



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE
MARKETING PARA CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO
DE LA MARCA PLUSGAS EN EL MERCADO ECUATORIANO
DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP) AL GRANEL”**

Previa a la Obtención del Grado de Magíster en Dirección de
Empresas

Elaborador por:

María Elisa Granados Larrea

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

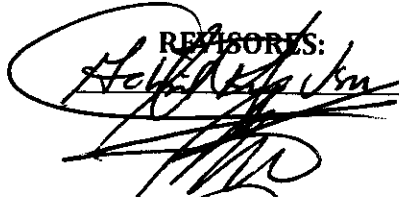

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. María Elisa Granados Larrea**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas


DIRECTOR DE TESIS


Gabriel Kovayo

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA


Gabriel Kovayo

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **MARÍA ELISA GRANADOS LARREA**

DECLARO QUE:

La Tesis "**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE MARKETING PARA CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA PLUSGAS EN EL MERCADO ECUATORIANO DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP) AL GRANEL**", previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

María Elisa Granados Larrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **MARÍA ELISA GRANADOS LARREA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "DESARROLLO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE MARKETING PARA CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA PLUSGAS EN EL MERCADO ECUATORIANO DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP) AL GRANEL", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

María Elisa Granados Larrea

Índice

	Pág.
Resumen Ejecutivo	8
<i>CAPITULO I</i>	
1. PLAN DE TESIS	
1.1 El tema: Título de la tesis	11
1.2 Antecedentes	11
1.3 Justificación del tema	12
1.4 Problemática	12-15
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Generales	
1.5.2 Específicos	
1.6 Hipótesis	15
1.7 Marco teórico	15-29
<i>CAPITULO II</i>	
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	
2.1 Análisis de la Industria	30-32
2.2 Nivel de crecimiento de la Industria	32-35
2.3 Potencial de la Industria	35
2.4 Posición en la Industria	35
2.4.1 Características	35-36
2.4.2 Tasa de crecimiento	36
2.4.3 Competencia y liderazgo del mercado	37-39
2.5 Análisis PEST	39
2.5.1 Condiciones económicas sobre el negocio	39
2.5.2 Condiciones tecnológicas sobre el negocio	39
2.5.3 Regulaciones y certificaciones	39
2.5.4 Condiciones sociales sobre el negocio	40
2.6 Las 5 fuerzas de Porter	40-41
2.7 Análisis FODA	41
2.8 Análisis financiero de la Industria	42-43
<i>CAPITULO III</i>	
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	
3.1 Descripción general del mercado objetivo	44-45
3.2 Objetivo de un estudio de mercado	46
3.3 Metodología de la investigación	46-47
3.4 Diseño muestral	47
3.4.1 Resultados de la investigación	47-49

	Pág.
3.4.2 Factores de percepción del cliente	49
3.4.3 Factores operativos internos	50
 <i>CAPITULO IV</i>	
4. PLAN DE MARKETING	
4.1 Producto	51
4.1.1 Ciclo de vida de los productos	51
4.2 Precio	52-53
4.3 Plaza	53
4.4 Promoción	54
4.5 Plan de retención de clientes	55-56
4.6 Plan de ventas	56
4.6.1 Objetivo de ventas	56
4.6.2 Proceso de ventas	56-57
4.6.3 Manejo de vendedores	57
 <i>CAPITULO V</i>	
5. PLAN DE OPERACIONES	
5.1 Espacio físico a ser utilizado	58
5.2 Flujograma de procesos	58-59
5.3 Mano de obra	59-60
5.4 Productividad	60
5.5 Capacidad	61
5.6 Plan de distribución	61
5.7 Plan de servicio al cliente	62-63
5.8 Plan de tecnología	63
 <i>CAPITULO VI</i>	
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
6.1 Política de Recursos Humanos	64
6.2 Organigrama	65
6.3 Definición de la compensación	65-66
 <i>CAPITULO VII</i>	
7. PLAN DE EJECUCIÓN	67-73
 <i>CAPITULO VIII</i>	
8. PLAN DE RIESGOS	
8.1 Análisis del riesgo	74-75
8.2 Evaluación del impacto del riesgo	75-76

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Presupuesto de Marketing	77-78
9.2 Proyecciones Financieras	78-80
9.3 Balance General	81
9.4 Estado de Pérdidas y Ganancias	82
9.5 Punto Crítico	83
9.6 Escenarios Económicos	83
9.7 Valoración del proyecto	84-86

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y Recomendaciones	87
11. Bibliografía	88
12. Anexos	
Anexo # 1	89
Anexo # 2	90
Anexo # 3	91
Anexo # 4	92
Anexo # 5	94-95
Anexo # 6	96
Anexo # 7	97
Anexo # 8	98-101

Resumen Ejecutivo

Plusgas es la marca premium de una de las principales empresas comercializadoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Los servicios de sistemas de abastecimiento al granel que ofrece son:

- Granel: sistema de suministro de GLP dirigido a un solo usuario a través de un depósito estacionario o tanque.
- Canalizado: sistema de suministro de GLP dirigido a múltiples usuarios a través de una red de servicios canalizado, controlados por medidores que registran los consumos para efectuar la facturación individualizada.

Los mencionados servicios están dirigidos a las necesidades de consumo doméstico, relacionadas con el desarrollo de actividades básicas tales como secado de ropa, calefacción, calentadores de agua, cocción de alimentos, entre otros; demanda comercial destinada al impulso de actividades de consumo social como los restaurantes, panaderías, cafeterías, hoteles, etc., y; al abastecimiento de la energía necesaria para el funcionamiento de las industrias del país.

El presente proyecto, se enfocó en el análisis de los segmentos doméstico y comercial que poseen mayor expectativas de crecimiento en el mercado de granel, considerando las zonas más rentables como lo son la ciudad de Guayaquil y Quito.

Los clientes objetivo del segmento doméstico son familias que pertenecen al nivel socioeconómico NSE A y B, que están adquiriendo una casa, así como los constructores o promotores de vivienda que influyen en la decisión de adquisición del servicio. Los clientes del segmento comercial son aquellos que están interesados en cumplir con la Ley para el desarrollo de sus actividades comerciales y/o producción de alimentos (utilizan el GLP para uso comercial y no doméstico).

Plusgas ofrece a dichos clientes una oferta de valor diferenciada, basada en ventajas competitivas que otorgan sostenibilidad al negocio a largo plazo, de acuerdo a los servicios demandados y valorados por los clientes como son la asistencia técnica especializada, la agencia de atención al cliente, el servicio de atención al cliente y de emergencias, entre otros, que les permite obtener una relación positiva entre el costo-beneficio.

En el mercado existen pocos competidores, en total son 6 comercializadoras, dos multinacionales y 4 empresas nacionales. Sin embargo, se percibe actualmente una fuerte competitividad de una de las principales empresas (Agip, una multinacional) que está implementando estrategias de liderazgo en precios lo que le ha permitido incrementar su participación, obteniendo el 40% del total del mercado al granel.

Se considera que no incursionarán nuevos competidores en la industria debido a las restricciones en las condiciones del mercado, como son las intensivas regulaciones de las entidades de control (Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrico, Benemérito Cuerpo de los Bomberos, entre otros) y las invariables disposiciones tarifarias otorgadas por el Gobierno a las empresas comercializadoras por concepto de gastos de comercialización, las que no se han actualizado desde el año 2002.







Petrocomercial es el único proveedor de GLP y es responsable de la regulación, transporte y comercialización oportuna del producto en el mercado interno. Adicionalmente, junto con la Dirección Nacional de Hidrocarburos se encarga de la dotación de los cupos (toneladas/día) a las comercializadoras, para ejercer la función de control del abastecimiento, toda vez que el gas doméstico está subsidiado por el Estado, lo que no sucede con el de uso comercial e industrial.

En este contexto, Plusgas presenta una reducción de la cuota del mercado del 3% por lo que se consideró fundamental consolidar el posicionamiento funcional de la marca para recuperar la participación a través del desarrollo de un Plan de Marketing que incorpore actividades innovadoras y alianzas estratégicas con los principales actores del sector, con la finalidad de captar nuevos clientes y consolidar relaciones a largo plazo que generen valor a la empresa.

La innovación y la investigación de mercado fueron las principales herramientas para el planteamiento de alternativas de solución, que acompañadas con la correcta estrategia de negocio y el cumplimiento de la oferta de valor permitió alcanzar los objetivos establecidos:

- Consolidar el posicionamiento de la marca Plusgas a través del incremento de su valor en el mercado.
- Incrementar las ventas en un 10% mediante la captación de nuevos clientes (número de toneladas) con el fin de impactar positivamente el margen.
 - Doméstico: 2.652 toneladas (año 2014)
 - Comercial: 3.160 toneladas (año 2014)
- Desarrollar y alinear a los socios estratégicos.
- Efectuar alianzas con los actores referentes del sector, principalmente las entidades de control.

Modelo de Negocio – Business Model CANVAS

<p> Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Petroveedor: único proveedor de la materia prima (Gas Licuado de Petróleo - GLP) * Proveedores clave: suministran equipos y depósitos estacionarios para el almacenamiento de GLP * Empresas Instaladoras: encargados de la instalación de GLP y captación de clientes 	<p> Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cadena de abastecimiento: suministro, planeación y comercialización del GLP * Permisos de operación e instalaciones de equipos * Servicios de atención al cliente y back office 	<p> Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Confianza: por la seguridad en los procesos e instalaciones * Disponibilidad continua del producto: gestión de entrega oportuna a través de la predicción del consumo y telemetría * Transparencia en la facturación: control del consumo con medidores másicos calibrados, revisión de los factores de conversión y correcto funcionamiento de los equipos * Soporte de las necesidades de los Clientes: Back Office, diversos servicios de atención al cliente y asistencia técnica especializada y de emergencias * Marca: experiencia y fuerte posicionamiento a nivel mundial y nacional 	<p> Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal: Asesores comerciales agencias de atención al cliente técnicos especializados y cuadrilla de emergencias * Virtuales: página web y correos electrónicos * Moviles: mensajes de texto y call center * Actividades de fidelización: capacitaciones 	<p> Segmentos de Clientes</p> <p>Los clientes de Plusgas están segmentados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Doméstico: hogares (casas y departamentos) * Comercial: restaurantes y cafeterías, así como centros comerciales * Industrial: alimenticias, granjas de crianza de animales, metalúrgicas etc <p>Las estrategias de mercado se establecen de acuerdo a la rentabilidad y expectativa de crecimiento de los segmentos, así como en las necesidades de los clientes</p>
<p> Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Humanos: Asesores comerciales técnicos especializados, empresas instaladoras, personal administrativo y de servicio de atención al cliente, marketing * Físicos: oficinas, agencias de atención al cliente, planta de envasado, camiones cisternas equipos * Financieros: capital e inversión 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Empresas Instaladoras: encargados de la instalación de GLP * Agentes Comerciales y Técnicos: asistencia técnica, control de la instalación y seguimiento postventa * Solución de incidencias: Back office servicios de atención al cliente * Multicanalidad de contacto: call center, página web, SMS, mailing, etc 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Abastecimiento de GLP: se generan ingresos a través de los siguientes rubros <ul style="list-style-type: none"> ~ Consumo (tarifa) ~ Cuota fija (servicios varios) ~ Servicios de comercialización (transportación del GLP) * Existe una multicanalidad de medios de pago: Sucursales de Bancos, Agencias de atención al cliente, tarjetas de crédito, transferencias bancarias por internet ó débitos bancarios * Los factores clave de compra de los clientes son el abastecimiento continuo, seguridad en las instalaciones y servicios complementarios. No son sensibles al precio y valoran como primordial lo mencionado anteriormente 	<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> ~ Capital humano ~ Gastos administrativos y de comercialización ~ Alquiler de las agencias de atención al cliente ~ Licencias de marcas * Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> ~ Gastos de marketing ~ Asesorías varias y permisos 	

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1 El tema: Título de la tesis

Desarrollo de estrategias innovadoras de marketing para consolidar el posicionamiento de la marca Plusgas en el mercado ecuatoriano de Gas Licuado de Petróleo (GLP) al granel

1.2 Antecedentes

En el Ecuador la industria del Gas Licuado del Petróleo consiste en la comercialización de envasados, que son los cilindros en la presentación de 5kg, 15kg y 45kg, así como en el abastecimiento del producto al granel en cisternas dirigidas a los consumidores que poseen un sistema de suministro a través de tanques estacionarios o redes canalizadas.

Petrocomercial es el único proveedor de GLP y es responsable de la regulación, transporte y comercialización oportuna del producto en el mercado interno.

Los precios del GLP son regulados por el Estado, estableciendo subsidios a los segmentos doméstico, vehicular y secado de granos.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos y Petrocomercial son los encargados de asignar cupos (toneladas/día) para todas las comercializadoras. Dichos cupos permiten controlar el abastecimiento de GLP para uso doméstico, toda vez que es un producto subsidiado por el Estado. No obstante, el GLP de uso industrial puede ser demandado de acuerdo a las necesidades del mercado debido a que no posee subsidio.

Existen pocos competidores en la industria, en total son 6 comercializadoras, dos multinacionales y 4 empresas nacionales. Sin embargo, se percibe actualmente una fuerte competitividad de una de las principales empresas (Agip, una multinacional) que está implementando estrategias de liderazgo en precios lo que le ha permitido incrementar su participación, obteniendo el 40%¹ del total del mercado al granel (considerando todos los segmentos: vehicular, secado de granos y granel clásico: doméstico, comercial e industrial).

Se considera que no incursionarán nuevos competidores en el mercado debido a las restricciones en las condiciones de la industria, como son las intensivas regulaciones de las entidades de control (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Benemérito Cuerpo de los Bomberos, entre otros) y las invariables disposiciones tarifarias otorgadas por el Gobierno a las empresas comercializadoras por concepto de gastos de comercialización, las que no se han actualizado desde el año 2002.

Adicionalmente, existe el reto que representa el cambio de la matriz energética, que es un proyecto impulsado por el Gobierno centrado en la producción de energías alternativas o renovables, con lo que se pretende sustituir el consumo del gas por el de energía eléctrica, retirando el subsidio del GLP para uso doméstico a partir del año 2016. Para el efecto, se deberán culminar los nuevos proyectos hidroeléctricos (que

¹ Asociación de Comercializadoras ASOGAS, Reporte año 2012

incluso permitirán exportar energía eléctrica a los países vecinos) para posteriormente implementar el programa de reemplazo de cocinas a gas por cocinas eléctricas de alto rendimiento.

El Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que más subsidia los derivados del petróleo. El subsidio del GLP ascendió a \$327,4 millones de dólares hasta mayo del 2013, de acuerdo a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero².

Dicha cifra considera los costos de importación (\$312 millones) y los costos nacionales de producción (\$61 millones) menos el monto que se obtiene por la venta del producto (\$46 millones). Por ende, lo que se percibe por la venta del GLP subsidiado ni siquiera cubre los costos de producción nacional.

De acuerdo a los datos recabados del Diario El Comercio², el Ecuador consume un promedio de 2.777 toneladas métricas de GLP al día. De ese volumen, el 77,6% es importado, mientras que el 22,4% se produce en las refinerías nacionales.

1.3 Justificación del tema

De acuerdo al contexto actual del mercado, es fundamental implementar acciones que permitan fortalecer el posicionamiento de la marca e incrementar el porcentaje de ventas (10%) a través del desarrollo de un Plan de Marketing que incorpore actividades innovadoras y alianzas estratégicas con los principales actores del sector, con la finalidad de captar nuevos clientes y consolidar relaciones a largo plazo que generen valor a la empresa.

La innovación y la investigación de mercado son las principales herramientas para el planteamiento de alternativas de solución, que acompañadas con la correcta estrategia de negocio y el cumplimiento de la oferta de valor permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

1.4 Problemática

La marca Plusgas está posicionada a nivel nacional sin embargo el presente proyecto se enfocará en sus principales zonas de interés, Guayaquil y Quito, así como en los segmentos con mayor potencial de crecimiento: doméstico y comercial.

A continuación se detalla información sobre la problemática, la situación actual y las oportunidades de mejora identificadas en los mencionados segmentos:

- ***Problemática***

- Falta de posicionamiento funcional de la marca que permita transmitir la oferta de valor diferenciada.
- Existencia del 29% del mercado objetivo que no conoce con claridad la marca (sus productos y servicios).
- Disminución del 3% de la participación en el mercado debido a la fuerte amenaza de la competencia que implementa acciones agresivas de marketing basadas en el precio.

² Subsidio al GLP llegó a 327 millones a mayo. (2013), Diario El Comercio, sección Negocios, 29.06.13

- **Situación actual:**

El posicionamiento actual fue medido de acuerdo a los siguientes indicadores en las zonas y segmentos determinados para el estudio.

Se realizaron entrevistas telefónicas a 120 hogares y 207 establecimientos comerciales considerando un error muestral del 5%, con un nivel de confianza del 95%

- **Perfil sociodemográfico de los clientes:** muestra datos del posicionamiento de la marca en relación a las variables sociodemográficas, sexo, edad y nivel socioeconómico.
 - Sexo: hombre 49% y mujeres 51%
 - Edad:
 - 18 a 25: 3%
 - 26 a 35: 17%
 - 36 a 45: 40%
 - 46 a 55: 30%
 - 56 a 65: 10%
 - Nivel socioeconómico: NSE A 48% y NSE B 52%

Los gráficos sobre el perfil sociodemográfico se muestran en el Anexo # 1

- **Notoriedad de la marca:** indica el nivel de conocimiento de la marca que tiene el mercado.
 - Total: 71% de los encuestados conocen la marca Plusgas
 - Top of mind: 91% nombran en primer lugar la marca Plusgas
- **Conocimiento de los atributos:** muestra el grado de conocimiento de los atributos de la marca que posee el mercado.
 - Conocimiento: 63% de los encuestados conocen todos los atributos de la marca Plusgas

- **Análisis de las causas:**

- Status quo: inclusión de actividades tradicionales en el Plan de Marketing (publicidad en revistas, cuñas radiales, participación en ferias con stands) debido a la costumbre, hábitos y comodidad (siempre se lo efectuó así).
- Gestión del día a día: visión del negocio a corto plazo debido al entorno político de incertidumbre (definición de la tarifa y lineamientos de la matriz energética).
- Entorno complejo: se juega a no perder en lugar de ganar debido a la falta de tiempo para analizar el mercado por atender preocupaciones de regulaciones.

- Falta de revisión periódica de la estrategia de comunicación y medición del cumplimiento de la oferta de valor.

- **Oportunidades de mejora:**

Tabla # 1

Propuesta	Objetivo	Acciones
<i>Potenciar las ventajas competitivas y oferta de valor basada en el servicio</i>	Comunicar claramente la oferta de valor y ventajas competitivas para captar la atención de los clientes y generar un vínculo con la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de comunicación para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales • Implementación del neuromarketing para incorporar elementos racionales y emocionales en la comunicación, que permitan vincular las imágenes y mensajes con las ventajas del producto y beneficios de los servicios que solo la marca ofrece en el mercado.
<i>Desarrollar a los socios estratégicos (Empresas Instaladoras)</i>	Fidelizar y alinear a las Empresas Instaladoras con la estrategia del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar capacitaciones para estandarizar el proceso de venta del producto y captación de clientes • Estandarizar la imagen de las empresas instaladoras para generar identidad con la marca Plusgas • Establecer indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar las acciones.
<i>Efectuar alianzas estratégicas con los principales actores del sector, instituciones públicas principalmente las entidades de control, así como empresas claves y personas referentes</i>	Generar una imagen positiva y fortalecer los vínculos con los actores principales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar activaciones de marca con mensajes positivos sobre la marca • Obtener avales de las entidades de control y testimonios de empresas referentes • Desarrollar capacitaciones y talleres técnicos
<i>Desarrollar una multicanalidad en la comunicación con los clientes</i>	Incrementar la interacción entre los clientes y la empresa, a través de diferentes plataformas o medios de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los clientes sobre los diversos medios de contacto que poseen para interactuar con la empresa • Obtener información sobre los clientes y el mercado para identificar las tendencias, adaptarse a las demandas y mejorar la toma de decisiones

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Consolidar el posicionamiento de la marca Plusgas a través de incorporación de estrategias innovadoras en el desarrollo del Plan de Marketing que permitan incrementar las ventas (10%) e ingresos mediante la captación de nuevos clientes.

1.5.2 Específicos

- Implementar una estrategia de comunicación donde se informe sobre los servicios diferenciales que ofrece la marca, para incrementar su valor en el mercado.
- Aumentar el número de toneladas captadas de los segmentos que presentan mayor expectativa de crecimiento, con el fin de impactar positivamente el margen.
 - Doméstico: 2.652 toneladas (año 2014)
 - Comercial: 3.160 toneladas (año 2014)
- Desarrollar y alinear a los socios estratégicos (Empresas Instaladoras)
- Efectuar alianzas con los actores referentes del sector, para generar una imagen positiva sobre la marca.
- Desarrollar una multicanalidad en la comunicación con los clientes para facilitar la interacción con los mismos e incrementar los medios de captación.

1.6 Hipótesis

- La implementación de estrategias innovadoras de marketing permitirá consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado e incrementar las ventas en un 10% a través de la captación de nuevos clientes.
- Una oferta de valor diferenciada sostenible en el tiempo es más atractiva para el mercado objetivo, que una estrategia basada en liderazgo en precios.

1.7 Marco Teórico

Toda empresa que aspire posicionarse adecuadamente en el mercado debe obtener una clara visión de su negocio, de su operación y recursos, de su oferta de valor y ventajas competitivas para tener mayores oportunidades de éxito en su accionar.

En este sentido, es fundamental presentar a continuación los aspectos teóricos más importantes para el desarrollo y sostenibilidad de un negocio así como para la generación de valor y rentabilidad.

1.7.1 Business Model Canvas

El modelo de negocio Canvas o Business Model Canvas, es una herramienta creada por el consultor suizo Alexander Osterwalder³ en el año 2004 que permite describir de manera lógica la forma en que una empresa nueva o existente crea, entrega y captura valor.

El proceso de desarrollo del modelo de negocio consta de 9 elementos que se analizan en profundidad para alcanzar una mejor visión de la empresa que englobe todos los aspectos de la corporación.

Estos elementos se relacionan en un mismo lienzo con la finalidad de generar mayor valor y diversas estrategias para que la organización sea más rentable. En dicho lienzo se consideran factores externos (como el mercado, la segmentación de clientes, canales de distribución, socios clave) factores internos (como los recursos y actividades clave) factores económicos (fuente de ingresos y estructura de coste) y la propuesta de valor como eje fundamental del modelo.

A continuación se detalla información sobre los 9 elementos:

- **Propuesta de valor:** define el valor que ofrece un producto o servicio para un segmento específico de clientes. Este elemento se lo establece como el núcleo del modelo de negocio

Ejemplo: ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?

Marca Plusgas:

- **Confianza:** por la seguridad en los procesos e instalaciones
 - **Disponibilidad continua del producto:** gestión de entrega oportuna a través de la predicción del consumo y telemetría
 - **Transparencia en la facturación:** control del consumo con medidores máxicos calibrados, revisión de los factores de conversión y correcto funcionamiento de los equipos
 - **Soporte de las necesidades de los clientes:** back office, diversos servicios de atención al cliente y asistencia técnica especializada y de emergencias
 - **Marca:** experiencia, know how (conocimiento) y fuerte posicionamiento en el mercado
- **Segmentos de clientes:** establece los diferentes grupos de clientes clasificándolos en segmentos de definidos detallando características, necesidades, gustos, ubicación geográfica, información demográfica, etc.

Ejemplo: ¿Quiénes son los clientes objetivos?

Marca Plusgas:

Los clientes de Plusgas están segmentados de la siguiente manera

³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. &Smith, A. &470 practitioners from 45 countries, (2010). *Business Model Generation*

- **Doméstico:** está comprendido por familias de los grupos socioeconómicos A y B, provenientes de la ciudad de Guayaquil y Quito, que requieren de GLP para sus quehaceres diarios.
 - **Comercial:** negocios comerciales formales que requieren de un suministro continuo de GLP para su actividad. El enfoque es en: restaurantes y cafeterías así como en los centros comerciales.
 - **Industrial:** son empresas formales que requieren de un suministro continuo de GLP para su actividad. El enfoque es en: Industrial (Plástico, textil, metalúrgico) y Agroindustrial (secado de granos, cacao, tabaco)
- **Canales de distribución:** indica la forma en que la empresa establece contacto con los segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor. Se analizan variables como la comunicación, compra y entrega de producto o servicio, asistencia postventa, etc.

Ejemplo: ¿A través de que canales los clientes quieren ser contactados?

Marca Plusgas:

- **Agentes comerciales y Técnicos:** encargados de captar y ofrecer un servicio postventa a través del control y revisión de la instalación y asistencia técnica.
 - **Empresas Instaladoras:** encargados de captar y efectuar las instalaciones de GLP.
 - **Asistencia postventa:** es el servicio de atención al cliente y el soporte back office.
 - **Multicanalidad de contacto:** es la diversidad en medios de contacto como call center, página web, mailing.
- **Relación con el cliente:** determina la relación establecida entre la empresa y sus clientes. Se identifican los medios, recursos, tiempo y frecuencia de contacto.

Ejemplo: ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros clientes?

Marca Plusgas:

- **Personal:** Asesores comerciales, agencias de atención al cliente, técnicos especializados y cuadrilla de emergencias
 - **Virtuales:** página web y correos electrónicos
 - **Móviles:** mensajes de texto y call center
 - **Actividades de fidelización:** capacitaciones con instructores de la empresa
- **Recursos clave:** determina los activos y recursos más importantes que la empresa requiere para cumplir con la propuesta de valor. En esta sección se debe analizar los datos obtenidos de los elementos anteriores.

Ejemplo: ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?

Marca Plusgas:

- **Humanos:** Asesores comerciales, técnicos especializados, empresas instaladoras, personal administrativo y de servicio de atención al cliente, experto en marketing
 - **Físicos:** oficinas, agencias de atención al cliente, planta de GLP, camiones cisterna, equipos varios
 - **Financieros:** capital e inversión
- **Actividades clave:** indica las actividades más importantes que la empresa debe realizar para lograr el correcto funcionamiento del modelo de negocio

Ejemplo: ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?

Marca Plusgas:

- **Cadena de abastecimiento:** suministro, planeación y comercialización del GLP.
 - **Permisos de operación e instalación de equipos**
 - **Servicios de atención al cliente y soporte back office**
- **Socios clave:** describe las alianzas estratégicas que la empresa debe realizar para lograr su sostenibilidad. Los socios pueden ser proveedores, gobierno, empresas, etc. Es necesario detallar su importancia, posibilidad de convertirse en competidores y probabilidad de ser reemplazables.

Ejemplo: ¿Quiénes son los aliados y proveedores clave?

Marca Plusgas:

- **Petroecuador:** único proveedor de la materia prima (GLP)
 - **Proveedores clave:** suministran equipos, camiones cisterna y depósitos estacionarios para el almacenamiento de GLP
 - **Empresas Instaladoras:** encargados de la instalación de GLP y captación de clientes
 - **Entidades Gubernamentales de Control:** Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) y Benemérito Cuerpo de los Bomberos
- **Fuente de ingresos:** representa el flujo de ingreso de efectivo generado por la empresa respecto a cada segmento de clientes, de esta manera se posee una visión general de los grupos que son más rentables.

Ejemplo: ¿Qué valor los clientes están realmente dispuestos a pagar?

Marca Plusgas:

- **Abastecimiento de GLP:** se generan ingresos a través de los siguientes rubros
 - Consumo (tarifa)
 - Cuota fija (servicios varios)
 - Servicios de comercialización (transportación de GLP)
- **Estructura de coste:** determina los costos que incurre la empresa para la operación del modelo de negocio.

Ejemplo: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes en el modelo de negocio?

Marca Plusgas:

- **Costos fijos:**
 - Capital humano
 - Gastos administrativos y de comercialización
 - Alquiler de las agencias de atención al cliente
 - Licencias de marcas
- **Costos variables:**
 - Gastos de marketing
 - Asesorías varias y permisos

El modelo de negocio Canvas de la marca Plusgas puede ser observado en el Anexo #2

1.7.2 Marketing Strategy

“Las empresas tienen solo dos funciones básicas: marketing e innovación” de acuerdo a la Peter Drucker⁴. El rol principal del marketing es crear valor para los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. En este contexto, una empresa se define no por los productos que vende sino por el beneficio que ofrece a sus clientes.

Marketing Strategy considera dos actividades principales, según la nota técnica “Note on Marketing Strategy” de Harvard Business School⁵

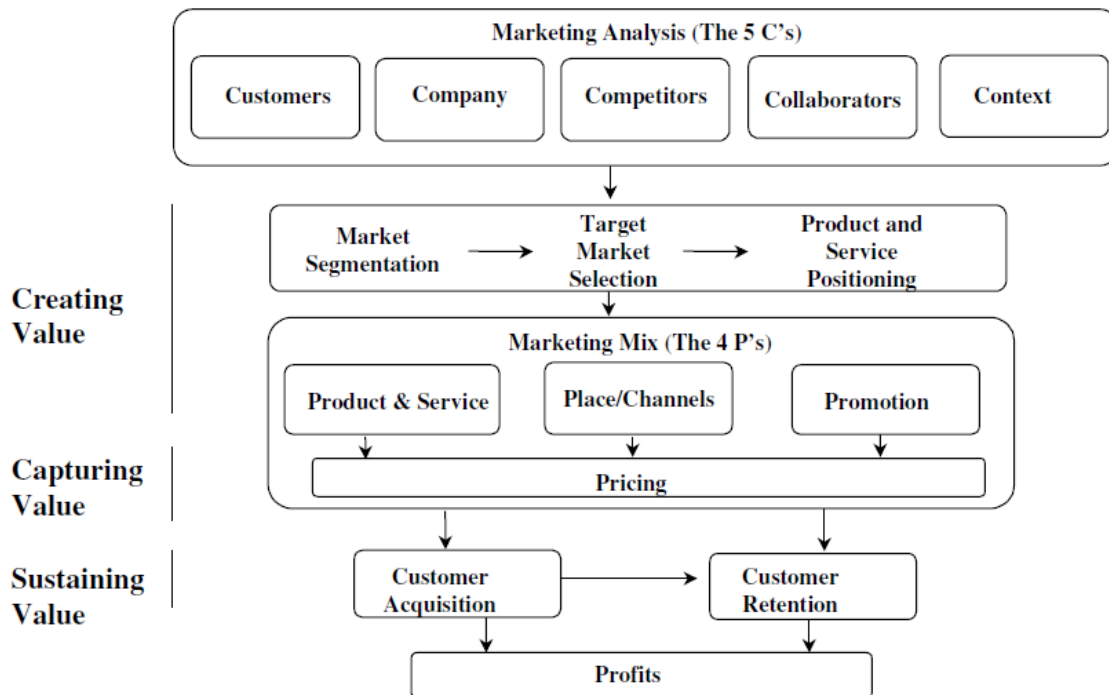
- Seleccionar un mercado objetivo y determinar un posicionamiento deseado en la mente de los clientes objetivo.
- Especificar el plan de actividades de marketing para alcanzar el posicionamiento deseado.

El Gráfico #1 muestra el proceso del desarrollo de la estrategia de marketing

⁴ Drucker, P. (1954) The Practice of Management, New York, Harper

⁵ Harvard Business School, (2000), Note on Marketing Strategy, 9-598-061

Gráfico # 1



Fuente: Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, 9-598-061, 2000, Marketing Faculty and other academics

1.7.2.1 Marketing Analysis (The 5 C's)

- **Consumidor:** se define las características de los clientes potenciales, los patrones de compra, uso de productos o servicios y hábitos.

Es importante analizar el mercado objetivo y obtener información sobre su tamaño y potencial de crecimiento.

Ejemplo: ¿Quién compra y toma la decisión?, ¿Qué compra?, ¿Por qué?, ¿Cuánto y cómo compran?, ¿Cómo lo usan?

- **Compañía:** se determinan las fortalezas y debilidades de la empresa que deben ser comprendidas y analizadas para ajustar el producto al mercado. Se establece a su vez el modelo de negocio y capacidad de reacción.
- **Competidores:** se identifican los competidores actuales y potenciales, se analizan sus fortalezas y debilidades para que la empresa determine las posibilidades de diferenciación en el mercado. Así mismo, se debe conocer los objetivos y estrategia de la competencia para predecir las posibles reacciones.
- **Colaboradores:** se define los principales colaboradores de la empresa, su función y objetivos. Se debe identificar su estructura de coste, expectativa de margen, soporte y capacitación requerida y naturaleza de la relación que poseen con la empresa y competidores.

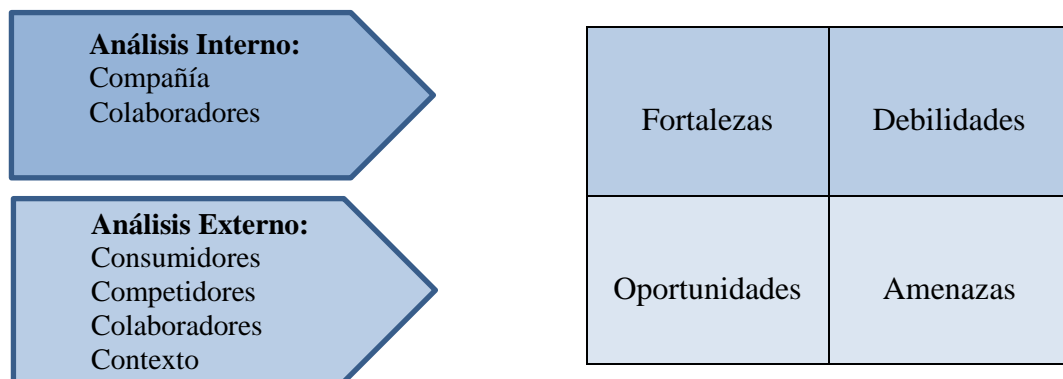
En su mayoría, los proveedores son vistos como los colaboradores primordiales que hacen que la estrategia de marketing se cumpla.

- **Contexto:** se establecen los factores económicos, sociodemográficos, políticos, legales, culturales y tecnológicos que determinan lo que es posible realizar en el mercado y que constantemente están cambiando (Cuáles son las oportunidades, riesgos, amenazas, posibilidades, etc.).

A partir del mencionado análisis de las 5C's se puede obtener una matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Michael Porter⁶, que es una herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa y planificar una estrategia a futuro, analizando sus factores internos y externos.

Gráfico # 2

Matriz FODA



Fuente: Porter M.E. (2008)

1.7.2.2 Creando y Captando Valor

- **Segmentación de mercado:** se determinan los grupos de cliente objetivo de acuerdo a sus características, comportamiento y necesidades semejantes. El mercado se puede segmentar de diversas maneras como demográfica, estilo de vida, geográfica, etc.
- **Selección del mercado objetivo:** se debe considerar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores, cuáles son las metas corporativas y de qué manera el segmento se ajusta a estas, cuáles son los recursos necesarios para alcanzar con éxito los objetivos en ese segmento de mercado, cuáles son los colaboradores requeridos y cuál es el retorno financiero.
- **Posicionamiento del producto / servicio:** se establece el lugar que la empresa desea ocupar en la mente del consumidor. Es lo que determina la principal diferencia entre la empresa y su competencia.

⁶ Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review

Existen tres tipos de conceptos de posicionamiento:

- **Funcional:** proporciona beneficios a los consumidores (resuelven problemas)
- **Simbólico:** proporciona un sentido de pertenencia y status social (identificación del ego e imagen)
- **Experimental:** proporciona una estimulación sensorial y cognitiva

- **Marketing Mix:**

- **Product:** define el producto y los beneficios que otorga a los clientes. El producto es considerado como la oferta de valor entregada a los consumidores con el fin de satisfacer una necesidad. Existen los siguientes análisis sobre el producto:
 - Definición o concepto del producto
 - Planificación de la línea del producto
 - Análisis y decisión individual del producto
 - Proceso de desarrollo de nuevos productos

Cada producto posee un ciclo de vida que detalla la evolución y sostenibilidad del mismo en el tiempo y que cambia de acuerdo al mercado (consumidores y competencia).

Según Philip Kotler y Gary Armstrong⁷, el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

Las fases del ciclo de vida son:

- **Introducción:** inicia cuando un nuevo producto se lanza al mercado, ya sea un objeto/servicio innovador o una mejora de uno existente. En esta etapa el objetivo principal es informar sobre sus características.
- **Crecimiento:** el producto o servicio genera ventas que constantemente aumentan. En esta etapa el objetivo es persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- **Madurez:** el crecimiento de la venta del producto se reduce o se detiene. En esta etapa el objetivo es persuadir y realizar una fuerte promoción de las diferencias y beneficios de la marca.

Esta etapa es la que perdura por más tiempo y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia, de acuerdo a Philip Kotler y Armstrong⁸.

⁷ Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall.

- **Declive:** la demanda del producto disminuye o deja de existir. En esta etapa solo se recuerda la existencia del producto.
- **Place:** es el lugar o canal por el cual la empresa contacta a los clientes en el mercado con el objetivo de conocer sus demandas y necesidades, así como para comercializar o entregar el producto/ servicio.

Existen dos factores principales:

- **Diseño del canal:** se establece la cobertura y el alcance
- **Administración del canal:** se determinan las políticas y procedimientos que serán utilizados para obtener y controlar las funciones y desempeño requerido por las partes.
- **Promotion:** determina la correcta manera en que la empresa se contacta con el cliente para informar sobre sus productos, presentarle su oferta de valor, conocer su interés de compra y aceptación del objeto o servicio y la posibilidad de recompra.

Una efectiva estrategia de promoción considera los siguientes elementos:

- **Modelo 6M's:**
 - Mercado: ¿A quién es dirigida la comunicación?
 - Misión: ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?
 - Mensaje: ¿Cuáles son los temas específicos que se comunicarán?
 - Medios: ¿Qué medios utilizaré para transmitir el mensaje?
 - Money/ Dinero: ¿Cuánto se invertirá en la implementación?
 - Medición: ¿Cómo se medirá el impacto de la campaña efectuada?
- **Fuerza de venta:** permite la interacción presencial de la empresa con el consumidor e identifica sus percepciones y preferencias, lo que permite modificar el mensaje y su comunicación para ajustarse al contexto.
- **Otros medios:** publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, comunicación interactiva (marketing directo) utilizados para informar sobre el producto, recomendar su uso, diferenciarlo de la competencia y crear un valor de marca.
- **Pricing:** indica el valor del producto percibido por el consumidor en un determinado contexto del mercado. El valor es el máximo precio que el cliente está dispuesto a pagar (de acuerdo a su relación costo – beneficio). Es importante señalar que el precio es el único componente en el Marketing Mix que proporciona ingresos, adicionalmente está directamente ligado a la percepción de la calidad del producto, así como su exclusividad.

1.7.2.3 Sosteniendo Valor

- **Captación de clientes:** generar nuevos contacto y desarrollar una base de datos para obtener clientes a largo plazo
- **Retención de clientes:** asegurar el cumplimiento de la oferta de valor y el adecuado servicio de atención al cliente. Es fundamental efectuar estudios del nivel de satisfacción de los clientes con el fin de ajustar las estrategias de comunicación y de ser necesario, la oferta de valor de acuerdo a los requerimientos y tendencias de los segmentos objetivo.

Adicionalmente, se debe valorar a los clientes analizando datos como frecuencia de compra, monto invertido, etc., con la finalidad de conocer cuáles son los consumidores que maximizan el beneficio y de pronosticar su potencial futuro.

- **Profits:** es la utilidad económica obtenida por la empresa como resultado de la gestión efectuada. Cabe mencionar que es importante alcanzar la rentabilidad del negocio con el fin de alcanzar la sostenibilidad en el tiempo.

La rentabilidad se mide a través de la relación entre la utilidad obtenida y la inversión realizada para adquirirla.

1.7.3 Innovación

Actualmente, las empresas están obligadas a innovar si desean sobrevivir en el mercado, si no innovan perderán su competitividad a corto plazo, ya que, el ciclo de vida de los productos y servicios es cada vez más conciso o reducido.

De acuerdo a Michael Porter⁸, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones.

El Anexo #3 muestra la posición de diferentes países latinoamericanos en el ranking mundial de innovación según el World Economic Forum⁹. El Ecuador se encuentra en el puesto N° 103 de 142 países en total.

En este sentido, la innovación para las empresas es una herramienta que les permite diferenciarse, obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores, aumentar las ventas, reducir los costos y atraer colaboradores talentosos. Permite encontrar nuevas oportunidades, ofrecer mayor valor agregado a los clientes y evitar caer en la guerra de precios del mercado, con el fin de crecer de manera rentable. Según Mario Morales¹⁰, se inician procesos de innovación por alguna de las siguientes razones:

- Necesidad de diferenciarse de la competencia
- Presión o ambición de hacer crecer el negocio
- Necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto
- Necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios
- Deseo de gestionar o sistematizar la innovación

⁸ Porter Michael, (1999). Ventaja Competitiva, 1era edición, página 15 -159

⁹ The Global Competitiveness Index 2011-2012, (2012). World Economic Forum

¹⁰ Morales Mario, León Angélica (2012), Adiós a los Mitos de la Innovación, Innovare

Así mismo, considera que innovar significa implementar una nueva idea para crear valor. A continuación se detalla la fórmula:

$$\text{Innovación} = \text{Oportunidad} \times \text{Creatividad} \times \text{Ejecución} = \text{Nuevo Valor}$$

Fuente: Morales, M. y León, A. (2012) en Adiós a los Mitos de la Innovación

Esto significa que una empresa innova cuando identifica una oportunidad y genera ideas creativas para aprovecharla, posteriormente implementa dichas ideas para producir un nuevo valor (cualitativo y/o cuantitativo).

Se usa el signo de multiplicación porque si cualquiera de estos elementos es cero, el producto será cero. Es decir, sin oportunidad, sin creatividad o sin ejecución, no puede haber innovación. Hacer más de lo mismo, no genera resultados diferentes para beneficio del negocio.

El Anexo # 4 presenta de acuerdo a Mario Morales, una guía práctica o checklist para identificar si una idea es innovadora.

Normalmente, se entiende como innovación únicamente al desarrollo de nuevos productos o servicios, sin embargo ésta es una visión que limita el verdadero alcance e impacto que las empresas pueden obtener.

Existen diferentes tipos de innovación que se clasifican en las siguientes categorías:

Tabla # 2
Tipos y Categorías de Innovación

Categoría de Innovación	Tipo de Innovación	Significado
Nuevas formas de producir	Procesos	Una nueva forma de hacer un proceso que lo hace más rápido, más barato o más efectivo
	Tecnologías	Una nueva tecnología que permite mejorar los procesos o productos de la empresa. Incluye las tecnologías de la información (TICs)
Nuevas propuestas de valor	Productos	Un nuevo producto que el mercado nunca ha visto antes
	Servicios	Un nuevo servicio que el mercado nunca ha visto antes.
	Marcas	Una nueva forma de agregar o expandir el valor de las marcas de la empresa.

Categoría de Innovación	Tipo de Innovación	Significado
Nuevas formas de entregar	Canales de Distribución	Una nueva forma de hacer llegar los productos o servicios a los clientes.
	Canales de Comunicación	Una nueva forma de comunicarse con los clientes, aliados o empleados.
	Ocasiones de Consumo	Crear un nuevo momento o lugar en que se consume el producto o servicio
Nuevos clientes y experiencias	Segmentos	Alcanzar a un nuevo cliente con los productos o servicios actuales.
	Experiencias	Una nueva forma de hacerle ver, probar y sentir el producto o servicio a los clientes.
Nuevo modelos de negocios	Modelos de negocio	Una nueva forma de definir precios, de cobrar o de hacer dinero.
	Aliados estratégicos	Una alianza estratégica con otra empresa

Fuente: Morales, M., León, Angélica (2012)

1.7.4 Métodos de Investigación

La investigación es la pieza fundamental para la gestión y la innovación comercial, porque ofrece al tomador de decisiones información contrastada para el conocimiento de sus problemas, tendencias, retos, amenazas, oportunidades y, en general, todas aquellas noticias que puedan resultar de trascendencia para alcanzar los objetivos que se hayan determinado, de acuerdo a José Luis García¹¹.

La investigación comercial representa la base del marketing de diagnóstico que permite desarrollar la estrategia de mercado, obtener información para resolver un problema, lanzar un nuevo producto o modificar uno ya existente y tomar decisiones de forma más asertiva, minimizando el riesgo que conlleva.

- **Fuentes de información**

- **Información secundaria**

Es la información disponible que puede ser de fuentes internas o propias, o de fuentes externa o pública. La fuente interna es la información que existe en la organización, como por ejemplo estadísticas, informe de ventas, etc. que permite realizar un análisis y tomar decisiones sin tener que efectuar un estudio específico.

¹¹ García José Luis, (2010). Nota Técnica Investigación Comercial para la Dirección, Instituto Internacional de San Telmo, España

La fuente externa o pública son los datos recabados y analizados por otras instituciones o centros de investigación como estudios sectoriales, artículos de revistas especializadas, etc., que deben revisarse minuciosamente y son útiles para complementar un análisis y responder a las preguntas planteadas. Dicha información es gratuita o tiene un costo muy bajo, así mismo, se puede acceder a ella a través del internet.

- **Información primaria.**

Son los datos que necesariamente se deben obtener mediante la realización de estudios específicos, una vez agotadas todas las fuentes secundarias. Es decir, es el desarrollo de una investigación comercial que responde a necesidades definidas de acuerdo a los objetivos establecidos.

• **Metodologías de investigación**

- **Investigación cualitativa:**

Tiene como objetivo la identificación profunda y no estadística del objeto de estudio. Se estructura de modo flexible sin cuestionarios fijos o cerrados, permitiendo que los temas de discusión sean abiertos, con el fin de que las opiniones sean espontáneas¹².

Es un tipo de investigación previa y complementaria a la cuantitativa, resulta más económica y ofrece en ocasiones suficiente información para la toma de decisiones.

Las herramientas más utilizadas son:

- **Entrevista en profundidad:** consiste en efectuar una entrevista de forma detallada y profunda al investigado, para obtener la mayor cantidad de información valiosa. Se realiza en base a una guía semi-estructurada que permite flexibilidad de expresión e impide al entrevistador que se desvíe de los objetivos. Su limitante es el costo de su desarrollo e implementación.
- **Reuniones de grupo o focus group:** consiste en generar una discusión espontánea pero conducida o moderada por el investigador entre un grupo de personas con características comunes al objeto de la investigación. El grupo está compuesto entre 6 y 10 personas máximo y posee una duración entre 60 y 90 minutos.

- **Investigación cuantitativa:**

Tiene como objetivo la cuantificación, con carácter estadístico, de resultados del estudio. Su método de captación de información es estructurado, permite un análisis más objetivo y cuantificable. Se requiere de tres elementos, el conjunto de personas o

¹² Vasilachis Irene y otros autores (2006). Estrategias de Investigación Cualitativa, Gedisa, España

universo, el diseño muestral donde se selecciona un subgrupo de personas objeto de la investigación y el cuestionario o vehículo de recogida de datos¹³.

Existen tres metodologías de entrevistas:

- **Entrevista personales:** consiste en efectuar una entrevista en base a un cuestionario para recabar información del objeto de estudio. Es el método más completo porque permite identificar al entrevistado con mayor facilidad, completar la encuesta en el lugar de interés y obtener mayor tiempo para realizar las preguntas. La entrevista debe tener una duración máxima de 30 minutos. Su limitante es el costo de su implementación
- **Entrevistas telefónicas:** es el principal método cuantitativo utilizado y consiste en efectuar una entrevista en base a un cuestionario, para recabar información del objeto de estudio vía telefónica a un costo inferior que las personales. Su limitante es la duración máxima de 15 minutos y la imposibilidad de mostrar imágenes o materiales.
- **Entrevistas en internet:** consiste en efectuar una entrevista en base a un cuestionario, para recabar información del objeto de estudio por internet. Es un método poco fiable debido a la dificultad de conocer la identidad del entrevistado. Se utiliza como acción complementaria o sondeo y no como base principal de la investigación.

1.7.5 Análisis PEST

El análisis PEST, compuesto por las iniciales de los factores “Político, Económico, Social y Tecnológico, es una herramienta estratégica que permite identificar los elementos del macro-entorno que pueden impactar en el accionar de la empresa¹⁴.

Los resultados obtenidos del análisis se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades del mercado o para efectuar planes de contingencia, con el fin de enfrentar las amenazas o riesgos.

En este sentido, esta herramienta permite evaluar la situación actual y el potencial del mercado, determinando si el mismo está creciendo o declinando y si es conveniente o no.

A continuación se detallan los 4 factores:

- **Político - legales:** evalúa el impacto que un cambio político puede ocasionar en el negocio.

¹³ Méndez Carlos. (2006). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Limusa, Colombia

¹⁴ Thompson, J. & Martin, F. (2010). Strategic Management: Awareness & Change. 6th ed. Cengage Learning EMEA, p. 86-88, 816

Ejemplos: Regulaciones políticas, subvenciones, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, estabilidad gubernamental.

- **Económicos:** analiza el entorno económico del país donde la empresa opera, que determina el poder de compra de los clientes.

Ejemplos: Ciclo económico, inflación, tipos de interés, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, nivel de desarrollo.

- **Socio-culturales:** identifica los factores sociales que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de los clientes, e influyen en la decisión de compra.

Ejemplos: Evolución demográfica, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

- **Tecnológicos:** analiza el impacto de los cambios tecnológicos, el sentido de anticipación y adaptación a los mismos.

Ejemplo: Gasto público en investigación, grado de obsolescencia, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, inversiones en investigación y desarrollo.

CAPITULO II

2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Análisis de la Industria

En el Ecuador, la industria petrolera está regulada por la Ley de Hidrocarburos y sus normativas, que comprenden las actividades de exploración, explotación, refinación, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y sus derivados.

Los principales derivados del petróleo son el diésel usado para el transporte pesado, gasolina y el gas licuado de petróleo. De acuerdo al Banco Central del Ecuador¹⁵, en el primer trimestre de 2013 la demanda de derivados en el país fue de 21 millones de barriles, 5.7 % más que el primer trimestre de 2012.

De la demanda total, el 33.9% corresponde al consumo de diésel, el 27.8% a gasolina, el 13.7% a gas licuado de petróleo y la diferencia 24.6% al consumo de fuel oil No.4, residuo, pesca artesanal, jet fuel, asfalto, spray oil, avgas y solventes.

La importación de GLP, alcanzó en el primer trimestre de 2013 un valor de 2.3 millones de barriles por un valor de USD 161.1 millones, a un precio promedio trimestral de importación de USD 70.51 por barril. Importaciones superiores a las del primer trimestre de 2012 en volumen, valor y precio en 1.6%, 2.9% y 1.3%, respectivamente.

El Tabla # 3 muestra lo señalado anteriormente, de acuerdo a la fuente del Banco Central del Ecuador y Petroecuador

Tabla # 3

DERIVADOS IMPORTADOS

Millones de barriles

PERIODO - AÑO	NAFTA ALTO OCTANO			DIESEL			GAS LICUADO DE PETROLEO		
	VOLUMEN Millones Bls.	PRECIO USD/BI	VALOR Millones USD	VOLUMEN Millones Bls.	PRECIO USD/BI	VALOR Millones USD	VOLUMEN Millones Bls.	PRECIO USD/BI	VALOR Millones USD
Ene-Mar 11	2.7	120.04	321.6	2.7	122.54	330.0	2.3	64.58	146.0
Abr-Jun 11	3.3	143.59	473.3	3.6	137.33	498.0	2.5	83.43	207.8
Jul-Sep 11	3.0	138.02	416.4	4.0	132.13	523.1	2.3	88.52	202.7
Oct-Dic 11	3.6	124.86	451.7	4.8	129.49	622.9	2.7	79.55	214.2
TOTAL 2011	12.6	131.88	1,663.1	15.1	130.83	1,974.1	9.7	79.17	770.7
Ene-Mar 12	2.8	140.12	396.6	3.6	137.31	491.6	2.2	69.61	156.6
Abr-Jun 12	4.1	144.75	586.8	4.2	136.23	571.7	2.2	73.04	162.7
Jul-Sep 12	3.8	143.26	544.4	4.3	134.41	577.0	2.0	70.42	144.1
Oct-Dic 12	3.5	146.68	520.4	5.0	136.73	677.2	2.5	72.49	180.4
TOTAL 2012	14.2	143.91	2,048.2	17.0	136.14	2,317.5	9.0	71.44	643.8
Ene-Mar 13	4.1	141.63	580.6	4.9	139.11	683.0	2.3	70.51	161.1
TOTAL 2013	4.1	141.63	580.6	4.9	139.11	683.0	2.3	70.51	161.1

Fuente: EP PETROECUADOR

¹⁵ Banco Central del Ecuador, Reporte del Sector Petrolero, I Trimestre 2013, <http://www.bce.fin.ec>

El único proveedor de GLP en el Ecuador es Petrocomercial, según el Art. 16, literal A del Reglamento de Establecimientos de Comercialización de Combustibles, que es una empresa estatal encargada de operar el transporte y comercialización de productos refinados en el mercado interno.

En este contexto, las comercializadoras de GLP deben suscribir un contrato con Petrocomercial para el desarrollo de sus actividades. Dicha entidad es responsable de entregar el producto bajo las normas de calidad y volumen establecido en el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Las comercializadoras realizan la distribución y venta del GLP al consumidor final bajo su propia marca y responsabilidad. En el Ecuador existen 6 principales comercializadoras que están calificadas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos: dos multinacionales Repsol y AGIP y las siguientes empresas nacionales:

- Congas, Austrogas, Lojagas y Mendogas

El Gobierno asigna cupos a las comercializadoras con el fin de controlar el abastecimiento de GLP de uso doméstico, debido a que dicho producto posee subsidio. El precio del cilindro de 15 kg está fijado en \$1.60 para el consumidor final.

Otros segmentos subsidiados son: secado de granos y vehicular. El GLP de uso industrial no posee subsidios.

Según el Acuerdo Ministerial N° 2592 del Registro Oficial N° 575 del 14 de Mayo de 2002, el estado ecuatoriano debe pagar a todas las comercializadoras una tarifa por concepto de gastos de comercialización. Dicha tarifa es diferente para cada comercializadora y su cálculo depende de:

- Los costos del proceso de comercialización
- Rentabilidad sobre los activos
- Compensación por distancia y orografía (variación del costo de transportación por la distancia entre plantas envasadoras y terminales de despacho)

Se considera que no ingresarán nuevos competidores al mercado en los próximos tres años debido a las condiciones tarifarias otorgadas por el Gobierno, mismas que no han sido actualizadas desde el año 2002, y por las fuertes regulaciones estatales.

Adicionalmente, el Gobierno promueve un cambio en la matriz energética que comprende el retiro del subsidio al GLP de uso doméstico a partir del 2016 y se aplicará, cuando empiecen a operar las 8 nuevas centrales hidroeléctricas.

Para el efecto, se implementará un programa de reemplazo de cocinas de gas por cocinas eléctricas de alto rendimiento, de acuerdo a lo mencionado Presidente de la República¹⁶.

¹⁶ Diario El Comercio, Presidente Correa anunció plan para eliminar el subsidio al gas, sección negocios, 04.08.2013

En tal sentido, se entregarán cocinas eléctricas con los primeros 60 kilovatios hora gratis de energía a cambio de las cocinas a gas. Posteriormente, se modificará el precio del GLP a uno internacional debido a que el precio actual no cubre ni siquiera los costos de distribución. Las cocinas podrán ser mixtas: eléctricas y a gas, pero con precio sin subsidio.

En el Ecuador, el precio oficial del cilindro de 15 kg de gas doméstico es de USD 1,60, sin embargo con el servicio a domicilio, el producto alcanza un precio de hasta USD 4. En Colombia el mismo cilindro cuesta USD 25,87 y en Perú, USD 19,68, según la Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).

De acuerdo a Ricardo Flores, representante de la Federación Nacional de Distribuidores de GLP, se puede originar una reducción del 50% de las plazas de trabajo para los distribuidores de cilindros por la falta de demanda del producto. Solo quedaría el suministro de los cilindros industriales.

2.2 Nivel de crecimiento de la Industria

El mercado de GLP comprende la venta de envasados (en sus presentaciones de cilindros 5, 15 y 45 kilogramos para uso doméstico, comercial e industrial) y la venta de granel (en sistemas de abastecimiento para el segmento doméstico, comercial, industrial, secado de granos y vehicular).

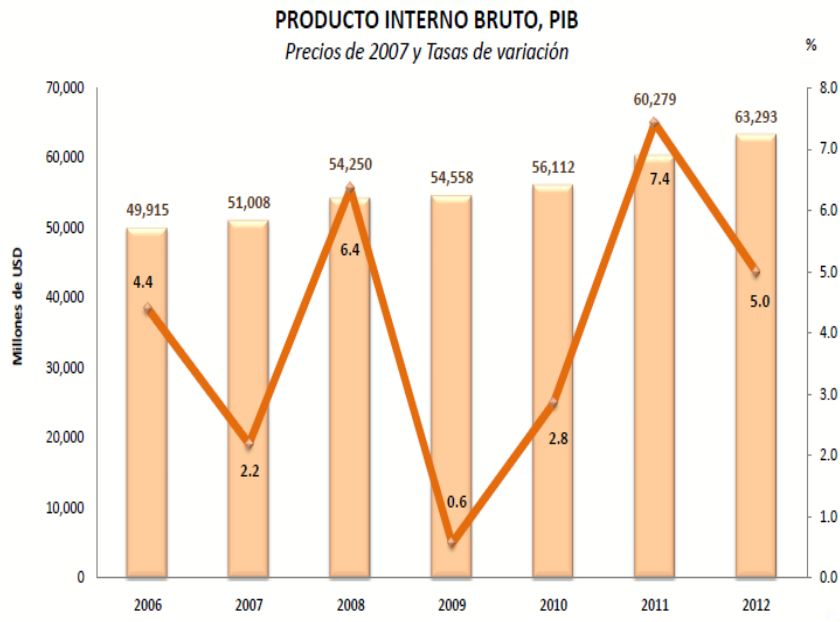
Para efecto del análisis, se considerará el mercado de GLP al granel con el propósito de establecer una correcta relación con el objeto de estudio.

Se estima que en el año 2014 el mercado de granel crecerá en un 4% en relación al año 2013, a pesar de la fuerte amenaza que representa el gas natural como producto sustituto para las grandes empresas industriales consumidoras de GLP. Desde el año 2011, varias compañías del segmento industrial migraron al gas natural que es abastecido por Petroecuador, único proveedor de dicho producto.

El mercado de granel seguirá creciendo a partir del 2014 a una tasa anual del 4% a pesar del reducido crecimiento de la economía del país, esto se debe a la migración proveniente del mercado de GLP envasado (cilindro de uso doméstico) más que la tasa estimada anual de 3,5% de crecimiento del PIB para el 2014, de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

Se muestra lo indicado en el Gráfico # 3 y # 4

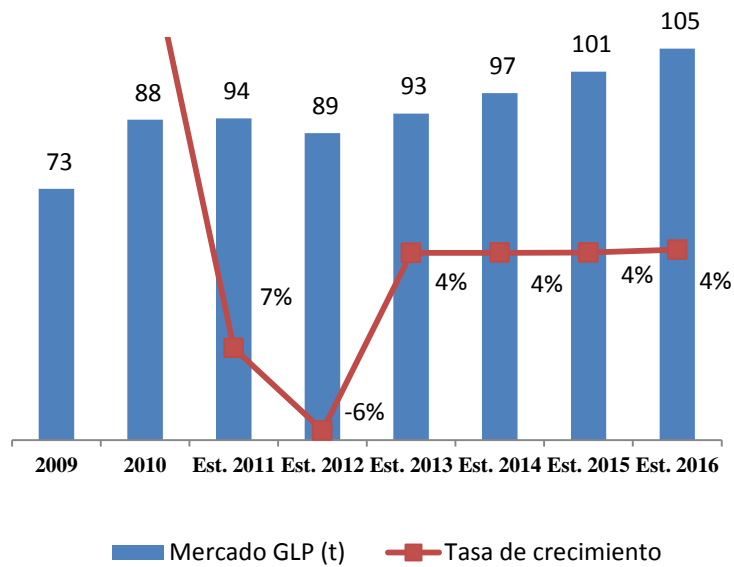
Gráfico #3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico #4

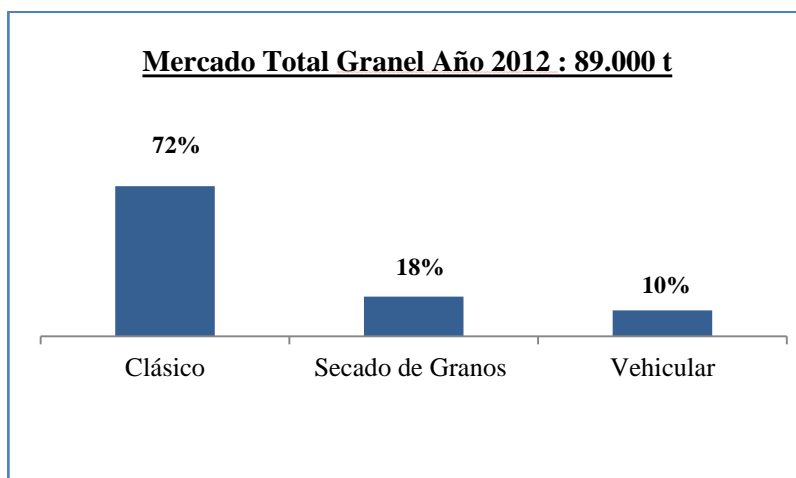
Crecimiento del Mercado Granel



Fuente: Empresa y Asociación de Comercializadoras Asogas

El mercado total de GLP al granel se divide de la siguiente manera:

Gráfico # 5

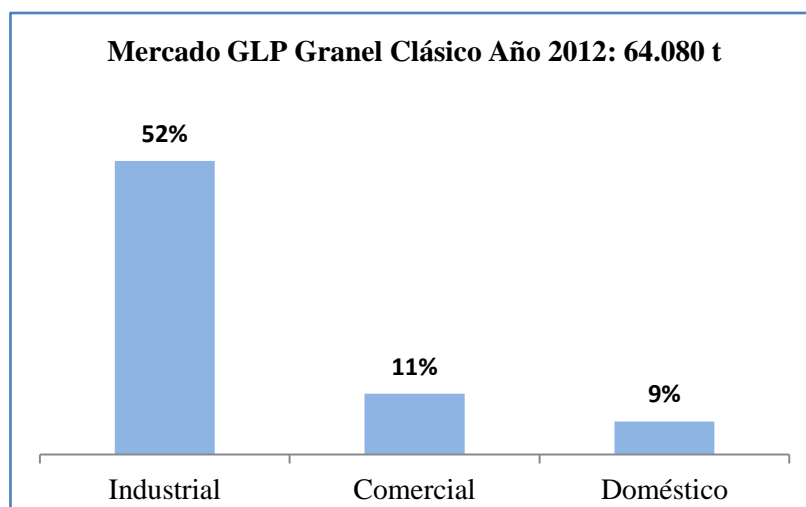


Fuente: Asociación de Comercializadoras Asogas

- **Granel Clásico:** segmentos doméstico, comercial e industrial, representa el 72% del mercado (64.080 toneladas).
- **Secado de Granos (como maíz y arroz):** representa el 18% del mercado (16.020 toneladas).
- **Vehicular:** son las estaciones de servicio que abastecen de GLP a los Taxistas asociados a FEDETAXIS, representa el 10% del mercado (8.900 toneladas).

A continuación se detalla información sobre el mercado de GLP granel clásico, que se define como el enfoque del estudio debido a que constituye el mayor porcentaje del mercado total:

Gráfico # 6



Fuente: Empresa y Asociación de Comercializadoras Asogas

2.3 Potencial de la Industria

El Índice de Herfindahl o Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) es una herramienta que mide el grado de concentración económica en un mercado.

Mientras mayor es el índice, más concentrado y menos competitivo es el mercado:

- Los índices menores a 1500 puntos demuestran que el mercado no está concentrado.
- Los índices entre 1000 y 1500 puntos muestran una concentración de mercado moderado.
- Los índices mayores a 2500 puntos demuestran que el mercado es demasiado concentrado

A continuación se detalla el resultado obtenido respecto al mercado de granel clásico:

- **HHI: 3498**, es decir que el mercado se encuentra altamente concentrado

Esto se debe a que el principal competidor, Agip, posee el 40% de participación en el mercado, lo que representa un total de 25.632 toneladas en los segmentos mencionados (doméstico, comercial e industrial), considerando los valores correspondientes al año 2012.

2.4 Posición de la Industria

2.4.1 Características

El mercado de granel es altamente regulado por el Gobierno. La venta de GLP se ha visto distorsionada por el uso indebido del gas doméstico subsidiado. En consecuencia en los últimos años, se han implementado cambios en el marco regulatorio y penal sobre el mal uso del subsidio para controlar la distribución y comercialización.

De acuerdo al Registro Oficial No.244 del 27 de Julio del 2010, se publica la Ley de Hidrocarburos, según el Artículo 11 para crear la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero¹⁷, como organismo técnico-administrativo, encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador.

El mercado de granel, puede ser abastecido a través de un tanque o depósito estacionario para un solo usuario o a través de una red de canalizado para múltiples usuarios (con facturación individual).

Para efecto de la instalación de los mencionados sistemas de abastecimiento es necesario contar con los permisos pertinentes del Benemérito Cuerpo de Bomberos.

A continuación se detallan las características de los segmentos que son objeto del presente estudio:

¹⁷ Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, www.arch.gob.ec

- **Doméstico:** comprenden las familias, así como los constructores de vivienda (mercado inmobiliario) que desean un suministro continuo y seguro de GLP en sus hogares (urbanizaciones, villas, condominios y edificios).

Los principales usos del GLP son: cocción de alimentos, secado de ropa, calentamiento de agua sanitaria, BBQ, calentamiento de piscinas, jacuzzis y generadores eléctricos.

Los cambios en la matriz energética para el año 2016 no generarían modificaciones representativas en los hábitos de consumo de GLP, debido a que se han efectuado instalaciones en las urbanizaciones y conjuntos con antelación (previo a la construcción de villas y edificios).

- **Comercial:** comprende los negocios formales, interesados en cumplir con la Ley que requieren de un abastecimiento continuo y seguro de GLP para sus actividades de servicio.

Son clientes vinculados a las actividades comerciales y/o producción de alimentos como los restaurantes, cafeterías, panaderías, hoteles y centros comerciales.

Los controles del Gobierno fomentaran el uso adecuado del GLP en el mercado, lo que podría incrementar las toneladas vendidas en los próximos años, toda vez que el cambio de matriz energética no afecta a este segmento ya que la mayoría de cocinas industriales son a gas.

2.4.2 Tasa de crecimiento

El mercado total de granel crecerá a partir del 2014 a una tasa anual del 4%, de acuerdo al Gráfico # 4 mostrado previamente.

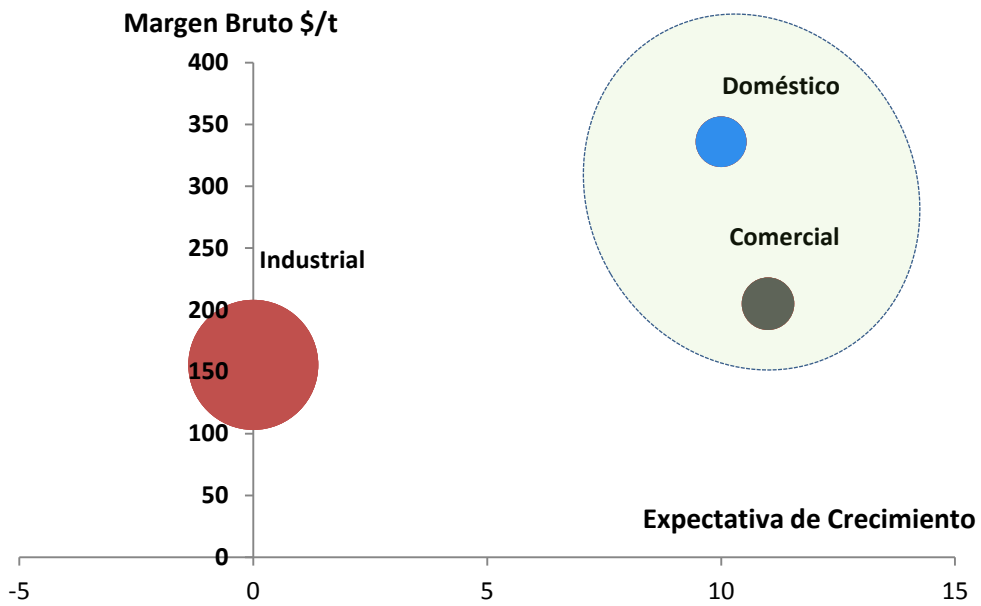
El Gráfico # 7, presenta el margen bruto (\$/t) y las expectativas de crecimiento del mercado de granel clásico para el año 2014. Como se puede observar, los segmentos doméstico y comercial poseen mayor expectativa de desarrollo y margen bruto, por lo que se define como fundamental establecer estrategias innovadoras de marketing para promoverlos.

A continuación se detallan los factores que apoyarán el crecimiento de dichos segmentos:

- Se estima que el sector de la construcción mantendrá su tasa de crecimiento lo que sostendría el segmento doméstico, sin embargo será necesario monitorear si los nuevos proyectos corresponden a nuestro mercado objetivo.
- La política de préstamos del IESS (Instituto de Seguridad Social, ente gubernamental), a su vez mantendría la tasa de crecimiento a través de la inyección de crédito al mercado de potenciales compradores de viviendas.
- La expansión de la ciudad a nuevas zonas, permite el crecimiento del segmento comercial por la construcción y apertura de restaurantes, hoteles, cafeterías y centros comerciales. Es decir, los dos segmentos crecen de forma complementaria.

Gráfico # 7

Expectativas de Crecimiento del Mercado de Granel Clásico



Fuente: Empresa

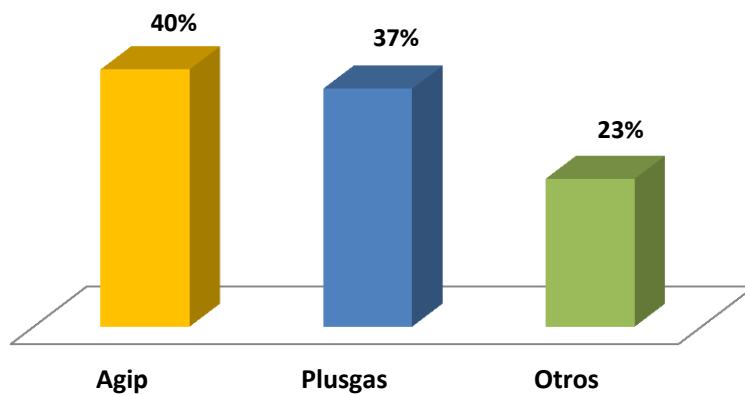
2.4.3 Competencia, liderazgo y posicionamiento en el mercado

El análisis de la competencia se lo efectuará tomando como referencia al principal competidor del mercado, Agip.

El Gráfico # 8 muestra la participación del mercado de granel clásico (64.080 t), en el cual Agip obtiene el 40% (25.632 t), Plusgas 37% (23.710 t) y otros competidores el 23% (14.738 t) estableciendo como referencia el año 2012. En este sentido, se puede indicar que Agip y Plusgas poseen el liderazgo.

Gráfico # 8

Participación del Mercado de Granel Clásico



Fuente: Asociación de Comercializadoras ASOGAS

A continuación se presenta una tabla comparativa con información sobre el precio, días de crédito y ventajas competitivas:

Tabla # 4

Comparativo Precio, Créditos y Ventajas Competitivas

	AGIP	PLUSGAS	OTROS
Precio	Medio/ Bajo	Alto	Bajo
Crédito (días)	15-30	15-30	15-30
Ventajas Competitivas	Bajos costos de instalación y capacidad de Flota	Servicio técnico y de atención al cliente, asistencia post venta y soporte back office	Capacidad operativa y bajos costos de instalación

Fuente: Empresa

De acuerdo a Michael Porter¹⁸, se plantean tres estrategias competitivas genéricas que pueden conducir al éxito:

- **Liderazgo en costos:** requiere de instalaciones para fabricar en serie y de manera eficiente (economía de escala).
- **La diferenciación:** exige ser percibido como único en la industria en las áreas que son apreciadas o valoradas por los clientes, como por ejemplo: producto, servicios, distribución, imagen, etc.
- **La segmentación:** requiere especializarse en un grupo de clientes ya sea por ofrecerles los costos más bajos en el mercado o por diferenciación.

En este sentido, se puede concluir que la estrategia que Agip desea implementar es la de obtener liderazgo en costos, ofreciendo a los clientes precios más competitivos. Sin embargo, dicha estrategia no es sostenible en el tiempo debido a factores internos o externos que pueden afectar al negocio y que posiblemente estén fuera del propio control. Así mismo, existe la probabilidad de que otros competidores intenten obtener el mismo liderazgo en costos, provocando un daño al mercado producto de la guerra de precios y obteniendo menor rentabilidad.

Por el contrario, Plusgas se ha enfocado en la estrategia de diferenciación ofreciendo a los clientes los servicios demandados y valorados como la asistencia técnica especializada, la agencia de atención al cliente, el servicio de atención al cliente y de emergencias, entre otros, que son difíciles de copiar o igualar debido a la estructura que se requiere para su implementación. Esta estrategia, más la correcta segmentación

¹⁸ Porter Michael, (1999). Ventaja Competitiva, 1era edición, página 15 -159

enfocándose en los clientes que no son sensibles al precio (NSE A y B), permite la sostenibilidad en el mercado siempre y cuando se perciba el cumplimiento de la oferta de valor y la relación costo-beneficio.

En este sentido, el posicionamiento de la marca Plusgas en la industria debe ser funcional con el fin de plantearse como una solución energética que otorga una correcta relación costo-beneficio por las ventajas u oferta de valor diferenciada que ofrece a los clientes.

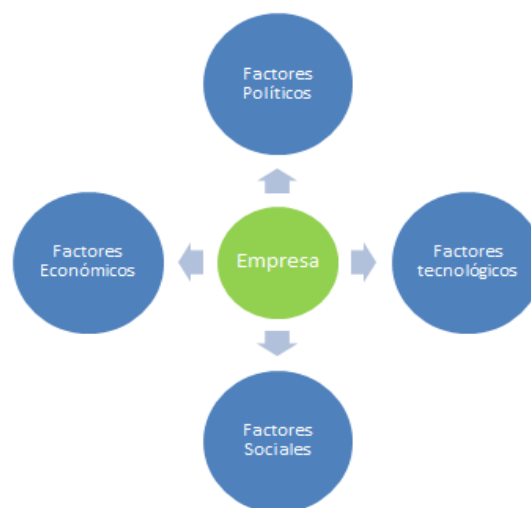
De esta manera se puede incrementar el grado de conocimiento de los atributos de la marca (el 37% desconoce los beneficios que se ofrecen), lo que permitirá consolidar el posicionamiento de Plusgas en el mercado.

2.5 Análisis PEST

2.5.1 Condiciones económicas sobre el negocio

- El Ecuador es un país deficitario de GLP, importa grandes volúmenes de derivados a un alto costo. El estado subsidia el uso del GLP doméstico y fija las tarifas de las comercializadoras.
- Se promueve el cambio de la energética con enfoque al uso de energía eléctrica.
- Existe la potencial eliminación del subsidio del GLP de uso doméstico para el año 2016.
- El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) continua colocando créditos hipotecarios en el país soportando la tasa de crecimiento del sector de la construcción lo que sostendrá el desarrollo del segmento doméstico y a su vez el comercial, debido a que existe una tendencia de construir plazas comerciales (restaurantes y otros negocios) en las zonas que poseen concentración urbana.

Gráfico # 9
Factores PEST



Fuente: A. Chapman

2.5.2 Condiciones tecnológicas sobre el negocio

- Implementación del uso de tecnología para el correcto soporte back office y servicio de atención al cliente, así como para el desarrollo logístico (ruteo en los despachos).

2.5.3 Condiciones políticas, regulaciones y certificaciones

- Fuertes regulaciones por parte del Gobierno en la comercialización del GLP, establecidos en la Ley de Hidrocarburos.
- Petrocomercial es el único proveedor de GLP.
- El Gobierno fija dos precios para el GLP: uso doméstico \$1,6 USD/Cilindro 15 kg (subsidiado) y el de uso industrial/comercial

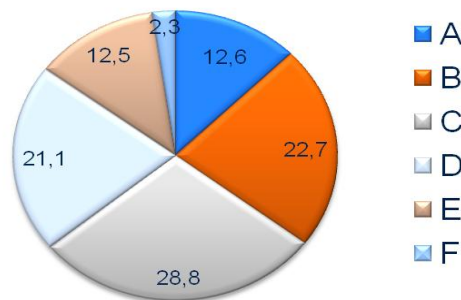
- Controles por parte de la ARCH, organismo del Gobierno, para evitar el uso indebido del GLP.
- Controles por parte del Cuerpo de Bomberos para asegurar altos estándares de calidad en las instalaciones.

2.5.4 Condiciones sociales sobre el negocio

- Ecuador posee 14 millones de habitantes. La población urbana es de 65%
- El crecimiento de la población es de 1,4 % anual
- Existen diferencias importantes en la distribución de los ingresos: se posee una alta concentración de capital en el 20% de la población más rica, que obtienen el 54% de las riquezas y 91% de las tierras productivas. El 20% de la población más pobre tiene acceso al 4% de la riqueza y al 0,1 % de la tierra. A continuación se muestra la distribución poblacional por niveles socioeconómicos, de acuerdo a los datos recabados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), correspondiente al censo realizado en el año 2010 (Ver Gráfico #10).

Gráfico # 10

Distribución poblacional por niveles socioeconómicos %



Fuente: INEC, Censo año2010

- El crecimiento de los niveles socioeconómicos A y B se relaciona directamente con la demanda de GLP al granel para el segmento doméstico y comercial.

2.6 . Las 5 fuerzas de Porter

2.6.1 Barreras de entrada, Amenaza de nuevos competidores

- Fuertes barreras de entrada por controles por parte del Gobierno.
- Se requiere de alta capacidad de inversión y conocimientos para ingresar al mercado.
- El 70% del mercado está concentrado en dos empresas.

2.6.2 Amenaza de productos sustitutos

- Matriz energética que promueve la migración al gas natural (segmento industrial) y energía eléctrica (segmento doméstico).

2.6.3 Poder de negociación de proveedores

- Elevado poder de negociación al ser Petrocomercial el único proveedor.

2.6.4 Poder de negociación de clientes

- El poder de negociación de los clientes es medio, existen dos principales opciones de GLP al granel en el mercado.
- El segmento comercial es sensible al precio, lo que no sucede con el segmento doméstico.

2.6.5 Rivalidad entre competidores

- La rivalidad entre competidores es media, solo una empresa posee mayores herramientas para competir en el mercado, la misma es agresiva con su oferta en precio (Agip).

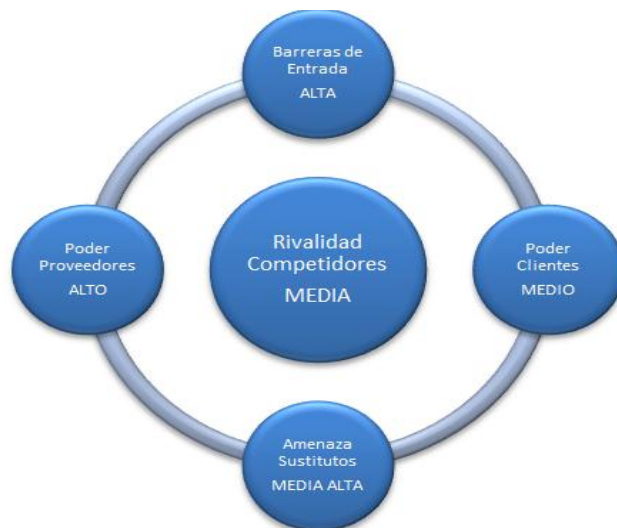
2.7 Análisis FODA

Tabla # 5
Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de valor diferenciada - Valor de Marca - Cartera de clientes de acuerdo a nuestro mercado objetivo - Soporte back office - Diversos servicios de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización empresas colaboradoras - Gestión con entidades de control - Gestión con actores influyentes
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector Inmobiliario - Fomento de controles del correcto uso del GLP - Venta de productos asociados a través de la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de modelo regulatorio - Competencia agresiva con precios bajos - Informalidad en la construcción de redes

Fuente: Empresa

Gráfico # 11
Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter M.E.

2.8 Análisis financiero de la Industria

2.8.1.1 . Comisión de venta típica

En la industria la comisión de venta típica se establece por cliente captado, la misma variará de acuerdo al segmento (doméstico, comercial, industrial, etc.) y la clasificación por su nivel de consumo en toneladas (A, B, C, D, etc.)

2.8.1.2 . Estándares de crédito

Los estándares de crédito de la industria son de 30 días para el segmento doméstico y de 15 a 30 días para el segmento comercial.

Las principales comercializadoras poseen los mismos estándares de crédito y por ende no es un factor diferenciador.

2.8.1.3 . Días de inventario

En la industria existe entre 1 y 2 días de inventario debido a la alta demanda del producto. Es decir, se recibe y almacena el GLP para efectuar inmediatamente su despacho, cumpliendo con los procesos de distribución y comercialización.

2.8.1.4 ROS promedio

El ROS promedio de la industria es del 8.9%

2.8.1.5 La política de precios

El Estado subsidia el GLP de uso doméstico con el fin de que los ciudadanos de clase socioeconómica baja puedan acceder a este recurso. Por este motivo, el Gobierno asigna cupos a cada comercializadora para controlar el correcto despacho de GLP para el segmento doméstico.

El GLP de uso industrial no posee subsidio y puede ser demandado en base a las necesidades de las comercializadoras.

El precio oficial establecido para el cilindro de GLP de 15 kg es de \$1.60 para el consumidor final a nivel nacional, por lo tanto para cumplir con dicha disposición el Estado debe pagar una tarifa por concepto de gastos de comercialización a cada comercializadora, de acuerdo al Acuerdo Ministerial N° 2592 del Registro Oficial N° 575 del mes de Mayo de 2002.

Dicha tarifa es diferente para cada comercializadora y se la calcula en base a los costos de comercialización, la rentabilidad sobre los activos y la compensación por la distancia entre las plantas envasadoras y los terminales de despacho, lo que determina el costo de transportación.

El cálculo de la tarifa se lo realiza a través de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{PVP = CP + CC - (TC + U)}$$

Cada sigla responde a los siguientes significados:

- PVP: es el precio de venta al público
- CP: es el costo del GLP facturado a las comercializadoras
- CC: es el costo de comercialización del producto
- TC: es la tarifa de comercialización
- U: es el margen de ganancia de las comercializadoras

El Margen de la Comercializadora: es la tarifa de comercialización por tonelada vendida otorgada por el Gobierno más el servicio de comercialización por tonelada vendida.

CAPITULO III

3 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Descripción general del mercado objetivo

3.1.1 Segmento Doméstico

- **Granel:**

Son los clientes abastecidos a través de tanques estacionarios, el mercado objetivo son familias que están comprando una casa nueva y que pertenecen al nivel socioeconómico NSE A y B, que poseen posibilidades económicas para acceder al sistema de abastecimiento.

Se han identificado dos tipos de compradores: los jefes de familia y en ciertas zonas los constructores, en ellos influye-hasta cierto punto- el carácter de estatus que conlleva el servicio.

Los principales usos del GLP son: cocción de alimentos, secado de ropa, calentamiento de agua sanitaria, BBQ, calentamiento de piscinas, jacuzzis y generadores eléctricos.

El consumo promedio mensual de GLP por cliente: 160 kilos.

La frecuencia de compra es: mensual sin embargo existe un pequeño grupo que posee un consumo bimestral.

Las necesidades y expectativas: abastecimiento continuo y seguro, soporte técnico y cobertura de emergencias.

- **Canalizado**

Son los clientes abastecidos a través de una instalación centralizada localizada en el área compartida de la urbanización y/o edificio. En los últimos años las viviendas en las urbanizaciones tienen cada vez menos espacio para la ubicación de cilindros lo que permite una mayor penetración del producto en el nivel socio económicos NSE A y B.

Se han identificado dos tipos de compradores: los jefes de familia y los promotores de proyectos de vivienda, que de acuerdo a su percepción el sistema de canalización es una ventaja diferencial al momento de vender una vivienda o departamento.

Los principales usos del GLP son: cocción de alimentos, secado de ropa, calentamiento de agua sanitaria, BBQ, calentamiento de piscinas, jacuzzis y generadores eléctricos.

El consumo promedio mensual de GLP por cliente: 160 kilos.

La frecuencia de compra es: mensual sin embargo existe un pequeño grupo que posee un consumo bimestral.

Las necesidades y expectativas: abastecimiento continuo y seguro, soporte técnico y cobertura de emergencias.

3.1.2 Segmento Comercial

- **Granel**

Los clientes son los propietarios de locales comerciales abastecidos a través de tanques estacionarios y que utilizan el GLP como insumo para brindar su servicio. Cuando son parte de una cadena, buscan a través del volumen obtener un mejor precio.

Se han identificado dos tipos de compradores:

- El dueño del negocio que requiere información sobre las normativas y uso indebido del GLP, así como datos sobre las ventajas como la seguridad, comodidad por el suministro continuo y servicios adicionales.
- Los grupos o cadenas de locales, que se enfocan en obtener un mejor precio a través del volumen y un mejor funcionamiento de sus locales.

Los principales usos del GLP son: cocinas industriales, freidoras, hornos, ollas arroceras, vaporeras, secadoras industriales, y calderos.

Existe la tendencia de adquirir la mayor cantidad de gasodomésticos por el ahorro energético.

El consumo promedio mensual de GLP por usuario: 2000 kilos.

La frecuencia de compra es: quincenal.

Las necesidades y expectativas: abastecimiento continuo y seguro, soporte técnico, cobertura de emergencias y crédito.

- **Canalizado**

Los clientes son los propietarios de locales comerciales abastecidos a través de una instalación centralizada, localizada en el área compartida de la Plaza o Centro Comercial.

Se han identificado dos compradores: el administrador del proyecto (Plaza o Centro Comercial) y los concesionados que ya trabajan con el sistema y desean contar con los beneficios.

Los principales usos del GLP son: cocinas industriales, freidoras, hornos, ollas arroceras, vaporeras, secadoras industriales, y calderos.

Existe la tendencia de adquirir la mayor cantidad de gasodomésticos por el ahorro energético.

El consumo promedio mensual de GLP por usuario: 3500 kilos.

La frecuencia de compra es: quincenal

Las necesidades y expectativas: abastecimiento continuo y seguro, soporte técnico, cobertura de emergencias y crédito.

3.2 . Objetivo de un estudio de mercado

El objetivo es evaluar el grado de satisfacción que poseen los clientes de los segmentos doméstico y comercial con el servicio y el producto de GLP al granel ofrecido por Plusgas.

Los objetivos específicos de la investigación son los que se detallan a continuación:

- Determinar el grado de importancia espontáneo que los clientes otorgan a los distintos aspectos que configuran el servicio.
- Analizar las expectativas de los clientes respecto al servicio recibido.
- Medir las posibles diferencias existentes entre las expectativas de los clientes y sus valoraciones.
- Analizar la importancia, la valoración del servicio, el gap entre importancia y valoración.
- Identificar las fortalezas y los puntos débiles del servicio ofrecido, señalando los aspectos que requieren acciones de mejora.

3.3 . Metodología de la investigación

La metodología de investigación se basa en el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), que es un modelo de evaluación de calidad de servicio que permite implementar acciones de mejora continua.

La medición de la satisfacción se efectúa mediante una serie de preguntas que siguen el siguiente esquema:

- Nivel de satisfacción global.
- Importancia y valoración espontánea de los tres aspectos principales del servicio.
- Importancia y valoración sugerida de aspectos concretos del servicio.

Se efectuaron entrevistas vía telefónicas con un cuestionario semi-estructurado, de acuerdo a la metodología ISC. Las entrevistas tuvieron una duración de tiempo aproximada de 17-18 minutos.

El Índice de Satisfacción del Cliente se calcula de la siguiente forma, de acuerdo a la empresa contratada para dicho desarrollo (SM Research):

Tabla # 6

Índice de Satisfacción al Cliente

	Importancia (media 1-5)	Valoración (media 1-5)
Atributo 1	X1	Y1
Atributo 2	X2	Y2
Atributo 3	X3	Y3
Atributo 4	X4	Y4

Cálculo:

$$\text{ISC: } \frac{(Y1*X1)+(Y2*X2)+(Y3*X3)+(Y4*X4)}{X1+X2+X3+X4}$$

3.4 Diseño muestral

El universo establecido fueron los clientes del segmento doméstico y comercial de GLP al granel.

De acuerdo al cálculo muestral, considerando el 5% de error y el 95% de nivel de confianza, se determinó efectuar la entrevista vía telefónica a:

- Segmento doméstico: 120 hogares
- Segmento comercial: 207 establecimientos comerciales

Cálculo:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

- n: es el tamaño de la muestra
- N: es el tamaño de la población
- σ : es la desviación estándar de la población
- Z: es el valor obtenido mediante niveles de confianza (95%)
- e: es el límite aceptable de error muestral

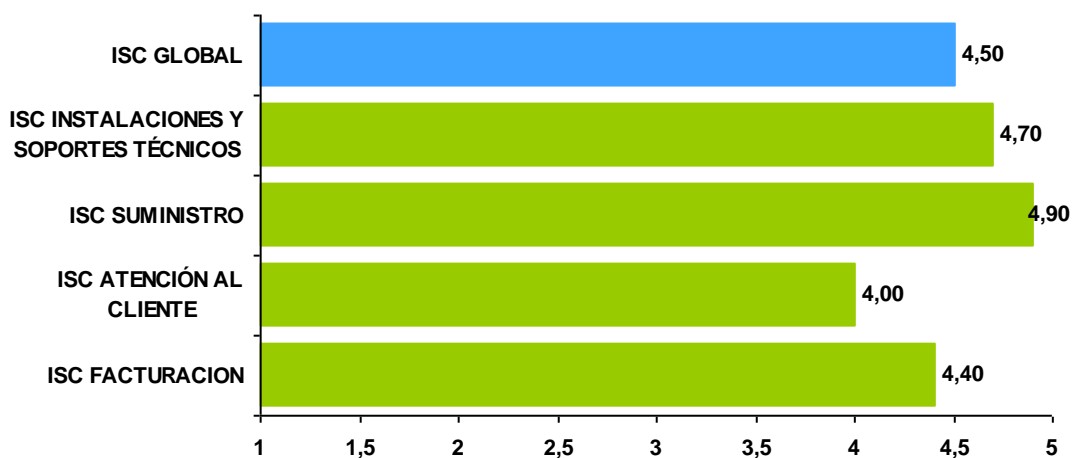
3.4.1 Resultados de la investigación

A continuación se detallan los datos más relevantes de la investigación realizada, mismos que aportan al desarrollo de nuevas estrategias para consolidar el posicionamiento de la marca. En el Anexo # 5 se puede observar la encuesta efectuada marzo de 2013.

- El ISC global obtenido es de 4,5 sobre 5 lo que significa un buen puntaje, sin embargo se deben revisar los temas del servicio de atención al cliente y facturación debido a que poseen puntajes por debajo del promedio global.

Gráfico #12

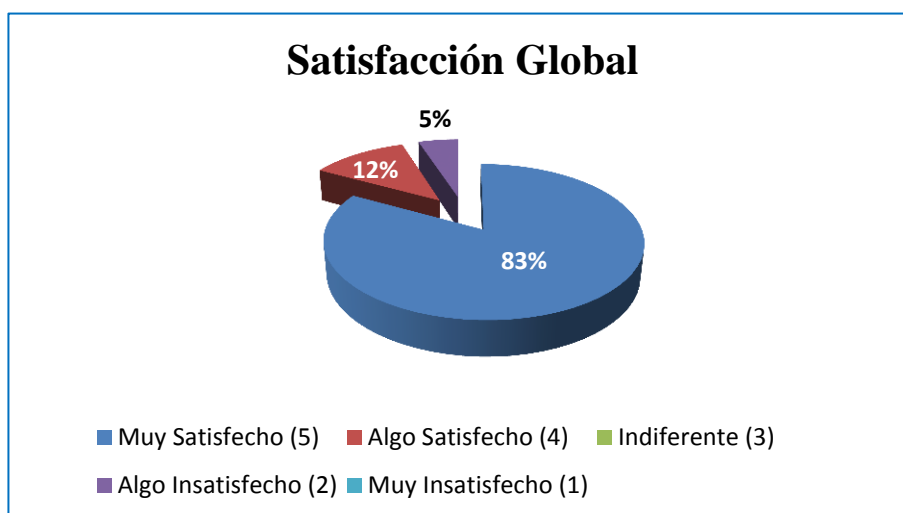
ISB Global



Fuente: ISC, SM Research

- Los clientes de la marca Plusgas poseen un nivel de satisfacción elevado

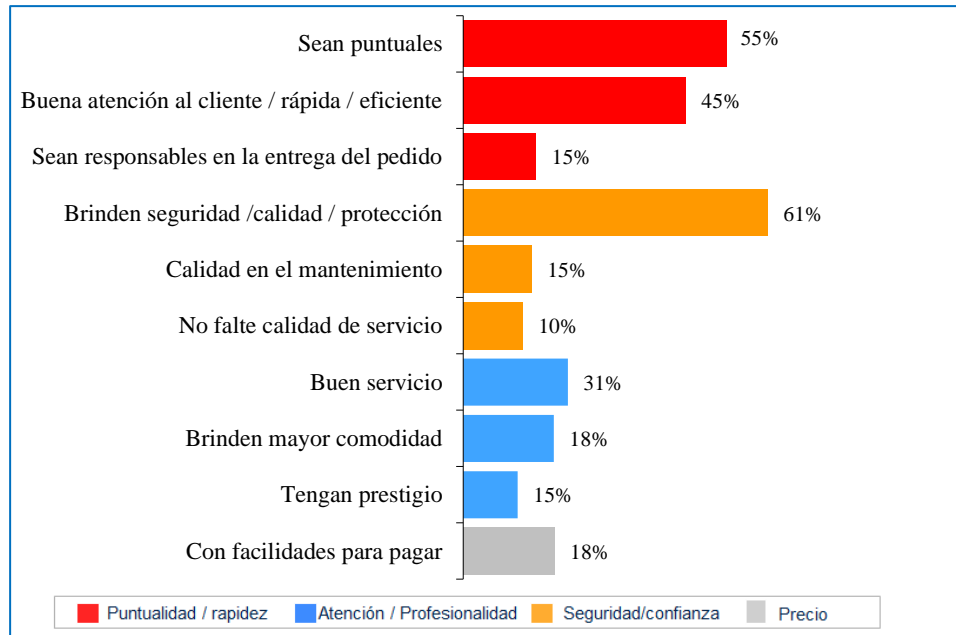
Gráfico # 13



Fuente: ISC, SM Research

- Los aspectos más relevantes para los clientes acerca del servicio son: puntualidad y agilidad en el abastecimiento, seguridad, buena atención al cliente y finalmente el precio.

Gráfico # 14 Aspectos Relevantes para los Clientes acerca del Servicio



Fuente: ISC, SM Research

3.4.2 Factores de percepción del cliente

A continuación se muestra la importancia de los atributos del servicio y la valoración de los mismos realizada por los encuestados.

Tabla# 7
Atributos y Valoración del Servicio

	Impor	Valorac
El servicio de atención de emergencias 24 horas/7 días a la semana	99	81
La seguridad de las instalaciones	99	98
La identificación del personal autorizado para realizar las revisiones	99	38
La comunicación del diagnóstico y las recomendaciones sobre el soporte técnico	99	28
Las explicaciones recibidas sobre lo que va a realizar el técnico durante la revisión o sobre las modificaciones que hayan hecho	99	29
El servicio telefónico para atender pedidos de suministro de GLP	100	93
Respuesta de 48 horas ante pedidos de recarga de GLP	100	92
El suministro continuo y fiable (sin fallos)	100	98
La seguridad del suministro y equipos	100	98
La limpieza y pulcritud del trabajo que realizaron al momento de la recarga	100	98
La limpieza del operario y el correcto uso del uniforme	100	96
La información sobre uso correcto y seguro del GLP enviada por la empresa	100	24
La información sobre las ventajas y beneficios ofrecidos a los clientes	100	6
La atención telefónica en general (facilidad para contactar, cordialidad, rapidez)	100	86
La rapidez con la que se atienden las averías	100	81
Servicio al cliente en general brindado en la agencia	100	97
El nivel de desglose y claridad de la factura	100	98
La variedad de opciones para realizar sus pagos por el servicio de GLP	100	85

● Instalaciones y revisiones ● Suministro y producto ● Atención al cliente ● Facturación

Fuente: ISC, SM Research

De acuerdo a los resultados mostrados anteriormente, se deben gestionar acciones de mejora continua en los siguientes aspectos:

- **Instalaciones y revisiones:** revisar y mejorar la identificación del personal autorizado y la comunicación sobre el soporte técnico (diagnóstico, recomendación y revisión o modificaciones efectuadas).
- **Atención al cliente:** otorgar datos sobre el uso correcto y seguro del GLP, así como sobre las ventajas y beneficios ofrecidos a los clientes.

3.4.3 Factores operativos internos:

Plusgas posee diversas herramientas para la gestión operativa y para el servicio de atención al cliente como por ejemplo: soporte back office, call center (servicio de atención al cliente), agencias de atención al cliente, servicio técnico especializado, servicio de emergencias las 24 horas, diversas formas de pago con facturas individualizadas, instalaciones de alto estándar de calidad y apoyo en la gestión de permisos, multicanalidad en medios de contacto: mailing (correos electrónicos), SMS (mensajes de texto), portal web.

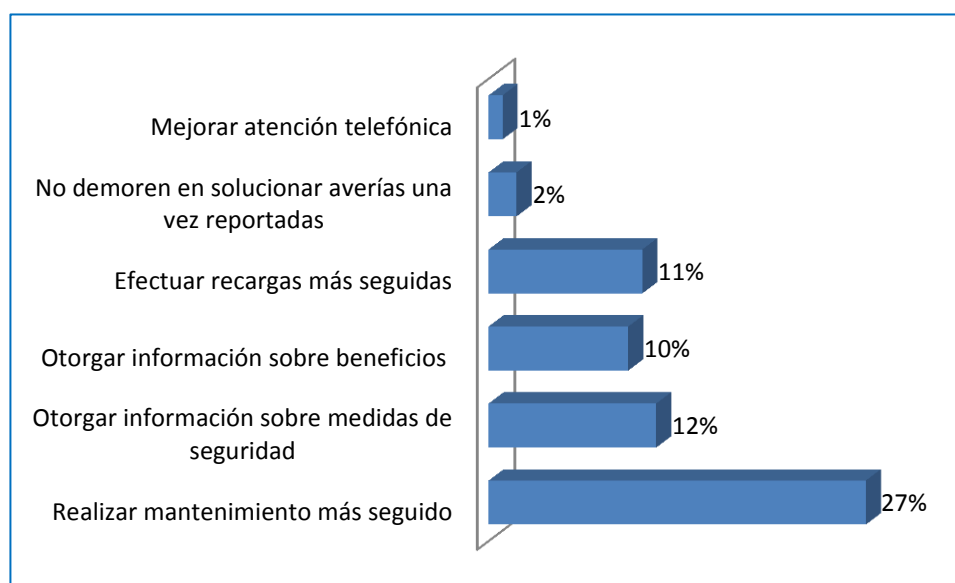
Sin embargo es fundamental efectuar un seguimiento y control continuo de dichas herramientas, con el propósito de evaluar e implementar mejoras continuas en el servicio ofrecido a los clientes.

A continuación se muestran los resultados sobre las sugerencias y recomendaciones de mejora del servicio obtenidas de los encuestados.

Cabe indicar que el 37% de los encuestados considera que el servicio es adecuado y correcto, por ende no tuvieron sugerencias ya que no existe nada que mejorar.

Gráfico # 15

Sugerencias y Recomendaciones de Mejora de Servicio



Fuente: ISC, SM Research

CAPITULO IV

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Producto

En el mercado de GLP al granel existen dos productos ofrecidos a los clientes:

- **Granel:** sistema de abastecimiento de GLP dirigido a un solo usuario a través de un tanque o depósito estacionario.

El suministro se realiza mediante camiones cisternas al tanque estacionario.

- **Canalizado:** sistema de abastecimiento de GLP dirigido a múltiples usuarios a través de una red de servicio canalizado.

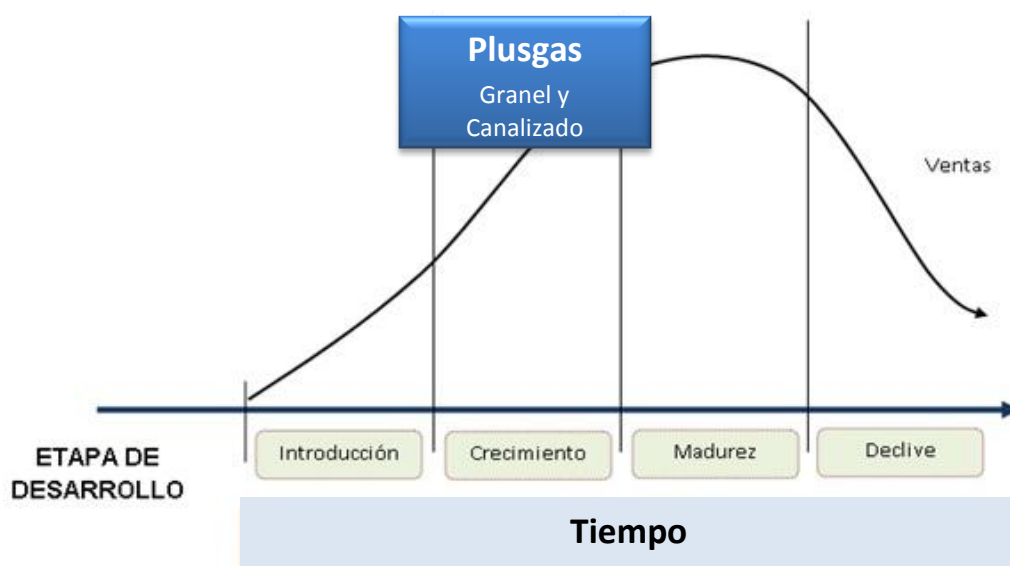
El suministro se realiza mediante camiones cisternas a la instalación de la red desde la cual se abastece de GLP a múltiples usuarios, que cuentan con un medidor para efectuar una facturación individualizada.

4.1.1 Ciclo de vida de los productos

Los productos Plusgas granel y canalizado se encuentran en una etapa de crecimiento o desarrollo debido a los siguientes motivos:

- Existe un posicionamiento definido en el mercado con ventajas competitivas basadas en la diferenciación del producto y servicio.
- Se posee potencial de crecimiento en los segmentos establecidos.
- Existen zonas vírgenes con poca penetración de mercado.
- Importante cartera de clientes con posibilidades de incremento y desarrollo.
- Respuesta competitiva basada en la reducción de precios para incrementar su participación.
- La promoción tiene el propósito de persuadir para lograr la preferencia por la oferta de valor de la marca (diferenciación) y no por precios.

Gráfico #16
Ciclo de Vida de los Productos



4.2 Precio

El precio de GLP es fijado por el Gobierno. El único segmento que posee subsidio es el doméstico.

El precio de facturación de los productos incluye: el precio oficial de GLP establecido por el Gobierno (subsidiado para el segmento doméstico y no subsidiado para el segmento comercial), más el servicio de comercialización (costo logístico de transporte), más la cuota fija mensual (costo de servicios complementarios).

El cálculo del precio de facturación de los productos se lo realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \text{PO}_U + \text{CF} + \text{SC}$$

Lo que significa:

$$\text{SC} = \text{CL} * (1 + \text{K})$$

- **PO_U:** es el precio oficial establecido por el Gobierno para el GLP multiplicado por el volumen en toneladas consumido por el cliente.
- **CF:** es la cuota fija mensual facturada cuyo objetivo busca mantener unos ingresos fijos independientes de la variación de consumo de los usuarios, para cubrir el costo de los requerimientos de servicio por emergencias y/o manejo de solicitudes de actividades de mantenimiento estándar definido por la coordinación técnica.
- **SC:** es el margen operativo unitario o servicio de comercialización, se determina en función del costo logístico, más una variable de rentabilidad K, la cual se determina en función del segmento de mercado y la clase de cliente.
 - **CL:** es el costo logístico en USD / Kg. Está definido de acuerdo a la zona, ruta y vehículo de despacho (corresponde al componente logístico).
 - **K:** es el factor de rentabilidad (%).
 - **Clase de cliente:** corresponde a una clasificación A, B, C de clientes en base a rangos de volumen de consumo por mes o para el caso de proyectos de canalizado doméstico según el número de unidades habitacionales.

La Tabla #8 muestra la clasificación de clientes por segmento y volumen de consumo anual

Tabla # 8
Clasificación de Clientes por Segmento y Volumen de Consumo Anual

Segmento	Clientes A	Clientes B	Clientes C
Granel doméstico*	>3,5	>2 a < 2,5	< 2
Canalizado Doméstico**	>95	>20 a <95	>8 a <20
Granel Comercial*	>40	>10 a <40	<10
Canalizado Comercial*	>100	>40 a <100	<40

Fuente: Empresa

* Los consumos son medidos en t/año

**Los consumos son medidos en unidades habitacionales

Los precios de Plusgas están por encima de los del mercado, debido a los costos de los servicios complementarios como mantenimiento y asistencia técnica especializada, servicio de atención a emergencias, servicio de atención al cliente y agencia de atención al cliente.

Los clientes del segmento doméstico no son sensibles al precio, debido a que le otorgan mayor valor a la calidad de las instalaciones, servicios diferenciales y seguridad y comodidad que le ofrece la marca Plusgas.

Los clientes del segmento comercial son medianamente sensibles al precio debido a que buscan minimizar sus costos para rentabilizar su negocio. Sin embargo, otorgan valor a la calidad de las instalaciones, seguridad y abastecimiento continuo que le ofrece la marca Plusgas.

El Gobierno promueve el uso de gas industrial en este segmento para asegurar la correcta distribución del GLP y cumplimiento de la Ley.

4.3 Plaza

La distribución se realiza a través de camiones cisterna para suministrar GLP a los tanques estacionarios e instalaciones de red de servicio canalizado de los segmentos doméstico y comercial en las zonas de interés (Guayaquil y Quito).

El GLP se despacha desde las plantas ubicadas en Guayaquil y Quito. Para el efecto, se cuenta con graneleras para el almacenamiento y camiones cisternas para la comercialización.

Existe una correcta cobertura del mercado debido a la zonificación implementada, que permite cumplir el 99% de los pedidos solicitados por los clientes en el tiempo prometido por Plusgas (2 días o 48 horas a partir del registro del pedido), el 1% se debe a despachos no realizados por vencimiento de cartera.

En este contexto, se están realizando comunicaciones a los usuarios para que cumplan con la cancelación del servicio con el fin de permitir el abastecimiento oportuno y cumplimiento de uno de los atributos más valorados por los clientes.

4.4 Promoción

La promoción para el mercado de GLP al granel (segmentos doméstico y comercial), actualmente está basada en contactar a los clientes mediante de la fuerza de venta y promover los productos a través de medios como la publicidad y participación en Ferias.

- **Fuerza de venta:**

- Agente Comercial: personal de venta de Plusgas que realiza visitas a los clientes potenciales para otorgar información sobre los productos y servicios
- Empresa Colaboradora: empresa seleccionada por Plusgas que a través de su personal comercial realiza visitas a los clientes potenciales para otorgar información sobre los productos y servicios. Adicionalmente, se encargan de efectuar las instalaciones del servicio de GLP.

Es necesario estandarizar la actuación de la fuerza de ventas (agentes comerciales y personal comercial de las empresas colaboradoras) desde la presentación de la oferta comercial, imagen del personal y vehículos, hasta la estrategia de comunicación utilizada para captar a los clientes. Dichas acciones permitirán consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado, generar mayor recordación y fortalecer el vínculo con los clientes.

- **Medios:**

En el caso de la publicidad, las imágenes incorporadas solo apelaban sentidos emocionales provocando confusión en los clientes, debido a que no las relacionaban con el producto y servicio promocionado, así mismo no se comunicaba la oferta de valor que representa la principal ventaja competitiva.

En este sentido, era fundamental revisar la estrategia de promoción con el propósito de incorporar cambios o acciones de mejora continua para comunicar claramente la información sobre los productos y la oferta de valor para captar la atención de los clientes y generar un mayor vínculo con la marca.

Para el efecto, se consideró el siguiente modelo de promoción 6M's:

Tabla# 9
Modelo de Promoción 6M's

6M's	
Mercado ¿A quién es dirigida la comunicación?	Clientes potenciales del segmento doméstico y comercial.
Misión ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?	Captar a los clientes potenciales a través de la oferta de valor diferenciada.
Mensaje ¿Cuáles son los temas específicos que se comunicarán?	Suministro continuo Seguridad y comodidad Mejor energía y calidad Beneficios del servicio

6M's	
Medios: ¿Qué medios utilizaré para transmitir el mensaje?	Publicidad: revistas y catálogos especializados Marketing directo: envío de información sobre los productos y servicios a los clientes potenciales y constructores /promotores de vivienda Activaciones de Marca: en ferias que se relacionen con el producto y con entidades de control para fomentar el uso de gas industrial y la seguridad en las instalaciones
Money/ Dinero: ¿Cuánto se invertirá en la implementación?	Se presenta el presupuesto en el Capítulo VII Plan de Ejecución
Medición: ¿Cómo se medirá el impacto de la campaña efectuada?	Se medirá el impacto del cambio de estrategia de comunicación a través del desarrollo de la base de datos de clientes potenciales, captaciones de dichos clientes, posicionamiento y recordación de la marca

4.5 Plan de retención de clientes

Es fundamental desarrollar un plan de retención de clientes con el objetivo de conocer el grado de satisfacción, su fidelidad a la empresa y necesidades o expectativas, así como para establecer una estrecha relación a largo plazo.

Es importante retener a los mejores clientes (aquellos más rentables) y desarrollar dichas relaciones, con el fin de generar recomendaciones o incrementar su nivel de consumo.

A continuación se detallan las actividades del plan de retención:

- **Cumplimiento de la oferta de valor:** es necesario asegurar que la oferta de valor se cumpla, debido a que es el principal diferencial y ventaja competitiva para la industria. Para el efecto, es importante que se revisen los procesos que permiten dicho cumplimiento con el fin de establecer mejoras continuas que incrementen la satisfacción de los clientes.
Los procesos son los siguientes
 - Confianza
 - Disponibilidad continua del producto
 - Transparencia en la facturación
 - Soporte de las necesidades de los clientes
 - Experiencia
- **Folleto de servicio postventa:** desarrollo de un folleto que incluirá información sobre los servicios otorgados a los clientes Plusgas y los beneficios brindados, con el fin de informar claramente la oferta de valor. El folleto detallará los pasos a

seguir para acceder a cada servicio, los datos de contacto y recomendaciones de seguridad.

- **Atención a los clientes clave:** entrega de un obsequio (souvenir) a los clientes clave de acuerdo a un análisis previo de rentabilidad,
- **Capacitación a los clientes clave:** desarrollo de capacitaciones a los clientes clave con el fin de vincularlos con la marca. En este caso, las capacitaciones se dirigirán a los negocios del segmento comercial y a los administradores de las urbanizaciones del segmento doméstico. Alguno de los temas puede ser: correcto manejo de GLP, recomendaciones de seguridad, normativas, etc.
- **Encuesta de satisfacción a los clientes:** medición del nivel de satisfacción de los clientes a través de la ejecución de una encuesta que permita conocer el grado de cumplimiento de expectativas así como las sugerencias o recomendaciones para mejorar el servicio ofrecido por Plusgas.

4.6 Plan de ventas

4.6.1 Objetivo de ventas

El objetivo es incrementar un 10% las ventas a través de la captación de nuevos clientes en el año 2014, lo que significa obtener un margen de \$540.975 dólares.

Tabla # 10
Plan de Ventas

Segmento Doméstico	Segmento Comercial
• Ventas: 2.652 toneladas	• Ventas: 3.160 toneladas
• Consumo promedio: 1 tonelada/año	• Consumo promedio: 7 toneladas/año
• Total captación de clientes: 241 (incremento del 10%)	• Total captación de clientes: 41 (incremento del 10%)
• Margen/tonelada: \$ 127 dólares	• Margen/tonelada: \$ 65 dólares
• Margen Total: \$335.933	• Margen Total: \$205.042

4.6.2 Proceso de ventas

A continuación se detalla el proceso de venta:

Gráfico # 17 Proceso de Ventas

1. Visita a Clientes Potenciales	<ul style="list-style-type: none">• El Asesor Comercial o la Empresa Instaladora realiza la visita al cliente potencial
2. Información sobre Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">• Se obtiene información sobre el consumo estimado y espacio físico para la ubicación del sistema
3. Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none">• Se analizan los datos obtenidos para conocer si el cliente será rentable
4. Propuesta Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Se presenta la propuesta al cliente. Si es aceptada se realiza el contrato del proyecto y si es rechazada se negocia

Fuente: La Empresa

4.6.3 Manejo de vendedores

1. **Definición de objetivos:** se establecen objetivos cuantitativos y cualitativos para aumentar la rentabilidad del negocio que permita su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.
2. **Definición de zonas y rutas:** se determinan las zonas de venta y rutas para cada Asesor comercial.
 - Las zonas de venta son los límites geográficos establecidos para la fuerza de venta con el fin de facilitar la adecuada y rentable cobertura del mercado, así como para realizar un correcto seguimiento y eliminar la duplicidad de las gestiones.
 - Las rutas son el conjunto de traslados o viajes que debe efectuar la fuerza de venta y que forman parte de un itinerario, mismo que incluye el número de visitas, lugares y tiempo establecido para su consecución.
3. **Seguimiento y soporte:**
 - **Fichas de clientes:** se detalla información técnica sobre el cliente, volumen de consumo, forma de pago, frecuencia de visita, etc.
 - **Reuniones comerciales:** se coordinan reuniones con el equipo de trabajo para informar sobre los resultados de la gestión de ventas, la cobertura y participación de mercado, nuevas captaciones, gestión de cartera de clientes, gestión de permisos, tendencias del mercado y nuevos proyectos.
 - **Informe de gastos:** se muestran los gastos efectuados por la fuerza de venta en un tiempo determinado, de acuerdo a la gestión realizada (plan de visitas, atención a clientes, etc.).
 - **Reporte comercial:** es un informe que incluye información sobre los resultados obtenidos, la situación del mercado, análisis de la competencia, nuevos retos, análisis FODA, etc.

CAPITULO V

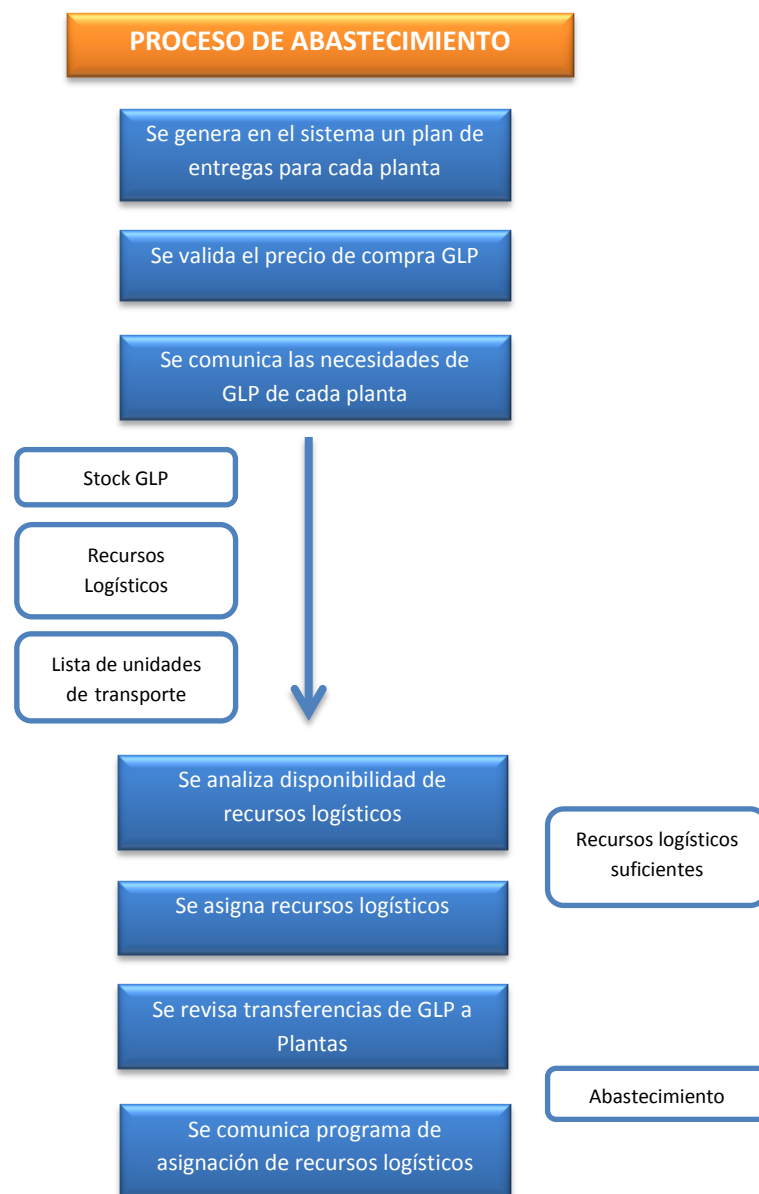
5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Espacio físico a ser utilizado

Plantas de envasado y distribución de la ciudad de Guayaquil y Quito, siendo las zonas más atractivas por tener la mayor participación de los segmentos estratégicos.

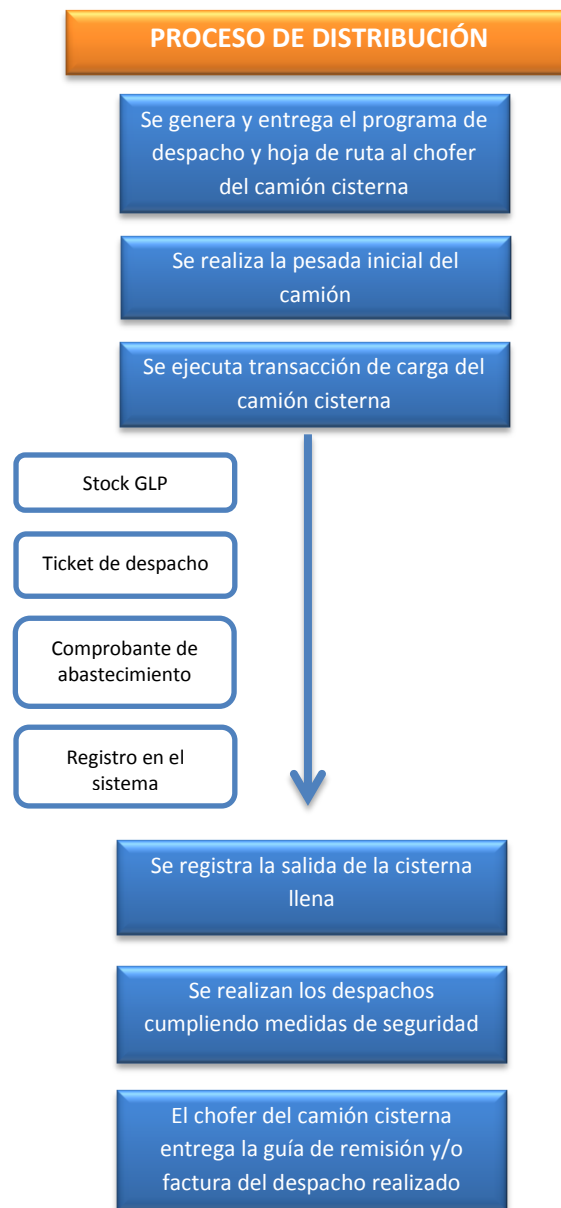
5.2 Flujograma de procesos

Gráfico# 18
Flujograma del Proceso de Abastecimiento



Fuente: La Empresa

Gráfico # 19
Flujograma de Proceso de Distribución



Fuente: La Empresa

5.3 Mano de obra

A continuación se detalla la mano de obra involucrada en el proceso de distribución del GLP

- **Chofer camión cisterna:** se encarga de conducir el camión cisterna a la Planta, recibir el programa de despacho y hojas de ruta, realizar los despachos cumpliendo medidas de seguridad antes, durante y después de la operación, y finalmente entrega la guía de remisión y/o factura del despacho efectuado.

- **Operador de Planta:** se encarga de entregar el programa de despacho y hoja de ruta al chofer del camión cisterna, realiza la pesada inicial del camión, ejecuta la transacción de carga de camión revisando el stock de GLP, generando un comprobante e informe de abastecimiento e ingresando dicha información al sistema. Finalmente, se ejecuta la transacción de salida del camión cisterna registrándolo en el sistema y cumpliendo con las medidas de seguridad.

5.4 Productividad

El 99% de los pedidos solicitados por los clientes fueron entregados en el tiempo prometido (48 horas a partir del ingreso del pedido), de esta manera se cumple con la oferta de valor de abastecimiento oportuno que es uno de los atributos más valorado por los clientes.

El 1% se debe a despachos no realizados por vencimiento de cartera.

A continuación se detalla información sobre el inventario:

Gráfico # 20
Inventario



Fuente: La Empresa

La empresa posee entre 1 y 2 días de inventario debido a la constante demanda del producto. En la Tabla #11, se presentan distintos escenarios sobre la demanda y el plan de acción respectivo.

Tabla # 11
Escenarios sobre Demanda y Plan de Acción

Escenarios	Plan de Acción
>Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza de los segmentos, puede existir una mayor demanda en el sector comercial. Gracias al sistema de suministro (tanque o red) el cliente comercial posee una autonomía de 15 días. • En el caso de que se demande mayor cantidad de GLP se establece como prioridad el despacho a los clientes comerciales debido a que el cliente doméstico posee una autonomía de 30 días.
<Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Se poseen recursos para responder a la capacidad de almacenamiento requerida en el caso de existir menor demanda. Este escenario puede darse en el segmento doméstico si se fomenta el uso de la energía eléctrica a través de una disminución de su costo.

Escenarios	Plan de Acción
Stock mínimo	<ul style="list-style-type: none"> Se controla el stock mínimo requerido a través del sistema de abastecimiento: en los tanques estacionarios se efectúa mediante el elemento de control de nivel que debe marcar 25% para que el cliente solicite un nuevo pedido de GLP y en la red de canalizado mediante la telemetría que remite al operador información sobre el nivel vía comunicación inalámbrica. Adicionalmente, en los dos casos el call center realiza un seguimiento para programar el suministro y mantener los días de autonomía del servicio.

5.5 Capacidad

Plusgas cuenta con los siguientes recursos:

- 10 graneleras de 8 toneladas de capacidad de almacenamiento: se posee el 85% de nivel de ocupación.
- 5 cisternas móviles o camiones cisternas de 10 toneladas de capacidad de almacenamiento: se posee el 80% de nivel de ocupación.

La capacidad permite obtener suficiente flexibilidad para atender a los clientes cumpliendo fielmente la oferta de valor del negocio.

5.6 . Plan de distribución

El Plan de distribución inicia con la elaboración de la hoja de ruta de despacho de GLP que indica el destino para que los choferes-operadores de los camiones cisternas se dirijan hasta las instalaciones de los clientes.

La hoja de ruta debe tener la siguiente información:

- Fecha del suministro
- Nombre del conductor
- El código del camión cisterna
- Pedidos que se van a atender
- Niveles de GLP iniciales y finales
- Observaciones encontradas en la descarga

Distribución de acuerdo al servicio/ instalación:

- **Para los clientes Granel:** el abastecimiento de GLP se realiza mediante un camión cisterna (que posee medidor de flujo másico) que destina el producto al tanque estacionario que posee cada cliente.

Los choferes-operadores son responsables de emitir manualmente una Guía de Remisión de retorno del transportista una vez culminado el abastecimiento,

tomando como punto de partida la dirección del último cliente suministrado y como punto de destino la planta de envasado. Adicionalmente, se le entrega la factura de despacho directamente al cliente

- **Para los clientes Canalizado:** el abastecimiento de GLP se realiza mediante un camión cisterna que destina el producto a la instalación efectuada en cada proyecto o urbanización.

Los clientes cuentan con un medidor individual el cual registra el volumen de GLP que consume. Para el efecto se realizan lecturas periódicas y de dicha lectura se deriva la respectiva facturación.

5.7 . Plan de servicio al cliente

El Plan de servicio de atención al cliente permite controlar y monitorear la gestión de manejo de clientes y la resolución de incidencias. Para el efecto, se definen las siguientes funciones con sus respectivas actividades

Tabla # 12
Plan de Servicio al Cliente: Funciones y Actividades

Función	Actividades
Captación de clientes (Oportunidad)	Campañas de captación
Retención de clientes (Fidelización)	Campañas de fidelización, encuestas de satisfacción de clientes
Gestión de Suministros	Control de pedidos, recepción de pedidos, anticipación de pedidos
Gestión de Deuda	Control de la deuda, comunicación de valores vencidos, gestión de bloqueos por deuda, proceso de gestión de cobro.
Información de consumo	Otorgar información sobre el consumo del cliente
Resolución de incidencias	Servicio técnico, despachos no realizados

Fuente: La Empresa

- **Gestión del cliente**

Se segmenta el mercado de acuerdo a las características de los grupos de clientes, cantidad y consumo promedio, información que sirve para definir el modelo de gestión con fuerte orientación al cliente.

El objetivo es obtener un mejor conocimiento de los clientes y su evolución en el tiempo para saber su valor y fidelizarlos, lo que permitirá la sostenibilidad del negocio.

- **Oferta de valor**

Es el pilar estratégico del modelo de negocio que permite maximizar la demanda y diferenciarnos en el mercado.

- **Medios de Contacto**

- **Servicio de Atención al Cliente o Call Center:** es el contacto vía telefónica que se obtiene con los clientes, es el medio que posee la mayor cantidad de interacciones y se encarga de gestionar pedidos e incidencias, otorgar información sobre productos y servicios, atender emergencias, direccionar las solicitudes a las áreas responsables y efectuar la tele-cobranzas.

Se ha implementado los mensajes SMS para enviar comunicaciones sobre el pago de sus facturas a los clientes.

- **Agencias de Atención al Cliente:** es el contacto personal que se obtiene con los clientes, las agencias están ubicadas una en la ciudad de Guayaquil y otra en Quito. Los procesos que se gestionan son: pedidos e incidencias, atención de emergencias, cobros, firmas de contratos e información sobre productos y servicios.

- **Proceso gestión de incidencias**

Las incidencias se receptan en los medios de contacto Call Center y Agencias de Atención al Cliente.

Dichas incidencias son registradas, tipificadas, gestionadas en el tiempo previsto y comunicadas al cliente una vez solucionadas. Para cada tipo de incidencia existen tiempos máximos de solución, mismos que son monitoreados y controlados mensualmente a través de indicadores.

5.8 Plan de tecnología

El Plan de tecnología en Plusgas comprende el uso de instrumentos que permiten controlar el abastecimiento de GLP al granel y canalizado.

- **Suministro al Granel – Uso de Medidor de Flujo Másico:** es un instrumento de medición de flujo utilizado para determinar la cantidad de GLP transferida desde un depósito hacia otro.

Al utilizar este instrumento se otorga al cliente una medición precisa de su consumo.

- **Suministro canalizado – Uso de Telemetría:** es un instrumento que permite la medición de GLP y el envío de dicha información hacia el operador del sistema, a través de una comunicación inalámbrica.

CAPITULO VI

6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

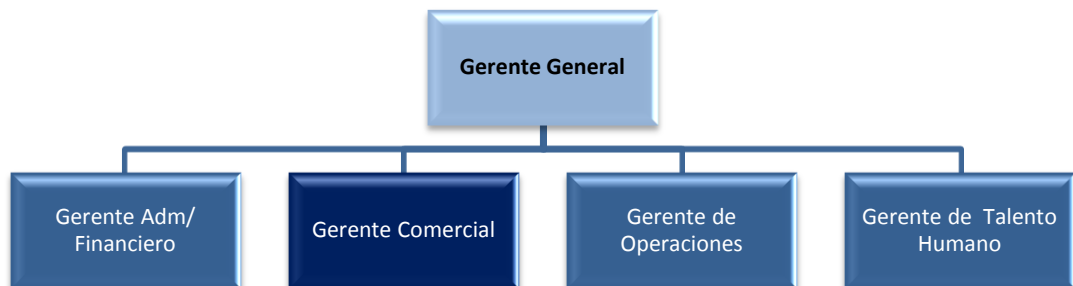
6.1 Política de Recursos Humanos

A continuación se detalla brevemente la política de recursos humanos de Plusgas:

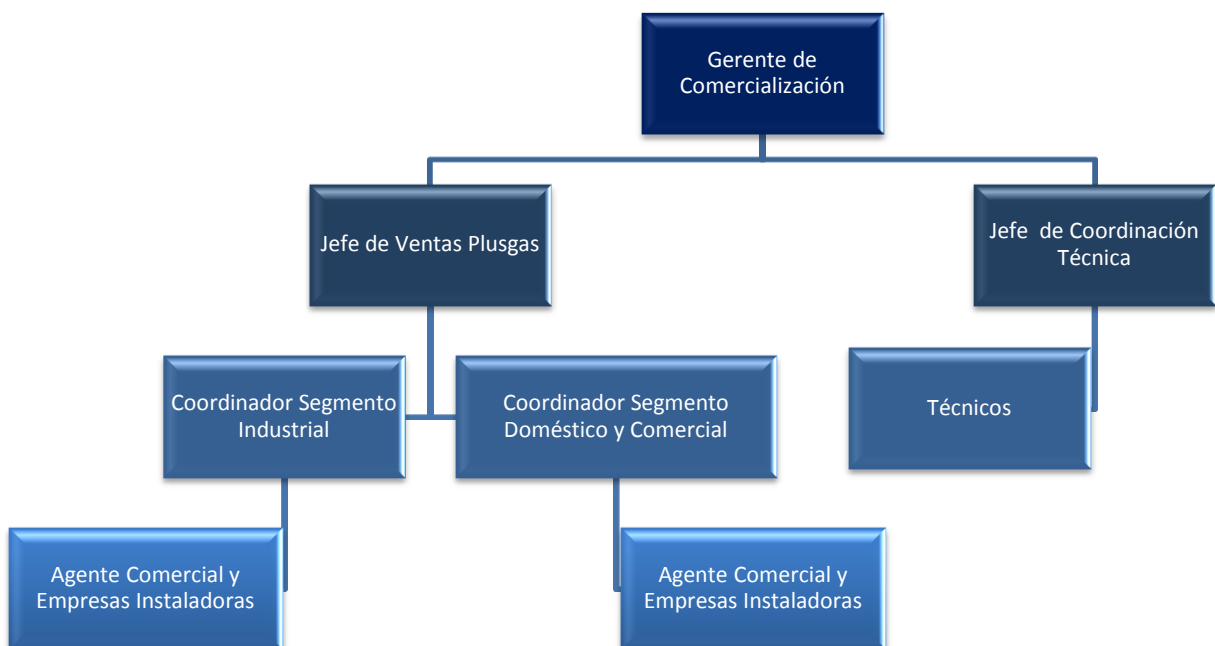
- **Valores corporativos:** los valores constituyen la base del negocio, describen el comportamiento del personal, y por ende es el pilar fundamental de la cultura corporativa.
- **Función de Recursos Humanos:** se establece la responsabilidad del área de Recursos Humanos, el perfil y rol de sus colaboradores e indicadores de gestión para efectuar un seguimiento y evaluación de las actividades. La función de Recursos Humanos es desarrollar herramientas y procesos que soporten de manera eficaz las acciones de todas las áreas o departamentos, para garantizar el éxito de la empresa a través de un personal con trato justo, motivado, comprometido y de alta calidad.
- **Reclutamiento y contratación:** se analizan y evalúan las aptitudes y experiencias de los candidatos, así como su adhesión a los valores corporativos. Una vez seleccionado el candidato se continúa con el proceso de contratación (firma del contrato).
- **Remuneración:** se define el salario base, bonos variables, seguro social y otros beneficios que la empresa ofrece al personal por su desempeño de acuerdo al cargo (nivel jerárquico).
- **Desarrollo del personal:** se realiza una evaluación de las fortalezas y debilidades del personal en función de las habilidades y competencias requeridas para el cargo, de acuerdo a los resultados se genera un plan de formación con el objetivo de desarrollar las habilidades y crear altos niveles de motivación y rendimiento para alcanzar su pleno potencial.
- **Evaluación de desempeño:** se implementa un modelo de evaluación del desempeño del personal a través de un sistema de calificación, donde se definen objetivos, metas, indicadores, etc., con el propósito de motivar y orientar a los colaboradores al cumplimiento de resultados y a la mejora continua del rendimiento.
- **Calidad de vida laboral:** se desarrollan acciones que fomentan el correcto clima o ambiente laboral, estilo de vida saludable y condiciones positivas de trabajo.
- **Política de seguridad y salud en el trabajo:** basada en el cumplimiento de los más altos estándares y normativas de seguridad y salud en el trabajo, así como el compromiso del personal de acatarse fielmente a las mismas.

6.2 Organigrama

Gráfico # 21
Organigrama



Fuente: La Empresa



Fuente: La Empresa

6.3 Definición de la compensación

Todo el personal de Plusgas posee una retribución fija y variable de acuerdo a la política de remuneración:

- **Retribución fija:** se determina a través del sistema de categorización profesional donde se establece el perfil, las competencias, las funciones, el desarrollo potencial del cargo, etc.
- **Retribución variable:** se determina por el cumplimiento de los objetivos establecidos en el año, los mismos deben ser medibles, retadores y han de contribuir a la mejora o consolidación del negocio. Estos objetivos son evaluados por el jefe directo quien otorga una puntuación de acuerdo a la siguiente escala que busca la excelencia en el desempeño del personal:
 - 80% al 100%
 - 100% al 110%
 - 110% al 150%

En el caso de las empresas instaladoras, se otorga una comisión variable según el segmento y la clasificación de los clientes, así como por la siguiente escala de toneladas captadas:

Segmento doméstico:

- Más de 6 toneladas
- Entre 1-6 toneladas
- Hasta 1 toneladas

Segmento comercial:

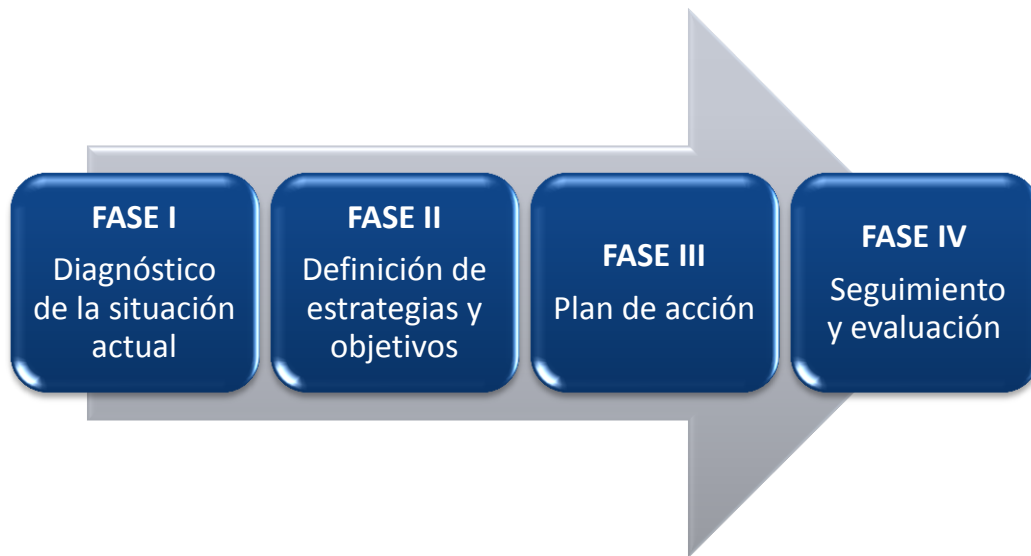
- Más de 25 toneladas
- Entre 6-25 toneladas
- Hasta 6 toneladas

CAPITULO VII

7 PLAN DE EJECUCIÓN

Las fases del plan de ejecución se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico # 22
Fases del Plan de Ejecución



- **Fase I, ¿dónde estamos?:** se establece el diagnóstico de la situación actual en las páginas 11, 12 y 13 del presente estudio.
- **Fase II, ¿a dónde queremos llegar?:** a continuación se definen las estrategias planteadas y objetivos a alcanzar.

Cabe indicar que se han establecido actividades innovadoras que no se han efectuado anteriormente en la industria, con el propósito de consolidar el posicionamiento en el mercado, ser pioneros, fomentar el liderazgo y generar mayor valor a la empresa a través de la diferenciación, lo que evita que el producto sea considerado como un commodity.

En este sentido, la innovación es la herramienta que permite reinventar el negocio, establecer ventajas competitivas sostenibles y encontrar nuevas oportunidades para el desarrollo y crecimiento rentable de la empresa (mediante la premisa de que hacer más de lo mismo no genera resultados diferentes para el negocio).

Tabla # 13
Estrategias y Objetivos a Alcanzar

Estrategia	Objetivos
<p>1) Potenciar la ventaja competitiva y oferta de valor basada en el servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reajustar la estrategia de comunicación, informando claramente las ventajas competitivas y oferta de valor con el fin de captar la atención de los clientes y generar un vínculo con la marca. • Consolidar el posicionamiento en el mercado. • Incrementar el número de captaciones de nuevos clientes. • Mantener la fidelización de los clientes actuales.
<p>2) Desarrollar a los socios estratégicos (Empresas Instaladoras)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar y alinear a las Empresas Instaladoras con la estrategia del negocio. • Estandarizar el servicio otorgado a los clientes. • Establecer mejoras continuas en el servicio y atención al cliente. • Mejorar la satisfacción de los clientes.
<p>3) Efectuar alianzas estratégicas con los principales actores del sector, instituciones públicas principalmente las entidades de control, así como empresas claves y personas referentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una imagen positiva y fortalecer los vínculos con los actores principales. • Consolidar el posicionamiento en el mercado. • Identificar oportunidades y generar un valor diferencial.
<p>4) Desarrollar una multicanalidad en la comunicación con los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la interacción entre los clientes y la empresa a través de diferentes medios de contacto. • Aumentar los medios de captación de nuevos clientes, optimizando recursos. • Obtener mayor conocimiento de los clientes y gestionar dicha información para identificar las tendencias, adaptarse a las demandas y mejorar la toma de decisiones.

- **Fase III, ¿cómo llegaremos?:** a continuación se establecen las actividades y el impacto generado.

1) Potenciar la ventaja competitiva y oferta de valor basada en el servicio

Tabla # 14
Actividades e Impacto Esperado

Actividades	Detalle	Impacto
<p>1.1 Implementación del neuromarketing (basado en la neurolingüística)** para incorporar en la comunicación elementos racionales y emocionales que permitan vincular las imágenes y mensajes con las ventajas del producto y beneficios de los servicios que solo la marca ofrece en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en soluciones energéticas en lugar de venta de gas (otorgar un valor agregado/diferencial). • Incorporación de imágenes y mensajes con elementos racionales y emocionales para generar un vínculo entre el producto y cliente. • Inclusión de los beneficios diferenciales que se otorgan a los clientes (asistencia técnica, servicio de emergencias, etc.), así como los diversos usos del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del conocimiento de la oferta de valor diferencial. • Consolidación del posicionamiento de la marca y diferenciación del producto con la competencia.
<p>1.2 Modificación de artes de avisos y elaboración de nuevos materiales de apoyo como propuestas y catálogos comerciales, mailings, videos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de artes de acuerdo a la estrategia establecida. • Elaboración de nuevos materiales de apoyo a las ventas, incorporando la línea gráfica y estrategia de comunicación, así como nuevos formatos de presentación para remitirlos por diversos medios (artes persuasivos para mailing, propuestas y catálogos en PDF o flash, videos promocionales, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del vínculo de los clientes con la marca. • Mayor recordación por los estímulos incorporados en la comunicación • Incremento en las captaciones de clientes.
<p>1.3 Capacitación de la fuerza de ventas para establecer una comunicación efectiva con los clientes a través de las herramientas de la neurolingüística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convención o Jornada de Capacitación sobre la estrategia de comunicación y sus herramientas, así como sobre la orientación al cliente y el servicio de excelencia. • Elaboración de Manual de Actuación Comercial para que sirva como documento de soporte o apoyo. 	

** Neuromarketing (cerebro del consumidor + marketing), basado en la neurolingüística: es la aplicación de herramientas neurológicas y de lenguaje que facilitan la comunicación e incrementan el impacto de las actividades debido a estímulos y experiencia vivida por el cliente a través de los sistemas de percepción.

2) *Desarrollar a los socios estratégicos (Empresas Instaladoras)*

Tabla # 15
Socios Estratégicos

Actividades	Detalle	Impacto
2.1 Efectuar capacitaciones para estandarizar el proceso de venta del producto y captación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procesos de venta del producto y captación de clientes, generando políticas para su debido cumplimiento, que se deben incluir en el Manual de Actuación Comercial. • Efectuar capacitaciones de cada parte del proceso y otorgar herramientas para la implementación de estrategias de comunicación. 	
2.2 Estandarizar la imagen de las empresas instaladoras para generar identidad con la marca Plusgas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un logo de empresas instaladoras para generar identidad y valor a su gestión. Así como para otorgar mayor seguridad a los clientes. • Incorporar dicha imagen a los vehículos, uniformes con credenciales de identificación y páginas webs. • Desarrollar un manual de incorporación de la imagen de las empresas instaladoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad, compromiso y motivación de las empresas instaladoras (barreras de salida) • Homogeneidad en la actuación de las empresas instaladoras a través de la estructuración y formalización de los procedimientos y gestión
2.3 Implementar un modelo de seguimiento, control y evaluación con gestión de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar, comunicar e implementar el Manual de Actuación Comercial de las empresas instaladoras, estableciendo un modelo de seguimiento, control y evaluación que permita conocer los avances de resultados y/o definir acciones de mejora continua. • Otorgar un reconocimiento a la mejor gestión de las empresas instaladoras (al finalizar el año) de acuerdo a los resultados obtenidos en los indicadores del Manual de Actuación Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de las acciones de mejora continua en los aspectos clave del servicio • Incremento en las captaciones y satisfacción de los clientes • Consolidación del posicionamiento de la marca y diferenciación del producto con la competencia.
2.4 Efectuar actividades conjuntas como participación en Ferias, generando una optimización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades conjuntas que permitan optimizar recursos y obtener mayor exposición de la marca. • Actividades como: participación en Ferias (activaciones de marca), capacitaciones técnicas y alianzas estratégicas con los actores del sector. 	

3) *Efectuar alianzas estratégicas con los principales actores del sector, instituciones públicas principalmente las entidades de control, así como empresas clave.*

Tabla #16
Alianzas Estratégicas

Actividades	Detalle	Impacto
<p>3.1 Efectuar actividades de publicidad o promoción conjuntas, optimizando recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activaciones de marca con mensajes positivos sobre Plusgas (Constructores, Bomberos, Empresas como Burger King, entre otros) • Participación en Ferias y eventos • Publicidad en medios: avisos en revistas, publrreportajes, boletines electrónicos, etc. • Incorporación de arte en el retiro de las facturas de los clientes Plusgas para utilizar los recursos de la empresa como la base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activaciones de marca: mini vallas en las casas modelos (constructores / promotores de vivienda), campañas de seguridad con el Cuerpo de Bomberos, impresión de manteles de los restaurantes del Burger King, descuentos en restaurantes específicos • Participación en Ferias o Congresos a través de una alianza con las empresas promotoras de eventos: coordinación de activaciones de marca con empresas instaladoras, empresas clave o instituciones públicas • Publicidad en medios: coordinación de avisos, publrreportajes, artículos en revistas, catálogos, boletines electrónicos, etc. El objetivo es otorgar información de interés y fortalecer el vínculo con el lector, incrementando la recordación de marca • Incorporación de artes en el retiro de las facturas con el fin de vender dicho espacio para publicidad (Empresas con productos como calefones y gasodomésticos), generando ingresos mediante el uso de los recursos que posee la empresa como lo es la base de datos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una relación sólida con los principales actores del sector, obteniendo el respaldo, confianza y credibilidad de dichos aliados estratégicos, aumentando el valor de la marca Plusgas. • Mayor visibilidad frente a los clientes potenciales. • Incremento en las captaciones de clientes. • Consolidación del posicionamiento de la marca y diferenciación con la competencia.
<p>3.2 Obtener avales de las entidades de control y testimonios de empresas referentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener avales de las entidades de control a través de las campañas o activaciones de marca, que generan un vínculo con la empresa. Lo importante es ser pioneros para lograr un correcto posicionamiento • Gestionar testimonios de empresas referentes (clientes clave) e incorporarlos en brochures, publrreportajes, etc. 	
<p>3.3 Desarrollar capacitaciones y talleres técnicos en conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar capacitaciones y talleres con las entidades de control para clientes potenciales clave, así como los clientes actuales y demás actores principales del sector. 	

4) *Implementar una multicanalidad en la comunicación con los clientes*

Tabla #17
Comunicación con los Clientes

Actividades	Detalle	Impacto
4.1 Comunicar a los clientes sobre los diversos medios de contacto - Agencia de atención al cliente - Call Center - Correo electrónico - Página web - APP	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de artes e implementación de la estrategia de comunicación para informar a los clientes sobre los diversos medios de contacto que se le ofrece para facilitar la interacción con la empresa. • Adaptación a las tendencias y requerimientos del mercado. • Desarrollo de un APP para smartphones con el fin de interactuar con la empresa por medio del celular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio brindado a los clientes y su satisfacción • Incrementar el vínculo entre los clientes y la empresa • Incremento de las captaciones de clientes. • Consolidación del posicionamiento de la marca y diferenciación con la competencia.
4.2 Mantener el contacto con los clientes y recabar información para identificar las tendencias, adaptarse a las demandas y mejorar la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre novedades, beneficios, ventajas a través de los medios de contacto. • Desarrollar breves encuestas para identificar tendencias, demandas, validar el cumplimiento de la oferta de valor e implementar acciones de mejora continua. 	

5) *Diagrama de Gantt*

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.1												
1.2												
1.3												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												
3.1												
3.2												
3.3												
4.1												
4.2												
4.3												

- **Fase IV, seguimiento y evaluación:**

Es fundamental efectuar un seguimiento de la ejecución e impacto de las actividades mencionadas, con el propósito de medir y evaluar las acciones para implementar mejoras continuas o replicar aquellas que generaron mayor valor o beneficio. Así como para asegurar el cumplimiento de la oferta de valor o su reajuste de acuerdo a los requerimientos del mercado.

CAPITULO VIII

8 PLAN DE RIESGOS

8.1 Análisis del riesgo

El análisis y la gestión del riesgo es parte fundamental de la estrategia del negocio y factor clave de éxito que permitirá alcanzar los objetivos establecidos.

La gestión eficaz del riesgo inicia con la identificación de las posibles amenazas y el estudio de las causas, y continúa con la evaluación de la probabilidad de que dicho evento y sus consecuencias o impacto.

- Identificación de posibles amenazas y sus causas

Tabla #18
Identificación de Amenazas

Amenaza	Causa
Cambio en la Matriz Energética	El Ecuador es un país deficitario de GLP e importa grandes volúmenes de derivados a un alto costo. El enfoque es eliminar el subsidio del GLP para el segmento doméstico en el año 2016 y fomentar el uso de la energía eléctrica con la implementación de 8 nuevas centrales hidroeléctricas. Se implementará un programa de reemplazo de cocinas de gas por cocinas eléctricas de alto rendimiento
Reducción de cupos para comercializadoras	El Gobierno determina los cupos (toneladas/día) de GLP de uso doméstico para cada comercializadora, mismos que no se mantienen estables y podrían disminuir para fomentar el cambio de la matriz energética.
Falta de ajuste de las tarifas de comercialización	El Gobierno no ha actualizado la tarifa de las comercializadoras desde el año 2002, sin embargo éstas empresas han tenido que asumir el incremento de costos fijos y variables, disminuyendo de esta manera la rentabilidad del negocio

Amenaza	Causa
Falta de inversión en segmentos doméstico y comercial	Situación económica del país que no permite tener el entorno adecuado para fomentar la inversión por parte de los constructores y clientes.

8.2 Evaluación del impacto del riesgo

Para efectuar una evaluación del impacto del riesgo se ha considerado la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad de Amenaza} \times \text{Magnitud de Daño}$$

- *La probabilidad de amenaza:* es la posibilidad de que el riesgo suceda y generalmente se clasifica con rangos probabilísticos que van de bajo hasta alto:
 - **Probabilidad alta:** es seguro que la amenaza ocurrirá (siempre o casi siempre)
 - **Probabilidad media:** es medianamente seguro que la amenaza ocurrirá (algunas veces)
 - **Probabilidad baja:** es incierto que la amenaza ocurrirá (rara vez)
- *Magnitud de daño:* es la potencial severidad del daño, se puede clasificar con el criterio de insignificante hasta grave
 - **Severidad alta:** el daño ocurrido es grave y por ende afecta en gran magnitud al negocio
 - **Severidad media:** el daño ocurrido es moderado y afecta medianamente al negocio
 - **Severidad baja:** el daño ocurrido es insignificante y/o puede afectar levemente al negocio.

Tabla #19
Evaluación de Impacto del Riesgo

		Magnitud del Daño		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja	Riesgo Insignificante	Riesgo Leve	Riesgo Moderado
	Media	Riesgo Leve	Riesgo Moderado	Riesgo Grave
	Alta	Riesgo Moderado	Riesgo Grave	Riesgo Grave

- **Riesgo insignificante:** no se requiere efectuar acciones específicas urgentes
- **Riesgo leve:** se requiere implementar acciones preventivas y medidas de seguimiento y control
- **Riesgo moderada:** se requiere implementar acciones para disminuir el riesgo en un periodo determinado
- **Riesgo grave:** se requiere implementar con urgencia acciones para disminuir el riesgo y medidas de seguimiento y control más rigurosos. De ser posible se debe solucionar el inconveniente en un tiempo inferior al estimado

Tabla # 20
Amenazas y Evaluación de Impacto

Amenaza	Evaluación del impacto	Observaciones
Cambio en la Matriz Energética	El riesgo es moderado debido a que la probabilidad de que suceda es alta y la magnitud del daño es baja para el segmento comercial. Sin embargo el riesgo es grave para el segmento doméstico debido a que la magnitud del daño es media.	De acuerdo a un estudio el consumo mixto de GLP + energía eléctrica será más económico que consumir únicamente energía eléctrica (Ver Anexo #6)
Reducción de cupos para comercializadoras	El riesgo es grave debido a que la probabilidad de que suceda es media y la magnitud del daño es alta.	Es necesario efectuar un informe a la entidad de control con el fin de solicitar un aumento de cupo para atender las demandas del mercado, considerando la cuota de participación en el mismo.
Falta de ajuste de las tarifas de comercialización	El riesgo es grave debido a que la probabilidad de que suceda es media y la magnitud del daño es alta.	Es necesario efectuar un informe a la entidad de control con el fin de solicitar un incremento de la tarifa considerando que han aumentado los gastos incurridos en la comercialización desde el 2002, año en que se estableció la tarifa sin actualizaciones hasta la fecha
Falta de inversión en segmentos doméstico y comercial	El riesgo es grave debido a que la probabilidad de que suceda es media y la magnitud del daño es alta.	Es necesario revisar constantemente los índices económicos del país y aprovechar el auge actual en la construcción debido a los créditos del BIESS

En el Anexo # 7 se muestra un análisis adicional del impacto del riesgo, en el que se considera una evaluación cuantitativa.

CAPITULO IX

9 PLAN FINANCIERO

9.1 Presupuesto de Marketing

Tabla #21
Presupuesto de Marketing - Estrategias Captar y Fidelizar

ESTRATEGIA: CAPTAR

FCE	Inversión - Segmentos		Total
	Doméstico	Comercial	
Activaciones de marca en Ferias principales	\$ 5.167	\$ 3.167	\$ 8.334
Material de apoyo a las ventas	\$ 1.980	\$ 1.980	\$ 3.960
Publicidad en medios y vallas publicitarias	\$ 10.990	\$ 9.570	\$ 20.560
Estrategia de comunicación (multicanalidad)	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 4.300
Investigación de mercado	\$ 5.899	\$ 5.899	\$ 11.798
Alianzas estratégicas entidades de control y actores referentes	\$ 3.587	\$ 3.597	\$ 7.184
Capacitaciones Empresas Instaladoras y fuerza de venta	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000
Imagen y estandarización de procesos (alineación actores comerciales)	\$ 1.956	\$ 1.956	\$ 3.912

Total Captar	\$ 66.048
%	90%

ESTRATEGIA: FIDELIZAR

FCE	Costo - Segmentos		Total
	Doméstico	Comercial	
Eficiencia servicio postventa	\$ 1.980	\$ 1.980	\$ 3.960
Atención a clientes claves	\$ 1.644	\$ 1.645	\$ 3.289
Capacitación clientes claves	\$ 1.550	\$ 1.550	\$ 3.100
Encuesta de satisfacción al cliente	\$ 350	\$ 350	\$ 700

Total Fidelizar	\$ 7.249
%	10%

INVERSIÓN TOTAL	\$ 73.297
------------------------	------------------

9.2 Proyecciones Financieras

En la Tabla #22 se presenta el pronóstico de ventas de los segmentos doméstico y comercial durante un periodo de 5 años (del 2013 al 2017).

Como se puede observar en el Gráfico #23, existe un crecimiento de ventas (toneladas) del 10% anual, lo que representa un margen bruto de \$335.933 y \$205.043 dólares para el segmento doméstico y comercial respectivamente para el año 2014.

Gráfico #23

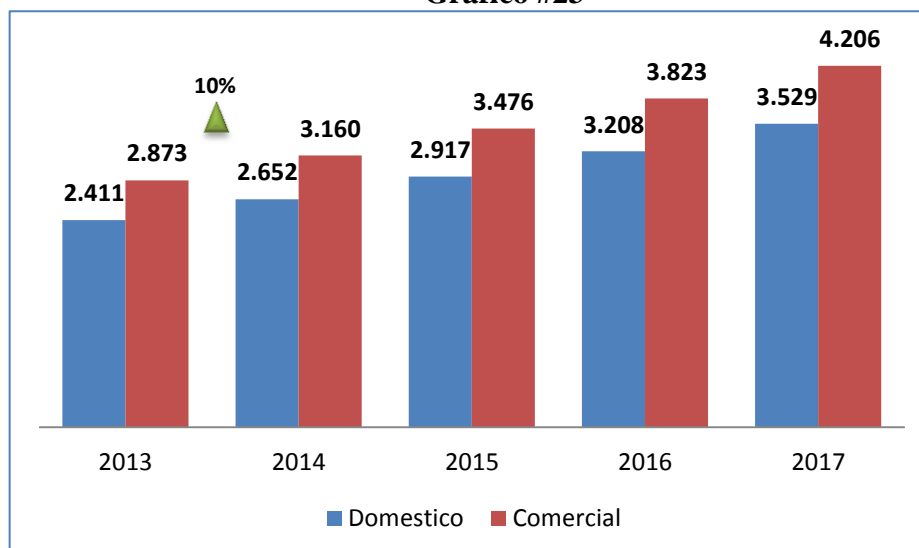


Tabla #22

Pronóstico de Ventas

Domestico	%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%	\$ 315	\$ 324	\$ 334	\$ 344	\$ 355
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	39%	\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	61%	\$ 123	\$ 127	\$ 130	\$ 134	\$ 138
Pronóstico de Ventas/Toneladas		2.411	2.652	2.917	3.208	3.529
Factor de Estacionalidad	39%	15,34%	17,38%	19,69%	22,31%	25,28%
Ingresos por Venta		\$ 759.326	\$ 860.317	\$ 974.739	\$ 1.104.379	\$ 1.251.262
Crecimiento/año			10%	10%	10%	10%
Costos Variables	61%	\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674
Margen Bruto	39%	\$ 296.499	\$ 335.933	\$ 380.612	\$ 431.234	\$ 488.588
Gastos de Administración		\$ 76.225	\$ 79.238	\$ 82.370	\$ 85.627	\$ 89.014
Gastos Comerciales	8%	\$ 63.888	\$ 65.683	\$ 67.529	\$ 69.428	\$ 71.383
Utilidad Operativa		\$ 232.611	\$ 270.251	\$ 313.083	\$ 361.805	\$ 417.205
		31%	31%	32%	33%	33%

Tabla #22

Pronóstico de Ventas

Comercial		%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%		\$ 255	\$ 263	\$ 271	\$ 279	\$ 287
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	75%		\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	25%		\$ 63	\$ 65	\$ 67	\$ 69	\$ 71
Pronóstico de Ventas/Toneladas			2.873	3.160	3.476	3.823	4.206
Factor de Estacionalidad			15,34%	17,38%	19,69%	22,31%	25,28%
Ingresos por Venta			\$ 732.509	\$ 829.933	\$ 940.314	\$ 1.065.375	\$ 1.207.070
Crecimiento/año				10%	10%	10%	10%
Costos Variables	75%		\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853
Margen Bruto	25%		\$ 180.973	\$ 205.042	\$ 232.313	\$ 263.210	\$ 298.217
Gastos de Administración			\$ 50.816	\$ 52.825	\$ 54.913	\$ 57.085	\$ 59.343
Gastos Comerciales	6%		\$ 42.592	\$ 43.788	\$ 45.019	\$ 46.286	\$ 47.589
Utilidad Operativa	19%		\$ 138.380,70	\$ 161.253,76	\$ 187.293,52	\$ 216.924,73	\$ 250.628,74
			19%	19%	20%	20%	21%

9.3 Balance General

Tabla #23

Balance General Proyectado

	2013	2014	2015	2016	2017
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo	72.202	194.831	311.458	436.561	571.296
Cuentas por Cobrar	\$ 135.621	\$ 153.659	\$ 174.096	\$ 197.250	\$ 223.485
Inventario	\$ 5.635	\$ 6.385	\$ 7.234	\$ 8.196	\$ 9.286
Total Activos Corrientes	\$ 213.459	\$ 354.875	\$ 492.788	\$ 642.008	\$ 804.067
Activos Fijos					
Terrenos para otras instalaciones	\$ 13.999	\$ 22.999	\$ 22.999	\$ 22.999	\$ 22.999
Edificios industriales	\$ 21.666	\$ 19.499	\$ 18.416	\$ 17.333	\$ 16.249
Otras construcciones e infraestr.	\$ 9.529	\$ 8.576	\$ 8.100	\$ 7.623	\$ 7.147
Centros de acopio de gas	\$ 15.774	\$ 11.267	\$ 9.014	\$ 6.760	\$ 4.507
Plantas de envasado de gas	\$ 77.331	\$ 55.236	\$ 44.189	\$ 33.142	\$ 22.094
Instal Gas en Clientes	\$ 30.302	\$ 21.644	\$ 17.315	\$ 12.986	\$ 8.658
Mobiliario	\$ 1.183	\$ 710	\$ 473	\$ 237	\$ 0
Equipo de oficina	\$ 1.285	\$ 771	\$ 514	\$ 257	\$ 0
Enseres diversos	\$ 2.745	\$ 1.647	\$ 1.098	\$ 549	\$ 0
Equipo para proceso de datos	\$ 2.908	\$ 1.745	\$ 1.163	\$ 582	\$ 0
Elementos de transp. por carretera	\$ 8.221	\$ 4.933	\$ 3.289	\$ 1.644	\$ 0
Total Activos Fijos	\$ 184.943	\$ 149.028	\$ 126.570	\$ 104.112	\$ 81.654
Menos: Depreciación Acumulada	\$ 36.457	\$ 72.913	\$ 109.370	\$ 145.827	\$ 182.284
Total Activos	\$ 361.945	\$ 430.988	\$ 509.987	\$ 600.292	\$ 703.437
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos					
Cuentas por Pagar	\$ 101.436	\$ 114.927	\$ 130.213	\$ 147.531	\$ 167.153
Impuestos por pagar	\$ 73.678	\$ 93.121	\$ 115.421	\$ 140.966	\$ 170.200
Total Pasivos	\$ 175.115	\$ 208.049	\$ 245.634	\$ 288.498	\$ 337.352
Patrimonio del Propietario					
Acciones de Capital Ordinarias	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Beneficios Retenidos	\$ 136.831	\$ 172.940	\$ 214.353	\$ 261.795	\$ 316.085
Dividendos	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Total Patrimonio del Propietario	\$ 186.831	\$ 222.940	\$ 264.353	\$ 311.795	\$ 366.085
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 361.945	\$ 430.988	\$ 509.987	\$ 600.292	\$ 703.437
NOF	-\$ 33.858	-\$ 48.005	-\$ 64.304	-\$ 83.051	-\$ 104.581

9.4 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla #24

Estado de Pérdidas y Ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017	Totales
Ingresos por Ventas						
Doméstico	\$ 759.326	\$ 860.317	\$ 974.739	\$ 1.104.379	\$ 1.251.262	\$ 4.950.023
Comercial	\$ 732.509	\$ 829.933	\$ 940.314	\$ 1.065.375	\$ 1.207.070	\$ 4.775.201
Total Ingresos por Ventas	\$ 1.491.835	\$ 1.690.249	\$ 1.915.053	\$ 2.169.755	\$ 2.458.332	\$ 9.725.224
Costo de Ventas						
Doméstico	\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674	\$ 3.017.157
Comercial	\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853	\$ 3.595.445
Total Costo de Ventas	\$ 1.014.364	\$ 1.149.274	\$ 1.302.127	\$ 1.475.310	\$ 1.671.527	\$ 6.612.602
Margen Bruto	\$ 477.472	\$ 540.975	\$ 612.925	\$ 694.444	\$ 786.805	\$ 3.112.622
Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios	\$ 124.026	\$ 128.987	\$ 134.146	\$ 139.512	\$ 145.092	\$ 671.763
Servicios Básicos	\$ 3.016	\$ 3.076	\$ 3.137	\$ 3.200	\$ 3.264	\$ 15.693
Total Gastos de Adm	\$ 127.041	\$ 132.063	\$ 137.283	\$ 142.712	\$ 148.357	\$ 687.456
Gastos Comerciales						
Publicidad	\$ 71.163	\$ 73.297	\$ 75.496	\$ 77.761	\$ 80.094	\$ 377.811
Mantenimiento	\$ 11.466	\$ 11.696	\$ 11.930	\$ 12.168	\$ 12.412	\$ 59.672
Conferencias y Seminarios	\$ 2.193	\$ 2.215	\$ 2.237	\$ 2.260	\$ 2.282	\$ 11.188
Seguro (Responsabilidad y Pi	\$ 2.375	\$ 2.447	\$ 2.520	\$ 2.596	\$ 2.673	\$ 12.611
Licencias / Honorarios / Perm	\$ 1.210	\$ 1.222	\$ 1.234	\$ 1.247	\$ 1.259	\$ 6.172
Honorarios Legales y Profesi	\$ 5.202	\$ 5.358	\$ 5.518	\$ 5.684	\$ 5.854	\$ 27.615
Gastos de Oficina y Suministr	\$ 3.568	\$ 3.675	\$ 3.785	\$ 3.899	\$ 4.016	\$ 18.943
Renta de Vehículos y Equipos	\$ 2.610	\$ 2.688	\$ 2.769	\$ 2.852	\$ 2.937	\$ 13.855
Teléfono y Comunicaciones	\$ 2.089	\$ 2.131	\$ 2.173	\$ 2.217	\$ 2.261	\$ 10.871
Viajes	\$ 4.605	\$ 4.743	\$ 4.885	\$ 5.032	\$ 5.182	\$ 24.446
Total Gastos Comerciales	\$ 106.480	\$ 109.471	\$ 112.548	\$ 115.714	\$ 118.972	\$ 563.185
Utilidad Operativa	\$ 246.966	\$ 302.518	\$ 366.231	\$ 439.218	\$ 522.741	\$ 1.877.674
Otros Gastos						
Depreciación	36.457	36.457	36.457	36.457	36.457	182.284
Beneficio antes de impuesto:	210.509	266.061	329.774	402.761	486.285	1.695.390
Impuestos	73.678	93.121	115.421	140.966	170.200	593.387
Beneficio Neto	136.831	172.940	214.353	261.795	316.085	1.102.004
ROS	9,17%	10,23%	11,19%	12,07%	12,86%	
ROE	73%	78%	81%	84%	86%	

Las proyecciones de flujo de caja son las siguientes:

	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO NETO		136.831	172.940	214.353	261.795	316.085
MAS DEPRECIACION		36.457	36.457	36.457	36.457	36.457
E CASH FLOW	(100.000)	173.288	209.396	250.810	298.252	352.542
VAN:	\$ 719.732					
TIR:	192%					

9.5 Análisis del punto crítico

Tabla #25

Análisis Punto Crítico - Año 2014

	Dólares	Porcentaje
Ingresos Anuales por Ventas	\$ 1.690.249	100,00%
Costo de Ventas	\$ 1.149.274	67,99%
Margen Bruto	\$ 540.975	32,01%
Gastos de Administración	\$ 132.063	
Gastos Comerciales	\$ 109.471	
Total Gastos de Adm y Comerciales	\$ 241.534	
Cálculo de Ventas al Punto Crítico	\$ 241.534	
	32,01%	
Ventas al Punto Crítico en Dólares	\$ 754.659	

9.6 Escenarios Económicos

Para efecto de la presentación de los escenarios económicos se consideró la amenaza del mercado que mayor impacto ocasiona al negocio, que es la “Falta de ajuste de las tarifas de comercialización”, toda vez que afecta la rentabilidad de la venta de cilindros y de granel, reduciendo la sostenibilidad a largo plazo.

9.6.1 Escenario pesimista: no se efectúa la actualización de la tarifa de comercialización, establecida desde el año 2002.

Cabe mencionar que el análisis financiero detallado anteriormente está considerando una tarifa de \$87 dólares, es decir el desarrollo del proyecto está realizado en base al escenario pesimista.

9.6.2 Escenario realista: se efectúa la actualización de la tarifa de comercialización, estableciendo la misma en \$108.99 dólares

9.6.3 Escenario positivo: se efectúa la actualización de la tarifa de comercialización, de acuerdo al análisis de los gastos incurridos por las comercializadoras, estableciendo la misma en \$145 dólares

A continuación se detallan datos sobre la simulación de los 3 escenarios en el año 2014, en el Anexo # 8 se muestran los resultados obtenidos de dichas simulaciones.

Tabla # 26

Escenarios	Tarifa	Ingresos Venta	Margen Bruto	Beneficio Neto	ROS
Pesimista	\$87	\$1.690.249	\$540.975	\$172.940	10,23%
Realista	\$108.99	\$1.985.098	\$835.824	\$364.591	18,37%
Positivo	\$145	\$1.991.888	\$842.614	\$369.005	18,53%

9.7 Valoración del proyecto

La valoración de un proyecto permite conocer la rentabilidad de realizar una inversión, que puede tener diversos propósitos para las empresas sin embargo todas poseen el mismo enfoque hacia la creación de valor.

En este sentido, para efectuar la medición del valor del proyecto, se utilizó el Valor Actual Neto (VAN).

Adicionalmente, es fundamental conocer el rendimiento esperado del proyecto, mismo que debe superar en lo posible el riesgo adquirido. Toda decisión de inversión es realizada con el fin de poseer un capital mayor en el futuro, dicha inversión puede financiarse con recursos ajenos (deuda) y/o recursos propios (patrimonio/equity).

Se calculó el Free Cash Flow, que es el flujo de fondos que producen los activos considerando que el financiamiento se efectuó únicamente con recursos propios de la empresa.

El valor del tiempo de los recursos propios se lo mide a través del costo del patrimonio (Ke) para lo cual se utilizó el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model) que permite deducir el rendimiento del activo con relación al riesgo esperado.

Para el efecto, se debe calcular el beta de la industria de distribución o comercialización de GLP, se debe obtener la tasa riesgo país, la prima de riesgo, etc. A continuación se detalla la fórmula:

$$K_e: R_f + B_e (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Dónde:

- **Rf:** es la tasa libre de riesgo
- **Be:** es el coeficiente de volatilidad de los recursos propios
- **Rm:** es la tasa de riesgo de mercado
- **(Rm – Rf):** es la prima de riesgo

Tabla # 27

Datos		Detalle
Be	0,97	Beta de la industria
D/E	75,32%	Relación Deuda/Patrimonio de la industria
T	15,06%	Tasa de impuesto vigente de la industria
Be apalancada	0,59	Beta, con la carga del endeudamiento de la Empresa y la tasa de impuestos en Ecuador.

Fórmula		Detalle
Rf	2,95%	Tasa libre de riesgo
Rm	8,59%	Tasa de riesgo de mercado
(Rm – Rf)	5,64%	Prima de riesgo
Rp	13,08%	Riesgo país

Resultados	
Ke	19,37%
WACC	19,37%
VAN	719.732
TIR	192%

Como se puede observar la rentabilidad es mayor al costo de los recursos (capital) y por ende se puede determinar que el proyecto es atractivo.

- **VAN > 0:** significa que se recupera la inversión y se obtiene la ganancia esperada más un adicional
- **TIR > 0:** significa que se recupera la inversión y se obtiene una rentabilidad
- **TIR > WACC:** significa que el proyecto se acepta y es atractivo

Fuente: Rovayo Gabriel. (2010). Finanzas para Directivos, IDE Business School, Ecuador

Las políticas operativas del proyecto son las siguientes:

Tabla # 28

Datos		Detalle
Rotación de clientes	11	Número promedio de las veces que se logra cobrar a los clientes en el año
Días de clientes	33	Días promedio en que se cobra a los clientes
Rotación de inventario	180	Número promedio de las veces que se logra vender todo el inventario disponible
Días de inventario	2	Días promedio en que se vende todo el inventario
Rotación de proveedores	10	Número promedio de las veces que se logra pagar a los proveedores
Días de proveedores	36	Días promedio en que se paga a los clientes
Desembolso diario	\$3.671	Los recursos requeridos diariamente

Como se mostró anteriormente, las NOF (Necesidades Operativas de Fondos) son negativas debido a que el inventario permanece pocos días en la empresa (2) y se logra cobrar antes (33) de los días de pago a los proveedores (36).

A continuación se detalla un análisis de los indicadores financieros:

Tabla # 29

Detalle	
ROS: 9,17%	Representa el beneficio neto sobre las ventas, es atractivo y presenta un crecimiento anual constante
ROE: 73%	Representa la rentabilidad de la inversión del accionista. Este indicador es sumamente atractivo para el accionista y el mismo presenta un crecimiento anual constante
ROE > Ke	Significa que el accionista está creando valor

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y Recomendaciones

Las estrategias de innovación planteadas en el presente proyecto que se enmarcan en la potenciación de las ventajas competitivas y oferta de valor basado en el servicio, en el desarrollo de las empresas instaladoras como principales socios estratégicos, en la generación de alianzas estratégicas con los organismos de control, instituciones públicas, empresas claves y personas referentes, así como en el desarrollo de la comunicación con los clientes desde la producción de multicanales, garantizan el posicionamiento de la marca en el mercado y el incremento de las ventas, impactando positivamente el margen.

Para lograr el posicionamiento de la marca es necesario que potenciar la oferta de valor diferenciada a través de la implementación de estrategias de neuro-marketing, que incorporan componentes racionales y emocionales vinculados a las imágenes y los mensajes que se articulan con los beneficios del producto y los servicios, a través de procesos de comunicación centrados en el lenguaje, la memoria y la percepción. Ello exige la modificación inmediata de las artes y los materiales de apoyo a las ventas como catálogos y otros, así como el manejo de la capacitación en ventas en el marco de la neurolingüística.

La estrategia de desarrollo de multicanales de comunicación con los clientes que incorpora el uso del neuro-marketing, ciencia de frontera, de carácter multidisciplinar, favorece la constante identificación de tendencias para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la calidad del servicio y enmarcadas en el incremento del vínculo cliente-empresa, lo que consolida el posicionamiento de la marca con modelos diferenciadores y generadores de valor.

Las alianzas estratégicas con los actores claves para el desarrollo de actividades de publicidad y promoción optimizando recursos, garantizará relaciones de confianza y credibilidad tributando a la creación de valor de la marca, permitiendo su sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, el modelo de negocios debe tener en cuenta que uno de los principales socios son las empresas instaladoras del servicio, lo que sumado a una buena estrategia de imagen y comunicación puede producir identidades, lealtades, compromisos y motivaciones que fomentan la homogeneización en los procedimientos y protocolos de gestión, mejorando aspectos claves del servicio con procesos de mejora continua que benefician el incremento de la captación y satisfacción del cliente.

La amenaza en el cambio de la matriz productiva puede llegar a ser moderada, debido a que no afecta al sector comercial e industrial, y a su vez se consideran estrategias de captación de clientes. La verdadera amenaza y el riesgo grave, está en la inestabilidad en el ajuste de las tarifas y la reducción de cupos, por lo que es necesario efectuar acciones con las entidades de control que permitan establecer vínculos (trabajo en red o clúster) para la sostenibilidad del sector a largo plazo.

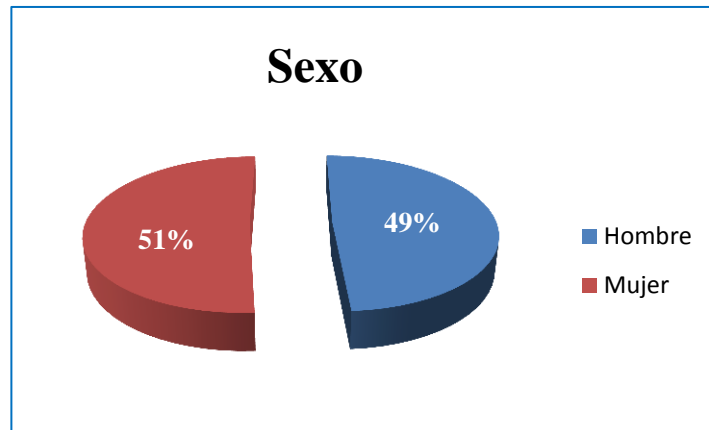
11. Bibliografía

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Smith, A. & 470 practitioners from 45 countries, (2010). *Business Model Generation*
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, New Jersey, Estados Unidos, John Wiley & Sons.
- Harvard Business School, (2000), Note on Marketing Strategy, 9-598-061
- Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York, Harper
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Prentice Hall.
- Morales Mario, León Angélica (2012), *Adiós a los Mitos de la Innovación*, Innovare
- The Global Competitiveness Index 2011-2012, (2012). World Economic Forum
- García José Luis, (2010), *Nota Técnica Investigación Comercial para la Dirección*, Instituto Internacional de San Telmo, España
- Thompson, J. & Martin, F. (2010). *Strategic Management: Awareness & Change*. 6th ed. Cengage Learning EMEA, p. 86-88, 816
- Porter Michael, (1999). *Ventaja Competitiva*, 1era edición, página 15 -159
- Kotler, Phillip. (2001). *"Dirección de Marketing. La edición del milenio"* Ed. PrenticeHall, México
- Hoffman D., Czinkota M., y otros (2007). *Principios de Marketing*, México D.F., México, Thomson
- Pere Agell y José A. Segarra, (1999). *Nota Técnica Investigación de Mercado: Funciones, Etapas y Obtención de Información*, Universidad de Navarra, Madrid
- Stanton, William; Etzel, Michael J; WALKER, Bruce. (1999). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.
- Blanco Alvarez Roberto. (2011). *Neuromarketing*, Segunda Edición, Prentice Hall Financial Times, Pearson
- Vasilachis Irene y otros autores (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*, Gedisa, España
- Méndez Carlos. (2006). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*, Limusa, Colombia
- D'Andrea Guillermo. (2010). *La Esencia del Marketing*, IAE Universidad Austral, Argentina
- Rovayo Gabriel (2010). *Finanzas para Directivos*, IDE Business School, Segunda Edición
- Subsidio al GLP llegó a 327 millones a mayo. (2013). *Diario El Comercio*, sección Negocios, 29.06.13
- Presidente Correa anunció plan para eliminar el subsidio al gas. (2013). *Diario El Comercio*, , sección Negocios, 04.08.2013
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, www.arch.gob.ec
- Banco Central del Ecuador, Reporte del Sector Petrolero, I Trimestre 2013, <http://www.bce.fin.ec>
- Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE (2011). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, www.inec.gob.ec

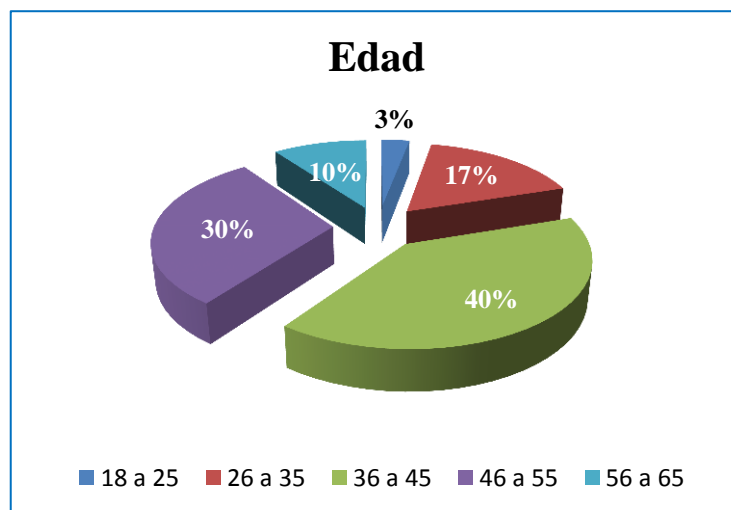
12. Anexos

Anexo #1

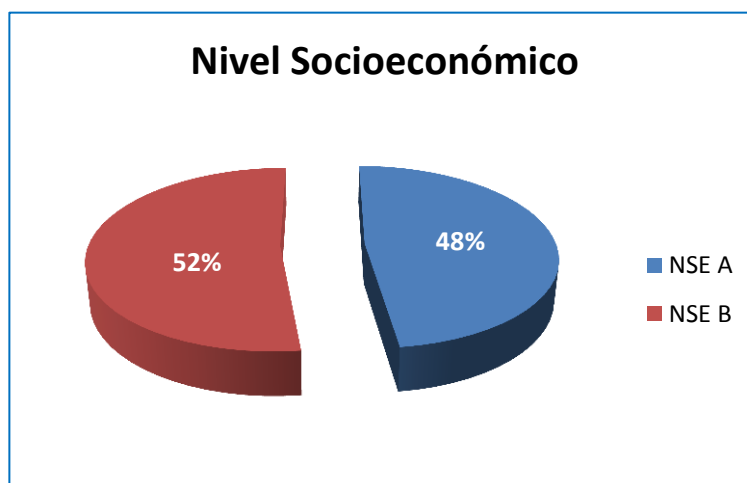
Perfil sociodemográfico de los clientes



Fuente: Encuesta realizada por la empresa, año 2012










Fuente: Encuesta realizada por la empresa, año 2012



Fuente: Encuesta realizada por la empresa, año 2012

Anexo #2

Modelo de negocio Canvas de la marca Plusgas

 <p>Socios Clave</p> <p>* Petroecuador: único proveedor de la materia prima (Gas Licuado de Petróleo - GLP)</p> <p>* Proveedores clave: suministran equipos y depositos estacionarios para el almacenamiento de GLP</p> <p>* Empresas Instaladoras: encargados de la instalación de GLP y captación de clientes</p> <p>* Entidades Gubernamentales de Control: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) y Benemerito Cuerpo de los Bomberos con quienes se gestionan los permisos de instalación y funcionamiento</p>	 <p>Actividades Clave</p> <p>* Cadena de abastecimiento: suministro, planeación y comercialización del GLP</p> <p>* Permisos de operación e instalaciones de equipos</p> <p>* Servicios de atención al cliente y back office</p>	 <p>Propuesta de Valor</p> <p>* Confianza: por la seguridad en los procesos e instalaciones</p> <p>* Disponibilidad continua del producto: gestión de entrega oportuna a través de la predicción del consumo y telemetría</p> <p>* Transparencia en la facturación: control del consumo con medidores másicos calibrados, revisión de los factores de conversión y correcto funcionamiento de los equipos</p> <p>* Soporte de las necesidades de los Clientes: Back Office, diversos servicios de atención al cliente y asistencia técnica especializada y de emergencias</p> <p>* Marca: experiencia y fuerte posicionamiento a nivel mundial y nacional</p>	 <p>Relaciones con Clientes</p> <p>* Personal: Asesores comerciales, agencias de atención al cliente, técnicos especializados y cuadrilla de emergencias</p> <p>* Virtuales: página web y correos electrónicos</p> <p>* Moviles: mensajes de texto y call center</p> <p>* Actividades de fidelización: capacitaciones</p>	 <p>Segmentos de Clientes</p> <p>Los clientes de Plusgas están segmentados de la siguiente manera:</p> <p>* Doméstico: hogares (casas y departamentos)</p> <p>* Comercial: restaurantes y cafeterías, así como centros comerciales</p> <p>* Industrial: alimenticias, granjas de crianza de animales, metalurgicas etc</p> <p>Las estrategias de mercado se establecen de acuerdo a la rentabilidad y expectativa de crecimiento de los segmentos, así como en las necesidades de los clientes</p>
 <p>Estructura de Costes</p> <p>* Costos fijos: ~ Capital humano ~ Gastos administrativos y de comercialización ~ Alquiler de las agencias de atención al cliente ~ Licencias de marcas</p> <p>* Costos variables: ~ Gastos de marketing ~ Asesorias varias y permisos</p>		 <p>Fuentes de Ingresos</p> <p>* Abastecimiento de GLP: se generan ingresos a través de los siguientes rubros ~ Consumo (tarifa) ~ Cuota fija (servicios varios) ~ Servicios de comercialización (transportación del GLP)</p> <p>* Existe una multicanalidad de medios de pago: Sucursales de Bancos, Agencias de atención al cliente, tarjetas de crédito, transferencias bancarias por internet ó débitos bancarios</p> <p>* Los factores clave de compra de los clientes son el abastecimiento continuo, seguridad en las instalaciones y servicios complementarios. No son sensibles al precio y valoran como primordial lo mencionado anteriormente</p>		

Anexo # 3
Ranking Mundial de Innovación 2012 (diferentes países latinoamericanos)

País	Posición en Innovación (de 142 países en total)
Brasil	35
Costa Rica	36
Chile	42
Panamá	54
México	55
Colombia	56
Guatemala	63
Uruguay	65
Argentina	77
Perú	89
Honduras	90
Ecuador	103
El Salvador	106
Bolivia	107
República Dominicana	109
Paraguay	125
Venezuela	128
Nicaragua	129

Anexo # 4

Guía práctica o check list para identificar si una idea es innovadora

Check List – Idea Innovadora	
¿Es algo nuevo y diferente que le produce valor al cliente o a la empresa?	
¿Sorprende al cliente y cambia sus expectativas sobre lo que es posible?	
¿Permite obtener una ventaja competitiva?	
¿Le da mayor valor a la marca?	
¿Aumenta la lealtad del cliente?	
¿Rompe paradigmas o cuestiona el status quo?	
¿Está blindado a ser copiado por la competencia?	
¿Está alineado con la estrategia de la empresa?	
¿Aumenta las ventas o reduce los costos de la empresa (rentabilidad)?	
¿Es sostenible con el medio ambiente o tiene un impacto social positivo?	

Anexo # 5
Encuesta ISC, SM Research

1. Teniendo en cuenta todos los aspectos en general de su relación con Plusgas. Por favor califique en una escala del 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho

Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho
5	4	3	2	1

2. ¿Por qué razón o razones diría Ud. que no está satisfecho/a con el servicio de Plusgas?, ¿cuáles son los motivos principales?
- 2.1 ¿Por qué razón o razones diría Ud. que está satisfecho/a con el servicio de Plusgas?, ¿Cuáles son los motivos principales?
3. Cuáles son para Ud. las tres características o aspectos más importantes en general acerca del servicio de un proveedor de GLP?
4. Por favor, califique en una escala del 1 al 5 los servicios y beneficios que le ofrece Plusgas. Donde 5 es completamente satisfecho

	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Indiferente (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho o (1)
Suministro continuo de gas					
Servicio de atención al cliente call center					
Agencia de atención al cliente					
Seguridad de las instalaciones					
Soporte técnico especializado					
Facturación					
Medios de pago					

5. Por favor, valore en una escala del 1 al 5 la importancia que tiene para usted los servicios y beneficios que le ofrece Plusgas. Donde 5 es muy importante

	Muy Importante (5)	Importante (4)	Indiferente (3)	Poco Importante (2)	Nada Importante (1)
Suministro continuo de gas					
Servicio de atención al cliente call center					
Agencia de atención al cliente					
Seguridad de las instalaciones					
Soporte técnico especializado					
Facturación					
Medios de pago					

6. Actualmente, ¿Utiliza GLP suministrado por Plusgas?

Si	No

7. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo llevan en su hogar/negocio recibiendo el gas que le suministra Plusgas?

Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 3 a 5 años	De 6 a 10 años

8. ¿Para qué utilizan en su hogar/negocio el GLP que les suministra Plusgas?

9. ¿Conoce Ud. las ventajas y los beneficios que le ofrece Plusgas?

Si	No

10. ¿Con que frecuencia consulta Ud. a través de internet las facturas de sus otros proveedores de electricidad, teléfono, etc.??

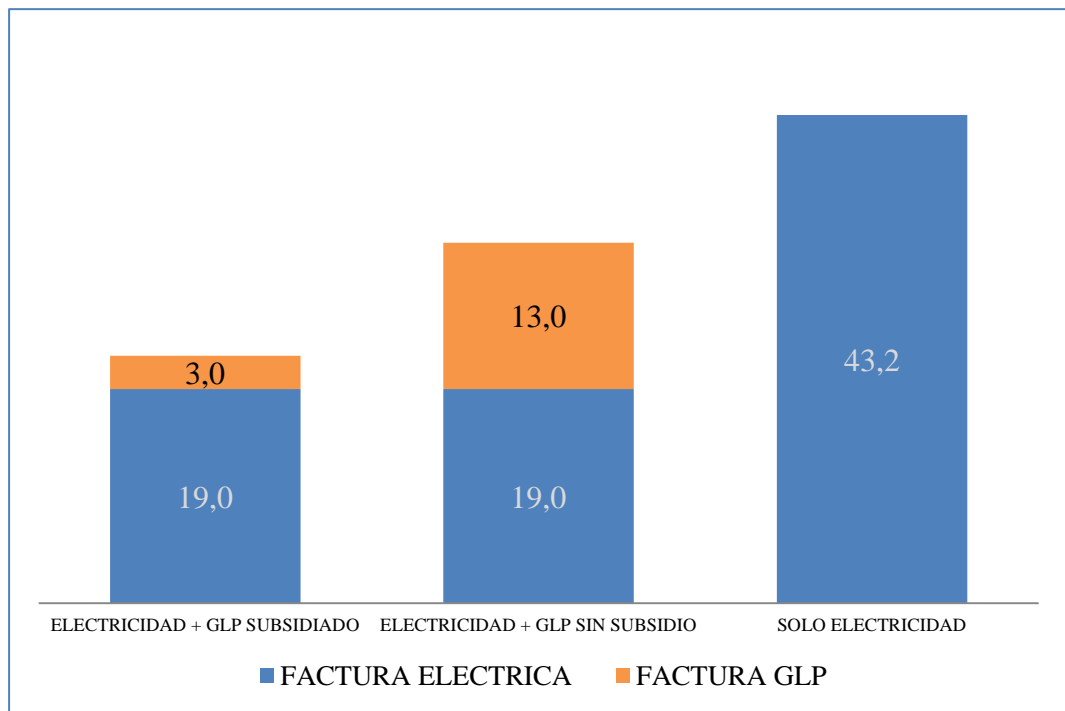
Muy frecuente	Frecuente	Poco Frecuente	Nada Frecuente

11. ¿Alguna vez ha buscado información o realizado gestiones de Plusgas por internet?

Si	No

12. ¿Qué medios de pago considera que Plusgas debería implementar para la cancelación del servicio de GLP?
13. ¿Qué tan dispuesto está Ud. a recomendar a GLP a sus familiares o amigos?
 - 13.1 ¿Por qué motivo responde que está dispuesto/ que no está dispuesto?
14. ¿Qué cambios o mejoras debería llevar a cabo Plusgas para que estuviera más satisfecho?
 - 14.1 ¿Podría hacernos alguna sugerencia, observación o apuntar algo que suponga una mejora en el servicio de Plusgas? Espontáneo

Anexo # 6
Estudio Consumo GLP y Electricidad



Fuente: Empresa

Considerandos:

Cliente con un consumo originario de 250 Kw-h por mes; consumo de GLP en cocción de alimentos y secado de ropa de 12 Kg/mes; tarifas eléctricas vigentes a Junio 2013 Eléctrica Quito; se incluyen costos en la energía de Alumbrado público y subsidio cruzado; no incluye cargos fijos.

Anexo # 7
Evaluación del impacto del riesgo

Amenaza	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor total Pr x I
Cambio en la Matriz Energética	5	Pérdida de clientes potenciales del segmento doméstico	3	15
		Disminución de construcción de proyectos habitacionales con GLP	3	15
		Reducción de la cuota del mercado	4	20
Reducción de cupos para comercializadoras	3	Pérdida de clientes potenciales y actuales por no contar con la cantidad de GLP requerido para otorgar el servicio	5	15
		Disminución de la cuota del mercado	5	15
Falta de ajuste de las tarifas de comercialización	3	Reducción significativa de la rentabilidad del negocio GLP granel y envasado (año a año)	5	15
		Disminución de la cobertura (enfoque en zonas y clientes más rentables) y gastos como marketing, administrativos, etc. que podrían afectar el cumplimiento de la oferta de valor.	5	15
Falta de inversión en segmentos doméstico y comercial	3	Pérdida de nuevos proyectos en los dos segmentos y por ende de la sostenibilidad en dicho mercado	5	15

Probabilidad	Impacto	Significado
1 No es probable	1 Ninguno	> 14 (bold/rojo) riesgo significativo, hay q desarrollar estrategia < 12 (azul/itálico), hay que supervisar si aumenta 1 punto el riesgo aumenta
2 No es muy probable	2 Menor	
3 Probable	3 Moderado	
4 Muy probable	4 Significativo	
5 Seguro	5 Mayor	

Anexo # 8
Resultados simulaciones de escenarios

Escenario Realista: Tarifa \$108.99

Pronóstico de Ventas

Domestico		%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%		\$ 337	\$ 369	\$ 402	\$ 436	\$ 471
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	39%		\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	61%		\$ 145	\$ 171	\$ 198	\$ 226	\$ 255
Pronóstico de Ventas/Toneladas			2.411	2.652	2.917	3.208	3.529
Factor de Estacionalidad	39%		13,48%	16,24%	19,46%	23,22%	27,60%
Ingresos por Venta			\$ 812.335	\$ 978.684	\$ 1.172.989	\$ 1.399.551	\$ 1.663.300
Crecimiento/año				10%	10%	10%	10%
Costos Variables	57%		\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674
Margen Bruto	43%		\$ 349.507	\$ 454.301	\$ 578.862	\$ 726.405	\$ 900.626
Gastos de Administración			\$ 76.225	\$ 79.238	\$ 82.370	\$ 85.627	\$ 89.014
Gastos Comerciales	8%		\$ 63.888	\$ 65.683	\$ 67.529	\$ 69.428	\$ 71.383
Utilidad Operativa			\$ 285.619	\$ 388.618	\$ 511.334	\$ 656.977	\$ 829.243
			35%	40%	44%	47%	50%

Comercial		%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%		\$ 277	\$ 307	\$ 338	\$ 371	\$ 404
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	69%		\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	31%		\$ 85	\$ 110	\$ 135	\$ 161	\$ 188
Pronóstico de Ventas/Toneladas			2.873	3.160	3.476	3.823	4.206
Factor de Estacionalidad			13,13%	16,03%	19,42%	23,39%	28,03%
Ingresos por Venta			\$ 795.677	\$ 970.987	\$ 1.176.562	\$ 1.417.121	\$ 1.698.083
Crecimiento/año				10%	10%	10%	10%
Costos Variables	69%		\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853
Margen Bruto	31%		\$ 244.141	\$ 346.097	\$ 468.561	\$ 614.956	\$ 789.230
Gastos de Administración			\$ 50.816	\$ 52.825	\$ 54.913	\$ 57.085	\$ 59.343
Gastos Comerciales	5%		\$ 42.592	\$ 43.788	\$ 45.019	\$ 46.286	\$ 47.589
Utilidad Operativa	25%		\$ 201.548,82	\$ 302.308,18	\$ 423.541,61	\$ 568.670,58	\$ 741.641,23
			25%	31%	36%	40%	44%

Estado de Pérdidas y Ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017	Totales
Ingresos por Ventas						
Doméstico	\$ 899.139	\$ 1.014.111	\$ 1.143.912	\$ 1.290.470	\$ 1.455.961	\$ 5.803.592
Comercial	\$ 795.677	\$ 970.987	\$ 1.176.562	\$ 1.417.121	\$ 1.698.083	\$ 6.058.430
Total Ingresos por Ventas	\$ 1.694.816	\$ 1.985.098	\$ 2.320.474	\$ 2.707.591	\$ 3.154.044	\$ 11.862.022
Costo de Ventas						
Doméstico	\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674	\$ 3.017.157
Comercial	\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853	\$ 3.595.445
Total Costo de Ventas	\$ 1.014.364	\$ 1.149.274	\$ 1.302.127	\$ 1.475.310	\$ 1.671.527	\$ 6.612.602
Margen Bruto	\$ 680.452	\$ 835.824	\$ 1.018.346	\$ 1.232.280	\$ 1.482.517	\$ 5.249.420
Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios	\$ 124.026	\$ 128.987	\$ 134.146	\$ 139.512	\$ 145.092	\$ 671.763
Servicios Básicos	\$ 3.016	\$ 3.076	\$ 3.137	\$ 3.200	\$ 3.264	\$ 15.693
Total Gastos de Adm	\$ 127.041	\$ 132.063	\$ 137.283	\$ 142.712	\$ 148.357	\$ 687.456
Gastos Comerciales						
Publicidad	\$ 71.163	\$ 73.297	\$ 75.496	\$ 77.761	\$ 80.094	\$ 377.811
Mantenimiento	\$ 11.466	\$ 11.696	\$ 11.930	\$ 12.168	\$ 12.412	\$ 59.672
Conferencias y Seminarios	\$ 2.193	\$ 2.215	\$ 2.237	\$ 2.260	\$ 2.282	\$ 11.188
Seguro (Responsabilidad y Pi	\$ 2.375	\$ 2.447	\$ 2.520	\$ 2.596	\$ 2.673	\$ 12.611
Licencias / Honorarios / Perm	\$ 1.210	\$ 1.222	\$ 1.234	\$ 1.247	\$ 1.259	\$ 6.172
Honorarios Legales y Profesic	\$ 5.202	\$ 5.358	\$ 5.518	\$ 5.684	\$ 5.854	\$ 27.615
Gastos de Oficina y Suministr	\$ 3.568	\$ 3.675	\$ 3.785	\$ 3.899	\$ 4.016	\$ 18.943
Renta de Vehículos y Equipos	\$ 2.610	\$ 2.688	\$ 2.769	\$ 2.852	\$ 2.937	\$ 13.855
Teléfono y Comunicaciones	\$ 2.089	\$ 2.131	\$ 2.173	\$ 2.217	\$ 2.261	\$ 10.871
Viajes	\$ 4.605	\$ 4.743	\$ 4.885	\$ 5.032	\$ 5.182	\$ 24.446
Total Gastos Comerciales	\$ 106.480	\$ 109.471	\$ 112.548	\$ 115.714	\$ 118.972	\$ 563.185
Utilidad Operativa	\$ 449.946	\$ 597.366	\$ 771.652	\$ 977.054	\$ 1.218.453	\$ 4.014.472
Otros Gastos						
Depreciación	36.457	36.457	36.457	36.457	36.457	182.284
Beneficio antes de impuesto:	413.490	560.909	735.195	940.598	1.181.997	3.832.188
Impuestos	144.721	196.318	257.318	329.209	413.699	1.341.266
Beneficio Neto	268.768	364.591	477.877	611.388	768.298	2.490.922
ROS	15,86%	18,37%	20,59%	22,58%	24,36%	
ROE	144%	164%	181%	196%	210%	

Escenario Optimista: Tarifa \$145

Pronóstico de Ventas

Doméstico		%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%		\$ 373	\$ 442	\$ 513	\$ 587	\$ 662
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	39%		\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	61%		\$ 181	\$ 244	\$ 310	\$ 377	\$ 446
Pronóstico de Ventas/Toneladas			2.411	2.652	2.917	3.208	3.529
Factor de Estacionalidad	39%		11,54%	15,05%	19,22%	24,17%	30,01%
Ingresos por Venta			\$ 899.139	\$ 1.172.518	\$ 1.497.636	\$ 1.882.912	\$ 2.338.039
Crecimiento/año				10%	10%	10%	10%
Costos Variables	51%		\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674
Margen Bruto	49%		\$ 436.311	\$ 648.134	\$ 903.509	\$ 1.209.767	\$ 1.575.365
Gastos de Administración			\$ 76.225	\$ 79.238	\$ 82.370	\$ 85.627	\$ 89.014
Gastos Comerciales	7%		\$ 63.888	\$ 65.683	\$ 67.529	\$ 69.428	\$ 71.383
Utilidad Operativa			\$ 372.423	\$ 582.452	\$ 835.981	\$ 1.140.338	\$ 1.503.982
			41%	50%	56%	61%	64%
Comercial		%	2013	2014	2015	2016	2017
Precio por Unidad (Toneladas)	100%		\$ 313	\$ 380	\$ 450	\$ 521	\$ 595
Costo Variable por Unidad (Toneladas)	61%		\$ 192	\$ 198	\$ 204	\$ 210	\$ 216
Margen Bruto por Unidad (Toneladas)	39%		\$ 121	\$ 183	\$ 246	\$ 311	\$ 379
Pronóstico de Ventas/Toneladas			2.873	3.160	3.476	3.823	4.206
Factor de Estacionalidad			11,02%	14,73%	19,16%	24,43%	30,66%
Ingresos por Venta			\$ 899.119	\$ 1.201.972	\$ 1.563.433	\$ 1.993.127	\$ 2.502.146
Crecimiento/año				10%	10%	10%	10%
Costos Variables	61%		\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853
Margen Bruto	39%		\$ 347.583	\$ 577.082	\$ 855.432	\$ 1.190.962	\$ 1.593.294
Gastos de Administración			\$ 50.816	\$ 52.825	\$ 54.913	\$ 57.085	\$ 59.343
Gastos Comerciales	5%		\$ 42.592	\$ 43.788	\$ 45.019	\$ 46.286	\$ 47.589
Utilidad Operativa	34%		\$ 304.990,57	\$ 533.293,61	\$ 810.412,61	\$ 1.144.676,40	\$ 1.545.704,89
			34%	44%	52%	57%	62%

Estado de Pérdidas y Ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017	Totales
Ingresos por Ventas						
Doméstico	\$ 812.335	\$ 978.684	\$ 1.172.989	\$ 1.399.551	\$ 1.663.300	\$ 6.026.859
Comercial	\$ 899.119	\$ 1.013.203	\$ 1.141.912	\$ 1.287.133	\$ 1.451.004	\$ 5.792.371
Total Ingresos por Ventas	\$ 1.711.453	\$ 1.991.888	\$ 2.314.901	\$ 2.686.684	\$ 3.114.304	\$ 11.819.229
Costo de Ventas						
Doméstico	\$ 462.828	\$ 524.384	\$ 594.127	\$ 673.145	\$ 762.674	\$ 3.017.157
Comercial	\$ 551.536	\$ 624.890	\$ 708.001	\$ 802.165	\$ 908.853	\$ 3.595.445
Total Costo de Ventas	\$ 1.014.364	\$ 1.149.274	\$ 1.302.127	\$ 1.475.310	\$ 1.671.527	\$ 6.612.602
Margen Bruto	\$ 697.090	\$ 842.614	\$ 1.012.773	\$ 1.211.373	\$ 1.442.777	\$ 5.206.627
Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios	\$ 124.026	\$ 128.987	\$ 134.146	\$ 139.512	\$ 145.092	\$ 671.763
Servicios Básicos	\$ 3.016	\$ 3.076	\$ 3.137	\$ 3.200	\$ 3.264	\$ 15.693
Total Gastos de Adm	\$ 127.041	\$ 132.063	\$ 137.283	\$ 142.712	\$ 148.357	\$ 687.456
Gastos Comerciales						
Publicidad	\$ 71.163	\$ 73.297	\$ 75.496	\$ 77.761	\$ 80.094	\$ 377.811
Mantenimiento	\$ 11.466	\$ 11.696	\$ 11.930	\$ 12.168	\$ 12.412	\$ 59.672
Conferencias y Seminarios	\$ 2.193	\$ 2.215	\$ 2.237	\$ 2.260	\$ 2.282	\$ 11.188
Seguro (Responsabilidad y Pi	\$ 2.375	\$ 2.447	\$ 2.520	\$ 2.596	\$ 2.673	\$ 12.611
Licencias / Honorarios / Perm	\$ 1.210	\$ 1.222	\$ 1.234	\$ 1.247	\$ 1.259	\$ 6.172
Honorarios Legales y Profesio	\$ 5.202	\$ 5.358	\$ 5.518	\$ 5.684	\$ 5.854	\$ 27.615
Gastos de Oficina y Suministr	\$ 3.568	\$ 3.675	\$ 3.785	\$ 3.899	\$ 4.016	\$ 18.943
Renta de Vehículos y Equipos	\$ 2.610	\$ 2.688	\$ 2.769	\$ 2.852	\$ 2.937	\$ 13.855
Teléfono y Comunicaciones	\$ 2.089	\$ 2.131	\$ 2.173	\$ 2.217	\$ 2.261	\$ 10.871
Viajes	\$ 4.605	\$ 4.743	\$ 4.885	\$ 5.032	\$ 5.182	\$ 24.446
Total Gastos Comerciales	\$ 106.480	\$ 109.471	\$ 112.548	\$ 115.714	\$ 118.972	\$ 563.185
Utilidad Operativa	\$ 466.584	\$ 604.156	\$ 766.079	\$ 956.147	\$ 1.178.713	\$ 3.971.679
Otros Gastos						
Depreciación	36.457	36.457	36.457	36.457	36.457	182.284
Beneficio antes de impuesto:	430.127	567.699	729.622	919.690	1.142.257	3.789.396
Impuestos	150.545	198.695	255.368	321.892	399.790	1.326.288
Beneficio Neto	279.583	369.005	474.254	597.799	742.467	2.463.107
ROS	16,34%	18,53%	20,49%	22,25%	23,84%	
ROE	150%	166%	179%	192%	203%	