



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

**TEMA:**

Plan de negocios, para la comercialización de productos de  
limpieza en industrias de Guayaquil,  
para Meganegocios S.A.,  
al 4to.trimestre 2016.

**AUTOR:**

Badillo Mosquera, Washington Ernesto

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

**TUTOR:**

Lcdo. Haro Salazar, Mario Enrique, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de Agosto del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Badillo Mosquera, Washington Ernesto**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcdo. Haro Salazar, Mario Enrique, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Salazar Santander, Janett, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Badillo Mosquera, Washington Ernesto**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios, para la comercialización de productos de limpieza en industrias de Guayaquil, para Meganegocios S.A., al 4to.trimestre 2016.**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2016**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Badillo Mosquera, Washington Ernesto**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Badillo Mosquera, Washington Ernesto**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios, para la comercialización de productos de limpieza en industrias de Guayaquil, para Meganegocios S.A., al 4to.trimestre 2016.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2016**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Badillo Mosquera, Washington Ernesto**

# URKUND

Documento **ERNESTO BADILLO CAP. 4.3 FINAL.docx** (021481016)  
Presentado 2016-06-23 22:05 (-05:00)  
Recibido diana.espinosa02.uecg@analysis.orkund.com  
Mensaje ernesto badillo tesis: [Mostrar el mensaje completo](#)  
0% de esta aprox. 36 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

51% # 34 Activo

Guayaquil, Ecuador 2016 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS  
CERTIFICACION Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Washington Ernesto Badillo Mosquera, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en administración de ventas. TUTOR (A) \_\_\_\_\_ LCDO. MARIO HARO SALAZAR, MGS. DIRECTOR DE LA CARRERA \_\_\_\_\_ ING. GUILLERMO VITERI Guayaquil, a los 22 días del mes de Febrero del año 2016 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD YO, WASHINGTON ERNESTO BADILLO MOSQUERA DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación plan de negocios para la comercialización de materiales y productos de limpieza en el sector industrial de la ciudad de Guayaquil, de la empresa Meganegocios, en el 4to trimestre del año 2016, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan 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, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de tipo MODELO

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS FERRO EMILIO - G... 51%  
GUAYAQUIL, ECUADOR 2015 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN Y AUDITORIA  
CERTIFICACION Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Karla Daniela Garcia Orozco y Ferro Vilas Emilio Alexander, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero

*Karla Daniela Garcia Orozco y Ferro Vilas Emilio Alexander*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y mi madre del cielo, nuestra Virgen María.

A mí madre Marianela Mosquera, que ha patrocinado mi carrera y me ha alentado siempre en cada momento de mi vida.

A mi padre querido, en paz descanse, que me inculcó el valor de la investigación y las letras, hombre de una gran riqueza intelectual y literaria en ciencia, política y humanidades; padre amoroso, comprensivo, firme en sus principios de ética y moral.

A mi amigo, Ingeniero Jorge Alarcón Granizo, quién sembró en mí el deseo de culminar una carrera.

A los Directores de la carrera de ventas, coordinadores, profesores, tutores y personal administrativo, entregados a los alumnos con paciencia y respeto.

Ernesto Badillo Mosquera

## **DEDICATORIA**

A mí querida madre, mujer admirable, emprendedora, luchadora e inteligente.

A mis hermanas, hermanos y sobrinos queridos, que están siempre conmigo apoyándome en todo momento importante.

Ernesto Badillo Mosquera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Lcdo. Mario Enrique Haro Salazar, Mgs**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali**  
COORDINADORA





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**Lcdo. Mario Enrique Haro Salazar, Mgs.**

TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>21</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>23</b>
1.1 Actividad de la empresa .....	23
1.2 Misión, visión .....	23
1.3 Descripción del producto.....	23
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>25</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Población, muestra .....	25
2.2 Selección del método muestral .....	26
2.3 Técnicas de recolección de información .....	26
2.4 Presentación de los resultados .....	26
2.5 Análisis e interpretación de los resultados .....	27
2.6 Análisis externo.....	28
2.6.1 Análisis PEST.....	28
2.6.2 Estudios del sector y dimensión del mercado. ....	32
2.6.3 Competencia-análisis de fuerza de Porter. ....	34
2.6.4 Estimación del mercado potencial y de la demanda global.....	35
2.6.5 Mercado Meta. ....	37
2.6.6 Perfil del Consumidor. ....	37
2.7 Análisis Interno .....	38
2.7.1 Cadena de Valor.....	38
2.7.2 Benchmarking .....	39
2.8. Diagnóstico .....	39
2.8.1 Análisis FODA Matemático. ....	39
2.8.2 Análisis CAME. ....	41
2.8.3 Matriz de crecimiento de ANSOFF .....	41
2.8.5 Conclusiones .....	43
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>44</b>
3.1 Objetivo Comercial.....	44
3.1.1 El objetivo general. ....	44
3.1.2 Los objetivos específicos.....	44
3.1.3 Los objetivos operativos. ....	44
3.2 Plan comercial y de marketing.....	45
3.2.1 Estrategias de ventas. ....	46
3.3 Función de la Dirección de Ventas .....	46
3.4 Organización de la Estructura de Ventas .....	46
3.4.1 Sistemas y acciones de venta.....	47
3.5 Previsiones y cuotas de Ventas.....	47
3.5.1 Potencial de mercado de ventas y clases de provisiones. ....	47

3.5.3 Métodos de previsión de ventas.....	49
3.5.4 Cuotas de venta. ....	50
3.5.5 Método de Krisp. ....	50
3.5.6 Presupuesto de ventas.....	51
<b>3.6 Organización del territorio y de las rutas.....</b>	<b>52</b>
3.6.1 Establecimiento de los territorios.....	53
3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios. ....	56
3.6.3 Construcción de rutas. ....	57
3.6.4 <i>Métodos y Tiempos: Productividad en ruta.</i> ....	58
<b>3.7 Realización de las estrategias de Venta .....</b>	<b>60</b>
3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación. ....	60
<b>3.8 Remuneración de los vendedores .....</b>	<b>66</b>
3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos. ....	66
3.8.2 Primas y otros incentivos. ....	67
3.8.3 Sistemas mixtos de la remuneración. ....	67
3.8.5 Gastos de viaje. ....	68
3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor. ....	68
<b>3.9. Control de ventas y de vendedores .....</b>	<b>68</b>
3.9.1 Control del volumen de ventas.....	68
3.9.2 Control de otras dimensiones de venta.....	69
3.9.3 Evaluación de vendedores. ....	70
3.9.4 Cuadro de mando del director de ventas. ....	71
<b>3.10. Ventas especiales. ....</b>	<b>74</b>
<b>3.11 Marketing mix. ....</b>	<b>75</b>
3.11.1 Producto o servicio. ....	75
3.11.2 Precio. ....	76
3.11.3 Plaza (Distribución). ....	77
3.11.4 Publicidad y promoción. ....	78
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>80</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Hipótesis de partida .....</b>	<b>80</b>
4.1.1 Capital Inicial.....	80
4.1.2 Política de Financiamiento.....	81
4.1.3 Costo de capital. ....	82
4.1.4 Impuestos. ....	82
<b>4.2 Presupuesto de Ingresos .....</b>	<b>83</b>
4.2.1 Volúmenes. ....	84
4.2.2 Precios.....	85
4.2.3 Ventas esperadas.....	85
<b>4.3 Presupuesto de Costos .....</b>	<b>85</b>
4.3.1 Materia Prima. ....	85
4.3.2 <i>Mano de Obra Directa.</i> ....	86
4.3.3 Costos indirectos de fabricación.....	86
Los valores de materia prima, costos de mano de obra directa e indirecta se presentan por separado, los mismos que se sumarán para tener un presupuesto de costo total esperado. De ventas dependerá una mejor renta, tomar en cuenta los la variable de gastos de comunicación y de transporte que son manejables con una buena organización y desempeño. ....	
4.3.4 <i>Costos esperados</i> .....	87
<b>4.4 Análisis de Punto de equilibrio .....</b>	<b>88</b>

<b>4.5 Presupuesto de Gastos</b> .....	<b>88</b>
4.6.1 <i>Análisis de Ratios</i> .....	89
4.6.2 <i>Valoración del plan de negocios</i> .....	89
4.6.3 <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	90
<b>4.7 Sistema de control</b> .....	<b>91</b>
4.7.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. ....	91
4.7.2 Plan de contingencia .....	91
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>92</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	<b>92</b>
5.1 Base legal .....	92
5.2 Beneficiarios directos e indirectos .....	93
5.3 Políticas de responsabilidad corporativa .....	93
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>94</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>98</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Fórmula de muestra finita</i> .....	25
Tabla 2. <i>Tabulación de Resultados</i> .....	26
Tabla 3. <i>Factores PESTA</i> .....	31
Tabla 4. <i>Matriz de grupos estratégicos</i> .....	33
Tabla 5. <i>Productos de mayor consumo por familia</i> .....	36
Tabla 6. <i>Formulación para mercado potencial</i> .....	36
Tabla 7. <i>Perfil del consumidor</i> .....	37
Tabla 8. <i>Factores internos</i> .....	39
Tabla 9. <i>Factores externos</i> .....	40
Tabla 10. <i>CAME</i> .....	41
Tabla 11. <i>Mapa estratégico</i> .....	43
Tabla 12. <i>Ventas anuales por producto en el año 2015</i> .....	48
Tabla 13. <i>Cuota anual por vendedor para el año 2016</i> .....	50
Tabla 14. <i>Estimación de ventas en los próximos 5 años</i> .....	51
Tabla 15. <i>Volumen de facturación esperada del último trimestre 2016</i> .....	53
Tabla 16. <i>Frecuencia de visitas por categoría</i> .....	54
Tabla 17. <i>Cálculo de lo requerido para la meta</i> .....	55
Tabla 18. <i>Rutero en ciudad de Guayaquil dividido en 7 sectores</i> .....	57
Tabla 19. <i>Objetivo de visitas, equilibrado</i> .....	58
Tabla 20. <i>Actividades realizadas lunes, miércoles y viernes</i> .....	59
Tabla 21. <i>Actividades realizadas martes y jueves</i> .....	59
Tabla 23. <i>Remuneración mixta aplica al administrador de ventas</i> .....	67
Tabla 24. <i>Cuadro de mando integral</i> .....	73
Tabla 25. <i>Plan de contingencia</i> .....	74
Tabla 26. <i>Inversión inicial</i> .....	80
Tabla 27. <i>Inversión en capital de trabajo</i> .....	81
Tabla 28. <i>Modelos de valoración</i> .....	82
Tabla 29. <i>Impuesto a la renta</i> .....	82
Tabla 30. <i>Ingresos anuales por línea de producto</i> .....	83
Tabla 31. <i>Proyección de ventas en 5 años</i> .....	84
Tabla 33. <i>Precios Promedios</i> .....	85
Tabla 34. <i>Venta en dólares</i> .....	85
Tabla 35. <i>Materia prima</i> .....	85
Tabla 36. <i>Sueldo de vendedores</i> .....	86
Tabla 37. <i>Costos indirectos</i> .....	86
Tabla 38. <i>Costos esperados en cinco años</i> .....	87
Tabla 39. <i>Punto de Equilibrio</i> .....	88
Tabla 40. <i>Proyección de gastos</i> .....	88
Tabla 41. <i>Varios Ratios</i> .....	89

Tabla 42. <i>Valoración</i> .....	89
Tabla 43. Análisis de sensibilidad.....	90
Tabla 44. Cuadro de mando integral.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Tasa de variación por industria.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 2. Producto Interno Bruto de Ecuador.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 3. Cadena de valor .....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4. Matriz ANSOFF .....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 5. Estructura de venta.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 6. Comportamiento mensual por producto año 2015.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 7. Organigrama del Departamento comercial para el año 2018 .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 8. Productos de la línea de limpieza. ....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 9. Productos químicos de limpieza .....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 10. Logotipo general.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 11. Logotipo Industrial.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 12. Publicidad en Cámara de Comercio de Guayaquil. ....</i>	<i>79</i>

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo vender productos de limpieza directamente al consumidor final, industrias de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo asesoría, mejores precios, disponibilidad de productos, crédito y entrega rápida. En la actualidad se atiende a minoristas y detallistas. La empresa proyecta aumentar sus ventas en la línea de limpieza tales como: escobas, recogedores, traperos, cepillos, baldes y productos químicos que incluye, detergentes, desinfectantes, cloro, alcohol-gel, ácidos, entre otros, utilizados para limpieza y desinfección frecuente de baños, pisos, equipos, utensilios en general. Las empresas del sector industrial fabrican y distribuyen productos, por lo que deben cumplir con normativas de higiene. Existe un número limitado de empresas que según la Cámara de Industria, “En 2008, Guayaquil tenía domiciliadas 2.053 empresas industriales, que representaron el 41% de los establecimientos a nivel nacional, y el 95% a nivel provincial” (Cámara de industrias de Guayaquil, 2010). La empresa espera crecer un 30% en ventas de esta línea, para el cuarto trimestre del año 2016 por lo que hará penetración en este mercado, incrementando ventas en corto y mediano plazo, mejorar rentabilidad y aprovechar su logística, a su vez será puerta de entrada para otras líneas de la empresa. Se requiere aumentar el cupo mensual de compra a crédito de proveedores, la inversión en importaciones y la utilidad a un 25%. Vender al consumidor final, es motivada porque los minoristas compran a las fábricas e importadores, perdiendo clientes. Con este proyecto, la empresa podrá competir y crecer en más nichos de mercado.

Palabras claves: PLAN; DISPONIBILIDAD; CLIENTE FINAL; SOLUCIONES; PENETRACION DE MERCADO; GANANCIAS.



## **ABSTRACT**

*This business plan aims to sell cleaning products directly to consumers, industries in the city of Guayaquil, offering advice, better prices, product availability, credit and prompt delivery. Today it caters to retailers and retailers. The company plans to increase its sales in the line of cleaning such as brooms, dustpans, mops, brushes, buckets and chemicals including detergents, disinfectants, chlorine, alcohol gel, acids, among others, used for cleaning and frequent disinfection bathrooms, floors, equipment, utensils in general. The industrial companies manufacture and distribute products, which must meet hygiene regulations. There are a limited number of companies according to the Chamber of Industry, "In 2008, Guayaquil was domiciled 2,053 industrial enterprises, which accounted for 41% of establishments nationwide, and 95% at the provincial level" (Chamber of Industries of Guayaquil, 2010). The company expects to grow 30% in sales of this line, for the fourth quarter of 2016 so it will penetrate this market, increasing sales in short and medium term, improve profitability and leverage its logistics in turn will be door input for other lines of business. It is required to increase the monthly allowance purchase credit from suppliers, imports and investment income to 25%. Sell to the end consumer is motivated because retailers buy from factories and importers, losing customers. With this project, the company can compete and grow in market niches.*

*Keywords: PLAN; AVAILABILITY; FINAL CLIENT; SOLUTIONS; MARKET PENETRATION; PROFIT.*

## INTRODUCCIÓN

Meganegocios S.A. es una empresa que inicia como distribuidora de alimentos y bebidas en el año 2000 en la actualidad maneja tres líneas de negocio. Tiene 10 años de experiencia en la distribución de productos de limpieza a minoristas tales como: distribuidores institucionales de productos de limpieza, empresas de mantenimiento, mini mercados, ferreterías, hoteles, cadenas de restaurantes y cafetería.

El contenido de este proyecto cumple el propósito de investigación y desarrollo de un plan aplicable a la empresa Meganegocios. El resultado de la observación de los fenómenos globales, el entorno nacional y de los datos de la empresa, concluye con una problemática de canibalismo, competencia desleal, informalidad y los nuevos medios de comunicación, cambian las reglas de juego lo que obliga a vender al cliente final.

Existen varios eslabones en la cadena de distribución en el sistema tradicional, utilizados para movilizar mercaderías, que en la actualidad saltan uno o dos eslabones. Para permanecer se hace necesario realizar ese salto, con el riesgo de perder algunos clientes minoristas con los que competiremos, habrá un aumento de costos en la venta y logística, que se deberá compensar con el volumen de ventas.

Los productos de limpieza son necesarios, de alta rotación, variados y económicos, un nicho con mejor disposición para la compra, tanto por su capacidad de pago y la necesidad latente, por tanto es un negocio interesante. Los recursos con los que se cuenta, estarán medidos de acuerdo al crecimiento que se vaya logrando, se necesitará financiarlo con recursos propios y de quienes nos proveen, en una relación ganar-ganar.

El objetivo de esta investigación, es conocer el potencial real del sector, corroborar lo observado y obtener la ganancia que se espera al poner en marcha éste proyecto. El problema de distribución se presenta al encontrar nuevos entrantes, que son quienes proveen a la empresa, por lo que se van

perdiendo clientes minoristas atendidos durante más de 10 años, lo que lleva a realizar este plan de proyecto, mediante la entrevista al cliente final, detallistas y proveedores, pudiendo así triangular los resultados, información de vital importancia para el logro de los objetivos.

En general se desea conocer la realidad del medio, insatisfacciones y oportunidades nuevas de negocio, que la empresa desconoce, obteniendo un cambio de misión de servicio y una visión de crecimiento conjunta. Vender al consumidor final permite competir con precios, mejor servicio de entrega y calidad del producto.

La falta de liquidez es un problema continuo y en cadena, lo que limita la operación de ventas. En el sector industrial esto podrá mejorar con políticas de cobranza claras y una administración de ventas efectiva. El buen intercambio de comunicación del líder y el vendedor da confianza, la misma que se transmite al cliente con naturalidad mediante transacciones que proporcionan recompensas inmediatas y beneficios a largo plazo.

Empezar por tener una fuerza de ventas, joven, universitaria, de medio tiempo, que quiera generar ingresos, por mantener clientes, promover nuevos, actuando de forma responsable, haciéndoles partícipes directos y por mucho tiempo lo que estos negocios generen. El compartir la visión de incursionar e innovar en estas nuevas formas de hacer negocio con la venta directa y planificada, haciendo uso del conocimiento la rapidez y astucia.

Las diferentes interrogantes sobre el costo, la factibilidad de ingresar en un nuevo mercado con los productos existente, las formas de entregar el producto y otras variables; lo podrán encontrar en este proyecto.

## JUSTIFICACIÓN

Esperar que cliente contacte con la empresa, luego de haber ganado su confianza, no es un negocio de largo plazo. Se necesita permanente contacto con clientes actuales y potenciales, para encontrar necesidades, ganar participación y evitar perder las cuentas ganadas. El seguimiento al cliente no solo abarca la cobranza o tomar pedidos, el éxito es compartir tiempo con el cliente actual y potencial, en visitas "*in situ*" o telefónica.

En los dos últimos años la empresa no cuenta con personal para ventas en penetración y seguimiento. El volumen de ventas decreció, existe un alto costo operativo, pérdida de clientes, por tanto una baja rentabilidad en ésta línea. Las ventas integrales no se dan a menudo, ya que los clientes tratan con varios proveedores, buscando el mejor postor en cada producto; lo que baja la facturación por cliente y que se suma al problema anterior.

Realizar este proyecto despierta la visión, motiva a buscar nuevos clientes y recuperar los perdidos. Un nuevo mercado meta trae beneficios, permite usar las fortalezas y encontrar oportunidades en este momento de crisis, permite ver las necesidades del mercado, que crece, avanza y cambia.

La economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento económico contundente en esos últimos siete años, expandiéndose a un ritmo superior al promedio de América Latina y el Caribe dijo el Ministro Coordinador y explicó que entre el año 2007 y 2013 el país experimentó en promedio un crecimiento más alto que lo alcanzado en los últimos 30 años en relación al PIB No petrolero, pasando de un 3,4% a uno 5,1%. "Este ritmo de crecimiento nos ha permitido reducir a niveles históricos la tasa de desempleo y la pobreza en el Ecuador. Ahora estamos en el proceso de convertirnos en un país realmente industrializado, con alto valor agregado, menos dependiente de la exportación de productos primarios. (Espinoza G. R., 2014).

De la crisis mundial existe la esperanza de que el trabajo del emprendimiento trae autogobernabilidad con interdependencia positiva, para las aspiraciones de los negocios pendientes del crecimiento sostenido y audaz de nuestra industria ecuatoriana.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad de comercializar productos de limpieza, en el sector industrial de la ciudad de Guayaquil, mediante el levantamiento de información, para ampliar nuestro mercado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar preguntas iniciales que recaben la información requerida, para conocer el mercado potencial del nuevo nicho al que se desea apuntar, al 20 de Mayo del 2016.
- Mantener contacto directo mediante una entrevista inicial con los jefes de compra, proveedores y clientes, para relevar información y triangular los resultados, trabajo a realizarse durante el mes de Mayo 2016.
- Registrar, tabular y analizar los resultados del instrumento, obteniendo el sustento necesario para la elaboración del proyecto para ejecutarse en el 4to trimestre del 2016.
- Proceder a diseñar un plan viable para encontrar y ofertar precios competitivos, servicio requerido, personal idóneo y capital necesario, el mismo que se realizará durante el periodo comprendido entre junio y agosto del año 2016.
- Revisar y presentar los resultados por medio de un documento completo y profesional el 27 de Agosto 2016, para que se ejecute a partir de la segunda quincena de Septiembre.
- Realizar las conclusiones y recomendaciones a la empresa Meganegocios S.A. luego de la aprobación de este proyecto de negocios.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Línea de Facultad #01: Tendencias de mercado de Consumo final. Este trabajo de investigación recoge la información del comportamiento del sector industrial, en la compra de tangibles específicamente en productos de limpieza, empresas situadas en el sector cinco del año en curso.

# **CAPÍTULO I**

## **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **1.1 Actividad de la empresa**

La empresa está dedicada desde hace 10 años a la compra y venta de materiales de limpieza, lubricantes, bebidas y alimentos, para la distribución a sub distribuidores, tiendas y consumidor final. La empresa es creada en el año 2000, con la posibilidad de dedicarse a casi cualquier actividad legal de compra, venta, importación y prestación de servicios dentro del País.

### **1.2 Misión, visión**

La misión es brindar un servicio de venta y entrega de productos de limpieza al costo más conveniente, con trato personalizado en el tiempo que el cliente solicita.

La visión es crear una marca en el mercado de productos de limpieza, que identifique a la empresa como la primera opción de compra; logrando que las empresas de toda la industria del país los elija y recomiende.

### **1.3 Descripción del producto**

La empresa cuenta con una extensa variedad de productos de limpieza de material plástico en su mayoría que proceden de la importación de Colombia y de producción nacional. Los químicos de limpieza son de producción nacional, de alta concentración, excelente calidad y bajo costo. El principal producto es la escoba de fibras sintéticas en base a PET, PP, PVC y poliamida, con diferente grosor, número de filamentos por unidad, color, largo de la fibra, y terminado de las puntas (plumado o duro). La durabilidad y eficiencia al uso del producto dependerá de su armado y calidad de fibra a utilizar. Trabajan con marcas de alta calidad (Brujita y 3 MS), para mantener las exigencias de sus clientes, que buscan mayor rendimiento en la compra de insumos, los cepillos de mano que se diferencian por su tamaño y modelo con y sin agarradera, grande o chico,

cepillo para fregar pisos con palo o tubo y el cepillo con base para los escusados que por su forma permite un cepillado total de las superficies del mismo.

En material de algodón están el traperos y la mecha de filamentos entornillados de color blanco, que se manufacturan a mano enganchados en material plástico y metal. Los traperos vienen en presentación de 200, 400 y 500 gramos, las mecha se diferencian por su centro de tela jean, que es donde sujeta el palo trapeador Fuller de plástico resistente con sistema gradual de cierre, vienen en 250, 350 y 500 gramos.

Los palos de madera y metal plastificado se utilizan según el área de trabajo poseen un capuchón para fijarse en la escoba o traperos a través de su contra parte (macho-hembra entornado). Los baldes cilíndricos, son reforzados y tienen asa de metal para transportar. Vienen en colores variados y la capacidad va de 6 litros a 20 litros. El balde escurridor viene solo en capacidad de 16 litros redondo o cuadrado con ruedas.

Otro producto a destacar es el escobón palo largo, con ángulo de 45 grados, permite el acceso a sectores altos, buses, paredes u otras estructuras, conocido como lavacoche y lava camión de fibra ondulada PVC con un diámetro de 0,28 a 0,33 mm cortada estándar a 12 cm. La escoba de palo tradicional hecha de madera con pelos de fibra de la estopa del páramo sigue siendo pedida para los patios y vienen chico, mediano y grande.



## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1 Población, muestra

La población corresponde al sector industrial de la ciudad de Guayaquil, que según la cámara de industrias son 2053 empresas, dato que al aplicar la fórmula de muestra finita, da a conocer el tamaño del mercado objetivo a investigar. La encuesta a los jefes de compras es la técnica que utiliza el investigador, que da a conocer lo siguiente: aceptación del producto, necesidades no satisfechas del cliente y el potencial de este mercado. Los datos obtenidos se codifican tabulan y analizan.

**Tabla 1. Fórmula de muestra finita**

FORMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA				
<b>MUESTRA FINITA:</b>				
z2 =	3,8416	PXQ=	0,25	
P=	0,5		513,25	
Q=	0,5	<b>RESULTADO ARRIBA</b>	<b>DE</b>	<b>1971,7012</b>
N=	<b>2053</b>			
E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604	
N-1=	2052	E2XN-1=	5,13	
		<b>RESULTADO ABAJO</b>	<b>DE</b>	<b>6,0904</b>
<b>RESULTADO DE MUESTRA</b>				<b>323,7391961</b>

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)6.575}{0.0025(2.053-1) + (0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

La aplicación de la fórmula de muestra finita da como resultado un total de 324 empresas para encuestar, a las que se investigan con un margen de error del 10% y 90% de confianza. Se parte del número de industrias de la ciudad de Guayaquil, dato obtenido de la cámara de Industrias de Guayaquil.

## 2.2 Selección del método muestral

El tipo de muestreo es probabilístico utilizando una técnica de muestreo aleatorio simple, para todos los que la integran. La muestra seleccionada proviene de una lista elegida al azar, la misma que es facilitada por el Municipio de Guayaquil a través de una publicación de las empresas que cumplen con la normativa sobre tratamiento de las aguas que desembocan en los ríos.

## 2.3 Técnicas de recolección de información

Tomando en cuenta que el producto es conocido en el mercado y sus características aceptadas, la técnica de recolección de información es por encuesta, la misma que se realizará telefónicamente, debido a que el tiempo y costo de obtención de datos es muy alto.

El cuestionario para la encuesta recaba información a través de preguntas mixtas, como se puede apreciar en el formato de encuesta (ver Anexo 2). Este instrumento da a conocer el tipo de productos que utiliza el consumidor final, lo que motiva a la decisión de compra, la rotación y volúmenes de compra, información que permite cumplir el objetivo de saber si la empresa puede competir de manera favorable en este sector de la economía.

## 2.4 Presentación de los resultados

**Tabla 2. Tabulación de Resultados**

Preguntas de encuesta	Frecuencia absoluta		Frecuencia Relativa	
<b>1. ¿Cuáles son las exigencias de los productos que demanda la empresa?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
Presentación	25	25	8%	8%
Durabilidad	50	75	15%	23%
Resistencia	40	115	12%	35%
Color	10	125	3%	38%
Costo	200	325	62%	100%
<b>2. ¿Qué marca de productos utiliza?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
La brujita	80	80	25%	25%
Estrellita	140	220	43%	68%
Otro	105	325	32%	100%

<b>3 ¿Cada qué tiempo realiza compras de productos de limpieza?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
Trimestral	25	25	8%	8%
Mensual	100	125	31%	38%
Quincenal	200	325	62%	100%
<b>4 ¿La empresa tiene su propio departamento de limpieza?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
Si	225	225	69%	69%
No	100	325	31%	100%
<b>5 ¿Qué monto de compras mensual realiza en artículos de limpieza?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
< a \$ 500	200	200	62%	62%
entre \$ 500 y \$ 1000	100	300	31%	92%
> a \$ 1000	25	325	8%	100%
<b>6. ¿Con cuántos proveedores de limpieza trabaja?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
1	30	30	9%	9%
2	180	210	55%	65%
>2	115	325	35%	100%
<b>7. ¿Qué le gustaría que mejoren?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
Precio	250	250	77%	77%
Calidad	45	295	14%	91%
Tiempo	80	375	25%	115%
<b>8. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega del producto?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
24	60	60	18%	18%
48	215	275	66%	85%
>48	50	325	15%	100%
<b>9. ¿Cuántos días de crédito otorgan las empresas a las que compra?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
15 días	45	45	14%	14%
30 días	200	245	62%	75%
>30 días	80	325	25%	100%
<b>10. ¿Hace cuánto tiempo es atendido por su proveedor?</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Ni</b>	<b>NI</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>
1-3 años	200	200	62%	62%
> 3 años	125	325	38%	100%

## 2.5 Análisis e interpretación de los resultados

No extraña que el precio y durabilidad sean importantes para una empresa, donde existe un volumen alto de consumo de productos de limpieza, por lo que el 62% demanda de un mejor precio y duración, eso es

lo que se considera calidad. Vemos un mercado donde la mayoría tiene 2 marcas posicionadas, la Brujita con un 25% y Estrellita con un 43% sumando entre las dos marcas el 65% del mercado.

La rotación en un alto porcentaje asegura una buena rotación del producto, siendo este un 65% que lo hace quincenal. Los créditos son en la mayoría a 30 días, margen que se puede cumplir y aprovechar el pago a 15 días que se presenta con un 14%. Dos características que permite un ciclo estimado de 45 días. La entrega en 24 horas es apenas un 18% y en 48 horas es alto en 66%, oportunidad para brindar un mejor servicio, puerta de entrada a competir.

El cliente decide por precio en un 62% y quiere que se mejoren estos en un 77% más que la calidad y el tiempo de entrega. De acuerdo a los resultados existe muchas oportunidades para entrar en el nicho nuevo y competir con precio, tiempo de entrega y atención personalizada.

## **2.6 Análisis externo**

En general, una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entorno (demográficos, tecnológicos, político-legales, y socioculturales) y los actores importantes del micro entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad para obtener utilidades. Luego, para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades de marketing y los riesgos correspondientes (Kotler, 2002).

### **2.6.1 Análisis pesta.**

El análisis Pesta clasifica en 5 factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son: Político, económico, demográfico-social, tecnológico y, dada la importancia creciente, algunos autores consideran los problemas del Medio Ambiente como factor diferenciado, dando lugar a las siglas PESTA (Victoria, 2009).

#### **Factores Políticos:**

Desde el 1 de junio próximo, el 47% de los productos que son parte del gasto de un hogar ecuatoriano común tendrían un incremento de precios por el alza del impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14%, según un reporte presentado por la

Corporación de Estudios para el Desarrollo (Cordes), basado en información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC (Revista Ekos, 2015)). (El Universo, 2016)

La imposición de las salvaguardias provocó, según estimaciones del gremio, una reducción del comercio entre el 10% y el 44%, dependiendo del tipo de negocio. La salvaguardia del 21% para las materias primas y bienes de capital de 977 productos que se importan desde Colombia a Ecuador fue eliminado con el fin de evitar una "guerra comercial", explicó la mañana de este jueves el ministro de Comercio Exterior, Francisco Rivadeneira. (El Comercio, 2016).

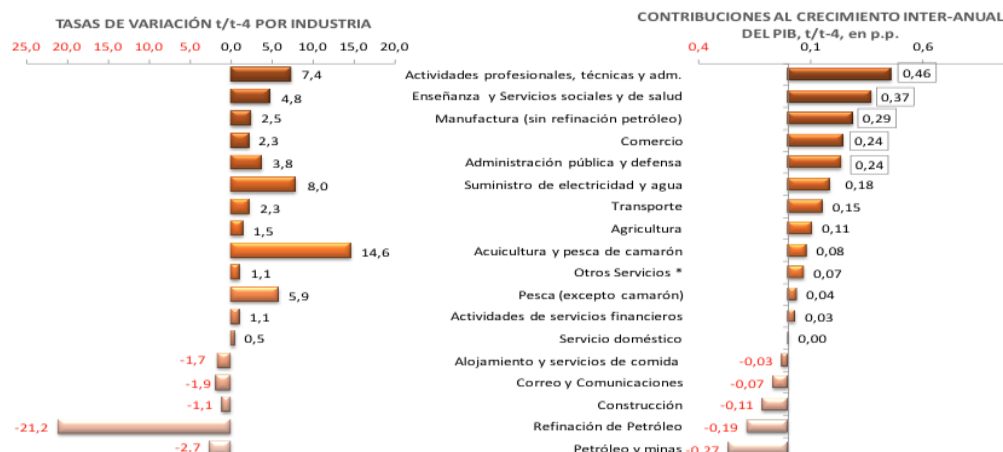
“Acuerdo ministerial No. MDT-2016 Art. 1.- Del salario digno.- Conforme al artículo 8 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se determina como salario digno para el año 2015, el valor de USD 415.59.” (Ministerio de trabajo,2015)

### **Factores Económicos:**

El país registró una inflación mensual del 0,31% en enero de este año, menor al 0,59% registrada en igual mes del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado hoy 4 de febrero del 2016 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (El Comercio, 2016)

Es de interés conocer lo referente a la industria química ya que este proyecto trata sobre la comercialización de productos químicos de limpieza para las industrias. En el artículo de la revista reconocida Ekos manifiesta que:

Es la segunda actividad de mayor peso dentro del sector manufacturero nacional con una participación de 10,14%. Dentro de esta industria se destaca la transformación de materia química básica. Una de las principales características de este sector es la dependencia que existe hacia el mercado externo. Este sector ha tenido importante cambios y existe interés dentro de las políticas gubernamentales para su fortalecimiento. Uno de los principales desafíos de esta industria es la falta de tecnología para la industria básica. En este sector se ha trabajado en el desarrollo de diversos productos químicos destinados para el mercado local, en insumos para la industria, lo que ha llevado a que la elaboración de productos de limpieza, cuidado personal, medicinas, pinturas, entre otros, tenga una mayor presencia local. (Revista Ekos, 2015).



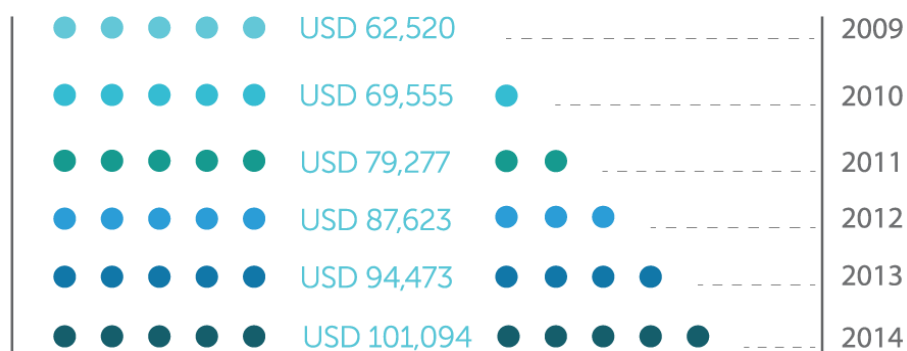
Fuente: BCE

**Figura 1. Tasa de variación por industria**

Únicamente para el caso de los clientes industriales en alta y media tensión, que representan el 12% del total de clientes industriales, se considera un ajuste de 1.19 centavos de dólar por kilovatio hora.” (El Directorio de la Agencia de Regulación y Control de la Electricidad –ARCONEL, 2015).

El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016. Entre enero de 2007 y junio de 2009, el PIB experimentó tasas trimestrales de crecimiento anual que fueron superiores al 1,6% y que llegaron al 4,0% como promedio para ese período (ver infografía). (El telégrafo, 2016).

## PIB MILLONES USD CORRIENTES



**Figura 2. Producto Interno Bruto de Ecuador.**

### Factores Sociales y Demográficos:

El consumo per cápita anual de plástico en el Ecuador es de 20 kg, por debajo de los 50 kg que alcanza América Latina. Este dato es parte de una industria que genera alrededor de 15 000 empleos directos y que el año pasado presentó un incremento de 9,5% en comparación con el 2013. (Revista Lideres, 2015).

### Factores Tecnológicos:

De acuerdo con la Asociación Ecuatoriana de Plásticos (Aseplas), la industria de plástico nacional tiene un aporte indirecto en el cambio de la matriz productiva y, de forma directa, en la fabricación de muchos otros productos que tienen normas de calidad y se vuelven muy competitivos en relación a los productos importados. (El telégrafo, 2015).

### Factores Ambientales:

NTE INEN 2634:2012 2012-0 DISPOSICIÓN DE DESECHOS PLÁSTICOS POST-CONSUMO 2.1 Esta norma aplica en todo el territorio ecuatoriano y abarca los desechos plásticos post-consumo generados por las siguientes fuentes: 2.1.1 Los hogares; 2.1.2 El sector comercial, las industrias y negocios de pequeño tamaño. (INEN, 2012)

Tabla 3. Factores PESTA

VARIABLES	VALORACION			TRASCENDENCIA		
	MP	PO	IN NE MN	A	M	B
<b>POLÍTICO</b>						
Aumento del IVA 12% al 14%			5			1 5
Salvaguardas			5	3		15
Aumento del Salario			3		3	9
<b>ECONÓMICO</b>						
Evolución del PIB		3				2 6
Demanda del Producto	5			3		15
La inflación			3		2	6
Niveles de salario			3			1 3
Costes de electricidad			2			1 2
El empleo			3			1 3
<b>SOCIAL</b>						
Estilos de vida y tendencias			3		2	6
<b>TECNOLÓGICO</b>						
Desarrollo tecnológico			3		2	6
<b>AMBIENTAL</b>						
Manejo de desechos plásticos			3		2	6

De acuerdo a lo presentado en la tabla 2 de PESTA, se da una gran importancia a las variables políticas y económicas que afectan al sector comercial y la industria plástica importada. No menos importante es el tema de los cambios en las políticas de salarios, que es sensible al cambio en los costos de producción y comercialización de productos, a los que se suman el valor inflacionario. El problema de esto es el manejo sin control de precios, debido a que si bien el porcentaje del Impuesto al valor agregado aumenta, esto no es un real problema frente a la especulación.

El estilo de vida actual por el cuidado de la salud pone a los productos de limpieza como algo muy importante, pero su peso a nivel industrial no varía, lo mismo que sucede con el manejo del desecho plástico, no se realiza controles al respecto.

Las oportunidades están en el requerimiento del producto como básicos para el sector industrial, del que se benefician las empresas que los importan, producen y distribuyen. No hay mayor amenaza en el sector, debido a que las políticas gubernamentales han beneficiado al sector y se ve que la economía se mantiene a pesar de la baja del precio del petróleo y los eventos del desastre natural.

### **2.6.2 Estudios del sector y dimensión del mercado.**

Tomando en cuenta que se deberán realizar algunas estrategias para ingresar en un nuevo nicho, es importante tener en cuenta el comportamiento de los diferentes grupos de la industria y conocer sus fortalezas y debilidades, de tal forma que la empresa podrá tomar decisiones para aliarse, competir y estar preparados para las respuestas de los que se sientan amenazados. Se debe tomar en cuenta que en cada grupo demanda de estrategias específicas para cada uno de ellos. En la industria de los productos de limpieza, existen varios grupos identificados, importador que nos provee, sub distribuidor, empresas proveedoras de servicio de limpieza, proveedores de empresas públicas y detallistas.



**Tabla 4. Matriz de grupos estratégicos.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
Imagen de marca	5	3	3	3
Calidad percibida	5	3	3	3
Seguridad	5	3	5	3
Precio	2	5	5	5
Atención personal	3	5	2	2
Tamaño	5	2	3	2
Experiencia	5	5	3	5
Zona de influencia	3	5	3	2

En el cuadro de matriz de grupos estratégicos los indicadores de evaluación van de uno como muy malo a 5 como muy bueno. Los factores claves de éxito dentro del sector son el acercamiento directo al cliente, seguimiento y entrega inmediata. Otro de los factores no menos importante es las características de calidad que posee el producto en relación directa con el precio, que siempre es bajo, debido a que existe alta rotación del producto y se necesita durabilidad al más bajo costo. En el caso de los químicos la efectividad versus la dilución será importante para establecer la durabilidad del producto. En cada uno de los productos el factor que prima es el precio y su disponibilidad inmediata y completa.

Existen algunas marcas que se están importando de Colombia y llegando de China que podrían competir como grupo estratégico pero que no se tomarán en cuenta para el desarrollo de este proyecto.

Como ejes para comparar entre los diferentes grupos son tomados en cuenta el precio, la atención, el nivel de influencia y experiencia; son características que en el mercado guayaquileño sigue siendo muy importante a la hora de competir. En cuanto al tamaño, la calidad y seguridad, son rasgos menos importantes que los diferencian.

"Su observación diaria muestra que dentro de la misma industria pueden seguir estrategias muy diferentes (...). Entonces para caracterizar las estrategias de los competidores más significativos se recurre a clasificarlos en grupos según las estrategias seguidas" (Abascal Rojas, 2004, p.363)

### **2.6.3 Competencia-análisis de fuerza de porter.**

Dos empresas son las que compiten de manera más fuerte con Meganegocios, uno de ellos es Dimabré Cia.Ltda., y un segundo competidor fuerte es el Importador que distribuye productos nacionales e Importados de Colombia. Meganegocios compra como mayorista al Importador, siendo quizá este su mayor competidor, al que desde hace 3 años por decisión estratégica se compra, para poder competir con las otras marcas e incluso comprar las marcas nacionales que comercializa a más bajo costo, al que se accede por el volumen de compras.

DIMABRU CÍA. LTDA inicia sus actividades en la ciudad de Quito desde el año 1983, produce marcas Estrella, Lis, Forte, Don Brillo, Zentella, entre otras, también abastecen a la marca propia de Corporación “La Favorita”, tanto en la marca Supermaxi como en la marca Akí y para la cadena de autoservicios TIA con su línea de productos Mayik. Dimabré posee sus oficinas en la ciudad de Quito y un punto de distribución en la ciudad de Guayaquil que se encarga de abastecer a la región Costa.

Dimabré se caracteriza por ofrecer los mejores estándares de calidad e innovación, siendo evidencia de aquello la obtención del galardón al mejor proveedor otorgado por “Corporación La Favorita” en 3 ocasiones: 2008, 2013 y 2014. Reflejando el esfuerzo y capacidad profesional de sus colaboradores. (Dimabré, 2016)

#### **a) La Amenaza De Nuevo Entrantes**

El ingreso de nuevas marcas de Colombia y de China, pone en riesgo la producción nacional, ya que el país vecino maneja menos costo por el volumen que producen en Colombia.

Colombia cuenta con una población tres veces mayor a la de Ecuador y su industria plástica está muy desarrollada, tanto que cuentan con un mejor manejo del reciclaje, lo que ayuda a bajar aún más los costos. Los clientes ante la gran oferta de productos de limpieza tienden a cambiar de proveedor o comprar a varios proveedores lo que se ve en el resultado de la pregunta 6 de las encuestas realizadas.

### **b) El Poder de Negociación de los clientes**

Los clientes actuales, solicitan mejoras en el precio, cada vez que un ofertante les cotiza con un valor inferior, para lo cual es importante saber de las características del otro producto y así minimizar este aparente beneficio.

### **c) El Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores tienden a limitar el tiempo de crédito o a cuidar del cupo asignado, sin importar el historial de pago. Venden al mejor postor y compiten de forma directa con el mayorista.

### **d) Productos Sustitutos**

Los equipos eléctricos de limpieza, tales como: cepillos, abrillantadoras, aspiradoras, entre otros, son utilizados en domicilios, empresas y en las industrias. Producto de la innovación otras opciones vendrán a competir.

### **e) Rivalidad entre Competidores**

El importador trabaja con mayoristas, minoristas e incluso con consumidores finales. No está interesado en mantener un acuerdo de respeto, su interés es subir el volumen de ventas y lograr una mayor utilidad por compras por volumen y competir con las marcas locales.

## **2.6.4 Estimación del mercado potencial y de la demanda global.**

El mercado total o población estimada en productos de limpieza se determinan por el uso promedio en todos los hogares y empresas que los demandan. De acuerdo al número de familias en el Ecuador y contando con el consumo promedio en productos de limpieza se podría estimar el número de productos que se venden. Teniendo como dato que el volumen de ventas de la empresa que es de \$3.000 mensuales, entonces el porcentaje de participación actual es de 0.0013% del total de la población. Se determina que el mercado de no consumidores absolutos es de 0.1% que son los que viven en extrema pobreza, el 98% de las familias que tienen una vivienda o lugar donde opera usan algún producto de limpieza. Aquí el detalle:

**Tabla 5. Productos de mayor consumo por familia.**

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	X FAMILIA
ESCOBAS	2	2	4
TRAPEROS	1	2	2
BALDES	1	2	2
DETERGENTE	6	2	12
COLORO	3	3	9
DESINFECTANTES	3	5	15
TOTALES	16	16,00	256,00
# DE FAMILIAS EN ECUADOR	16000000	3,9	4102564
TOTAL VENTA ANUAL			\$1.050.256.410
VENTA MENSUAL			\$ 87.521.368

Al referirse a los indicadores del Ecuador destacó que se ha consolidado como un país de Desarrollo Humano Alto”. Desde 1980 este “el índice ha aumentado con un promedio de 0,57 % anualmente”. Entre los datos se destaca que la esperanza de vida del Ecuador es 75.9 años, mientras que en Suiza es de 83. También que mejoró la escolaridad y que ahora hay un promedio de 14 años, así como mejores ingresos per cápita. (Zorrilla, 2015)

**Tabla 6. Formulación para mercado potencial**

MPMR= MPMT X Tasa desarrollo	MPMT	Tasa	Resultado
	87521	0,57	49886,97
MPMA= MPMR X Tasa de difusión	MPMR		
	49886,97	0,8	39909,576
Demanda global= MPMA x Tasa de realización	MPMA		
	39909,576	0,7	<b>27936,7032</b>

Cualquier persona de más de 18 años hasta los 65 años de edad compra productos de limpieza, de los cuales el 20% es cabeza de familia que en una población de 15 millones de habitantes nos da un promedio de 300.000 familias que invierten un promedio de \$ 256.00 dólares al año en utensilios y químicos de limpieza.

El mercado total en dólares es de 27 millones de dólares al mes del cual el mercado actual de la empresa es 0.02% el valor restante 98% corresponde al mercado Potencial, el 1.98% corresponden a los no consumidores absolutos, por razones de mendicidad y pobreza extrema.

### 2.6.5 Mercado Meta.

La empresa decide captar una pequeña porción del mercado de consumidores relativos que al recibir el servicio de limpieza, no eligen los productos, pero si los consumen a través de estos, los mismos que se los facturan en valores muy superiores a de los Distribuidores. Se planifica tomar un porcentaje del 0.01% lo que significa un crecimiento del 50% en las ventas actuales de la empresa.

### 2.6.6 Perfil del Consumidor.

**Tabla 7. Perfil del consumidor**

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil

Socioeconómica	Datos
Ingreso	Alta-Media-Baja
Instrucción	Industrias
Ocupación	Manufactura-Transformación-Bodegaje

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Cumplir reglas de Sanidad y estándares
Tasa de uso	Diario
Nivel de lealtad	Medio

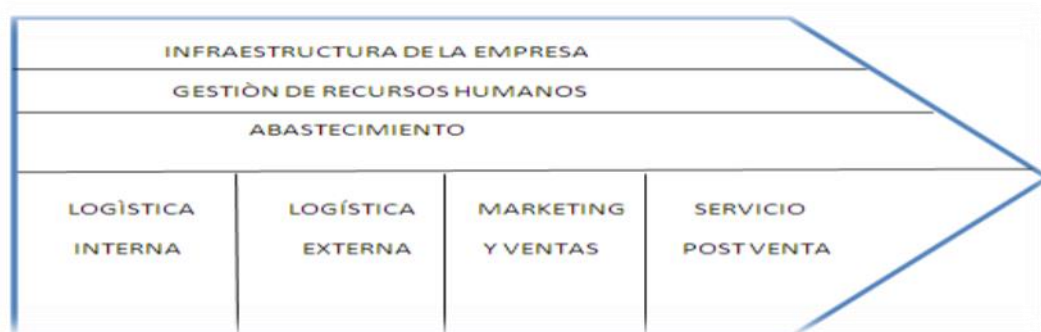
El consumidor final es el empresario que tiene su Industria en Guayaquil en zonas ubicadas en áreas destinadas y que deben cumplir con las ordenanzas Municipales y el Ministerio de Salud Pública y Ocupacional, por lo que es obligatorio, conveniente y recomendable que, usen implementos de limpieza y químicos que mantengan los estándares requeridos para cada

uso. Este uso es diario y se desgasta el material, por lo que se deben reponer con mucha frecuencia, por lo que requieren de abastecerse oportunamente.

## 2.7 Análisis Interno

“El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su (...)” (Carrión Maroto, 2007, p. 119).

### 2.7.1 Cadena de Valor



**Figura 3. Cadena de valor**

#### Tomado de web

La empresa cuenta con una bodega, área administrativa y ventas y la Gerencia de Ventas. Se abastece mediante la compra a Importadores y Fábricas de Plásticos y Químicos. La logística interna es mediante la elaboración de los requerimientos mínimos para la demanda semanal, la logística externa es ingresando las mercaderías que son solicitadas a los principales proveedores y retiradas en sus bodegas. Luego de un seguimiento y la toma de los pedidos que llegan por los medios informáticos y comunicación telefónica, se procede al despacho de forma inmediata, tomando los pedidos de la mañana para ser entregados en la tarde del mismo día y los de la tarde son despachados en la mañana del siguiente. El servicio de Post venta se realizan para constatar el despacho y satisfacción en la entrega.

## 2.7.2 Benchmarking

El mejor proceso que se tiene, es el de mantener un stock apropiado y el contacto con la mayor cantidad de proveedores posibles para cumplir de manera integral los pedidos de clientes con diferentes requerimientos.

## 2.8. Diagnóstico

El diagnóstico es positivo, ya que se cuenta con lo que en ventas es realmente importante. La satisfacción de los clientes y un trato personal y de cuidado en las relaciones interpersonales.

### 2.8.1 Análisis FODA Matemático.

Tabla 8. Factores internos

<b>MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA MEGANEGOCIOS S.A.</b>			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50</b>		
	<b>%</b>		
1. Inversión baja para entrar en el mercado planificado.	0,1	2	0,2
2. Cero inversiones en publicidad.	0,1	1	0,1
3. Falta del plan global de crecimiento.	0,1	2	0,2
4. Falta de seguimiento al cliente	0,2	2	0,4
<b>Fortalezas</b>	<b>50</b>		
	<b>%</b>		
1. Talento humano calificado	0,1	3	0,3
2. Costos operativos bajos.	0,1	3	0,3
3. Experiencia en el Sector	0,15	3	0,45
4. Atención personalizada	0,15	4	0,6
<b>Totales</b>	<b>100</b>		<b>2,55</b>
	<b>%</b>		
<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>		<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>		<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>		<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>		<b>Debilidad Menor</b>

La empresa cuenta con la atención personalizada como su mayor valor y sumada a la experiencia, dan un plus en la venta de materiales, que son

muy similares y cumplen todas con muy pocas diferencias, los requerimientos en su campo.

**Tabla 9. Factores externos**

<b>MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)</b>			
<b>EMPRESA MEGANEGOCIOS S.A.</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		
1. Cambios en las políticas económicas	0,15	3	0,45
2. Sobre oferta en el mercado	0,2	1	0,2
3. Tratados de Libre Comercio	0,15	2	0,3
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		
1. Demanda ascendente.	0,1	2	0,4
2. Bajos costos por nueva tecnología.	0,05	1	0,05
3. Disminución tasas de interés	0,15	3	0,45
4. Políticas de exportación	0,2	2	0,5
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,35</b>
<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy Importante</b>	
	<b>3</b>	<b>Importante</b>	
	<b>2</b>	<b>Poco Importante</b>	
	<b>1</b>	<b>Nada Importante</b>	

Las amenazas externas son en la actualidad muy importantes a ser tomadas en cuentas, el aumento de los precios, el IVA entre otros hacen el trabajo de distribución más costoso y para las empresas un valor que deberán tener en su presupuesto, por lo que tomaran las mejores opciones en precio.



## 2.8.2 Análisis CAME.

Tabla 10. CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D2"
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
Respuesta	Bajar precios	Aumentar crédito
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
Respuesta	Mejorar los costos operativos	Visitar más clientes y ofertar mediante el equipo de trabajo

Son muchas las estrategias que se pueden utilizar, se proponen pocas pero eficientes, para lograr el objetivo planteado, para luego implementar más estrategias, tanto como se presenten las oportunidades y amenazas de este mercado cambiante, agresivo y de mucha información actualmente.

## 2.8.3 Matriz de crecimiento de ANSOFF

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar **la dirección estratégica de crecimiento de una empresa**, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. (Espinoza, 2016, sp)

El crecimiento que busca la empresa es en un nuevo mercado con la misma línea de productos de limpieza, tomando participación en una parte de éste, es decir que según el cuadro está en mercados nuevos con productos actuales. Los productos a comercializar son utilizados en el mercado industrial, queda es tener las estrategias para ingresar en el mercado nuevo.

El crecimiento que busca la empresa es en un nuevo mercado con la misma línea de productos de limpieza, tomando participación en una parte de éste, es decir que según el cuadro está en mercados nuevos con productos actuales. Los productos a comercializar son utilizados en el mercado industrial, queda es tener las estrategias para ingresar en el mercado nuevo.



**Figura 4. Matriz ANSOFF**

#### 2.8.4 Mapa estratégico de objetivos.

“Es importante definir los objetivos, por lo que se recomienda no tener más de 20 a 25 y un mapa estratégico ayuda para este problema. Se debe ser capaz de sintetizar y agrupar, respondiendo que queremos obtener y como se relacionan”. (Carrión Maroto, 2007, p.119.).

**Tabla 11. Mapa estratégico**

	<b>OBJETIVO</b>	<b>OBJETIVO COMERCIAL</b>
<b>Perspectiva financiera</b>	Aumentar la cuota de mercado	<b>Incrementar las ventas de la empresa MEGANEGOCIOS S.A. en un 30% la línea de limpieza, en la ciudad de Guayaquil, durante el cuarto trimestre del año 2016</b>
	Aumentar la liquides de la empresa	
<b>Perspectiva de clientes</b>	Fidelización de clientes	
	Captar nuevos clientes	
<b>Perspectiva de procesos</b>	Optimizar procesos internos	
	Optimizar el proceso Comercial	
<b>Perspectiva de Recursos Humano</b>	Motivación a vendedores	
	Desarrollo de equipo de ventas	

### **2.8.5 Conclusiones**

Si conoces tu mercado y sabes dónde te encuentras, podrás definir metas y estrategias para realizar un proyecto con éxito. La investigación es primordial para llegar a conocer realmente que metas queremos alcanzar Este cuadro nos ayudar a desarrollar el plan estratégico. Se conoce ya como esta nuestra mercado, su tamaño, con quienes competimos, que oportunidades y amenazas nos depara lo externo y lo interno, por estas razones sabemos que contamos con fortalezas para competir, conocemos mejor a nuestros competidores y contamos con una cadena de valor que nos aportará beneficios en función de traspasar la visión, misión y metas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Objetivo Comercial**

##### **3.1.1 El objetivo general.**

El principal objetivo es, aumentar las ventas en un 30% en la línea de productos de limpieza, donde el 25% de este incremento es por la venta a las industrias localizadas en la ciudad de Guayaquil, para el cuarto trimestre del año 2016. El incremento debe alcanzar el mínimo del 15% en general.

##### **3.1.2 Los objetivos específicos**

1. Contactar a jefes de compra de empresas nuevas y existentes, para presentar un catálogo de productos de Octubre a Diciembre del 2016.
2. Vender mínimo a 30 industrias del sector industrial, el valor de \$500.00 en productos de limpieza, logrando \$15.000 dólares de facturación en el cuarto trimestre del 2016.
3. Vender a las empresas de servicio de limpieza, que sirven a este sector, nuestros productos, hasta finales del año 2016.

##### **3.1.3 Los objetivos operativos.**

-Agrupar las empresas del sector industrial en Grandes, medianas y pequeñas, al 15 de Septiembre del 2016.

-Elaborar página web y catálogo de productos a fines de Agosto del 2016.

-Buscar candidato para visita de ventas y contratar en segunda quincena de Septiembre 2016.

-Capacitar y entregar las herramientas para negociar con los jefes de compra, durante la segunda quincena de septiembre 2016.

-Ubicarlas en zonas para la visita, previo contacto inicial con jefes de compras, realizar las llamadas programadas durante el periodo de octubre a diciembre.

-Investigar el tipo de producto y características que requiere cada empresa, durante las llamadas previas a las visitas de lunes, miércoles y viernes del cuarto trimestre del 2016.

-Entregar el catálogo de productos en la primera visita al cliente.

-Realizar seguimiento a los contactos, para conocer los requerimientos, posterior a la visita inicial, hasta lograr pedido en el este último trimestre del 2016.

-Visitar las empresas grandes, para tomar primer pedido durante el período de penetración del año en curso 2016.

-Cotizar, facturar y entregar en un lapso no mayor a 48 horas.

-Seguimiento de satisfacción un día posterior a la entrega del pedido.

-Levantamiento de información vía telefónica de las necesidades de las empresas medianas y pequeñas en el tercer trimestre del 2016.

-Presentar catálogo o lista de productos a empresas de limpieza vía electrónica durante el semestre restante del año 2016.

-Facturar y entregar en forma inmediata

-Contactar con empresas de servicio de limpieza que sirven a las industrias y proponer usar nuestros productos en dichas empresas, logrando una alianza, conforme encontremos dicha oportunidad durante la penetración del último trimestre del año 2016.

-Presentar carta de satisfacción de las empresas grandes, a las que vendemos, para lograr aceptación.

-Cotizar y vender a las empresas de limpieza, como estrategia.

### **3.2 Plan comercial y de marketing**

"El Marketing constituye un conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo marketing activo, que orienta la empresa al consumidor "se produce aquello que se puede vender. (José Antonio Naveros Arrabal, 2006, pág. 10)

### 3.2.1 Estrategias de ventas.

El crecimiento que busca la empresa es un crecimiento horizontal buscando nuevos clientes, ampliando cobertura en un nuevo mercado con la misma línea de productos de limpieza, tomando participación en una parte de éste, es decir que según el cuadro de la matriz de Ansoff, está en mercados nuevos con productos actuales. Los productos a comercializar son utilizados en el mercado industrial.

### 3.3 Función de la Dirección de Ventas

Una cultura de empresa y un sistema de gestión que detectando las necesidades y problemas de los consumidores, trata de atenderlos de una manera rentable para la empresa y los propios consumidores, aportando los bienes, servicios de ideas de calidad y precio adecuados, en la cantidad, lugar y tiempo que ellos requieren, garantizando además que tales bienes, servicios e ideas serán todo lo satisfactorios que exigen las expectativas anunciadas por los productores y comercializadores. (Castells, 2015, p. 46).

### 3.4 Organización de la Estructura de Ventas

Se utiliza una estrategia vertical, con el Gerente General como Director comercial, un jefe de ventas que lo asiste tres vendedores *free lance*, uno para cada línea de productos.

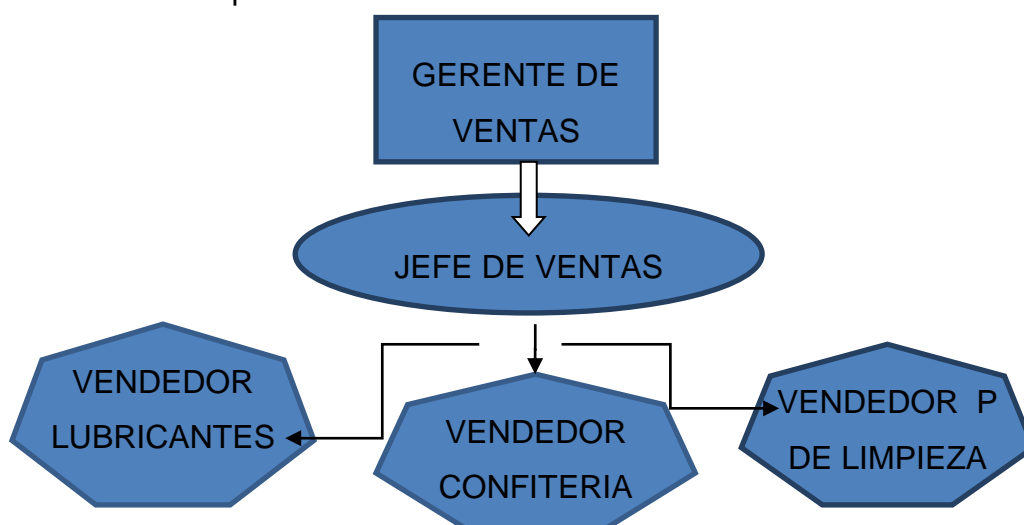


Figura 5. Estructura de venta

### **3.4.1 Sistemas y acciones de venta.**

La venta a distancia a revendedores tales como: tiendas y empresas de limpieza, mediante la comunicación telefónica o electrónica, es como se realiza actualmente la venta, para seguimiento a clientes existentes y referidos o contacto de penetración. En la cobertura a nuevos clientes, la venta a distancia por vía telefónica e internet, seguirá siendo el sistema de ventas, ya que son productos de bajo costo y características fáciles de transmitir para su venta, a la vez que ahorra costos de ventas. Al ingresar a nuevos nichos se pretende usar el sistema de venta personal externa industrial.

### **3.5 Previsiones y cuotas de Ventas**

Todas las empresas necesitan tener algún tipo de previsión de las ventas que van a conseguir en el futuro porque es el dato que mejor caracteriza la actividad que tendrá esa empresa en el período de la previsión y servirá de soporte a los presupuestos de costes, gastos e inversiones. (Soret Los Santos & Giménez Díaz Oyuelos, 2013, p.15)

#### **3.5.1 Potencial de mercado de ventas y clases de provisiones.**

La venta global de todas las líneas de producto se toma del histórico del año 2015, se realiza un análisis de la demanda del mercado para tener el valor estimado de venta de los productos de limpieza que se pretende vender en el mercado nuevo.

Guayaquil tiene una población de 2,350.215 habitantes y 3.8 conforman el grupo familiar por tanto existen un promedio de 618.000 familias con un consumo promedio de \$ 250 dólares al año en útiles de limpieza, dando un total de \$ 54,500.000 del cual tomaremos el 0.01% que nos da un total de \$54.500 al año, valor que coincide con las ventas totales anuales de la línea de limpieza del 2015, que fueron \$ 53.812 dólares.

Si se pretende vender al 1.5% de las 2055 empresas un promedio de \$166 por mes, nos dará un total de:  $2055 \times 1.5 \% = 30$  empresas  $\times \$500 = \$5.000$  dólares/mes  $\times 12 = \$60.000$ . Usando la previsión por intuición, se

incrementa el 30% en las ventas de la línea de limpieza, de acuerdo con el objetivo comercial para el último trimestre del año 2016. Un 5% es por el crecimiento anual y 25% corresponde al ingreso al nuevo mercado, que aporta con aproximadamente \$15.000 dólares.

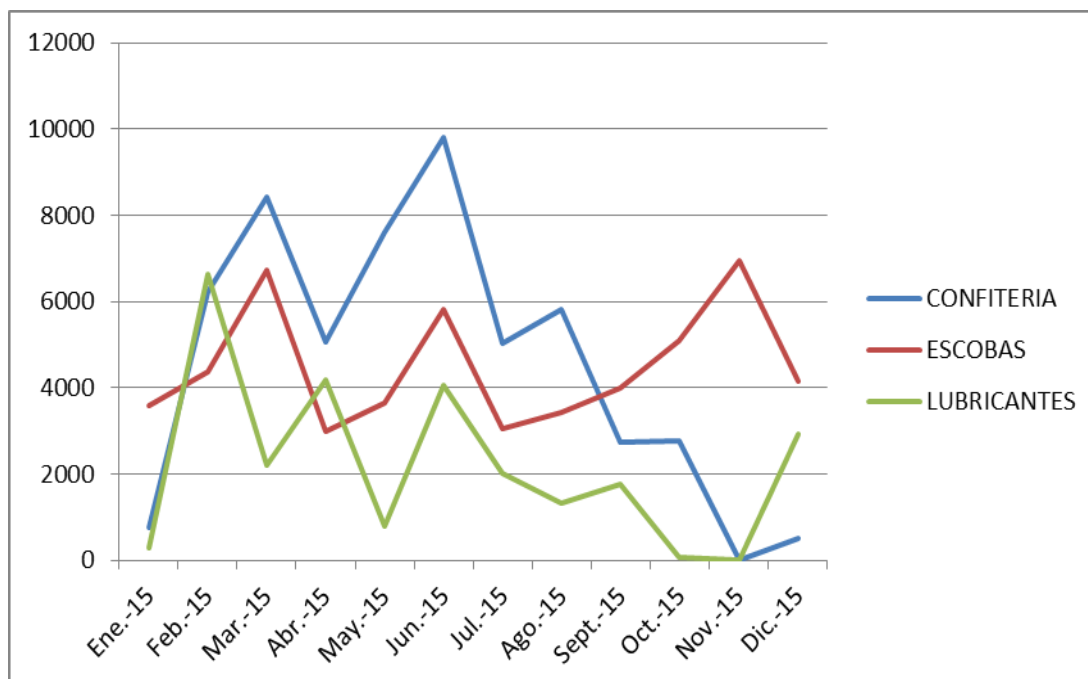
El incremento en las otras líneas se estima, tan solo un crecimiento de 5% dadas las condiciones actuales del entorno. A continuación se muestra el análisis Krisp para las líneas que se manejan actualmente.

**Tabla 12. Ventas anuales por producto en el año 2015**

VENDEDOR	Cuota en %	Ventas Real	Meta anual	Eficacia	CUOTA 1	CUOTA 2	CUOTA 3
<b>INCREMENTO ANUAL</b>			5%		<b>Diferencia cuota 1 - cuota 2</b>		5565
<b>CONFITE</b>	39,29	54732	55000	1,00	57750	54863	57049
<b>ESCOBAS</b>	39,29	53812	55000	0,98	57750	54863	57049
<b>LUBRICANTE</b>	20,00	26266	28000	0,94	29400	29400	30513
<b>OTROS</b>	1,43	1500	2000	0,75	2100	2310	2390
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>136310</b>	<b>140000</b>	<b>0,97</b>	<b>147000</b>	<b>141435</b>	<b>147000</b>

El valor para el 2016 con el incremento del 5% son \$147.000 dólares a los que se le suman \$15.000, lo que nos da un total de \$162.000 para el cierre del año. De lo presupuestado en el 2015 por \$140.000 al 2016 el incremento esperado es del 15%.





**Figura 6. Comportamiento mensual por producto año 2015**

En la gráfica podemos apreciar que en la línea de limpieza (escobas) se mantiene relativamente estable en una media de \$5.000 dólares mensuales, por lo que hay un gran potencial de ventas en este nuevo nicho de mercado, por lo que el incremento tanto en el total de ventas de la empresa, como en las ventas por línea tendrá el mismo incremento del 5%. La empresa trata de recuperar lo que ha perdido en el transcurso del tiempo, ya que dejó de tener una fuerza de ventas, lo que dio como resultado el decrecimiento de un 23% anual promedio en las ventas y que pretende recuperar con nuevos nichos.

### **3.5.3 Métodos de previsión de ventas.**

Existen algunos métodos que se podrían utilizar para calcular los incrementos anuales, si bien la empresa ha decrecido sus ventas, es importante reconocer que de acuerdo a los análisis anteriores, el objetivo es aprovechar las oportunidades y fortalezas para que la empresa vuelva a vender el promedio de 11.000 a 16,000 dólares mensuales que vendía años antes. Debido a que no se posee información histórica en un nuevo territorio, se toman en cuenta los datos obtenidos del mercado meta.

### 3.5.4 Cuotas de venta.

La cuota asignada a cada vendedor, corresponde al que corresponda cada línea, logrando mayor claridad en cuanto a quien pertenece la cuenta, evitando el conflicto de intereses, por lo que la responsabilidad del resultado de cada línea recae al 100% en cada uno de ellos. Se usa el mismo cuadro por línea de producto para la asignación de ventas, adicionando la cuota del nuevo vendedor, para los tres últimos meses del año.

**Tabla 13. Cuota anual por vendedor para el año 2016**

VENDEDOR	CUOTA EN %	VENTA ACTUAL	FALTA	Último trimestre			Meta anual
				OCT 2016	NOV 2016	DIC 2016	TOTAL AÑO
<b>CARLOS (confites)</b>	43%	25000	\$ 32049	4166	4166	4166	\$ 57049
<b>ERNESTO (Limpieza vta. oficina)</b>	52%	30000	\$ 27049	5000	5000	5000	\$ 57049
<b>FEDERICO (Lubricante)</b>	65%	20000	\$ 10513	3333	3333	3333	\$ 30513
<b>NUEVO (limpieza Industrias)</b>	0%	0	\$ 17390	5796	5796	5796	\$ 17390
<b>TOTAL</b>	40%	\$ 75000	\$ 87000	18296	18296	18296	\$ 162000

Se puede apreciar que 43% es el más bajo, debido a que los confites se comercializan más para el último trimestre y el valor de 0% es debido a que se inicia en Octubre con el nuevo vendedor.

### 3.5.5 Método de Krisp.

Debido a que no se posee información de ventas históricas en este nuevo segmento del mercado, no se aplica este método para establecer la proyección de ventas de los materiales de limpieza.

**Tabla 14. Estimación de ventas en los próximos 5 años.**

INCREMENTO ANUAL		5%		AÑOS		1
MESES	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3	VENDEDOR 4	Total ventas	
ENERO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
FEBRERO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
MARZO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
ABRIL	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
MAYO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
JUNIO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
JULIO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
AGOSTO	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
SEPTIEMB	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
OCTUBRE	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
NOVIEMB	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
DICIEMBRE	5436,55	5436,55	3808,0875	156,625	14837,8125	
REFERENC	62132	62132	43521	1790	178053,75	
META AÑO	65238,6	65238,6	45697,05	1879,5	178053,75	

**INCREMENTO ANUAL 3 al 5%**

ANO	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3	VENDEDOR 4	%
2	68500,53	68500,53	47981,90	1973,48	5
3	71925,56	71925,56	50381,00	2072,15	3
4	75521,83	75521,83	52900,05	2175,76	4
5	78542,71	78542,71	55016,05	2262,79	4

**3.5.6 Presupuesto de ventas.**

El presupuesto de ventas para el último trimestre del año 2016 corresponde al histórico de las líneas existentes en el mercado actual, cuyo valor anual es de \$136.310 y con un valor mensual promedio de \$11.359.00 lo que nos da un valor trimestral de \$34.077.

El crecimiento anual será del 15% producto del incremento de las línea existente sumado a un incremento promedio mensual de \$5.000 por la venta en el nuevo mercado, lo que permite incrementar en la línea de limpieza un 30%, por lo tanto en el promedio mensual de esta línea deberá facturar un total de \$38.382 dólares en el mercado actual, al que se suma el valor estimado mensual en el nuevo nicho de mercado, que suman \$15.000 en el trimestre de este año 2016.

El total esperado es \$ 53.382 en los tres últimos meses del año 2016 con un promedio mensual de \$ 17.794, lo que significa que el crecimiento comparado con el promedio actual de \$11.359 da una tasa de crecimiento del 36%, valor muy cercano al que se pretendía.

### **3.6 Organización del territorio y de las rutas**

El organizador de territorios tiene que saber en primer lugar, de una manera muy clara, qué tiene que vender y a quién. Luego podrá empezar con el dónde (...) Y finalmente el cómo: minimizando el tiempo de viaje entre cliente y cliente y realizando las visitas en intervalos adecuados. (Castells, 2015, pág. 202)

Los clientes actuales que son en total 60, son manejados en oficina, mientras que los clientes del mercado planificado son alrededor de 60 nuevos clientes en el último trimestre del año 2016. Esta posibilidad puede salir de la siguiente Ley de probabilidad conocido como Ley de Pareto, en un mercado de 2055 el 20% estarán interesadas, lo que nos dan 400 empresas a las que podemos presentar una propuesta y de las que un 20% tendrán interés en comprarnos por tanto serán unas 80 empresas de las que suponemos comprarán.

Otro método utilizado es el de la Ley de promedio, que se trata de la frecuencia de tener éxito a intervalos en un número de contactos, es decir que si cada 20 llamadas, se logra una negociación efectiva, entonces se puede estimar que en 600 llamadas tendremos 30 empresas que compren en los tres meses, con una cantidad promedio de \$ 500 por empresa, el resultado es de \$15.000 en el trimestre, con un promedio de 40 llamadas por semana

Otro método de encontrar clientes, llamado enfoque de campaña de pedidos, intenta utilizar la ley de los promedios. Considerando que usted tiene unas habilidades de venta razonables y un producto útil, entonces, ---basado en el enfoque de campaña de pedidos--- es posible que de todos los contactos establecidos se venda un cierto porcentaje, es decir, la ley de promedios le debería funcionar. (Kossen, 1992. Pág.211)

### 3.6.1 Establecimiento de los territorios.

#### Información cuantitativa

No existe un histórico para cuantificar por lo que se estima un promedio de \$500 dólares de facturación mensual por cliente. Se establece un promedio de compra por tamaño de empresa en un número igual de empresas. Este valor de facturación promedio por cliente, nos dará en los 30 clientes, que se venderán en el trimestre, será de \$15.000 dólares.

**Tabla 15. Volumen de facturación esperada del último trimestre 2016.**

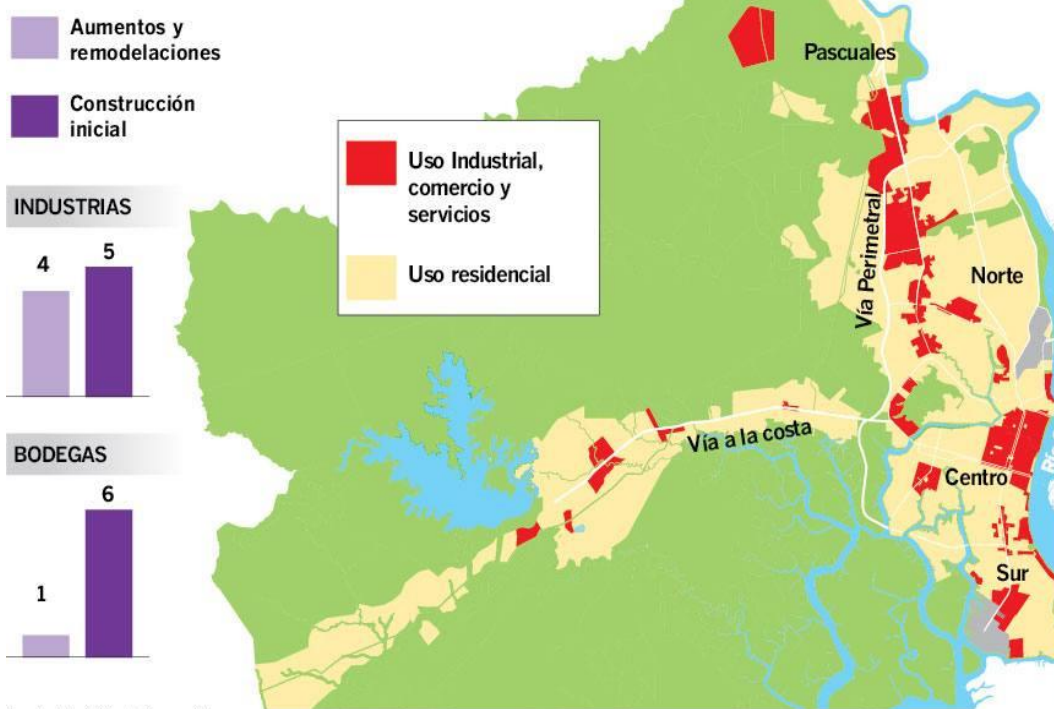
Cliente	Facturación	# clientes	Facturación Trimestral
A	\$ 700,00	10	\$ 7.000,00
B	\$ 500,00	10	\$ 5.000,00
C	\$ 300,00	10	\$ 3.000,00
Total	\$ 1.500,00	30	<b>\$ 15.000,00</b>
<b>Promedio x cliente</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 5.000,00</b> Mensual

#### Información cualitativa

Guayaquil cuenta con sectores destinados para la industria, que a lo largo de los años ha crecido en algunos sectores. Las primeras industrias se localizaron a lo largo del Río Guayas, por tanto encontramos muchas de ellas en esta zona y otras extendidas por la Av. 25 de Julio y vía Perimetral. Otras industrias han crecido en vía Daule, Pascuales, vía a la costa y avenida Juan Tanca Marengo. De esta forma la sectorización es más fácil, al estar concentrada ayudará mucho a ubicarlas en territorios.

## Ocupación y usos del suelo de Guayaquil

Permisos emitidos en el 2014



**Figura 7. Zonas industriales de Guayaquil**

Tomado de página web (Universo, 2014)

Se establece un número de visitas por cliente hasta lograr el cierre inicial de las negociaciones en estos primeros tres meses para el vendedor de penetración y cobertura. La primera visita es de levantamiento de información, la segunda visita es para la presentación de la empresa, sus productos y precios, la tercera visita es para la toma del primer pedido y la coordinación de la entrega de los productos. En el caso de las empresas pequeñas se debe resumir en dos visitas que resume el segundo paso y el tercero en la misma visita.

**Tabla 16. Frecuencia de visitas por categoría.**

Desde	Hasta	Categoría	Frecuencia
601	1000	A	3 veces/mes
401	600	B	3 veces/mes
0	400	C	2 veces/mes

## Equilibrio y cálculo de saturaciones

El campo de acción es en las 2055 industrias de las que se requiere al menos 30 empresas que compren el promedio de \$500 dólares en el transcurso del cuarto trimestre del 2016. Esto requerirá establecer los contactos telefónicos a un número determinado de empresas que permitirá establecer el número de visitas requerido para lograr una negociación efectiva. Se toma en cuenta la efectividad de la llamada y de las visitas realizadas ver si existe una continuidad para el completo desarrollo de la venta.

El número de vendedores queda del resultado del cálculo y su análisis respectivo que a continuación se detalla en la tabla y así consolidar la carga de trabajo y los costos que esto representa, tanto por el número de llamada, las visitas y horas trabajadas.

**Tabla 17. Cálculo de lo requerido para la meta**

Llamadas para lograr una visita	10	1
Duración de cada llamada 0,2 horas	5	cada/hora
Duración de cada visita		1
Total meta de clientes		30
Visitas requeridas para lograr meta 20/80		150
Total de llamadas requeridas		1500
Visitas de negociación y cierre		50
Total visitas		200
Total horas para cierre		200
Total horas de llamadas		300
Total horas trabajadas		500
Horas laborables por día		8
65 Días laborables del cuarto trimestre		62,5

Según los resultados, de acuerdo al método de carga de trabajo, se requiere de un vendedor que dedique las 40 horas laborables, para la

ejecución de este plan de trabajo que requiere de una ruta en llamadas y territorio.

### **3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios.**

El costo de las visitas comprende el valor de telefonía y transporte a la zona de trabajo, en un total de 300 horas en el trimestre a \$1.20 dólares la hora, el total será de \$ 360, más el costo de \$10 dólares por visita al territorio, 13 semanas a 3 veces por semana el total son \$ 390 con un gran total de \$750.

La rentabilidad y la penetración que se busca en este negocio, será gracias a una buena gestión en el control de los territorios. Se debe establecer política de precios que permitan otorgar descuentos por pago de contado o volumen de compras, evitando iliquidez, falta de rotación y pérdida de tiempo en la cobranza.

El filtro inicial debe ser el vendedor, el mismo que ayudará al departamento de crédito y cobranza a establecer si el cliente mantiene un excelente historial de crédito. El costo de venta, financiero y administrativo en función de lo que se planea vender, es pagado con la eficiencia y eficacia en las ventas. Esto quiere decir que si se realiza una buena venta y se presta un buen servicio, entonces se obtienen pedidos integrales permanentes en el tiempo. El promedio de visitas es de 16 por semana dando un total de 200 visitas en las 13 semanas que tiene el trimestre de octubre a diciembre. El número de visitas se obtiene de las llamadas diarias en un promedio de 24 por día. Por lo que se podría establecer rutas diarias o pasando un día que es lo recomendable. Lunes, miércoles y viernes, se realizarán visitas programadas dentro del mismo territorio en un número de cinco visitas en el horario de 8:30 a 13:30, logrando ganar tiempo al no tener que retornar al lugar durante el mismo día y se completa la jornada de ocho horas de 2:30 a 5:30 con llamadas. Las rutas comprenden a una zona geográfica por día de visita, logrando abarcar todas las zonas en 2.2 semanas, ya que hay siete territorios marcados en la ciudad de Guayaquil.



**Tabla 18. Rutero en ciudad de Guayaquil dividido en 7 sectores**

Sector	Tipo clientes	visitas	Tiempo	Total Tiempo	Día	Horario	
Vía Daule	A	180	3	1	540	Lunes	8:30-13:30
	B	180	3	0,75	405	Miércoles	8:30-13:30
	C	180	2	0,5	180	Viernes	8:30-13:30
Av. Juna Tanca	A	30	3	1	90	Lunes	8:30-13:30
	B	50	3	0,75	112,5	Miércoles	8:30-13:30
	C	80	2	0,5	80	Viernes	8:30-13:30
Vía a la Costa	A	80	3	1	240	Lunes	8:30-13:30
	B	60	3	0,75	135	Miércoles	8:30-13:30
	C	20	2	0,5	20	Viernes	8:30-13:30
Vía Perimetral	A	150	3	1	450	Lunes	8:30-13:30
	B	150	3	0,75	337,5	Miércoles	8:30-13:30
	C	150	2	0,5	150	Viernes	8:30-13:30
Av. 25 de Julio	A	80	3	1	240	Lunes	8:30-13:30
	B	80	3	0,75	180	Miércoles	8:30-13:30
	C	80	2	0,5	80	Viernes	8:30-13:30
Rio Guayas	A	70	3	1	210	Lunes	8:30-13:30
	B	70	3	0,75	157,5	Miércoles	8:30-13:30
	C	70	2	0,5	70	Viernes	8:30-13:30
Pascuales	A	80	3	1	240	Lunes	8:30-13:30
	B	80	3	0,75	180	Miércoles	8:30-13:30
	C	80	2	0,5	80	Viernes	8:30-13:30

### 3.6.3 Construcción de rutas.

La ruta se realizará tres veces por semana pasando un día, empezando por el día lunes iniciando las visitas preparadas con antelación y programadas con el cliente, usando un itinerario programado durante la visita telefónica.

El transporte hacia la zona en vehículo proporciona mayor rapidez por lo que se calcula un máximo de cinco visitas entre clientes ABC, que se definen por su tamaño de facturación, que mantienen la misma duración en la visita y que no excede de los 20 minutos, que sumados a los tiempos de espera y transporte de punto a punto, se calculó tener un promedio de cinco horas, por lo que la labor de visita deberá ser de corrido desde las 8h30 a 13h30.

**Tabla 19. Objetivo de visitas, equilibrado**

FRECUENCIA MENSUAL	OBJETIVO MAXIMO		OBJETIVO MINIMO	
	# CLIENTES	# VISITAS	#CLIENTES	# VISITAS
3	18	54	16	48
2	9	18	8	16
MENSUAL		72		64
TRIMESTRAL		3		3
		<b>216</b>		<b>192</b>

### **3.6.4 Métodos y Tiempos: Productividad en ruta.**

El método utilizado para establecer las rutas es por carga de trabajo, que por el análisis de los territorios se establece el número de uno en este nuevo nicho de mercado.

Empezar el trabajo con el llamado a prospectos en un número de cinco a seis llamadas por hora, siguiendo la ruta del ordenador donde está una base de datos sectorizada, con el propósito que las visitas recaigan en esa semana en la zona trabajada. Posteriormente el vendedor registra y ordena a los prospectos que han permitido la primera visita, para establecer necesidades y detectar potencialidades, además de comenzar a entablar una buena relación.

Realizar la visita en la hora prevista, dejando un margen de 40 minutos entre citas, previniendo una extensión en la visita, razón por la que se establece un bajo número de visitas. El ganar un cliente en este tipo de negocio, permite la reventa con rotación constante, debido a que son productos de consumo diario. La visita inicial debe terminar con un acuerdo para la segunda visita de negociación.

El siguiente paso es la preparación del material a mostrar o entregar al cliente para su estudio y decisión, que en caso de las grandes y medianas empresas, requiere de una visita adicional para facturación y entrega, que en las pequeñas será en la segunda visita.

**Tabla 20. Actividades realizadas lunes, miércoles y viernes.**

<b>HOJA DE PROGRAMACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES</b>					
<b>Día</b>	Lunes	<b>Fecha</b>	03/10/2016		
<b>Territorio</b>	Vía Daule	<b>Periodo</b>	3-10 al 7-10		
<b>Visita #</b>	<b>Hora</b>	<b>Cliente</b>	<b>Actividad</b>	<b>Viaje</b>	
					25 minutos
1	8:30-9:30	Ex	Apertura	Espera	15 minutos
2	9:30-10:30	Yyy	Apertura	Contacto	20 minutos
3	10:30-11:30	Zzz	Apertura		
4	11:30-12:30	Aaa	Apertura		
5	12:30-13:30	Bbb	Apertura		
Llamadas					
6	13:30-14:30	Xxx	Sacar cita	Llamada	3 minutos
6	14:30-15:30	Yyy	Sacar cita	Espera	1 minuto
6	15:30-16:30	Zzz	Sacar cita	Contacto	6 minutos
6	16:30-17:30	Aaa	Sacar cita		

**Tabla 21. Actividades realizadas martes y jueves.**

<b>HOJA DE PROGRAMACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES</b>					
<b>Vendedor</b>	Ernesto Badillo Mosquera				
<b>Día</b>	Martes	<b>Fecha</b>	04/10/2016		
<b>Territorio</b>	Vía Daule	<b>Periodo</b>	3-10 al 7-10		
<b>Llamadas</b>	<b>Hora</b>	<b>Cliente</b>	<b>Actividad</b>		
6	8:30-9:30	xxx	Sacar cita	Llamada	3 minutos
6	9:30-10:30	yyy	Sacar cita	Espera	1 minuto
6	10:30-11:30	zzz	Sacar cita	Contacto	6 minutos
6	11:30-12:30	aaa	Sacar cita		
6	12:30-13:30	bbb	Sacar cita		
	13:30-14:30		Almuerzo		
	14:30-15:30		Preparar Material		
	15:30-16:30		Cotizar		
	16:30-17:30		Agentar Ruta		

La programación de actividades servirá para llevar un control de desempeño y eficacia del vendedor.

### **3.7 Realización de las estrategias de Venta**

#### **3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.**

##### **Perfil del Vendedor**

El perfil del nuevo vendedor que se requiere para penetración difiere de los vendedores existentes, que llevan las otras tres líneas. De acuerdo al organigrama, el Gerente de ventas maneja las cuentas de lubricantes, el de limpieza de clientes existentes lo realiza el vendedor de oficina, la línea de confites lo realiza un vendedor externo y la nueva línea que aportará con los quince mil dólares de facturación en los meses de Octubre a Diciembre del 2016.

El vendedor requerido para manejar la cobertura será *FreeLancer* al que se le proporcionará un espacio físico en oficina, para que realice el itinerario programado para el puesto.

##### **El puesto requiere del vendedor las características que se detalla a continuación:**

- Formación: Estudiante universitario de ventas o carreras afines
- Experiencia: dos años de experiencia en ventas de ruta en Guayaquil.
- Responsabilidades: Apertura y mantenimiento de nuevas cuentas
- Condiciones físicas: Excelente estado físico
- Riesgos inherentes: Zonas apartadas, visita a fábricas y bodegas. Clima.
- Horario: 8:30 a 17:30 (40 horas semanales)
- Edad: Entre 20 y 25 años.

##### **El vendedor de ruta debe contar con el siguiente perfil:**

- Ordenado y previsorio.
- Conocimiento de las zonas donde se encuentran las industrias.
- Actitud positiva, dispuesto a aprender y cumplir metas diarias.
- Responsable, puntual y recursivo.

- Conocimiento de técnicas de ventas (manejo de objeciones) y distribución en zonas.
- Amigable y buen conversador.

#### **Funciones del cargo.**

- Realizar 25 llamadas al día, a base de datos, para lograr mínimo cinco citas.
- Visitar mínimo 15 empresas a la semana, para relevar información y acordar nueva cita de presentación de productos y precios.
- Cotizar a clientes y facturar.
- Seguimiento de entrega y satisfacción del cliente posterior a entrega.
- Ingresar datos al sistema de control de actividades cada semana.
- Cobranza telefónica a clientes según fecha acordada de pago.
- Presentar planilla de cobro de comisiones a fin de mes.

El candidato se buscará a partir del 1ero de Agosto del año 2016, mediante solicitud a las universidades que posean carreras de fines de semana o semi presenciales en ventas o marketing, lo que no requerirá de ningún costo.

Las entrevistas se realizarán a mediados del mes de Agosto y la incorporación a inicios del mes de Septiembre, para realizar una inducción de dos semanas, en la que realizará las prácticas y un curso de ventas que lo dará un Ingeniero en Ventas. Las actividades iniciarán el jueves 15 de Septiembre del 2016. La duración del proceso de selección y entrenamiento tendrá una duración de un máximo de 45 días.

El valor de comisión mensual para el vendedor *FreeLancer* será del 5% sobre la facturación que supere los 2000 dólares, pagaderos al 15 de cada mes y una base de \$50 dólares semanales, para movilización, el mismo que se otorgará el primer día de semana. (Remuneración mixta). El puesto exige un horario estricto para la consecución de los resultados. La meta que el vendedor debe alcanzar es de \$5.000 dólares mensuales en facturación sin IVA, durante el último trimestre del 2016.

Se solicitará hoja de vida enviadas por e-mail con los siguientes datos y documentos: Información personal con foto actualizada, historia laboral, ciclo que cursa de carrera en ventas o afines, ingresos que aspira ganar, referencia laboral de último trabajo. Como documentos adicionales se solicita un certificado de salud.

A los candidatos se los citará a una entrevista inicial, para conocer sus actitudes frente a las funciones del cargo, la aceptación de las condiciones laborales y de compensación, a los que estén de acuerdo se les realizará un test de conocimiento mediante la solución de casos simples de negociación y ventas.

Al término del cuestionario, se revisará sus respuestas y se iniciará una charla para conocer más del candidato, sus ideas y opiniones en diversos campos.

No se requerirá de ningún profesional en el campo de selección de personal. Finaliza el proceso de selección mediante una carta (ver Anexo tres) con la respuesta del resultado, enviada por correo electrónico a todos los entrevistados y la persona seleccionada deberá firmar la aceptación del acuerdo de funciones y compensación a cumplir de ambas partes.

### **Cronograma del plan de inducción.**

Día 1. 15-9-16. Presentación de la empresa, política y proyecto.

Día 2. 16-9-16. Capacitación de productos, características y usos.

Día 3. 19-9-16. Cursillo de ventas y negociaciones efectivas. (cinco días)

Día 8. 26-9-16. Manejo de facturación, base de dato y reportes.

Día 9. 27-9-16 Taller de Tele-marketing, uso de utilitarios. Llamadas.

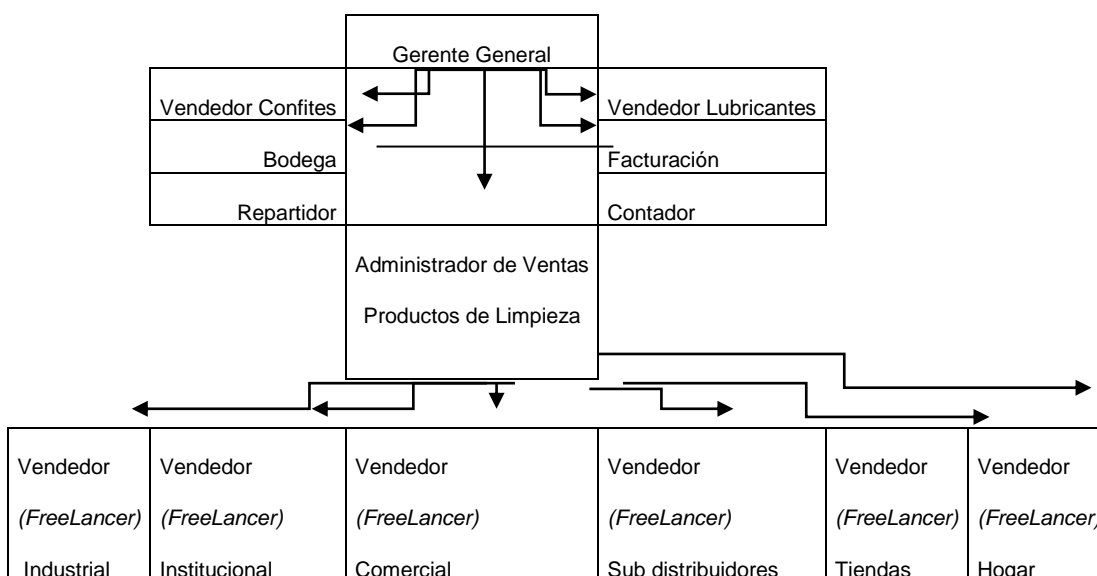
Día 10. 28-9-16 Visita de campo a industrias contactadas.

Día 11. 29-9-16 Funciones, metas, plan de compensación, agenda.

## Descripción de la estructura comercial

De acuerdo a las expectativas y la visión de crecimiento de la empresa, se empezará con el proyecto de a ingresar en un nicho específico, pero existen muchos más sectores a los que se puede ingresar a competir, tales como: empresas comerciales, instituciones de salud, instituciones educativas, hoteles y restaurantes, instituciones públicas y privadas, nuevas empresas de limpieza que no han sido contactadas.

Esta expansión de un mercado que requiere cada vez más de materiales e insumos de limpieza que ofrece la empresa, deberá ser atendido con el aumento de nuevos vendedores. Para lo que el esquema requerirá de un Administrador de Ventas, un facturador y liquidador, un bodeguero y cinco vendedores adicionales.



**Figura 7. Organigrama del Departamento comercial para el año 2018**

El Gerente General se encarga de manejar la empresa a nivel financiero, respondiendo a los accionistas, pagos y control de las actividades administrativas y logística. Reportan de forma directa el Facturación, bodega, el vendedor de lubricantes, de confitería y el Administrador de Ventas de la línea de productos de limpieza. Tiene la función de vender lubricantes a clientes existentes y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, incluida la venta a las empresas del estado, mediante compras públicas por internet. Ingreso de \$2.500.

El administrador de ventas es responsable de los vendedores *FreeLancer* que serán un total de seis, uno para cada nicho de mercado, será asistido por facturación y bodega. El Administrador de Ventas es quién crea las estrategias comerciales en general de la empresa y controla las actividades de todos los empleados de la compañía, asume el liderazgo total en caso de no estar presente el gerente general.

Las funciones son las de administrar, controlar, vigilar, asistir a los vendedores y demás integrantes de la empresa, da soluciones a los problemas con las entregas y se encarga de realizar las ventas de oficina y de su cobranza. Monitorea las entregas con el departamento de bodega y es también responsable de la instrucción del personal, la inducción de los nuevos vendedores. El ingreso es de \$ 800 más el 2% de las ventas de su equipo. En una meta de \$ 10.000 serán \$200.

Facturación se encarga de receiptar los pedidos de todos los vendedores, que en total suman siete que deberá procesar en un máximo de 24 horas llegada la solicitud, reportará al gerente general y asistirá al administrador de ventas. Tiene por funciones revisar el stock, actualizar precios, imprimir facturas, hacer retenciones, llevar control de pagos, reportar las ventas en la matriz que deberá entregar al contador en los primeros cinco días del mes, recibe asistencia de la bodega y del administrador de ventas. El sueldo es de \$366 más alimentación.

Contador, se encarga de subir al sistema del servicio de rentas internas, toda la información requerida por este organismo, ya que se trata de una compañía obligada a llevar contabilidad. El departamento de facturación es quien le asiste enviando un reporte de ventas, compras, notas de crédito, notas de débito y retenciones a la fuente que se han generado en el mes y que deberá recibir en los primeros ocho días de cada mes. Por tanto deberá estar al día con las declaraciones de IVA, retenciones, impuesto a la renta, anexos transaccionales, pagos a la superintendencia de compañías, actualización de documentos legales, entre otros. Se pagará un valor por factura por \$0.25, con un mínimo de \$74.00 al mes.



Bodega reporta a facturación y la asiste, tiene por funciones procesar las facturas para su despacho a los cliente, clasifica y embala adecuadamente los productos solicitados, se encarga del stock de productos y de realizar la gestión de compras con la asistencia de facturación, quien debe proporcionarle las retenciones, debe mantener un stock mínimo, se encarga de alimentar la base de datos del stock y entregar a gerencia cada semana. Reporta a bodega el despachador. El sueldo es de \$366 más alimentación.

El despachador reporta a bodega, sus funciones son la de recibir mercadería de bodega, la misma que deberá revisar su contenido, cantidades y coincidencias con las facturas recibidas, deberá transportar según normas de seguridad y de tránsito, elaborar guía de remisión, elaborar una ruta que deberá constar tiempos, destinos y kilometraje, es responsable de la unidad de despacho, de su mantenimiento y buen funcionamiento, debe preparar un reporte semanal a la bodega, para ingresar al sistema. Otra de las funciones es retirar mercadería por devolución o de proveedores, que no puedan cumplir con el tiempo requerido para la entrega. El ingreso es de \$400.00 dólares incluido un seguro de accidentes.

Vendedor de confites *FreeLancer*, que tomará los pedidos de su recorrido a clientes minoristas y autoservicios de la provincia del Guayas, es responsable de la cobranza. Reporta novedades a la gerencia y recibe comisiones por las ventas del 2%. Es asistido por el administrador de ventas, quien gestiona el pedido, para su facturación y despacho.

Vendedor de Lubricantes, es un *FreeLancer* especializado que recibe una comisión del 5% y se encarga de vender la marca a sus clientes, tiene su propia base de datos, la que se suma a las ventas de oficina. Es asistido por la gerencia general quien se encarga de las ventas de este producto a los clientes existentes.

Vendedores *FreeLancer* de productos de limpieza, reportan al administrador de ventas, las llamadas, visitas, ventas, devoluciones, cobros. Cada uno de los vendedores tendrá asignado un nicho de mercado, dentro de la ciudad de Guayaquil. Existe la posibilidad de que compartan las

mismas zonas, dando como resultado un trabajo en equipo, para lograr una mejor cobertura y ganancia en tiempo. Las funciones son la de abrir nuevas cuentas y cubrir las zonas de forma total, permitiendo así una mayor participación y rentabilidad para la empresa.

El equipo de vendedores de productos de limpieza empezará con el del mercado industrial, conforme se crezca se podrán incluir los otros cinco vendedores que tomarán un mercado diferente, logrando así un equilibrio y concentración en cada una de sus cuentas, teniendo de competidores a las otras marcas y no a sus propios compañeros. El valor de comisión es del 5% más un fijo de \$200 dólares, para movilización y alimentación.

### **3.8 Remuneración de los vendedores**

La remuneración elegida es un híbrido de la opción del sistema mixto, ya que no se cancelará sueldo base unificado, pero se reconocerá un valor medio, debido a que se pretende tener algo de control en el tiempo de trabajo que dedica a la empresa, para la consecución de los resultados esperados por cada vendedor *FreeLancer*. Los motivadores que se ofrecen ayudarán a su lealtad en tiempos y marca. El trabajo en equipo y la constante capacitación son otros factores de motivación que los vendedores suelen apreciar, pero nada como el trato de respeto y continuo estímulo a su trabajo.

#### **3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos.**

El valor fijo de \$200.00 dólares compensa el gasto que deberá generar, de forma obligada, al tener que transportarse a oficina de lunes a viernes y las visitas tres veces por semana a las zonas asignadas, lo mismo que el costo de alimentación en el medio día. Las comisiones por ventas, según lo que se espera del sector a trabajar, se estima en \$5.000 dólares mensuales por lo que se pagará de manera gradual las comisiones, con una base del 5% que generan un valor de \$250.00, lo que iguala a un sueldo fijo que en promedio está por los \$430.00.

El incentivo es por superar los resultados en meses consecutivos, lo que permitirá aumentar en el 1% sobre el total de ventas en que se han mantenido el volumen y superado en un mínimo del 10%. Por tanto de la base de \$5.000 al mes se realizan ventas por más de \$5.500 y al siguiente un 10% más que da \$6.050 el valor extra a pagar será del 1% de la suma de los tres últimos meses, dando un extra bono de comisión por \$165.50.

### 3.8.2 Primas y otros incentivos.

En el desempeño de las funciones que conllevan a la venta, están las llamadas diarias y las visitas programadas, esto es lo que permite tener un número de ventas que benefician tanto a la empresa como al vendedor, por tanto si se cumplen estos parámetros, sumados a la entrega de reportes a tiempo y de las horas de llegada y salidas de oficina, se otorgara un reconocimiento que variará según los resultados obtenidos en cada mes. La tabla de desempeño muestra un regalo que el vendedor desee alcanzar, al cumplimiento de lo establecido.

### 3.8.3 Sistemas mixtos de la remuneración.

El sistema de remuneración mixto se aplicará al administrador de ventas, que deberá responder sobre las ventas de los productos de limpieza que la empresa espera, que suman un total de \$15.000 en el último trimestre del año 2016.

**Tabla 22. Remuneración mixta aplica al administrador de ventas.**

SBU		\$ 800,00
Componentes	%	\$
Décimo tercer sueldo	8,33%	\$ 66,64
Décimo cuarto sueldo	8,33%	\$ 66,64
Vacaciones	4,66%	\$ 37,28
Fondos de reserva	8,33%	\$ 66,64
Aportación Patronal	11,15%	\$ 89,20
<b>Total</b>	<b>40,80%</b>	<b>\$ 326,40</b>
Aportación Personal	9,45%	\$ 75,60
<b>Total</b>	<b>31,35%</b>	<b>\$ 250,80</b>
Salario sin comisiones	\$ 1.050,80	
<b>Facturación</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	
<b>Porcentaje de comisiones</b>	<b>2,00%</b>	<b>\$ 200,00</b>
<b>Salario Total</b>	<b>\$ 1.250,80</b>	

### **3.8.5 Gastos de viaje.**

No aplica por el momento, ya que se centra en la ciudad de Guayaquil.

### **3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor.**

Es importante dejar en claro que valores de gastos son asumidos por la empresa, que permiten el mejor desempeño del vendedor. No incluye gastos de propia seguridad, ni gastos adicionales, la movilidad y almuerzo está incluida en la base fija asignada de \$200.00.

El gasto de comunicación telefónica en llamadas a clientes desde oficina, internet, agua, material de oficina, gastos de publicidad, promoción, papelería, son valores administrativos para el gasto de ventas. A esto se debe sumar el costo de transportación de mercaderías y un valor fijo para incentivos.

## **3.9. Control de ventas y de vendedores**

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, los ingresos de ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución consideren como un mismo problema más que como dos diferentes cuestiones separadas. El plan de ventas proporciona las metas que habrá de alcanzar la función de ventas. (Hilton & Welsch, 2005, p.136)

### **3.9.1 Control del volumen de ventas.**

Para este proyecto en particular el 100% de la cuota de ventas, para el nicho de mercado nuevo recae en un vendedor el mismo que maneja todas las zonas de la ciudad de Guayaquil, que en cada sector tendrá su peso por el número de clientes potenciales. De esta forma podremos ver de mejor manera si se trabaja bien cada zona o si estas tienen características distintas, sea por mayor presencia de competencia o del sistema con el que manejan la limpieza de las zonas, ya que las encuestas fueron elegidas al azar y recaen más en unas zonas que en otras.

El control de ventas es semanal, para poder hacer las correcciones debidas y dar el soporte que requiera el vendedor, sea por la dificultad en contactar al cliente, por bajo número de visitas o dificultad para negociar con el cliente, tanto por precio o producto. Para el último trimestre del 2016, se espera una metra trimestral con un presupuesto mensual por lo que tendrá dos medidas, que también permiten ver si se cumple otros parámetros de medición, que otorgan los bonos extras de cumplimiento.

### **3.9.2 Control de otras dimensiones de venta.**

Es importante tener otros controles que permite decidir el tipo de clientes que conviene destinar esfuerzos, sea por volumen, pagos, rotación y rentabilidad. El control de visitas y llamadas permiten corregir la cantidad que aumenten las probabilidades de éxito, de tal forma que los datos permiten cambiar las estrategias, número o calidad de la llamada.

La ley de Pareto funciona de manera relativa, ya que siempre existen posibilidades de cambiar ese supuesto, debido a que con la experiencia, percepción y un buen plan, la ley de promedios puede siempre mejorar.

Para mejorar se debe controlar, tener datos que muestren un comportamiento inicial, se influye en el resultado con aptitudes y actitudes de quien dirige y de quien ejecuta, de la misma forma que las motivaciones y los mejores recursos que ingresen al juego.

No se puede juzgar ni ser objetivo sin datos que apoyen las decisiones, siempre el último recurso es cambiar a la gente, no sin antes evaluar y sopesar los diversos aspectos internos y externos que afectan los resultados, para el logro de los objetivos planteados.

El control de visitas que en inicio se calcula en cinco por día y tres días a la semana, no es algo inamovible, dependerá de las ganas e ingenio del vendedor que bien motivado, cumpla o supere lo solicitado. Menos es más es posible practicarlo en muchos campos, el enfocarse en lo realmente efectivo, productivo y rentable, hace eficaz al vendedor.

El vendedor es el primer filtro en toda la negociación, su relación directa permite conocer al cliente. El trato continuo, la observación y la atención a las señales, ponen en alerta al vendedor, que le permite ver oportunidades y amenazas, muchas de las que se podrían evitar, si se actúa con ética, honestidad y buen juicio. La cobranza es el resultado de una venta, por tanto los controles sobre esto es de vital importancia, para ambas partes, porque de esto dependerá la renta de cada uno.

Un control de gastos en el caso de *FreeLancer* no aplica, ya que se manejan montos calculados y pagados con la previsión, que podrán aumentar o disminuir conforme se revisen los resultados de los controles anteriores.

### **3.9.3 Evaluación de vendedores.**

#### **Evaluación personal.**

Los vendedores generan pedidos, previos a una visita de ventas, de la que se debe medir su productividad. En una venta cuyo monto no supera el pago de sus costos de operación, puede dar a conocer la calidad de la visita, el poder del vendedor para realizar una venta integral que logre superar en un 90% el costo de la operación. Número de pedidos: 30 a 90 pedidos provenientes de 30 clientes que realizan de uno a tres compras por mes con un volumen de pedidos de \$5.300 y \$ 300.00 en pedidos anulados.

El proyecto indica que de las 200 visitas en el trimestre se debe tener un volumen de ventas de al menos \$15.000 dólares. Por tanto cada pedido deberá al menos facturar en promedio \$167.00 lo que equivale a la facturación promedio mensual de una mediana empresa, según el cálculo realizado y por la información obtenida de la investigación (encuesta-pregunta #5), donde el 31% compra de 500 a 1000 al mes por tanto diez empresas aseguran los \$5.000 al mes. Días de trabajo al mes: 21.66, con cinco visitas por día y una duración de 20 minutos. Relación tres a uno con respecto a otros tiempos fuera de la visita la que puede mejorar hasta un 70%.

### **3.9.3.2 Clasificación de vendedores.**

Los vendedores *FreeLancer* de acuerdo a su visión, profesionalismo y habilidades en el campo, podrán ser evaluados para su enrolamiento con sueldo básico unificado más comisiones, participación de utilidades y futuros aumentos, obteniendo así todos los beneficios que la empresa se obliga a cumplir según lo establecido en el marco legal de contratación.

El tiempo para acceder a este rango, será de nueve meses, con un cumplimiento mínimo del 110% de sus metas en promedio y haber cumplido con un 90% en las evaluaciones.

### ***El último recurso.***

De los resultados obtenidos en estas evaluaciones, se podrá poner a consideración el preparar otro vendedor, para realizar el cambio respectivo con o asignarle un nuevo nicho, de tal forma que los clientes no queden desatendidos. Uno de los grandes problemas en la distribución es la asignación de un nuevo ejecutivo de cuentas, pues causa algo de molestias en los clientes, por lo que deberá contar con la mayor información posible del cliente, la misma que ha sido reportada por el vendedor saliente y que reposa en la base de datos. (Business Intelligence).

Con cada persona que haya trabajado, se habrá ganado participación y sirve para tener un precedente, una evaluación comparativa con futuros vendedores y observar los diferentes comportamientos del mercado nuevo, pudiendo así establecer mejoras en el perfil del vendedor para cumplir las exigencias que el cargo requiere, al mismo tiempo que deja una base trabajado, a la que podemos seguir sirviendo cada vez mejor.

### **3.9.4 Cuadro de mando del director de ventas.**

El objetivo financiero es aumentar la cuota en un 30% en el 2016 y el aumento en la participación del 1.5% en el mercado de productos de limpieza, abriendo un nuevo nicho, lo que significa un aporte de \$15.000 dólares en el último trimestre del año 2016. En el año 2017 este crecimiento

será del 3% al 5% en todas las líneas. La meta de facturación incrementada da a la empresa una renta adicional que permitirá la liquidez necesaria para empezar a aumentar los nuevos nichos de mercado para el año 2017.

Se sumarán cinco nuevos nichos con un volumen similar, por tanto la participación aumentará un 7.5%, que en valor monetario asciende a \$25.000 dólares de facturación mensual. El incremento anual de la línea de productos de limpieza sumados a los \$10.000 mensuales programados para el 2016, nos da el siguiente resultado: siete grupos de \$60.000 = \$420.000 dólares anuales a los que por el programa de fidelización a diseñar con promociones, para los clientes existentes en las tres líneas de la empresa, mismas que se detallarán más adelante, cuyo crecimiento se estima en \$209.000, dando una facturación total en todas sus líneas la cantidad de \$629.000 dólares. La utilidad se verá en el análisis financiero a presentar más adelante.

Las dos perspectivas anteriores, la financiera y de clientes exige un mejoramiento sustancial en los procesos de facturación, almacenamiento, distribución y administración, los que se deben automatizar y modernizar, a través de software especializados para distribución, lo que demandará a su vez del mejoramiento del sistema informático y de las políticas internas de la empresa para el manejo de los requerimiento de los clientes, en especial de lo que la empresa tiene como elementos diferenciadores de la competencia, que son tiempo de entrega, servicio personalizado y buen trato.

Para que exista coherencia entre estas tres perspectivas, es de vital importancia transmitir las directrices, metas, planeación, políticas, información de productos, conocimiento de ventas y servicio al cliente, a todo el equipo que conforma la empresa, sin el recurso humano idóneo no será posible mejorar las perspectivas financiera, del cliente y el de procesos.

Con el aumento de ventas de excelencia, hay entregas de alta calidad, por tanto la facturación se incrementa y financieramente existe una empresa eficaz y productiva, que permita pagar en capacitación para lograr mejorar los procesos de calidad, que nos llevan a cumplir la misión y la visión de la



empresa. Se puede resumir en alta rentabilidad, clientes satisfechos, personal motivado y accionistas dispuestos a seguir invirtiendo.

**Tabla 23. Cuadro de mando integral.**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

				Objetivos estratégicos  2016		Señal verde > 95%
						Señal amarilla > 90%
						Señal roja < 90%
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Aumentar la cuota de mercado	1.5 % de cuota de mercado	No. Clientes /Total del mercado	1 mes	3 meses	PC4
	Aumentar la liquidez de la empresa	% Cash - Flow	NOF/ Total de Ventas	Mes	trimestral	PC1
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	40% de recontractación de clientes	N Clientes que recontratan / No. Total clientes	3 meses	1 año	PC4
	Captar nuevos clientes	100% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos /Total facturación	3 meses	1 año	PC4
Perspectiva de procesos	Optimizar procesos internos	2% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones / Total de servicios prestados	Mensual	trimetral	PC9
	Optimizar el proceso Comercial	Eficiencia Comercial	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	3 meses	Seis meses	PC7
Perspectiva de Recursos Humano	Focalización en la Orientación al cliente	100% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	Trimestral	semestral	PC6
	Desarrollo de competencias	50% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	Trimestral	anual	PC5/PC6

**Tabla 24. Plan de contingencia**

**PLAN DE CONTINGENCIA**

<b>TIPO DE DESVIACION</b>	<b>CAUSA DE DESVIACIÓN</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>PC1</b> Problemas de Liquidez	falta de tesorería en algún periodo del año	Préstamo Quirografario
<b>PC2</b> Falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital social	Capitalización, reducción de reparto de dividendos. Ampliación de capital
<b>PC4</b> Menor ventas que previsión	baja fidelización clientes o ventas cruzadas	Implantar campaña de marketing de descuentos por fidelización (por montos de facturación, por tiempo que lleva siendo clientes de Meganegocios)
	Baja captación de nuevos clientes	Acompañar al vendedor en 3 visitas, coaching de ventas
<b>PC7</b> Disminución de la Eficiencia Comercial	Cambio de tendencias de marketing en el sector	Análisis de la eficiencia Comercial y reorientación del plan de marketing acorde a las nuevas tendencias
<b>PC6</b> Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Desmotivación de los solucionadores	Realización de jornadas de orientación a clientes
<b>PC9</b> Bajada de ratios Servicios contratados versus servicios ofertados	Oferta no adecuada a las necesidades de los clientes	Realización de encuestas para la valoración de necesidades del cliente. Reunión de los solucionadores para valorar los servicios ofertados versus las necesidades de los clientes.

**3.10. Ventas especiales.**

Se aplica la venta directa utilizando tele mercadeo, para concretar una cita potencial de negociación, acordando una fecha y hora. La reunión debe ser con el decidor de la compra, que conoce de las necesidades, en las empresas del sector industrial suele ser el jefe de compras o encargado de realizar los pedidos de suministros de limpieza, de tal forma que pueda proporcionar información de las características y usos de los productos que requieren.

En una segunda visita llevar los argumentos adecuados para el cierre de la negociación Los clientes grandes serán quienes nos den el 80% de nuestra facturación, por tanto justifica cualquier esfuerzo extra.

### 3.11 Marketing mix.

#### 3.11.1 Producto o servicio.

Meganegocios, es una empresa de distribución mayorista de varias líneas, dentro de las cuales destaca la línea de productos de limpieza, con la que se ha trabajado durante diez años sirviendo a los minoristas, en su mayoría empresas de servicio de limpieza, manejando varias marcas de calidad, las mismas que adquiere a un importador y a varios fabricantes ecuatorianos líderes en el mercado ecuatoriano en cada una de sus líneas.

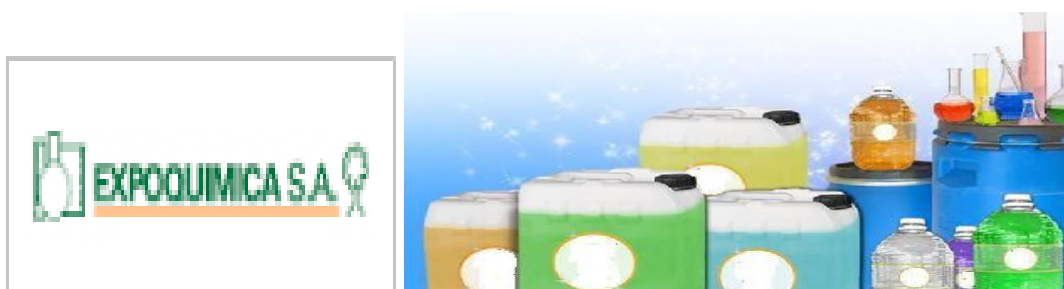
Esta diversificación permite satisfacer requerimientos a las diversas necesidades de clientes y entregar de manera integral la mayor cantidad de productos en un solo distribuidor, lo que ayudará a cumplir con el monto de venta por cliente y aumentar la penetración. De acuerdo a la encuesta, los clientes prefieren comprar a un solo proveedor la mayor cantidad de productos, que cumplan con las especificaciones de característica y uso. En definitiva es una ventaja y una gran oportunidad al momento de negociar el proveer y competir con minoristas y otros distribuidores.



**Figura 8. Productos de la línea de limpieza.**

Los productos que se presentan en la industria son de un material plástico, más resistente, con mayor número de filamentos y de varios tamaños que se adaptan a las necesidades de las diferentes áreas de la industria, escobas duras, suaves, curvas con tubo plastificado que resiste el

agua y es obligatoria en las industrias de fabricación y manipuleo de alimentos.



**Figura 9. Productos químicos de limpieza**

Los productos son elaborados por la empresa Expoquímica S.A. que produce para Meganegocios con las especificaciones propias para la industria. Las fichas técnicas se entregan al cliente al inicio de la negociación ya que las empresas lo solicitan por que deben respetar las normas de su industria. Entre las características diferenciadoras tenemos que son de alta concentración, bajo olor, envasados en envase plástico transparente en presentación de 1 litro, galón y caneca, su contenido de colores permite ser mejor identificados.

### **3.11.2 Precio.**

El estudio del mercado realizado es el referente para establecer los precios, debido a que no se tienen valores exactos de la competencia, por lo que existen varias listas de precios según el canal y un valor de % de descuento para negociar, ya que servimos a clientes minoristas, que venden en este mercado.

El objetivo de llegar al consumidor final con precios bajos comparativos a los de la competencia o de los minoristas es por sobrevivir en este mercado que se ha vuelto muy competitivo. Productores, mayoristas, minoristas están queriendo llegar al consumidor final, saltándose la cadena de distribución, llamado. El precio al consumidor final corresponde a una lista superior al de los minoristas a quienes distribuimos, pero muy inferior al de los detallistas y autoservicios.

La guerra de precios no será la política a implementar, pues está conectada al servicio, como factor de decisión de compra del cliente. Una estrategia de precios por debajo de la rentabilidad del 30% en los clientes finales, pone en riesgo la operación con los minoristas y autoservicios, y los gastos operativos del 8% dejarían sin una renta atractiva en este mercado.

El descuento a clientes finales se aplica conforme los pedidos mensuales aumenten y el número de entregas de ese monto máximo disminuya y el pago se realice de contado. Esto será posible, por el menor gasto de distribución y por compra anticipada. De no cumplirse esto en su totalidad, podrá darse un tiempo de crédito en el pago por 30 días o un máximo de 45 días, con pagos en cheque

La lista de precios se realiza con los descuentos del mínimo del 5% a un máximo del 15%, que se toma de un precio de lista, el cual es resultado del precio de compra más el 8% del costo de compra al que se le incorpora un ROA del 50%, para de ese valor final restar el descuento correspondiente a cada nivel de la cadena el mismo que se mide por tamaño de compra. Siendo así, el minorista tendrá un mayor descuento y el detallista el menor descuento, dando un valor intermedio de descuento al mercado al que queremos penetrar.

Existen algunos productos que en el mercado tienen un valor mayor del precio de lista referencial del mercado, por lo que el incremento se lo realizará en el ROA y esto nos dará un margen para negociar descuentos adicionales sin perder el mínimo de rentabilidad que se busca.

### **3.11.3 Plaza (Distribución).**

La empresa entrega actualmente a minoristas, atendidos mediante llamadas telefónicas o por recepción de pedidos al correo electrónico. Con este proyecto se venderá a clientes finales a través de vendedores, que dispondrán del mismo departamento logístico utilizado para las otras líneas. La facturación y el despacho con un plazo de entrega de 48 horas, se mantiene con la entrega directa, para un mejor control tanto de costos y de

tiempo de entrega, de requerirse un servicio externo se lo podrá contratar cuando no sea posible cubrir los pedidos en el tiempo establecido, manteniendo la promesa básica, que nos diferencia de los competidores.

#### **3.11.4 Publicidad y promoción.**

La página web como medio de comunicación y el publicitar en la revista de la cámara de industrias y las páginas amarillas de internet, dará presencia y aumento de las oportunidades de contactar con más clientes de Guayaquil.

La promoción basada en la fidelidad y monto de compra, dará acceso al cliente a ganar productos gratis por un monto del 5% de las compras totales del mes. En los clientes nuevos se surtirá de productos sin costo que aún no ha comprado, para su uso y prueba.



**Figura 10. Logotipo general**

Adaptado de web <http://www.designmantic.com/>



**Figura 11. Logotipo Industrial**

Adaptado de web <http://www.designmantic.com/>

Se utilizara estos logos en los productos que se distribuyen, para que los tengan siempre presentes al momento de la reposición. El primer logotipo se incluirá en los productos destinados a minoristas y el segundo logotipo indica que son productos para el sector industrial, diferenciándolos por sus características y para la distinción con los de la competencia.

Ciertos productos sin marca, de manufactura artesanal, tales como traperos, escobas de palo, palas, entre otros, se pondrán el etiquetado de la distribuidora.



**Del 5 al 8% de descuento en venta de, productos de limpieza  
y lubricantes, dependiendo del monto de la compra.**

**Urdenor 1 Mz 110 villa # 10**

**Telf.: 6030497**

**Email: [gereciameganegocios@hotmail.com](mailto:gereciameganegocios@hotmail.com)**

**[www.meganegocios.com](http://www.meganegocios.com)**

Figura 12. Publicidad en Cámara de Comercio de Guayaquil.

Adaptado de <http://www.lacamara.org/website/>

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1 Hipótesis de partida

La empresa cuenta con la infraestructura y el personal administrativo, recursos subutilizados. En cuanto a la mercadería se debe contar con un aumento del inventario, una propuesta de aumento del cupo solicitado a los proveedores con un crédito a 60 días, un préstamo quirografario por el 9.42% al Biess, para el trimestre Octubre a Diciembre 2016. Si el proyecto tiene el éxito y crecimiento esperado, los accionistas y proveedores invertirán el otro 90.58% requerido.

##### 4.1.1 Capital Inicial.

El inicio del proyecto deberá contar con lo mínimo indispensable, para adecuar el espacio de trabajo para el vendedor a contratar y los recursos para la operación, materiales y mercaderías y el mínimo asegurado.

**Tabla 25. Inversión inicial**

<b>ACTIVOS FIJOS - Inversión inicial</b>			
<b>MUEBLES</b>	<b>#</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
ARMARIO	1	300	\$ 300
MESA DE TRABAJO	1	100	\$ 100
SILLA	1	70	\$ 70
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 470</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
TELEFONO	1	50	\$ 50
AIRE ACONDICIONADO	1	700	\$ 700
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 750</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	600	\$ 600
SOFTWARE TECNOLOGICO	1	350	\$ 350
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>\$ 950</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 2.170</b>



**Tabla 26. Inversión en capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>Anual</b>	<b>Primer trimestre</b>
COSTO DE MERCADERIA	\$ 139.212	\$ 10.703
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 7.016	\$ 1.754
COSTOS VARIABLES	\$ 8.469	\$ 2.117
ACTIVOS FIJOS	\$ 2.170	\$ 2.170
Total Capital de trabajo	\$ 154.697	\$ 14.575
% DE PRESTAMO INICIAL		9,42%

El valor total por \$14.575 se financia con el crédito aprobado y que se desembolsará el mes de Septiembre 2016, para poder comenzar a operar.

#### **4.1.2 Política de Financiamiento.**

Los nuevos socios que quiera invertir en este proyecto del cual tendrá una participación del 30% de la rentabilidad generada, él gerente general es el accionista principal con el 99% de la participación de la empresa, y podrá tomar esta decisión de repartirse de esta forma con lo que respecta al nuevo nicho de mercado. La empresa aporta con toda la infraestructura y el personal de apoyo, por tanto es un negocio ganar-ganar. Los réditos se pagarán trimestralmente o reinvertirse para nuevos mercados.

Una segunda opción, es la de pedir a los proveedores el aumento en el rango del cupo actual para solicitar mercadería con un plazo de 60 días para pago, los mismos que se pagan a 30 días con cheques semanales en montos iguales, podría existir una propuesta para negociar un margen de utilidad adicional del 5% para el proveedor o poner una garantía. Los valores generados por ahorro se deberán utilizar para la capitalización de la empresa y contar con recursos propios, ya que el proveedor no tiene obligación de financiar el negocio.

La opción de un préstamo quirografario con el banco del instituto de seguridad social, es una buena alternativa, ya que el préstamo anterior fue

cancelado y la tasa de interés del 13.5% es mejor que las tasas de los bancos privados que oscila entre el 15% y el 20%.

La combinación de las tres es una resolución que deberá tomar la gerencia general, la misma que resulta la mejor forma, ya que es más fácil que todos accedan, si los montos son repartidos.

#### 4.1.3 Costo de capital.

**Tabla 27. Modelos de valoración**

<b>Modelo de valoración de activos de capital (MVAC) y (CAPM)</b>		
Rf	8,58 %	Riesgo país
Bm	0,91	Household products
Rm	19	Rendimiento esperado
MVAC= rf+Bm(rm-rf)	17,3	
<b>(CAPM)</b>		
Rf	8,58%	Riesgo país
Bm	0,91	Household products
Rm	5,50%	Rendimiento esperado
Kv= 4%+Bm(5,5%+rf)	17%	

#### 4.1.4 Impuestos.

El aumento del impuesto aumenta, lo que es un indicador de que existen también un aumento de las utilidades y que hay participación para los empleados.

**Tabla 28. Impuesto a la renta**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad operativa ant. De imp.</b>	<b>\$ 27.316</b>	<b>\$ 29.353</b>	<b>\$ 31.517</b>	<b>\$ 34.135</b>	<b>\$ 36.579</b>
(-) Participación empleados	\$ -4.097	\$ -4.403	\$ -4.728	\$ -5.120	\$ -5.487
Utilidad antes de imp.	\$ 23.219	\$ 24.950	\$ 26.790	\$ 29.014	\$ 31.092
(-) Impuesto a la renta	\$ -5.224	\$ -5.614	\$ -6.028	\$ -6.528	\$ -6.996

## 4.2 Presupuesto de Ingresos

En la diferencia del costo y el precio del producto multiplicado por las unidades vendidas, deja una rentabilidad considerable por alrededor de \$28.513 dólares.

**Tabla 29. Ingresos anuales por línea de producto**

<b>Ingresos por Ventas Anualizado</b>				
<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>	<b>Costo</b>
Escoba suave	24	3	72	51,12
Escoba dura	24	3	72	51,12
Escoba Grande	24	4	96	68,16
Recogedor	12	2	24	17,04
Escobón	6	5	30	21,3
Cepillo piso	24	3	72	51,12
Cepillo mano	24	1	24	17,04
Balde escurridor	6	5	30	21,3
Escobón	6	4	24	17,04
Escobillón	24	7	168	119,28
Trapero	48	3	144	102,24
Escurridor	12	3	36	25,56
Escoba de palo	12	3	36	25,56
Otros	160	3	480	340,8
<b>Total Línea 1</b>	<b>12180</b>		<b>39240</b>	<b>27860,4</b>
<b>Promedios</b>		<b>3,2</b>		<b>2,3</b>
<b>Químicos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>	<b>Costo</b>
Cloro	36	3	108	76,68
Detergente	36	6	216	153,36
Desinfectante	36	6	216	153,36
Acido	9	6	54	38,34
Desengrasante	18	6	108	76,68
<b>Total Anual Línea 2</b>	<b>4050</b>		<b>\$ 21.060,00</b>	<b>\$ 14.952,60</b>
<b>Promedio Precio x producto</b>		<b>\$ 5,20</b>		<b>\$ 3,69</b>
<b>Total Anual Líneas 1 y 2</b>	<b>16230</b>	<b>\$ 4,21</b>	<b>\$ 60.300,00</b>	<b>\$ 42.813,00</b>
				<b>\$ 2,99</b>

Se proyecta las ventas estimada a una lista de productos a utilizar en un año por cada cliente y se multiplica por el número de cuentas a vender. Se separan los utensilios de los químicos, debido a que los porcentajes de rentabilidad pueden variar, ya que no son de la misma naturaleza y son proveedores diferentes.

### 4.2.1 Volúmenes.

**Tabla 30. Proyección de ventas en 5 años**

Proyección de P&G - Operat.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos de limpieza vendidos	\$ 12.180,00	\$ 12.789,00	\$ 13.428,45	\$ 14.099,87	\$ 14.804,87	
Químicos de limpieza vendidos	\$ 4.050,00	\$ 4.252,50	\$ 4.465,13	\$ 4.688,38	\$ 4.922,80	
Precio promedio por producto 1	\$ 3,22	\$ 3,33	\$ 3,44	\$ 3,56	\$ 3,68	
Precio promedio por producto 2	\$ 5,20	\$ 5,38	\$ 5,56	\$ 5,75	\$ 5,94	
Costo del producto 1	\$ 2,29	\$ 2,36	\$ 2,44	\$ 2,53	\$ 2,61	
Costo del producto 2	\$ 3,69	\$ 3,82	\$ 3,95	\$ 4,08	\$ 4,22	
Ventas bienes y servicios	\$ 60.300,00	\$ 65.455,05	\$ 71.050,80	\$ 77.124,93	\$ 83.718,34	
Costo bienes y servicios	\$ -42.813,00	\$ -46.473,08	\$ -50.446,07	\$ -54.758,70	\$ -59.440,02	
Comisión ventas	\$ -3.015,00	\$ -3.272,75	\$ -3.552,54	\$ -3.856,25	\$ -4.185,92	
Sueldos Ventas	\$ 5.522,40	\$ 5.709,06	\$ 5.902,02	\$ 6.101,51	\$ 6.307,74	
Otros gastos administra	\$ 4.380,00	\$ 4.528,04	\$ 4.681,09	\$ 4.839,31	\$ 5.002,88	
Depreciación	\$ -560,67	\$ -560,67	\$ -560,67	\$ -244,00	\$ -244,00	
<b>Utilidad operativa ante. De imp.</b>	<b>\$ 23.813,73</b>	<b>\$ 25.385,65</b>	<b>\$ 27.074,64</b>	<b>\$ 29.206,81</b>	<b>\$ 31.159,03</b>	
(-) Participación empleados	\$ -3.572,06	\$ -3.807,85	\$ -4.061,20	\$ -4.381,02	\$ -4.673,85	
Utilidad antes de imp.	\$ 20.241,67	\$ 21.577,80	\$ 23.013,44	\$ 24.825,79	\$ 26.485,17	
(-) Impuesto a la renta	\$ -4.453,17	\$ -4.747,12	\$ -5.062,96	\$ -5.461,67	\$ -5.826,74	
<b>Utilidad operativa después. imp.</b>	<b>\$15.789</b>	<b>\$16.831</b>	<b>\$17.950</b>	<b>\$19.364</b>	<b>\$20.658</b>	

Se realiza una proyección de pérdidas y ganancias en cinco años, la operación de ingresos y gastos deja una utilidad anual con un crecimiento del 5% anual.

Si bien el crecimiento puede ser mayor si se incrementa el número de clientes, dejamos un porcentaje razonable que ayuda a cubrir gastos y generar un mayor patrimonio, que podrá utilizarse para seguir ingresando en nuevos mercados.

#### 4.2.2 Precios.

Se realiza una estimación promedio de precios por línea de productos de limpieza proporcional a las ventas de cada una, el porcentaje solo es una referencia de las ventas realizadas y no significa la utilidad ganada.

**Tabla 31. Precios Promedios**

	LIMPIEZA	QUIMICO	PROM.TOTAL
Promediode precio por producto	\$ 3,50	\$ 5,47	\$ 4,47
Promedio de costo por producto	\$ 2,50	\$ 3,88	\$ 3,17
Descuento al cliente del precio lista			29,00%

#### 4.2.3 Ventas esperadas

Se espera vender en promedio por cliente según el estudio realizado y el valor promedio de consumo mensual asciende a \$167.00 los mismos que se multiplican para el número

**Tabla 32. Venta en dólares**

Valores de Unidades Anuales por precio de venta	Totales
Unidades Productos de limpieza vendidos	35685
Unidades Químicos de limpieza vendidos	13163
Precio promedio por producto 1	\$ 3,48
Precio promedio por producto 2	\$ 5,47
Ventas bienes y servicios	\$ 195.975,00

#### 4.3 Presupuesto de Costos

##### 4.3.1 Materia Prima.

**Tabla 33. Materia prima**

Proyección de Precios - Operat.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Productos de limpieza vendidos	35685	36399	37127	37869	38627
Unidades Químicos de limpieza vendidos	13163	13426	13694	13968	14248
Precio promedio x producto 1	\$ 3,48	\$ 3,59	\$ 3,71	\$ 3,84	\$ 3,97
Precio promedio x producto 2	\$ 5,47	\$ 5,65	\$ 5,84	\$ 6,04	\$ 6,24
Ventas bienes y servicios en dólares	95.975	206.650	217.908	229.779	242.296

### 4.3.2 Mano de Obra Directa.

**Tabla 34. Sueldo de vendedores**

Sueldos Ventas	# vendedores	Nominal	Beneficios	Total mes	Total Año
Sueldo vendedores	3	\$366	\$110	\$1.427	\$17.129
	Total sueldos ventas			\$1.427	\$17.129

### 4.3.3 Costos indirectos de fabricación.

**Tabla 35. Costos indirectos**

Costos Fijos y Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bonos por Ventas 0.15% mensual	\$ 3.528	\$ 3.634	\$ 3.743	\$ 3.855	\$ 3.971
Servicio telefónico *	\$ 780	\$ 803	\$ 828	\$ 852	\$ 878
Alimentación	\$ 600	\$ 618	\$ 637	\$ 656	\$ 675
Combustible	\$ 1.800	\$ 1.854	\$ 1.910	\$ 1.967	\$ 2.026
Útiles oficina	\$ 60	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68
Mantenimiento página web.	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Publicidad en Instituciones.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Promociones al trade	\$ 300	\$ 309	\$ 318	\$ 328	\$ 338
Promociones F. Ventas	\$ 720	\$ 742	\$ 764	\$ 787	\$ 810
Depreciación	\$ 561	\$ 561	\$ 561	\$ 244	\$ 244
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 8.469</b>	<b>\$ 8.706</b>	<b>\$ 8.950</b>	<b>\$ 8.885</b>	<b>\$ 9.145</b>

Los valores de materia prima, costos de mano de obra directa e indirecta se presentan por separado, los mismos que se sumarán para tener un presupuesto de costo total esperado. De ventas dependerá una mejor renta, tomar en cuenta los la variable de gastos de comunicación y de transporte que son manejables con una buena organización y desempeño.

#### 4.3.4 Costos esperados

**Tabla 36. Costos esperados en cinco años**

**MEGANEGOCIOS S.A.**

**COSTO PROYECTADOS**

<b>Productos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Materiales (unidades)</b>					
Unidades Productos de limpieza	35685	36398,7	37126,6	37869,2	38626,5
Unidades Químicos de limpieza	13162,5	13425,7	13694,2	13968,1	14247,5
<b>Total Unidades vendidas</b>	<b>48847,5</b>	<b>49824,4</b>	<b>50820,9</b>	<b>51837,3</b>	<b>52874,1</b>
<b>Costo unitario</b>					
Productos de limpieza	\$ 2,47	\$ 2,55	\$ 2,64	\$ 2,73	\$ 2,82
Químicos de limpieza	\$ 3,88	\$ 4,01	\$ 4,15	\$ 4,29	\$ 4,43
<b>Total Costo de productos</b>	<b>\$ 139.212</b>	<b>146.654</b>	<b>154.846</b>	<b>163.306</b>	<b>172.043</b>
<b>Sueldo de Vendedores (3)</b>	\$ 17.129	\$ 17.643	\$ 18.172	\$ 18.717	\$ 19.279
Comisiones	\$ 3.920	\$ 4.133	\$ 4.358	\$ 4.596	\$ 4.846
<b>Total costo mano obra directa</b>	<b>\$ 21.048</b>	<b>\$ 21.776</b>	<b>\$ 22.530</b>	<b>\$ 23.313</b>	<b>\$ 24.125</b>
Bonos por Ventas 0.15% mensual	\$ 3.528	\$ 3.634	\$ 3.743	\$ 3.855	\$ 3.971
Servicio telefónico *	\$ 780	\$ 803	\$ 828	\$ 852	\$ 878
Alimentación	\$ 600	\$ 618	\$ 637	\$ 656	\$ 675
Combustible	\$ 1.800	\$ 1.854	\$ 1.910	\$ 1.967	\$ 2.026
Útiles oficina	\$ 60	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68
Mantenimiento de página web	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Publicidad en instituciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Promociones al trade	\$ 300	\$ 309	\$ 318	\$ 328	\$ 338
Promociones F. Ventas	\$ 720	\$ 742	\$ 764	\$ 787	\$ 810
Depreciación	\$ 561	\$ 561	\$ 561	\$ 244	\$ 244
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 8.469</b>	<b>\$ 8.706</b>	<b>\$ 8.950</b>	<b>\$ 8.885</b>	<b>\$ 9.145</b>
<b>Total Costos CP+MOD+CIF</b>	<b>168.729,00</b> dólares				

En el primer año podemos ver un total de costo por \$168.729,00 donde la mano de obra directa tiene un costo del 21% en relación al total de costos, a los que se suma alimentación y bono por ventas.

## 4.4 Análisis de Punto de equilibrio

**Tabla 37. Punto de Equilibrio**

Punto de equilibrio en unidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta	26581,1	27233,7	28005,9	28687,4	29784,9
Precio Unitario	\$ 4,01	\$ 4,15	\$ 4,29	\$ 4,43	\$ 4,58
Costo Variable	\$(2,93)	\$( 3,06)	\$( 3,19)	\$( 3,34)	\$( 3,50)
Costo Fijo	\$ 28.701,18	\$ 29.652,33	\$ 30.635,62	\$ 31.335,49	\$ 32.386,38

## 4.5 Presupuesto de Gastos

**Tabla 38. Proyección de gastos**

Proyección de P&G - Operat.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos de limpieza vendidos	35685	36399	37127	37869	38627
Químicos de limpieza vendidos	13163	13426	13694	13968	14248
Precio prom. Prod.limp.	\$ 3,48	\$ 3,59	\$ 3,71	\$ 3,84	\$ 3,97
Precio prom. Químico.limp.	\$ 5,47	\$ 5,65	\$ 5,84	\$ 6,04	\$ 6,24
Costo del producto	\$ 2,47	\$ 2,55	\$ 2,64	\$ 2,73	\$ 2,82
Costo del químico	\$ 3,88	\$ 4,01	\$ 4,15	\$ 4,29	\$ 4,43
Ventas bienes y servicios	\$ 195.975,00	\$ 206.650,93	\$ 217.908,45	\$ 229.779,23	\$ 242.296,68
Costo bienes y servicios	(\$ 139.142,25)	(\$ 146.722,16)	(\$ 154.715,00)	(\$ 163.143,25)	(\$ 172.030,65)
Comisión ventas	(\$ 3.919,50)	(\$ 4.133,02)	(\$ 4.358,17)	(\$ 4.595,58)	(\$ 4.845,93)
Sueldos Ventas	(\$ 5.709,60)	(\$ 5.902,58)	(\$ 6.102,09)	(\$ 6.308,34)	(\$ 6.521,56)
Otros gastos administra	(\$ 22.430,91)	(\$ 23.189,07)	(\$ 23.972,87)	(\$ 24.783,15)	(\$ 25.620,82)
Depreciación	(\$ 560,67)	(\$ 560,67)	(\$ 560,67)	(\$ 244,00)	(\$ 244,00)

Esta tabla de proyección se nota un valor mayor en otros gastos administrativos, todos estos valores con el crecimiento de la inflación del 3% y el porcentaje de crecimiento esperado anualmente del 2%.



#### 4.6.1 Análisis de Ratios.

**Tabla 39. Varios Ratios**

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento de Vtas	2%	2%	2%	2%	2%
Margen Grosso	1,71	1,71	1,71	1,71	1,71
Margen Neto	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
Margen operativo	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
ROE	-0,10	0,69	0,69	0,69	0,68
Rotación Inventario	30	30	30	30	30
Días pendiente x pagar	60	60	60	60	60
Ciclo de efectivo	45	45	45	45	45
Apalancamiento	50%	30%	30%	29%	28%

#### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

**Tabla 40. Valoración**

Valores en US\$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	(154.697,78)	\$ 24.880,16	\$ 27.011,79	\$ 29.285,46	\$ 31.810,32	207.855,14
(-) SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 77.348,89	\$ 10.442,10	\$ 9.516,25	\$ 8.233,39	\$ 6.529,17	\$ 4.316,01
Capital		\$ 70.490,75	\$ 60.988,04	\$ 48.364,22	\$ 31.970,46	\$ 36.286,47
(+) ESCUDO FISCAL		\$(2.349,47)	\$(2.141,16)	\$(1.852,51)	\$(1.469,06)	\$(971,10)
FLUJO DE CAJA ACCIONISTA	(77.348,89)	103.463,53	95.374,93	84.030,55	68.840,88	174.913,58
FLUJO DE CAJA AJUSTADO	(77.348,89)	26.114,64				
VAN	\$ 97.938,23					
TIR	20%					

### 4.6.3 Análisis de sensibilidad.

**Tabla 41. Análisis de sensibilidad**

Análisis de Sensibilidad						
Variable	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor
Precio	0,9	\$ 3,61	1	\$ 4,01	0,98	\$ 3,93
Cantidad	0,6	29309	1	48847,5	1,05	51290
VAN	-\$ 10.970,95		\$ 109.325,24		\$ 112.542,22	

Factor	Unid. Vendida	VAN	PRECIO	VAN	INVERSION	VAN
1,1	53732	\$ 28.511,00	\$ 4,41	\$ 181.911,92	31571,298	\$ 97.874,00
1,05	51290	\$ 118.918,00	\$ 4,21	\$ 145.618,58	30136,239	\$ 97.906,12
1	48848	\$ 109.325,00	\$ 4,01	\$ 109.325,24	28701,18	109325,24
0,9	43962	\$ 90.139,19	\$ 3,61	\$ 36.738,57	25831,062	\$ 98.002,45
0,8	39078	\$ 709.953,15	\$ 3,21	\$ -35.848,11	22960,944	\$ 98.066,66

Con este análisis de sensibilidad se termina este capítulo muy importante que permite tomar la decisión correcta al momento de invertir y captar las nuevas inversiones de personas que buscan una buena rentabilidad por su dinero.

Se podrá bajar un 2% el precio si las ventas suben un 5% con incrementar un 5% más. Y con una disminución en las ventas en un factor de 0,6 y la baja en el precio a 0.9 veremos afectada la operación con un VAN de -\$10.970,95 por tanto muy importante no bajar el volumen de ventas a estos niveles.

## 4.7 Sistema de control

### 4.7.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Tabla 42. Cuadro de mando integral

CLIENTES		FINANCIERO	
Metas	Medidas	Metas	Medidas
Cumplir tiempo de entrega 100% clientes satisfechos	Alistar pedido antes de terminar el día	Aumentar el valor del producto	Mínimo incremento trimestral
Realizar una venta integral	Encuesta de satisfacción inmediata, posterior a entrega	Crecimiento de ventas continuo	Controlar ventas diarias
Fidelizar clientes	Registrar y controlar existencias del cliente	Mantener los costos bajos	Minimizar los errores
	Aplicar promociones, entregar muestras de productos	Cobranza 100%	Calificar bien a los clientes
PROCESOS		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Metas	Medidas	Metas	Medidas
Gestión rápida	Manual y formatos de control	Mejorar la comunicación interna	Verificar si se recibe mensaje y poner por escrito lo importante
Mantenimiento de cuentas	Seguimiento quincenal	Coaching de ventas	Mantener diálogo continuo con la fuerza de ventas
Rutas eficientes	Orden de visitas por sector	Incentivar ventas	pagar un porcentaje trimestral por cumplimiento

### 4.7.2 Plan de contingencia.

Un préstamo inicial para el primer trimestre, dará tiempo a la recuperación y cambios sin tomar el dinero de los nuevos accionistas, que verán el resultado mensual y los correctivos durante el tiempo de arranque. Para lo que posteriormente solicitar los desembolsos para la compra de las mercaderías necesarias para el crecimiento proyectado.

El ingreso de nuevos vendedores en tanto se incremente las ventas hasta completar el número programado para el primer año del proyecto.

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1 Base legal**

Durante mucho tiempo en el Ecuador y en el mundo entero, se prima el capital y la rentabilidad sobre el recurso humano, el medio ambiente y los clientes, por tanto a la comunidad en general. Existe en el país una ley que permite regular estas prácticas que nos deshumanizan y que defiende los derechos del hombre y la mujer de toda condición en los diferentes ambientes.

La Constitución Ecuatoriana aprobada en referéndum en septiembre de 2008, en el capítulo VII RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR (Sumac Kawsay) en sus artículos 340 a 394, trata sobre la educación y manifiesta que existirá una institución pública, con autonomía, sujeta a evaluación interna y externa, que promueva la calidad de la educación, la ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, respetando la biodiversidad, recursos naturales y cuidando el suelo, agua y biosfera. (Viteri, p.p 99-117)

Art. 340.- El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo. El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación. El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte. (Regimen del buen vivir, s.f. p.105).

En la distribución de productos de fácil manipulación, inocuos y de almacenamiento casual, solo requiere de los permisos de ley, para el debido funcionamiento con el debido respeto de ley y normas establecidas en el comercio.

Ruc, nombramientos, acta de constitución de la empresa.

Permiso del Cuerpo de Bomberos.

Afiliación a la Cámara de Comercio.

Superintendencia de compañía.

Afiliaciones al IESS, pago de préstamos y aportaciones.

## **5.2 Beneficiarios directos e indirectos**

En la comercialización de productos y químicos de limpieza, la empresa será responsable de la difusión a los usuarios del producto, del tratamiento de los desechos plásticos. El incluir a los vendedores con sueldo base y todos los derechos de ley, la capacitación, para el desarrollo de profesionales en la venta y el servicio, son el aporte de la empresa a la sociedad.

Los beneficios indirectos son para la familia ecuatoriana, al proveer de nuevas plazas de trabajo sin discriminación de ninguna índole y aportando crecimiento al país.

## **5.3 Políticas de responsabilidad corporativa**

- Actuar bajo las normas legales de RSA y promulgarlas.
- Suministrar todo lo necesario, sean estos materiales, información, tiempo y el pago a tiempo de las obligaciones contractuales.
- Crear un buen ambiente laboral, de respeto y confianza mutua.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es al final cuando se suelen ver los resultados de una planificación, se investiga, observa y se sueña, pero la respuesta está en la investigación y el apoyo de las herramientas financieras, estrategias de mercado y una proyección bien elaborada. El plan dará un gran porcentaje del éxito en el emprendimiento, el recurso humano bien favorecido dará el resto que falte para hacerlo realidad.

Cambiar esta realidad, debe empezar por casa, dejando las prácticas mercantilistas y aplicar las empresariales. El buen vivir es el reflejo de lo que pasa en casa, que se practica, transfiere y mejora día con día. Dar a los vendedores el conocimiento, las herramientas, el reconocimiento que aspiran y un trato justo que repercute a favor de los clientes, la sociedad y la empresa.

Cambiar esta realidad, debe empezar por casa, dejando las prácticas mercantilistas y aplicar las empresariales. El buen vivir es el reflejo de lo que pasa en casa, que se practica, transfiere y mejora día con día. Dar a los vendedores el conocimiento, las herramientas, el reconocimiento que aspiran y un trato justo que repercute a favor de los clientes, la sociedad y la empresa.

El estudio del proyecto de Meganegocios S.A. nace a partir de la disminución de las ventas durante los tres últimos años, el proyecto aporta una solución a la problemática ya planteada en la introducción del documento, se recomienda la expansión al iniciar en la incursión a nuevos sectores, por lo que se ha tomado como referente el sector industrial de la ciudad de Guayaquil, debido al estudio del mercado ha mostrado una gran oportunidad de crecimiento por la variedad de productos con la que cuenta la empresa, para satisfacer de manera integral las necesidades de limpieza de estas empresas, por tal motivo ha decidido incorporar una fuerza de venta de tres vendedores, un despachador, un ayudante, ampliar el área de trabajo y con la inclusión de nuevos accionistas que aportarán los desembolsos de

acuerdo al crecimiento durante el año y que se establece en una inversión de \$ 140.000 entre los aportantes y un préstamo para los tres primeros meses para una inversión de \$ 14.575, para la compra de mercadería.

Por medio del análisis financiero realizado se puede determinar lo rentable del proyecto, debido a la necesidad y gran demanda que tienen nuestros productos en el sector industrial y que no es atendido de forma directa. La evaluación económica del proyecto de impactar y abastecer al sector de empresas grandes, medias y pequeñas del nuevo nicho de mercados por medio de la empresa Meganegocios S.A., muestra que la actividad comercial es rentable debido a que los indicadores financieros obtenidos dan un VAN positivo de \$ 93.928.23 y una TIR de 20%. La recuperación de cartera de 45 días y el crédito a 60 días logrado con proveedores mantiene a la empresa con liquidez, rotación adecuada a la demanda y un bajo stock. El punto de equilibrio en total de ventas mensual es \$ 2.215,00 adicional a las ventas de \$ 5.000 actuales, para que la empresa se mantenga en marcha sin necesidad de ningún tipo de financiamiento externo, en caso de no seguir creciendo por factores futuros que no conocemos.

Se recomienda empezar de forma inmediata a usar este plan elaborado, evitando que una vez más los principales competidores pongan en marcha estrategias parecidas antes que la empresa a la que se realizó el estudio por un año con el propósito de ver las oportunidades y amenazas del sector.

## REFERENCIAS

- Cámara de industrias de Guayaquil. (01 de 01 de 2010). (V. t.-D. estudios, Productor)  
Recuperado el 30 de 05 de 2016, de  
[http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto\\_industria\\_1\\_\(verde\).pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_industria_1_(verde).pdf)
- Castells, M. A. (2015). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Dimabru. (06 de 06 de 2016). *www.dimabru.com*. Obtenido de  
(<http://www.dimabru.com/item/nuestra-historia.html>, 2016)
- Espinoza, G. R. (2014). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*.  
Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>
- Espinoza, R. (18 de 06 de 2016). <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>. Obtenido de  
<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- <http://www.dimabru.com/item/nuestra-historia.html>. (14 de 06 de 2016). Obtenido de  
<http://www.dimabru.com/item/nuestra-historia.html>
- <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Acuerdo-Ministerial-069-salario-digno-2015.pdf>. (14 de 06 de 2016). Obtenido de  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Acuerdo-Ministerial-069-salario-digno-2015.pdf>
- José Antonio Naveros Arrabal, M. d. (2006). *Plan de Negocios*. España: Editorial Vertice.
- Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la Vision a la acción*. Madrid: Esic editorial.
- Soret Los Santos, I., & Giménez Díaz Oyuelos, E. (2013). *Previsión de ventas y fijación de precios*. Madrid: Esic Editorial.
- Abascal Rojas, F. (2004). *Como se hace un plan estrategico*. Madrid, España: Esic.
- El Universo. (16 de 05 de 2016). *Aumento del IVA del 12% al 14% regiría desde 1 de junio próximo en Ecuador*, pág. sp.
- El Comercio. (16 de 08 de 2016). *La inflación sigue a la baja. La inflación sigue a la baja*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-economia-inec-enero2016.html>.



- El Directorio de la Agencia de Regulación y Control de la Electricidad –ARCONEL. (13 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/arconel-elimina-subsidio-electrico-a-clientes-industriales-y-comerciales-de-media-y-alta-tension/>
- El telégrafo. (16 de 07 de 2016). *El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9%*.
- El telégrafo. (29 de 04 de 2015). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-plastica-produce-al-menos-418-millones-al-ano>
- INEC. (16 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
- INEN. (14 de 06 de 2012). Obtenido de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2633.2012.pdf>
- Registro oficial. (29 de 12 de 2015). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Acuerdo-Ministerial-069-salario-digno-2015.pdf>. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Acuerdo-Ministerial-069-salario-digno-2015.pdf>
- Regimen del buen vivir. (s.f.). *gestionderiesgos.gob.ec*. Obtenido de <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Constituci%C3%B3n-de-la-Rep%C3%ABblica.pdf>
- Revista Ekos. (09 de 2015). *ekosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf> pag 60 sept2015
- Revista Lideres. (12 de 07 de 2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-plastico-contraccion-produccion.html>
- Victoria, J. V. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Zorrilla, D. (05 de 12 de 2015). <http://www.elciudadano.gob.ec>. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-ocupa-el-puesto-88-en-el-indice-de-desarrollo-humano/>

# ANEXOS

## Anexo 1: Carta de autorización de empresa Meganegocio. S.A.

Guayaquil, 5 de Abril de 2016

Señores.  
**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, la empresa Meganegocios S.A. RUC 0992112573001, autoriza al Señor Ernesto Badillo Mosquera con cédula # 0910615186 a realizar la investigación que le sea necesaria dentro y fuera de la empresa, con el propósito de presentar un Plan de Negocios, para su titulación académica.

Atentamente,

Federico Baquerizo Diaz-Granados  
Gerente General

**DIRECCION: CDLA. URDENOR 1, MZ 110 - VILLA 10**

**TELEFONO: 04-6030497**

**WhatsApp 0994412045**

**gerenciameganegocios@hotmail.com**

**Guayaquil-Ecuador**

## Anexo 2: Formato de encuesta

MEGANEGOCIOS

ENCUESTA # \_\_\_\_\_ EMPRESA \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_

NOMBRE DE ENCUESTAD \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las exigencias de los productos de limpieza que demanda su empresa?

Presentación\_\_ Durabilidad\_\_ Resistencia\_\_ Color\_\_  
Costo\_\_

2. ¿Qué marca de productos utiliza?

La Brujita \_\_\_\_ Estrellita \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_

3. ¿Cada qué tiempo realiza compras de productos de limpieza?

Trimestral \_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_

4. ¿La empresa tiene su propio departamento de limpieza?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. ¿Monto de compras mensual en artículos de limpieza? \$ \_\_\_\_\_

6. ¿Con cuántos proveedores de limpieza trabaja? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué le gustaría que mejoren?

Precio \_\_ Calidad \_\_ Tiempo \_\_

8. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega del producto?

Inmediato \_\_\_\_ 24 horas \_\_\_\_ 48 horas \_\_\_\_ 72 horas \_\_\_\_

9. ¿Cuántos días de crédito otorgan las empresas a las que compra? \_\_\_\_\_

10. ¿Hace cuánto tiempo que es atendido por su proveedor de productos de limpieza?

### **Anexo 3. Carta a los seleccionados**

**MEGANEGOCIOS S.A.**

*Guayaquil, 30 de Septiembre del 2016*

***Carta de comunicación de resultados de selección.***

*Señor.*

***Candidato a selección***

*Ciudad.*

*Por la presente agradecemos su participación en el proceso de selección de nuestra empresa. Esperando más adelante poder contar con usted, en caso de requerir otra vacante. Éxitos en su carrera, ánimo y buena suerte.*

*Atentamente,*

*La Gerencia.*

#### Anexo 4. Lista de precios de productos de limpieza

LISTA DE PRECIOS DE MEGANEGOCIOS		ACTUALIZADO AL 15 DE JULIO 2016		
ITEM	PRODUCTO	EMPRESAS	DETALLISTA	MINORISTA
1	ESCOBA DURA	1,8468	1,7496	1,6524
2	ESCOBA SUAVE	1,8468	1,7496	1,6524
3	ESCOBA GRANDE	2,3085	2,187	2,0655
4	ESCOBON LAVACARRO	2,3085	2,187	2,0655
5	ESCOBILLON DURO	6,156	5,832	5,508
6	ESCOBILLON SUAVE	6,156	5,832	5,508
7	TRAPERO 200 Grs	1,6929	1,6038	1,5147
8	TRAPERO 300 Grs	2,4624	2,3328	2,2032
9	TRAPERO 400 Grs	3,3858	3,2076	3,0294
10	TRAPERO 500 Grs	4,617	4,374	4,131
11	CEPILLO CHICO	1,0773	1,0206	0,9639
12	CEPILLO GRANDE	1,0773	1,0206	0,9639
13	CEPILLO CON ASA	1,2312	1,1664	1,1016
14	CEPILLO PISO	2,3085	2,187	2,0655
15	BALDE 10 LTRS	1,539	1,458	1,377
16	BALDE 12 LTRS	2,3085	2,187	2,0655
17	BALDE 16LTRS	3,078	2,916	2,754
18	BALDE 20 LTRS	3,8475	3,645	3,4425
19	RECOGEDOR CON TUBO PLASTICO	1,15425	1,0935	1,03275
20	RECOGEDOR DE MANO	1,0773	1,0206	0,9639
21	RECOGEDOR MANGO ENROSCABLE	1,539	1,458	1,377
22	TACHO BASURA 50 Lb.	23,085	21,87	20,655
23	ESCURRIDOR 60 Cm	1,539	1,458	1,377
24	LIMPIA VIDRIOS 20 cm	1,539	1,458	1,377
25	LIMPIA VIDRIOS 30 cm	1,539	1,458	1,377
26	TRAPERO FULLER	10,773	10,206	9,639
27	MOPA 250 Grs	3,078	2,916	2,754
28	MOPA 350 Grs	3,8475	3,645	3,4425
29	MOPA 500 Grs	5,00175	4,7385	4,47525
30	PALO	0,7695	0,729	0,6885
31	TUBO PLASTIFICADO	1,0773	1,0206	0,9639

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Badillo Mosquera, Washington Ernesto, con C.C: # 0910615186 autor del trabajo de titulación: Plan de negocios, para la comercialización de productos de limpieza en industrias de Guayaquil, para Meganegocios S.A., al 4to.trimestre 2016., previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 27 de Agosto de 2016.

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Badillo Mosquera, Washington Ernesto

C.C: 0910615186



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocios, para la comercialización de productos de limpieza en industrias de Guayaquil, para Meganegocios S.A., al 4to.trimestre 2016.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Washington Ernesto, Badillo Mosquera		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Mario Enrique, Haro Salazar		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Ventas</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de Agosto de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>103</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Administración, Ventas, Marketing</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	PLAN; DISPONIBILIDAD; CLIENTE FINAL; SOLUCIONES; PENETRACION DE MERCADO; GANANCIA.		

**RESUMEN/ABSTRACT** El presente plan de negocios tiene como objetivo vender productos de limpieza directamente al consumidor final, industrias de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo asesoría, mejores precios, disponibilidad de productos, crédito y entrega rápida. En la actualidad se atiende a minoristas y detallistas. La empresa proyecta aumentar sus ventas en la línea de limpieza tales como: escobas, recogedores, traperos, cepillos, baldes y productos químicos que incluye, detergentes, desinfectantes, cloro, alcohol-gel, ácidos, entre otros, utilizados para limpieza y desinfección frecuente de baños, pisos, equipos, utensilios en general. Las empresas del sector industrial fabrican y distribuyen productos, por lo que deben cumplir con normativas de higiene. Existe un número limitado de empresas que según la Cámara de Industria, "En 2008, Guayaquil tenía domiciliadas 2.053 empresas industriales, que representaron el 41% de los establecimientos a nivel nacional, y el 95% a nivel provincial" (Cámara de industrias de Guayaquil, 2010). La empresa espera crecer un 30% en ventas de esta línea, para el cuarto trimestre del año 2016 por lo que hará penetración en este mercado, incrementando ventas en corto y mediano plazo, mejorar rentabilidad y aprovechar su logística, a su vez será puerta de entrada para otras líneas de la empresa. Se requiere aumentar el cupo mensual de compra a crédito de proveedores, la inversión en importaciones y la utilidad a un 25%. Vender al consumidor final, es motivada porque los minoristas compran a las fábricas e importadores, perdiendo clientes. Con este proyecto, la empresa podrá competir y crecer en más nichos de mercado.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0997662521	<b>E-mail:</b> ernestobadillo@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Sempértégui Cali, Mariela Johanna</b>	
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>	
	<b>E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec</b>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	