00
TOTAL OTROS INGRESOS AYW						744.00
EQUIPOS AUDIVISUALES						
Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
PANTALLA 3X4	3	60.00	180.00	0.00	25.20	205.20
DISTRIBUIDOR DE VIDEO	1	70.00	70.00	0.00	9.80	79.80
MICROFONO DE DIADEMA	1	40.00	40.00	0.00	5.60	45.60
PROYECTOR DE VIDEO	3	80.00	240.00	0.00	33.60	273.60
SubtotalEQUIPOS AUDIVISUALES						604.20
SERVICIO 10.00%						53.00
TOTAL EQUIPOS AUDIVISUALES						657.20
SUBTOTAL ESPACIOS					US\$	0.00
IMPUESTO ESPACIOS 14.0%					US\$	0.00
SUBTOTAL REQUERIMIENTOS					US\$	4,650.00
IVA REQUERIMIENTOS 14.0%					US\$	651.00
SERVICIO 10.0%					US\$	465.00
TOTAL A PAGAR					US\$	5,766.00

Cordialmente,

PAMELA PAEZ
Coordinador(a) de Eventos

Anexo f Cotización de evento en la ciudad de Quito

HOTEL SHERATON QUITO
 1791305450001
 Republica del Salvador N.36-212 y Naciones Unidas
 593-2-2970002



Señor(a):
 Christen Guarnizo

De nuestra consideración:
 Muchas gracias por su interés en el Hotel Sheraton Quito. Será un placer para nosotros atender sus requerimientos.

Sheraton Quito es el Hotel mejor ubicado de la ciudad, ya que se encuentra en el corazón financiero y comercial de Quito, a 15 minutos del Centro Histórico y rodeado de los principales centros comerciales.







SALONES:
 Tenemos salones especiales para la realización de sus eventos tales como: Ruedas de prensa, Congresos, Seminarios, Lanzamientos, Cócteles, Matrimonios, Bautizos, Almuerzos, Cenas o eventos especiales para sus invitados. Les ofrecemos además asesoría profesional en cuanto a música, flores, decoración de eventos, soporte técnico, equipos audiovisual, Internet banda ancha, tarifas competitivas y la alta calidad y servicio SHERATON

PARQUEADEROS
 El Hotel proporcionará parqueaderos sin costo adicional de acuerdo a la disponibilidad. Por utilización de valet parking, el valor será de \$ 5 + 22% por cada vehículo.

Esta cotización no implica la reserva del salón, en caso de estar interesado en realizar su evento con nosotros debe comunicarlo a la mayor brevedad a una de nuestras coordinadoras de eventos y una vez cumplidos los requisitos de forma de pago y firma de contrato, quedará confirmada la reserva. Los precios y el salón se mantendrán vigentes para su evento cotizado hasta la fecha límite de confirmación. En espera de su decisión, para proceder a realizar la reservación del salón, elaboración del contrato y formalización de abono correspondiente.

FORMA DE PAGO DEL EVENTO
 Particulares y Empresas sin crédito establecido: 50% en la fecha límite de confirmación del evento y firma del contrato, el 50% restante una semana antes de la realización del evento y un Voucher en garantía abierto para consumos adicionales.

De acuerdo a la última ley de aduanas (Resolución Nro. SENAE-DGN-2013-0300-RE), todo licor deberá ingresar al establecimiento con la factura de compra y timbre de importación (si es importado).

Evento: 0
Lunes 19 Junio de 2017

SALON BOLIVAR
 Fecha: Lunes 19 Junio de 2017
 Hora de Inicio: 07:00 pm
 Hora Final: 10:00 pm
 Montaje: COCTEL
 No. Pax: 200

Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
PLAN COCTEL LUXURY	200	29.00	5,800.00	0.00	812.00	6,612.00
Incluye 8 bocadillos a elección -Descorche Ilimitado -Gaseosas Ilimitadas -5 horas de Salón- Podium y Microfono -Mesas Cocteleras con Centros de Mesa -Barra de Coctel a elección (martinis o daiquiris o pbcos, 4 COCTELES POR CADA PERSONA)						
SubtotalALIMENTOS						6,612.00
SERVICIO 10.00%						580.00
TOTAL ALIMENTOS						7,192.00

OTROS

Concepto	Cant.	Valor Unit.	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
PANTALLA	3	60.00	180.00	0.00	25.20	205.20
INFOCUS	3	85.00	255.00	0.00	35.70	290.70
SubtotalOTROS						495.90
SERVICIO 10.00%						43.50
TOTAL OTROS						539.40

SUBTOTAL ESPACIOS	US\$	0.00
IMPUESTO ESPACIOS 14.0%	US\$	0.00
SUBTOTAL REQUERIMIENTOS	US\$	6,235.00
IVA REQUERIMIENTOS 14.0%	US\$	872.90
SERVICIO 10.00%	US\$	623.50
TOTAL	US\$	7,731.40

Esperando poder contar con su grata preferencia, me suscribo.

Cordialmente,
DIANA GUANGA



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer**, con C.C: # **0915080881** autor del trabajo de titulación: **“Plan de negocio para la introducción y comercialización de productos químicos de la compañía 3M Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo semestre del 2017”**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 2 de Marzo de **2017**

f. _____

Nombre: **Guarnizo Caicedo, Christian Wilmer**

C.C: **0915080881**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para la introducción y comercialización de productos químicos de la compañía 3M Ecuador C.A., con aplicación para las empresas de servicio de limpieza y mantenimiento en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el segundo semestre del 2017	
AUTOR(ES)	Christian Wilmer, Guamizo Caicedo	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Félix Homero, San Andrés Samaniego	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales	
CARRERA:	Administración de Ventas	
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de Marzo de 2017	No. DE PÁGINAS: 178
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ventas, Modelo integral de negocio, Capacitaciones	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Plan De Negocio; Concentrados Químicos; Modelo De Gestion Integral; Gestor Ambiental, Cadena De Valor; Empresa De Limpieza.	
<p>RESUMEN/ABSTRACT En la búsqueda de incrementar las ventas de 3M ECUADOR C.A. el presente proyecto centra su idea de negocios en la comercialización de concentrados químicos, demandado por las empresas de limpieza y mantenimiento, para las actividades operativas brindadas a sus clientes finales. 3M ECUADOR C.A. mediante el desarrollo de sólidas alianzas con actores externos que constituyen áreas de soporte para las empresas de limpieza, asegurará que las mismas se ajusten a los más altos estándares de buenas prácticas de procesos y procedimientos ambientales, operativas, administrativas y sobre todo en apego al cumplimiento a la normativa legal, de las distintas entidades de control con injerencia sobre esta línea de negocios, avalados por una verificadora independiente debidamente autorizada; para lo cual, se construye un modelo de gestión integral para las empresas de limpieza. La idea de negocio genera una ventaja competitiva, constituyéndose en un estrecho vínculo comercial con tales empresas (generadoras de las compras de los productos), ya que dará como resultante: contar con un personal altamente calificado, lograr empresas con responsabilidad social, que permita ser eficiente en el tratamiento, manejo y disposición final de los desechos contaminantes producidos, obtener la certificación de las empresas de limpieza lo que determina un elemento diferenciador sobre sus competidores, y el evitar el levantamiento de expedientes administrativos por parte de las entidades de control, en materia laboral y ambiental. Desde el punto de vista técnico 3M ECUADOR C.A., proveerá a las empresas de limpieza seleccionadas en el plan de negocio, el sistema de "dilución perfecta" mediante el uso del dilutor denominado "Twist & Fill", de desarrollo y propiedad intelectual de 3M Company. Se ha considerado como parte de la gestión integral mantener comunicación con los clientes finales más relevantes de las empresas de limpieza, para recibir de ellos su medición al nivel de satisfacción sobre la gestión de 3M ECUADOR C.A.; para este fin, ingentes inversiones relacionadas a dos camiones con su respectiva publicidad e implementación de showroom móviles en su furgón, son considerados para una explicación in situ tanto para Guayaquil y Quito, sobre los beneficios que hay atrás de cada químico concentrado comercializado e impulsar otras ventas relacionadas a implementos y artículos complementarios.</p>		
<input checked="" type="checkbox"/> JUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0997686615	E-mail: chguarnizo@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna	
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		