



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Tema de Tesis: Diseño de un plan de marketing enfocado en el servicio
y las ventas de la empresa "DISPLASAL CÍA. LTDA"**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título en Ingeniería
Comercial**

Autor o Autora: Carlos Alberto Torres Moreno

Director: Ingeniero Jefferson Geovanny Reyes Segovia MBA.

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

Ingeniero Jefferson Geovanny Reyes Segovia MBA.

Director de Tesis

CERTIFICACIÓN

Yo, Carlos Alberto Torres Moreno declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado académico o título profesional y que se ha consultado la bibliografía necesaria para su elaboración.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o ningún género.



Firma

Yo,
Jefferson Geovanny Reyes Segovia, certifico que conozco al autor del presente trabajo, siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



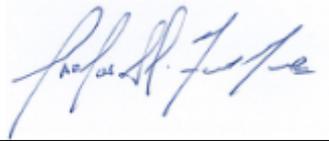
Firma

Quito, Septiembre del 2016

CERTIFICACIÓN AUTOR

Yo, Carlos Alberto Torres Moreno declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado académico o título profesional y que se ha consultado la bibliografía necesaria para su elaboración.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o ningún género.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos Alberto Torres Moreno', is positioned above a solid black horizontal line.

Firma

Quito, Septiembre del 2016

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo,

Jefferson Geovanny Reyes Segovia, certifico que conozco al tutor del presente trabajo, siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, así como de su contenido.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, is positioned above a solid black horizontal line.

Firma

Quito, Septiembre del 2016

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para mi esposa Estefanía y mi hija Martina por su dedicación,
optimismo y apoyo.

Carlos Torres.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de esta labor universitaria, merece un reconocimiento especial a mis padres, por el apoyo y sacrificio diario de brindarme una mejor calidad de vida en todo sentido. Mi eterno agradecimiento hacia ellos, porque han sido un verdadero ejemplo de perseverancia en mi futuro académico y profesional.

Es necesario e indispensable complementar mi agradecimiento, con la participación de mi esposa e hija en cada momento de su desarrollo, porque gracias a ellas ninguna meta será inalcanzable.

Al Ing. Patricio Villacrés, le extiendo mi más sincero agradecimiento por la labor incondicional, para poder culminar con éxito este proyecto.

Carlos Torres.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CERTIFICACIÓN AUTOR	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DEL CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	2
1. Definición del problema	2
1.1. Antecedentes del proyecto	2
1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	3
1.3. Planteamiento del problema	5
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo General.	9
1.5.2. Objetivos Específicos.....	9
1.5.3. Idea a defender.	10
Capítulo II	11
2. Marco de referencia	11
2.1. Marco teórico.....	11
2.1.1. Antecedentes.	11
2.1.1.1 <i>Filosofía Corporativa.</i>	13
2.1.1.1.1 <i>Misión.</i>	13
2.1.1.1.2 <i>Visión.</i>	13
2.1.1.1.3 <i>Valores.</i>	14
2.1.1.1.4 <i>Principios.</i>	14
2.1.1.1.5 <i>Objetivos.</i>	15
2.1.1.1.6 <i>Políticas.</i>	16
2.1.1.2 <i>Organización interna.</i>	18
2.1.2. Fundamentación Filosófica.	18
2.1.3. Fundamentación Legal.	19

2.1.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.2. Marco conceptual	32
2.2.1 Marketing.....	32
2.2.1.1 Objeto del Marketing.	33
2.2.1.1 Marketing Mix.....	34
2.2.1.2 Componentes del marketing.	36
2.2.2 Administración de ventas.....	38
2.2.2.1 Formación de equipos multidisciplinarios.	38
2.2.2.2 Ventajas competitivas.	39
2.2.2.4 La Gerencia de Ventas.....	40
2.2.3 El Mercado.	41
2.2.3.1 La demanda.....	41
2.2.3.2 La oferta.	42
2.2.3.3 La demanda insatisfecha.....	43
Capítulo III	45
3. Metodología	45
3.1. Tipos de Investigación	45
3.1.1. Etapa Exploratoria.....	46
3.1.2. Etapa Descriptiva.....	46
3.2. Métodos de Investigación	47
3.2.1. Método Inductivo.....	47
3.2.2. Método Sintético.....	48
3.2.3. Método de Análisis	48
3.3. Técnicas de Investigación.....	49
3.3.1. Investigación Bibliográfica o Documental.....	49
3.3.2. Investigación Electrónica o digital.....	50
3.3.3. Investigación de Campo.	50
3.3.3.1 Observación.....	51
3.3.3.2 La Entrevista.	51
3.3.3.3 Cuestionario.	52
3.3.3.4 Encuesta.	52
3.4. Herramientas para la obtención de la Información	53
3.5. Población y Muestra.....	57
3.5.1 Población.....	57
3.5.2 Muestra	58
3.6. Recolección de la Información	58

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	59
Capítulo IV	60
4. Análisis e interpretación de los resultados	60
4.1. Análisis de los datos	60
4.1.1 Análisis externo.....	60
4.1.1.1 <i>Influencias Macro</i>	60
4.1.1.1.1 <i>Factor Político</i>	60
4.1.1.1.2 <i>Factor Económico</i>	63
4.1.1.1.3 <i>Factor Legal</i>	69
4.1.1.1.4 <i>Factor Social</i>	70
4.1.2 Influencias Micro.....	73
4.1.2.1 <i>Comportamiento del sector del negocio</i>	73
4.1.2.1.1 <i>Fuerzas de Porter</i>	76
4.1.2.1.2 <i>Tendencias del sector</i>	78
4.2. Tabulación de los datos.....	80
4.2.1 Resultados encuesta al personal.....	87
4.2.2 Resultados encuesta al cliente.....	102
4.2.3 Resultados de la entrevista.....	109
4.3. Interpretación y Análisis de los resultados	112
4.4. Informe de la Investigación.....	113
Capítulo V	118
5. Propuesta del plan de marketing.....	118
5.1. Resumen Ejecutivo	118
5.2 Estructura del Plan de marketing.....	119
5.3 Análisis de la situación actual.....	121
5.3.1 Análisis FODA.....	121
5.3.2 Matriz FODA.....	122
5.3.3 Matrices de Análisis.....	124
5.3.3.1 <i>Matriz de Aprovechamiento y Vulnerabilidad</i>	125
5.3.3.2 <i>Matriz EFE y EFI</i>	130
5.3.3.2 <i>Matriz BCG</i>	136
5.4 Información Preliminar de la empresa (Filosofía Corporativa).....	138
5.4.1 Misión.....	138
5.4.2. Visión.....	139
5.4.3 Principios y valores.....	140
5.4.3.1 <i>Valores</i>	140

5.4.3.2 Principios	141
5.4.4 Propuesta de Valor.....	143
5.5 Objetivo del Plan de Marketing.....	144
5.5.1 Objetivo General.	145
5.5.2 Objetivos Específicos.....	145
5.5. Marketing Mix	146
5.6. Estrategias del Plan de Marketing.....	147
5.6.1. Segmentación de Mercado Meta.....	148
5.6.1.1. Segmentación por conducta.....	149
5.5.1.2 Segmentación geográfica.....	150
5.5.1.3 Segmentación psicográficas.....	151
5.6 Formulación de estrategias.....	151
5.6.1 Matriz de Estrategias del Plan (POA).	153
5.7 Información Financiera	166
5.7.1 Primera Etapa: Levantamiento de los Balances de Pérdidas y Ganancias.....	167
5.7.2 Segunda Etapa: Proyección de los balances.	168
5.7.3 Tercera Etapa: Aplicar las metas.....	170
Capítulo VI	175
6. Conclusiones y recomendaciones	175
6.1 Conclusiones.....	175
6.1.1 Conclusiones Capítulo I.	175
6.1.2 Conclusiones Capítulo II.	176
6.1.3 Conclusiones Capítulo III	178
6.1.4 Conclusiones Capítulo IV.....	179
6.1.5 Conclusiones Capítulo V.....	181
6.2 Recomendaciones	182
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	188

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	6
Figura 2. Etapas en el desarrollo del plan corporativo de ventas	24
Figura 3. Componentes del marketing	37
Figura 4. PIB (Millones de USD).....	64
Figura 5. PIB (%)	66
Figura 6. Tasa activa y pasiva (%)	67
Figura 7. Balanza Comercial (Millones de USD)	68
Figura 8. PEA y PET (miles de personas).....	71
Figura 9. Participación de la industria en el PIB	74
Figura 10. Destino de las exportaciones de plástico	76
Figura 11. Fuentes de empleo generadas en la industria	79
Figura 12. Pregunta No.1 (Personal)	87
Figura 13. Pregunta No.2 (Personal)	89
Figura 14. Pregunta No.3 (Personal)	90
Figura 15. Pregunta No.4 (Personal)	92
Figura 16. Pregunta No.5 (Personal)	93
Figura 17. Pregunta No.6 (Personal)	95
Figura 18. Pregunta No.7 (Personal)	96
Figura 19. Pregunta No.8 (Personal)	98
Figura 20. Pregunta No.9 (Personal)	99
Figura 21. Pregunta No.10 (Personal)	101
Figura 22. Pregunta No.1 (Clientes)	103
Figura 23. Pregunta No.2 (Clientes)	104
Figura 24. Pregunta No.3 (Clientes)	105

Figura 25. Pregunta No.4 (Clientes)	107
Figura 26. Pregunta No.5 (Clientes)	108
Figura 27. Estructura del plan estratégico	120
Figura 28. Matriz FODA	123
Figura 29. Resultados EFI	134
Figura 30. Resultados EFE	135
Figura 31. Matriz BCG.....	136
Figura 32. Matriz BCG.....	137
Figura 33. Mercado Meta.....	149
Figura 34. Resultados Financieros.....	168
Figura 35. Tendencias de cada cuenta	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente	55
Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente	56
Tabla 3. PIB (Millones de USD)	64
Tabla 4. PIB (%).....	65
Tabla 5. Tasa activa y pasiva (%)	67
Tabla 6.Tasa de desempleo (miles de personas)	72
Tabla 7.. Concentración de empresas productoras	75
Tabla 8. Formato de la encuesta (Personal).....	81
Tabla 9. Formato de la encuesta (Clientes).....	85
Tabla 10. Pregunta No.1 (Personal)	87
Tabla 11. Pregunta No.2 (Personal)	88
Tabla 12. Pregunta No.3 (Personal)	90
Tabla 13. Pregunta No.4 (Personal)	91
Tabla 14. Pregunta No.5 (Personal)	93
Tabla 15. Pregunta No.6 (Personal)	94
Tabla 16. Pregunta No.7 (Personal)	96
Tabla 17. Pregunta No.8 (Personal)	97
Tabla 18. Pregunta No.9 (Personal)	99
Tabla 19. Pregunta No.10 (Personal)	100
Tabla 20. Pregunta No.1 (Clientes)	103
Tabla 21. Pregunta No.2 (Clientes)	104
Tabla 22. Pregunta No.3 (Clientes)	106
Tabla 23. Pregunta No.4 (Clientes)	107
Tabla 24. Pregunta No.5 (Clientes)	108

Tabla 25. Matriz FODA	123
Tabla 26. Tabla de ponderación	125
Tabla 27. Matriz de Aprovechamiento.....	127
Tabla 28. Matriz de vulnerabilidad.....	128
Tabla 29. Factores priorizados	129
Tabla 30. Tabla de calificación	130
Tabla 31. Matriz EFI.....	132
Tabla 32. Matriz EFE.....	133
Tabla 33. Resultados EFI.....	134
Tabla 34. Resultados EFE.....	135
Tabla 35. Definición de la Misión	138
Tabla 36. Definición de la Visión	139
Tabla 37. Formulación del valor	144
Tabla 38. Formulación de objetivos específicos.....	145
Tabla 39. Formulación de estrategias	152
Tabla 40. Detalle de la estrategia.....	153
Tabla 41. Plan Operativo Estrategia No.1	155
Tabla 42. Recursos Estrategia No.1.....	156
Tabla 43. Detalle de la estrategia No. 2	157
Tabla 44. Plan Operativo Estrategia No.2	158
Tabla 45. Recursos Estrategia No.2.....	159
Tabla 46. Detalle de la estrategia No. 3	160
Tabla 47. Plan Operativo Estrategia No.3	161
Tabla 48. Recursos Estrategia No.3.....	162
Tabla 49. Detalle de la estrategia No. 4	163
Tabla 50. Plan Operativo Estrategia No.4	164

Tabla 51. Recursos Estrategia No.4.....	165
Tabla 52. Costos Totales.....	165
Tabla 53. Balance de Pérdidas y Ganancias	167
Tabla 54. Flujos proyectados.....	169
Tabla 55. Aplicación de las metas	170
Tabla 56. Tasa de descuento	171
Tabla 57. VAN.....	172
Tabla 58. TIR.....	173
Tabla 59. PRI.....	174

RESUMEN EJECUTIVO

Displasal Cía. Ltda., es una empresa cuyas actividades se desarrollan dentro del sector de producción de plásticos. Internamente, ha buscado destacarse por sus altos estándares de calidad, teniendo como producto estrella a las fundas de plástico.

Si bien la empresa ha establecido una serie de medidas internas enfocadas al fortalecimiento de sus procesos, no ha podido establecer una sólida estructura que le permita diferenciarse en el mercado. Sus acciones no se han sustentado en metodologías técnicas, siendo principalmente empíricas.

Como consecuencia, los resultados obtenidos no han sido totalmente efectivos. Estos muestran una falta de direccionamiento interno que afecta con la rentabilidad de la empresa. Para evitar que continúe una situación inadecuada, la presente investigación tiene como objetivo el desarrollar un diseño de plan de marketing enfocado en las ventas y en el servicio a partir de una organización efectiva.

CAPÍTULO I

El primer capítulo presenta las bases sobre las cuales se desarrolla la investigación. Identifica el problema, analizando sus causas y efectos. Además, presenta los objetivos esperados para direccionar la investigación para alcanzar resultados efectivos. Su desarrollo presenta una justificación basada en la utilidad y beneficios del desarrollo de la investigación, buscando mejorar la gestión de la empresa Displasal Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

Su desarrollo parte de una descripción de la empresa, en donde se da a conocer su filosofía corporativa, objetivos y valores que rigen su comportamiento. En estas se hace un señalamiento de la falta de técnicas en la definición de estos elementos, siendo una situación que no ha permitido al personal empoderarse con las funciones cumplidas y permitir un mejor desarrollo.

Posteriormente, se procede a un levantamiento de las teorías existentes referentes al desarrollo de Planes Corporativos, teniendo como enfoque principal el diseñar un plan de marketing que este direccionado a las ventas y servicio de una empresa. . Su desarrollo permite disponer de una base directriz para poder orientar la investigación apoyada en técnicas que al aplicarse pueden generar resultados de mayor impacto y beneficio.

CAPÍTULO III

El capítulo hace referencia a las metodologías aplicadas en el estudio. Su desarrollo describe los procesos investigativos cumplidos y delimita la población objeto de estudio. Además, presenta los instrumentos de levantamiento de datos para que estos puedan ser diseñados en función a los objetivos esperados.

Su desarrollo permite a la investigación contar con una secuencia ordenada de actividades a cumplirse para garantizar la disponibilidad de datos e información pertinente.

CAPÍTULO IV

El capítulo presenta la propuesta formulada, para lo cual inicialmente determina los procesos de priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas definidas. Posteriormente plantea cuatro estrategias las cuales se relacionan a mejorar sus procesos de comercialización en función del aprovechamiento de la tecnología y la capacitación constante del personal.

Su desarrollo presenta planes operativos por cada estrategia para que puedan ser aplicadas de manera adecuada, garantizando un control efectivo de cada una de estas.

CAPÍTULO V

El capítulo presenta una serie de conclusiones y recomendaciones formuladas por cada capítulo, para que el lector pueda relacionarse con estas, conociendo los resultados obtenidos producto de la investigación.

Se presentan una serie de medidas adicionales que se consideran deben ejecutarse para mejorar el conocimiento del tema y el crecimiento de la empresa.

ABSTRACT

Displasal Cía. Ltda. Is a company with operations in the plastics production sector. Domestically, it has sought to stand out for their high quality standards, with the flagship product to the plastic sleeves.

While the company has established a series of internal measures aimed at strengthening its processes, not been able to establish a solid structure that allows differentiate themselves in the market. His actions have not been supported by technical methodologies, being mainly empirical.

As a result, the results have not been entirely effective. These shows a lack of internal addressing that affect the profitability of the company. To prevent further inappropriate situation, this research aims to develop a corporate plan focused on boosting sales from an effective organization.

CHAPTER I

The first chapter presents the basis on which research is conducted. Identify the problem, analyzing its causes and effects. It also presents the results expected to address research to achieve effective results. Its development presents a justification based on the usefulness and benefits of research development, seeking to improve the management of the company Displasal Cía.Ltda.

CHAPTER II

Development of a description of the company, where disclosed its corporate philosophy, goals and values that govern their behavior. In such a remark about the lack of techniques in the definition of these elements is being a situation that has not allowed the personnel empowered with functions performed and allow better development.

Subsequently, we proceed to a survey of existing theories concerning the development of Corporate Plans. Its development allows for a base policy to guide the research based on techniques that when applied can generate results greater impact and benefit.

CHAPTER III

The chapter refers to the methodologies used in the study. Its development describes compliments investigative processes and delimits the study population. It also presents the data survey instruments so that they can be designed according to the expected objectives.

Its development allows research to have an ordered sequence of activities to be met to ensure the availability of relevant data and information.

CHAPTER IV

The chapter presents the proposal, for which initially determined prioritization processes of the strengths, weaknesses, opportunities and threats defined. Later it proposes four strategies which relate to improve their marketing processes based on the use of technology and constant staff training.

Its development has operational plans for each strategy that can be applied properly, ensuring effective each of this control.

CHAPTER V

The chapter presents a series of conclusions and recommendations of each chapter so that the reader can relate to these, knowing the results of the research product.

A number of additional measures that are considered to be implemented to improve the knowledge of the subject and growth of the company are presented.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de un Diseño de plan de Marketing enfocado en las ventas y en el servicio, es un mecanismo necesario para que la empresa Displasal Cía. Ltda., disponga de un mayor crecimiento que le permita mejorar su gestión y rentabilidad.

A nivel interno, la empresa ha buscado ejecutar una serie de cambios y ajustes a sus procesos internos. Sin embargo, las medidas tomadas no han sido apoyadas con técnicas y metodologías lo que ha producido un mínimo impacto positivo. Por ello, la presente investigación parte de un estudio integral en donde se efectuó un diagnóstico de la empresa, conociendo sus procesos y estructuras.

La investigación incluyó levantamientos al personal y clientes, a fin de conocer las falencias y fortalezas existentes con las cuales plantear la estructura propuesta. Con la información levantada, se pudo cumplir con procesos de priorización de factores con el objetivo de provocar un alto impacto. Esto contribuyó a la fijación de estrategias competitivas que se espera mejoren la gestión.

El desarrollo investigativo fue ordenado y se sustentó en el uso de varias técnicas las cuales permitan disponer de un plan enfocado en la realidad y necesidad de la empresa, siendo esto un mecanismo idóneo para que pueda mejorar sus resultados y ser más competitiva su gestión.

Capítulo I

1. Definición del problema

1.1. Antecedentes del proyecto

Displasal Cía. Ltda., nace como respuesta a una necesidad insatisfecha del mercado ecuatoriano de contar con productos plásticos de alta calidad a precio competitivo. Su propuesta desde sus inicios en el año de 1997, se basó en una atención especializada permitiendo que el cliente reciba una total información sobre la oferta de productos y las condiciones de entrega. Esto permitió su pronto crecimiento y posicionamiento en el mercado.

A nivel interno, la empresa ha fortalecido sus procesos, generando sólidos vínculos entre directivos y subordinados, permitiendo disponer de un ambiente idóneo necesario para brindar un servicio de calidad. Su organización, no obstante, ha sufrido ciertas desorganizaciones producto del crecimiento, aspecto que ha dado lugar a una duplicidad de funciones en ciertas áreas.

Actualmente, la empresa cuenta con 19 colaboradores, con los cuales se mantienen contratos laborales establecidos, cumpliéndose todas las normativas y beneficios dispuestos en el marco jurídico. Esto genera confianza y principalmente estabilidad, aspecto que se refleja en el desempeño y gestión.

En cuanto al mercado, la empresa producto de su gestión ha logrado desarrollar una base de clientes leales, que prefieren los productos por su calidad y condiciones de pago. Esto ha permitido disponer de flujos de venta constantes, los cuales permiten disponer de liquidez adecuada para cumplir con las obligaciones contraídas.

En la actualidad, el mercado es más competitivo. Nuevas empresas han buscado captar la atención de los clientes con productos plásticos enfocados justamente en las bolsas de plástico. Esto ha revelado una serie de problemas internos, donde la falta de un diseño de plan de marketing enfocado o especializado en las ventas y en el servicio, han impedido que la empresa pueda tener un mejor crecimiento.

Las decisiones internas se realizan de manera empírica. Es decir, estas se toman en base a la experiencia de sus directivos, aspecto que es importante pero no suficiente. No existe una visión a corto, mediano y largo plazo, existiendo problemas en el direccionamiento que afecta el cumplimiento de metas y por ende compromete la calidad del servicio y la rentabilidad.

1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La investigación se focaliza en el área de ventas, teniendo como base de ejecución el diseño de un plan de marketing enfocado en las ventas y en el servicio, que permitan mejorar el volumen de ventas y la calidad del servicio, alcanzando un posicionamiento de liderazgo.

La investigación se ha proyectado realizarla en un período de 6 meses, teniendo un alcance de cinco años. En este caso, su ejecución si bien podrá ser ajustada permitirá disponer de un lineamiento esencial que permita consolidar una imagen específica apoyada con estrategias sustentables.

A nivel especial, la investigación será realizada en el Distrito Metropolitano de Quito en las instalaciones de la empresa, las cuales se encuentran ubicadas en el Sector El Deán Alto en la Calle Miguel E Terán S/N.

Finalmente, en cuanto al alcance del contenido, la investigación será enfocada en el producto de fundas de plástico, mismo que es considerado Estrella ¹, debiendo contener un plan de direccionamiento más eficiente para mejorar su identificación, calidad de servicio y volumen de ventas.

Su desarrollo en base al alcance determinado, es de vital importancia y necesidad de la empresa para que esta pueda expandirse a nivel nacional y fomentar las bases para abrir mercados internacionales. Su ejecución será apoyada con técnicas administrativas, de mercado, operativas y financieras, integradas para aprovechar los recursos existentes y permitir que estos generen mayor volumen de operaciones a menor costo, alcanzado una eficiencia y eficacia esperada.

¹ Boston Consulting Group, producto con alta expectativa de posicionamiento en el mercado generador de importantes niveles de rentabilidad.

1.3. Planteamiento del problema

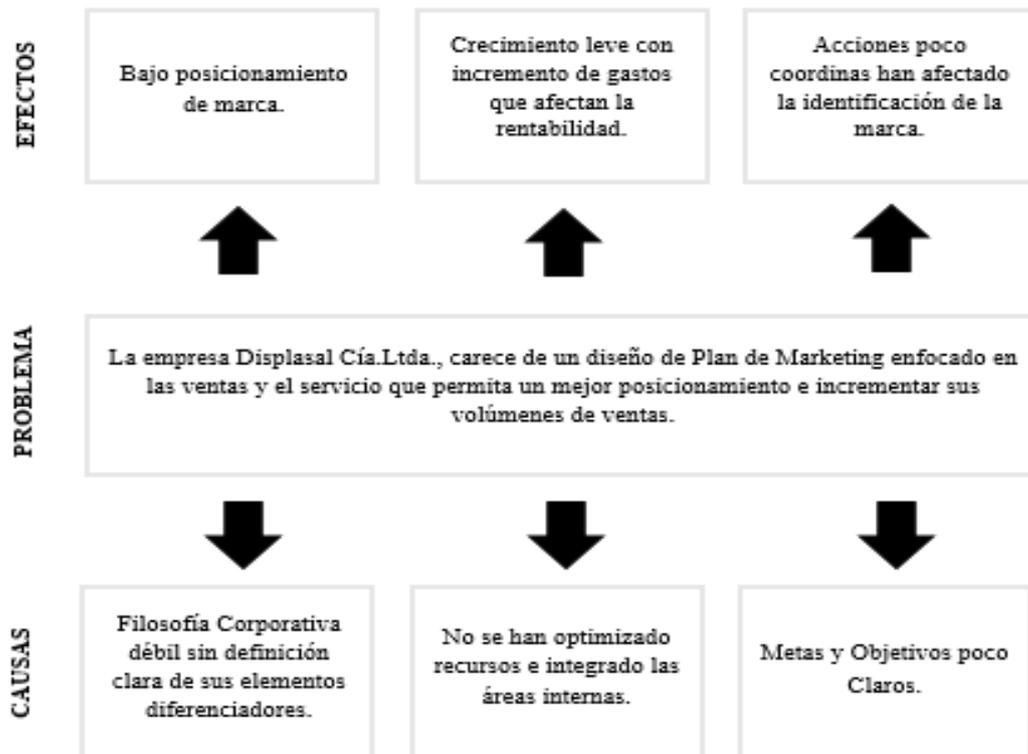
La empresa no dispone de un diseño de plan de marketing enfocado en el servicio y en las ventas, que direcciona sus procesos de mercado permitiendo elevar la calidad de sus servicios y aumentar las escalas de venta. Su gestión, se ha basado en operaciones ejecutadas sin mayor lineamiento, las cuales han generado resultados de crecimiento sin determinar metas y objetivos específicos.

Su gestión no ha logrado consolidar las áreas internas, permitiendo que estas trabajen de manera más coordinada para alcanzar mejores resultados. Además, no mantiene una filosofía definida por lo que los resultados obtenidos en cada período no pueden ser interpretados y comparados con metas definidas.

El mercado objetivo no mantiene una clara identificación de la marca, por lo que no siempre prefiere los productos comercializados, aunque estos tienen una calidad adecuada. Esto da espacios a la competencia para que pueda ingresar al mercado y obtener una participación que afecta los intereses de mercado.

En base a lo expuesto, se expresa el problema objeto de estudio en el siguiente árbol:

Figura 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Torres, Carlos

Analizando las causas expresadas, se identifica falencias en la orientación de la empresa. La filosofía corporativa actual no se ha desarrollado con técnicas administrativas por lo que no es clara, adecuada y permite definir un direccionamiento efectivo. La empresa no cuenta con una difusión efectiva de su filosofía que le permitan disponer de una estructura adecuada que aporte valor al cliente en cada una de sus actividades.

Otra causa que evidencia el problema es la falta de integración de las áreas internas, en donde no existe una efectiva optimización de recursos. Muchas actividades incrementan los gastos sin que se relacionen con las utilidades, aspecto que minimiza la capacidad de la empresa en expandirse y crecer. La afección en la rentabilidad incide en

la inversión que la empresa haga en sus equipamientos y procesos, limitando su desarrollo.

Debido a que la empresa no dispone de metas y objetivos cuantificables, los resultados no pueden ser evaluados adecuadamente, no identificándose si el rendimiento de la empresa está acorde a lo esperado. Internamente, la empresa no cuenta con estrategias determinadas que permitan mejorar el posicionamiento y expandir su marca.

Las causas señaladas han frenado el crecimiento de la empresa, no han permitido que sus productos tengan una fuerte identificación pese a que los clientes consumidores alcanzan satisfacción plena. El crecimiento es leve y sus niveles de rentabilidad no permiten disponer de fuentes que mejoren la gestión interna. Las acciones poco coordinadas han afectado la identificación de marca, lo cual genera riesgos de pérdida de mercado, más cuando la competitividad del sector se ha incrementado.

1.4. Justificación

La importancia de la presente investigación se basa en mejorar la gestión de la empresa, permitiendo una correcta utilización de sus recursos en base a un direccionamiento definido. El desarrollo de un diseño de plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas permitirán que la marca tenga un mejor reconocimiento del mercado, incrementando sus ventas en base a una mejor atención al cliente y una mejor rentabilidad.

La relevancia del estudio se basa en una integración de las áreas internas, con una filosofía definida y estrategias consolidadas, que permitan que todas las actividades cumplidas aporten valor al cliente. En este caso, el estudio se focalizará en las bolsas de

plástico, producto que tiene gran acogida en el mercado y que puede generar importante expansión de ventas en la medida que se vaya generando una diversificación de uso.

La utilidad teórica se basa en conocer los procesos inmersos en un diseño de plan de marketing, identificando las metodologías que pueden ser utilizadas para su desarrollo.

El estudio teórico generará las bases para que cada actividad cumplida se sustente en procedimientos que permitan alcanzar una diferenciación adecuada, optimizando los recursos disponibles y orientando a la empresa a consolidar estrategias competitivas.

Por otra parte, la utilidad práctica se basa en desarrollar un diseño de plan de marketing, permitiendo que cada estrategia se encuentre apoyada en un plan operativo que pueda ser implementado exitosamente. Además, faculta a disponer de un control integral, identificando debilidades de manera oportuna para que estas puedan ser superadas eficientemente.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los clientes y empleados de la empresa. Los clientes en la medida que podrán identificar las ventajas del producto incentivando su compra y satisfaciendo sus necesidades. Los empleados en la medida que dispondrán de oportunidades de crecimiento en una empresa comprometida con el desarrollo.

También son beneficiarios los proveedores de la empresa ya que podrán generar mayores volúmenes de venta de insumos y materias primas, incrementando sus

negocios. Finalmente, es beneficiaria la sociedad en general ya que el crecimiento de la empresa genera fuentes de empleo y dinamiza la economía nacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Diseñar un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas de la empresa Dispasal Cía. Ltda., para mejorar su posicionamiento e identificación en el mercado, impulsando las ventas corporativas y del consumidor.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Levantar las bases teóricas relacionadas al desarrollo de un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas, para orientar su desarrollo y sustentarlo en técnica y metodologías comprobadas.
- Determinar la metodología requerida para disponer de información primaria y secundaria necesaria para orientar el diseño de un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas.
- Analizar los criterios de los clientes de la empresa Dispasal Cía. Ltda., para identificar gustos y preferencias que permitan alinear las estrategias de mercado.

- Proponer el diseño de un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas estableciendo una estructura que facilite su implementación y permita evaluar los resultados alcanzados.

1.5.3. Idea a defender.

El desarrollo de un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas, permitirá mejorar la identificación de la marca, elevar la satisfacción del cliente y los niveles de rentabilidad, siendo aspectos que generarán un crecimiento sostenido y sustentable.

Capítulo II

2. Marco de referencia

2.1. Marco teórico

2.1.1. Antecedentes.

La Distribuidora de Plásticos Salgado Displasal, es una Compañía Limitada legalmente constituida el 10 de septiembre de 1997. Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil con el número 2904 en el Cantón Rumiñahui, el 26 de septiembre del mismo año. Su inscripción en la Superintendencia de Compañías tiene la resolución 97.1.1.1.2904, estando a la fecha de la presente investigación en estado activo.

La Compañía empezó con un capital de dos millones de sucres dividido en doscientas participaciones de diez mil sucres cada una. Después realizó un aumento de capital de diez millones de sucres reformando sus estatutos sociales mediante escritura pública celebrada el 29 de febrero del 2000.

El 17 de noviembre del 2001, se aprueba en forma unánime la conversión del capital social de sucres a dólares de los Estados Unidos de Norte América y el aumento de capital a treinta mil dólares, dividido en setenta y cinco mil participaciones de cuarenta centavos cada uno.

Posteriormente con fecha 29 de diciembre del 2004, se produjo la cesión de participaciones de los señores Carlos Manuel Torres, Daniel Ramiro Torres, Juan Carlos

Salgado, Manuel Alberto Salgado y Kevin Paúl Salgado a favor de la señora Rosario Matilde Torres. Finalmente, en el 2006 el Sr. Ramiro Torres vende la mitad de sus participaciones a la Sra. Rosario Torres y la otra al Sr. Carlos Torres, quedando así como socios mayoritarios, el señor Carlos Manuel Torres Altamirano y la señora Rosario Matilde Torres Altamirano. (Displasal Cia Ltda, 2016).

El mayor interés de la empresa, es la total satisfacción de sus clientes, por lo que se cuidan individualmente sus intereses, poniendo los medios necesarios para agilizar los plazos de entrega de los productos de plásticos termo conformado, hecho que ha convertido a Displasal, en una empresa consolidada y con un equipo humano con la suficiente experiencia.

Actualmente Displasal, ocupa unas instalaciones de 1000 m² y cuentan con las últimas novedades tecnológicas que permiten a la empresa ampliar la gama de productos, incorporando aquellas nuevas opciones que el mercado o la industria necesitan. Al tiempo, dispone de stock permanente de plásticos terminados, logrando ofrecer un servicio mejor y más eficiente en las entregas.

Los plásticos de Displasal, se destinan a los sectores de alimentos, textil, empaques y envases. Esto ha permitido que la empresa sea líder a nivel nacional, siendo pionera en la producción y distribución de fundas plásticas en rollo.

En cuanto a su base filosófica esta se detalla a continuación:

2.1.1.1 Filosofía Corporativa.

2.1.1.1.1 Misión.

Proveer a los diferentes tipos de mercados, los empaques en los que ellos puedan satisfacer la necesidad de contener y preservar sus productos. Utilizando para tal fin, el polietileno de alta y baja densidad como materia prima fundamental para el proceso de transformación, el cual se llevará a cabo a través de los departamentos de Extrusión y Sellado-Empaque; todo esto, basándose en los más modernos enfoques de calidad, gerencia y tecnología.

La misión definida busca marcar la diferenciación con productos de alta calidad y procesos definidos para alcanzar altos estándares de producción. Los lineamientos descritos si bien mantienen un direccionamiento no son expresados de manera clara y concreta, dificultando el entendimiento de lo que desea ser.

2.1.1.1.2 Visión.

Ser la empresa líder de su ramo, en el Mercado Nacional y participar en el Mercado Internacional, satisfaciendo las necesidades y exigencias de sus clientes, con productos y servicios de la más alta calidad a precios competitivos, utilizando recursos humanos y tecnológicos altamente calificados, los mejores insumos en tecnología de

vanguardia, y manteniendo siempre un crecimiento sostenido para lograr ser una empresa altamente rentable.

Analizando la visión, se observa la búsqueda de liderazgo basado en la innovación y atención plena al cliente para marcar diferencias que permitan su sostenimiento. Estos elementos son esenciales en el desarrollo del plan corporativo, el cual debe fijar estrategias que permitan cumplir con estos lineamientos.

2.1.1.1.3 Valores.

Se han definido los siguientes valores:

- **Compromiso:** Comprometidos a ofrecer productos de calidad y entrega oportuna para la mayor satisfacción de nuestro cliente.
- **Honestidad:** Hacemos uso correcto de los recursos.

2.1.1.1.4 Principios.

- **Lealtad:** Nos comprometemos con el cumplimiento de la misión y los objetivos de la compañía.
- **Responsabilidad:** Estamos dedicados a cumplir permanentemente nuestras obligaciones con la empresa.

- **Agilidad:** Cumplir en base a los tiempos indicados garantizando la entrega oportuna y efectiva.

2.1.1.1.5 Objetivos.

La empresa se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Ofrecer la máxima calidad en el servicio y atención al cliente.
- Incorporar las últimas novedades en maquinaria para los plásticos termo conformados, e instalaciones adecuadas, trabajando siempre con los últimos adelantos tecnológicos y adecuados a las necesidades de producción
- Ampliar la gama de productos, ofreciendo aquellos plásticos termo conformados que el mercado requiera.
- Abrir nuevos mercados exteriores para toda la gama de plásticos termos conformados que la empresa puede ofrecer.
- Satisfacer a los clientes con productos y servicios de calidad.
- Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional, proyectando una imagen de excelencia.

- Incrementar las utilidades, produciendo más, a menores costos y conservando la calidad del producto.
- Mejorar el proceso productivo para poder disminuir los desperdicios de producción.
- Mejorar los canales de distribución.
- Hacer uso eficiente de los recursos, para una mayor solidez financiera y liquidez.

Como se observa, los objetivos no mantienen una conexión directa con la visión y misión, no aplicándose ninguna técnica que permita establecer una base que busque alcanzar un crecimiento integral. No se observan claros objetivos establecidos en base a temas financieros, operativos, de mercado y administrativos, los cuales aporten en la fijación de metas que sean viables de alcanzar.

2.1.1.1.6 Políticas.

La empresa ha fijado las siguientes políticas internas:

- La rentabilidad se mejorará continuamente para asegurar la permanencia en el mercado y aumentar la satisfacción de sus socios.
- El producto y servicio entregado cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

- Los pagos a los proveedores se realizarán contra entrega de lo solicitado.
- El dinero recibido de ventas al contado, cobranzas o cualquier otro concepto será depositado íntegro e inmediatamente, dentro de las 24 horas siguientes.
- Se reciclará lo posible del desperdicio obtenido en la producción.
- Se garantizará el mantenimiento de los niveles de inventarios que permitan proveer de manera oportuna y económica el producto.
- Se realizará las inversiones necesarias para mantener y/o incrementar los niveles de producción.
- La Empresa efectuará toma de inventarios generales de sus existencias al menos una vez al año, pudiendo efectuarse 25 inventarios selectivos y/o cortados. Los resultados de estos inventarios deben ser conciliados con los saldos en los registros contables.

Al igual que los objetivos, las políticas no mantienen un orden ni estructura eficiente que permita su seguimiento. Son enunciados que si bien se fundamentan en temas de vital importancia no han sido definidos de manera técnica, buscando una mejor relación con los objetivos propuestos.

2.1.1.2 Organización interna.

Displasal, al momento cuenta con una situación interna de trabajo, que involucra a 19 personas. En la planta se cuenta con 5 colaboradores. En las áreas administrativas con 2 vendedores para la región Costa, 2 para el Oriente y 1 en la Sierra. Cuenta también con 9 administradores. Pese a los años de mercado, la empresa no ha definido una estructura orgánica delimitada, apoyada con proceso de gestión que permitan optimizar los recursos disponibles.

2.1.2. Fundamentación Filosófica.

La investigación mantiene un enfoque social enfocado en la satisfacción de los clientes de la empresa Displasal, permitiéndoles contar con productos y servicios de calidad que les permitan operar adecuadamente. Su desarrollo impulsa el crecimiento empresarial, permitiendo que este beneficie a todos quienes de manera directa o indirecta participan en las operaciones ejecutadas y servicios prestados.

En este caso la investigación parte de la esencia del crecimiento del ser humano, encontrando en su creatividad nuevos mecanismos para innovar. El desarrollo investigativo se relaciona al objetivo general de buscar un mejoramiento en la condición individual y colectiva, siendo el perfeccionamiento de los procesos internos en base de líneas de desarrollo un camino idóneo a seguir.

La identificación de problemas permite plantear soluciones especiales, enfocadas justamente a elevar la participación de la empresa en el mercado, transformando principios y valores en acciones que den lugar a estrategias de mercado. El propósito

investigativo parte del mejoramiento y la orientación como elementos esenciales para que una empresa pueda diferenciarse de las demás y consolidar un mercado que le permita mantener niveles de rentabilidad adecuados.

2.1.3. Fundamentación Legal.

El cumplimiento de las actividades empresariales debe basarse en el marco legal vigente. Por ello, conforme lo expresa la Constitución de la República del Ecuador, su gestión parte de una economía social y solidaria, en donde las acciones cumplidas tienden a mejorar la sociedad e impulsar la participación activa de la población.

En base a lo dispuesto en la Ley de Compañías, la empresa fue constituida conforme se describió en los antecedentes, encontrándose vigente el permiso de funcionamiento en el mercado. En este caso, cumple las siguientes normativas:

- Ley de Superintendencia de Compañías, con la cual se cumple la legalización de la empresa para que pueda operar en el mercado.
- Código de Trabajo, cumpliendo las disposiciones referentes a los derechos laborales de los empleados, reconociendo los beneficios que por ley les asisten. Es importante señalar que todo el personal dispone de su contrato en regla.
- Ley de Seguridad Social. Todo el personal se encuentra afiliado al IESS. Es importante señalar que la empresa nunca ha caído en mora patronal, manteniendo al día el pago de los aportes de cada uno de sus empleados.

- Ley de Régimen Tributario Interno, mediante el cual se cumplen los pagos referentes a los tributos que por su operación son obligatorios. En este caso, la empresa se encuentra al día en el pago del IVA, IR.
- Ley del Registro Único de Contribuyentes RUC. La empresa obtuvo el RUC para constituirse. Actualmente este se encuentra operativo, facultándole a disponer de facturas que permiten registrar cada una de las transacciones comerciales.

2.1.4. Categorías Fundamentales.

El diseño de un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas, hace referencia a un plan corporativo estratégico, debido a que es una estructura basada en metodologías que facilitan el cumplimiento de objetivos organizacionales. Según Kottler (2011) su diseño “comprende un conjunto de actividades organizadas las cuales permiten a una empresa expandirse, aumentando sus niveles de rentabilidad” (p.109).

Por otra parte, Horns (2012) describe al plan de marketing como “un recurso cuyo principal objetivo es orientar a la empresa a cumplir con sus objetivos, disponiendo de estrategias que le permitan diferenciarse en el mercado” (p.94).

Analizando el concepto, se evidencia que el plan integra las diferentes áreas de la empresa, permitiendo que estas trabajen en conjunto alineadas a objetivos planteados. Su objetivo principal es permitir que la empresa alcance altos niveles de desarrollo, optimizando sus recursos.

Grande (2010) señala que “el plan corporativo de marketing permite relacionar todas las áreas de la empresa para que estas actúen coordinadamente en la consecución de objetivos enfocados al crecimiento y desarrollo” (p.84).

Como se puede observar, el diseño de un plan de marketing cumple con objetivos claros, concretos y precisos. Para ello, debe trabajar coordinadamente con cada una de las áreas internas a fin de que estas puedan aportar de manera positiva en el crecimiento organizacional.

Todo el personal debe colaborar alineado a la filosofía propuesta, permitiendo que sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias puedan aportar en forma positiva.

Conrad (2012) especifica en relación a las ventas que “el plan define estrategias que permitirán alcanzar un reconocimiento que genere motivación en el consumidor para adquirir un producto frente a otros de su competencia” (p.201).

La orientación hacia las ventas no sólo se limita a incrementar la comercialización de un producto, sino integra diferentes acciones relacionadas a mejorar el reconocimiento de marca. En este caso, la empresa posiciona sus conceptos diferenciadores para que el mercado pueda reconocerlo. Se busca en este caso, generar en el cliente un reconocimiento de los productos para que estos sean preferidos en el momento de compra.

El diseño de un plan de marketing, representa para la empresa un camino a seguir, el cual ha sido definido en función de profundos estudios de la empresa y su entorno, para causar un alto impacto que permita incrementar los volúmenes de comercio y obtener rentabilidad. Su desarrollo evita que se cometan errores que afecten a la empresa, logrando una mejor identificación en el mercado que permite incentivar al cliente al consumo.

Por lo tanto el diseño de un plan de marketing, es fruto de un plan corporativo estratégico que permita a la empresa focalizar las ventas y su servicio en un ámbito de crecimiento institucional, el cual permitirá el crecimiento coordinado y óptimo de todas las actividades que comprende las ventas y el servicio.

Desbordes (2011) señala que “un plan de marketing establece canales efectivos de difusión de los productos y servicios comercializados, para que el cliente pueda reconocer el producto y relacionarlo con su necesidad” (p.78).

Su desarrollo parte de un conocimiento de las necesidades del cliente, en donde se deben identificar sus gustos y preferencias. La información levantada debe sustentar las estrategias a aplicar en las que es necesario definir canales para transmitir mensajes que sean receptados por los consumidores potenciales.

El plan de marketing comprende un conjunto de elementos que permiten su desarrollo. Los objetivos que motivan a la empresa su diseño y ejecución pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- Permite ordenar las ideas para establecer metas viables que la empresa pueda cumplir para crecer en el mercado.
- Focaliza las necesidades del cliente, formulando estrategias que permitan el reconocimiento de la marca en el mercado.
- Permite aprovechar los recursos internos para alcanzar una alta cobertura al menor costo posible.
- Incentiva al cliente a preferir una marca frente a otras, motivándolo a adquirir un determinado producto o servicio.
- Coordina diferentes medios para que la empresa incremente los volúmenes de comercialización del producto.
- Establece mecanismos para que la marca pueda ser identificada a fin de que el cliente opte por adquirir determinados productos y servicios.
- Integra los recursos de la empresa estableciendo lineamientos coordinados que permitan contribuir a mejorar la gestión de la empresa.
- Permite el control integral del desempeño, evaluando la validez de cada estrategia para mejorar continuamente las actividades cumplidas.
- Mejora la competitividad de la empresa, evitando que la competencia crezca.

- Permite que la empresa disponga de adecuados niveles de liquidez, con los cuales incrementa su participación de mercado.

El plan de marketing demanda de acciones coordinadas, apoyadas en técnicas y metodologías que faculten su desarrollo. Internamente deben cumplirse etapas que permitan alcanzar los objetivos anteriormente citados. Estas pueden clasificarse en función de la siguiente figura:

Figura 2. Etapas en el desarrollo del plan de marketing

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Segmentación del cliente objetivo e identificación de las necesidades	Análisis del entorno interno y externo	Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Formulación de las propuestas de valor, objetivos y metas
Etapa V	Etapa VI	Etapa VII	Etapa VIII
Formulación de las estrategias de venta	Plan Operativo de ventas	Control de metas	Estructura de ejecución

Fuente: (Ferré, 2011, pág. 189).

Como se observa, el plan de marketing es lógico y ordenado. Cumple con etapas que permiten un desarrollo efectivo el cual se transforme en el principal instrumento de gestión interno de la empresa. Las etapas que lo conforman son:

- **Segmentación del cliente:** La segmentación es un proceso de delimitación del mercado. Su objetivo es conocer el perfil del cliente objetivo. En este caso, se

analiza las necesidades del cliente y se determina características que permiten focalizar las estrategias. Su desarrollo parte del uso de diferentes variables entre las cuales se encuentran las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

- Las variables geográficas son aquellas que delimitan el espacio físico en donde se encuentran los clientes. Su definición establece un proceso macro y micro que permite la concentración de las estrategias para que los clientes puedan identificar los productos ofertados.
- Las variables demográficas analizan características del cliente como edad, sexo, orientación sexual, ciclo de vida, profesión entre otros. Estos permiten conocer al cliente para formular estrategias que puedan ser receptadas de manera efectiva.
- Las variables psicográficas analizan la personalidad del cliente. Su objetivo se concentra en conocer el estilo de vida que este tiene para focalizar las estrategias a sus valores, actitudes e intereses.
- Las variables conductuales se fundamentan en la fidelidad del cliente frente a productos o marcas. Analizan el posicionamiento de la competencia y las estrategias que estos aplican en el mercado. Su objetivo es disponer de la información necesaria para sustentar estrategias viables de ser reconocidas, en base a canales que el cliente pueda reconocer.

- **Análisis del entorno:** El plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio, parte de un conocimiento del entorno en donde se desenvuelven las operaciones del negocio. Su conocimiento faculta la definición de acciones coordinadas y efectivas, evitando el mal uso de los recursos. En análisis del entorno debe ser integral, es decir, debe conocer tanto el mercado como la situación actual de la empresa para establecer factores que puedan ser aprovechados a fin de causar un alto impacto. Para De la Parra (2012) el entorno es todo elemento que de alguna manera incide en el comportamiento de la empresa, por lo que debe anticiparse para que no provoque situaciones de inconformidad frente a los objetivos planteados” (p.69). Conforme lo expuesto, el análisis puede ser clasificado en:
 - **Análisis externo:** Enfocado en las condiciones que rodean a la empresa desde una perspectiva macro. Su desarrollo se enfoca en conocer factores que afectan o beneficia la posición de la empresa. Para el desarrollo del análisis externo se recomienda el uso del PEST que comprende un análisis focalizado en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
 - **Análisis interno:** Se focaliza en la condición propia de la empresa, estudiando su posicionamiento y desarrollo. En este caso, el estudio revela factores que son del control pleno de la empresa y que pueden ser aprovechados en la generación de acciones que permitan mejorar sus servicios y resultados.
- **Identificación del FODA:** Los análisis realizados generan información que la empresa requiere para poder operar de manera eficiente. Su clasificación se basa principalmente en determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

El uso de la matriz FODA es un recurso válido y útil en la organización que permite sintetizar los análisis cumplidos para facilitar el uso de la información. Benavides (2012) define a la matriz como “una estructura de datos organizados que resumen los análisis cumplidos para que la empresa pueda identificar su posicionamiento actual y las acciones a cumplir para mejorar su condición” (p.14). Mediante la realización de la matriz, es posible disponer de una información precisa sobre el entorno de la empresa y su estado, aspectos que son determinantes para que se puedan formular estrategias de alto impacto.

- **Propuesta de valor, objetivos y metas:** Cada empresa tiene diferentes deseos y objetivos en el mercado que deben ser reconocidos. Su gestión parte de una filosofía corporativa que delimita sus acciones y las orienta hacia caminos específicos que deben ser cumplidas. Por ello, es importante establecer los valores, objetivos y metas que se desean cumplir. Manosalvas (2013) señala sobre lo expuesto que “cada empresa define lineamientos corporativos que marcan una diferencia en el mercado. Sus acciones se encaminan en función de valores, los cuales constituyen la base operativa y administrativa a cumplir” (p.70).
 - Son valores aquellos lineamientos que regulan el comportamiento de la empresa. Su funcionalidad y forma de actuar. Estos si bien son intangibles son percibidos por el cliente en el trato recibido, la forma de operación de los servicios y las características del producto.

- Son objetivos aquellos elementos que se esperan alcanzar en un tiempo determinado. Su formulación establece la proyección de una empresa hacia el futuro, determinando lo que se quiere alcanzar.
- Son metas las expresiones cuantitativas de los objetivos en las que se determina con exactitud los alcances que la empresa quiere lograr en sus diferentes áreas. (Bueno, 2010, pág. 60).
- **Formulación de las estrategias:** El posicionamiento deseado que una empresa busca alcanzar se basa en acciones que deben ser cumplidas. Para ello requiere de estrategias las cuales comprenden actividades previamente planificadas que permiten alcanzar los objetivos propuestos. (Aguilar, 2011, pág. 58). Las estrategias pueden ser clasificadas en:
 - **Estrategias ofensivas:** Son aquellas enfocadas en buscar una mayor participación de mercado. Sus acciones son agresivas en la medida que buscan captar la atención del cliente objetivo para que este opte por el producto o servicio comercializado.
 - **Estrategias defensivas:** Son aquellas que buscan mantener el posicionamiento alcanzado. Se basan en informar al cliente sobre el producto, puntos de venta, ofertas adicionales, entre otras. Su intención es mantener activa la imagen de la marca en la mente del consumidor.

- **Estrategias de flancos:** Su desarrollo se basa en ocupar espacios que la competencia no ha puesto mayor interés, acción que le permite posicionarse y fijar las bases para expandir el mercado.

Las estrategias deben ser desarrolladas en función de los factores internos y externos, debiendo focalizarse en aquellos que mayor impacto generan. Para ello es importante, establecer estudios que pueden resumirse en la Matriz de Aprovechamiento y Vulnerabilidad y la Matriz de Factores Externos e Internos.

- **Matriz de Aprovechamiento:** El aprovechamiento implica optar por alternativas existentes que pueden beneficiar el crecimiento de la empresa. Su desarrollo se basa en una relación entre las fortalezas y oportunidades de mercado. García (2011) indica que “la empresa requiere utilizar sus recursos para abrir espacios en el mercado existentes y que pueden generar un gran crecimiento” (p.140). El desarrollo de la matriz permite establecer la prioridad de los factores internos y externos para que estos sustenten las estrategias formuladas.
- **Matriz de Vulnerabilidad:** “Se entiende como vulnerabilidad aquellos aspectos que pueden generar impactos negativos en la empresa afectando la consecución de sus objetivos” (Ramos, 2012, pág. 51). La vulnerabilidad se basa en la relación entre las debilidades y amenazas permitiendo identificar aquellos aspectos que mayor afección pueden causar en la empresa para que se definan estrategias defensivas o protectoras.

- **Matriz de factores Internos EFI:** Los factores internos comprenden la relación entre fortalezas y debilidades. Estas permiten que la empresa disponga de una visión real de la situación que atraviesa la organización. En función del estado, se deben formular estrategias que permitan mejorar su gestión. Cuando las fortalezas tienen un mayor peso frente a las debilidades, la empresa se encuentra en una posición idónea, contando con recursos para generar un alto impacto en el mercado. Cuando la situación es contraria, la empresa se ve en la obligación de tomar decisiones correctivas las cuales minimicen el impacto de las debilidades, protegiendo a la empresa de la competencia.

- **Matriz de factores Externos EFE:** Los factores externos son aquellos que no pueden ser controlados por la empresa pero que pueden generar un alto impacto en su desempeño. En este caso, la matriz relaciona las oportunidades con las amenazas buscando conocer más sobre el mercado y su relación con la actividad comercial. Cuando las oportunidades tienen un mayor peso frente a las amenazas, el mercado es óptimo e invita al crecimiento debiendo buscarse una expansión que permita incrementar la rentabilidad. Cuando las amenazas tienen un mayor peso, la situación es delicada, debiendo establecerse protecciones que eviten que la empresa pueda sufrir situaciones que afecten su estabilidad. En este caso, es importante incluso revisar si la empresa debe mantenerse en ciertas líneas de negocio, verificando si estas continúan siendo rentables.

- **Plan operativo de ventas:** Las estrategias formuladas marcan los caminos que la empresa debe seguir. Su desarrollo permite coordinar las funciones internas,

debiendo ejecutarse acorde lo previsto. Para ello, es importante contar con un plan operativo el cual se concentra en determinar las actividades, la relación, responsables y temporalidad de ejecución de cada estratégica. Arellano (2010) define a las actividades como tácticas, señalando que “son acciones específicas que permiten aportar la consolidación de una estrategia” (p.12). Las tácticas permiten determinar las formas como el objetivo puede alcanzarse, señalando los procedimientos a cumplirse. Esto facilita el control interno, aspecto que da lugar a constantes ajustes cuando estos sean necesarios. Es importante que el personal responsable disponga de herramientas que le permitan actuar de manera eficiente. AL respecto, es aconsejable que el plan operativo sea apoyado con técnicas gráficas siendo el Diagrama de Gannt el recurso mayormente utilizado. Urresta (2010) indica que “el Diagrama de Gannt permite visualizar la relación de cada actividad, marcando su temporalidad a fin de permitir un mejor seguimiento de las actividades que se han planificado” (p.61).

- **Control de metas:** Definidas las estrategias es importante establecer los indicadores de control que permitan evaluar si las acciones cumplidas han permitido llegar a los objetivos planteados. Su desarrollo parte de tableros en donde se define los procesos a evaluar y los mecanismos. Rodríguez (2010) señala que “el control mediante indicadores es idóneo ya que facilita la interpretación de los resultados” (p.84). El uso de los indicadores permite tener una visión amplia de los procesos cumplidos, evidenciando problemas para que estos puedan ser atendidos. Su objetivo es generar información para que se tomen decisiones efectivas que permitan mejorar la gestión constantemente.

- **Estructura de ejecución:** Definido el plan de ventas es necesario que exista una estructura que permita que se cumplan las acciones definidas. En este sentido, cada organización es responsable de determinar las personas y recursos que se asignarán para que las estrategias puedan cumplirse.

El plan de marketing enfocado en las ventas y servicio, tiene como principal entregable el presupuesto. El cual relaciona los ingresos esperados, costos, gastos y carga tributaria. Su desarrollo permite la valoración de factibilidad, la cual establece la viabilidad en su ejecución. En este caso, se determina si el plan apoyará o no al crecimiento de la empresa.

2.2. Marco conceptual

El desarrollo de la investigación utiliza varios términos que es importante definir, entendiendo su cobertura y forma de aplicación para que puedan apoyar el desarrollo del plan corporativo de ventas.

2.2.1 Marketing.

El marketing comprende un conjunto de técnicas encaminadas a analizar el comportamiento de los mercados con el objetivo de establecer acciones que permitan posicionarse. Bedoya (2010) lo define como “una disciplina enfocada a identificar al cliente objetivo para brindarle satisfactores que mejoren su calidad de vida” (p.120).

El concepto expresado revela una función esencial del marketing dada por la satisfacción de necesidades. Para ello, gestiona varias actividades que le permiten

entender al cliente, buscando satisfactores que puedan atender sus requerimientos. La satisfacción produce un beneficio o rentabilidad, siendo este un motivante para iniciar actividades económicas.

2.2.1.1 Objeto del Marketing.

El marketing cumple objetivos que son requeridos para poder crecer en un determinado mercado. Estos pueden ser determinados en función de los siguientes elementos:

- Conocer al cliente, sus necesidades, gustos y patrones de comportamiento.
- Identificar la competencia señalando las estrategias aplicadas y sus reacciones.
- Cuantificar la demanda existente y la forma como esta satisface sus requerimientos
- Determinar la demanda insatisfecha, la cual no dispone de una atención adecuada.
Esta se obtiene de la relación entre demanda y oferta.
- Diseñar un producto o servicio acorde a las necesidades del cliente.
- Posicionar una marca en el mercado que pueda ser reconocida.
- Establecer las estrategias de comercialización, publicidad, promoción.

- Determinar los canales de comunicación del mercado.

El Marketing permite que una empresa mejore su posicionamiento en el mercado, transformando clientes potenciales en reales, lo que permite incrementar los volúmenes de comercio y la frecuencia.

2.2.1.1 Marketing Mix.

Para cumplir acciones de marketing, es importante identificar elementos que comprenden su desarrollo. Se define el Marketing mix como un “análisis de estrategias que permite consolidar una mejor posición en base de la relación de todos los recursos disponibles” (Moya, 2012, pág. 215).

El marketing mix integra cuatro elementos básicos denominados las 4 P de mercado. Estos son:

- **Producto:** “Se define como producto al bien o servicio que la empresa dispone para satisfacer una determinada necesidad” (Behr, 2013, pág. 74). El producto implica su diseño, contextura, proceso productivo, materiales e insumos, presentación, imagen y características como tamaño, color, forma, entre otras. Su estudio parte de la forma como su uso permite cubrir con requerimientos, permitiendo cubrir un determinado requerimiento.
- **Precio:** “El precio o valor de mercado es el resultante de los costos de producción más la tasa esperada de ganancia” (Vergara, 2012, pág. 50). El concepto señalado

establece un procedimiento técnico basado en la producción y la ganancia. En este caso, el precio cubre los costos y genera una utilidad. En la práctica es fundamental entender que el precio fija el mercado. Es decir, las relaciones entre oferta y demanda establecen ajustes que determinan los valores a pagar. Morán (2010) indica lo siguiente “el precio es la representación monetaria de la capacidad de pago del mercado. Su fijación debe estar relacionado al criterio que el cliente asume de los atributos que tiene el producto o servicio” (p.84). En este caso, el precio guarda relación con el valor que el cliente tiene sobre un determinado producto o servicio, pudiendo este incluso ser inferior al costo de producción. En este caso, se manejan varias relaciones que la empresa deberá evaluar y que pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- **Alto margen de contribución:** Este se alcanza cuando el costo y el precio de venta tienen una amplia diferencia. Su logro se alcanza por el valor que el cliente ha asignado a la marca, permitiendo altos niveles de rentabilidad.
- **Nulo margen de contribución:** Este tiene lugar cuando el costo y el precio son iguales. Esto impide al productor obtener beneficio por lo que debe realizar ajustes urgentes o suspender la producción o venta del producto.
- **Margen dentro del rango:** Implica una ganancia considerada adecuada en el mercado, permitiéndole cubrir sus costos y alcanzar metas propuestas.
- **Pérdidas económicas:** Tiene lugar cuando el costo es mayor al precio de venta. Esto genera pérdidas afectando la estabilidad de la empresa.

- **Plaza:** Se define como plaza al “lugar donde se comercializa un producto o servicio, permitiendo su accesibilidad al cliente” (Chang, 2010, pág. 49). La definición de la plaza se logra estableciendo la concentración de los clientes, definiendo los puntos de venta. En este caso, se debe permitir que el cliente acorde a sus patrones de consumo pueda acceder al producto de manera efectiva.
- **Promoción:** Se define como promoción a “las actividades cumplidas por la empresa para incentivar a la demanda a la compra de un determinado producto o servicio” (Solórzano, 2011, pág. 182). La promoción permite que el cliente pueda conocer las marcas existentes y permitir que el cliente las identifique para que las adquiere. Su desarrollo permite un posicionamiento que busca generar lealtad.

En cada uno de los elementos señalados del Marketing Mix, la empresa debe trabajar, formulando estrategias que mejoren su situación. Las estrategias deben ser innovadoras marcando ejes que el cliente reconozca.

2.2.1.2 Componentes del marketing.

El marketing cumple un proceso permanente que las empresas deben cumplir acorde a sus necesidades. En este caso, involucra a todo el personal hacia mecanismos que permitan incrementar sus operaciones comerciales, buscando elevar la calidad de sus servicios.

Figura 3. Componentes del marketing



Fuente: (Llamas, 2010, pág. 115)

A continuación, se definen cada una de estas:

- **Investigación:** “Proceso de estudio que identifica los criterios del cliente para determinar elementos que permitan diseñar los productos y las formas de comercialización” (Andrade, 2011, pág. 55).
- **Innovación:** “Proceso basado en la creatividad que permite presentar aspectos nuevos en el mercado para alcanzar una diferenciación en el mercado” (León, 2012, pág. 20).
- **Diseño:** “Proceso basado en la definición de los elementos, forma, tipo y procesos que permitirán comercializar el producto” (Llerena, 2010, pág. 45).

- **Comunicación:** “Conjunto de actividades para transmitir un mensaje de un emisor a uno o varios receptores” (Carvajal, 2010, pág. 74).
- **Estrategia:** “Actividades definidas para alcanzar un objetivo determinado” (González, 2012, pág. 66).
- **Comercialización:** “Proceso de venta en el cual se incentiva al cliente a preferir determinada marca para satisfacer sus necesidades” (Bustamante, 2011, pág. 42)

2.2.2 Administración de ventas.

Las ventas implican el proceso mediante el cual “el cliente identifica un producto y lo adquiere para satisfacer una necesidad” (Larrea, 2010, pág. 43). La administración de ventas analiza todas las actividades que el cliente atraviesa para adquirir un producto, buscando que este prefiera aquellos que pertenecen a una organización.

2.2.2.1 Formación de equipos multidisciplinarios.

Las ventas requieren de equipos multidisciplinarios que cumplen diferentes roles enfocados en la comercialización. Por ello, cada empresa debe delimitar las funciones, permitiendo que estas sean cumplidas a cabalidad.

El equipo de ventas cumple tres instancias que se clasifican de la siguiente manera:

- **Preventa:** Encargados de los procesos previos de la venta, en donde se establecen los mecanismos que los equipos cumplirán para atender al cliente y cubrir sus requerimientos.
- **Venta:** Proceso en el cual el cliente adquiere un producto, habiéndolo seleccionado de otros.
- **Posventa:** Proceso de servicios complementarios enfocados a que el cliente perciba un respaldo que le permita adquirir el producto en futuras ocasiones.

Los equipos de venta tienen el objetivo principal de comercializar los productos, brindando información, servicio y atención a los clientes potenciales. Estos deben transmitir mensajes en los que el cliente identifique las ventajas competitivas existentes frente a la competencia.

2.2.2.2 Ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas son la base para incentivar a la demanda. Estas incluyen una serie de atributos que el cliente identifica y que le permiten tomar la decisión de una marca frente a otras.

Porter (2011) señala que “las ventajas competitivas implican elementos que diferencian una marca de otra y que el cliente reconoce y las utiliza para tomar su decisión de compra” (Porter, 2011, pág. 54)

Las ventajas competitivas permiten que una empresa pueda desenvolverse en el mercado y ser preferida de las demás. Estas incluyen una serie de atributos y acciones que marcan una diferenciación. Dada la competitividad de los mercados, las ventajas competitivas son temporales, entendiéndose que estas serán emuladas en el corto plazo por la competencia.

2.2.2.4 La Gerencia de Ventas.

Las ventas son indispensables para el sostenimiento de las empresas en el mercado. Su desarrollo como se ha visto implica actividades definidas las cuales se basan en el reconocimiento del cliente frente a un producto o servicio y mecanismos para que estos sean accesibles.

A nivel interno, el cliente relacionará la información obtenida por los diferentes canales utilizados con su necesidad, aspecto que le ayudará a tomar las decisiones que considere más eficientes. Por ello, es necesario establecer estructuras que permitan administrar las ventas. Los equipos multidisciplinarios anteriormente señalados demandan de un liderazgo y direccionamiento, el cual recae generalmente en una gerencia.

“La Gerencia de Ventas es el órgano director de todo el proceso de comercialización en una empresa, responsable de verificar el desempeño alcanzado para tomar decisiones que se consideren requeridas” (Tracy, 2012, pág. 115). Lo expuesto, permite evidenciar que las ventas requieren de una organización y un responsable. En este caso, el direccionamiento da lugar a que las metas propuestas puedan transformarse en realidad.

2.2.3 El Mercado.

Todas las ventas se ejecutan en un mercado, el cual tiene diversas definiciones. Ríes (2011) lo define como “un lugar intangible ubicado en la mente del consumidor en donde se resuelve que productos va a adquirir en función de sus necesidades” (p.167). En este caso, el mercado es considerado como un elemento intangible, aspecto que no es considerado de la misma forma por otros autores. Gómez (2010) por el contrario, define al mercado como “el lugar físico en donde se realizan las transacciones entre la oferta y demanda” (p.89). A diferencia de Ries, el autor indica que el mercado es tangible y comprende todo lugar en donde se producen las relaciones de negocio.

Bajo lo expuesto, se evidencia que el mercado es tangible e intangible. Tangible en la medida que requiere de la relación entre ofertantes y demandantes. Intangible debido a que la decisión de compra es propia de cada cliente quien analiza la información recibida para decidir la mejor oferta.

Como se observa, en el mercado intervienen demandantes y ofertantes, dando lugar a una relación que produce la venta. A continuación, el análisis de estos términos.

2.2.3.1 La demanda.

La demanda se forma de los clientes potenciales, sean estas personas naturales o jurídicas quienes tienen una necesidad que buscan satisfacer. Esta puede ser determinada en función a la cantidad de personas o instituciones y al volumen de productos y servicios requeridos. Su estudio debe cuantificar su existencia, expresándola en unidades de medida para conocer su existencia.

Para Maldini (2011) la demanda “es la cantidad y calidad de bienes y servicios existentes en una determinada área geográfica y que pueden ser adquiridos para cubrir una necesidad existente” (p.74). Como se observa, la demanda comprende un grupo de personas que requieren de un bien para poder atender sus requerimientos y satisfacerse.

La demanda puede ser clasificada de la siguiente manera:

- **Demanda elástica:** La demanda es elástica cuando la variación de la cantidad demandada es superior al precio.
- **Demanda inelástica:** La demanda es inelástica cuando la variación de la cantidad demandada es inferior al precio.
- **Demanda unitaria:** La demanda es unitaria cuando la cantidad demandada es en porcentaje igual que el precio. (Krugman, 2011, pág. 55).

2.2.3.2 La oferta.

La oferta integra a todos quienes disponen de productos y servicios que los comercializan en el mercado. Su existencia conforma la competencia existente, pudiendo esta ser:

- **Monopolio:** “Cuando existe un solo ofertante por lo que tiene alto poder en el mercado” (Harris, 2010, pág. 110). Las leyes en Ecuador no permiten este tipo de mercado en la medida que afecta los intereses del consumidor.
- **Oligopolio:** “Cuando existen pocos ofertantes en el mercado, pudiendo controlar las variaciones del precio en perjuicio de los consumidores” (Harris, 2010, pág. 111). Al igual que el caso anterior, el oligopolio genera poder en el ofertante, pudiendo vulnerarse los derechos del consumidor.
- **Oligopsomio:** “Cuando existen pocos demandantes de un determinado bien o servicio” (Fernandez, 2010, pág. 44).
- **Competencia perfecta:** Cuando existe un número equilibrado de ofertantes y demandantes. (Fernandez, 2010, pág. 45).

La oferta de bienes y servicios busca captar la atención de la demanda produciéndose una relación en la cual se satisfacen los requerimientos.

2.2.3.3 La demanda insatisfecha.

En función de la relación entre la oferta y demanda, se produce la demanda insatisfecha, la cual se define como “la cantidad de mercado que no puede ser abastecida de manera efectiva en su necesidad” (Castro, 2011, pág. 108). Técnicamente, la demanda insatisfecha representa el mercado potencial en la medida que comprende un conjunto de clientes que teniendo una necesidad no puede ser satisfecha de manera efectiva de manera total o plena.

La demanda insatisfecha establece la existencia de una oportunidad en el mercado que puede atenderse con la introducción de un producto o servicio. Esto motiva a los ofertantes a presentar sus propuestas buscando la aceptación del mercado.

Es fundamental señalar que para realizar un plan de ventas, se debe analizar el mercado, identificando la existencia de una demanda insatisfecha para poder establecer la participación que sobre esta se puede alcanzar.

Capítulo III

3. Metodología

3.1. Tipos de Investigación

La investigación fue realizada con el propósito de levantar información, analizarla y utilizarla en beneficio de la empresa Displasal Cía. Ltda. Su desarrollo cumplirá una investigación mixta, es decir combinará aspectos cualitativos y cuantitativos. Los primeros se enfocarán en determinar características propias del mercado y la empresa las cuales puedan ser integradas en estrategias altamente competitivas que fomenten un mejoramiento del posicionamiento de mercado.

Los estudios cuantitativos parten del procesamiento de datos, los cuales permitirán disponer de información primaria, levantada mediante el uso de instrumentos de campo. Su desarrollo, contribuirá a conocer la realidad actual, permitiendo alcanzar un direccionamiento efectivo que permita paralelamente mejorar la satisfacción al cliente y la rentabilidad de la empresa.

Conforme lo expuesto, la investigación será exploratoria y descriptiva, conforme se detalla a continuación:

3.1.1. Etapa Exploratoria.

La etapa exploratoria cumple el proceso cualitativo descrito anteriormente. Su desarrollo se fundamenta en “levantar investigaciones previas relacionadas al objeto de estudio para que puedan ampliar su conocimiento” (Muñoz, 2012, pág. 45).

En este caso, su aplicación se basó en el levantamiento de fuentes referentes al marketing, sus componentes y la adecuada administración de las ventas, las cuales permitieron disponer de un plan estratégico sustentable que disponga de objetivos claros y medibles a fin de optimizar los recursos disponibles.

3.1.2. Etapa Descriptiva.

El estudio descriptivo es “aquel que utiliza técnicas matemático-estadístico para transformar datos en información” (Cook, 2012, pág. 109). Su aplicación parte del procesamiento de los instrumentos de campo utilizados a fin de conocer ampliamente los criterios del mercado que permitan orientar el plan estratégico de ventas.

La ventaja de la aplicación de esta etapa investigativa se basa en disponer de información actual y enfocada en el objeto de estudio, la cual permite estructurar un plan corporativo aprovechando las fortalezas y oportunidades existentes.

3.2. Métodos de Investigación

Una vez definida la etapa investigativa, es fundamental contar con métodos de estudio para poder alcanzar una orientación adecuada que evite el mal uso de los recursos. Los métodos “son caminos a seguir dentro de una investigación acorde a los objetivos planteados” (Gómez, 2012, pág. 87).

La selección del método de investigación permite estructurar al estudio. En este caso, establece las actividades a cumplirse y la forma como se levantará y analizará la información. Su delimitación establece mecanismos viables que optimizan los recursos disponibles, permitiendo contar con bases sólidas para sustentar alternativas y propuestas de mejora.

Los métodos seleccionados en el estudio son el inductivo, sintético y científico. A continuación, su descripción.

3.2.1. Método Inductivo.

El método inductivo es “aquel que parte de lo particular a lo general” (Bueno G. , 2011, pág. 18). Su aplicación parte de la definición de una muestra que permita disponer de confiabilidad para levantar datos de campo.

Su aplicación también implica una selección de fuentes bibliográficas referentes a los temas requeridos para sustentar el estudio. En este caso, relacionados a las teorías e investigaciones existentes que permitan conocer las etapas para el desarrollo de un plan corporativo de ventas.

3.2.2. Método Sintético.

El método sintético es aquel que “toma las partes de un objeto de estudio y las agrupa para disponer de una visión general del mismo” (Urresta J. , 2012, pág. 75). El método sintético permite analizar el plan corporativo desde una visión amplia, mostrando sus procesos de desarrollo y su evaluación en función del impacto alcanzado.

En la presente investigación, su aplicación es requerida en la medida que permitirá disponer de un plan corporativo especializado en la empresa Displasal Cía. Ltda. que incentive a la demanda a adquirir el producto, reconociendo la marca y asociándolo con atributos de calidad que satisfacen plenamente sus necesidades.

3.2.3. Método de Análisis.

Toda la información levantada será sometida a un estudio profundo que permita utilizarla de manera efectiva. En este caso, el método de análisis implica “una comprensión de la función de cada elemento del todo dentro del objeto de estudio” (Torres, 2014, pág. 29).

Mediante el método de análisis se dispondrá de factores que por sus características alcancen un alto impacto, aspecto que permitirá disponer de un plan corporativo totalmente enfocado en el mercado y generador de resultados que impulsen el crecimiento esperado.

3.3. Técnicas de Investigación

El levantamiento de datos demanda de la combinación de varias fuentes las cuales permitan disponer de una amplia visión que permita establecer la orientación efectiva que la empresa debe tener para maximizar sus ventas y rentabilidad. En este caso, el uso de técnicas implica la selección de procedimientos los cuales generen información útil para sustentar cada una de las acciones consideradas idóneas dentro de la empresa.

Para ello, en función de los métodos seleccionados, las técnicas de investigación partirán de una investigación documental y de campo las cuales se expresan detalladamente:

3.3.1. Investigación Bibliográfica o Documental.

La investigación requiere de estudios previos los cuales se levantan mediante una selección de fuentes documentales. Dentro de estas se encuentran los textos, informes, investigaciones previas, análisis realizados.

En este caso, el proceso de selección se basará en la revisión de las editoriales y organismos que respalden los estudios identificados, aspecto que permitirá disponer de una confiabilidad amplia para evitar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos.

3.3.2. Investigación Electrónica o digital.

En la actualidad los medios digitales han mantenido un alto desarrollo, contando con infinidad de recursos para poder alcanzar información viable que aporte a la investigación. En este caso, al igual que las fuentes documentales, es necesario cumplir un proceso selectivo en donde se analice el respaldo existente que viabilice la calidad de datos levantados.

El proceso aplicado en este caso, se basa en la utilización de fuentes confiables pertenecientes a organismos reconocidos los cuales permitan contar con información que pueda ser utilizada como sustento en la investigación.

3.3.3. Investigación de Campo.

La investigación de campo es primaria por excelencia, es decir utiliza técnicas de levantamiento de datos en el campo propio en donde se realiza la investigación. En este caso, utilizará los siguientes instrumentos:

3.3.3.1 Observación.

El levantamiento por observación implica un estudio del entorno en donde se realiza la investigación. En este caso, la observación a utilizar será estructurada, es decir previamente planificada para que los datos levantados se alineen a los objetivos que se espera alcanzar.

Mediante la observación se alcanzará un contacto directo con el ámbito de estudio, su desarrollo facilita la comprensión del entorno y con ello el conocimiento necesario para proponer una propuesta sustentable, que se acoja a las normativas vigentes y a las condiciones que existen en el mercado.

3.3.3.2 La Entrevista.

La entrevista comprende el uso de un instrumento técnico enfocado en expertos del tema investigado. Su desarrollo permite disponer de criterios de personas que conocen sobre lo investigado por lo que brindan directrices sobre lo que se debe realizar.

En este caso, la entrevista a aplicar será estructurada, es decir planificada previamente en cuanto al contenido de los cuestionamientos. Su desarrollo garantizará un enfoque en el tema y principalmente un levantamiento de datos adecuados que posteriormente sean utilizados en el diseño de la propuesta.

Es importante señalar que la entrevista será acordada previamente con los expertos, contando con su aceptación. El formato de la entrevista se observa en el Anexo No.1.

3.3.3.3 Cuestionario.

El cuestionario es una herramienta compuesta por diferentes preguntas abiertas y cerradas enfocadas a conocer el criterio de la población objeto de estudio. Su desarrollo parte del diseño del instrumento de investigación y de las técnicas a utilizar para poder disponer de información requerida.

En este caso, se ha considerado utilizar un cuestionario cerrado, es decir basado en preguntas con múltiples opciones predeterminadas que faciliten la selección por parte del encuestado en función de sus criterios.

3.3.3.4 Encuesta.

La encuesta es un cuestionario estructurado definido mediante preguntas que permiten conocer el criterio de la población objetivo. Su uso aporta con información clave para identificar debilidades de la empresa y como estas afectan su funcionamiento. Mediante su desarrollo además se reconocerán fortalezas, las cuales ayuden a la empresa a mejorar su posicionamiento.

El desarrollo de la encuesta parte del diseño del instrumento. En este caso, se cumplió con un levantamiento de posibles preguntas a realizarse. Posteriormente, estas fueron seleccionadas y depuradas hasta contar con aquellas que serán aplicadas. Como se observa, el proceso busca eliminar cualquier tipo de error en la investigación que provea de información poco útil para poder plantear un plan corporativo de ventas adecuado que genere resultados relacionados con el crecimiento empresarial. El formato de la encuesta se observa en el Anexo No.2

3.4. Herramientas para la obtención de la Información

El proceso investigativo parte de la segmentación del mercado objetivo que va a estudiarse. En este sentido, la investigación adquiere un enfoque adecuado que aportará con información relevante a utilizarse tanto en el diagnóstico como en la propuesta.

Como se ha indicado, los instrumentos principales a ser utilizados parten de la observación estructurada. Para ello, utilizarán la encuesta y la entrevista. La primera para conocer criterios que permitan identificar los problemas actuales, determinando sus causas y efectos. La segunda enfocada en conocer el criterio de expertos, para disponer de un conocimiento que permita conformar un plan corporativo eficiente y principalmente real acorde las condiciones de mercado actuales.

Conforme lo expuesto, las variables investigativas objeto de estudio son:

Variable Independiente: Plan Corporativo Estratégico Organizacional de Ventas

Variable Dependiente: Satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa

A continuación, su operacionalización:

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Escala	Valor Final	Instrumento
Plan de Marketing enfocado en las ventas y el servicio.	Estructura organizada y sistemática que señala las estrategias a cumplir para alcanzar objetivos preestablecidos.	Direccionamiento alcanzado en base de estrategias de venta definidas.	Cobertura	Nivel de ventas/Nivel de producción	Tasa	De intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	Encuesta
			Ventas	Volumen de ventas/Producción	Tasa	De Intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	Encuesta
			Rentabilidad	Utilidad/Utilidad esperada	Tasa	De intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	Encuesta

Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Escala	Valor Final	Instrumento
Satisfacción	Nivel de percepción del cliente cuando consume el producto	Estado alcanzado por consumir el producto en relación a su necesidad	Percepción	Requerimientos cubiertos/ Expectativas	Tasa	De intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	Encuesta
			Estado	Cobertura de su satisfacción	Tasa	De Intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	
Rentabilidad	Utilidad alcanzada por la comercialización del producto	Ganancia alcanzada	Utilidad Neta	Utilidad en el período	Tasa	De Intervalo	Nivel Alto $\geq 80\%$ Nivel Medio 60% a 80% Nivel Bajo $<60\%$	Encuesta

Elaborado por: Torres, Carlos

3.5. Población y Muestra

3.5.1 Población.

La población objeto de estudio está conformada por el personal interno de la empresa y la cartera de clientes de la ciudad de Quito. Según datos de la nómina interna, actualmente laboran 19 trabajadores. En cuanto a la cartera de clientes, se dispone de una nómina de 150 clientes. Dada las cantidades existentes, es factible realizar un levantamiento a la totalidad de la población, obteniendo una confiabilidad el 100%.

La encuesta dirigida al personal se enfoca en analizar el nivel de conocimiento sobre los procesos internos y elementos que diferencian a la empresa de su competencia. Por otro lado, la encuesta dirigida a los clientes analiza su necesidad y reconocimiento de la marca. En ambos casos se diseñó un cuestionario compuesto por preguntas cerradas, en las que los encuestados podían seleccionar la o las opciones que consideren pertinentes.

La encuesta del personal fue realizada en el mes de diciembre 2015 entre el 14 al 18. Por otra parte, la encuesta a los clientes tuvo lugar en el mes de enero del 2016 entre el 11 al 14.

3.5.2 Muestra

Como se indicó, dada la cantidad de la población objeto de estudio no es necesario el cálculo de una muestra, por lo que el estudio dispondrá de una confiabilidad del 100%. “Cuando la población es menor a 400 personas, el cálculo de la muestra no es útil en la medida que por el nivel de confiabilidad esta será similar la población siendo recomendable su levantamiento total” (Amat, 2013, pág. 45). En este caso, se podrá disponer de un conocimiento amplio sobre la gestión interna de la empresa y de la percepción de los clientes. Su desarrollo permitirá conocer inconformidades las cuales no permitan mejorar la gestión de ventas representando barreras que limitan el crecimiento empresarial.

3.6. Recolección de la Información

En función de los instrumentos levantados, el proceso de recolección de la información será cumplido de manera organizada, en relación a las siguientes etapas.

- **Diseño de los instrumentos de campo:** Diseño de la encuesta y entrevistas que permitirán obtener información primaria.
- **Determinación de los procesos de tabulación:** Identificación de las técnicas matemático-estadísticas a aplicarse para transformar los datos levantados en información.

- **Tabulación de los resultados:** Recopilación de las encuestas y procesamiento mediante las técnicas definidas.
- **Presentación del informe:** Presentación de los resultados obtenidos.

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

El procesamiento de los datos y su posterior análisis será cumplido mediante el uso de las técnicas de evaluación determinadas. Para la encuesta, el procesamiento se basará en:

- **Análisis de concentración:** Aquel que permite determinar la concentración de datos por cada una de las opciones en la respuesta. Sus resultados serán presentados de manera porcentual.
- **Análisis de acumulación:** Basado en la acumulación de los porcentajes para analizar el impacto de las respuestas entregadas.

Procesados los datos se aplicará el proceso de interpretación el cual también se realizará en la entrevista. En este se verificarán los resultados emitiendo comentarios sobre los mismos.

Capítulo IV

4. Análisis e interpretación de los resultados

4.1. Análisis de los datos

4.1.1 Análisis externo.

4.1.1.1 *Influencias Macro.*

Las influencias macroeconómicas son aquellas que participan en el sector de la economía en general y que inciden en el desempeño de la empresa. Su conocimiento permitirá aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las amenazas, factor que permitirá definir estrategias debidamente sustentadas en el comportamiento de las diferentes variables estudiadas.

4.1.1.1.1 *Factor Político.*

Ecuador ha tendido severos cambios de rumbo en su historia republicana, marcada por ideologías poco estructuradas y definidas las cuales han dado lugar a una concentración amplia de la riqueza en perjuicio de la población. Desde la recuperación de la democracia en el año 1974, el país ha sufrido resquebrajamiento políticos acompañados de caídas de gobiernos constitucionales los cuales no pudieron gestionar en base a sus propuestas de campaña.

Gobiernos de diversas tendencias, sean estos socialistas, conservadores o populares han visto el rechazo popular, provocando una imagen poco adecuada para garantizar la recepción de inversiones internacionales y promover la industria nacional y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El derrocamiento de los Gobiernos Constitucionales de Abdalá Bucarán (1997), Jamil Mahuad (2000) y Lucio Gutiérrez (2005) mostraron un escenario político inestable que afectó a la economía nacional, impidiéndole disponer de un amplio desarrollo que evite la dependencia hacia la exploración, explotación, producción y comercialización de crudo y derivados.

A partir del año 2006 empieza una nueva era política nacional, siendo electo el Econ. Rafael Correa, proceso que inclusive permitió su reelección encontrándose en funciones hasta la actualidad. Su Gobierno inició con la promulgación de una nueva Constitución, la cual se orientó a fortalecer los Derechos Fundamentales del ser humano. Su Gobierno ha priorizado el gasto social enfocado en las poblaciones vulnerables, siendo un factor que obtuvo importante aceptación popular.

Según Santiago Ortiz, “la llegada al poder del Econ. Rafael Correa, marco un cambio radical en la política ecuatoriana, presentándose una estabilidad que incluso motivó su reelección” (Ortiz, 2012, pág. 209). Se evidencia en lo citado una mayor estabilidad política, que es positiva en la medida que evita situaciones de riesgo para las empresas,

producidas por las fluctuaciones y cambios constantes en el direccionamiento principalmente macroeconómico.

En la actualidad, la estabilidad política experimentada en su Gobierno se ha visto afectada. Denuncias de corrupción, sobre precios en los contratos y abuso de poder han ido debilitando progresivamente su imagen. Esto acompañado con una caída eminente del precio del crudo desde fines del 2015 que han incrementado las protestas populares. El modelo económico considerado exitoso ha sufrido de varios cuestionamientos que reclaman la falta de reservas monetarias para afrontar la crisis interna, hecho que ha producido un aumento en las tasas de desempleo.

La situación empresarial amparada en el Cambio de la Matriz productiva no ha tenido una respuesta favorable, lo que señala la necesidad de un mayor impulso económico, siendo la generación de actividades empresariales una necesidad que se ve afectada por la actual situación.

Conforme lo expuesto, se puede señalar que la política en Ecuador ha mantenido importantes variaciones que pueden ser calificadas como positivas para el adecuado desempeño de las empresas. Desde la recuperación de la democracia en el año 1974, la estabilidad económica se mostró variante. Las constantes caídas del gobierno citadas afectaron la economía y mostraron una imagen poco efectiva para atraer las inversiones internacionales.

Las caídas del petróleo a fines del año 2015 marcan una nueva realidad, la cual puede tener repercusiones políticas. En el año 2017 existirán elecciones, en donde la oposición del Gobierno busca tener mayor participación tanto en la Asamblea como en toda la Función Ejecutiva. Esto de darse producirá modificaciones en la política que se espera impulsen el fortalecimiento del sector productivo.

Se esperan cambios en la política general los cuales pueden provenir de una nueva tienda política en la presidencia, la asamblea o ambas instituciones. Esta situación influye directamente en la gestión empresarial a la cual no le conviene que lo ocurrido en la década de los 90 nuevamente se presente afectando el direccionamiento empresarial.

4.1.1.1.2 Factor Económico.

La economía es la ciencia que busca maximizar los recursos para atender las necesidades del ser humano. Su estudio ayuda a identificar el comportamiento de los sectores económicos mediante el análisis de variables macroeconómicas. (Miranda, 2011). A continuación se analizan las principales variables que afectan al negocio y que deben ser consideradas en el desarrollo del plan corporativo.

- **PIB**

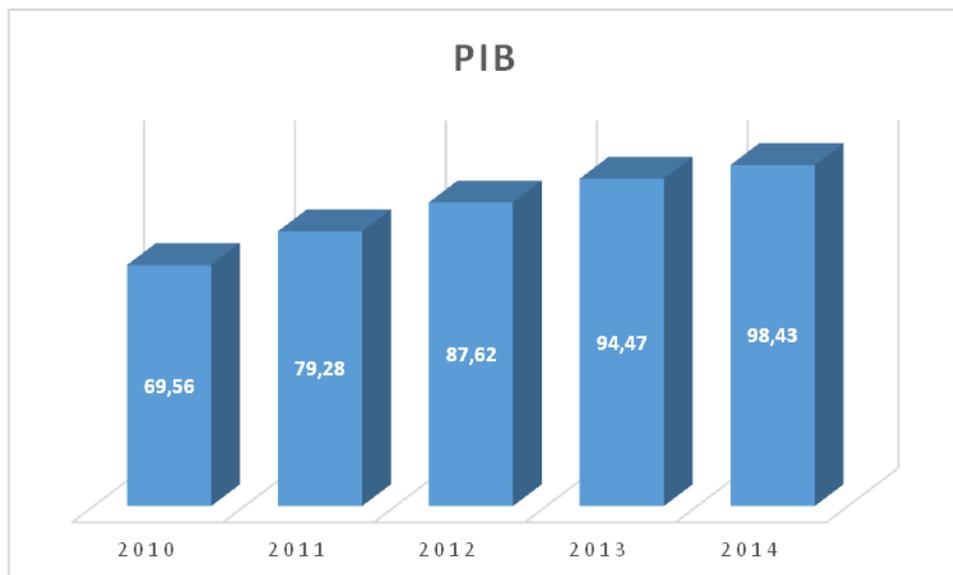
En base a los datos proporcionados por el Banco Central, el comportamiento del PIB se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3. PIB (Millones de USD)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
PIB	69,6	79,3	87,6	94,5	98,4

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Figura 4. PIB (Millones de USD)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Como se observa, el PIB ha mantenido un comportamiento creciente lo que implica mayor producción en la economía nacional, siendo este un factor que impulsa el desarrollo y sostenimiento de empresas en el mercado. El PIB creciente muestra una

economía en desarrollo, en donde se impulsa el fomento empresarial, siendo esta una oportunidad para el negocio en la medida que se entiende existirá mayor circulante motivado por la demanda esperada.

Si bien las perspectivas para el 2015 señalan una contracción por la caída del petróleo, se espera mayor diversificación, siendo la industria plástica una alternativa viable para evitar situaciones de riesgo que afecten a la población en general, dada su capacidad de generar empleo directo e indirecto.

- **Inflación**

La inflación mide la variación en los precios de los productos y servicios. Su estudio ayudará a identificar el comportamiento de los costos de los insumos requeridos en la empresa y su impacto en la rentabilidad. Según datos del Banco Central del Ecuador, el comportamiento de la inflación ha sido el siguiente:

Tabla 4. PIB (%)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	3,33	5,41	4,16	2,7	3,67

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Figura 5. PIB (%)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

A partir de la dolarización la inflación ha mantenido leves variaciones que son adecuadas en la medida que permiten a las empresas planificar sus presupuestos con mayor exactitud. Esto evita que las materias primas requeridas incrementen drásticamente sus precios afectando la producción. Además, permite mantener precios competitivos que se encuentren al alcance de la demanda, siendo esto fundamental para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados.

- **Tasas de interés**

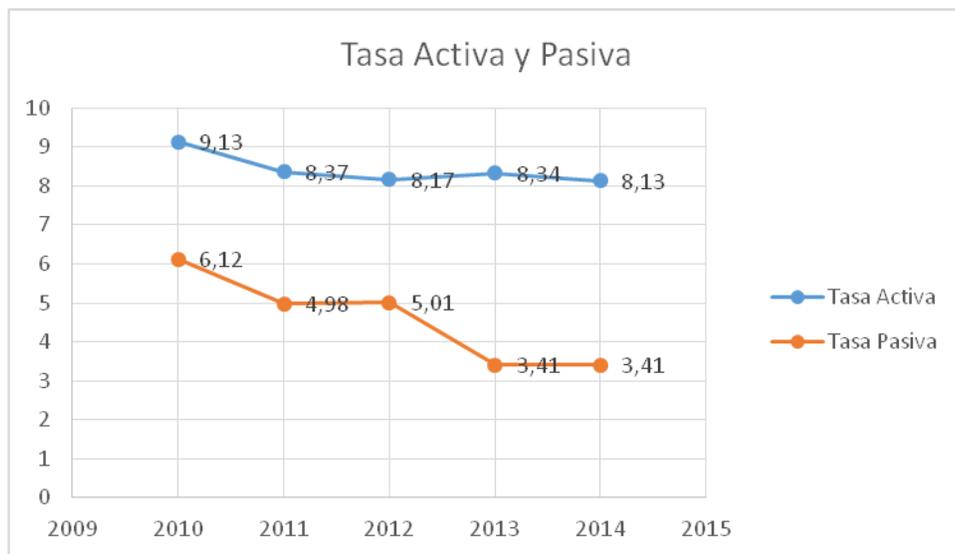
Las tasas de interés son fijadas por el Banco Central para recular las operaciones financieras relacionadas a créditos e inversiones a plazos fijos. Su comportamiento es necesario para identificar las posibilidades de financiamiento que puedan presentarse en los negocios. (Santander, 2010).

Tabla 5. Tasa activa y pasiva (%)

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa Activa	9,13	8,37	8,17	8,34	8,13
Tasa Pasiva	6,12	4,98	5,01	3,41	3,41

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Figura 6. Tasa activa y pasiva (%)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Al igual que la inflación, la tasa activa y pasiva han mantenido un comportamiento con variaciones leves. Esto para la economía nacional es adecuado en la medida que existen fuentes de financiamiento que permiten disponer de recursos para incentivar la producción. Como se observa, la tasa activa ha variado entre 9 a 8 puntos porcentuales, mientras que la pasiva entre 6 a 3.

- **Balanza Comercial**

La balanza comercial evalúa las exportaciones e importaciones cumplidas en un período determinado. Sus saldos influyen en la economía nacional en la medida que fomentan o restringen la cantidad de circulante en los mercados.

Figura 7. Balanza Comercial (Millones de USD)



Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Los saldos desfavorables mostrados en la Balanza Comercial evidencian la necesidad de impulsar el fortalecimiento de empresas industriales, las cuales puedan abrir mercados internacionales fomentando las exportaciones y reduciendo la importación. Una situación de gravedad en los saldos mostrados es que gran parte de la economía nacional depende del petróleo y sus derivados, lo que señala una industria poco desarrollada.

Esta situación debe evaluarse como una oportunidad para la industria plástica principalmente, en la medida que parte de las políticas gubernamentales debe orientarse hacia el fortalecimiento de la producción, entendiendo que se pueden disponer de medidas favorables para abrir mercados internacionales. En este caso, la producción de plásticos, además de cubrir las necesidades locales pueden generar exportaciones las cuales ayuden a superar los saldos deficitarios existentes.

4.1.1.1.3 Factor Legal.

Las reformas constitucionales ocurridas en el año 2008 en la Asamblea Nacional Constituyente han fortalecido los derechos fundamentales de la población. Eso implica que el Estado tiene la obligación de proteger los derechos humanos basados en los principios de igualdad, equidad, solidaridad, entre otros.

Los derechos fundamentales son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables, debiendo establecerse condiciones que impulsen el crecimiento del ser humano. Desde la perspectiva económica, el Art.283 de la Constitución de la República del Ecuador señala que “El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin. (...). El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Analizando lo expuesto, se evidencia el respeto hacia el impulso de una economía integral, en donde toda la población disponga de oportunidades para desarrollarse. En este sentido, el fortalecimiento de las empresas es un mecanismo necesario para el mejoramiento de la sociedad, debiendo el Estado impulsar la inversión, diversificación y generación de empleo.

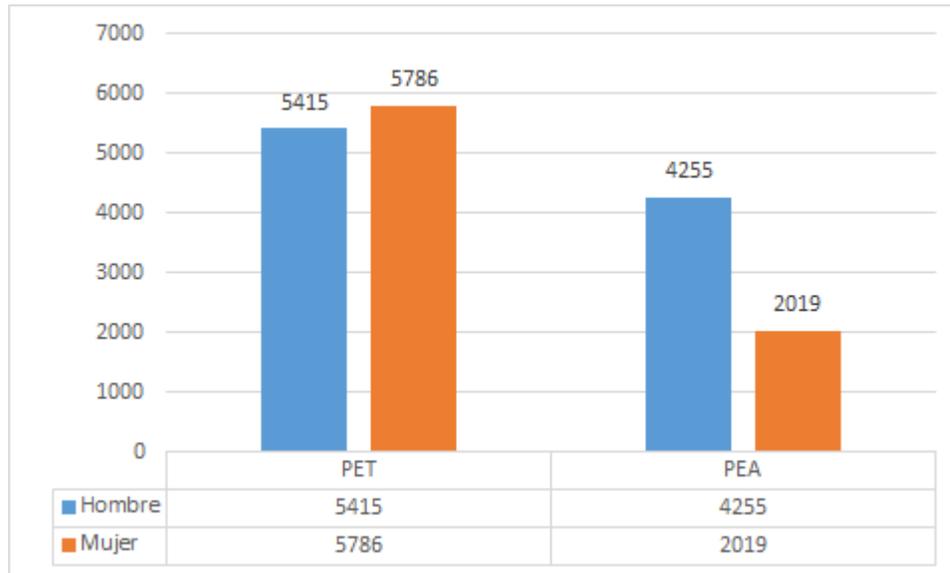
4.1.1.1.4 Factor Social.

Se entiende como factores sociales aquellos que inciden directamente en la calidad de vida de la población, identificando su condición socio-económica, capacidad de satisfacción de necesidades, entre otras. (Ramírez, 2011).

- **Población económicamente activa**

La población económicamente activa PEA se conforma por la población que por sus condiciones se encuentra en capacidad de trabajar. Por otra parte, la población en edad de trabajar PET, es aquella que ha cumplido la mayoría de edad. Según datos del INEC, esta población ha mantenido el siguiente comportamiento:

Figura 8. PEA y PET (miles de personas)



Fuente: (INEC, 2015)

Los resultados muestran una población en edad de trabajar y económicamente activa interesante, entendiendo que parte de esta comprende la demanda objetivo de productos plásticos, aspecto que requiere de una mayor profundidad en el estudio, mismo que se realizará más adelante en el estudio de mercado.

- **Tasa de desempleo**

La tasa de desempleo evalúa la población que pese a tener las condiciones para trabajar no cuenta con un empleo fijo. Su estudio es importante para identificar su comportamiento, entendiendo que si este es creciente afectará a toda empresa. Según el Banco Central del Ecuador, la tasa se ha comportado de la siguiente manera:

Tabla 6. Tasa de desempleo (miles de personas)

Fecha	Valor
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Fecha	Valor
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Como se observa, la tasa de desempleo ha mantenido una tasa decreciente que muestra una recuperación de la economía. Esto es adecuado debido a que las fuentes de empleo permiten a la población contar con recursos para demandar productos. En este caso, las industrias como la referente a la producción de plástico incentivan el

crecimiento del PIB mejorando la calidad de vida de la población tanto en los productos que ofertan como en las plazas de empleo que generan.

4.1.2 Influencias Micro.

Son influencias micro aquellas condiciones propias del sector que inciden en el comportamiento de la empresa y que deben ser evaluadas para aprovechar condiciones que permitan sostener estrategias competitivas.

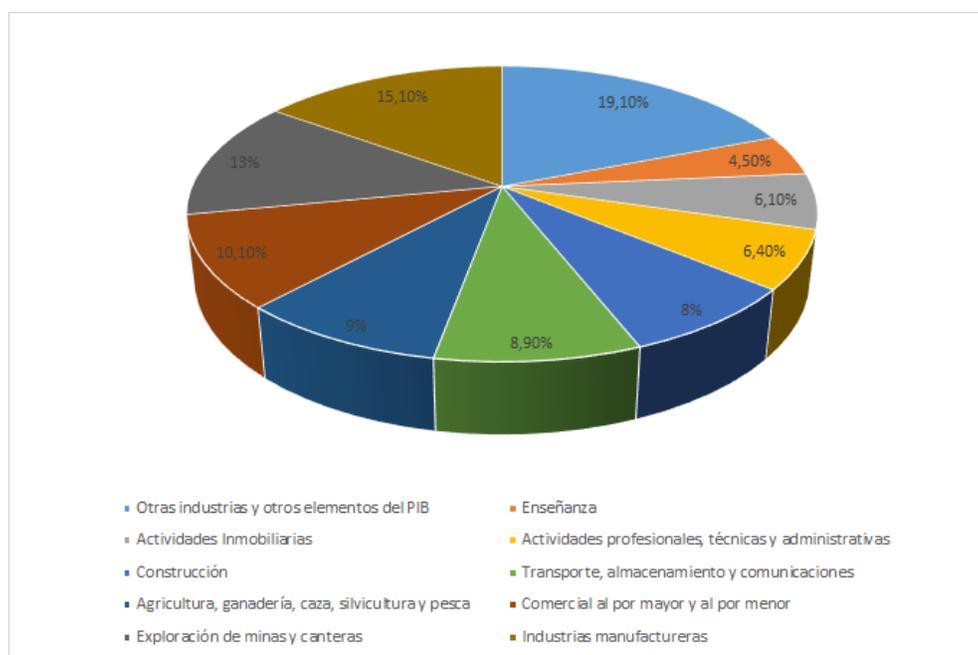
4.1.2.1 Comportamiento del sector del negocio.

La industria plástica no es representativa en el Ecuador, pese a que ha mostrado un notable crecimiento durante los últimos cinco años. Según datos de Proecuador en el año 2014 se produjo cerca de 382.000 toneladas y en el 2015, 387.500, lo que marca un mayor desarrollo y diversificación de productos. (Proecuador, 2015).

Dentro de los principales avances se encuentra la tecnificación de las empresas del sector, incorporando equipamiento relacionados a los procesos de soplado, termoformado, moldeo, entre otros. Esto ha permitido una mayor diversificación de la oferta siendo altamente positivo para reducir las importaciones y ampliar las exportaciones.

En la actualidad, la industria plástica se encuentra dentro del sector manufacturero que aporta con el 15,1% del total de PIB. Dentro de este sector, el perteneciente a la producción de plástico y caucho aporta con el 0,4%.

Figura 9. Participación de la industria en el PIB



Fuente: (Flacso MIPRO, 2014)

En relación al FOB, el sector ha mantenido una tasa de crecimiento constante en los últimos cinco años del 12%, lo que en toneladas representa el 18%, siendo una de las industrias de mayor desarrollo. En el año 2015, registro ventas por 182.985 miles de usd, mostrando un comportamiento creciente que evidencia mayor diversificación y calidad en los productos.

En cuanto a la distribución del mercado, el 62% de la oferta se dedica a la producción de empaques y envases. El 18% a tuberías y accesorios para la construcción, el 16% la elaboración de materia reciclada y el 4% a productos de caucho. La provincia de Guayas y Pichincha concentran la mayor cantidad de empresas productoras:

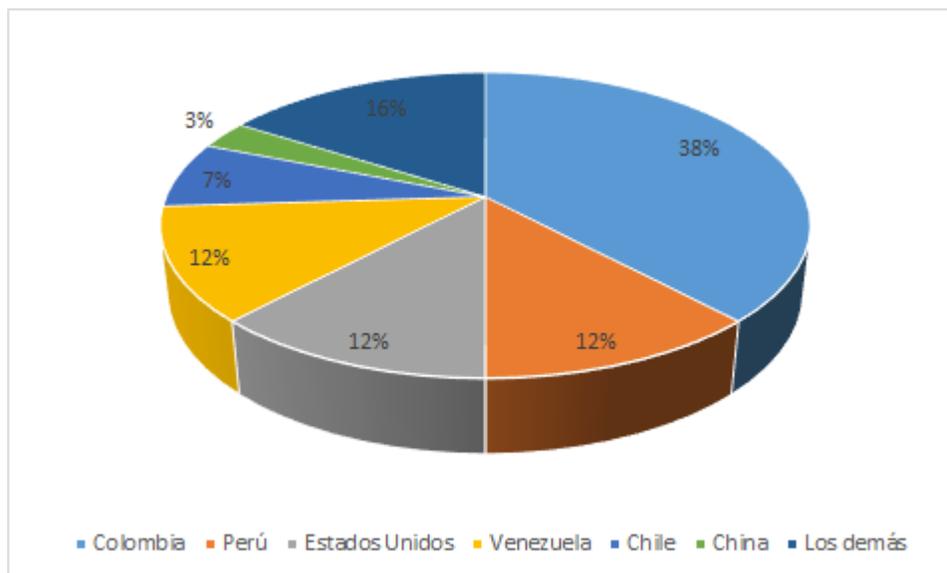
Tabla 7. Concentración de empresas productoras

Descripción	Fabricación de productos de plástico	Participación (%)
Guayas	610.832.711,00	60,57%
Pichincha	306.924.267,00	30,43%
Azuay	66.972.079,00	6,64%
El Oro	12.959.948,00	1,29%
Tungurahua	6.380.702,00	0,63%
Cotopaxi	2.847.330,00	0,28%
Manabí	1.634.185,00	0,16%
Total General	1.008.551.222,00	100,00%

Fuente: (Flacso MIPRO, 2014)

La producción ha permitido la apertura de mercados internacionales, siendo los principales destinos de la producción los siguientes países:

Figura 10. Destino de las exportaciones de plástico



Fuente: (Proecuador, 2015)

4.1.2.1.1 Fuerzas de Porter.

Analizando el sector en base a las fuerzas de Porter se obtuvo los siguientes resultados:

- **Poder de negociación de los clientes (Media)**

La competitividad del mercado produce un poder medio de los clientes, los que pueden optar por alternativas en cuanto a precio, calidad y eficiencia en el servicio. Sin embargo, la visión de negocios basada en la conformación de una alianza estratégica que permita contar con productos especializados no está totalmente desarrollada en el mercado, siendo esto una oportunidad que puede aprovecharse.

- **Rivalidad entre empresas (Media)**

Las empresas productoras de plásticos mantienen una tasa creciente en el mercado nacional, no obstante, su implementación demanda de importante inversión en equipamiento y maquinaria lo que constituye una barrera de mercado que evita una alta proliferación de empresas en el sector.

- **Amenaza de los nuevos entrantes (Baja)**

Como se indicó, las altas necesidades de inversión afecta, el ingreso de competidores, lo que establece una protección interna en el sector que debe ser aprovechada. Además, la diversidad de productos no es amplia, aspecto que da lugar a la obtención de un importante posicionamiento que genere mayor rentabilidad.

- **Poder de negociación con proveedores (Alta)**

La producción de materias primas en el mercado nacional es baja por lo que se requiere de la importación. Esta situación incrementa el poder de los proveedores en la medida que por los volúmenes consumidos generalmente dan preferencia a industrias de mayor escala como la perteneciente a Colombia, Argentina y Brasil.

- **Amenaza de productos sustitutos (Baja)**

Los productos sustitutos de productos como fundas plásticas, es baja. Si bien existe una concientización por el cuidado ambiental con productos de papel entre otros. Estos no tienen igual resistencia o consumo por lo que no se han posicionado en el mercado.

4.1.2.1.2 Tendencias del sector.

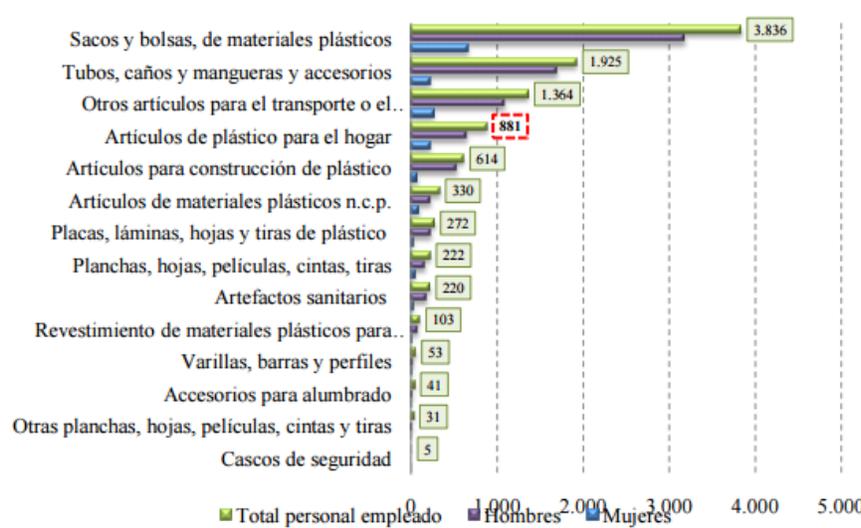
Si bien el sector ha mantenido un importante desarrollo, existen serias amenazas que son importantes identificar. En el año 2014, se emitieron las “Políticas Generales para la Gestión Integral de Plásticos en el Ecuador”, en el cual se establecen una serie de regulaciones encaminadas a la protección ambiental. Concretamente se busca sustituir la producción de plásticos tradicionales por bioplásticos los cuales al no contener hidrocarburos facilitan su descomposición.

A las regulaciones citadas se ha sumado una mayor carga tributaria, el cual basado en el concepto de impuestos verdes a los diferentes productos plásticos. Según datos de la Asociación de Plásticos del Ecuador Aseplas, la medida afecta principalmente a las pequeñas y medianas empresas en la medida que incrementan sus gastos, afectando su rentabilidad.

La medida apunta a fomentar el desarrollo de productos biodegradables, no obstante, las empresas productoras en su mayoría no cuentan con el equipamiento ni los recursos necesarios para establecer una transición en el corto y mediano plazo.

Esta situación genera alarmas relacionadas a los efectos posibles a provocarse por la contracción de este sector. Uno de los aspectos de mayor gravedad es la posible pérdida de fuentes de empleo, que es una de las principales fortalezas de su desarrollo.

Figura 11. Fuentes de empleo generadas en la industria



Fuente: (Flasco MIPRO, 2014)

En este sentido, las tendencias crecientes mostradas en los últimos cinco años, se encuentran amenazadas por las regulaciones vigentes y carga tributaria, pudiendo provocar un estancamiento que afecte a las empresas en sus intenciones de crecimiento. Esto como se ha indicado afecta al país en su totalidad, principalmente en la contracción de la oferta laboral.

4.2. Tabulación de los datos

La aplicación de una encuesta al personal de la empresa y posteriormente a los clientes permitirá contar con información primaria que identifique debilidades y fortalezas que ayuden a establecer estrategias adecuadas. Por ello, la investigación aporta al cumplimiento de los objetivos propuestos en la medida que brindará orientaciones para efectuar un plan de marketing organizacional efectivo.

Tabla 8. Formato de la encuesta (Personal)



ENCUESTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN A CLIENTES INTERNOS

EMPRESA DISPLASAL CIA. LTDA. ENCUESTA AL PERSONAL

OBJETIVO:

Conocer el criterio del personal de la empresa Displasal Cía. Ltda., para identificar las debilidades existentes que afectan su posicionamiento de mercado y crecimiento.

1. ¿Identifica usted la filosofía corporativa de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos		
Totalmente		
Parcialmente		
No sabe		
Total		

2. ¿Conoce usted las funciones que son específicas de su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje
Validos		
Totalmente		
Parcialmente		
No sabe		
Total		

Continuación

3. ¿Identifica los niveles jerárquicos existentes en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

4. ¿Dispone usted de instrumentos que direccionan sus funciones evitando errores?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

5. ¿Dispone de herramientas viables que mejoran la comunicación interna y externa?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

Continuación

6. **¿Dispone de mecanismos que le permiten evaluar su desempeño identificando debilidades que afectan la calidad?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

7. **¿Identifica las ventajas competitivas de la funda plástica de rollo y como esta se diferencia en el mercado?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

8. **¿Tiene una adecuada retroalimentación que le permita conocer los niveles de satisfacción de su cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

9. **¿Identifica su aporte en las estrategias corporativas existentes?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

Continuación

10. ¿Dispone de espacios que le permitan aportar al mejoramiento de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente		
	Parcialmente		
	No sabe		
	Total		

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 9. Formato de la encuesta (Clientes)



ENCUESTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN A CLIENTES EXTERNOS

EMPRESA DISPLASAL CIA. LTDA. ENCUESTA AL PERSONAL

ENCUESTA AL CLIENTE

1. **¿Evalúe la calidad del producto (fundas de plástico en rollo) que le ofrece la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alta		
	Media		
	Baja		
	Total		

2. **¿En qué medida considera usted que la empresa atiende sus necesidades?**

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alta		
	Media		
	Baja		
	Total		

Continuación

3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene con el producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alta		
	Media		
	Baja		
	Total		

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene con el servicio recibido?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alta		
	Media		
	Baja		
	Total		

5. ¿Ha considerado buscar otros proveedores para adquirir el mismo producto?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Alta		
	Media		
	Baja		
	Total		

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Torres, Carlos

4.2.1 Resultados encuesta al personal.

La encuesta al personal permitió identificar los siguientes aspectos:

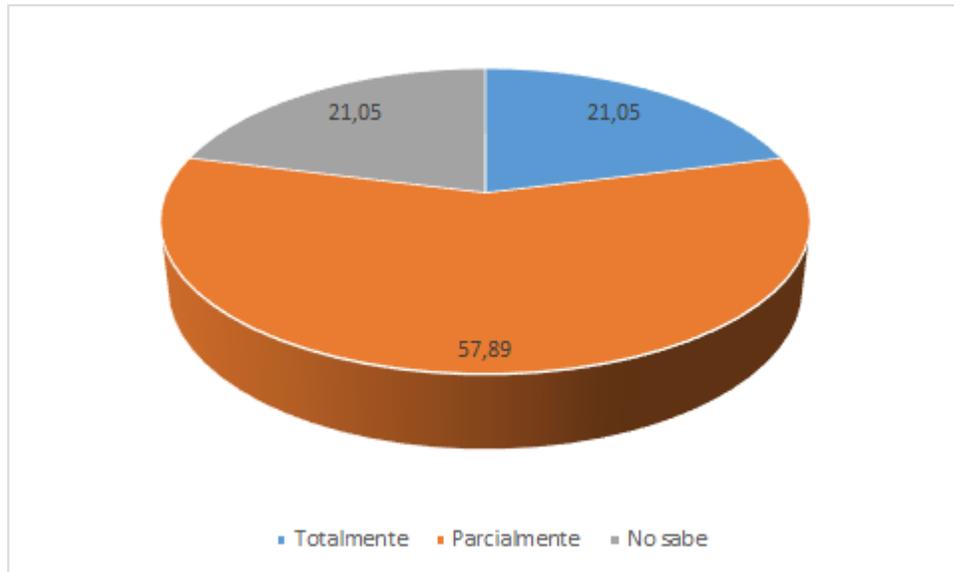
1. ¿Identifica usted la filosofía corporativa de la empresa?

Tabla 10. Pregunta No.1 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	4	21,05	21,05
	Parcialmente	11	57,89	78,95
	No sabe	4	21,05	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 12. Pregunta No.1 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La filosofía corporativa es la base sobre la cual se gestiona la empresa, debiendo el personal estar familiarizado con la visión, misión, principios y valores que debe cumplir en cada uno de sus actos. Los resultados señalan que el 58% conoce parcialmente la filosofía, aspecto que es inadecuado en la medida que no aporta a consolidar una imagen que permita su mejor posicionamiento.

El análisis realizado confirmó que en la actualidad la filosofía existente es poco efectiva. Su texto es amplio y confuso no siendo eficientemente difundido. En este sentido, el plan corporativo carece de un lineamiento específico y adecuado.

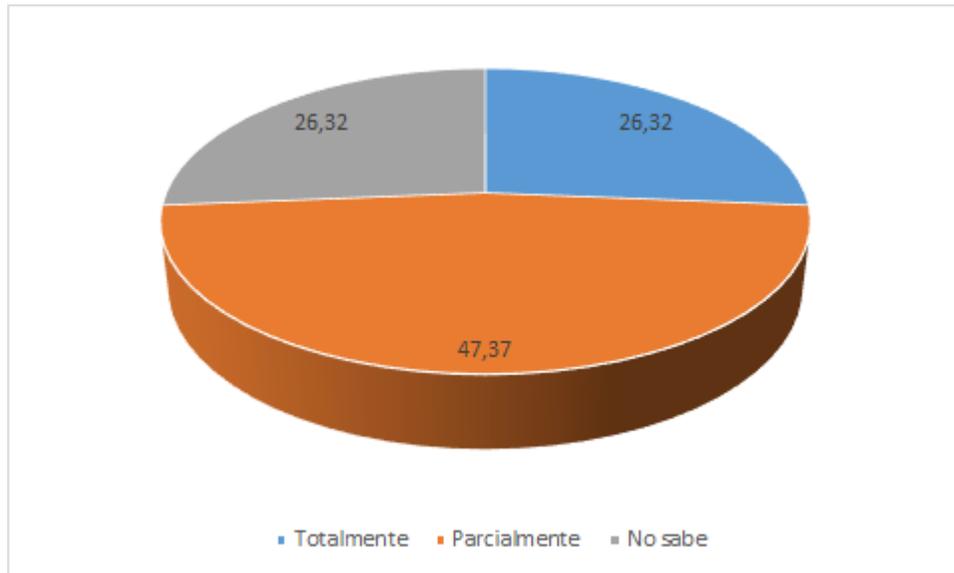
2. ¿Conoce usted las funciones que son específicas de su cargo?

Tabla 11. Pregunta No.2 (Personal)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Totalmente	5	26,32	26,32
Parcialmente	9	47,37	73,68
No sabe	5	26,32	100,00
Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 13. Pregunta No.2 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

El conocimiento de las funciones permite aportar valor para alcanzar mejores resultados. A nivel interno la empresa debe disponer de una organización clara en donde las actividades puedan relacionarse a los fines perseguidos. En este caso el 47% del personal conoce parcialmente sus funciones, aspecto que genera alto riesgo de error.

Se observa que la empresa producto de su crecimiento se ha descuidado en la organización, siendo esta una situación que no permite su mayor posicionamiento, lo que le hace vulnerable a la competencia.

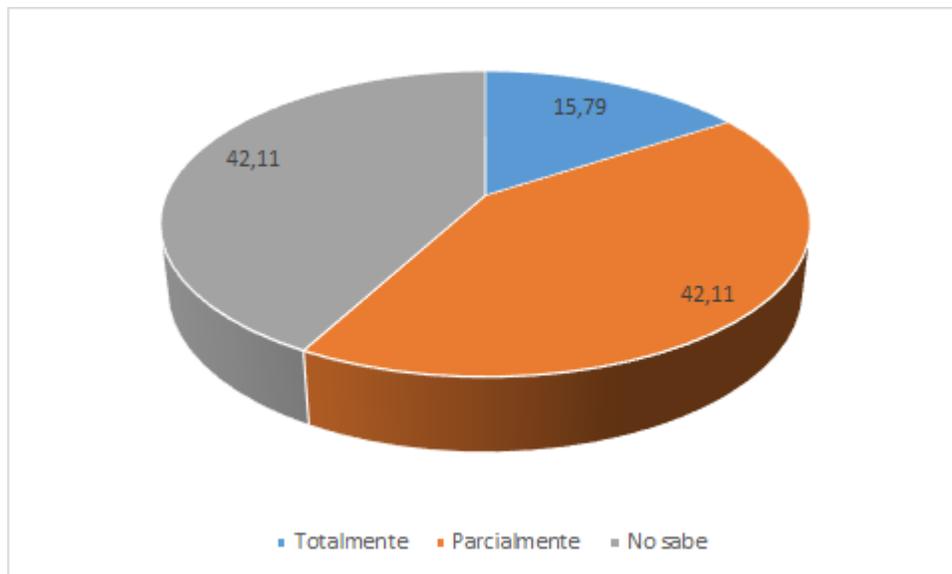
3. ¿Identifica los niveles jerárquicos existentes en la organización?

Tabla 12. Pregunta No.3 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	3	15,79	15,79
	Parcialmente	8	42,11	57,89
	No sabe	8	42,11	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 14. Pregunta No.3 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La existencia de niveles jerárquicos permite la toma de decisiones encaminada al crecimiento empresarial. Además, establece una organización dinámica que fomente

eficientes relaciones entre sus colaboradores. Los resultados muestran que el 42% no sabe o conoce parcialmente los límites en la estructura jerárquica, siendo esta una situación que provoca duplicidad de funciones y desperdicio que se transforman en costos que afectan las utilidades esperadas.

La falta de conocimiento de la jerarquía tiende además a afectar el clima laboral lo que se relaciona de manera directa con el desempeño individual y colectivo.

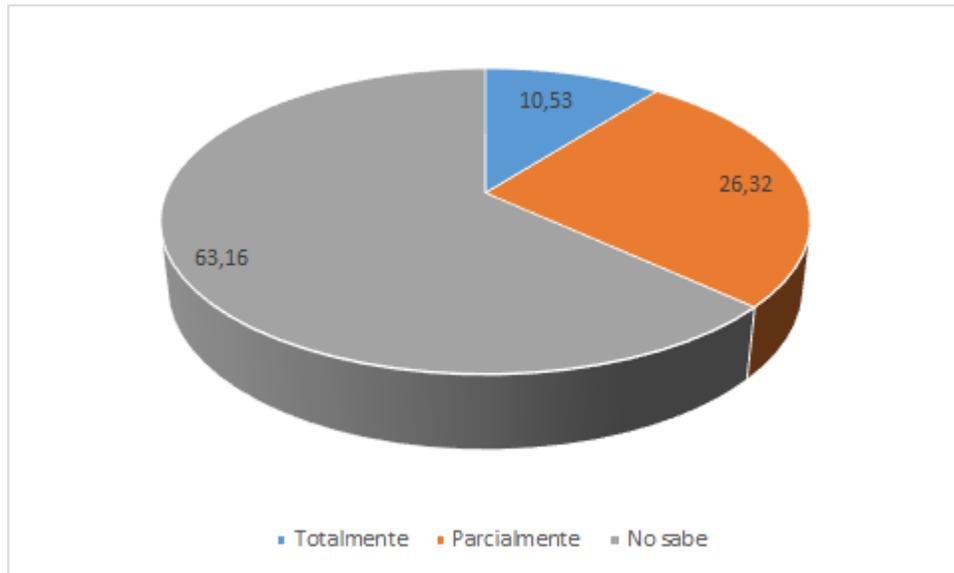
4. ¿Dispone usted de instrumentos que direccionan sus funciones evitando errores?

Tabla 13. Pregunta No.4 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	2	10,53	10,53
	Parcialmente	5	26,32	36,84
	No sabe	12	63,16	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 15. Pregunta No.4 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

Para un mejor desempeño, la empresa requiere de instrumentos como manuales, indicadores de gestión entre otros. Su uso permite que el personal de manera oportuna identifique situaciones de riesgo mejorando su accionar.

En la actualidad, el 62% del personal indica que no sabe sobre la existencia de instrumentos que apoyen su gestión, debilitando el direccionamiento y por ende afectando la competitividad y crecimiento de la empresa.

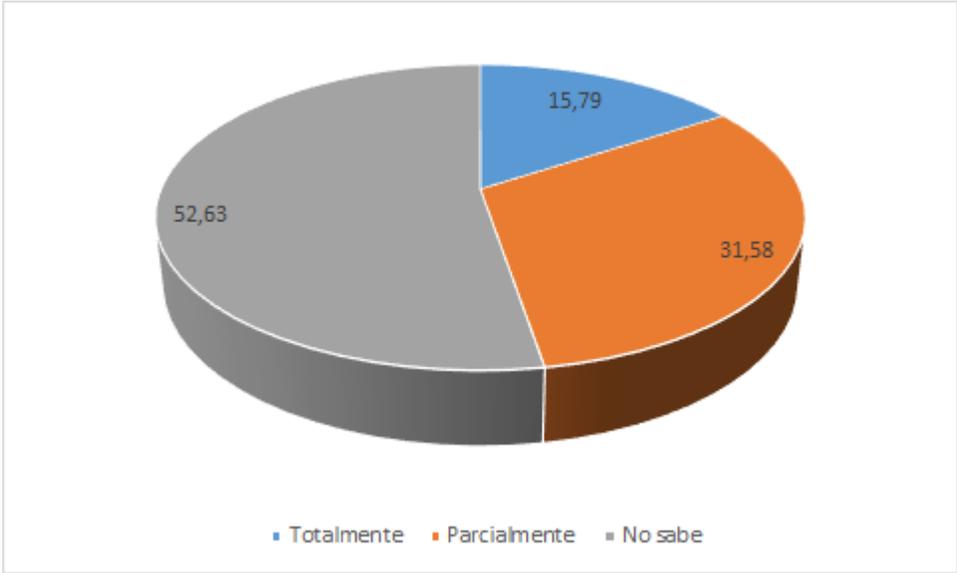
5. ¿Dispone de herramientas viables que mejoran la comunicación interna y externa?

Tabla 14. Pregunta No.5 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	3	15,79	15,79
	Parcialmente	6	31,58	47,37
	No sabe	10	52,63	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 16. Pregunta No.5 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La comunicación interna y externa es esencial para mantener la marca en la mente de los consumidores. Esto es viable en la medida de la participación activa de todo el personal, mejorando su relación y trabajo en equipo.

En la actualidad el 52% indica que no sabe sobre el uso adecuado de herramientas de comunicación, situación que genera distorsiones en la comunicación que da lugar a falencias las cuales afectan la calidad del producto y servicio. Además, genera relaciones tensas en el personal afectando la atención al cliente.

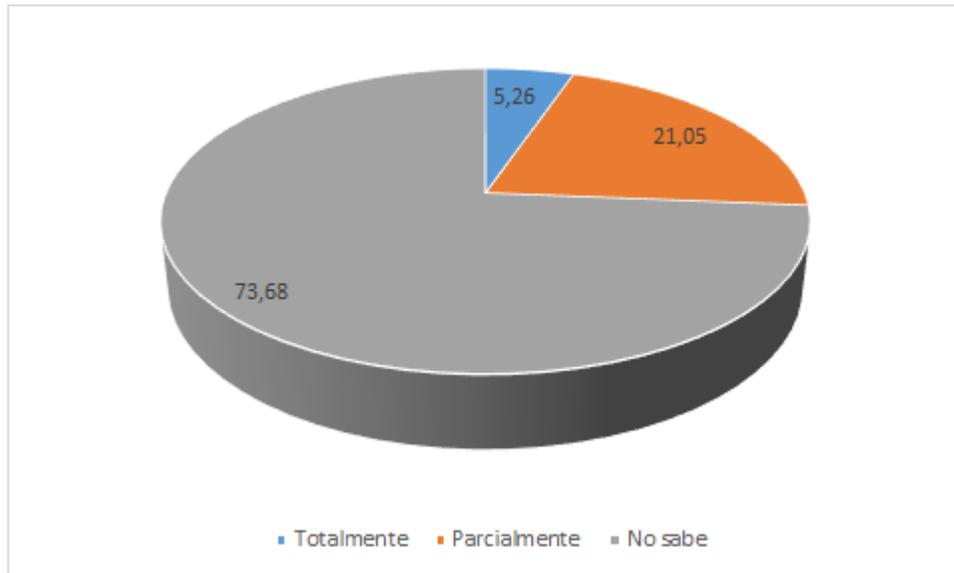
6. ¿Dispone de mecanismos que le permiten evaluar su desempeño identificando debilidades que afectan la calidad?

Tabla 15. Pregunta No.6 (Personal)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Totalmente	1	5,26	5,26
Parcialmente	4	21,05	26,32
No sabe	14	73,68	100,00
Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 17. Pregunta No.6 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La evaluación interna es requerida para que la empresa pueda reaccionar de manera eficiente frente a situaciones que atentan contra su normal cumplimiento de metas. La falta de visión impide que la empresa sea ágil teniendo el riesgo de verse afectada por las estrategias de la competencia.

Los resultados muestran que el 74% no sabe sobre los mecanismos relacionados a evaluar su desempeño. Esto además de impedir brindar una visión clara sobre la gestión, no permite que las decisiones se focalicen en los problemas existentes.

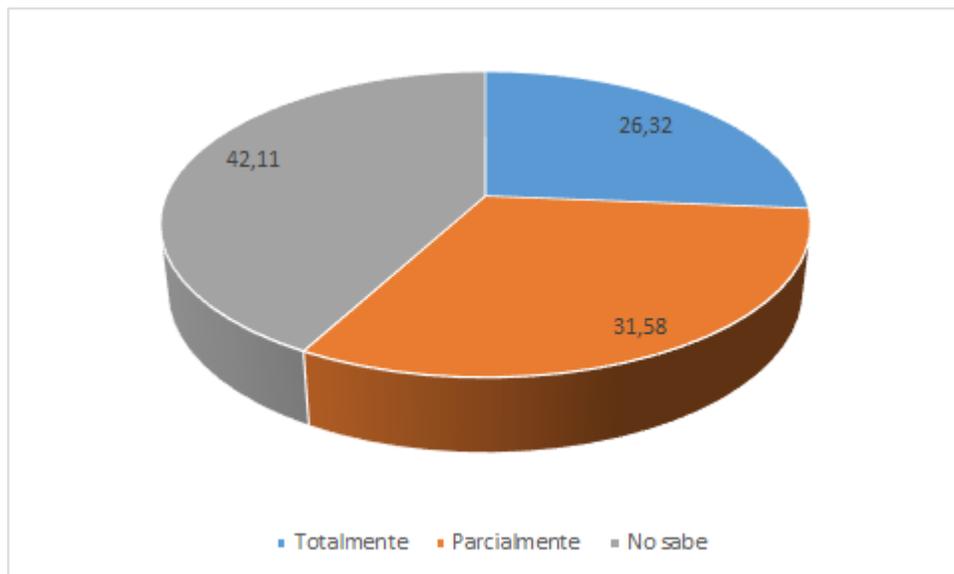
7. ¿Identifica las ventajas competitivas de la funda plástica de rollo y como esta se diferencia en el mercado?

Tabla 16. Pregunta No.7 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	5	26,32	26,32
	Parcialmente	6	31,58	57,89
	No sabe	8	42,11	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 18. Pregunta No.7 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

Las ventajas competitivas del producto son esenciales para marcar una diferenciación que permita alcanzar el liderazgo que señala la filosofía corporativa actual. El 42% no sabe cuál es la principal ventaja del producto frente a su competencia, mostrando una total desintegración con el valor empresarial.

Esta situación provoca una falta interna de motivación que atenta contra el desarrollo y cumplimiento de las metas, afectando el posicionamiento de la marca en el mercado.

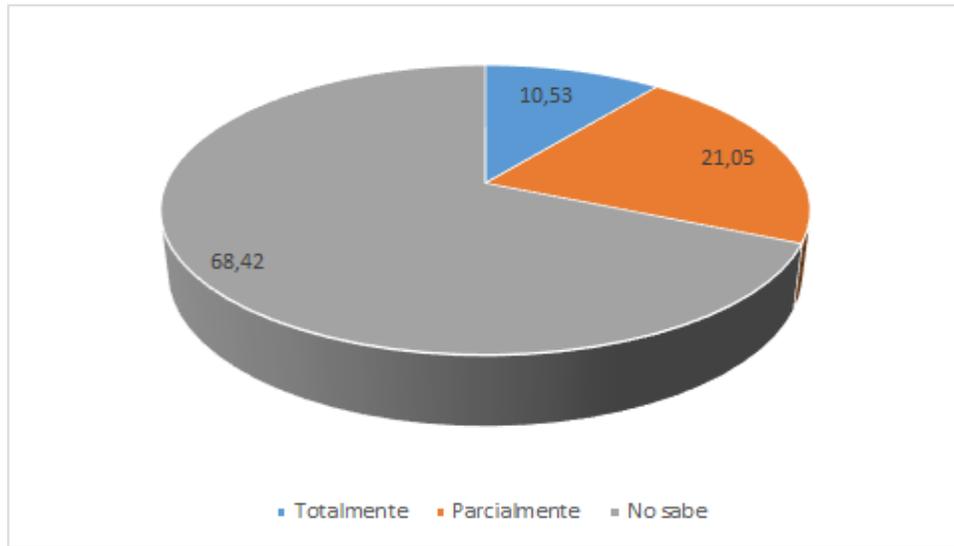
8. ¿Tiene una adecuada retroalimentación que le permita conocer los niveles de satisfacción de su cliente?

Tabla 17. Pregunta No.8 (Personal)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Totalmente	2	10,53	10,53
Parcialmente	4	21,05	31,58
No sabe	13	68,42	100,00
Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 19. Pregunta No.8 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La retroalimentación permite mantener una adecuada comunicación con el cliente, mejorando la calidad del servicio prestado. En este sentido, la empresa puede reaccionar frente a cambios en sus patrones de comportamiento.

El 68% del personal indica que no sabe sobre los niveles de satisfacción y criterios del cliente una vez consumidos los productos, evitando que se pueda reaccionar eficientemente mejorando la calidad interna. Esto representa una barrera que no permite a la empresa alcanzar una verdadera diferenciación ya que evita que las decisiones tomadas se focalicen específicamente a los requerimientos del mercado.

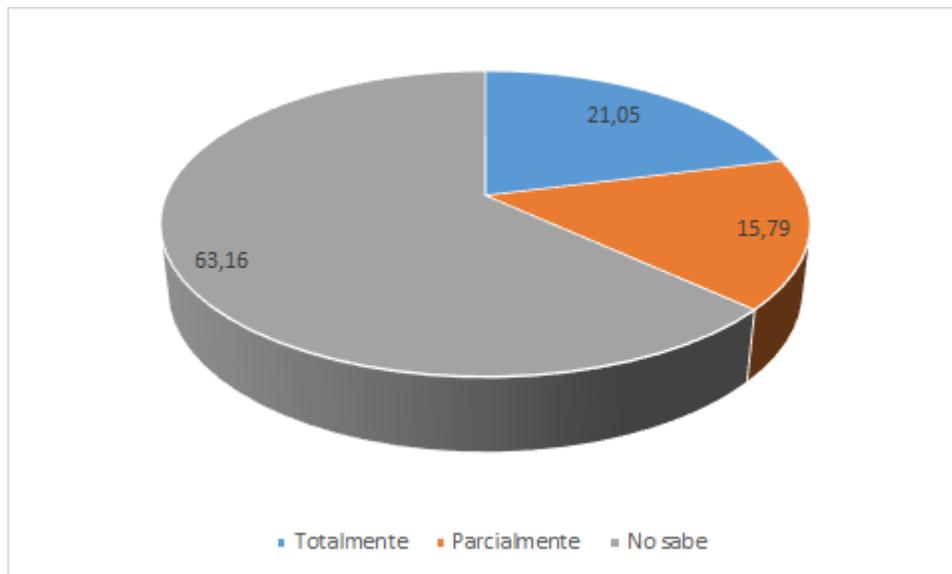
9. ¿Identifica su aporte en las estrategias corporativas existentes?

Tabla 18. Pregunta No.9 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	4	21,05	21,05
	Parcialmente	3	15,79	36,84
	No sabe	12	63,16	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 20. Pregunta No.9 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

Las estrategias desarrolladas deben aportar a mejorar los niveles de competitividad que la empresa tiene en el mercado. Estas deben marcar una diferenciación que permita al cliente reconocer la marca frente a la competencia.

En la actualidad el 62% del personal no sabe sobre el aporte que sus funciones tienen con la ventaja competitiva, por lo que se evidencia una falta de información e integración que no permite alcanzar mejores resultados. La desconexión del personal con la estrategia hace que estas no puedan alcanzar un alto rendimiento y soporte en la organización.

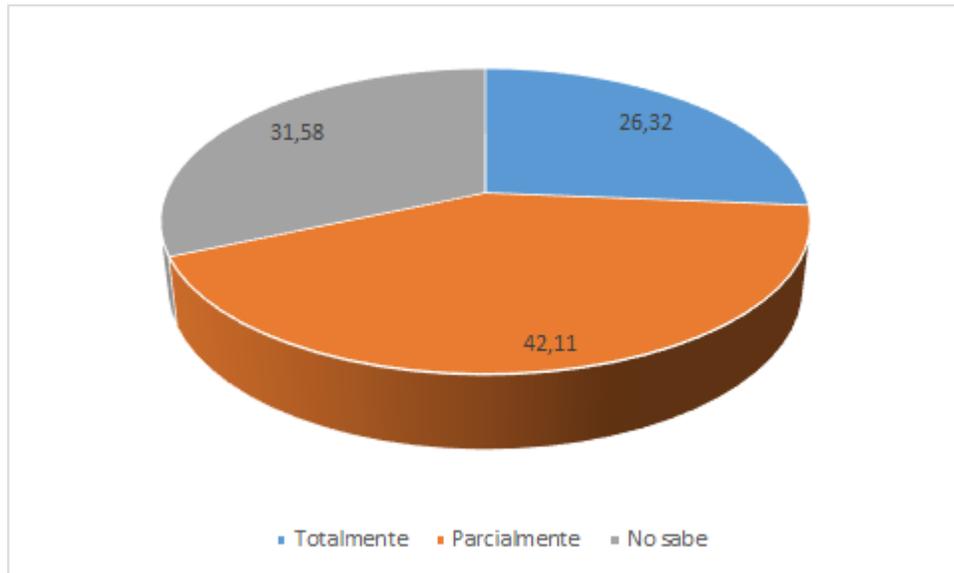
10. ¿Dispone de espacios que le permitan aportar al mejoramiento de la empresa?

Tabla 19. Pregunta No.10 (Personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	5	26,32	26,32
	Parcialmente	8	42,11	68,42
	No sabe	6	31,58	100,00
	Total	19	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 21. Pregunta No.10 (Personal)



Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

El mejoramiento de la empresa depende de la gestión diaria de cada colaborador. Por ello, es importante que este cuente con espacios en donde pueda expresar criterios y llegar a consensos que mejoren la situación actual.

El 42% señala que parcialmente dispone de espacios en donde puede exponer criterios y fomentar las mejoras. Como se observa, si bien la empresa ha destinado medidas para que el personal aporte estas son insuficientes.

4.2.2 Resultados encuesta al cliente.

Instructivo de la encuesta:

El proceso de llenado de la encuesta debe realizarse de manera individual. Para ello, es necesario cumplir con el siguiente procedimiento:

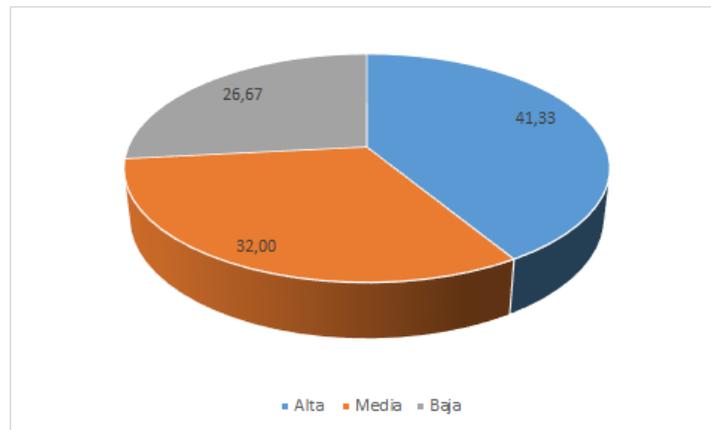
- Leer pausadamente cada una de las preguntas formuladas en la encuesta.
- Seleccionar la respuesta que mejor expresen su criterio.
- Seleccionar con una “X” la opción requerida
- Una vez terminada la encuesta, realizar una revisión general
- Utilizar lápiz para poder borrar la respuesta en el caso de requerirlo.

Con las opciones señaladas se garantiza un llenado adecuado, aspecto que permitirá disponer de las respuestas requeridas, para iniciar el proceso de tabulación.

Es importante señalar que el instructivo debe ser difundido antes del llenado de la encuesta aspecto que permitirá un efectivo levantamiento de datos para cumplir con los objetivos propuestos.

1. ¿Evalúe la calidad del producto (fundas de plástico en rollo) que le ofrece la empresa?

Figura 22. Pregunta No.1 (Clientes)



Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 20. Pregunta No.1 (Clientes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Alta	62	41,33	41,33
	Media	48	32,00	73,33
	Baja	40	26,67	100,00
	Total	150	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

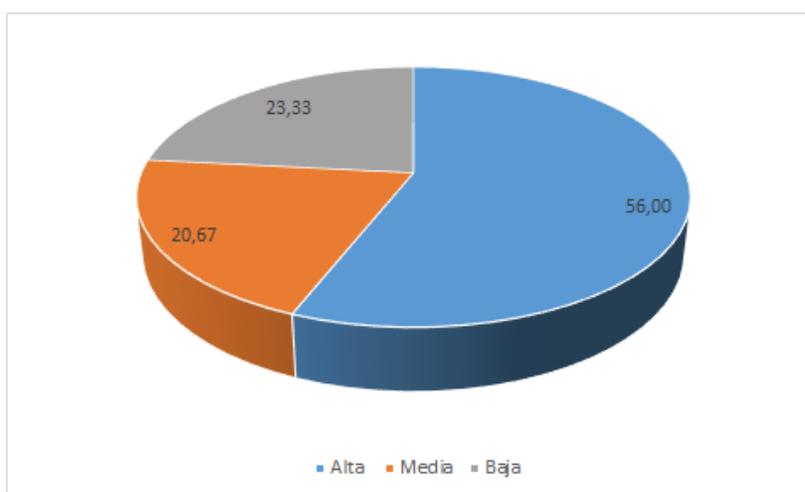
Análisis e interpretación

La calidad del producto es básica para poder alcanzar un efectivo posicionamiento en el mercado. La empresa en cada actividad cumplida debe marcar la diferenciación para alcanzar los mejores resultados. En la actualidad el 41% señala que la calidad es alta,

existiendo un reconocimiento adecuado del producto, aspecto que es positivo en la medida que permite alcanzar metas referentes a los ingresos esperados. Esto no obstante debe mejorarse con procesos internos más eficientes que permitan reducir costos de producción y por ende alcanzar un mayor rendimiento.

2. ¿En qué medida considera usted que la empresa atiende sus necesidades?

Figura 23. Pregunta No.2 (Clientes)



Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 21. Pregunta No.2 (Clientes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Alta	84	56,00	56,00
	Media	31	20,67	76,67
	Baja	35	23,33	100,00
	Total	150	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

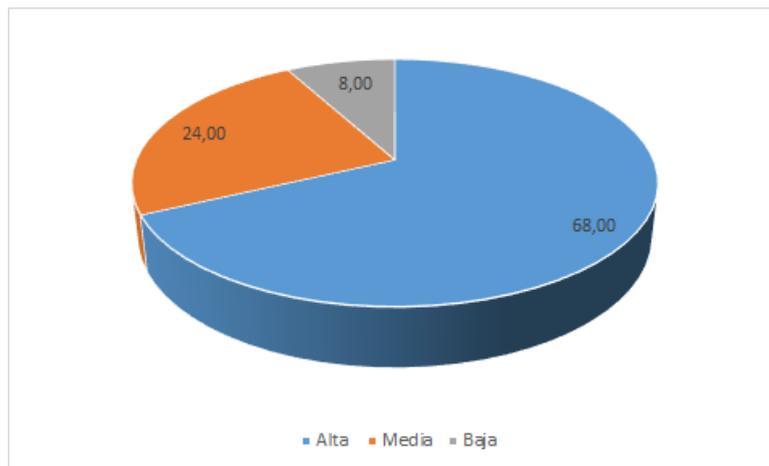
Análisis e interpretación

La atención de las necesidades al cliente es esencial para mantener las relaciones comerciales. Los procesos internos deben contener estrategias que fortalezcan la relación empresa-cliente y permitan alcanzar sólidas negociaciones a largo plazo.

Los resultados muestran que el 56% es alta, el cliente considera que la empresa mantiene una atención integral de las necesidades, siendo esta una de las ventajas competitivas.

3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene con el producto?

Figura 24. Pregunta No.3 (Clientes)



Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 22. Pregunta No.3 (Clientes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Alta	102	68,00	68,00
	Media	36	24,00	92,00
	Baja	12	8,00	100,00
	Total	150	100,00	

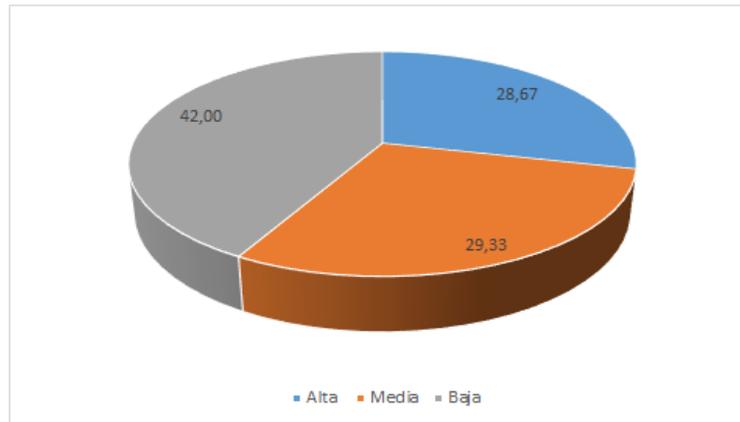
Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

La satisfacción con el producto recibido determina la posibilidad de mantener las relaciones comerciales a largo plazo. El cliente señala con el 68% que la satisfacción es alta, que existe seguimiento a sus requerimientos y cumplimiento en base a las disposiciones establecidas. Esto es positivo en la medida que permite afianzar las relaciones y marcar un sólido posicionamiento en el mercado.

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene con el servicio recibido?

Figura 25. Pregunta No.4 (Clientes)



Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 23. Pregunta No.4 (Clientes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Alta	43	28,67	28,67
	Media	44	29,33	58,00
	Baja	63	42,00	100,00
	Total	150	100,00	

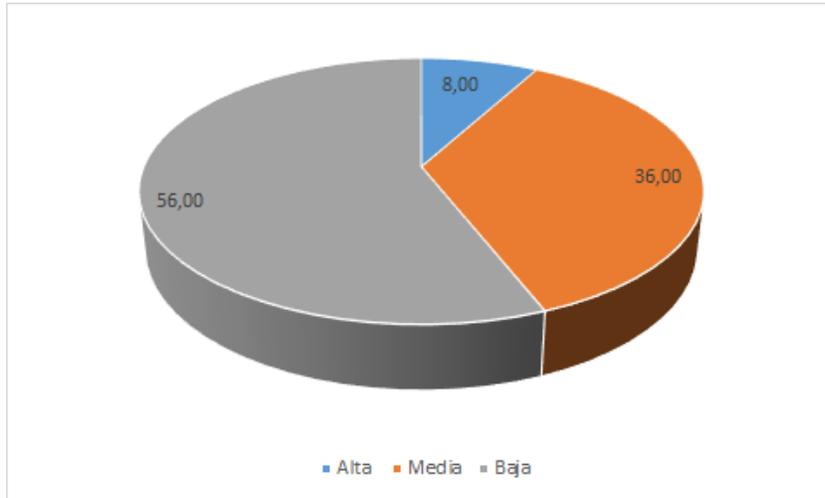
Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

El servicio recibido marca la percepción del cliente frente a la relación comercial. Como se observa el 42% indica que es baja, existiendo serias debilidades que pueden afectar las relaciones comerciales. Si bien el producto es de calidad, este presenta algunos inconvenientes con respecto a los procesos de atención los cuales marcan falencias internas que pueden atentar contra la estabilidad de la empresa.

5. ¿Ha considerado buscar otros proveedores para adquirir el mismo producto?

Figura 26. Pregunta No.5 (Clientes)



Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 24. Pregunta No.5 (Clientes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Alta	12	8,00	8,00
	Media	54	36,00	44,00
	Baja	84	56,00	100,00
	Total	150	100,00	

Elaborado por: Torres, Carlos

Análisis e interpretación

Cuando el cliente opta por otros proveedores genera una situación crítica que amenaza con los ingresos y rentabilidad esperados. Esto se debe a falencias que el cliente percibe y que le hacen decidir por nuevas alternativas.

El 56% señala que no ha considerado la búsqueda de otras alternativas, siendo esto positivo, pero no suficiente en la medida que dada la competitividad del mercado existen posibilidades de perder al cliente si no se cumple a cabalidad con sus exigencias.

4.2.3 Resultados de la entrevista.

Entrevistado: Ing. Marcelo Paz Albuja

Título: Ingeniero Comercial
Master en Administración de Empresas Mención
MKT

Experiencia: Asesor Corporativo Comercial
Docente Universitario 4to Nivel
Consultor de mercado

Desarrollo:

1. ¿Qué aspectos se deben considerar en la realización de un diseño de plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?

Análisis:

Es importante conocer el entorno para determinar factores críticos los cuales sustenten el desarrollo de estrategias. Como indica el experto, es necesario conocer la

realidad actual para fomentar mecanismos que permitan obtener reacciones de alto impacto relacionadas a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad.

Se observa, además, la necesidad del uso de metodologías técnicas para poder construir un plan de ventas adecuado que pueda ser administrable y que produzca resultados comprobables los cuales den paso a un mayor desarrollo y beneficio.

2. ¿Cómo se puede alcanzar ventajas competitivas que marquen la diferencia en el mercado?

Análisis:

El conocimiento de las necesidades del cliente da lugar a estrategias competitivas las cuales deben estar sometidas a constantes cambios y ajustes. El plan de ventas debe atender a una realidad del entorno, fijándose siempre en el cliente como eje central de desarrollo.

En la medida que las estrategias vayan incentivando la compra de productos y su uso alcance satisfacción, la empresa empezará a disponer de ventajas competitivas que le permitan crecer en el mercado.

3. ¿Qué aspectos determinan la factibilidad en la implementación de un plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?

Análisis:

La sugerencia del experto implica la determinación de los recursos a utilizarse, el presupuesto de ventas y el rendimiento esperado. En este sentido, se observa la necesidad de técnicas financieras las cuales permitan determinar si el plan es rentable y efectivo, produciendo retornos que eleven las utilidades de la empresa en función de la satisfacción del cliente.

Una vez aprobado el diseño del plan, el control de su ejecución es necesario. Su desarrollo debe partir de indicadores de gestión los cuales permitan controlar si los objetivos esperados se han cumplido satisfactoriamente.

4. ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento y efectividad alcanzado en el plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?

Análisis:

El mejoramiento es un proceso inmerso en el desarrollo de un plan de marketing en donde constantemente deben evaluarse los resultados obtenidos. Se evidencia la necesidad de conformar un tablero de comando compuesto por indicadores y parámetros

en donde se pueda describir los alcances obtenidos y las áreas que ameritan realizar correctivos.

4.3. Interpretación y Análisis de los resultados

Una vez procesadas las encuestas al personal y clientes, se pudo obtener los siguientes resultados:

- La empresa dispone de un producto de calidad que cubre con las expectativas y necesidades del cliente, aspecto que ha logrado generar una lealtad importante que ha sostenido las operaciones comerciales. No obstante, la falta de instrumentos internos y una organización eficiente han producido problemas en cuanto al servicio, siendo esta una situación que ha generado preocupación en los clientes.
- A nivel interno, la empresa no ha establecido eficientes sistemas de comunicación en todas sus áreas. Se observa que si bien los procesos productos son eficientes en cuanto a la calidad del producto, estos no siempre mantienen eficiencia en la utilización de recursos y atención al cliente, siendo esta una situación que no aporta al crecimiento empresarial.
- Los clientes consideran que el producto es adecuado y orientado a sus necesidades, sin embargo, evidencian poca gestión de la empresa por afianzar las relaciones comerciales lo que genera vulnerabilidad de pérdida de los clientes. Si bien la

mayoría no ha optado por la búsqueda de otras alternativas, la competitividad del mercado señala que existe esta posibilidad.

- La empresa tiene problemas internos que no permiten una mejor optimización de sus recursos, situación que si bien no ha afectado a la calidad si incide en los niveles de rentabilidad esperados.

Como se puede observar, la empresa dispone de un producto altamente aceptado, no obstante, ha descuidado sus procesos internos lo que tiende a afectar sus márgenes de contribución. Los niveles de venta producen rentabilidad, pero los costos internos afectan su rendimiento, siendo esta una situación que debe mejorar. Los resultados permiten observar que la empresa no ha afianzado una mejor calidad en la atención, siendo esta una situación que no aporta al mejoramiento de su posicionamiento.

4.4. Informe de la Investigación

El informe de la investigación resume los principales factores analizados en los instrumentos de campo utilizados permitiendo identificar los resultados obtenidos. En este caso, se describen los principales hallazgos en la investigación:

Con referencia a la encuesta al personal se obtuvo lo siguiente:

- El 58% del personal conoce parcialmente la filosofía corporativa de la empresa, por lo que no se pueden establecer acciones integradas que permitan un alto impacto en el mejoramiento de la calidad de servicio y el incremento en las ventas.
- El 47% del personal conoce parcialmente las funciones específicas de su cargo, existiendo alto riesgo de cometer errores que afecten su integridad y la calidad de servicio prestado.
- El 42% indica que conoce parcialmente o no sabe los niveles jerárquico existentes lo que dificulta la comunicación entre el personal.
- El 63% no sabe sobre los instrumentos disponibles para alcanzar un efectivo direccionamiento para mejorar la gestión.
- El 52% no sabe sobre las herramientas viables para mejorar la comunicación interna por lo que el desempeño tiene altos riesgos de cometer errores que afecten el servicio al cliente.
- El 74% indica que no sabe de mecanismos que le permitan evaluar y conocer sobre su desempeño, lo que afecta la identificación de falencias que se han cometido, no permitiendo la toma de decisiones encaminadas a un mejoramiento continuo.

- El 42% no identifica las ventajas competitivas existentes en el producto de la funda de plástico lo que afecta la información al cliente y la calidad de atención minimizando las ventas posibles a obtenerse.
- El 68% no sabe sobre la retroalimentación necesaria para contar con información que permita un mejor direccionamiento y enfoque para alcanzar un mayor flujo de ventas.
- El 63% no identifica su aporte en las estrategias corporativas definidas por lo que no ayudan a mejorar el servicio prestado.
- El 31% no sabe sobre los espacios de comunicación que le permitan proponer mejoras en la empresa, lo que muestra una baja participación del personal en la ejecución de los procesos internos.

En cuanto a la encuesta dirigida a clientes se obtuvo los siguientes resultados:

- El 41% considera que la calidad del producto es alta siendo un producto que cubre sus requerimientos factor que es adecuado en la medida que permite alcanzar altos niveles de satisfacción
- El 56% de los clientes considera que la empresa atiende adecuadamente sus necesidades por lo que se identifica que el producto comercializado es adecuado.

- El 68% de los clientes indica que su satisfacción es alta, lo que demuestra que el producto es adecuado debiendo mejorarse los procesos de atención y servicio para incrementar el volumen de ventas.
- El 42% de los clientes considera que el servicio recibido tiene baja calidad, siendo un factor crítico que amerita urgentes cambios.
- El 56% de los clientes considera que no ha considerado buscar otros proveedores lo que muestra una lealtad frente al producto.

En relación a la entrevista:

- El experto considera que el plan de ventas debe ser desarrollado en función de un total conocimiento del mercado para que se establezcan estrategias adecuadas que impulsen el mejoramiento de las ventas.
- El experto considera que las ventajas competitivas son de corta temporalidad por lo que es importante disponer de sistemas que permitan a la empresa siempre proponer aspectos innovadores
- El experto aconseja que debe someterse el plan de ventas a una evaluación que determine su factibilidad.

- El experto considera que la evaluación del desempeño y resultados del plan se debe basar en los resultados alcanzados.

Capítulo V

5. Propuesta del plan de marketing

5.1. Resumen Ejecutivo

Las condiciones actuales de la empresa ameritan un direccionamiento efectivo, el cual establezca de manera concreta acciones sustentables que permitan mejorar su gestión. Es necesario emitir mensajes claros que incentiven a la demanda y permitan incrementar la frecuencia y montos de consumo, aspecto que será viable con un mejor posicionamiento de mercado.

Una de las ventajas es que el producto actual dispone de altos niveles de calidad, siendo esta una plataforma para poder incrementar la capacidad de venta, en la medida que se vayan fortaleciendo los procesos internos.

Conforme lo expuesto, el contenido del diseño de plan estratégico de Marketing enfocado en las ventas y el servicio, se desarrolla en relación a los siguientes aspectos:

- Análisis de la situación actual de la empresa en función de las influencias macro y micro levantadas. Esto permitirá disponer de un FODA que permita esquematizar los procesos a cumplir, determinando los factores prioritarios que mayor impacto causarán en el mercado.

- Formulación de una propuesta de valor apoyada en objetivos y estrategias delimitadas, las cuales se convertirán en el modelo de orientación más importante de la empresa para alcanzar los resultados esperados.
- Establecer el plan operativo anual que describa como cada una de las estrategias va a llevarse a cabo.
- Determinar la factibilidad de la ejecución del plan estratégico, siendo un elemento que permitirá su desarrollo.

Cada una de las fases descritas será apoyada con herramientas y recursos que permitan disponer de una información válida que sustente la propuesta y permita su ejecución acorde a los lineamientos planificados.

5.2 Estructura del Plan de marketing

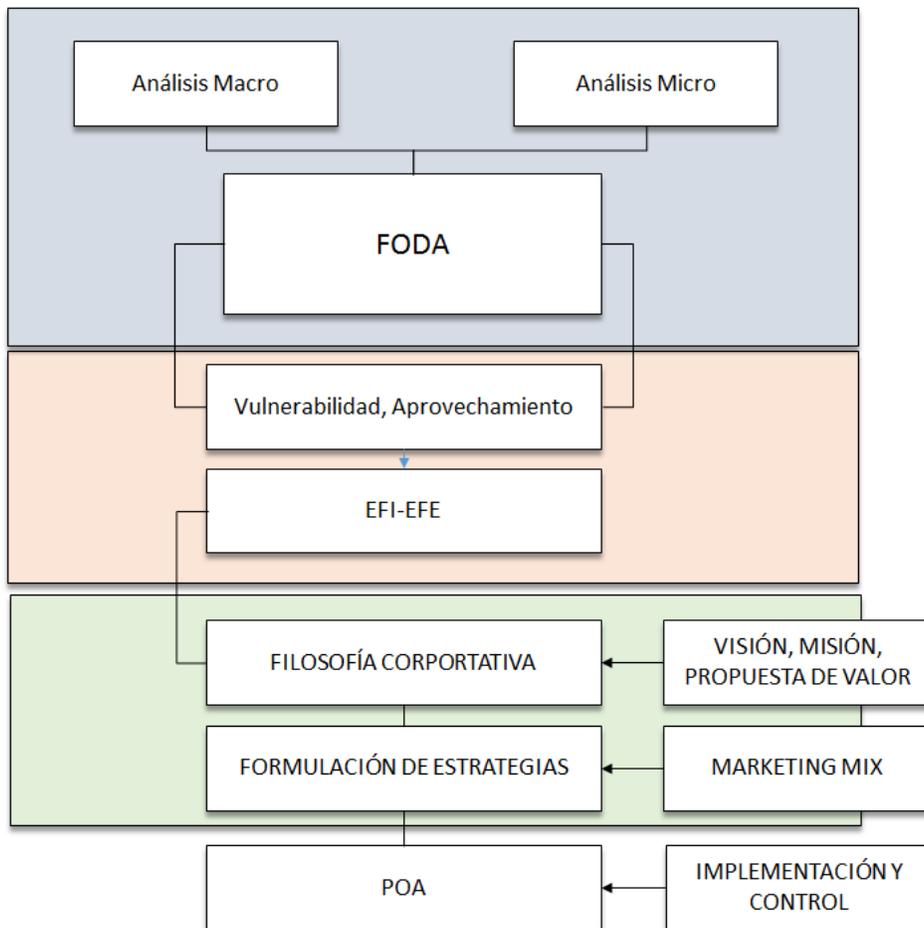
Los lineamientos señalados, dan lugar a una estructura definida que permitirá cumplir de manera ordenada y lógica cada una de las actividades necesarias para que el plan estratégico pueda ser implementado y controlado, dando lugar a beneficios en la empresa.

En este caso, la estructura será apoyada con diversas herramientas las cuales permitirán disponer de un criterio sólido que genere propuestas alineadas a objetivos que se puedan alcanzar.

La ventaja de utilizar la estructura se basa en optimizar los recursos disponibles con los cuales se puedan llegar a resultados efectivos. En este caso, permitirán a la empresa solventar los problemas encontrados, generando mejores niveles de ingreso producto de un mejor posicionamiento. Internamente, la calidad del servicio y gestión fomentará una lealtad en el mercado que reconozca el producto y decida adquirirlo para cubrir sus necesidades.

A continuación, la explicación del plan de manera gráfica:

Figura 27. Estructura del plan estratégico



Fuente: (Merzel, 2012, pág. 90)

5.3 Análisis de la situación actual

Tomando como referencia el análisis externo dado por las influencias macro y micro y las tendencias del sector, se construye la siguiente matriz FODA.

5.3.1 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que presenta una serie de factores internos y externos que inciden en la gestión de la empresa. Su desarrollo permite tener una visión amplia con la cual se establezcan estrategias que se amparen en una situación real. “El análisis FODA evita que las empresas tomen decisiones desbordadas que no producirán efectos positivos en relación a los objetivos planteados.” (Solórzano C. , 2012, pág. 120).

Conforme se señala, el análisis parte de una identificación de factores controlables y otros externos. Ambos generan incidencias en los resultados por lo que deben ser establecidos en función de estrategias.

Son factores internos los que pueden ser controlados por la empresa. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

- **Fortalezas:** Aquellos elementos que permiten a la empresa cumplir acciones relevantes las cuales permitirán alcanzar un resultado eficiente y diferenciador.

- **Debilidades:** Aquellos elementos que presentan continuos problemas, deficiencias e inconsistencias en su desarrollo y que afectan la calidad de los resultados en cada una de las áreas.

Son factores externos lo que no pueden ser controlados por la empresa, pero su existencia determina resultados. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

- **Oportunidades:** Aquellos factores que de aprovecharse pueden generar importantes niveles de crecimiento en la empresa.
- **Amenazas:** Riesgos que pueden afectar la gestión de la empresa y que no permiten alcanzar un resultado favorable.

5.3.2 Matriz FODA.

La matriz FODA presenta de una manera más didáctica y organizada cada uno de los factores para que se pueda disponer de una comprensión clara, actualizada y pertinente la realidad de la empresa y la forma como debe gestionar.

Su desarrollo establece una clara diferenciación de los factores internos y externos, facultando su relación para poder establecer acciones que tengan alto impacto y beneficio en la organización. A continuación, su estructura general

Figura 28. Matriz FODA



Fuente: (Cortéz, 2012, pág. 45)

El análisis externo e interno realizado describen los siguientes factores internos y externos:

Tabla 25. Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	La empresa se encuentra constituida siendo sus actividades totalmente apegadas a las normativas vigentes	D1	La empresa no dispone de lineamientos estratégicos claramente definidos
F2	La empresa dispone de una planta equipada con una clara definición de los productos que oferta en el mercado	D2	La empresa no cuenta con una efectiva delimitación de sus áreas internas
F3	La empresa es pionera en la producción fundas plásticas de rollo en el mercado	D3	La empresa no ha establecido elementos diferenciadores para ser reconocida en el mercado
F4	La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que reconocen la calidad de sus productos	D4	El personal internamente desconoce los lineamientos que se esperan alcanzar
F5	La empresa mantiene una sólida experiencia en el mercado	D5	La empresa no ha definido ventajas claras que le permitan alcanzar una diferenciación sostenible

Oportunidades		Amenazas	
O1	El Gobierno impulsa el cambio de la matriz productiva, abriéndose espacios para la diversificación	A1	Posibles cambios en los lineamientos políticos reguladores del país
O2	La economía pese a la caída del petróleo se ha mantenido estable permitiendo mayor proyección de los resultados	A2	Incremento de los tributos para productos plásticos que no sean biodegradables
O3	La normativa vigente señala como base la economía solidaria, lo que abre espacios de asociatividad	A3	Barreras para la producción relacionadas a medidas de impacto ambiental
O4	Importante desarrollo del sector de plásticos impulsa la canalización de inversiones	A4	Altos niveles de competitividad por crecimiento del sector
O5	Aceptación del producto nacional en mercados internacionales	A5	Exigencias de calidad pueden incrementar costos

Elaborado por: Torres, Carlos

Como se observa, cada uno de los factores presentados ha sido tomado del análisis externo e interno realizado, entendiendo que estos impactan en el desempeño de la empresa.

5.3.3 Matrices de Análisis.

Existen una serie de elementos que deben ser considerados en las estrategias, determinando si bajo las condiciones actuales son oportunidades o amenazas. Además, es importante analizar el Impacto posible a obtenerse

5.3.3.1 Matriz de Aprovechamiento y Vulnerabilidad.

La matriz de aprovechamiento y vulnerabilidad relaciona los factores internos con los externos, calificándolos en relación a su impacto. Para ello, se toma como referencia la siguiente tabla de ponderación:

Tabla 26. Tabla de ponderación

Valor	Descripción
3	Alta relación entre los factores evaluados
2	Media relación entre los factores evaluados
1	Baja relación entre los factores evaluados
0	Nula relación entre los factores evaluados

Fuente: (David, 2012, pág. 120)

El proceso a seguir se resume en los siguientes pasos:

- Relacionar cada factor interno con el externo en base a la tabla de ponderación presentada.
- Sumar el total por factor interno y externo.
- Ordenar los resultados en orden descendente.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 27. Matriz de Aprovechamiento

Fortalezas/Oportunidades		O1	O2	O3	O4	O5	Total
		El Gobierno impulsa el cambio de la matriz productiva, abriéndose espacios para la diversificación	La economía pese a la caída del petróleo se ha mantenido estable permitiendo mayor proyección de los resultados	La normativa vigente señala como base la economía solidaria, lo que abre espacios de asociación	Importante desarrollo del sector de plásticos impulsa la canalización de inversiones	Aceptación del producto nacional en mercados internacionales	
F1	La empresa se encuentra constituida siendo sus actividades totalmente apegadas a las normativas vigentes	3	2	1	1	2	9
F2	La empresa dispone de una planta equipada con una clara definición de los productos que oferta en el mercado	3	3	0	2	2	10
F3	La empresa es pionera en la producción fundas plásticas de rollo en el mercado	2	2	1	3	3	11
F4	La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que reconocen la calidad de sus productos	3	2	1	3	1	10
F5	La empresa mantiene una sólida experiencia en el mercado	2	0	1	1	3	7
Total		13	9	4	10	11	

Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 28. Matriz de vulnerabilidad

Debilidades/Amenazas		A1	A2	A3	A4	A5	Total
		Posibles cambios en los lineamientos políticos reguladores del país	Incremento de los tributos para productos plásticos que no sean biodegradables	Barreras para la producción relacionadas a medidas de impacto ambiental	Altos niveles de competitividad por crecimiento del sector	Exigencias de calidad pueden incrementar costos	
D1	La empresa no dispone de lineamientos estratégicos claramente definidos	2	3	0	3	2	10
D2	La empresa no cuenta con una efectiva delimitación de sus áreas internas	2	3	1	1	3	10
D3	La empresa no ha establecido elementos diferenciadores para ser reconocida en el mercado	3	2	2	3	1	11
D4	El personal internamente desconoce los lineamientos que se esperan alcanzar	1	2	3	2	1	9
D5	La empresa no ha definido ventajas claras que le permitan alcanzar una diferenciación sostenible	0	1	1	1	0	3
Total		8	11	7	10	7	

Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 29. Factores priorizados

Código	Factor	Puntaje
F3	La empresa es pionera en la producción fundas plásticas de rollo en el mercado	11
F2	La empresa dispone de una planta equipada con una clara definición de los productos que oferta en el mercado	10
F4	La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que reconocen la calidad de sus productos	10
F1	La empresa se encuentra constituida siendo sus actividades totalmente apegadas a las normativas vigentes	9
F5	La empresa mantiene una sólida experiencia en el mercado	7

Código	Factor	Puntaje
O1	El Gobierno impulsa el cambio de la matriz productiva, abriéndose espacios para la diversificación	13
O5	Aceptación del producto nacional en mercados internacionales	11
O4	Importante desarrollo del sector de plásticos impulsa la canalización de inversiones	10
O2	La economía pese a la caída del petróleo se ha mantenido estable permitiendo mayor proyección de los resultados	9
O3	La normativa vigente señala como base la economía solidaria, lo que abre espacios de asociatividad	4

Código	Factor	Puntaje
D3	La empresa no ha establecido elementos diferenciadores para ser reconocida en el mercado	11
D1	La empresa no dispone de lineamientos estratégicos claramente definidos	10
D2	La empresa no cuenta con una efectiva delimitación de sus áreas internas	10
D4	El personal internamente desconoce los lineamientos que se esperan alcanzar	9
D5	La empresa no ha definido ventajas claras que le permitan alcanzar una diferenciación sostenible	3

Código	Factor	Puntaje
A2	Incremento de los tributos para productos plásticos que no sean biodegradables	11
A4	Altos niveles de competitividad por crecimiento del sector	10
A1	Posibles cambios en los lineamientos políticos reguladores del país	8
A3	Barreras para la producción relacionadas a medidas de impacto ambiental	7
A5	Exigencias de calidad pueden incrementar costos	7

Elaborado por: Torres, Carlos

Los factores priorizados permitirán focalizar las estrategias que conformarán el plan operativo.

5.3.3.2 Matriz EFE y EFI.

La Matriz EFE evalúa los factores externos, mientras que la EFI los internos. Su desarrollo parte de los resultados obtenidos en el aprovechamiento y vulnerabilidad, calificando según criterio propio la relación existente entre los factores. Para ello, se utilizó la siguiente tabla de calificación:

Tabla 30. Tabla de calificación

Calificación	Valor
2	El factor analizado tiene alta importancia
1	El factor analizado tiene nula importancia
0	El factor analizado tiene baja importancia

Fuente.: (Huggs, 2012)

A continuación, los resultados:

Tabla 31. Matriz EFI

Factores		Valores ponderados	Tasa	Calificación	Puntaje
F1	La empresa se encuentra constituida siendo sus actividades totalmente apegadas a las normativas vigentes	9	10,00%	2	0,200
F2	La empresa dispone de una planta equipada con una clara definición de los productos que oferta en el mercado	10	11,11%	2	0,222
F3	La empresa es pionera en la producción fundas plásticas de rollo en el mercado	11	12,22%	1	0,122
F4	La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que reconocen la calidad de sus productos	10	11,11%	2	0,222
F5	La empresa mantiene una sólida experiencia en el mercado	7	7,78%	2	0,156
D1	La empresa no dispone de lineamientos estratégicos claramente definidos	10	11,11%	0	0,000
D2	La empresa no cuenta con una efectiva delimitación de sus áreas internas	10	11,11%	1	0,111
D3	La empresa no ha establecido elementos diferenciadores para ser reconocida en el mercado	11	12,22%	1	0,122
D4	El personal internamente desconoce los lineamientos que se esperan alcanzar	9	10,00%	0	0,000
D5	La empresa no ha definido ventajas claras que le permitan alcanzar una diferenciación sostenible	3	3,33%	1	0,033
Total		90	Total	1,189	

Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 32. Matriz EFE

Factores		Valores ponderados	Tasa	Calificación	Puntaje
O1	El Gobierno impulsa el cambio de la matriz productiva, abriéndose espacios para la diversificación	13	14,44%	2	28,9%
O2	La economía pese a la caída del petróleo se ha mantenido estable permitiendo mayor proyección de los resultados	9	10,00%	2	20,0%
O3	La normativa vigente señala como base la economía solidaria, lo que abre espacios de asociatividad	4	4,44%	1	4,4%
O4	Importante desarrollo del sector de plásticos impulsa la canalización de inversiones	10	11,11%	2	22,2%
O5	Aceptación del producto nacional en mercados internacionales	11	12,22%	1	12,2%
A1	Posibles cambios en los lineamientos políticos reguladores del país	8	8,89%	0	0,0%
A2	Incremento de los tributos para productos plásticos que no sean biodegradables	11	12,22%	1	12,2%
A3	Barreras para la producción relacionadas a medidas de impacto ambiental	7	7,78%	1	7,8%
A4	Altos niveles de competitividad por crecimiento del sector	10	11,11%	2	22,2%
A5	Exigencias de calidad pueden incrementar costos	7	7,78%	1	7,8%
Total		90		Total	137,8%

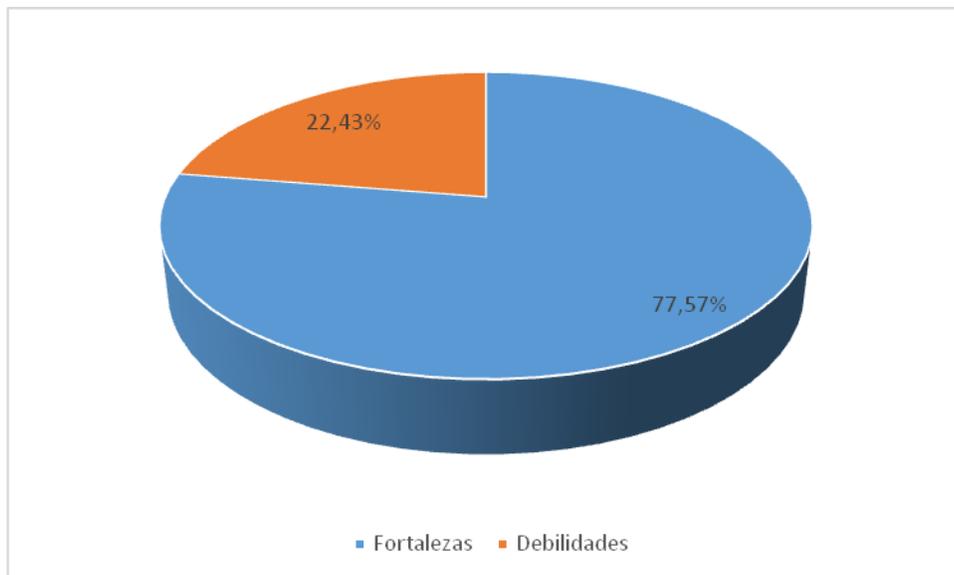
Elaborado por: Torres, Carlos

Tabla 33. Resultados EFI

Factor	Puntaje	Tasa
Fortalezas	0,922	77,57%
Debilidades	0,267	22,43%
Total	1,189	100,00%

Elaborado por: Torres, Carlos

Figura 29. Resultados EFI



Elaborado por: Torres, Carlos

Los resultados señalan que la empresa mantiene una mayor concentración en las fortalezas, por lo que sus estrategias pueden ser agresivas, aprovechando las mismas para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado.

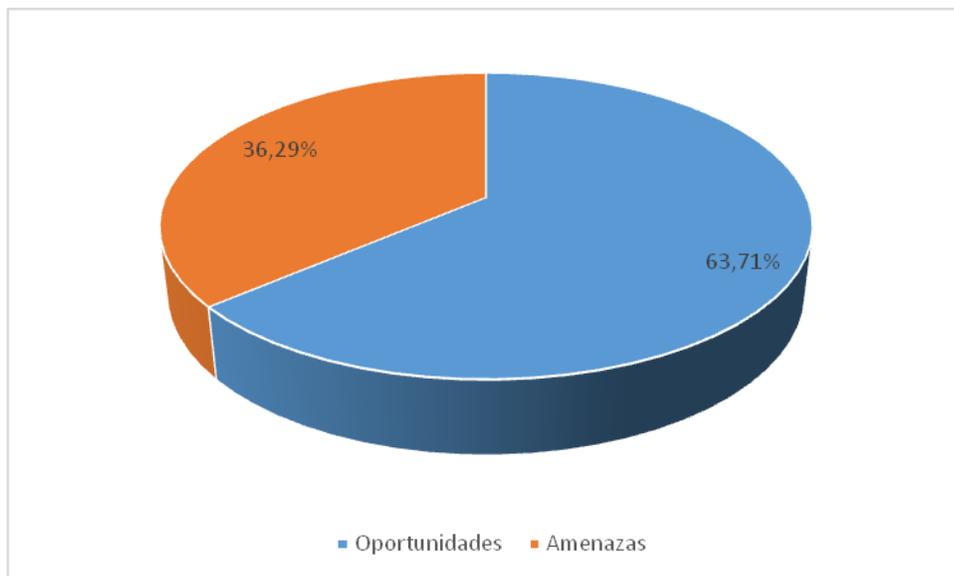
Tabla 34. Resultados EFE

Factor	Puntaje	Tasa
Oportunidades	0,878	63,71%
Amenazas	0,500	36,29%
Total	1,378	100,00%

Elaborado por: Torres, Carlos

En base a los análisis realizados, se dispone de los factores para sustentar el plan corporativo de ventas.

Figura 30. Resultados EFE



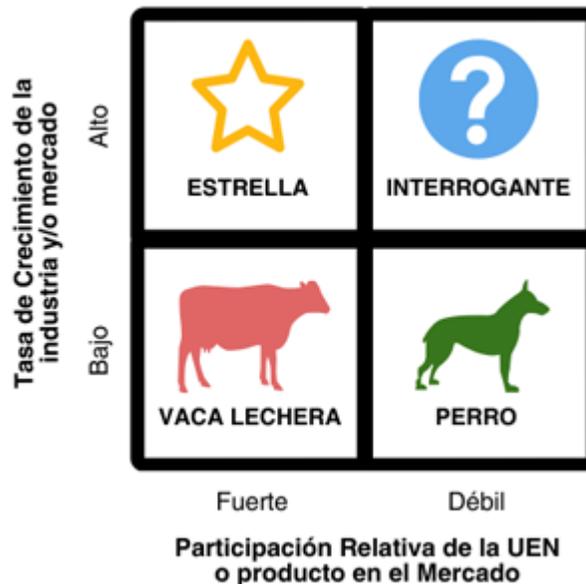
Elaborado por: Torres, Carlos

Debido a que el mayor peso se encuentra en las oportunidades, las estrategias deben orientarse a aprovechar las condiciones de mercado, impulsando el crecimiento de la empresa.

5.3.3.2 Matriz BCG.

La Matriz de Boston Consulting Group permite identificar el nivel o estado de los productos que actualmente comercializa la empresa. Esto ayudará a consolidar estrategias que permitan un mejor tratamiento de los mismos. Para ello, presenta cuatro categorías las cuales se describen en la siguiente figura:

Figura 31. Matriz BCG



Fuente: (Olade, 2015)

Su aplicación parte de la definición de una estrategia integral en donde se evidencian los productos que tienen mayor oportunidad de crecimiento para establecer medidas especializadas que permitan mejorar su identificación y posicionamiento en el mercado. Aplicando el concepto a los productos actualmente distribuidos por Displasal, se obtiene los siguientes resultados:

Figura 32. Matriz BCG



Elaborado por: Torres, Carlos

Como se puede observar, el producto estrella de la empresa es las fundas plásticas en rollo las cuales como se indicó tienen una gran cantidad de uso. Es importante señalar que en la actualidad no se registran productos Vaca Lechera o Hueso. En base a lo señalado es importante que el plan estratégico se concentre en transformar la estrella en una vaca lechera para maximizar los ingresos. Incorporando los resultados de la matriz a la estrategia principal, se identifica la necesidad de posicionar el producto en el mercado objetivo a fin de incrementar el volumen de ventas. Para ello, es necesario contar con una orientación clara basada en el reposicionamiento de la filosofía corporativa.

5.4 Información Preliminar de la empresa (Filosofía Corporativa)

Para establecer un direccionamiento efectivo que dé lugar a estrategias aprovechando los factores internos y externos priorizados, es necesario proponer un replanteamiento de la Filosofía Corporativa a fin de que esta establezca las bases para la formulación de los objetivos. A continuación, se detalla el proceso cumplido

5.4.1 Misión.

Al igual que la visión, se define la misión con KPI para poder establecer un mejor direccionamiento.

Tabla 35. Definición de la Misión

FACTORES DE ORIENTACIÓN	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Producción de fundas plásticas de alta calidad
Motivo para existir	Superar las expectativas del cliente, convirtiéndose en un socio estratégico para apoyarlo en cumplir sus objetivos.
Clientes ¿Para quién?	Personas naturales y jurídicas
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Servicio innovador único en el mercado
Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Personal calificado, tecnología de punta, infraestructura adecuada

Principios	Calidad, innovación, sinergia, identidad, no contradicción, investigación, capacitación.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Torres, Carlos

En base a lo expuesto, se formula la siguiente misión:

“Brindar soluciones mediante productos plásticos de alta calidad especializados en fundas para superar las expectativas de nuestros clientes respaldados en personal calificado, tecnología de punta e infraestructura necesaria para cumplir con altos estándares de calidad, innovación e identidad.”

5.4.2. Visión.

El replanteamiento de la visión se realiza mediante el uso de KPI los cuales permitirán definir un lineamiento adecuado. Los KPI son indicadores de gestión que permiten tener un mayor enfoque. Los resultados son:

Tabla 36. Definición de la Visión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
¿Qué quiero hacer?	Brindar productos plásticos de alta calidad
¿A dónde quiero llegar?	Ser líder en el mercado

Ámbito de mercado	Producción
Productos o servicios	Fundas plásticas.
Valores	Responsabilidad, respeto, lealtad.
En qué tiempo se puede realizar	En un período de 5 años

Elaborado por: Torres, Carlos

En base a lo dispuesto, se formula la siguiente visión:

“Ser en el año 2021 una empresa líder en el mercado ecuatoriano, en la producción de productos plásticos, especializada en fundas, brindando alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, trabajando con responsabilidad, respeto y lealtad”

5.4.3 Principios y valores.

Se plantean los siguientes principios y valores:

5.4.3.1 Valores.

Los valores de la empresa propuestos son:

- **Responsabilidad:** Se entiende como responsabilidad el cumplimiento a cabalidad de todas las obligaciones de la empresa. Su desarrollo se sustenta en función de las siguientes bases:
- **Actitud positiva:** Trabajar siempre en función al servicio al cliente, promoviendo actividades que permitan su satisfacción y el trabajo en equipo
- **Optimismo:** Mostrar voluntad de cumplir con las obligaciones, permitiendo que estas contribuyan a la calidad del servicio.
- **Respeto:** Se entiende como respeto a trabajar con cordialidad, inclusión y aceptación a las condiciones individuales de todos los compañeros de trabajo, proveedores y clientes.

5.4.3.2 Principios.

Se plantean los siguientes principios:

- **Integración:** Conformar equipos de trabajo buscando la participación equitativa de todos quienes la conforman.

- **Jerarquía:** Respetar a los mandos altos y bajos acorde la organización vigente. Acatar órdenes y disponer acciones relacionadas a los intereses del negocio y enmarcados dentro de las políticas y normas que rigen la institución.

Lealtad: Se define como lealtad al proceso sobre el cual se cuida los intereses del negocio, evitando acciones que puedan afectar su seguridad e integridad.

- **Protección:** Cuidado de todos los bienes tangibles e intangibles de la empresa para evitar daños o lesiones que puedan afectar su imagen o desempeño de las actividades.
- **Conservación:** Mantenimiento de los bienes de la empresa para que estos puedan mantenerse operando en adecuadas condiciones.
- **Seguridad:** Control en la difusión de la información de la empresa para evitar fugas que puedan ser mal utilizadas en perjuicio de sus objetivos.

5.4.4 Propuesta de Valor.

La definición de los objetivos sobre los cuales se formulen estrategias deben ser ejecutados en función de propuestas de valor. Es decir, aquellas que permitan alcanzar una diferenciación. El cliente percibe los elementos diferenciadores que le permiten a una empresa alcanzar el liderazgo.

Para su formulación, se ha considerado utilizar la Matriz del Balance Score Card, la cual propone cuatro ejes de gestión. Estos se detallan a continuación:

- **Finanzas:** Busca la sostenibilidad del capital de la empresa necesario para poder cumplir con los presupuestos.
- **Cliente:** Busca mejorar la calidad de servicio, permitiendo establecer relaciones a largo plazo con el cliente.
- **Procesos:** Fortalece los procesos internos para que estos aporten con el valor definido.
- **Aprendizaje:** Permite mejorar las competencias del personal en todas las áreas, para mejorar la gestión.

A continuación, se expresa la formulación de valor definida:

Tabla 37. Formulación del valor

Perspectiva	Eje	Propuesta de Valor
Financiera	Crecimiento de la empresa	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en la comercialización de los productos.
	Rentabilidad	
	Eficiencia Capital Circulante	
Cliente	Diversificación de servicios	Ofertar fundas plástico en rollo con altos estándares de calidad, permitiendo que el cliente identifique la marca y la relaciona con la necesidad.
	Sistemas de comunicación	
	Calidad en servicio	
Procesos Internos	Integración áreas	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad
	Control interno	
Aprendizaje	Tecnología	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal
	Entorno laboral	

Elaborado por: Torres, Carlos

5.5 Objetivo del Plan de Marketing

Una vez definida la propuesta de valor, es importante relacionarla con objetivos los cuales puedan ser cumplidos en base de las estrategias. Los objetivos son lineamientos que plantean estados que se espera alcanzar. Su desarrollo direcciona la gestión interna, focalizándola para que puedan convertirse en realidad. (Holguín, 2012, pág. 84).

5.5.1 Objetivo General.

Elaborar un plan de marketing enfocado en el servicio y las ventas, que permita mejorar la situación de la empresa, incrementando las operaciones comerciales.

5.5.2 Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos se plantean en base a la propuesta de valor desarrollada. Esto permitirá formular estrategias integrales que permitan alcanzar el objetivo general. Es importante señalar que a medida que el objetivo general se logre, la filosofía de la empresa se irá ejecutando.

Tabla 38. Formulación de objetivos específicos

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
Financiera	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en la comercialización de los productos.	Incrementar los ingresos de la empresa en función del posicionamiento de las fundas en rollo.
		Mejorar la eficiencia de relación entre ingresos, costos y gastos para maximizar la rentabilidad.
		Reducir los tiempos de cobranza de las cuentas por cobrar para disponer de una efectiva liquidez.
Cliente	Ofertar fundas plástico en rollo con altos estándares de calidad, permitiendo que el cliente identifique la marca y la relaciona con la necesidad.	Incrementar la participación de mercado permitiendo que el cliente identifique el producto.
		Integrar al cliente interno y externo para garantizar la prestación de información adecuada que permita identificar las ventajas de las fundas plásticas en rollo.

		Cumplir con las expectativas del cliente en función de sus requerimientos alcanzando una plena satisfacción
Internos	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad	Optimizar los recursos disponibles para alcanzar un mayor rendimiento
		Eliminar errores en el cumplimiento de los procesos para atender al cliente adecuadamente
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Incorporar procesos automatizados que permitan mejorar la producción, distribución e información.
		Aprovechar las competencias individuales para fortalecer las generales

Elaborado por: Torres, Carlos

5.5. Marketing Mix

Conforme los objetivos señalados, se describen los elementos del marketing mix:

- **Producto:** El enfoque de la investigación se establecerá en el producto estrella dada por las fundas plásticas. La ventaja competitiva se establecerá en un producto especializado acorde a los requerimientos del cliente, siendo una producción con materias primas de calidad y diseños personalizados.
- **Precio:** La estrategia del precio se basará en la técnica del commodity, es decir, se posicionará el producto con precios accesibles que el mercado valore y pueda

adquirir. Las ventas se enfocarán en empresas buscando alcanzar volúmenes importantes que permitan reducir los costos de producción.

- **Plaza:** La comercialización de las fundas plásticas se realizará a nivel nacional, sin embargo, se concentrará inicialmente en el Distrito Metropolitano de Quito. Esto permitirá que el producto sea identificado por la industria pudiendo establecer un posicionamiento y diferenciación.
- **Promoción:** La promoción será apoyada con estrategias competitivas en las que se establecerá acciones de marketing virtual y además se ubicará personal en diferentes puntos de venta para impulsar el producto a fin de que este sea identificado.

5.6. Estrategias del Plan de Marketing

Las estrategias son acciones que se enfocan en los objetivos propuestos. “Son estrategias aquellas acciones encaminadas a un fin determinado, estableciendo los recursos, tiempos y relaciones en su ejecución” (Andagoya, 2012, pág. 114).

La formulación de estrategias en la empresa Dispasal Cía. Ltda., cuenta en la actualidad con una filosofía corporativa definida, apoyada en valores y objetivos. Su alcance debe también establecer el mercado meta, es decir proceder a una segmentación

de clientes que por sus características sean los que mayor volumen de transacciones e ingreso generarán. Los resultados se describen a continuación.

5.6.1. Segmentación de Mercado Meta.

La experiencia de la empresa señala que las personas jurídicas tienen mayor volumen de consumo, en la medida que estos tercerizan el proceso de venta garantizando una mayor cobertura en el mercado.

Es decir, son clientes las empresas distribuidoras que adquieren el producto para a su vez venderlo. Si bien la empresa ha mantenido ventas directas, sus montos son bajos y la inversión alta, en la medida que es necesario abrir puntos de venta.

Lo expuesto, determina como perfil del cliente a empresas privadas que tengan amplia estructura de ventas y distribución. No obstante, el consumidor es la persona natural o jurídica que adquiere el producto para su uso.

Como se puede apreciar, existe un cliente directo y otro indirecto que se describe en la siguiente figura:

Figura 33. Mercado Meta



Elaborado por: Torres, Carlos

Como se aprecia en la figura, el segmento meta se basa en empresas de gran volumen de consumo, las cuales por su infraestructura pueden ampliar la cobertura de venta de las fundas plásticas.

5.6.1.1. Segmentación por conducta.

La segmentación por conducta, evalúa los patrones de comportamiento de los clientes para en base a estos establecer medidas efectivas de desarrollo. En este caso, es

importante analizar tanto al cliente directo como al consumidor, aspectos que aportan a formular estrategias que se acoplen a la realidad del mercado.

- **Empresas Corporativas:** Este tipo de negocios busca proveedores a gran escala de diversos productos los cuales son distribuidos en tiendas, mercados y supermercados. Su patrón de compra se basa en volúmenes altos y frecuencias constantes. Este mecanismo les permite expandir y diversificar su gestión de comercialización.
- **Clientes Naturales:** Son consumidores de las fundas plásticas, estas compran generalmente en puntos de venta específicos, atraídos por el reconocimiento de la marca.
- **Empresas:** Compran en bajos volúmenes para el uso de sus operaciones. A diferencia de las corporativas estas son consumidores del producto. Generalmente sus patrones de compra se basan en acuerdos o presupuestos definidos.

5.5.1.2 Segmentación geográfica.

Una de las principales ventajas en la selección del mercado meta establecido se basa en la optimización de los recursos disponibles para la empresa. En este caso, no se requiere ampliar una infraestructura física, sino establecer ventas a través de corporaciones que tienen una amplia fuerza de ventas y distribución.

Por ello, la segmentación geográfica no es aplicable en el siguiente plan, en la medida que se busca tener una cobertura nacional sin necesidad de abrir puntos de venta propios en cada ciudad o cantón.

Se espera que la colocación del producto en tiendas, supermercados y otros se realice en base al distribuidor o cliente corporativo lo que incrementará el volumen de ventas.

5.5.1.3 Segmentación psicográficas.

Este tipo de segmentación se aplica al consumidor final, es decir a las personas o empresas que adquieran las fundas plásticas para su uso. Se entiende que pueden ser clientes potenciales los siguientes:

- **Personas:** Personas mayores de edad que adquieran el producto para diversos usos como el tratamiento de basura, empaque de productos, otros.
- **Empresas:** Personas jurídicas que utilizan el producto para empaclar productos, tratamiento de basura, otros.

5.6 Formulación de estrategias

En base a los temas tratados, se procede a formular las estrategias en base la matriz DAFO.

Tabla 39. Formulación de estrategias

Matriz DAFO		O1	O5	O4	A2	A4	A1
		El Gobierno impulsa el cambio de la matriz productiva, abriéndose espacios para la diversificación	Aceptación del producto nacional en mercados internacionales	Importante desarrollo del sector de plásticos impulsa la canalización de inversiones	Incremento de los tributos para productos plásticos que no sean biodegradables	Altos niveles de competitividad por crecimiento del sector	Posibles cambios en los lineamientos políticos reguladores del país
F3	La empresa es pionera en la producción fundas plásticas de rollo en el mercado	Desarrollar un modelo de Marketing Virtual que permita al consumidor identificar las fundas de rollos y sus ventajas			Fortalecer las ventas corporativas con impulsores en los puntos de venta		
F2	La empresa dispone de una planta equipada con una clara definición de los productos que oferta en el mercado						
F4	La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que reconocen la calidad de sus productos						
D3	La empresa no ha establecido elementos diferenciadores para ser reconocida en el mercado	Desarrollar una estructura de servicio apoyado en un Customer Relationship Management			Establecer un programa de mejoramiento de las competencias del personal que atiende al cliente		
D1	La empresa no dispone de lineamientos estratégicos claramente definidos						
D2	La empresa no cuenta con una efectiva delimitación de sus áreas internas						

Elaborado por: Torres, Carlos

5.6.1 Matriz de Estrategias del Plan (POA).

La Matriz Estratégica permite realizar un estudio profundo de cada estrategia planteada, definiendo las actividades, responsables, recursos y presupuestos. Su desarrollo permite orientar la gestión a cumplirse en cada estrategia.

Estrategia No.1- Desarrollar un modelo de Marketing Virtual que permita al consumidor identificar las fundas de rollos y sus ventajas

Detalle:

Tabla 40. Detalle de la estrategia

Objetivo	La estrategia se enfoca a los objetivos de clientes formulados.
Alcance	Su aplicación busca disponer de canales de comunicación más efectivos para que el cliente (consumidor) identifique la marca del producto y la adquiera cuando visite el punto de ventas preferido.
Medios	Su utilización se ejecutará de manera digital. Es decir, aprovechando la plataforma de internet.
Meta	Se espera incrementar el 15% de las ventas mensualmente

Elaborado por: Torres, Carlos

Temporalidad:

La operación de la estrategia establecida se realizará en función del siguiente plan operativo, el cual determina la temporalidad de su cumplimiento. Para una mejor visualización de la misma, se la presenta mediante el Diagrama Gantt.

A continuación, los resultados:

Recursos:

Se requerirán los siguientes recursos:

Tabla 42. Recursos Estrategia No.1

Equipos de computación			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Servidor para el Hosting	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Impresora Multifunción	1	\$ 200,00	\$ 200,00
SubTotal			\$ 900,00
Imprevistos 2%			\$ 18,00
Total			\$ 918,00

Gastos Administrativos			
Descripción	Mes	Costo Unitario	Costo Total
Servicio Internet	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Contratación Agencia Diseño	1	\$ 800,00	\$ 800,00
SubTotal			\$ 2.000,00
Imprevistos 2%			\$ 40,00
Total			\$ 2.040,00

Elaborado por: Torres, Carlos

Estrategia No.2- Fortalecer las ventas corporativas con impulsores en los puntos de venta

Detalle:

Tabla 43. Detalle de la estrategia No. 2

Objetivo	La estrategia se enfoca a los objetivos de clientes y aprendizaje formulados.
Alcance	Su aplicación ayudará a incentivar al cliente corporativo a adquirir el producto, tomando en cuenta que en los puntos de venta existirán impulsadoras que incentiven al cliente su consumo.
Medios	Su utilización se ejecutará de manera presencial en los puntos de venta seleccionados
Meta	Se espera incrementar el 15% de las ventas mensualmente. Su uso apoya la meta de la estrategia anterior.

Elaborado por: Torres, Carlos

Temporalidad:

Se ha definido la siguiente temporalidad para el cumplimiento de las actividades que conformarán la estrategia. A continuación, los resultados:

Recursos:

Se requerirán los siguientes recursos:

Tabla 45. Recursos Estrategia No.2

Gastos Administrativos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Uniformes	12	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Material Publicitario	10000	\$ 0,10	\$ 1.000,00
Capacitación a Impulsadoras	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Costo Impulsadoras	12	\$ 520,00	\$ 6.240,00
SubTotal			\$ 13.120,00
Imprevistos 2%			\$ 262,40
Total			\$ 13.382,40

Elaborado por: Torres, Carlos

Estrategia No.3- Desarrollar una estructura de servicio apoyado en un Customer Relationship Management

Detalle:

Tabla 46. Detalle de la estrategia No. 3

Objetivo	La estrategia se enfoca a los objetivos de clientes y procesos permitiendo un mayor control de los ingresos.
Alcance	Su aplicación ayudará a brindar un mejor servicio al cliente y controlar los procesos de costeo y cobranzas.
Medios	Su utilización se ejecutará conformando un área específica de administración de los medios (Web, Teléfono, Mail)
Meta	Se espera incrementar el 15% de las ventas mensualmente. Su uso apoya la meta de la estrategia anterior.

Elaborado por: Torres, Carlos

Temporalidad:

Se ha definido la siguiente temporalidad para el cumplimiento de las actividades que conformarán la estrategia. A continuación, los resultados:

Recursos:

Se requerirán los siguientes recursos:

Tabla 48. Recursos Estrategia No.3

TALENTO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Supervisor del Área	1	\$ 520	\$ 520,00	\$ 63,18	\$ 43,33	\$ 30,50	\$ 0,00	\$ 21,67	\$ 678,68	\$ 678,68	\$ 8.144,16
Personal de CRM	4	\$ 370	\$ 1.480,00	\$ 179,82	\$ 30,83	\$ 122,00	\$ 0,00	\$ 15,42	\$ 1.828,07	\$ 457,02	\$ 21.936,84
Total	5	\$ 890,00	\$ 2.000,00	\$ 243,00	\$ 74,17	\$ 152,50	\$ 0,00	\$ 37,08	\$ 2.506,75	\$ 1.135,70	\$ 30.081,00

Elaborado por: Torres, Carlos

Estrategia No.4- Establecer un programa de mejoramiento de las competencias del personal que atiende al cliente

Detalle:

Tabla 49. Detalle de la estrategia No. 4

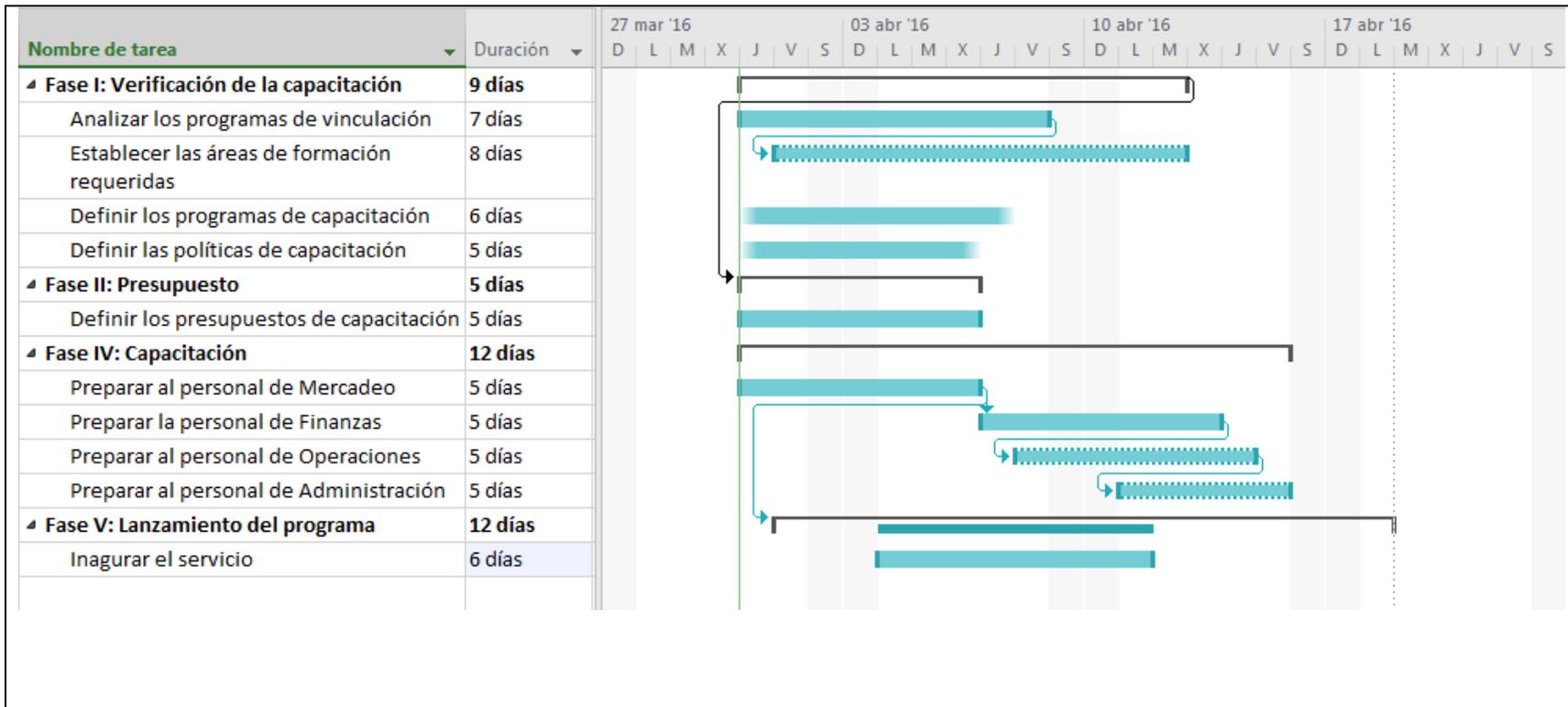
Objetivo	La estrategia se enfoca a los objetivos de aprendizaje
Alcance	Su aplicación se enfocará a todo el personal permitiendo que este tenga mejores competencias de Servicio.
Medios	Su utilización se ejecutará mediante programas de vinculación con la colectividad de las universidades
Meta	100% del personal capacitado

Elaborado por: Torres, Carlos

Temporalidad:

Se ha definido la siguiente temporalidad para el cumplimiento de las actividades que conformarán la estrategia. A continuación, los resultados:

Tabla 50. Plan Operativo Estrategia No.4



Elaborado por: Torres, Carlos

Recursos:

Se requerirán los siguientes recursos:

Tabla 51. Recursos Estrategia No.4

Gastos Administrativos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Capacitadores	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Material	40	\$ 15,10	\$ 604,00
SubTotal			\$ 2.604,00
Imprevistos 2%			\$ 52,08
Total			\$ 2.656,08

Elaborado por: Torres, Carlos

Los costos totales de las estrategias son:

Tabla 52. Costos Totales

Costos	Costo Total
Estrategia No.1	\$ 2.958,00
Estrategia No.2	\$ 13.382,40
Estrategia No.3	\$ 30.081,00
Estrategia No.4	\$ 2.656,08
Costo Total	\$ 49.077,48

Elaborado por: Torres, Carlos

5.7 Información Financiera

Definidas las estrategias se requiere establecer la factibilidad financiera, aspecto que se desarrollará en función de los resultados esperados en base al balance de pérdida y ganancias actual de la empresa.

“El estudio financiero determinará la rentabilidad, flexibilidad y atractivo del proyecto, estableciendo su viabilidad en la ejecución” (Puma, 2012, pág. 89). Lo que significa que mediante el estudio financiero se podrá establecer si es viable la ejecución de cada una de las estrategias.

Como se observó en los presupuestos, las estrategias incrementarán el ingreso y los gastos, por lo que debe producir resultados de mejoría en la rentabilidad.

Su desarrollo fue ejecutado en función de las siguientes actividades:

1. Levantar los balances de pérdidas y ganancias de la empresa Displasal de los últimos tres años.
2. Proyectar los balances para crear escenarios futuros.
3. Aplicar las metas conforme las estrategias
4. Analizar la factibilidad en base al VAN, TIR y PRI

A continuación, el cumplimiento de cada etapa:

5.7.1 Primera Etapa: Levantamiento de los Balances de Pérdidas y Ganancias.

Se levantaron de manera general los balances de pérdidas y ganancias de los tres períodos últimos, obteniendo los siguientes resultados:

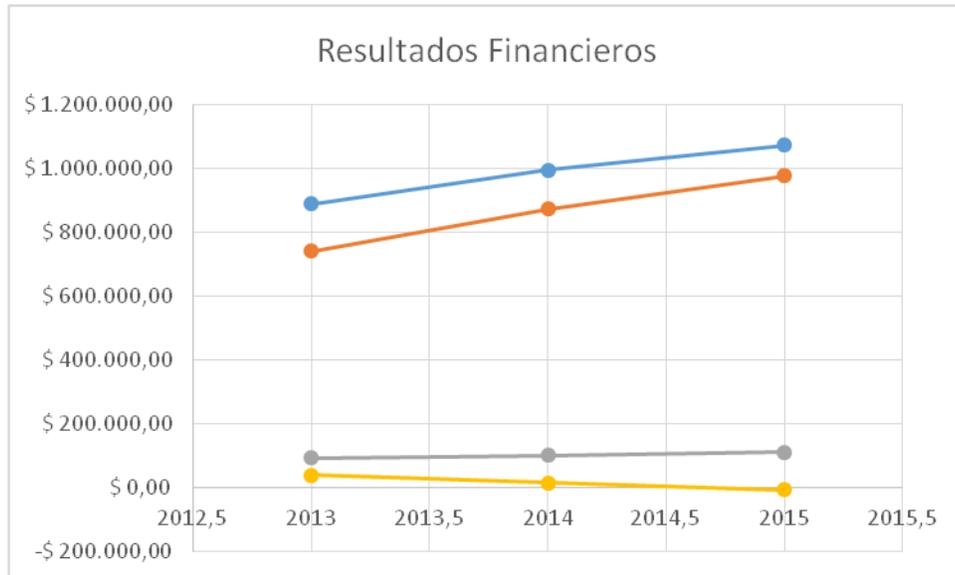
Tabla 53. Balance de Pérdidas y Ganancias

	2013	2014	2015
Ingresos	\$ 887.004,59	\$ 993.445,14	\$ 1.072.920,75
Costos	\$ 739.170,49	\$ 872.221,18	\$ 976.887,72
Utilidad Bruta	\$ 147.834,10	\$ 121.223,96	\$ 96.033,03
Gastos	\$ 90.612,50	\$ 99.673,76	\$ 109.641,13
Utilidad antes de impuestos	\$ 57.221,59	\$ 21.550,21	-\$ 13.608,10
15% Trabajadores	\$ 8.583,24	\$ 3.232,53	-\$ 2.041,22
Utilidad antes renta	\$ 48.638,35	\$ 18.317,67	-\$ 11.566,89
22% Renta	\$ 10.700,44	\$ 4.029,89	-\$ 2.544,71
Utilidad Neta	\$ 37.937,92	\$ 14.287,79	-\$ 9.022,17

Fuente: (Displasal Cía. Ltda., 2016)

Analizando los resultados financieros, se observa que la empresa aun manteniendo una tasa de ingresos creciente, va perdiendo utilidad de manera progresiva, encontrándose en el último año con un saldo deficitario que determina la necesidad de urgentes cambios. Los resultados se expresan gráficamente:

Figura 34. Resultados Financieros



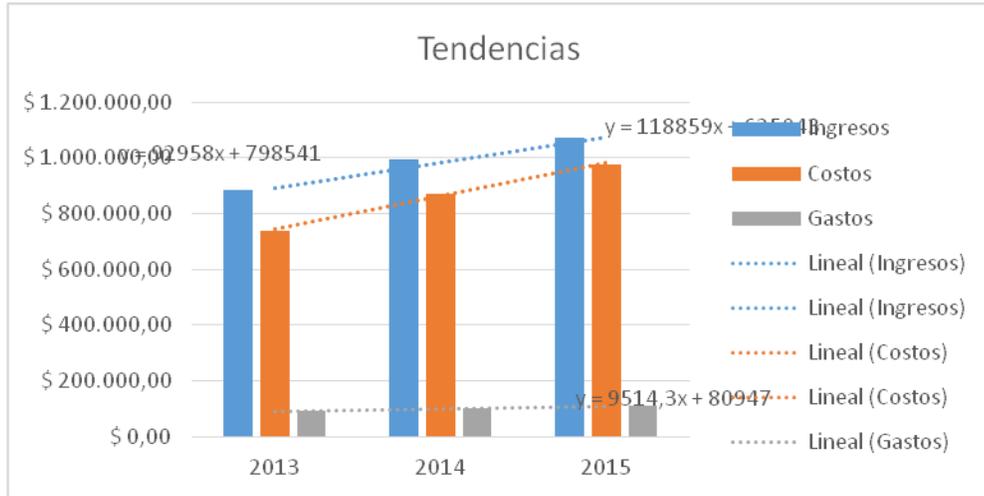
Elaborado por: Torres, Carlos

5.7.2 Segunda Etapa: Proyección de los balances.

Los resultados de los últimos años permiten establecer una proyección de resultados. Para esto se calcula la tendencia lineal de cada cuenta a fin de proyectar las ventas para los próximos cinco años.

Su desarrollo se realizó mediante el apoyo de una hoja de cálculo:

Figura 35. Tendencias de cada cuenta



Elaborado por: Torres, Carlos

Con las tendencias calculadas, se procede a proyectar los balances de pérdidas y ganancias para los cinco años siguientes:

Tabla 54. Flujos proyectados

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$ 1.170.373,00	\$ 1.263.331,00	\$ 1.356.289,00	\$ 1.449.247,00	\$ 1.542.205,00
Costos	\$ 1.100.479,00	\$ 1.219.338,00	\$ 1.338.197,00	\$ 1.457.056,00	\$ 1.575.915,00
Utilidad Bruta	\$ 69.894,00	\$ 43.993,00	\$ 18.092,00	-\$ 7.809,00	-\$ 33.710,00
Gastos	\$ 119.004,20	\$ 128.518,50	\$ 138.032,80	\$ 147.547,10	\$ 157.061,40
Utilidad antes de impuestos	-\$ 49.110,20	-\$ 84.525,50	-\$ 119.940,80	-\$ 155.356,10	-\$ 190.771,40

Elaborado por: Torres, Carlos

Como se observa, los resultados muestran pérdidas, señalando la necesidad en la ejecución del plan propuesto. Esto genera un impacto en relación a la meta impuesta, la cual se aplica para observar los resultados:

5.7.3 Tercera Etapa: Aplicar las metas.

Se aplica las metas esperadas descritas en las estrategias

Tabla 55. Aplicación de las metas

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$ 1.345.928,95	\$ 1.452.830,65	\$ 1.559.732,35	\$ 1.666.634,05	\$ 1.773.535,75
Costos	\$ 1.100.479,00	\$ 1.219.338,00	\$ 1.338.197,00	\$ 1.457.056,00	\$ 1.575.915,00
Utilidad Bruta	\$ 245.449,95	\$ 233.492,65	\$ 221.535,35	\$ 209.578,05	\$ 197.620,75
Gastos	\$ 119.004,20	\$ 128.518,50	\$ 138.032,80	\$ 147.547,10	\$ 157.061,40
Utilidad antes de impuestos	\$ 126.445,75	\$ 104.974,15	\$ 83.502,55	\$ 62.030,95	\$ 40.559,35
15% Trabajadores	\$ 18.966,86	\$ 15.746,12	\$ 12.525,38	\$ 9.304,64	\$ 6.083,90
Utilidad antes renta	\$ 107.478,89	\$ 89.228,03	\$ 70.977,17	\$ 52.726,31	\$ 34.475,45
22% Renta	\$ 23.645,36	\$ 19.630,17	\$ 15.614,98	\$ 11.599,79	\$ 7.584,60
Utilidad Neta	\$ 83.833,53	\$ 69.597,86	\$ 55.362,19	\$ 41.126,52	\$ 26.890,85

Elaborado por: Torres, Carlos

Los resultados muestran una recuperación de la empresa en base a las estrategias planteadas. Para determinar la rentabilidad se procede a realizar el estudio financiero.

5.7.2 Cuarta Etapa: Analizar la factibilidad en base al VAN, TIR y PRI.

Cálculo de la tasa de descuento

En primera instancia se calcula la tasa de descuento. Para ello se mantiene la tasa de financiamiento del 10% actual de la empresa en relación al capital requerido para sustentar cada estrategia.

Tabla 56. Tasa de descuento

Cálculo del Tasa de descuento		
DEUDA (Wd)	15,00%	7.361,62
RECURSOS PROPIOS (We)	95,00%	41.715,86
Inversión total		49.077,48
Ke (Riesgo Financiero)		15,96%
Kd (Interés del Préstamo)		17,00%

TD	13,94%
----	--------

Elaborado por: Torres, Carlos

La tasa de descuento analiza el riesgo con el cual se descuenta el proyecto. Su cálculo se basa en la siguiente ecuación:

Ecuación 1. Tasa de descuento

$$TD = Wd \times Kd + We \times Ke$$

Fuente: (Negrete, 2012, pág. 80)

Con la aplicación de la tasa se procede a analizar la rentabilidad.

Valor Actual Neto

Su cálculo permite traer a valor presente los flujos futuros para conocer el verdadero impacto existente. (Vélez, 2011, pág. 94). En este caso, el descuento se efectuará con la tasa de descuento calculada, en función de la siguiente ecuación:

Ecuación 2. Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Fuente: (Vélez, 2011, pág. 96)

Su aplicación permite obtener los siguientes resultados:

Tabla 57. VAN

Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	-\$ 49.077,48		
1	\$ 83.833,53	\$ 71.220,40	\$ 71.220,40
2	\$ 69.597,86	\$ 50.230,69	\$ 121.451,09
3	\$ 55.362,19	\$ 33.944,79	\$ 155.395,89
4	\$ 41.126,52	\$ 21.422,42	\$ 176.818,31
5	\$ 26.890,85	\$ 11.899,75	\$ 188.718,05

VAN	\$ 139.640,57
-----	---------------

Elaborado por: Torres, Carlos

El VAN positivo confirma la rentabilidad y efectividad del plan, por lo que debe ejecutarse.

Tasa Interna de retorno

“El TIR evalúa la flexibilidad de un proyecto de mantenerse rentable aun cambiando las condiciones de mercado. Técnicamente es la tasa que hace cero al VAN” (Fernández, 2013, pág. 10). La interpretación se fundamenta en el valor del TIR con respecto a la

Tasa de Descuento. De esta manera, mientras mayor sea el TIR más flexibilidad tendrá el proyecto.

Su cálculo se realiza mediante un análisis de sensibilidad, en función de la siguiente ecuación:

Ecuación 3. Tasa Interna de Retorno

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Fuente: (Vélez, 2011, pág. 112)

Los resultados son:

Tabla 58. TIR

Período	Flujo
0	-\$ 49.077,48
1	\$ 83.833,53
2	\$ 69.597,86
3	\$ 55.362,19
4	\$ 41.126,52
5	\$ 26.890,85
TIR	152%
TD	17,71%
Sensibilidad	133,91%

Elaborado por: Torres, Carlos

Conforme los resultados, se evidencia una amplia flexibilidad en el proyecto, por lo que se espera que este mejore la condición de la empresa y permita su crecimiento.

Período de recuperación

Tomando el cálculo del VAN, se observa que la inversión se basa en la total optimización de los recursos, siendo esta recuperable en el primer año.

Tabla 59. PRI

Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	-\$ 49.077,48		
1	\$ 83.833,53	\$ 71.220,40	\$ 71.220,40
2	\$ 69.597,86	\$ 50.230,69	\$ 121.451,09
3	\$ 55.362,19	\$ 33.944,79	\$ 155.395,89
4	\$ 41.126,52	\$ 21.422,42	\$ 176.818,31
5	\$ 26.890,85	\$ 11.899,75	\$ 188.718,05

Elaborado por: Torres, Carlos

En base a los resultados se concluye la factibilidad del plan estratégico propuesto, debido a que este es rentable, flexible y atractivo de ejecutarse, siendo una alternativa viable.

Capítulo VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusiones Capítulo I.

La creciente competitividad existente en la industria plástica ha afectado el posicionamiento de los productos de la empresa Displasal Cía. Ltda. Esto ha impulsado un mejoramiento de los procesos internos a fin de alcanzar mayores niveles de satisfacción de los clientes y rentabilidad.

A nivel interno, las decisiones han sido tomadas de manera empírica, sin técnicas o metodologías que permitan un mejor seguimiento. Esto ha dado lugar a resultados poco efectivos que no han mejorado la situación financiera interna.

Actualmente, la empresa busca mejorar el desarrollo del producto de fundas de plástico, mismo que es considerado como una estrella, es decir con alto potencial de crecimiento. Sin embargo, para alcanzar mejores resultados debe atender problemas internos basados en la poca integración y coordinación de sus áreas que ha dado lugar a altos niveles de desperdicio de recursos y duplicidad de funciones que restan su desarrollo.

Conforme lo expuesto, se concluye que la falta de un diseño de plan de marketing enfocado en las ventas y servicio como plan corporativo estratégico organizacional, ha afectado el desenvolvimiento del negocio, incidiendo en un nivel de ventas que no permite llegar a alcanzar los objetivos esperados y brindar un servicio estandarizado. Esta situación amerita una urgente intervención mediante propuestas que permitan fortalecer la empresa.

De esta manera, para evitar que el crecimiento de la empresa siga estancado, la realización de la investigación es requerida, siendo totalmente justificada y enfocada en el beneficio integral esperado a obtener en beneficio de los clientes, proveedores, personal, socios y sociedad en general.

6.1.2 Conclusiones Capítulo II.

La empresa Displasal Cía. Ltda., mantiene una filosofía definida, pero esta no ha sido desarrollada en base a indicadores clave, por lo que no permite disponer de una orientación totalmente efectiva. Los objetivos planteados son generales y no han sido clasificados en áreas internas para que puedan ser evaluados adecuadamente. En este caso, áreas fundamentales como finanzas, operaciones, mercado y administración no cuentan con un lineamiento efectivo, siendo una situación que no permite la formulación de estrategias efectivas.

De igual manera, las políticas internas no son claras. Estas no cuentan con parámetros efectivos por lo que en su mayoría no se cumplen. Siendo limitantes que han incidido en el desarrollo empresarial.

Para poder solucionar los problemas señalados, la investigación realizó un levantamiento de teorías, buscando en estas un direccionamiento efectivo. Se concluye al respecto que las mismas son amplias y a su vez especializadas. Es decir, el desarrollo del conocimiento con respecto a la elaboración de diseño de planes corporativos permite en la actualidad disponer de metodologías cuyo seguimiento facultará disponer de un mejor control.

Para un correcto aprovechamiento de las teorías, el diseño de un plan de marketing debe ser cumplido en base a etapas, ordenadas lógicamente y secuencialmente. Estas permiten segmentar al cliente, analizar el entorno interno y externo, identificar las fortalezas y debilidades del negocio, así como las oportunidades y amenazas, para con ellas formular propuestas que se orienten a generar valor.

Además, establecen directrices en base de estrategias que son apoyadas con planes operativos para que puedan ser implementadas de manera adecuada, disponiendo de un control efectivo en las metas propuestas para que puedan ser evaluadas y retroalimentadas de manera constante.

En base a lo expuesto, el cumplimiento de estructuras establecidas y conceptos aplicados permitirá disponer de resultados satisfactorios que permitan mejorar la situación actual de la empresa y elevar los niveles de competitividad existentes.

6.1.3 Conclusiones Capítulo III

La investigación fue establecida en base a una metodología basada en el método inductivo y sintético apoyado con instrumentos de campo entre los cuales destacan la entrevista y encuesta.

Se concluye que su diseño permitió disponer de información adecuada y útil para conocer la realidad de la situación actual de la empresa, a fin de establecer medidas efectivas que tengan alto impacto.

Para una adecuada focalización del estudio, se tomó como base a la población interno de la empresa compuesta por 19 trabajadores pertenecientes a las diferentes áreas. Dada a esta cantidad no fue necesario el cálculo de una muestra estratificada lo que permitió disponer de una confiabilidad del 100% en la investigación.

Conforme lo expuesto, la investigación cumplida fue desarrollada de una manera planificada, aspecto fundamental para poder establecer una propuesta integradora la cual sea factible de aplicar y permita solventar de manera adecuada los problemas existentes.

En este caso, la investigación adquirió una secuencia clara en donde los resultados pudieron ser evaluados de manera amplia.

6.1.4 Conclusiones Capítulo IV.

Se concluye que los factores externos han presentado varios cambios que pueden incidir en el desenvolvimiento de la empresa. En el caso de la política, en los últimos años existe una estabilidad que puede cambiar en las elecciones a realizarse en el 2017. A nivel económico, existe un crecimiento progresivo que es adecuado pero la caída de los precios de petróleo, puede marcar un cambio de esta tendencia.

A nivel social, Ecuador ha trabajado en el desarrollo de programas de inclusión que han sido favorables para mejorar la calidad de vida. Esto implica un compromiso de las empresas que deben establecer medidas para contribuir con el desarrollo del país. A nivel legal, la empresa cumple con todos los requerimientos para su funcionamiento, siendo esto una garantía para emprender un mejoramiento.

A nivel micro, el 58% del personal no reconoce la filosofía corporativa lo que no permite un comportamiento alineado a su alcance. Se evidencia serios problemas en el direccionamiento interno los cuales se convierten en una barrera de crecimiento. El 48% no identifica claramente sus responsabilidades, siendo un aspecto que impide coordinar acciones más efectivas. El 63% no dispone de instrumentos adecuados que permiten

trabajar efectivamente. Esto limita su gestión y capacidad para alcanzar resultados efectivos.

El 52% no cuenta con herramientas viables para mejorar la comunicación interna, lo que produce demoras en la producción y entrega, afectando el servicio y la satisfacción del cliente. De esta manera, el 42% no identifica ventajas competitivas en los productos, no permitiendo que el cliente pueda reconocerlas y marcar una diferenciación de los productos ofertados con los de la competencia.

Pese a estos problemas, el cliente reconoce la calidad de los productos, siendo un aspecto positivo que se aprovechó en la formulación de estrategias. El 41% considera que la calidad es alta y el 68% se encuentra satisfecho con el producto. Esto marca una base fundamental para poder mejorar la gestión lo que explica que el 68% no ha considerado buscar otros proveedores.

En base a los resultados, se concluye que existe un escenario favorable para el mejoramiento interno, aprovechando justamente las fortalezas relacionadas a la calidad del producto para que pueda impulsarse un mejor reconocimiento del mismo en el mercado.

6.1.5 Conclusiones Capítulo V.

La propuesta fue desarrollada en base a los factores prioritarios determinados en función del análisis de aprovechamiento, vulnerabilidad y factores internos y externos. Esto permitió replantear la filosofía corporativa, siendo esta más enfocada a la realidad. Además, se formularon estrategias apoyadas en planes operativos para que estas puedan ser cumplidas de manera efectiva.

Para garantizar la implementación de las estrategias se plantearon sistemas de control efectivos, los cuales permiten disponer de modelos de retroalimentación constantes a fin de que se impulse un mejoramiento continuo.

En base a lo expuesto, se plantearon objetivos en las áreas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje sustentados en lineamientos de valor que ayudarán a la empresa a mejorar el posicionamiento de las fundas de plástico. De esta manera, se consolidará las ventas en base a la integración de un cliente corporativo compuesto por empresas y el consumidor a fin de establecer un sistema de ventas altamente rentable.

Concretamente, se plantearon cuatro estrategias basadas en el diseño de un modelo de marketing virtual que aproveche la tecnología existente. Además, se espera fortalecer las ventas corporativas y desarrollar una estructura de CRM apoyada con un programa de mejoramiento constante de las competencias del personal. Cada una de estas medidas se

concluye son necesarias y han sido desarrolladas en base a un seguimiento de las necesidades existentes y la disponibilidad de los recursos.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que las bases teóricas levantadas sean publicadas On line para que ejecutivos, empresarios, docentes y estudiantes tengan acceso a la información pudiendo aplicarla para establecer acciones enfocadas en planes corporativos que mejoran la gestión de cada empresa.

Se considera que las universidades y escuelas politécnicas pueden realizar foros de trabajo, en los que se expongan casos de estudio como el desarrollado en la presente investigación. Estas facilitarán el conocimiento de las metodologías y procesos desarrollados, alcanzando en base del criterio de los participantes mayores oportunidades de desarrollo que impulsen el crecimiento de las empresas.

En cuanto a Displasal Cía. Ltda., se recomienda que las estrategias sean evaluadas mensualmente a fin de que se identifiquen si los resultados alcanzados se relacionan a las metas propuestas. La retroalimentación permitirá establecer mecanismos de constante mejoramiento continuo que son necesarias para impulsar el crecimiento interno.

Se recomienda, además, que la planificación operativa propuesta sea evaluada en base a los cronogramas planteados. Esto permitirá garantizar que sean cumplidos a cabalidad, implementándose las estrategias que incrementen el desarrollo empresarial.

Se recomienda que la empresa realice diagnósticos cada seis meses en base a los procesos detallados. Esto contribuirá a alcanzar mayores niveles de información, las cuales aporten al desarrollo de cada una de las estrategias propuestas.

Finalmente, se recomienda que la empresa cree una unidad estratégica especializada que sea responsable de la implementación y seguimiento de las estrategias. Esto permitirá tener un mayor control interno que permita su ejecución y cumplimiento.

Bibliografía

- Aguilar, S. (2011). *Marketing Empresarial*. San José-Costa Rica: INCAE.
- Amat, O. (2013). *Estadística aplicada al mercado*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Andagoya, H. (2012). *Marketing*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Andrade, S. (2011). *Marketing*. Madrid-España: Tinte.
- Arellano, M. (2010). *Plan de ventas*. Bogota-Colombia: Horizonte.
- Banco Central del Ecuador, E. (11 de Enero de 2016). *Indicadores macroeconómicos*.
Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Bedoya, C. (2010). *Marketing*. Madrid-España: AEO.
- Behr, T. (2013). *Ventas*. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
- Benavides, O. (2012). *Análisis del mercado*. Bogotá-Colombia: Procesos.
- Bueno, G. (2011). *Investigación de proyectos*. Bogotá-Colombia: Centro de Estudios Grijalva.
- Bueno, M. (2010). *Administración Corporativa*. México DF-México: Centro de Formación Empresarial.
- Bustamante, E. (2011). *Marketing de Empresas*. México DF-México: UBU.
- Carvajal, C. (2010). *Ideas de Marketing*. Madrid-España: ESIC.
- Castro, B. (2011). *Economía*. Madrid-España: Ontario.
- Chang, G. (2010). *Marketing empresarial*. Estados Unidos: Prentice Educación.
- Conrad, J. (2012). *Marketing*. Estados Unidos: New York.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2008). *Economía Social y Solidaria*. Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

- Cook, A. (2012). *Metodología de la Investigación*. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
- Cortéz, J. (2012). *Modelos de planificación*. Madrid-España: ESIC.
- David, F. (2012). *Planificación Estratégica*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- De la Parra, E. (2012). *Estrategias de venta y negociación*. México DF-México: Panorama.
- Desbordes, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. Madrid-España: Paidotribo.
- Displasal Cia Ltda, D. (2016). *Informes Internos*. Quito-Ecuador.
- Fernandez, M. (2010). *Economía Aplicada*. Quito-Ecuador: Malcolm Baldrige.
- Fernández, S. (2013). *Finanzas*. Madrid-España: Vértice.
- Ferré, J. (2011). *Políticas y estrategias de ventas*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Flasco MIPRO, E. (22 de enero de 2014). *Anpalisis MYPYMES*. Obtenido de <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/1ek76ttidig4y5etomj1ag3t7vqou89.pdf>
- García, L. (2011). *Ventas*. México DF-México: Negocios.
- Gómez, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México DF-México: AKAR.
- Gomez, X. (2010). *Mercadotécnia*. Madrid-España: Marketing.
- González, N. (2012). *Marketing Innovador*. México DF-México: Siglo XXI.
- Grande, I. (2010). *Marketing de los servicios*. Madrid-España: ESIC.
- Harris, D. (2010). *Economía aplicada*. Madrid-España: ENCOE.
- Holguín, M. (2012). *Planificación Estratégica*. México DF-México: SAS.
- Horns, R. (2012). *Marketing para el liderazgo*. México DF-México: Grijalbo.
- Huggs, A. (2012). *Dirección de proyectos estratégicos*. Estados Unidos: Prentice Hall.

- INEC, E. (11 de Enero de 2015). *PEA y PET*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- Kotler, P. (2011). *Dirección de mercadotecnia*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Krugman, P. (2011). *Economía*. Madrid-España: Oban.
- Larrea, G. (2010). *Marketing*. México DF-México: EKO.
- León, J. (2012). *Marketing*. Madrid-España: FENDECI.
- Llamas, J. (2010). *Estructura del Marketing*. México DF-México: Limusa.
- Llerena, M. (2010). *Marketing Empresarial*. Méxio DF-México: Integrando.
- Maldini, L. (2010). *Marketing Estratégico*. Madrid-España: Centro del Comercio.
- Manosalvas, G. (2013). *Plan de ventas*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Mercel, S. (2012). *Planificación estratégica*. Estados Unidos: Prentice Educación.
- Ministerio de Comercio Exterior, E. (10 de Enero de 2015). *Balanza Comercial*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Miranda, A. (2011). *Economía*. México DF-México: Centro Económico Integral Mexicano.
- Morán, F. (2012). *Mercadeo*. México DF-México: Garent.
- Moya, J. (2012). *Marketing Empresarial*. Caracas-Venezuela: Estudio de Mercado.
- Muñoz, M. (2012). *Metodología de la investigación*. Madrid-España: Ontario.
- Negrete, R. (2012). *Finanzas*. México DF-México: Financiero.
- Olade, C. (2015). *Matriz BCG*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=matriz+bcg&espv=2&biw=1366&bih=667&tbm=isch&imgil=Mhakv_OzJUIBUM%253A%253BgOpeoXF0RmfoWM%25

3Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.escolares.net%25252Fmarketing%25252Fintroduccion-al-marketing%25252Fconceptos-basicos-del-marketin

- Ortiz, S. (2012). *Prespectivas de la politica ecuatoriana* . Quito-Ecuador: Flacso.
- Porter, M. (2011). *Ventajas competitivas*. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
- Proecuador, I. P. (22 de enero de 2015). *Producción plasticos*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/plasticos/>
- Puma, M. (2012). *Finanzas*. México DF-México: Vértice.
- Ramírez, J. (2011). *Microeconomía aplicada* . México DF-México: Prentice Hall.
- Ramos, J. (2012). *Mercadeo Integral*. Madrid-España: Momento Empresarial.
- Ries, A. (2010). *Guerra de Mercadotécnia*. Estados Unidos: Metar.
- Rodríguez, C. (2010). *Control de procesos*. México DF-México: Calidad Sostenible.
- Santander, G. (2010). *Finanzas Aplicadas en los negocios*. Madrid-España: Negocios Productivos.
- Solórzano, C. (2012). *Herramientas Administrativas*. México DF-México: OKA.
- Solórzano, M. (2011). *Marketing*. Bogotá-Colombia: Nuevo Horizonte.
- Torres, A. (2014). *Investigación de proyectos*. Bogotá-Colombia: Green.
- Tracy, B. (2012). *Psicología de Ventas*. Estados Unidos: Caribe-Betania.
- Urresta, J. (2010). *Planificación de proyectos*. Lima-Perú: EMMA.
- Urresta, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Lima-Perú: UTEN.
- Vélez, R. (2011). *Finanzas*. Madrid-España: Numeral.
- Vergara, M. (2012). *Marketing MIX*. México DF-México: Volar.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la entrevista



ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO:

Disponer del criterio de expertos sobre las técnicas y procedimientos necesarios para poder desarrollar un plan corporativo estratégico de ventas que permita mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa Displasal Cía. Ltda.

PREGUNTAS:

1. **¿Qué aspectos se deben considerar en la realización de un diseño de plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?**

Respuesta:

2. **¿Cómo se puede alcanzar ventajas competitivas que marquen la diferencia en el mercado?**

Respuesta:

- 3. ¿Qué aspectos determinan la factibilidad en la implementación de un plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?**

Respuesta:

- 4. ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento y efectividad alcanzado en el plan de marketing enfocado en las ventas y el servicio?**

Respuesta:

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Torres, Carlos