



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA INDUSTRIA DE
CAMELOS PÉREZ BERMEO CÍA. LTDA.**

ALUMNA

HELEN ANA VEGA ALCÍVAR

DIRECTOR

ING. JORGE G. BRITO

2015

Guayaquil – Ecuador

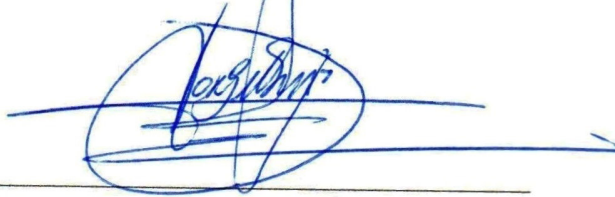
CERTIFICACIÓN

Yo, Helen Ana Vega Alcívar declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.



Helen Ana Vega Alcívar

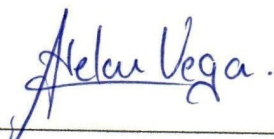
Yo, Ing. Jorge G. Brito, declaro que en lo que yo personalmente conozco, la Srta. Helen Ana Vega Alcívar, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Ing. Jorge G. Brito

DECLARACIÓN EXPRESA

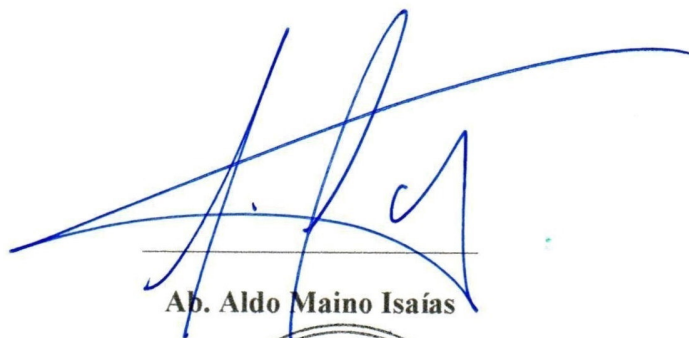
La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la “Universidad Internacional del Ecuador”



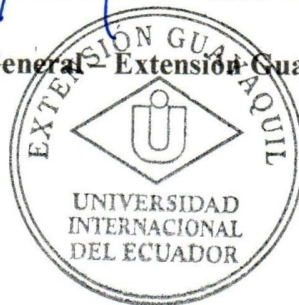
Helen Ana Vega Alcívar

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

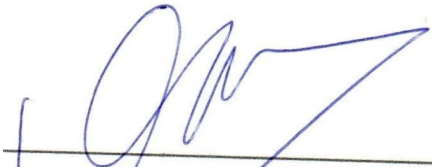
En la ciudad de Guayaquil, a los 27 días del mes Agosto del 2015, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado de la estudiante, Helen Ana Vega Alcívar, de la carrera de Marketing, siendo las principales autoridades: el Ing. Xavier Fernández Orrantia, Rector de la Universidad Internacional del Ecuador, Ec. Ramiro Canelos Salazar, Vicerrector Administrativo Financiero de la Universidad Internacional del Ecuador, Ing. Marisol Bermeo Valencia, Vicerrectora Académica y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.



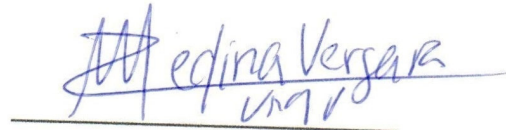
Ab. Aldo Maino Isaías
Director General - Extensión Guayaquil




MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Miembro Principal



Miembro Principal



Miembro Principal

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a Nuestro Señor Jesucristo que ha hecho posible mi sueño de culminar esta carrera.

A mi madre por sus consejos y porque siempre me ha guiado por el camino correcto.

A mi familia que ha sabido estar siempre a mi lado apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.

A mi Tutor de Tesis por sus conocimientos y consejos.

***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA INDUSTRIA DE
CAMELOS PÉREZ BERMEO CÍA. LTDA.***

ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
RESUMEN EJECUTIVO	XVIII
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1. Descripción	2
1.1. Antecedentes del problema	2
1.2. Definición del Problema	4
1.3. Propósito del Estudio	6
1.4. Importancia del Estudio	6
1.5. Naturaleza del Estudio	7
1.5.1. Pregunta de Investigación	8
1.6. Marco de Referencia Conceptual	8
1.7. Supuestos	9
1.8. Limitaciones.....	9
1.9. Delimitaciones	10
CAPÍTULO II	11
MARCO REFERENCIAL	11
2. Marco Teórico.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Los Conservantes	13
2.3. Definición, Clasificación de Caramelos, Confitería y Materias Primas.....	15
Textualmente se hace referencia a lo siguiente:	15
2.4. Tendencias de los Caramelos y Confites.....	18
2.5. La Comercialización de Caramelos y Confites en el Ecuador	20

2.6.	Propiedades de los Caramelos y Confites	23
CAPÍTULO III		26
METODOLOGÍA		26
3.	Metodología	26
3.1.	Métodos y Técnicas de Investigación	26
3.1.2.	Fuentes de Información.....	27
3.1.3.	Objetivo General	27
3.2.	Unidad de Análisis	28
3.2.1.	Mayoristas	28
3.2.2.	Distribuidores	28
3.2.3.	Recorredores.....	28
3.3.	Encuesta	29
3.4.	Entrevista en profundidad	29
3.5.	Modelo de la encuesta.....	29
3.6.	Conclusiones de la Investigación	30
CAPÍTULO IV		32
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....		32
4.1.	Entorno Económico.....	32
4.2.	Entorno Político.....	36
4.3.	Entorno Social, Cultural y Demográfico.....	39
4.4.	Entorno Tecnológico	42
4.5.	Cadena de Impacto	43
4.6.	Microambiente	48
4.6.1.	Proveedores	48
4.6.2.	Clientes.....	49
4.6.3.	Competencia.....	49
4.6.4.	Matriz De Perfil Competitivo.....	51
4.6.5.	Matriz De Posición Estratégica	53
4.6.6.	Cadena de Valor.....	57
4.6.7.	Matriz de Involucrados.....	60

4.7.	Cadena de Impacto del PCI.....	62
4.9.	Matriz de Desarrollo Producto – Mercado.....	68
4.10.	Matriz de Política Direccional	69
4.11.	FODA.....	71
4.11.1.	FODA Funcional.....	71
4.11.2.	FODA Estratégico.....	72
CAPÍTULO V		73
PLAN COMERCIAL.....		73
5.1.	Importancia del Plan Comercial.....	73
5.2.	Objetivos	74
5.2.1.	Objetivo General	74
5.2.2.	Objetivos Específicos.....	74
5.3.	Ejes de Acción del Plan Comercial.....	75
5.4.	Ventas por Categorías y Tipo de Cliente	77
5.5.	Estrategia de Ventas.....	80
5.6.	Operatividad de los Ejes de Acción	84
5.6.1.	Imagen Corporativa.....	84
5.6.2.	Estructura Comercial.....	86
5.6.3	Objetivos de Ventas y Cartera.....	95
5.6.4.	Promoción y Comunicación	98
CAPÍTULO VI.....		113
ANÁLISIS FINANCIERO – ÁREA COMERCIAL		113
6.1.	Inversión Inicial – Proyecto Comercial.....	113
6.2	Gastos Plan de Marketing	115
6.4	Depreciación de Activos	117
6.5	Ventas del Proyecto Comercial.....	118
6.6	Ventas Proyectadas	119
6.7	Gastos proyectados Suministros de Oficina.....	121
6.8	Gastos de Sueldos	122
6.9	Detalle de otros Costos y Gastos.....	123

6.10	Resumen de Gastos Proyectados a 5 años.....	124
6.11	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	125
6.12	Flujo de Caja Proyectado	126
6.13	Balance General Proyectado	127
	CONCLUSIONES	129
	ANEXOS.....	132
	Anexo 1: Modelo de la Encuesta.....	132
	Anexo 2: Encuesta.....	134
	Anexo 3: Resultados de la Entrevista.....	162
	BIBLIOGRAFÍA.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Clasificación de los dulces	16
Tabla 2 : Clasificación de Edulcorantes	17
Tabla 3 : Canales de Distribución de la industria alimenticia	22
Tabla 4 : Propiedades clásicas de los caramelos y confites	25
Tabla 5 : Fuentes de Información.....	27
Tabla 7 : Cadena de Impacto.....	43
Tabla 8 : POAM.....	44
Tabla 9 : Principales Proveedores	48
Tabla 10 : Clientes	49
Tabla 11 : Competidores	50
Tabla 12 : Matriz de Perfil Competitivo	51
Tabla 13 : Análisis de la Posición Estratégica de ICAPEB Cía. Ltda.....	53
Tabla 14 : Formulación para el Cálculo de la P. Estratégica	56
Tabla 15 : Evaluación de la Cadena de Valor	57
Tabla 16 : Matriz de Involucrados	61
Tabla 17 : Cadena de Impacto PCI.....	62
Tabla 18 : PCI	63
Tabla 19 : Evaluación del Segmento.....	67
Tabla 20 : Matriz de Desarrollo Producto – Mercado.....	69
Tabla 21 : Matriz de Política Direccional	70
Tabla 22 : FODA Funcional de ICAPEB Cía. Ltda.....	71
Tabla 23 : FODA Estratégico del Negocio	72

Tabla 24 : Ventas y Objetivos de ICAPEB Cía. Ltda.	77
Tabla 25 : Ventas y Cumplimiento - Categoría Caramelos.....	77
Tabla 26 : Ventas y Cumplimiento - Categoría Chocolates.....	78
Tabla 27 : Ventas y Cumplimiento - Categoría Chupetes.....	78
Tabla 28 : Objetivo Estratégico de ICAPEB CÍA. LTDA.	81
Tabla 29 : Tabla de Indicadores de Gestión para la Fuerza de Ventas.....	82
Tabla 30 : Distribución de Territorio y Presupuesto Mensual de Ventas.....	89
Tabla 31 : Tabla Remunerativa, Comisiones e Incentivos.....	94
Tabla 32 : Objetivos por Categoría de Productos.....	96
Tabla 33 : Pronóstico de Apertura de Clientes.....	97
Tabla 34 : Días de Crédito a los Clientes.....	97
Tabla 35 : Promociones Categoría Caramelos	99
Tabla 36 : Promoción Producto Estrella / Caramelos	99
Tabla 37 : Promociones Categoría Chupetes	101
Tabla 38 : Promoción Producto Estrella / Chupetes.....	101
Tabla 39 : Promoción Producto Chocolate.....	103
Tabla 40 : Tabla de Descuentos en Factura.....	105
Tabla 41 : Presupuesto de Marketing 2015 - ICAPEB CÍA. LTDA.	107
Tabla 42 : Cronograma de Actividades del Plan Comercial y Acciones de Marketing	109
Tabla 43 : Inversión Inicial	113
Tabla 44 : Gastos Plan de Marketing / Primer Año	115
Tabla 45 : Tabla de Amortización.....	116
Tabla 46 : Depreciación de Activos	117
Tabla 47 : Ventas del Proyecto Comercial.....	118

Tabla 48 : Ventas Proyectadas a 5 años	119
Tabla 49 : Ventas por Producto y por Vendedor.....	120
Tabla 50 : Gastos Proyectados / Suministro de Oficinas	121
Tabla 51 : Gastos Sueldos del Personal ICAPEB CÍA. LTDA.....	122
Tabla 52 : Detalle de otros Costos y Gastos de ICAPEB CÍA. LTDA.	123
Tabla 53 : Resumen de Gastos Proyectados a 5 años.....	124
Tabla 54 : Estado de Pérdida y Ganancias Proyectado	125
Tabla 55 : Flujo de Caja Proyectado	126
Tabla 56 : Balance General Proyectado	128
Tabla 57 : Volumen de Compra	134
Tabla 58 : ¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y Recorredores?.....	135
Tabla 59 : Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda. y demás Proveedores ...	137
Tabla 60 : Comportamiento de Compra de los Clientes	139
Tabla 61 : Concentración de compra por tipo de Producto.....	141
Tabla 62 : Califíque el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.	143
Tabla 63 : ¿Qué tan importante es para usted como cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?	144
Tabla 64 - La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es:	146
Tabla 65 : ¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?	148
Tabla 66 : ¿Cuál de los siguientes aspectos, cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?	150
Tabla 67 : En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?	152
Tabla 68 : Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.	153

Tabla 69 : ¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales?	155
Tabla 70 : ¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?.....	156
Tabla 71 : ¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?.....	158
Tabla 72 : Modelo de la Evaluación NPS	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Matriz de Posición Estratégica del Negocio	55
Gráfico 2 : Evaluación del Segmento.....	67
Gráfico 3 : Ejes de Acción del Plan Comercial.....	75
Gráfico 4 : Volumen de Compra	134
Gráfico 5 : ¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y Recorredores?.....	136
Gráfico 6 : Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda y demás Proveedores ...	138
Gráfico 7 : Comportamiento de Compra de los Clientes	140
Gráfico 8 : Concentración de compra por tipo de Producto.....	142
Gráfico 9 : Califique el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.	143
Gráfico 10 : ¿Qué tan importante es para usted como cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?	145
Gráfico 11 : La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es:	147
Gráfico 12 : ¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?	149
Gráfico 13 : ¿Cuál de los siguientes aspectos, cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?	151
Gráfico 14 : En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?	152
Gráfico 15 : Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.....	154
Gráfico 16 : ¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales.....	155
Gráfico 17 : ¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?.....	157
Gráfico 18 : ¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?	158
Gráfico 19 : Modelo de la Evaluación NPS	160

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 : Inflación mensual Octubre 2014	32
Ilustración 2 : Evolución de la Deuda Externa ecuatoriana	33
Ilustración 3 : ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL 2000 - 2014.....	35
Ilustración 4 : Zonas del Ecuador.....	37
Ilustración 5 : Nivel Socioeconómico	40
Ilustración 6 : Presupuesto para el Ministerio de salud.....	41
Ilustración 7 : Estado Página WEB de ICAPEB Cía. Ltda.	59
Ilustración 8 : Logo de ICAPEB CÍA. LTDA.....	84
Ilustración 9 : Estructura Funcional del Área Comercial.....	86
Ilustración 10 : Fuerza de Ventas.....	87
Ilustración 11 : Mercaderistas / Impulsadoras.....	87
Ilustración 12 : Mapa de la Provincia del Guayas.....	88
Ilustración 13 : Gama / Categoría Caramelos	100
Ilustración 14 : Gama / Categoría Chupetes.....	102
Ilustración 15 - Producto Nuevo - Chocolate Milkiss	103
Ilustración 16 : Página de Facebook de ICAPEB CÍA LTDA.	110
Ilustración 17 : Página WEB - Solicitud de Pedidos.....	111
Ilustración 18 : Dirección y Contacto de ICAPEB CÍA. LTDA.	112

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación representa una propuesta de cambio al modelo comercial-unipersonal de una empresa familiar hacia un modelo orientado al mercado en el contexto de la industria de confites y caramelos, tomando como referencia la empresa de confites ICAPEB Cía. Ltda. En la provincia del Guayas en Ecuador.

El plan comercial se deriva como resultado de un análisis del desempeño de la empresa en relación al crecimiento de la industria y un estudio cualitativo sobre la percepción de los gerentes generales de las empresas distribuidoras de ICAPEB respecto a la empresa, sus prácticas comerciales y servicios al cliente.

La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, para el efecto se realizó un estudio en profundidad para conocer la percepción de los propietarios y gerentes generales de la red de distribuidores sobre los productos y servicios y las actividades de soporte comercial que realiza la empresa con el canal de distribución.

Esta investigación concluye que las variables que contribuyen en el desempeño de la empresa son: (a) capital humano (conocimiento práctico y experto), (b) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (c) estructura comercial y de servicios, (d) desarrollo de marcas, (e) mejoramiento de la imagen de ICAPEB.

Se halló que la estructura comercial y la imagen corporativa son de vital importancia para mantener la relación entre ICAPEB y la red de canales de distribución en la provincia del Guayas en Ecuador.

Este estudio concluye que la característica más relevante es la estructura comercial y de servicio al cliente, con arreglo a la percepción y las experiencias narradas por los gerentes generales y propietarios de los distribuidores de la empresa ICAPEB. Saber ejecutar actividades comerciales y manejar discrepancias, así como lograr consensos entre diferentes expectativas gerenciales y empresariales a lo largo del tiempo, es decir mediar entre el fabricante y el canal comercial.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La literatura sugiere que las empresas deben evaluar permanentemente el comportamiento de sus clientes y consumidores, de tal manera que sus estructuras se orienten permanentemente a satisfacer las necesidades de sus clientes respecto a la demanda de bienes y servicios (Kotler & Keller, 2012). Adicionalmente, sugiere que el conocimiento y las habilidades de los gerentes son pilares de las capacidades gerenciales y que estas debieran ser desarrolladas y mejoradas continuamente a fin de que sean útiles para la compañía (Caldeira & Ward, 2003). En el contexto de las pequeñas empresas - generalmente de tipo familiar- estos dos aspectos a pesar de la importancia prevista por la literatura, van quedando de lado por las operaciones diarias y el enfoque de la dirección a los resultados económicos de corto plazo. El presente estudio hizo un análisis descriptivo del desempeño de una empresa industria en el sector de consumo masivo tomando como referencia la percepción de sus clientes. Se ha sugerido que la estructura comercial y servicio al cliente tienen cierto impacto en el desempeño de la compañía, tal desempeño en el contexto de la empresa familiar es entendido como el desempeño en conjunto de la empresa y de la familia, por lo que es importante el logro de ambos al mismo tiempo (Sharma, 2004).

La investigación se realizó dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. El método de investigación es el estudio de casos, mientras que la recolección de datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas y un formulario auxiliar de preguntas pre elaboradas a los clientes-distribuidores de la empresa ICAPEB, y el análisis de interpretación de datos se realizó a través de análisis del discurso y análisis estadístico (Lind, Marchal & Wathen, 2012).

1. Descripción

En el presente capítulo se describe el problema de investigación, el propósito, la importancia, la naturaleza y la pregunta de investigación. También se define el marco de referencia conceptual, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones del estudio.

1.1. Antecedentes del problema

Según Lucio-Paredes (2010), el 87% de las empresas del Ecuador son familiares y su especialización son comerciales e industriales entre otras. La empresa propósito del presente estudio, ICAPEB se encuentra en esta categoría. Desde su fundación, los objetivos de la alta dirección han sido competir en la industria de consumo masivo, en el sector de caramelos y confites en la provincia del Guayas.

El mercado de consumo masivo es muy competitivo (Arellano, 2010). Los participantes de este mercado en América Latina son industrias longevas, consecuentemente con un

posicionamiento y participación de mercado importante. Desde los inicios de los años sesenta y cinco se inicia, según Arellano (2010) la competencia por producción, por escala y aprovechamiento de la capacidad instalada de las plantas construidas con escaso o nulo conocimiento de la demanda, el comportamiento del consumidor y otros aspectos de importancia para la permanencia de la empresa en el mercado. Con éste desconocimiento del mercado y del comportamiento del consumidor, según este mismo autor, las empresas latinoamericanas que han venido creciendo en participación de mercado en la región, a través de compra de plantas locales y/o apertura de oficinas comerciales en diferentes países.

En el Ecuador y particularmente en la provincia del Guayas, existe una fuerte competencia en la industria de caramelos y confites. Las empresas nacionales y transnacionales que tienen operación comercial en esta provincia están a la vanguardia y parte de su estrategia ha sido el fortalecimiento de su canal de distribución. Estrategias de precio, desarrollo de nuevos productos, posicionamiento de marcas, promociones de trade marketing, desarrollo logístico, entre otros (D'Andrea & Quelch, 2001) son acciones permanentes con el propósito de incrementar su participación de mercado y participación de bolsillo en el mercado y en el mercado de la provincia y en el canal tradicional (grandes superficies, autoservicios, entre otras.

ICAPEB participa en la industria de caramelos y chupetes desde el año 1948 en la ciudad de Quito. Las operaciones en la ciudad de Guayaquil se iniciaron en el año 2010, el presente estudio propone el desarrollo de un plan comercial para cumplir los objetivos y

metas planteadas para el año 2015 en ésta localidad. Este proyecto formará parte de un análisis general que ICAPEB ha venido elaborando con el propósito de mejorar el desempeño de la empresa; el desempeño, en el presente estudio, será medido a través de las ventas de los productos que constituyen la propuesta de valor. Las ventas son la única variable que suma en los estados de resultados de las empresas (Brito, 2014). El desempeño de las empresas, es quizás la variable más significativa para los directivos, accionistas y constituye para el mundo académico una variable de permanente análisis por las connotaciones que representa a los grupos de interés (Brito & Andrade, 2014).

1.2. Definición del Problema

Según Pro Chile (2012), en el año el mercado de caramelos y confites representó ventas de USD\$ 200 millones de dólares y en el año 2007 USD\$188 millones, compuestos por USD\$144 millones de producción local y USD\$ 44 millones de productos importados de la misma categoría. La industria nacional, está representada por la empresa Confiteca con una participación de mercado de 63% y La Universal con 12% y otros con índices de participación de mercado de una cifra.

Las empresas nacionales y transnacionales que compiten en este sector, han realizado importantes inversiones en investigación y análisis de mercado, utilizando para el efecto herramientas tecnológicas tales como: bases de datos, inteligencia de negocios, movilidad transaccional, entre otras. Adicionalmente, el número de “players” tecnificados se ha

incrementado, de manera consistente, éstos jugadores han mermado la participación de mercado de las empresas familiares tradicionales.

La estrategia comercial utilizada por los nuevos jugadores de la industria para entrar en segmentos específicos, ha sido una estrategia de precios bajos. Pese a la estrategia de lanzamiento de nuevos productos y otras actividades de marketing realizadas por ICAPEB, los resultados comerciales se muestran esquivos y en varias categorías los resultados de ventas están muy por debajo de los resultados planificados por la dirección.

Los resultados comerciales de ICAPEB tienen una importante desviación respecto el presupuesto establecido por el departamento comercial y la dirección general. Dentro de las posibles causas esgrimidas por el departamento comercial están: (a) falta de logística de entrega oportuna, (b) falta de posicionamiento de las marcas en el mercado, y (c) falta de compromiso de los canales de distribución.

En este contexto, este trabajo de investigación contribuye a comprender la percepción de los canales de distribución respecto de las estrategias comerciales planteadas por ICAPEB, con el objetivo de elaborar estrategias de valor, con el objetivo de incrementar las probabilidades de mejora del desempeño comercial, de supervivencia y continuidad en el mercado, donde más del 85% de las empresas en Ecuador (Lucio-Paredes, 2010) tienen origen familiar.

1.3. Propósito del Estudio

El propósito del presente estudio cualitativo fue establecer un conocimiento básico para comprender la influencia de las percepciones de los mayoristas, distribuidores y recorredores de la empresa ICAPEB en el desempeño de la relación comercial y los resultados de ventas.

Ligado a ello, se propuso abordar temas vinculados con la estructura comercial de ICAPEB, desarrollo de productos, promociones comerciales. Así mismo, debido a su carácter descriptivo, los logros de la investigación han estado sujetos al surgimiento de otros temas no previstos.

1.4. Importancia del Estudio

Estudiar las variables que contribuyen en el desempeño de las empresas, es importante por varias razones. En primer lugar, porque los resultados comerciales (de gestión de ventas) son uno de los objetivos más importantes para los accionistas y directivos de una empresa.

En segundo lugar, porque no existen fórmulas o estrategias comerciales que se puedan repetir y garanticen los resultados, ni siquiera en un mismo sector de la industria. Sin embargo, el conocimiento de las percepciones de los propietarios de los canales de distribución podría servir de referencia para que otras empresas del sector puedan complementar su propuesta de valor en relación a éstas expectativas.

En tercer lugar, porque la gestión comercial está relacionada con personas: con sus habilidades de servicio, con su conocimiento profesional, con el compromiso que desarrollen con la empresa, y con el cumplimiento de su trabajo profesional. Así, la comprensión de las expectativas del canal de distribución sobre la estructura comercial y de servicios permitirá a las empresas el desarrollo de programas de educación ejecutiva especializada para sus directivos y en general para los ejecutivos que realizan las acciones de gestión y operación comercial.

1.5. Naturaleza del Estudio

La investigación tiene un propósito descriptivo y se incorpora dentro del paradigma:

Cualitativo. El estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los Gerentes generales y propietarios, los cuales constituyen la unidad de análisis. La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiples. La muestra fue escogida a propósito mediante un muestreo intencional. (Salomón, 2010).

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron entre los meses de mayo y agosto del año 2014, en diversas localidades de la provincia. Las entrevistas fueron conducidas por una guía de entrevista. Para el análisis general de las entrevistas, se utilizaron también las notas de campo y el reporte del investigador.

1.5.1. Pregunta de Investigación

La pregunta principal de investigación del estudio es: ¿Cómo influyen las expectativas gerenciales y de los propietarios de los canales de distribución en el desempeño de las empresas familiares?. Para dar respuesta a esta pregunta se consideraron: (a) capital humano (conocimiento práctico y experto), (b) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (c) estructura comercial y de servicios, (d) desarrollo de marcas, (e) mejoramiento de la imagen de ICAPEB.

1.6. Marco de Referencia Conceptual

El desarrollo de esta investigación se inicia con una definición de la industria de los caramelos y confites propuesto por Pinilla (1983). Posteriormente, se presenta la definición de los productos de confitería, sus orígenes, desarrollo y conocimiento de su elaboración propuesto por la Academia del Área de Plantas Piloto de Alimentos (2004). Adicionalmente, se describe la clasificación de los dulces y las tendencias de los caramelos y confites a través del tiempo.

Se realiza un amplio análisis del mercado: preferencias del consumidor, competidores tradicionales de la industria (Kotler & Keller, 2006), especialmente de la provincia del Guayas, que es el entorno donde se desarrolló la investigación. Posteriormente, se realizó un estudio de la propuesta de valor y marketing mix (Arellano, 2010) de la empresa ICAPEB y de su portafolio de productos. Paralelamente, se analizó el proceso de

colocación de la propuesta de valor: canal de distribución, programa de comunicación para la propuesta de valor (Baack, 2010) y fuerza de ventas (Zerboni, 2007). Finalmente, y dado el comportamiento del consumidor en las redes sociales se analiza las estrategias de marketing digital (Coto, 2008) que podrían utilizarse en el sector de consumo masivo y específicamente en el sector de caramelos y confites.

1.7. Supuestos

La presente investigación supone lo siguiente: (a) que el capital humano y cognitivo, la estructura comercial y de servicios, el desarrollo de marcas, y el mejoramiento de la imagen de ICAPEB se ubican en el contexto exclusivo de la empresa; (b) que es razonable suponer una relación entre las variables mencionadas y el desempeño de la empresa (Salomón, 2010), y (c) se asume que los entrevistados respondieron con honestidad.

1.8. Limitaciones

El desarrollo de esta investigación está sujeto a las siguientes limitaciones:

- (a) el estudio se centra en el desarrollo de un plan comercial para la empresa ICAPEB,
- (b) la recolección de datos se basó en entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas en función de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados;
- (c) no pudo ser recabada información secundaria de fuentes académicas de prestigio; y

(d) se usó un muestreo a propósito, lo que disminuye la posible generalización de los resultados.

1.9. Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son:

- (a) la aplicabilidad de los resultados se limita a la empresa ICAPEB;
- (b) el estudio fue realizado en la provincia del Guayas del Ecuador; y
- (c) la unidad de análisis son los propietarios y gerentes generales de las empresas seleccionadas.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

En términos generales, tanto los caramelos como los confites tienen muchos siglos de historia. Para los niños esta clase de productos siempre se han convertido en la tentación de todos los días y para los adultos en cambio, la satisfacción de ciertos caprichos. Su historia se remonta al uso de la miel con la cual muchos pasteleros en la antigüedad, hacían el pan en base a este producto y hasta combinándolo con una variedad de cereales. Cabe recalcar que el desarrollo de los dulces viene ligado estrechamente con el descubrimiento del azúcar, la misma que proviene de la caña como también de la remolacha.

Planella (1983) durante el Ciclo de Conferencias dictadas durante los seminarios sobre Principios de Agroindustria, sostiene lo siguiente: “La sacarosa es el azúcar corriente o azúcar de caña o remolacha. Existe en estado libre en muchos vegetales. Se utiliza para endulzar bebidas, en la fabricación de almíbares, en la industria de dulces y mermeladas y en la elaboración de caramelos”. (p. 99).

En función a esto, erróneamente se conocía que la caña de azúcar procedía de la India, cuando su verdadera procedencia era Nueva Guinea, en donde se la utilizaba como planta

ornamental en los jardines desde hace más de 8000 años. Por otro lado, también se la cortaba y masticaba debido a su agradable sabor. Y es a partir de este punto cuando se extiende su cultivo y consumo por numerosas islas del Sur del Pacífico, llegando posteriormente a la India y obteniendo a partir de ella una miel de caña que sustituyó a la miel de abeja en la elaboración de dulces.

Los griegos y romanos llegaron a conocer el azúcar cristalizado y lo empleaban mucho tanto en la cocina como en la elaboración de bebidas. Pero no fue sino en Persia hace unos 500 años a.C. cuando pusieron en práctica algunos de los métodos más convencionales para la obtención del azúcar en estado sólido. Los árabes con el tiempo lograron desarrollar el cultivo para el mediterráneo y en el siglo X d.C., ya existían refinerías muy amplias por casi todo Egipto.

La Academia del Área de Plantas Piloto de Alimentos (2004) afirma lo siguiente:

Los productos de confitería datan desde hace 3,000 años, en Egipto, donde existen jeroglíficos que muestran la preparación de dulces, los romanos también tenían el gusto por el dulce, durante recientes exploraciones antropológicas en Herculano se descubrió una tienda que se cree era una cocina para confitería equipada con ollas, cacerolas, etc. Durante este tiempo, los confites consistían en productos preparados con varias frutas secas, nueces, especias, hierbas y la miel era el principal edulcorante. (p.131)

En los países Árabes se hicieron muy populares los dulces de azúcar y frutos secos. Al azúcar como tal, la consideraban una golosina exquisita y a la vez también se la conocía por sus propiedades curativas. Con la llegada de Colón a América se introdujo la caña de

azúcar desarrollándose su cultivo de forma vertiginosa, de modo que, en menos de cien años, América superó en producción al resto del mundo. En Francia, durante la época de Napoleón se empezó a obtener el azúcar a partir de la remolacha. Además que la introducción del cacao en Europa incrementó el consumo de azúcar por la excelente combinación resultante, extendiéndose rápidamente.

Aunque la producción de dulces y pasteles se venía haciendo en los países europeos a nivel familiar desde tiempos muy antiguos (a comienzos de la edad media), originalmente las tiendas de confiterías actuales, surgieron a partir de las farmacias. Cuando las recetas se preparaban en la botica, se les añadía azúcar o miel para cubrir el sabor desagradable.

Es también importante indicar que el origen de muchos dulces y pasteles surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos. Así por ejemplo, surgió que si calentaba la leche con azúcar, dándole vueltas y dejándola que se concentre, se obtenía la leche condensada de agradable y dulce sabor, pudiendo conservarla sin problemas durante largos periodos de tiempo. Igual se puede decir de las mermeladas hechas a partir del azúcar. Sin embargo, con el tiempo los fabricantes descubrieron e implementaron la utilización de los Conservantes.

2.2. Los Conservantes

El mayor problema de los alimentos es precisamente aquel que tiene relación con el tiempo en el que pueden ser consumidos, porque de no hacerlo, pueden llegar a degradarse

y ser contaminados por una serie de bacterias y microorganismos. Para el Ministerio de Educación y Ciencia de España (2004) hablar sobre la Transformación Industrial de la Producción Agropecuaria ha sido una de sus más importantes tareas y en uno de sus textos se hace referencia a lo siguiente:

Muchos alimentos disponen de conservantes naturales, tal es el caso de los ácidos orgánicos de muchas frutas: su presencia mantiene el pH bajo y esto evita la proliferación de muchos microorganismos. El ácido láctico tiene la misma función en derivados lácteos, dicho ácido es producido por las bacterias lácticas presentes en el yogurt o el queso. La presencia de estas bacterias supone también un efecto conservador puesto que compiten por un nicho ecológico impidiendo su colonización por otras bacterias. (p. 101)

En base a esto es que nacen los conservantes y muchos de ellos como producto de una serie de pruebas de laboratorio, en la que su función principal es la de alargar la vida útil de algunos alimentos y/o productos para que estos a su vez, puedan ser aprovechados al máximo por los consumidores. Sin embargo, estos químicos también tienen una fecha de caducidad y las personas no deberían exceder las fechas límites en las que se establece el consumo de todos y cada uno de los productos alimenticios.

De estos ensayos y pruebas es como aparecen los conservantes clasificados bajo la serie E como son: E210, E211, E212, E213 hasta el E228 y cuya función es la de proteger los productos como los caramelos por ejemplo, de mohos, levaduras, bacterias, gracias a su enorme “capacidad de inhibición del pardeamiento enzimático y no enzimático, por reacción de azúcares con aminoácidos y el control e inhibición del crecimiento microbiano

[...]" (Ministerio de Educación y Ciencia, 2004), lo que resulta fundamental principalmente para la Industria de Caramelos y Confites.

2.3. Definición, Clasificación de Caramelos, Confitería y Materias

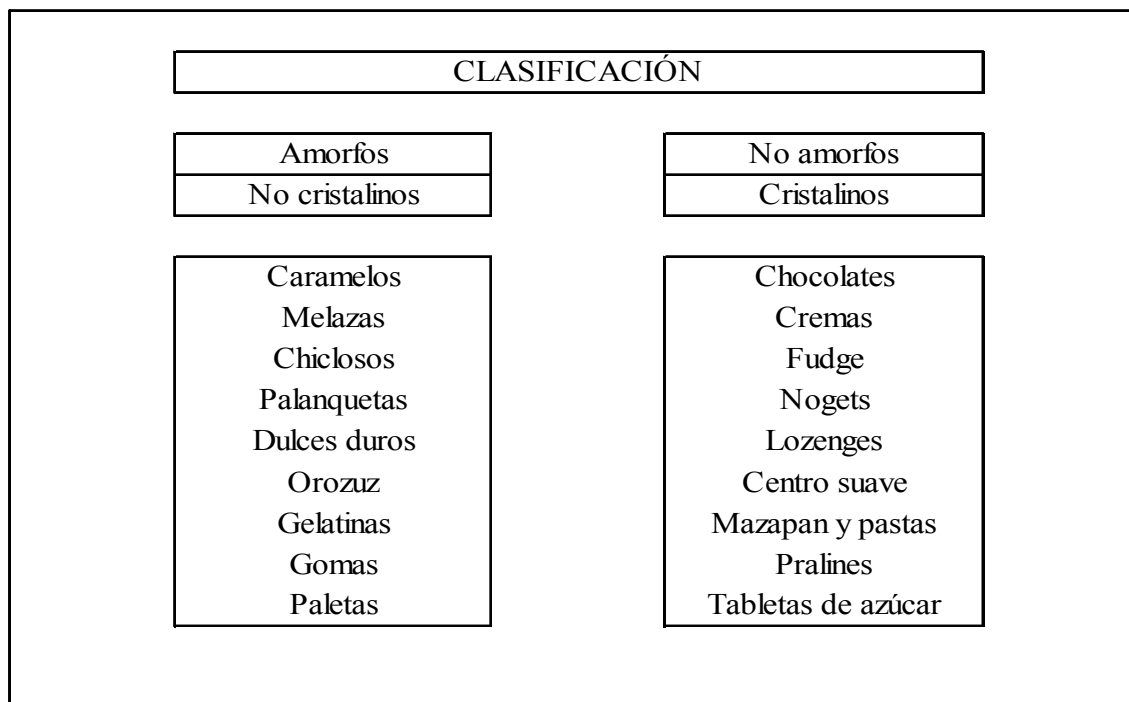
Primas

Textualmente se hace referencia a lo siguiente:

- La Confitería o tecnología de los productos dulces es un área de la tecnología de alimentos. Los productos de confitería son aquellos que tienen como componente básico un edulcorante, principalmente azúcar. (Academia del Área de Plantas Piloto de Alimentos, 2004, p.131)
- Para el Dr. Carlos Barros (2008) los caramelos “son pastas de azúcar y glucosa, concentradas al calor, endurecidas sin cristalizar al enfriarse, quebradizas y, generalmente, aromatizadas y coloreadas” (p.154)
- Para Pascual & Calderón (2000) existe un concepto propio tanto para caramelos y confites. Así, “se entiende por caramelos las pastas de azúcares comestibles concentradas al calor, endurecidas al enfriarse, quebradizas y, generalmente aromatizadas y coloreadas” (p.347). Los confites en cambio son “productos preparados de confitería, con azúcares, chocolate, harinas y almidones, fundamentalmente, pudiendo ser de formas y tamaños variados” (p.347)

- De estas definiciones se puede extraer que el confite como tal, encierra a todo lo relacionado con caramelos, chocolates y toda clase de pastillas de goma. Por su parte, el confitado está más relacionado con productos que poseen recubrimiento hecho a base de dulce y éste a su vez, puede estar elaborado con frutas, chocolate, goma de mascar, etc. En cuanto a su clasificación estos se dividen en amorfos y no amorfos en función a si el azúcar está o no cristalizada.

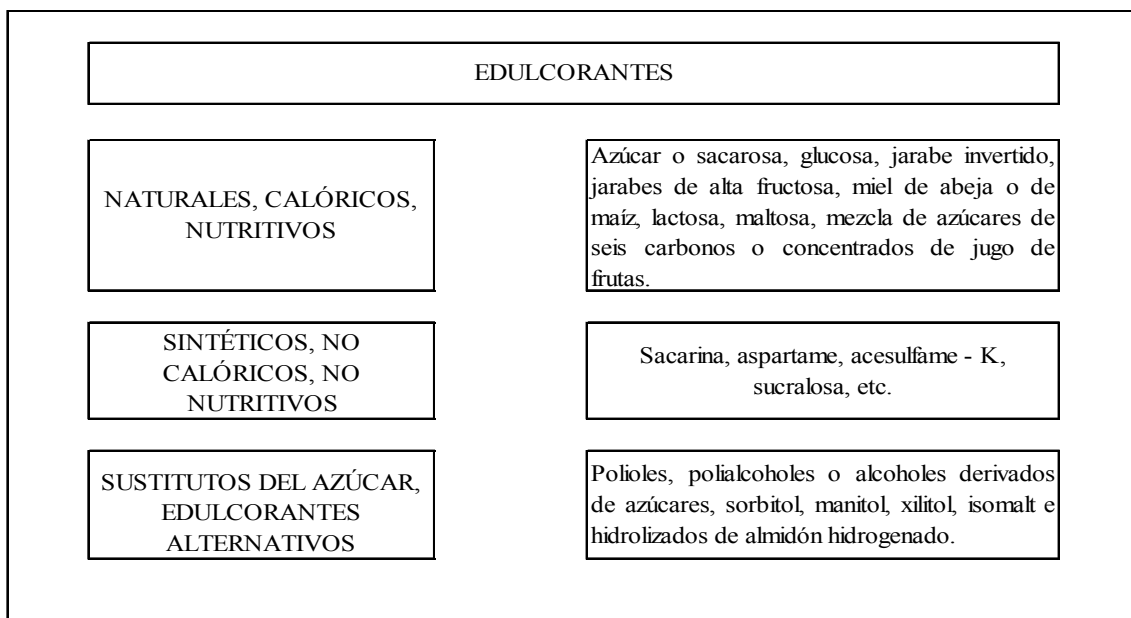
Tabla 1 - Clasificación de los dulces



Fuente: Libro "Introducción a la Tecnología de Alimentos".
 Academia del área de plantas piloto de alimentos. 2004 (p. 132)

En cuanto a las materias primas utilizadas está el edulcorante y dependiendo estrictamente de su origen, estos están clasificados de la siguiente manera:

Tabla 2 - Clasificación de Edulcorantes



Fuente: Libro "Introducción a la tecnología de alimentos"
Academia de área de plantas piloto de alimentos -2004 (p. 132-133)

Además de estos, también existen otros ingredientes que son clásicos como la leche, los potencializadores de sabores, grasas, antioxidantes, gelificantes y por supuesto, los sabores y colores que se le añaden a esta clase de productos. Entre otras clasificaciones tenemos a la que menciona Rodríguez & Bastidas (2009) en su Evaluación del proceso de cocción para obtener un confite duro a partir de pulpa de arazá, en la que determinan que “la industria confitera divide a los dulces en tres clases: los elaborados con chocolate, los de repostería y pastelería, y los dulces que tienen una base fundamental de azúcar” (p. 36).

2.4. Tendencias de los Caramelos y Confites

A pesar de todos los problemas por los cuales ha tenido que atravesar, el consumo de caramelos y confites no se ha visto afectado por temas como la obesidad, la diabetes y algunos otros inconvenientes que se presentan con la salud a nivel mundial. Debido a esto, hoy más que nunca tanto los gobiernos como las instituciones públicas han empezado a fomentar el consumo creciente de productos orgánicos y a exigir que estos cumplan con las más rigurosas certificaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Algunos ecónomos opinan que la industria de los dulces es una de las más inmunes a las crisis, de hecho su crecimiento es muchas veces inversamente proporcional a estas. Así, cuanto en peor situación están las personas, más aparece que éstas tuvieran la necesidad de recurrir a una golosina reconfortante, que recuerde no solo los buenos tiempos sino también, que permita compartir algunas añoradas experiencias. Algunos autores como Jackson, Romo, Castillo & Castillo (2004) opinan que por tradición y tendencia “los niños son un blanco muy importante en esta industria, no sólo por su poder adquisitivo, sino también porque se convierte en la entrada del producto en la familia” (p. 1,238)

En lo que respecta al mercado ecuatoriano, cabe mencionar que han existido circunstancias que frenaron en cierto modo el desarrollo y la evolución de este sector durante el año 2009, situación que la revista EKOS la recoge en su edición de Julio de 2011, cuando menciona lo siguiente:

Tras las salvaguardias aplicadas en el 2009, donde el sector confitero en el mercado doméstico, creció de manera importante, el mercado confitero ecuatoriano padeció por los

altos precios del azúcar todo el año 2010, afectando principalmente las exportaciones. El sector más afectado fue el de las Pymes, el cual tuvo menos recursos para afrontar esta problemática, en tanto que la gran industria se blindó mediante una mejor gestión de procesos. (p. s/n)

De ahí en términos generales, muy poco se conoce sobre este sector y en el que el chocolate es el que mayor predomina entre la bibliografía existente. Estudios y análisis aislados como los que desarrolla Pro Chile o Pro Export Colombia, son mucho más completos porque realizan una cobertura entre los diversos sub – sectores de entre los cuales están compuesta esta Industria y no tan solo con informaciones aisladas a empresas que actualmente son las que desempeñan un liderazgo muy marcado dentro de su mismo territorio.

Aun así, las tendencias actuales sugieren un crecimiento moderando durante los próximos años. Nuevos gustos se están apoderando del mercado y las empresas ante eso, no han hecho otra cosa que ir desarrollando nuevos productos en cada vez nuevas presentaciones. Los temas de salud, el medio ambiente y algunos aspectos que tienen relación con temas sociales (precio justo), suelen ser entre algunos segmentos de la población, factores primordiales al momento de adquirir un producto.

Para estos consumidores las certificaciones internacionales y el detalle de la composición del producto suelen ser aspectos muy valorados, porque garantizan la calidad y legitiman las acciones, medidas y procedimientos técnicos en cuanto a la cadena de

producción, lo que otorga a los consumidores la certeza del origen del producto y de las distintas etapas del proceso productivo.

2.5. La Comercialización de Caramelos y Confites en el Ecuador

De entre los pocos registros que existen a nivel nacional y que pueden ser fácilmente encontrados en la Web sobre el mercado de Caramelos y Confites, se puede extraer valiosa información de un análisis realizado por Pro Chile en el año 2012, en el cual se presentan una serie de datos que bien pueden ser de mucha utilidad, para conocer de qué manera o en qué forma está estructurado el mercado en el Ecuador y en cada una de sus principales ciudades.

A continuación algunos datos de relevancia extraídos del informe:

- Para el año 2010 el sector de confiterías y elaborados facturaron alrededor de \$200 millones de dólares. Ecuador registro en el año 2007 una oferta, de 188 millones de dólares en el sector de la confitería, de los cuales 144 millones representan la producción local y 44 millones las importaciones. (Pro Chile, 2012, p.4)
- En el Ecuador existen dos empresas que son las que lideran el mercado de la venta de caramelos y confites, una en la Sierra y otra en la Costa ecuatoriana. Se trata entonces de Confiteca y la Universal, cuyas actividades operativas se reinstalaron en el año 2006 luego de haber atravesado un proceso de liquidación de personal e inventarios.

Posteriormente se reactivaron con la adquisición de 182 marcas con las que actualmente trabajan en el mercado nacional.

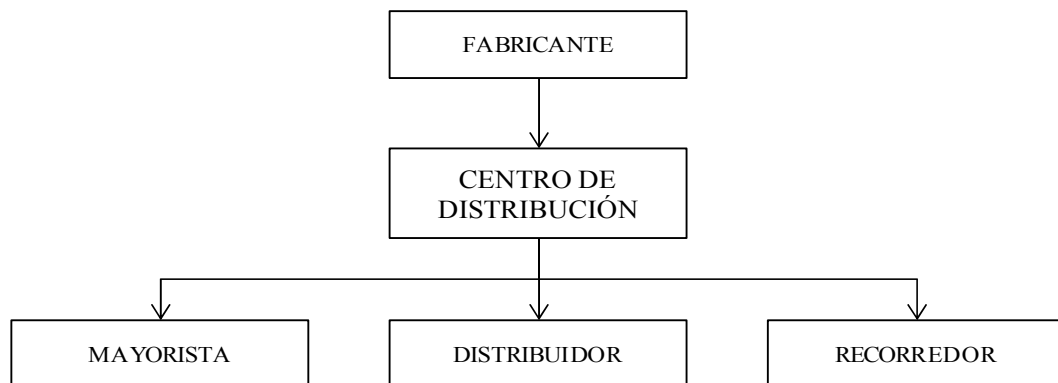
- En el 2010 la misma empresa lanzó una campaña agresiva de renovación de los empaques de sus productos, tanto en sus materiales como en diseños marcando fuertemente el águila que representa la insignia de la compañía, obteniendo ventas que llegaron a los 35 millones de dólares. (Pro Chile, 2012, p.4)
- Lo que hace atractivo el mercado ecuatoriano [...] es que en el país el consumo de dulces y confites es masivo y se encuentra en constante evolución, los consumidores siempre están buscando experimentar nuevos sabores, empaques, ingredientes en los productos [...]. (Pro Chile, 2012, p.5)

De este mismo informe cuyo origen se deriva de las negociaciones comerciales y bilaterales entre Ecuador y Chile, también se puede señalar la importancia en cuanto a la frecuencia de consumo. Se conoce entonces por investigaciones aisladas y hechas regularmente por instituciones y empresas con necesidades de introducción al mercado, que el consumo de caramelos y confites a nivel nacional se produce a lo largo de todo el año de manera ininterrumpida; pero sobre todo y con elevados volúmenes de crecimiento en temporadas como las de San Valentín y Fin de Año.

En cuanto a la comercialización, las grandes empresas realizan su gestión a través de canales directos e indirectos. En esta Industria en particular existen para los fabricantes tres tipos clientes clásicos (canales) y cada uno ellos con sus respectivas características:

- El Mayorista, que es el tipo de cliente que tiene un local o infraestructura adaptada para la comercialización de cualquier producto, inclusive de caramelos y confitería en general.
- El Distribuidor, que es el que posee la mayor infraestructura, incluso con recursos técnicos (carros y camiones) y una fuerza de ventas. Generalmente es de amplia cobertura y cubre zonas a nivel nacional.
- El Recorredor que es muy parecido al Distribuidor y tiene una infraestructura más pequeña. Ocupa mercados más reducidos según el potencial de ventas que posea.

Tabla 3 - Canales de Distribución de la industria alimenticia



Los canales de distribución se encargan de esta tarea entre la empresa productora y los clientes. El nombre de cadena de distribución viene del hecho que los distribuidores están organizados uno detrás de otro en la tarea distributiva, constituyendo cada uno de ellos un

eslabón de dicha cadena. Los intermediarios son organismos cuya principal función es la distribución (y que no tienen función de producción o de consumo) y reciben también el nombre de comerciantes. En América Latina, como en la mayoría de los países en desarrollo, existe una comprensión bastante errada de la tarea que cumplen los comerciantes en la sociedad. Muchas veces, los intermediarios son considerados como instituciones que lucran sin aportar nada a la sociedad y hasta son acusados, muy frecuentemente, de ser los únicos causantes de los problemas de aprovisionamiento de los países. La realidad es que, generalmente, esas dificultades son debidas a la estructura general de la producción y la información en el país, pero siempre es más fácil echarle la culpa a los comerciantes, desconociendo así su importante aporte en el bienestar de la sociedad. (Arellano, 2010, p. 241)

También es importante señalar que a pesar de que existe una buena producción a nivel nacional, más del 75% se destina a la exportación. Por otro lado también figura un alto índice de importaciones que son las que reducen la participación en ventas de quienes ya forman parte del mercado local. Se conoce además que los productos que provienen de Colombia y Perú, son regularmente mucho más económicos que el producto de fabricación nacional.

2.6. Propiedades de los Caramelos y Confites

En cuanto a las características y propiedades se puede afirmar que, según los ingredientes con los cuales se los elabore (tipo y variedad), cada uno de ellos está en la capacidad de aportar una fuerte cantidad de proteínas, minerales, fibra, calorías y colesterol.

Además, cabe indicar que “los caramelos se obtienen por concentración o mezcla de azúcar y/o azúcares en un porcentaje mínimo del 50% sobre el producto final” (Rodríguez & Simón, 2008), a lo cual en el proceso de fabricación se le añade otros ingredientes que son los que le dan la forma y la textura de acuerdo a su respectiva presentación comercial: masticable, blandos, duros, etc.

La composición estándar está dada en función a las características nutritivas y beneficios que el mercado pueda demandar, de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores de cada mercado. Entre las propiedades y cantidades elementales presentamos el siguiente cuadro:

Tabla 4 - Propiedades clásicas de los caramelos y confites

PROPIEDADES CLÁSICAS	
Ingredientes	Cantidades
Hierro	0,40 mg
Proteínas	0,40 mg
Calcio	4 mg
Fibra	0 g
Potasio	23 mg
Zinc	0,20 mg
Magnesio	3 mg
Sodio	41 mg
Fósforo	8 mg
Calorías	382 kcal
Colesterol	0,05 mg
Azúcar	95 gr.

Fuente: Texto publicado por la Academia del área de plantas piloto de alimentos 2004
 Libro: Elaboración del proceso de cocción para obtener un confite duro a partir de la pulpa de araza, Rodríguez & Bastidas (2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. Metodología

La elaboración de este proyecto tendrá su fundamento en la investigación teórica descriptiva. Cabe recordar que para el diseño de un Plan Comercial es necesario seguir una estructura metodológica que defina paso a paso, los diversos componentes que permitan identificar, realimentar y definir, cuáles son cada uno de los aspectos que inciden sobre la estrategia comercial.

3.1. Métodos y Técnicas de Investigación

El presente estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los canales de distribución sobre los aspectos de los productos comercializados por la empresa ICAPEB Cía. Ltda., los cuales constituyen la unidad de análisis. El horizonte del tiempo es longitudinal ya que se analizará el desempeño de la empresa durante los dos últimos años. La muestra es no probabilística escogida a propósito mediante un muestreo intencional, es decir de conveniencia.

3.1.2. Fuentes de Información

Tabla 5 - Fuentes de Información

Fuentes Primarias	La Fuente Primaria estará constituida por todos quienes formen parte de la investigación de mercado y constituyan ser clientes directos de la empresa (distribuidores y puntos de venta).
Fuentes Secundarias	Diarios Revistas Libros Buscadores de Información WEB Instituciones de Gobierno Proyectos de Inversión y Comercialización de Productos Entre otros

3.1.3. Objetivo General

Elaborar un Plan Comercial para la empresa ICAPEB Cía. Ltda., con el propósito de incrementar su participación de mercado, incrementar el volumen de ventas y la participación de portafolio y bolsillo.

A través de una encuesta a clientes tanto Mayorista, Recorredor y Distribuidor.

La encuesta se realizará en Guayaquil y diferentes cantones de la provincia del Guayas.

Necesitamos conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes y establecer oportunidades de desarrollo.

3.2. Unidad de Análisis

3.2.1. Mayoristas

Los clientes mayoristas para la empresa son aquellos que están considerados por sus compras mínimas y tienen local propio en el que realizan el expendio de sus productos al mercado en forma general.

3.2.2. Distribuidores

Los distribuidores son aquellos clientes que tienen una estructura propia de ventas e infraestructura para llevar a cabo una cobertura comercial ya sea, a nivel provincial, regional o nacional.

3.2.3. Recorredores

Al igual que el anterior, los Recorredores tienen una estructura de ventas e infraestructura propia. Sin embargo y a diferencia de los distribuidores, son clientes más pequeños y compran en menores cantidades.

3.3. Encuesta

Para la investigación comercial que se realizará a los clientes de la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Se utilizará la encuesta. Alvira (2011) afirma que “la encuesta es esencialmente una técnica de recogida de información [...], lo que se complementa además con la entrevista en profundidad, sugerida por Grande & Abascal (2005).

3.4. Entrevista en profundidad

Además de las encuestas, para este proyecto también se realizarán entrevistas en profundidad. Julio Mejía (2002) lo define como “una entrevista personal y directa en la que el entrevistador hace una indagación exhaustiva para lograr que el encuestado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y percepciones sobre un tema” (p. 143), es decir, que una entrevista en profundidad es una dialogo entre dos personas con el fin de obtener información sobre aspectos específicos, en relación a un tema planteado.

3.5. Modelo de la encuesta

El modelo de la encuesta (formulario) se muestra en el Anexo 1

3.6. Conclusiones de la Investigación

Del análisis correspondiente a las entrevistas personales, se presentan las expectativas del canal de distribución

- a) Los resultados directa o indirectamente demuestran que la empresa ha ido perdiendo su efectividad comercial entre los clientes, hecho que podría ser atribuido a errores comunes que se están presentando en el área de servicios. Lo preocupante de esto que exista un 22% de clientes que consideren al servicio actual como regular y que un 5% lo perciba como malo, lo que conlleva a establecer cambios inmediatos en la estructura comercial y poder alcanzar así los objetivos en ventas.

- b) Uno de los elementos sobre los cuales se debe trabajar es precisamente en la efectividad comercial. Las encuestas han determinado que un 32% de los clientes aseguran que la frecuencia de visitas es poco frecuente, situación que llama la atención en cuanto a la carencia de acciones en los puntos de venta y la falta de contacto de los vendedores con su respectiva cartera de clientes.

- c) Otro punto a considerar es la escasa adquisición de clientes en el mercado. De acuerdo a los resultados obtenidos, en los últimos tres años solo el 13,74% corresponde a nuevos clientes. Más del 86% de los distribuidores, mayoristas y recorredores con los que cuenta la empresa en la actualidad, llevan una relación comercial superior a los cuatro años de servicio.

d) En determinantes se convierten aquellos elementos que hoy en día constituyen un problema para mejorar el nivel de servicio. Estos aspectos tales como: recepción y entrega de productos (24%), resolución de problemas comerciales (18%), horarios de atención y servicio al cliente (17%) y la gestión de créditos (16%), deben ser ampliamente analizados a fin de rectificar los errores cometidos hasta la presente fecha.

e) En el área mercadológica, los clientes en 71% afirman que la empresa no ha manejado correctamente sus marcas y la imagen de las mismas. Esto concuerda con la realidad comercial actual y los bajos presupuestos que se han asignado para el cumplimiento de estos objetivos.

f) Un hecho particular es la necesidad que tienen los mayoristas de ampliar las acciones de trade en los puntos de venta. También se debería considerar que este tipo de actividades pueden ser de responsabilidad compartida con los distribuidores y recorredores que la empresa tiene para acercar el producto a sus consumidores finales.

g) Ha sido escaso el manejo de publicidad y es tiempo de mejorar los esquemas promocionales que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Ha utilizado hasta la fecha entre sus respectivos clientes. Los enfoques comerciales se han concentrado en pocos productos como el Surti Frutas (24%) y el Kaumal (16%) y se ha dejado a un lado la parte comercial de otros productos que bien pueden ser plenamente mejorados.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

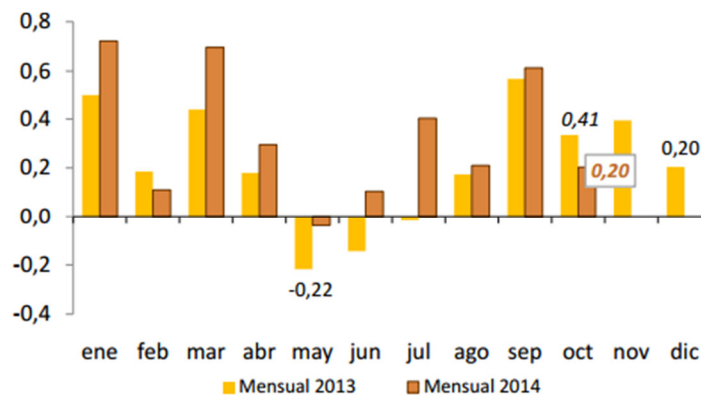
Previo al desarrollo del plan comercial que se presenta en el Capítulo 5, considero relevante presentar, un análisis del entorno económico del sector de consumo masivo, debido a que los comerciantes y canales de distribución, según sus comentarios, son susceptibles a esta variable muy volátil.

4.1. Entorno Económico

Inflación

De acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, hasta el mes de Octubre del 2014, se registró una tasa de inflación mensual del 0.20, y la inflación anual con un 3.98%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Ilustración 1 - Inflación mensual Octubre 2014



Fuente: BCE, Reporte mensual de la inflación Octubre 2014 (p. 4)

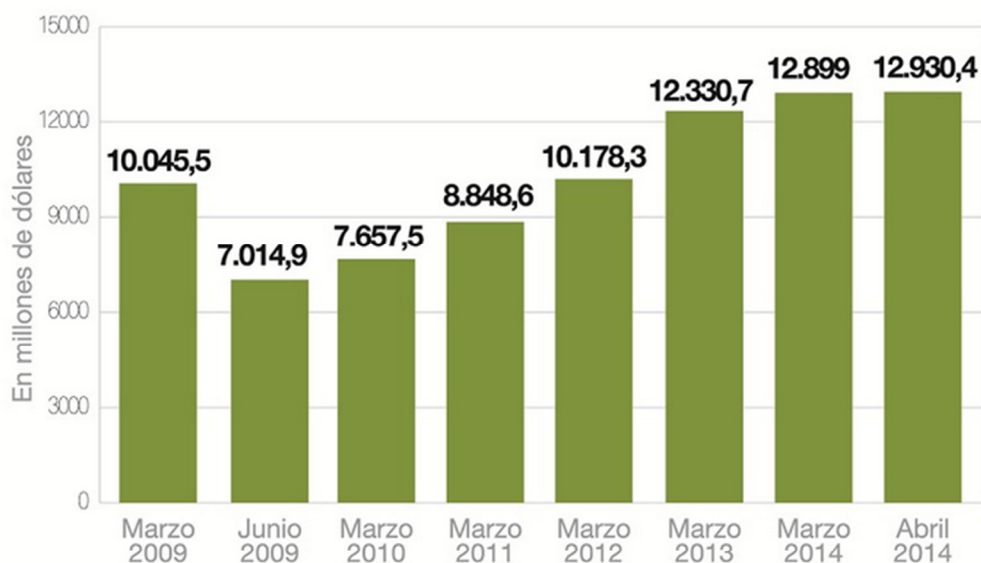
Deuda Externa

Según datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador, la Deuda Externa Pública representada en porcentaje del Producto Interno Bruto a Septiembre de 2013 fue del 13.90%, (Banco Central del Ecuador, 2014). Adicional a esto y de acuerdo a las últimas cifras publicadas por el Ministerio de Finanzas, que corresponden a abril de 2014, la deuda pública total (externa e interna) sumó un poco más de \$ 24.000 millones, lo que representa el 25,6% del producto interno bruto (PIB). La deuda externa fue de \$ 12.930 millones y la interna, \$ 11,075.6. (El Telégrafo, 2014)

Ilustración 2 - Evolución de la Deuda Externa ecuatoriana

Evolución de la deuda externa ecuatoriana (1)

El total de deuda pública (interna y externa) sumó más de \$ 24.000 millones hasta abril.



Fuente: El Telégrafo, ¿Qué hay detrás de la deuda pública de un país?, 2014

Elaborado por: Ministerio de Finanzas y Comisión de Auditoría Integral de Crédito Público

PIB

Se espera que para el 2015 el PIB esté en un rango de 4,5% al 5%. El monto del presupuesto aun definido. (El Universo, 2014)

Índice de Confianza del Consumidor

El Índice de Confianza del Consumidor calculado hasta octubre del 2014 registró una disminución de 1.7 puntos en relación a septiembre de 2014 para ubicarse en 43.5. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Crecimiento Económico

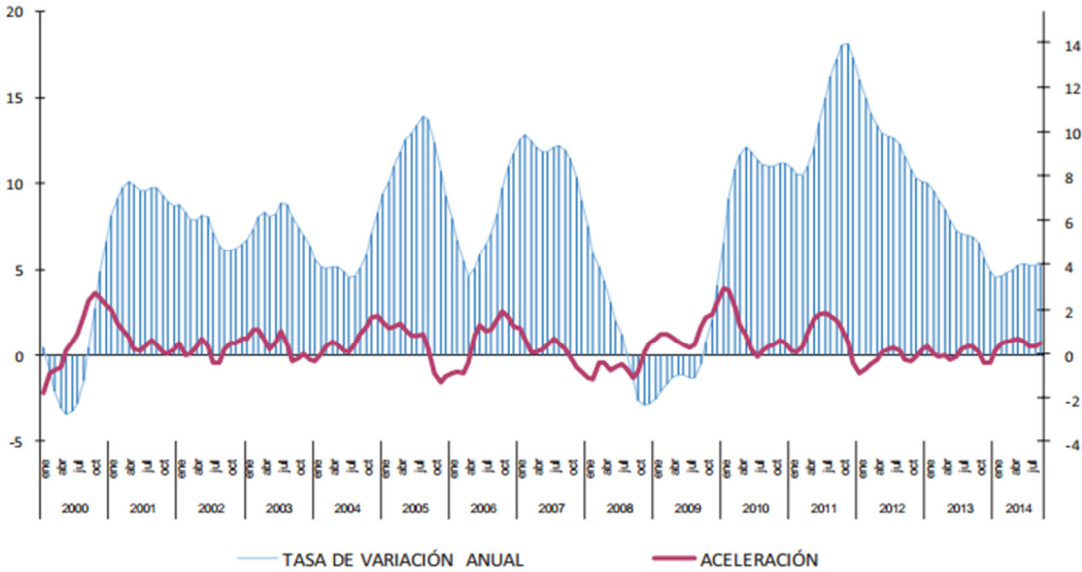
Con información a agosto de 2014, tanto el Indicador Adelantado como el Indicador Coincidente señalan que la fase de desaceleración bajo tendencia del ciclo de crecimiento del PIB estaría por terminar, es así que estos dos primeros indicadores se encuentran en fase de expansión y en fase inicial de recuperación, respectivamente. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Índice de Actividad Económica

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC), es un indicador de la tendencia que seguiría la producción y permite describir con periodicidad mensual, los cambios en el volumen de la actividad económica del país. El Estimador Mensual Bruto de Actividad Económica en septiembre de 2014 mostró una variación de 1.4% y a nivel

trimestral, el IDEAC bruto aumentó en 3.5% en el tercer trimestre de 2014. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Ilustración 3 - ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL 2000 - 2014



Fuente: BCE, Índice de la Actividad Económica, Agosto 2014 (p.3)

Sueldos y Salarios

A inicios del 2014 el salario básico se incrementó a 340 dólares, es decir 22 dólares más al establecido en el 2013 que fue de USD\$ 318. (Ministerio del Trabajo, 2014)

Canasta Básica

La canasta básica se ubicó en USD \$ 641,20, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de USD \$ 634,67. En septiembre del 2013, la Canasta Básica llegó a USD \$ 612,05 con un ingreso familiar de USD \$ 593,60. (El Universo, 2014)

4.2. Entorno Político

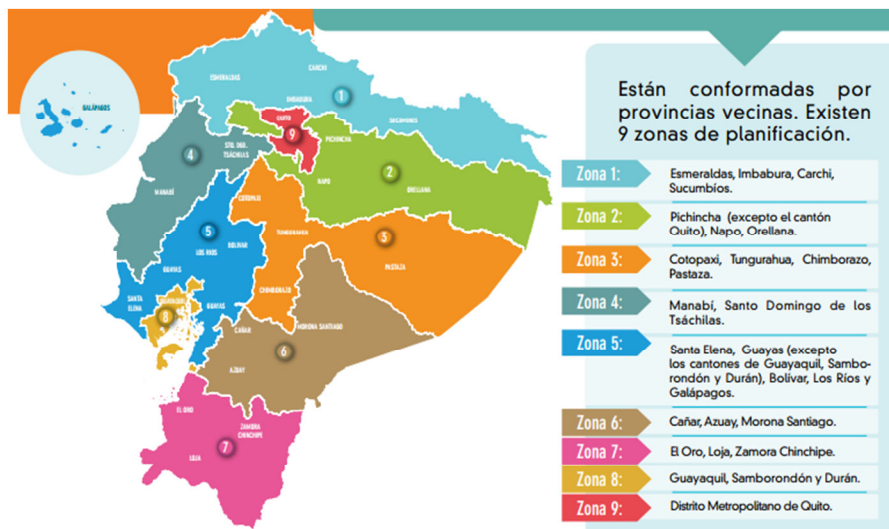
Riesgo País

De acuerdo a datos del Banco Central, hasta noviembre del 2014 se registró el Riesgo País con 546 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

División Territorial

Actualmente el país se encuentra compuesto por 9 zonas, dividida por 140 distritos, con 1134 circuitos administrativos de planificación. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Ilustración 4 - Zonas del Ecuador



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Folleto Octubre, 2012 (p.10)

Estabilidad Política

El gobierno del Presidente Rafael Correa, cumple 7 años en el ejercicio del poder democrático. Durante su mandato sus principales objetivos se han centraron en la disminución de la pobreza, en el cambio de la educación, implementación de la seguridad, servicios médicos gratuitos entre otros.

Leyes y Reglamentos

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es el tercer plan a escala nacional. Contiene un conjunto de 12 objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, 2014)

Matriz Productiva

La Inversión Pública para la Transformación de la Matriz Productiva es un proyecto que coordina la Semplades con el fin de diseñar e implementar metodologías y mecanismos aplicables a la Inversión Pública que transformen la matriz productiva. La propuesta del proyecto es utilizar las compras públicas para incentivar la producción nacional, productores locales y de la Economía Popular y Solidaria (EPS). (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

Instituciones Gubernamentales

Actualmente en el Ecuador existen; 4 Secretarías Nacionales, 5 Secretarías de Estado, 6 Ministerios Coordinadores y 22 Ministerios de Estado. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

Participación Ciudadana

A través del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, se realiza un llamado a los ciudadanos ya sea de forma individual o colectiva para integrar la veeduría proceso de convocatoria, selección y conformación del consejo ciudadano de medios públicos. (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2014)

4.3. Entorno Social, Cultural y Demográfico

Población

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), publicó que en Ecuador somos 16.142.535 habitantes. (INEC, 2014)

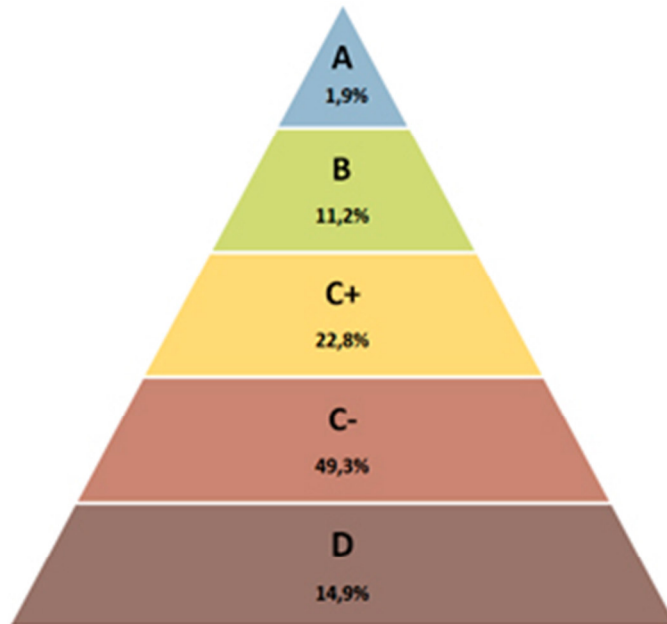
PEA

En el período de marzo del 2013 a marzo del 2014, la distribución de la ocupación plena por sectores económicos disminuye en 0,5 puntos porcentuales en el sector terciario, y en el sector primario, en 0,8 puntos porcentuales; mientras que en el sector secundario se incrementa 1,3 puntos porcentuales. (INEC, 2014)

Nivel Socioeconómico

El INEC realizó en el año 2010 la encuesta de Estratificación Socioeconómica la cual reflejó que en el país existen cinco estratos o niveles sociales, estos son: el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (INEC, 2014)

Ilustración 5 - Nivel Socioeconómico

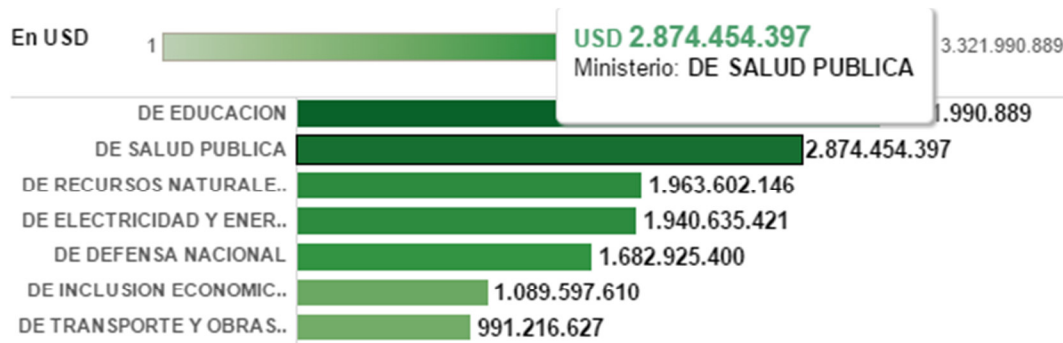


Fuente: INEC, Nivel Socioeconómico

Salud

Para el año 2015 el presupuesto destinado para el ministerio de Salud será de USD \$ 2.874.454.397 (El Comercio, 2014)

Ilustración 6 - Presupuesto para el Ministerio de salud



Fuente: El comercio, 38,5% del Presupuesto del 2015 será para 27 ministerios

Seguridad

El Ecuador ha logrado un importante avance en materia de seguridad ciudadana en relación al control de ciertos delitos. Por ejemplo, en el año 2003 el índice de homicidios/asesinatos por cada 100 mil habitantes fue de casi 15 casos, en el 2009 se incrementó a 20; y, en el 2013 bajó a 10.8. (Ministerio del Interior, 2014)

Índice de Pobreza

El análisis realizado por el INEC establece que la pobreza urbana por ingreso en el mes de marzo de 2014 se ubicó en 16.75% en comparación con el 17.74% del año 2013. Del mismo modo, esta línea de pobreza se ubicó en USD \$ 78.91 mensuales por persona, mientras que la pobreza extrema registra un valor de USD \$ 44.47 dólares mensuales por persona. En resumen, existe en el área urbana un 16.75% de pobres y un 3.87% de pobres extremos. (INEC, 2014)

4.4. Entorno Tecnológico

TIC'S

De acuerdo a los datos publicados el Índice de Habilidad para la Conectividad (NRI Networked Readiness Index), Chile es el país de América Latina que más aprovecha las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), seguido de Puerto Rico y Panamá, mientras que el Ecuador ascendió 9 puestos en relación al año pasado, actualmente ocupa el lugar 82, frente al 91 de hace un año. (El Telégrafo, 2014)

Índice de Digitalización

El incremento del 10% en el índice de digitalización de un país incrementa en 0.51 % el PIB y disminuye en 0,84 % el desempleo. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

Acceso a la Información

El acceso a la información se incrementa considerablemente en los últimos años. En 2006, en el país, solo el seis por ciento de la población registraba un servicio de internet y a septiembre de 2013 se incrementa en un 65 por ciento. La tasa de crecimiento en Ecuador, en el uso y acceso a internet, es la más rápida de la región con tasa anual de crecimiento de 38.77. (Ministerio de Coordinación de Seguridad, 2014)

4.5. Cadena de Impacto

La cadena de impacto permite medir el grado de importancia que tiene cada una de las variables previamente establecidas, a las cuales se les otorga una calificación, hecho u ocurrencia. Una vez analizadas se define si el impacto es alto, medio o bajo.

Tabla 6 - Cadena de Impacto

CADENA DE IMPACTO						
FACTORES ECONÓMICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Inflación	8	0,7	6		x	
Deuda Externa	6	0,7	4			x
PIB	7	0,8	6		x	
Índice de Confianza del Consumidor	5	0,6	3			x
Crecimiento Económico	8	0,9	7		x	
Índice de Actividad Económica	7	0,8	6		x	
Sueldos y Salarios	5	0,8	4			x
Canasta Básica	5	0,8	4			x
FACTORES POLÍTICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Riesgo País	8	0,8	6		x	
División Territorial	8	0,8	6		x	
Estabilidad Política	7	0,8	6		x	
Leyes y Reglamentos	8	0,8	6		x	
Matriz Productiva	6	0,9	5		x	
Instituciones Gubernamentales	7	0,8	6		x	
Participación Ciudadana	5	0,7	4			x
FACTORES SOC, CULT Y DEMOGRÁFICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Población	8	0,9	7		x	
PEA	7	0,8	6		x	
Nivel Socioeconómico	6	0,7	4			x
Salud	5	0,8	4			x
Seguridad	4	0,7	3			x
Índice de Pobreza	6	0,3	2			x
FACTORES TECNOLÓGICOS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
TIC'S	8	0,9	7		x	
Índice de Digitalización	8	0,9	7		x	
Acceso a la información	8	0,9	7		x	

4.5.1. Análisis del POAM

El POAM o también llamado Perfil de Oportunidades y Amenazas, es la conclusión de lo que la cadena de impacto representa para el planteamiento general de las estrategias a utilizar, en el desarrollo del proyecto. Aquí se determina qué variables representan una oportunidad o amenaza para la empresa.

Tabla 7 - POAM

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inflación				x				x	
Deuda Externa					x				x
PIB			x					x	
Índice de Confianza del Consumidor			x						x
Crecimiento Económico		x						x	
Índice de Actividad Económica		x						x	
Sueldos y Salarios						x			x
Canasta Básica						x			x
FACTORES POLÍTICOS									
Riesgo País						x		x	
División Territorial			x					x	
Estabilidad Política			x					x	
Leyes y Reglamentos		x						x	
Matriz Productiva		x						x	
Instituciones Gubernamentales			x					x	
Participación Ciudadana			x						x
FACTORES SOC, CULT Y DEMOGRÁFICOS									
Población			x					x	
PEA		x						x	
Nivel Socioeconómico			x						x
Salud			x						x
Seguridad				x					x
Índice de Pobreza					x				x
FACTORES TECNOLÓGICOS									
TIC'S		x						x	
Índice de Digitalización		x						x	
Acceso a la información		x						x	

4.5.2. Resumen de las Oportunidades y Amenazas

4.5.2.1. Oportunidades

- Entre los análisis realizados se determina que la economía del Ecuador ha mantenido un nivel bastante aceptable en cuanto a ingresos durante los últimos 4 años. Ésta estabilidad económica se refleja en el PIB y en base a ello, también se espera un crecimiento moderado durante el año 2015.
- Existe en el mercado una recuperación de la confianza del consumidor en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.
- A pesar de que en los actuales momentos existe preocupación a nivel nacional por la caída en el precio del petróleo, aún así se espera que un crecimiento ralentizado de la economía.
- El Índice de Actividad Económica muestra una relativa aceleración y confianza en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.
- La división territorial le ha permitido al Estado mejorar la distribución de los recursos a cada una de las Zonas en las cuales ha sido dividido el país. Esto se ha dado gracias a una planificación distrital y la conformación de los gobiernos autónomos.

- El actual gobierno ha mostrado una estabilidad política para el Ecuador, lo que ha permitido que a través del Plan de gobierno, se concreten obras y beneficios para toda la población.
- Nuevas leyes y reglamentos se crearon para beneficio de las clases más desfavorecidas, gracias a la implementación del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Los indicadores señalan una mejora y crecimiento entre las diferentes industrias. Todo esto impulsado a través del programa que promueve la transformación de la Matriz Productiva. También existe un crecimiento económico entre las pequeñas y medianas industrias.
- A lo largo de estos últimos años, el Gobierno Nacional ha creado más Instituciones Gubernamentales, las cuales trabajan para el estado con el objetivo de mejorar, controlar y ayudar a la ciudadanía.
- El Ecuador ha evolucionado en cuanto a tecnología se refiere. De acuerdo a las últimas publicaciones, el Ecuador ha escalado 9 puestos en relación al 2013. Hoy, muchas más personas tienen acceso a Internet y cuentan con mejores equipos para el desarrollo propio de las telecomunicaciones.

4.5.2.2. Amenazas

- La inflación anual ha mostrado un incremento de 3.98% en comparación al año anterior (2.04%).
- La deuda externa es una de las mayores preocupaciones del Gobierno y la población. Esta deuda se ha incrementado en el 2014 a USD \$ 24,000 millones de dólares.
- Producto del proceso inflacionario, el costo de la canasta básica es superior al ingreso familiar de los ecuatorianos. Aún así, el gobierno promueve mejoras para equiparar los costos con los sueldos que reciben actualmente los ecuatorianos.
- El Riesgo país en el Ecuador aumentó en el transcurso de los últimos meses, registrando hasta el mes de noviembre 546 puntos. Este indicador también refleja el riesgo de inversión por parte de las empresas extranjeras.
- A pesar de sus intentos por disminuir los delitos en el Ecuador, la inseguridad en el país se mantiene. El narcotráfico se ha convertido en uno de los más grandes problemas y el gobierno cada vez invierte mayores recursos para combatirlo.
- La pobreza urbana se ubicó en 16.75% y la pobreza extrema se ubicó en 3.87%, estos porcentajes son menores en comparación al 2013 con 17.74% y 4.39% respectivamente. Si bien se han reducido estos indicadores, aún el Ecuador mantiene niveles preocupantes en los que por falta de trabajo e ingresos, muchas familias mantienen estándares de vida muy inferiores a los de otros países latinoamericanos.

4.6. Microambiente

4.6.1. Proveedores

Lista de los principales proveedores de la empresa ICAPEB:

Tabla 8 - Principales Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO
Aromcolor	Colorantes
Qualibest	Mantequilla
Corrugadora Nacional CRANSA S.A.	Cartones
Disan Ecuador S. A.	Glucosa
Escobar ruiz Cía. Ltda.	Cajas de Cartón
Florasintesis	Saborizantes
Hoyos Mejia Paulina Alexandra	Repuestos de Maquinarias
Globe Extractos Andinos	Saborizantes
Interoc	Repuestos
Maic Plastic	Palillos
Manopi	Mentol Cristalizado
Parmalat	Leche en Polvo
Rene Prado	Leche en Polvo
TYDCO (Parra Loachamin Jorge Anibal)	Diesel Industrial
Quimasa	Parafina - Talco - Ácido Cítrico - Lectina de Soya
Resiquim	Glucosa de Maíz
Tecniaromas	Esencias
Aceros del Sur	Repuestos de Maquinarias
Celoplast	Productos de Envoltura
Plasticos del Litoral Plastli	Productos de Envoltura
Sociedad Agrícola San Carlos	Azúcar
Compañía Azucarera Valdez S.A.	Azúcar
Ecudos	Azúcar

4.6.2. Clientes

Los clientes que tiene ICAPEB Cía. Ltda. Son tanto personas naturales, como jurídicas que gustan de confites, tales como: caramelos masticables, chupetes, chupetines y diversos tipos de caramelos sólidos con sabores frutales con excelente calidad. Entre los principales clientes que tiene la Compañía ICAPEB, se encuentran los siguientes:






Tabla 9 – Clientes

CLIENTES
Corporación Favorita
Representaciones Leonardo Soria
Lourdes Leonor Andrade Alvarez
Comercial Pazmiño
Confiteria Carmita
Carlos Aspiazu Casa de Dulce
Mega Santa Maria
Comisariato FAE
Importadora el Rosado
Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda.
Luis Galarza Tenezaca
Empresec Galapesca
E&M
Fabi SAA
Chocolate Gure
Sashi Trade
Paulo Valencia
Alba Donoso
Ramon Cavez Rodríguez

4.6.3. Competencia

A continuación el detalle de los principales competidores en el mercado.

Tabla 10 – Competidores

PRODUCTOS	TELÉFONO	DIRECCIÓN	CIUDAD	MARCA
Caramelos: surtidos, tamarindo, leche miel, leche miel relleno, D'leche, menta glacial, menta glacial mixta, bambolina, zumo, zumo mix, toffes, toffe coco, tropical, glacial fresh, moritas. Chupetes: pompitos, chupiplum. Chocolates: manteco, huevitos, gaudua, avela, bombones, croquetas, osito.	593) 4 2410 - 222	Eloy Alfaro 1103 y Gómez Rendon	Guayaquil	
Bon o bon, rocktest, cofler, nikolo / hamlet, sapito, Mr pop's, menthoplus, pooshi - blow up!, mogul, butter toffes, topline / big time.	(593) 422 90014	A. de las Américas y Eugenio Almazán. Edificio de Las Américas 1º piso of. 101-104	Guayaquil	
Goma de mascar agogó, american bombones, american caramelos, caramelo masticale jazz, plop chupete, kataboom.	(593-2) 267-1896	Km 9 1/2. Panamericana Sur, S35-60 y Cóndor Ñan - La Balbina	Quito	
caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco	(593 -2) 299-8200	Avenidas 10 de Agosto y Naciones Unidas 36-239 , Edf. Urania, P 7 - Iñaquito	Quito	
Ferrero Rocher, tic tac, nute.la, kinder.	(02) 298-4500	Calle Pietro Ferrero s/n , Sector El Arenal - Tumbaco	Quito	

4.6.4. Matriz De Perfil Competitivo

Tabla 11 - Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito	Pond.	ICAPEB		La Universal		Arcor		Confiteca		CADBURY ADAMS		Ferro del Ecuador	
		Clasif.	Puntuación Ponderada	Clasif.	Puntuación Ponderada	Clasif.	Puntuación Ponderada	Clasif.	Puntuación Ponderada	Clasif.	Puntuación Ponderada	Clasif.	Puntuación Ponderada
Participación de Mercado	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20
Sistema Logístico y de inventarios	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Situación Financiera	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Calidad de los productos	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Lealtad de los clientes y usuarios del Servicio	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Sistema de Distribución	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Cumplimiento de las ventas	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Expansión de cobertura	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Estructura de la Organización	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Servicio al Cliente	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Publicidad y Comunicación	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Competitividad por los precios y promociones	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Know How	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
1			2,37		3,36		3,64		3,89		2,72		2,68

Para David (2013) “Es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización (máximo cinco) e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares” (p.79). Es decir que además de identificar a los principales competidores y evaluarlos, se determina con mayor exactitud la posición estratégica en el mercado.

Para aplicar esta tabla, se establece al igual que los demás, que las calificaciones deben ser asignadas de acuerdo al estado actual de cada factor. La escala de calificación va del 1 al 4 e indican lo siguiente:

1 = Mayor debilidad

2 = Menor debilidad

3 = Menor fortaleza

4 = Mayor fortaleza

Cabe resaltar que los resultados se miden por sobre la media, es decir, sobre el valor de 2,5. Aquellos resultados que estén por debajo de este valor, deben entrar en un proceso de análisis mucho más estricto porque las debilidades son más evidentes que las propias fortalezas que pudiera tener una organización.

4.6.5. Matriz De Posición Estratégica

Tabla 12 - Análisis de la Posición Estratégica de ICAPEB Cía. Ltda.

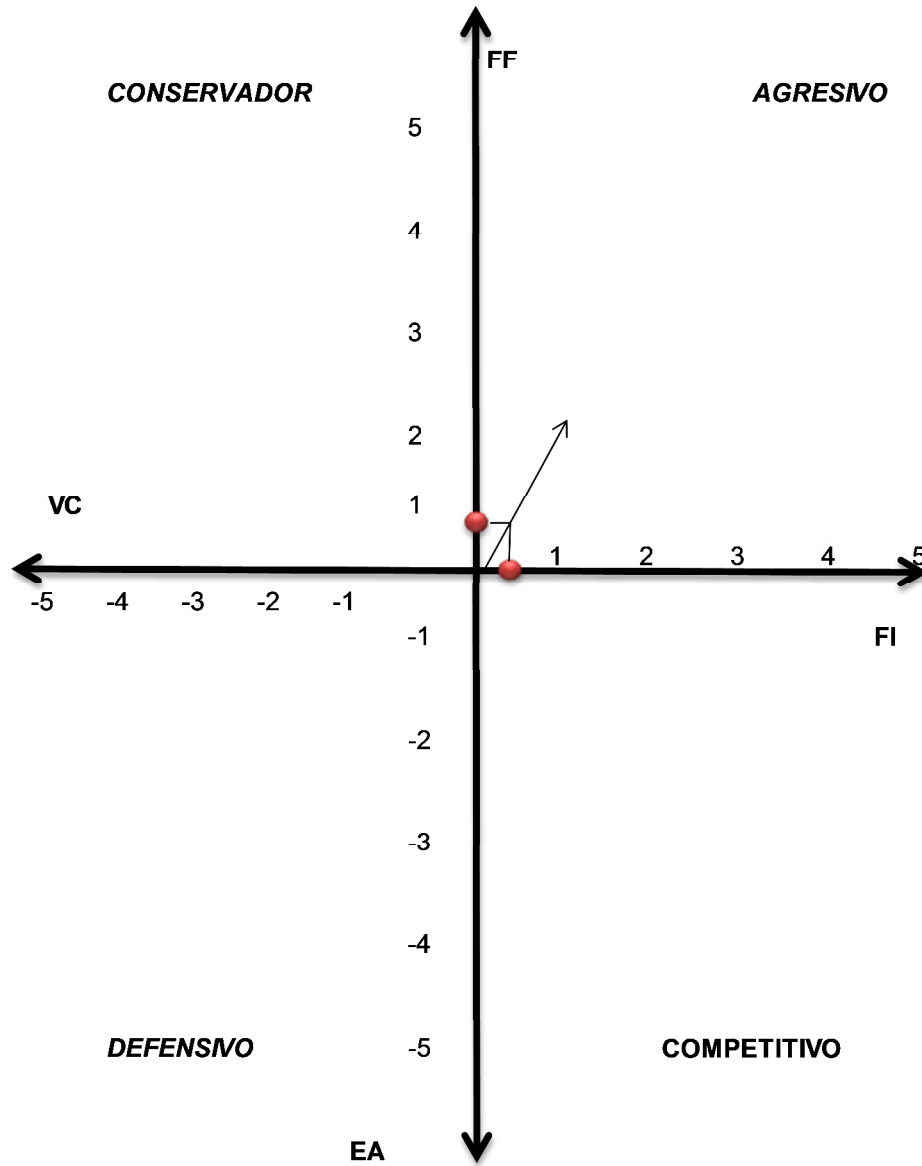
FUERZA FINANCIERA	1	2	3	4	5	6	Promedio
Rendimiento sobre la inversión				x			
Apalancamiento Financiero				x			
Liquidez				x			
Capital de Trabajo				x			
Flujo de Efectivo			x				
Acceso a Créditos			x				
Apalancamiento Operacional				x			
	0	0	6	20	0	0	3,71

FUERZA DE LA INDUSTRIA	1	2	3	4	5	6	Promedio
Potencial de crecimiento					x		
Crecimiento Tecnológico				x			
Uso de recursos				x			
Potencial de ganancias			x				
Facilidad para entrar al mercado			x				
Estabilidad Financiera				x			
Facilidad para salir del mercado	x						
Sustitución de productos		x					
Índices de productividad			x				
	1	2	9	12	5	0	3,22

VENTAJA COMPETITIVA	1	2	3	4	5	6	Promedio
Participación de mercado		x					
Calidad de los productos			x				
servicio al Cliente		x					
Servicio Post- Venta	x						
Conocimientos técnicos				x			
Control y Logística				x			
Imagen Corporativa				x			
Portafolio de productos				x			
Capacidad de respuesta a los clientes			x				
	1	4	6	16	0	0	3

ESTABILIDAD AMBIENTAL	1	2	3	4	5	6	Promedio
Cambios en el desarrollo tecnológico					x		
Incremento de la Inflación	x						
Barreras para entrar al mercado		x					
Presión Competitiva			x				
Riesgo en el desarrollo del negocio			x				
Creimiento del PIB				x			
Polpíticas Gubernamentales			x				
Cambios políticos		x					
	1	4	9	4	5	0	2,88

Gráfico 1 - Matriz de Posición Estratégica del Negocio



Fuente: Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Ed. 10 ma. P. 41

Tabla 13 - Formulación para el Cálculo de la P. Estratégica

EA = 3,63	Eje V = 4,4	-	3,6 = 0,8
FI = 3,78	Eje H = 3,8	-	3,4 = 0,3
VC = 3,44			
FF = 4,43			

Observaciones

- La matriz de posición estratégica claramente indica que ICAPB Cía. Ltda. se desarrolla en un ambiente altamente competitivo y agresivo.
- Ante esto, la empresa debe mantener su fuerza financiera; pero observando y monitoreando qué es lo que ocurre en su entorno. Actualmente el mercado está constituido por empresas cuyas estrategias de crecimiento, les ha permitido tener mayores rendimientos económicos, gracias a la diversificación de sus productos y al posicionamiento logrado.
- Clave para mejorar el desempeño de la organización, es precisamente lograr un mayor desempeño en el área comercial y crear fidelización entre sus clientes. El desarrollar el mercado como estrategia se presenta como la opción más viable para incrementar el rendimiento económico y generar mayor sostenibilidad en la empresa.

4.6.6. Cadena de Valor

Tabla 14 - Evaluación de la Cadena de Valor

Costo de Proveedores	
Energía	3
Equipos	3
Transporte	4
Mantenimiento	3
Almacenamiento	4
	3,4
Costo de Producción	
Inventarios	4
Recepción	4
Ubicación de los Locales	2
Computadoras	3
Equipos para usos internos	3
	3,2
Costos de Distribución	
Carga	3
Envío	4
Personal	3
Presupuestación	4
Internet	5
Combustible	4
Mantenimiento	3
	3,71
Costos de ventas y marketing	
Vendedores	3
Sitio WEB	1
Internet	4
Difusión de información favorable	2
Promoción	3
Publicidad	2
Transporte	3
Comida y Alojamiento	3
	2,63

Costos por servicio al cliente	
Teléfono	4
Internet	3
Garantía	2
	3
Costos Administrativos	
Recursos Humanos	3
Administración	4
Prestaciones a empleados	3
Relaciones Laborales	3
Gerentes	4
Empleados	2
Finanzas y jurídico	4
	3,29

Observaciones

- Entre la diversidad de actividades, ICAPEB CÍA. LTDA. ha realizado la selección de las más importantes y de las que directamente influyen en el rendimiento general de la empresa.
- A través de esto se podrá establecer dónde radican las ventajas y desventajas en cuanto al costo en su cadena de valor y la relación que existe con el valor que se quiere proporcionar al mercado de clientes.
- Esta evaluación y a criterio de los Jefes Departamentales, conmina a examinar de manera interna, el por qué los promedios han mantenido durante el último año, calificaciones que no van más allá del promedio de la industria. Estas valoraciones se

hacen más evidentes cuando por consenso gerencial, el área de ventas y marketing adquiere una calificación de 2,63 en relación a las otras áreas estructurales de la empresa.

- Esto determina el hacer una valoración del equipo comercial y un análisis objetivo de cómo ha sido su rendimiento. De hecho, el cumplimiento de objetivos ha sido limitado, lo que valdría a plantear nuevas estrategias para reformular lo que hasta la fecha se ha realizado.
- No está desde hace seis meses en funcionamiento la página WEB. Esto genera desconfianza y desarrolla cierto nivel de deslealtad por parte de los clientes.

Ilustración 7 - Estado Página WEB de ICAPEB Cía. Ltda.



ICAPEB CIA. LTDA.

Industria de Caramelos Pérez Bermeo

Estamos trabajando en nuestro nuevo sitio
WEB..!!

[Contacto](#)

- Otro elemento a considerar es la falta de información que la fuerza de ventas actualmente ofrece a sus clientes. De hecho, esto implica la escasa capacitación y una adecuada realimentación que hoy por hoy se obtiene como parte del mercado.
- Las investigaciones reflejan que los clientes necesitan más promociones especiales. Estos incentivos son los únicos que lograrán incrementar el volumen de ventas y además, también alcanzar los presupuestos que la Gerencia General establece como objetivos en las ventas.
- Uno de los puntos importantes que se debe considerar es aquel que está relacionado con el gasto que se realiza a través de los vendedores. Los viáticos son altos y estos no compensan con el ingreso generado por las ventas.
- También se debe concentrar los esfuerzos en incrementar la cartera de clientes. Buscar nuevos nichos o en su lugar, extender la comercialización a otras provincias donde el alcance de la empresa aún sigue siendo un factor limitado.

4.6.7. Matriz de Involucrados

La matriz de involucrados indica quienes están relacionados de manera directa o indirecta en la implementación del proyecto.

Tabla 15 - Matriz de Involucrados

INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS	ACTITUDES	ESTRATEGIA	CONFLICTO
Empresa	Vender los productos a los clientes actuales y potenciales	Infraestructura, equipos y maquinarias, personal	Positiva, entusiasta, emprendedora	Desarrollar el producto en el mercado	Desarrollar estrategias que no cumplan con las expectativas del cliente
Instituciones Financieras	Otorgar credito para requerimiento de clientes	Capital para la inversión	Positiva, directa, activa	Acceder al crédito para inversión de la empresa	No hay conflictos con la empresa por contar con un excelente historial crediticio
Proveedores	Tener el stock necesario para ofertar a las empresas	Inventario de provisiones	Comercial, positiva, directa	Adquirir por volumen en compra	Precios sujetos a la inflación
Medios de Comunicación	Ofretar publicidad para las empresas	Promoción	Positiva, directa	Establecer y desarrollar diferentes medios de promoción para la empresa	Costos elevados
Clientes	Adquirir los productos ofrecidos por la empresa	Recurso monetario disponible para la adquisición del producto	Positiva, entusiasta, deseoso de cambio	Comunicación, variedad de productos	Disponibilidad en otras ofertas del mercado

4.7. Cadena de Impacto del PCI

De igual manera que la cadena de impactos del POAM, permite medir el impacto (alto, medio o bajo) de cada variable mediante una calificación, hecho u ocurrencia.

Tabla 16 - Cadena de Impacto PCI

CADENA DE IMPACTOS						
MARKETING, VENTAS, PUBLICIDAD Y RR.PP.	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Imagen Corporativa	7	1	7		x	
Comunicación y Control de Actividades	7	0.9	6		x	
Capacidad de Respuesta	6	0.9	5		x	
Nivel de Servicio	6	0.9	5		x	
Cartera de Cliente	8	1	8	x		
Posicionamiento de Mercado	5	1	5		x	
Portafolio de Productos	8	0.9	7		x	
Lealtad de Clientes	4	0.8	3			x
Servicio Post Venta	4	0.8	3			x
PRODUCCIÓN	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Fuerza de Producto	5	0.9	5		x	
Instalaciones	6	0.8	5		x	x
Costos de Producción del Servicio	5	0.7	4			x
Administración de Cartera	4	0.9	4			x
Capacidad de Innovación	4	0.8	3			x
Procesos y Procedimientos	5	0.9	5		x	
FINANZAS	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Recuperación de la Inversión	5	0.7	4			x
Nivel de Endeudamiento	3	0.5	2			x
Liquidez	6	0.8	5		x	
Acceso a Créditos	5	0.7	4			x
Nivel de Inversión	3	0.5	2			x
Habilidad de Competencia por Precios	5	0.8	4			x
Elasticidad de la Demanda	4	0.8	3			x
Rentabilidad	5	1	5		x	
TALENTO HUMANO	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Experiencia Técnica	7	0.9	6		x	
Rotación	5	0.7	4			x
Pertenencia	6	0.9	5		x	
Absentismo	3	0.2	1			x
Retiros	3	0.2	1			x
Nivel Académico	8	0.9	7		x	
Nivel de Remuneración	7	0.8	6		x	
MANAGEMENT O DIRECCIÓN	Calificación 1 - 10	Hecho/Ocurrencia 0 - 1	Impacto	Alto 10 - 8	Medio 7 - 5	Bajo 4 - 1
Motivación	5	0.9	5		x	
Desempeño	8	1	8	x		
Premios	5	0.8	4			x
Incentivos	4	0.9	4			x

4.7.1. Análisis del PCI

Una vez que se obtiene la calificación y el impacto de cada variable establecida, se procede a determinar si es fortaleza o debilidad para la empresa.

Tabla 17 – PCI

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MARKETING, VENTAS, PUBLICIDAD Y RR.PP.									
Imagen Corporativa			X					X	
Comunicación y Control de Actividades			X					X	
Capacidad de Respuesta			X					X	
Nivel de Servicio		X						X	
Cartera de Cliente		X					X		
Posicionamiento de Mercado			X					X	
Portafolio de Productos			X					X	
Lealtad de Clientes					X				X
Servicio Post Venta					X				X
PRODUCCIÓN									
Fuerza de Producto			X					X	
Instalaciones			X					X	X
Costos de Producción del Servicio			X						X
Administración de Cartera						X			X
Capacidad de Innovación				X					X
Procesos y Procedimientos			X					X	
FINANZAS									
Recuperación de la Inversión			X						X
Nivel de Endeudamiento			X						X
Liquidez		X						X	
Acceso a Créditos		X							X
Nivel de Inversión						X			X
Habilidad de Competencia por Precios					X				X
Elasticidad de la Demanda			X						X
Rentabilidad			X					X	
TALENTO HUMANO									
Experiencia Técnica			X					X	
Rotación			X						X
Pertenencia			X					X	
Absentismo						X			X
Retiros						X			X
Nivel Académico		X						X	
Nivel de Remuneración		X						X	
MANAGEMENT O DIRECCIÓN									
Motivación					X			X	
Desempeño		X					X		
Premios			X						X
Incentivos					X				X

4.7.2. Resumen de Fortalezas y Debilidades

4.7.2.1. Fortalezas

- El tener más de 20 años en el mercado ecuatoriano, ha permitido que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. posea un elevado nivel de percepción entre los clientes; pero esto sin duda también debe ir acompañado de una mejora de la imagen institucional y de mayor conocimiento de las marcas que ofrece.
- La empresa conserva altos estándares para el desarrollo y control de sus actividades operativas y administrativas.
- Cuenta además con un portafolio bastante atractivo de productos.
- ICAPEB Cía. Ltda. mantiene una base de clientes. Esto le permite negociar sus productos en el mercado actual y vender promedios aceptables entre las distintas categorías de productos.
- Durante los últimos años la empresa ha invertido en equipos y maquinarias. La experiencia técnica y los altos estándares de calidad en sus procesos ha favorecido en el desarrollo de nuevos productos.
- Los colaboradores en general muestran un alto grado de pertenencia, muchos de ellos tienen más de 8 años laborando entre las distintas áreas del negocio.

4.7.2.2. Debilidades

- A pesar de tener varios años en el mercado, aún mantiene un bajo grado de lealtad frente a las marcas que actualmente se distribuyen. En muchos de los casos, los clientes prefieren productos de la competencia por variables que ya se han determinado como por ejemplo: la promoción, el trade, descuentos, etc.
- Existe una incorrecta administración de la cartera de los clientes. La empresa cierra el año 2014 con un cartera vencida del 14% en relación a las ventas que se generaron durante el mismo período.
- La habilidad para competir por precios requiere de estrategias de marketing que favorezcan a su vez, la comercialización de los productos entre el mercado actual y potencial de la empresa.
- Se ha detectado que los colaboradores del área comercial no tienen iniciativa para mejorar las ventas en las empresas. Esto requerirá de una análisis y decisiones que serán planteadas abiertamente en el Plan Comercial.
- La empresa necesita desarrollar aún más su mercado y la implementación de nuevas estrategias en el área comercial y mercadológica.
- Falta de recompensas e incentivos que mejoren el accionar de los colaboradores se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- A esto se suma la falta de capacitación y entrenamiento que mejore la relación de los vendedores con los clientes.

4.8. Evaluación del Segmento

Como parte de la planificación estratégica para este proyecto, se realiza la evaluación del segmento, es decir que se analiza de manera cuantitativa cada una de las variables correspondiente a cada factor. Esta evaluación se la realiza de manera objetiva con el fin de determinar los problemas que presenta la empresa en el mercado y así buscar posibles soluciones. Los factores a evaluar son: los Factores Atractivos de Mercado y los Factores Competitivos.

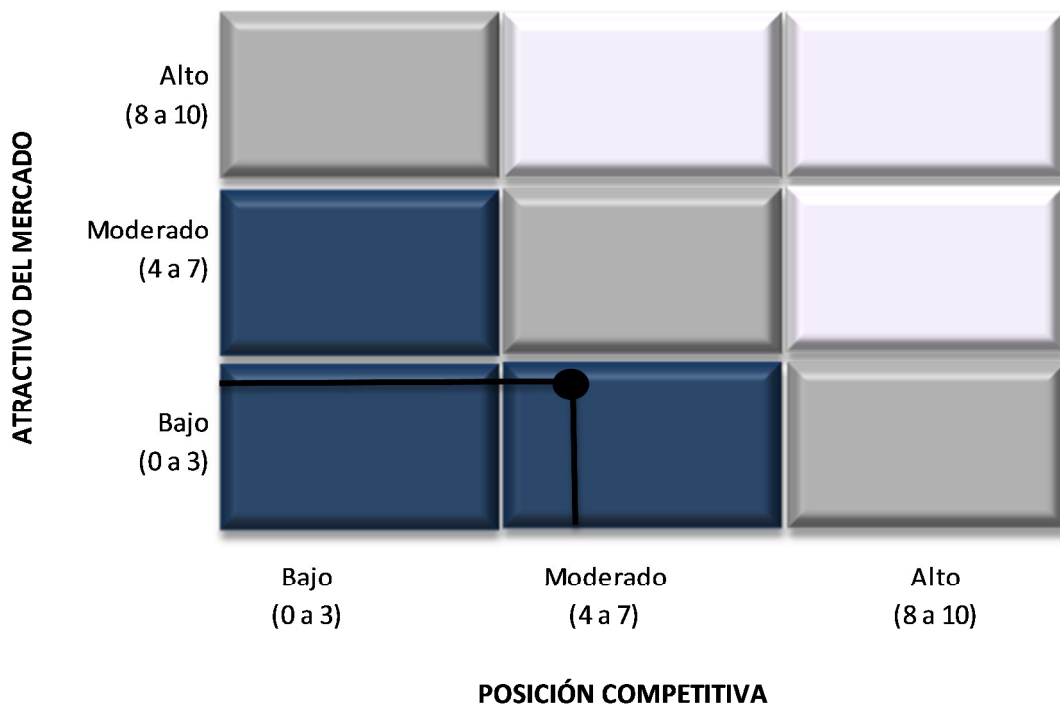
En cada uno de los factores a evaluar tiene variables. Para otorgar una calificación se multiplica el valor por la tasa, el resultado se lo puede apreciar mejor en un gráfico, en donde se establece el resultado previamente obtenido de las tablas.

Tabla 18 - Evaluación del Segmento

Factores Atractivos del mercado	Valor	Tasa	Total
Necesidades del consumidor	0.4	5	2.0
Crecimiento de la Industria	0.2	2	0.4
Tendencia Macroambientales	0.1	3	0.3
Rentabilidad del negocio	0.3	4	1.2
	1		3.9
Factores Competitivos	Valor	Tasa	Total
Oportunidades de ventajas competitivas	0.4	5	2.0
Capacidad de recursos financieros	0.4	5	2.0
Atractivo del sector	0.2	4	0.8
	1.0		4.8

Fuente: Serna. Gerencia Estratégica (p.80)

Gráfico 2 - Evaluación del Segmento



Fuente: Serna, Gerencia Estratégica (p,80)

De acuerdo a lo obtenido el gráfico indica lo siguiente:

- Fortalecer el posicionamiento en el mercado
- Establecer una diferenciación del producto
- Evitar riesgos en segmentos no rentables
- Invertir para fortalecer los servicios de comercialización

4.9. Matriz de Desarrollo Producto – Mercado

También llamada Matriz de Ansoff, es una herramienta utilizada especialmente para determinar cuál podría ser la estrategia de crecimiento a utilizar por la empresa, en función a su situación actual y la del mercado. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes: Estrategia de Penetración, Estrategia de Desarrollo del producto, Estrategia de Desarrollo del mercado y Estrategia de diversificación.

Para la empresa ICAPEB Cía. Ltda. La estrategia a utilizar será la de *Desarrollo del Mercado*, es decir, que al ser una empresa ya establecida y que cuenta con una variedad de productos, el objetivo según el nuevo plan, será ahora el de encontrar nuevos clientes y desarrollar más el mercado a través de una planificada actuación de su equipo comercial y una variación en sus programas de mercadeo.

Tabla 19 - Matriz de Desarrollo Producto – Mercado

Mercados Existentes	Estrategia de Penetración	Estrategia de Desarrollo del producto
Mercados Nuevos	Estrategia de Desarrollo del Mercado	Estrategia de Diversificación
	Productos Existentes	Productos Nuevos

Fuente: Kotler & Armstrong, Principios de Marketing

4.10. Matriz de Política Direccional

El objetivo principal de esta matriz es analizar la cartera de clientes de la empresa, además determina la posición inicial o existente del negocio dentro del mercado y ayuda a tomar decisiones sobre la visión administrativa. La matriz cuenta con seis estrategias y para este caso en particular la estrategia a seleccionar es la de generación de efectivo.

Debido a la posición actual, ICAPEB Cía. Ltda., busca generar más efectivo para lograr su expansión dentro del mercado y así obtener mayores ganancias, para esto la empresa deberá mejorar sus procesos de comercialización, aumentar sus ventas y trabajar más en la recuperación de cartera.

Tabla 20 - Matriz de Política Direccional

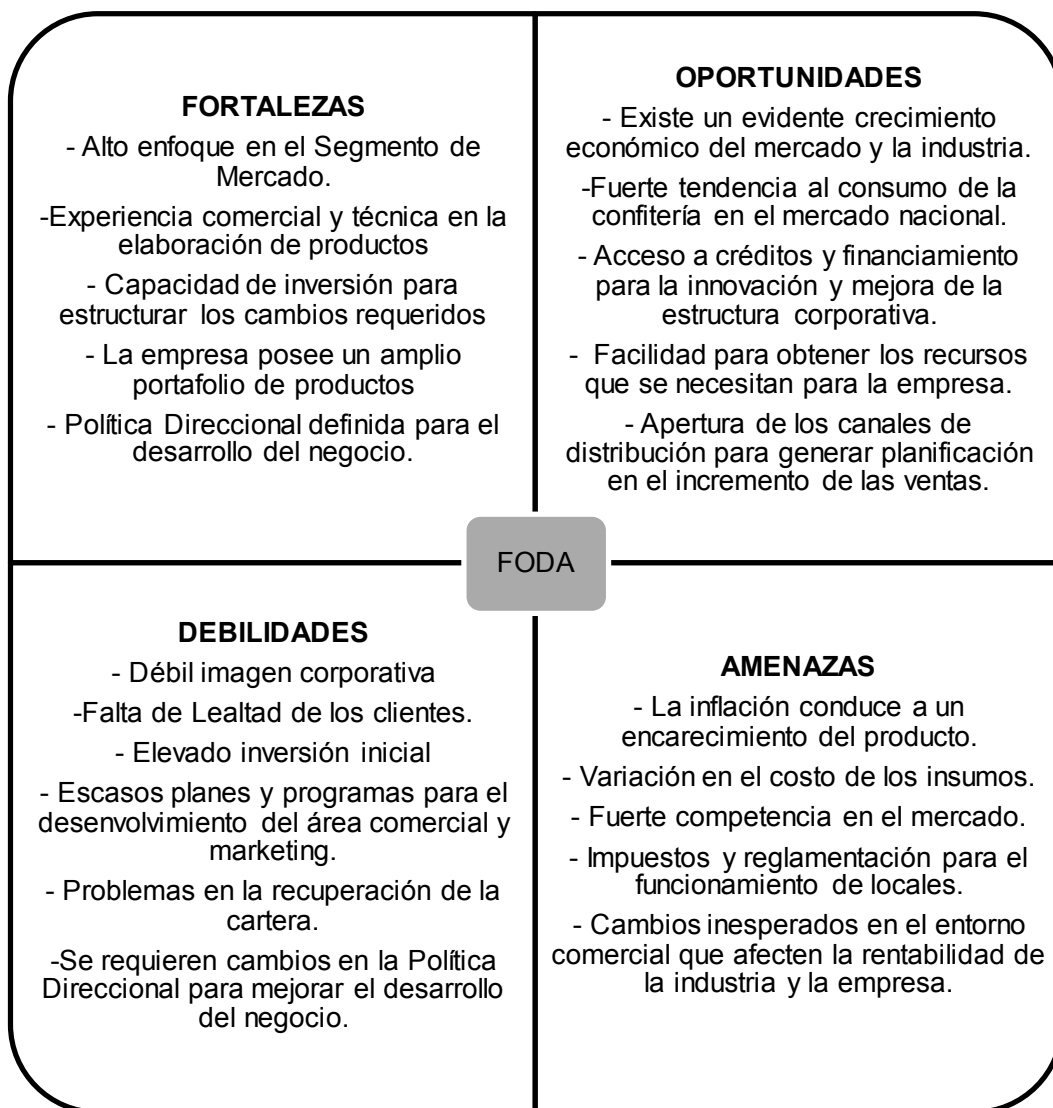
Alto	Diversificación	Segmentación de Mercado	Liderazgo en el mercado, Innovación
Normal	Retiro en Fases, Fusión	Penetración de mercado, Mantenimiento de Posición	Expansión - Diferenciación del producto
Bajo	Retiro de Inversión	Imitación, Retiro en Fases	Generación de Efectivo

Fuente: Serna, Gerencia Estratégica (p. 73)

4.11. FODA

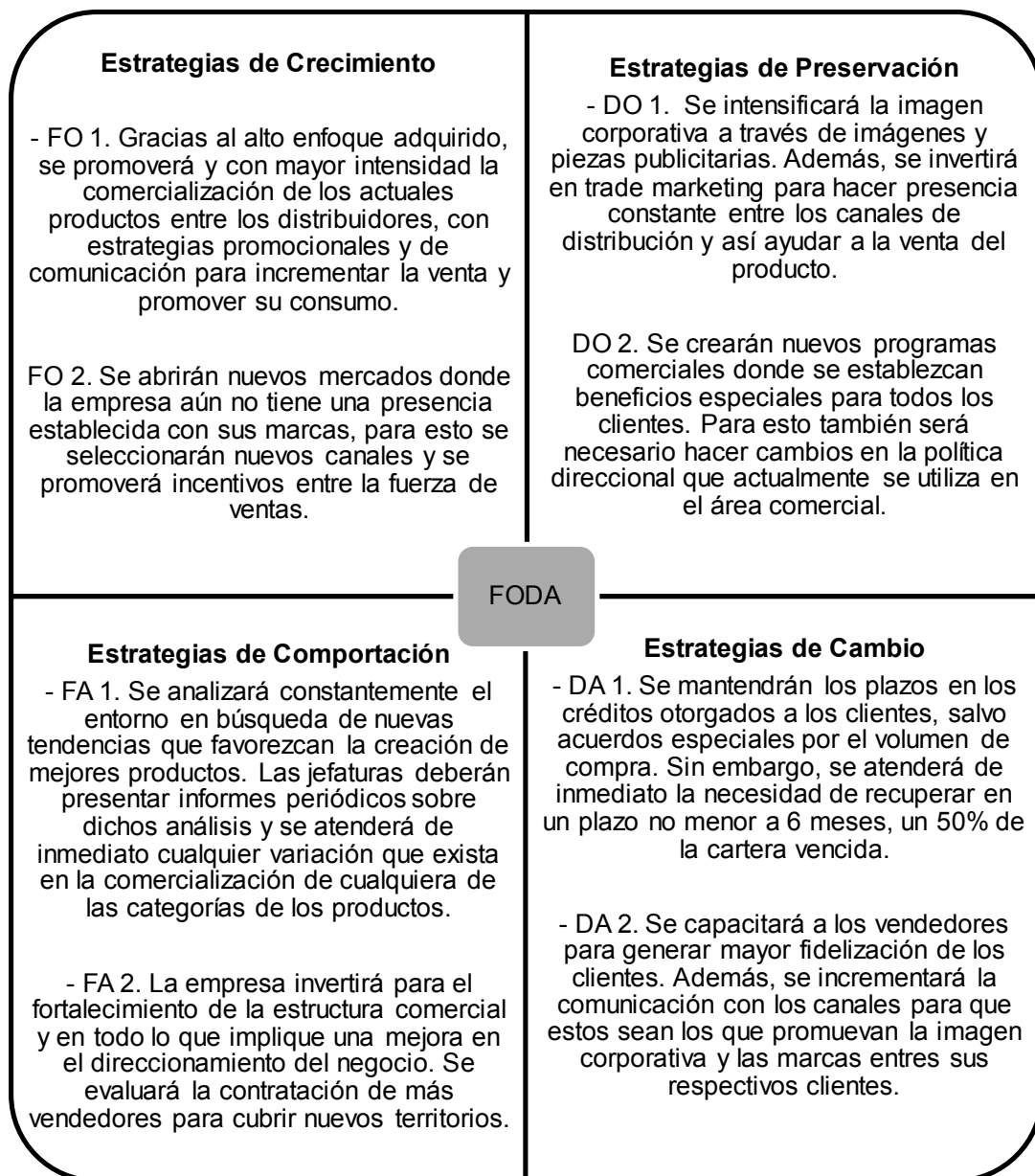
4.11.1. FODA Funcional

Tabla 21 - FODA Funcional de ICAPEB Cía. Ltda.



4.11.2. FODA Estratégico

Tabla 22- FODA Estratégico del Negocio



CAPÍTULO V

PLAN COMERCIAL

5.1. Importancia del Plan Comercial

La importancia del Plan Comercial, se enfoca en un conjunto de estrategias que permitan contribuir en la mejora organizacional y por ende también, al desarrollo y comercialización de bienes y servicios. De hecho, también es importante destacar que como parte de su concepto básico, esta planificación implica el llevar a cabo un proceso de selección y organización de acciones futuras, las mismas que deberían ser aplicadas de acuerdo a los parámetros o lineamientos definidos por la empresa.

En otras palabras, un Plan Comercial es aquel que está trazado por la aplicación de actividades y recursos, los cuales tienen como único objetivo el de optimizar la productividad en función a cada uno de los ejes de acción, sobre los cuales los directivos y jefes han acordado centrar sus esfuerzos para mejorar la rentabilidad y la sustentabilidad de la empresa. En base a esto, se determina el camino a seguir y qué mecanismos se utilizarán para lograr de una manera coherente y explícita; la práctica efectiva de cada uno de los elementos a considerar como parte del desarrollo comercial que la empresa ICAPEB CÍA. LTDA., utilizará para mejorar su participación de mercado.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan comercial que sirva como diagnóstico para analizar la demanda del mercado y potencializarla, la misma que permitirá optimizar los recursos comerciales de la empresa, determinando factores de relevancia que sean de apoyo para el incremento de las ventas y se oriente hacia las de la organización mediante estrategias comerciales precisas y eficientes.

5.2.2. Objetivos Específicos

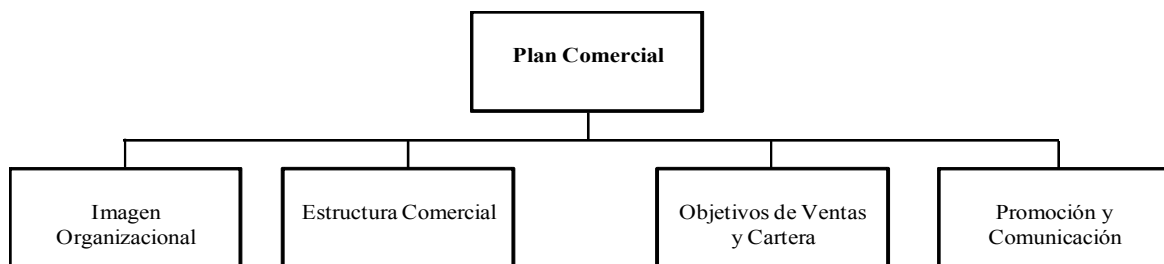
- Desarrollar el mercado de consumo de caramelos, chocolates y confites, a través de los distribuidores, mayoristas y recorredores en la Provincia del Guayas.
- Lograr una venta anual no menor a los USD \$ 2,500,000 dólares
- Obtener una utilidad superior al USD \$ 1, 400,000.00 dólares en el primer año de haberse implementado el plan.
- Generar un mayor impacto entre los clientes primarios y secundarios a través de un mejor posicionamiento de la imagen organizacional y de sus principales marcas estrellas.

- Definir promociones especiales para captar un mayor volumen de ventas entre los clientes y sobre todo, entre los mayoristas y distribuidores locales y zonales.

5.3. Ejes de Acción del Plan Comercial

Los ejes de acción son aquellos factores donde la empresa, previo diagnóstico y análisis, ha determinado que existe un problema y sobre los cuales se deberá trabajar para fortalecer tanto la estructura organizacional como el desarrollo de las actividades empresariales y comerciales.

Gráfico 3: Ejes de Acción del Plan Comercial



A continuación el detalle:

- **Imagen Organizacional.** Las investigaciones determinaron que la empresa ICAPEB CÍA. LTDA. mantiene en la actualidad un bajo índice de percepción, sintetizándose en el hecho de que para más del 70% de los clientes, la empresa no haya sabido manejar correctamente su imagen junto a algunas de sus marcas más importantes. Este hecho podría entenderse en el mercado como una carencia de credibilidad y por ende también,

de una escasa identidad a nivel corporativo. En base a esto se desprende la necesidad de invertir en el fortalecimiento de la imagen; pero sobre todo, en crear un mayor reconocimiento de la marca en el mercado y de los instrumentos que utiliza para comunicar su mensaje comercial primero a nivel de provincial y posteriormente a nivel nacional.

- **Estructura Comercial.** Para hacer efectivo el cambio es necesario trabajar sobre una reestructuración del área comercial, en la que a más de requerir la contratación de nuevos vendedores, también se deben definir nuevos esquemas de capacitación, formación y desarrollo que faciliten la profesionalización de los vendedores y se maneje una territorialidad que coadyuve al cumplimiento de las metas.
- **Objetivo de Ventas y Cartera.** Si bien los objetivos comerciales y de cartera no han sido los esperados durante los dos últimos años, se aspira a que con el nuevo modelo comercial, estos puedan ser alcanzados. Para ello, la Gerencia General ha dispuesto para el año 2015 un paquete de cuotas y beneficios que no solo faciliten e incentiven al vendedor, sino que también promuevan su proactividad en beneficio de la empresa.
- **Promoción y Comunicación.** Está claro que para la organización la mínima inversión en promoción y comunicación ha sido una de sus más grandes falencias. Esto sin duda ha llevado a que la comercialización de los productos carezcan de identidad y de la consecuente falta de aceptación entre los clientes actuales y potenciales.

5.4. Ventas por Categorías y Tipo de Cliente

Tabla 23 - Ventas y Objetivos de ICAPEB Cía. Ltda.

VENTAS Y OBJETIVOS - ICAPEB CÍA. LTDA.									
Categorías de Productos	2012			2013			2014		
	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim
Caramelos	\$ 1.157.630,82	\$ 1.560.000,00	74%	\$ 1.393.608,31	\$ 1.750.000,00	80%	\$ 1.671.900,00	\$ 1.950.000,00	86%
Chocolates	\$ -	\$ -		\$ 4.666,15	\$ 25.000,00	19%	\$ 18.153,19	\$ 85.000,00	21%
Chupetes	\$ 376.915,79	\$ 550.000,00	69%	\$ 581.370,00	\$ 750.000,00	78%	\$ 696.420,00	\$ 850.000,00	82%
TOTALES	\$ 1.534.546,61	\$ 2.110.000,00	73%	\$ 1.979.644,46	\$ 2.525.000,00	78%	\$ 2.386.473,19	\$ 2.885.000,00	83%

Fuente: Registros internos, ICAPEB CÍA LTDA, 2015

Tabla 24 - Ventas y Cumplimiento - Categoría Caramelos

CATEGORÍA - CARAMELOS									
Por Tipo de Clientes	2012			2013			2014		
	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim
Mayoristas	\$ 638.970,09	\$ 850.000,00	75%	\$ 742.620,18	\$ 1.000.000,00	74%	\$ 1.016.900,13	\$ 1.300.000,00	78%
Distribuidores	\$ 341.890,72	\$ 400.000,00	85%	\$ 469.900,23	\$ 500.000,00	94%	\$ 432.890,00	\$ 450.000,00	96%
Recorredores	\$ 176.770,01	\$ 310.000,00	57%	\$ 181.087,90	\$ 250.000,00	72%	\$ 222.109,87	\$ 200.000,00	111%
TOTALES	\$ 1.157.630,82	\$ 1.560.000,00	74%	\$ 1.393.608,31	\$ 1.750.000,00	80%	\$ 1.671.900,00	\$ 1.950.000,00	86%

Fuente: Registros internos, ICAPEB CÍA LTDA, 2015

Tabla 25 - Ventas y Cumplimiento - Categoría Chocolates

CATEGORÍA - CHOCOLATES									
Por Tipo de Clientes	2012			2013			2014		
	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim
Mayoristas				\$ 2.880,06	\$ 12.000,00	24%	\$ 12.130,12	\$ 45.000,00	27%
Distribuidores				\$ 1.220,00	\$ 10.000,00	12%	4278,09	\$ 25.000,00	17%
Recorredores				\$ 566,09	\$ 3.000,00	19%	\$ 1.744,98	\$ 15.000,00	12%
TOTALES	\$ -	\$ -		\$ 4.666,15	\$ 25.000,00	19%	\$ 18.153,19	\$ 85.000,00	21%

Fuente: Registros internos, ICAPEB CÍA LTDA, 2015

Tabla 26 - Ventas y Cumplimiento - Categoría Chupetes

CATEGORÍA - CHUPETES									
Por Tipo de Clientes	2012			2013			2014		
	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim	Ventas	Objetivo	% Cumplim
Mayoristas	\$ 216.500,00	\$ 350.000,00	62%	\$ 303.170,10	\$ 450.000,00	67%	\$ 406.320,00	\$ 550.000,00	74%
Distribuidores	\$ 78.930,00	\$ 125.000,00	63%	\$ 202.914,00	\$ 200.000,00	101%	\$ 148.730,00	\$ 150.000,00	99%
Recorredores	\$ 81.485,79	\$ 75.000,00	109%	\$ 75.285,90	\$ 100.000,00	75%	\$ 141.370,00	\$ 150.000,00	94%
TOTALES	\$ 376.915,79	\$ 550.000,00	69%	\$ 581.370,00	\$ 750.000,00	78%	\$ 696.420,00	\$ 850.000,00	82%

Fuente: Registros internos, ICAPEB CÍA LTDA, 2015

Una vez recopilada la información, se demuestra claramente como las ventas se han convertido en el punto neurálgico de la organización en los últimos tres años, para el respectivo cumplimiento de las metas. En el primer cuadro (Tabla 23 - Ventas y Objetivos de ICAPEB Cía. Ltda.) se puede apreciar cuáles han sido las diferencias entre las ventas y objetivos, los mismos que han estado por debajo del 85%, y en el presupuesto general, la empresa tan solo ha logrado el 83% en el año 2014 en lo que corresponde a la Provincia del Guayas.

La división por categorías también remarca la poca productividad alcanzada, hecho que sin duda deja insatisfacción en la Gerencia y mucho más entre quienes actualmente forman parte del Departamento Comercial. Si bien en la categoría Caramelos en el último año se demuestran una tendencia al crecimiento, tampoco se puede dejar a un lado que el trabajo realizado con los Distribuidores no ha sido desarrollado de manera eficiente, siendo estos el soporte más importante para la comercialización y la distribución de los productos de la empresa.

Para la empresa la Categoría Chocolates (Tabla 25 - Ventas y Cumplimiento - Categoría Chocolates) es relativamente nueva. Se inició en el mes de Noviembre del año 2013; pero aun así los resultados para el 2014 tampoco despegaron como se preveía. El haber alcanzado un 21% del presupuesto en el último año es un indicativo de que ICAPEB CÍA. LTDA., debe centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de estos productos y en darlos a conocer a través de su fuerza de ventas, entre todos quienes forman parte de su actual cartera de clientes. Se reconoce además que la falta de promociones y publicidad han sido

parte importante de las limitaciones que esta categoría de productos ha tenido entre los clientes tanto a nivel de provincia como a nivel nacional.

Finalmente, la categoría Chupetes (Tabla 26 - Ventas y Cumplimiento - Categoría Chupetes) al parecer está mejor posicionada y trabajada entre los clientes actuales de la empresa. El resultado alcanzado durante los años 2013 y 2014, han sido más destacados que en las dos categorías anteriores. A pesar de ello, también se reconoce el poco trabajo realizado y la falta de personal, factores que de manera general han impedido llegar a los presupuestos pre establecidos, y en el que el papel del Distribuidor y Mayorista, representa para la empresa más del 75% de las ventas que la organización realiza en el mercado.

5.5. Estrategia de Ventas

Diagnosticada la debilidad, se propone a través del presente proyecto la definición de una estrategia de ventas, a través de la cual se pueda definir una estructura comercial y con la cual se pueda alcanzar el presupuesto establecido. Para lograrlo, será necesario redefinir a la organización por medio de una fuerza de ventas capacitada, coordinada y completa, con un perfil acorde a las necesidades de la organización y que conozcan el territorio asignado de tal forma que, no solo se pueda atender al mercado actual, sino también al potencialmente atractivo para la empresa.

Tabla 27 - Objetivo Estratégico de ICAPEB CÍA. LTDA.

Objetivo Estratégico	Objetivos - Operativos	Métodos de Verificación
<p>Se conformará una estructura comercial acorde a las necesidades de la empresa, clientes y territorio, a través de una fuerza de ventas capaz de cumplir con los presupuestos asignados, quienes además recibirán un paquete remunerativo acorde con el mercado. El Departamento Comercial será el responsable de coordinar las acciones de promoción y comunicación con el área de Marketing para que la fuerza de venta obtenga el material necesario para sus visitas a los clientes. Esta estrategia se implementará una vez aprobado el modelo comercial por la Gerencia General y Comercial de la empresa.</p>	<p>Se realizará la contratación de un Gerente de Comercialización quien deberá ser el responsable de los presupuestos asignados y coordinar la correcta utilización de las promociones, incentivos y descuentos tanto a los clientes internos como externos</p>	<p>Ventas Realizadas</p>
	<p>Se realizará la contratación de 4 vendedores que se agregarán al staff de ventas actual y de 8 impulsadoras que deberán trabajar previo el establecimiento de un cronograma, entre los principales clientes sean estos Distribuidores y Mayoristas en la Provincia del Guayas,.</p>	<p>Reporte Apertura de Nuevos Clientes</p>
	<p>Se invertirá en promoción y comunicación publicitaria, a fin de crear un impacto entre los actuales y nuevos clientes. Los vendedores deberán reportar de manera permanente el número de contactos y la cantidad de material entregado en las visitas tanto dentro como fuera de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Reporte de Visitas</p>
		<p>Reporte de Promociones y Descuentos</p>
		<p>Reporte de Material promocional entregado a los Vendedores</p>
		<p>Objetivo de Ventas y Recuperación de Cartera</p>

Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 28 - Tabla de Indicadores de Gestión para la Fuerza de Ventas

Indicadores de Gestión	RESULTADOS			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Número de Clientes Prospectados				
Número de Clientes Visitados				
Ventas Realizadas				
N° de Devoluciones				
% de Devoluciones / Ventas Realizadas				
N° de Descuentos				
% de Descuentos / Ventas Realizadas				
N° de Promociones				
% de Promociones / Ventas Realizadas				
Facturación Real / Presupuesto				

Fuente: ICAPEB, 2015

En virtud a lo anteriormente señalado se define lo siguiente:

- Se contratará un Gerente de Ventas para el área Comercial, quien deberá contar con formación profesional comprobada y la experiencia necesaria para llevar eficaz y eficientemente cada una de las actividades del área. Importante también es el destacar que su aporte a través del coaching realizado a los vendedores, a más de supervisar, también le permita evaluar correctamente el trabajo de campo y en el que la capacitación es fundamental para el desarrollo de las tareas a realizar.
- El Staff del Departamento Comercial estará además conformado por 8 vendedores y 8 mercaderistas, quienes tendrán la función de trabajar con los clientes (Distribuidores y Mayoristas) previa solicitud y cronograma establecido. Serán las responsables de incentivar las ventas en los puntos estratégicos más importantes de la ciudad y fuera de ella.
- El plan remunerativo ha sido modificado, realizando cambios en el paquete actual y proporcionando algunos beneficios adicionales que hasta la presente fecha no han sido contemplados. Esto promoverá el interés no solo en la contratación sino también, en la gestión comercial donde se prevé un incremento sustancial de las ventas.
- Se realizarán capacitaciones en base a los requerimientos del equipo y exigencias del mercado. Esto permitirá que todos los miembros del equipo estén debidamente formados y entrenados para ofrecer un mejor nivel de servicio y una mayor atención a los clientes.

- Los indicadores de gestión servirán como termómetro para determinar el rendimiento de cada uno de los vendedores. El Gerente del área deberá realimentar a sus colaboradores y corregir posibles errores para la correcta consecución de los objetivos.

5.6. Operatividad de los Ejes de Acción

5.6.1. Imagen Corporativa

El fortalecimiento de la marca institucional es por sobre todas las cosas, el más importante objetivo de todo el Plan Comercial. Esto se puede lograr solo a través de un trabajo eficiente y en el cual, todos los colaboradores estén inmersos en su respectivo desarrollo.

Ilustración 8: Logo de ICAPEB CÍA. LTDA.



Fuente: ICAPEB, 2015

5.6.1.1. Estrategia Organizacional

Desarrollar una organización orientada a la satisfacción de los clientes, en la que el personal obtenga un mayor empoderamiento y un mejor liderazgo, a través de una participación comprometida con el crecimiento de una cultura organizacional corporativa, en donde los procesos y el mejoramiento continuo permitan a todos los involucrados lograr los resultados previstos.

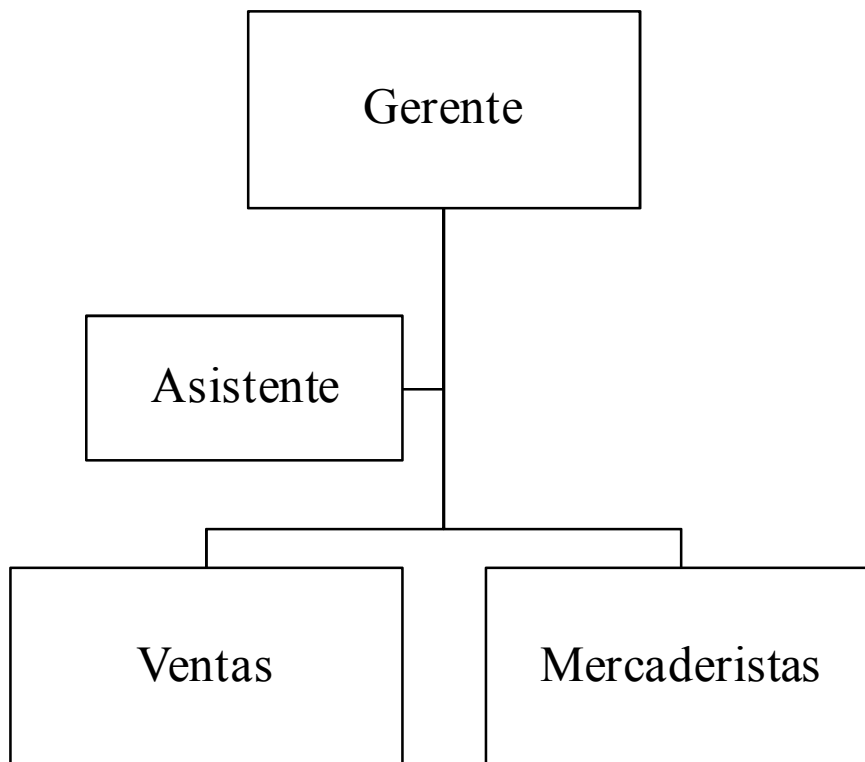
5.6.1.2. Tácticas

- Promover entre el personal la visión, misión y objetivos organizacionales.
- Establecer valores y un patrón de conducta acorde con los requerimientos de la empresa.
- Generar prácticas y costumbres donde la responsabilidad, la ética, la honestidad y el respeto trasciendan sobre el desarrollo personal e institucional.
- Mejorar el sistema remunerativo de la Fuerza de Ventas.
- Otorgar mayor empoderamiento al personal para la toma correcta de decisiones.
- Desarrollar un esquema comunicacional que apoye el desenvolvimiento del personal y como apoyo a las acciones publicitarias.
- Generar entre los clientes mayores acciones en el área de Relaciones Públicas

5.6.2. Estructura Comercial

5.6.2.1 Estructura Organizacional

Ilustración 9 - Estructura Funcional del Área Comercial



Estructuralmente el área comercial contará con un Gerente quien tendrá a su cargo a una Asistente y dos sub divisiones, una de ellas será la parte de ventas y la otra que estará constituida por las mercaderistas.

5.6.2.2. Estructura Funcional

Ilustración 10 - Fuerza de Ventas

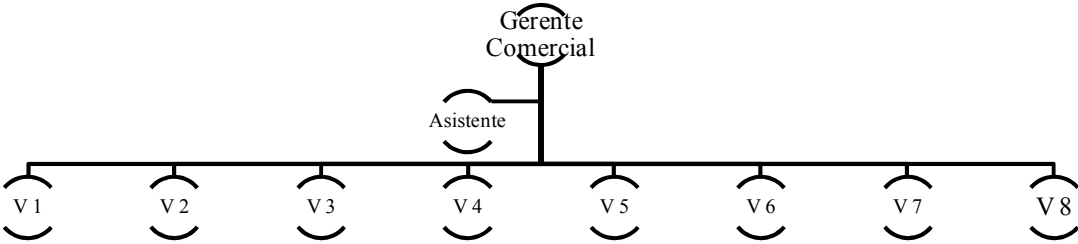
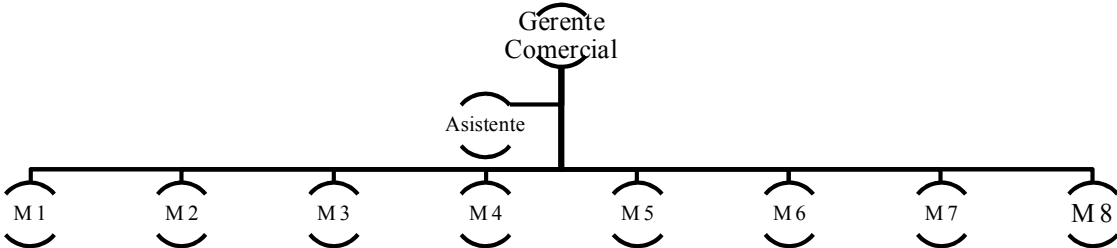


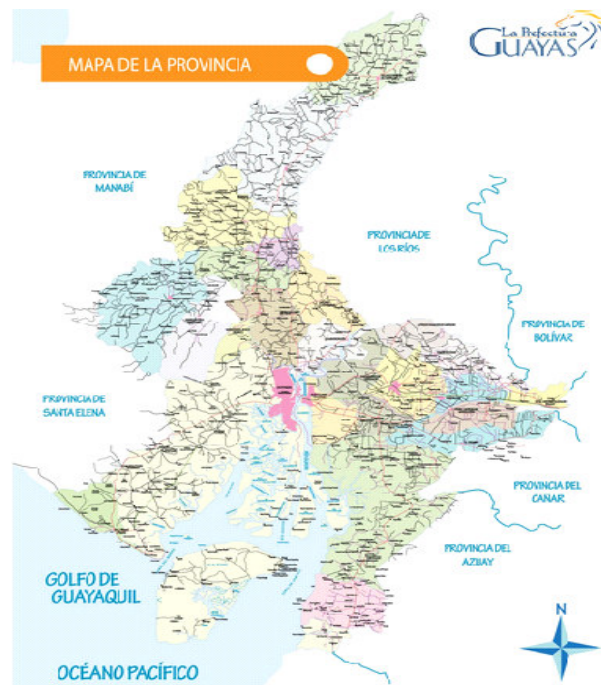
Ilustración 11 - Mercaderistas / Impulsadoras



La presente estructura está dada en función a las 8 zonas en las que estará dividida la Provincia del Guayas y en la que a través de sus 16 miembros, entre vendedores y mercaderistas, serán los responsables de cubrir de manera eficaz y eficiente, cada una de las necesidades de los clientes. Cuando las mercaderistas sean asignadas a un territorio en particular, los vendedores serán los responsables directos de ayudar a este personal a llegar donde se encuentre cada cliente y en el que a través de sus actividades, puedan promocionar y ordenar los productos de acuerdo a los requerimientos individuales de cada uno de ellos.

5.6.2.3. Territorio

Ilustración 12 - Mapa de la Provincia del Guayas



Fuente: Prefectura del Guayas, 2015

La División del Territorio estará fundamentado principalmente por el volumen de clientes y de las ventas que se puedan generar en cada uno de estos diferentes mercados.

En función a esto, la distribución zonal será la siguiente:

Tabla 29 - Distribución de Territorio y Presupuesto Mensual de Ventas

Zonas	Mercado	N° Vendedores	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Zona 1	Distribuidores 1, Guayaquil Norte, Daule	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
Zona 2	Gyquil Centro, Milagro	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 3	Gyquil Sur, Samborondón	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
Zona 4	Mayoristas Gyquil 1, Balao, Naranjal, El Triunfo, Playas	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 5	Recorredores 2 Gyquil, M.Maridueña, Bucay, Naranjito	1	\$ 250,000.00	\$ 20,833.33
Zona 6	Mayoristas Gyquil 2, Yaguachi, S. Bolívar, Juján, Salitre	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 7	Recorredores 2 Gyquil, Nobol, Lomas de Sargentillo, Santa Lucía, Isidro Ayora	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 8	Distribuidores 2 Gyquil, Pedro Cargo, Colimes, Balzar, El Empalme	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
<i>TOTALES</i>		8	\$ 2,500,000.00	\$ 208,333.33

Fuente: ICAPEB, 2015

La asignación de las zonas ha sido realizada de acuerdo al Plan Comercial que la Gerencia General ha dispuesto desde el mes de Diciembre de 2014. Importante es resaltar que se reduce el presupuesto anual para el año 2015, con el firme propósito de lograr el 100% del cumplimiento en las metas establecidas. La fijación de cuotas, tal y como se lo mencionó con anterioridad, es realista y asequible y en caso, la Gerencia comercial deberá trabajar para hacerlas cumplir en función a los requerimientos de la empresa.

5.6.2.4 Perfiles y Funciones

Perfil del Gerente

El Gerente del Área Comercial será el responsable de la planificación y la administración del personal a su cargo. Además, deberá apoyar a los vendedores en su gestión diaria y analizar constantemente los distintos problemas por los cuales atraviese la gestión de ventas. En función a estas necesidades, el perfil del cargo deberá estar definido por los siguientes parámetros:

- Edad de 35 a 45 años.
- Género Masculino
- Estado civil Casado.
- Título profesional de: Ingeniero Comercial, en Ventas o carreras afines.
- Experiencia de 5 años mínimo en el área de ventas y empresas de Consumo Masivo
- Conocimiento y uso de herramientas de Word.
- Comunicación asertiva
- Habilidad comprobada de Liderazgo y Manejo de Grupos
- Funciones del Gerente
- En forma simplificada, el Gerente Comercial deberá:
 - Planificar el Trabajo de Ventas
 - Participar en el establecimiento de metas y objetivos.
 - Atender o supervisar requerimientos y/o solicitudes especiales.

- Coordinar con el Departamento de Marketing las acciones promocionales por cada categoría de productos.
- Simplificar entre sus acciones comerciales, el volumen de devoluciones de productos.
- Evaluar el desempeño de los vendedores
- Reclutamiento, selección y capacitación de vendedores en tareas asignadas.
- Controlar las actividades de las mercaderistas.
- Determinar puntos de encuentro con los vendedores.
- Realizar clínicas de visita y coaching con vendedores.
- Liderar y apoyar en al equipo en la realización de sus gestiones.

Perfil de la Asistente

- Género Femenino, entre 25 y 30 años de edad.
- Estudios universitarios o Profesional en Administración o Ventas.
- Experiencia mínima 3 años en puestos similares.
- Elaborar informes sobre las ventas diarias, semanales y mensuales.
- Manejo de Herramientas de Office.
- Comunicación asertiva.
- Responsable, proactiva y eficiente.

Funciones de la Asistente

- Manejar la agenda del Gerente
- Realizar contacto con los proveedores.
- Documentar y/o archivar toda la información del área.

- Canalizar las llamadas telefónicas recibidas.
- Verificar los gastos de viáticos de los vendedores y mercaderistas.
- Ser proveedora de informaciones a otras áreas de la empresa.
- Elaborar las solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos.
- Enviar correspondencia y materiales de forma interna y usuarios externos que tienen relación con la Gerencia.

Perfil del Vendedor

- Género Masculino / Femenino entre 25 y 35 años.
- Estudiantes universitarios o profesionales en Administración, Marketing y/o Ventas.
- Experiencia mínima 5 años en la Industria de Consumo.
- Estado Civil: Casado
- Poseer vehículo
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Uso de herramientas de Word
- Coordinador y gestor de actividades comerciales.

Funciones del Vendedor

- Gestión de Prospección de Clientes
- Vender todas las categorías de los productos que posee la empresa.
- Realimentar a la Gerencia sobre el estado de los clientes.

- Contribuir al cumplimiento de las metas
- Realizar el registro de visitas.
- Coordinar con la Gerencia las actividades de las mercaderistas.
- Cubrir el territorio asignado
- Conocer la situación del mercado y la competencia.

Perfil de la Mercaderista

- Género Femenino entre 25 y 35 años.
- Estudios: Bachilleres o estudiantes universitarios.
- Experiencia mínima 3 años en la Industria de Consumo.
- Estado Civil: Casada o soltera
- Trabajar en equipo
- Tener comunicación asertiva

Funciones de la Mercaderista

- Visitar y Trabajar en puntos de venta promocionando los productos de la empresa.
- Impulsar todos los productos que posee la empresa.
- Realimentar a la Gerencia sobre el estado de los clientes.
- Contribuir a través de su gestión al cumplimiento general de las ventas.
- Realizar y presentar el registro de su gestión (ventas)
- Estar a disposición para cubrir el territorio asignado

5.6.2.5

Tabla Remunerativa, Comisiones e Incentivos

Tabla 30 - Tabla Remunerativa, Comisiones e Incentivos

Lista de Vendedores	Sueldo Base	Movilización	Comisión al 100% de la Venta	Comisión al 80% de la Venta	Comisión al 70% de la Venta	Comisión - 70% de la Venta	Bono x Cumplimiento Anual
Vendedor 1	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 2	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 3	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 4	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 5	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 6	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 7	\$ 400.00	\$ 350.00	1.50%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Vendedor 8	\$ 400.00	\$ 350.00	1.5%	1.00%	0.50%	0.00%	\$ 200.00
Lista de Mercaderías							
Lista de Mercaderías	Sueldo Base	Movilización	Comisión al 100% de la Venta	Comisión al 80% de la Venta	Comisión al 70% de la Venta	Comisión - 70% de la Venta	Bono x Cumplimiento Anual
Mercaderista 1	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 2	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 3	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 4	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 5	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 6	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 7	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Mercaderista 8	\$ 354.00	\$ 150.00	0.00%				\$ 200.00
Jefatura							
Jefatura	Sueldo Base	Movilización	Comisión al 100% de la Venta	Comisión al 80% de la Venta	Comisión al 70% de la Venta	Comisión - 70% de la Venta	Bono x Cumplimiento
Gerente Comercial	\$ 1,500.00	\$ 200.00	0.50%	0.30%	0.20%	0.00%	\$ 400.00
Asistente Departamento							
Asistente Departamento	Sueldo Base	Movilización	Comisión				Bono x Cumplimiento
Asistente 1	\$ 600.00						

Fuente: ICAPEB, 2015

La tabla remunerativa ha sido elaborada en función a los parámetros actuales de la Industria. Los vendedores a más de su sueldo, también recibirán un valor por movilización (USD \$ 350,00), el porcentaje de comisiones que le corresponda de acuerdo al cumplimiento y un bono por cumplimiento anual a cada uno de los dos grupos de trabajo. Este último sin embargo estará sujeto al cumplimiento que cada uno de los miembros del staff comercial deberá cumplir en relación a las cuotas que se establezcan por cada una de las categorías de productos. También se considerará como parte del cumplimiento, la cobranza que se realice, puesto que ésta se deberá realizar como máximo entre los 30, 45 y 60 días que la empresa ha estipulado para el cobro de las facturas entre sus clientes.

5.6.3 Objetivos de Ventas y Cartera

Para el caso particular de ICAPEB CÍA. LTDA., el establecimiento de objetivos se ha dado en función a los pronósticos y el potencial de ventas que la organización puede alcanzar para el año 2015. Ciertamente es que estos no se han cumplido en los años anteriores; pero se espera que con la nueva estructura y el actual direccionamiento, estos se puedan lograr en función al nuevo enfoque de planificación y de desarrollo comercial.

La Dirección y la Gerencia creen firmemente en que las metas establecidas mensualmente para cada vendedor son asequibles, mucho más si a la Provincia se la ha sectorizado con el fin de ampliar la cobertura y tener un mejor alcance entre todos y cada uno de los clientes actuales. Sin embargo, de entre todos los objetivos planteados, la

planificación también incluye una distribución porcentual para lograr que las metas en cada una de las categorías pueda ser alcanzada, mucho más si en la actualidad la empresa cuenta con una nueva categoría de productos que debe levantarse para beneficio de todos quienes forman parte de la organización.

Otro problema por el cual también ha atravesado ICAPEB CÍA. LTDA., es precisamente el tema de cartera. Ya en análisis previos se estableció que la intención en este nuevo período comercial es el de intentar reducir a un máximo del 5% la recuperación de la facturación realizada y que actualmente sobrepasa los 120 días de crédito. Para esto los vendedores deberán realizar un seguimiento constante a los clientes cuya morosidad altere la salud económica de la empresa y mientras estos valores no hayan sido cancelados, no se podrá volver a vender al cliente que mantenga una deuda con la misma.

Tabla 31 - Objetivos por Categoría de Productos

Zonas	Mercado	N° Vendedores	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Zona 1	Distribuidores 1, Guayaquil Norte, Daule	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
Zona 2	Gyquil Centro, Milagro	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 3	Gyquil Sur, Samborondón	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
Zona 4	Mayoristas Gyquil 1, Balao, Naranjal, El Triunfo, Playas	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 5	Recorredores 2 Gyquil, M.Maridueña, Bucay, Naranjito	1	\$ 250,000.00	\$ 20,833.33
Zona 6	Mayoristas Gyquil 2, Yaguachi, S. Bolivar, Juján, Salitre	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 7	Recorredores 2 Gyquil, Nobol, Lomas de Sargentillo, Santa Lucia, Isidro Ayora	1	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00
Zona 8	Distribuidores 2 Gyquil, Pedro Cargo, Colimes, Balzar, El Empalme	1	\$ 350,000.00	\$ 29,166.67
<i>TOTALES</i>		8	\$ 2,500,000.00	\$ 208,333.33

Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 32 - Pronóstico de Apertura de Clientes

PRONÓSTICO DE APERTURA DE CLIENTES			
Zonas	Tiendas Nuevas x Semana	Tiendas Nuevas x Mes	Tiendas Nuevas x Año
Zona 1	4	16	192
Zona 2	4	16	192
Zona 3	4	16	192
Zona 4	4	16	192
Zona 5	4	16	192
Zona 6	4	16	192
Zona 7	4	16	192
Zona 8	4	16	192
TOTALES	32	128	1536

Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 33 - Días de Crédito a los Clientes

DÍAS DE CRÉDITO A CLIENTES							
Zonas	Presupuesto Mensual	N° Clientes	Distrib.	May.	Agentes	Tiendas Nuevas	Tiendas / 4ta. Compra
Zona 1	\$ 29,166.67	87	60	45	30	Contado	30
Zona 2	\$ 25,000.00	61	60	45	30	Contado	30
Zona 3	\$ 29,166.67	79	60	45	30	Contado	30
Zona 4	\$ 25,000.00	82	60	45	30	Contado	30
Zona 5	\$ 20,833.33	73	60	45	30	Contado	30
Zona 6	\$ 25,000.00	92	60	45	30	Contado	30
Zona 7	\$ 25,000.00	86	60	45	30	Contado	30
Zona 8	\$ 29,166.67	82	60	45	30	Contado	30
	\$ 208,333.33	642					

Fuente: ICAPEB, 2015

Este año 2015 ICAPEB CÍA. LTDA., plantea directamente la atención a clientes a los que los Distribuidores y Recorredores no llegan con toda la gama de productos. Estos clientes serán las pequeñas tiendas de barrio a las cuales por su propia capacidad adquisitiva, se les pueda vender directamente los productos; pero primero a través de una verificación de su estado crediticio. Las 3 primeras adquisiciones las tiendas deberán realizar sus pedidos y pagarlos de contado. Ya en la cuarta compra la tienda podrá acceder al crédito, previa aprobación y pudiendo convertirse en un cliente directo de la empresa.

Este objetivo comercial está dado en función a la estrategia anteriormente enunciada, es decir, desarrollar el mercado y encontrando en él nuevos clientes que favorezcan al desarrollo comercial y al mayor posicionamiento de los productos en el mercado.

5.6.4. Promoción y Comunicación

5.6.4.1. Promociones y Descuentos

Uno de los puntos más débiles de la empresa ha sido efectivamente el tema de la promoción y comunicación. Hoy y gracias a los esfuerzos desarrollados por la Gerencia Comercial, su reformulación es un hecho. Frente a esto y previo análisis de la competencia, las promociones estarán fijadas de acuerdo a los siguientes lineamientos:

Tabla 34 - Promociones Categoría Caramelos

PROMOCIONES CATEGORÍA CAMELOS			
Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
30 + 2	30 + 3	20 + 1	8 + 1
40 + 4	40 + 5	30 + 2	12 + 2
50 + 6	50 + 7	50 + 4	20 + 4
60 + 7	80 + 9	100 + 10	
70 + 9			
80 + 10			
100 + 15			

Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 35 - Promoción Producto Estrella / Caramelos

CAMELOS / KAUMAL			
Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
50 + 7	30 + 5	20 + 3	10 + 1
80 + 12	40 + 7	30 + 5	20 + 3
100 + 18	50 + 10	40 + 7	30 + 5

Fuente: ICAPEB, 2015

Ilustración 13 - Gama / Categoría Caramelos



Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 36 - Promociones Categoría Chupetes

PROMOCIONES CATEGORÍA CHUPETES			
Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
30 + 2	30 + 2	20 + 1	8 + 1
40 + 4	40 + 5	30 + 2	12 + 2
50 + 6	50 + 8	50 + 4	20 + 4
60 + 8	100 + 17	100 + 10	
80 + 10			
100 - 20			

Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 37 - Promoción Producto Estrella / Chupetes

CHUPETES / YOGUIÑO			
Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
50 + 7	30 + 5	20 + 3	10 + 1
80 + 12	40 + 7	30 + 5	20 + 3
100 + 18	50 + 10	40 + 7	30 + 5

Fuente: ICAPEB, 2015

Ilustración 14 - Gama / Categoría Chupetes



Fuente: ICAPEB, 2015

Tabla 38 - Promoción Producto Chocolate

PROMOCIONES PRODUCTO - CHOCOLATE			
Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
40 + 4	40 + 4	30 + 3	8 + 1
50 + 6	60 + 8	40 + 5	15 + 2
80 + 12	80 + 12	50 + 7	20 + 3
100 + 20	100 + 20		30 + 5

Fuente: ICAPEB, 2015

Ilustración 15 - Producto Nuevo - Chocolate Milkiss



Observaciones:

Las tablas de promociones han sido realizadas bajo el fundamento de vender más; pero a través de hacer atractivo el producto con promociones que tanto el distribuidor, el mayorista y el recorredor, no habían recibido hasta la presente fecha. Los porcentajes en las promociones realizadas hasta el año 2014, no sobrepasaban el 8%. Hoy y previo acuerdo con la Gerencia Comercial, estas promociones tienen escalas y cada una de ellas representa a su vez, un porcentaje que se incrementa hasta en el 20% de acuerdo al requerimiento de cada cliente. El vendedor por su parte deberá hacer respetar las escalas promocionales según el tipo de cliente. En otras palabras, una promoción dirigida al distribuidor no podrá ser despachada para un mayorista. Los pedidos serán analizados y aprobados según estén representadas las características de cada cliente.

De igual forma, los descuentos en factura ya establecidos por la empresa, suponen un margen de recuperación de cartera en tiempos hasta ahora no establecidos. Para lograrlo, entre los distribuidores, mayoristas y recorredores se incrementará el descuento que antes estaba en un promedio del 3% cuando se cancelaba de manera uniforme hasta los 60 días. Esto también favorecerá el reducir la cartera vencida, e incentivar a los clientes a pagar sus facturas en el menor tiempo posible, para hacerse acreedores al descuento que la empresa está dispuesta a ofrecer de manera general y según sea el tipo de cliente.

Tabla 39 - Tabla de Descuentos en Factura

DESCUENTOS EN FACTURA				
Tiempo de Crédito	Distribuidores	Mayoristas	Recorredores	Tiendas
Contado	6%	5%	4%	3%
30 Días	4%	4%	3%	2%
45 Días	3%	3%	2%	0%
60 Días	0%	0%	0%	0%
90 Días	0%	0%	0%	0%

Fuente: ICAPEB, 2015

Las tiendas por otro lado, también reciben un descuento y éste bordea el 3% de contado y el 2% cuando se cancela la factura en un plazo máximo de 30 días. Todo esto a partir de la fecha de entrega del producto. En base a estos parámetros y en función a todo lo que la empresa está dispuesta a sacrificar, se desarrolla este paquete de promociones y descuentos con el único fin de vender más, incentivar al personal y lograr las cuotas establecidas de acuerdo al actual potencial de consumo que tiene el mercado.

5.6.4.2 Comunicación

Si bien es cierto, no ha sido la ideología de ICAPEB CÍA LTDA. Invertir en actividades de Marketing para comunicar, actualmente y como parte del nuevo esquema comercial se ha designado un presupuesto para llevar a cabo este tipo de actividades. El departamento

respectivo ha compartido con nosotros el esquema que se llevará a cabo durante el año 2015 con el cual se trabajará a fin de llegar eficaz y eficientemente al mercado objetivo.

Para esto se utilizará un mix de comunicación el cual estará compuesto por algunos elementos para informar, persuadir y recordar sobre las marcas y productos que están a disposición del mercado.

Estrategia de Comunicación basado en el enfoque PUSH

Se utilizará al personal de ventas y las promociones para impulsar la adquisición de los productos entre los miembros del canal, a través de las herramientas o instrumentos que se elaborarán para animarlos a ofrecer las distintas categorías de productos y posicionarlos entre sus respectivos clientes.

Herramientas a utilizar:

- **Publicidad.** A través de medios pagados a fin de promocionar los productos entre los clientes actuales y potenciales.
- **Promoción de Ventas.** Ofreciendo incentivos promocionales y descuentos por la compra en volumen de los diferentes productos de la empresa.
- **Relaciones públicas.** A través de acciones que la empresa generará entre los clientes más importantes a fin de lograr una mayor fidelización tanto a la empresa como a las marcas que distribuye.

- **Venta personal.** Actividad que estará a cargo de los vendedores que formarán parte del staff comercial y las mercaderistas que se encargarán de impulsar los productos que se encuentren en percha.
- **Marketing Directo.** A través de la identificación clara de los clientes más importantes a fin de cultivar en ellos relaciones duraderas. Esto se realizará por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos y cualquier otro instrumento que esté a disposición de la empresa para entrar en contacto con los clientes.

El Departamento de Marketing también ha destinado un presupuesto que si bien cierto no estará a disposición del área comercial, éste será utilizado en función a los requerimientos actuales y previo acuerdo entre las áreas. La intención de este proceso es el de distribuir adecuadamente los recursos económicos y también el de generar el mayor impacto entre los clientes.

Debido al tipo de producto, el mayor recurso estará destinado a las acciones BTL, en las que a través del material promocional o también denominado POP, se intensificará el trabajo de los vendedores y mercaderistas para lograr un mayor impulso en las ventas. Los porcentajes dividen a las acciones ATL con el 21.48% y las acciones BTL con el 78,52%.

Las promociones que se van implementar en los siguientes meses son:

- Para mayoristas: por cada 24 cajas 1 caja de obsequio en producto, en los productos de menor rotación.

- Para Distribuidores: por cada 30 cajas 1 caja de obsequio en producto, en los productos de menor rotación.
- En canal de distribuidores a la fuerza de ventas, se les obsequiará un combo KFC valor \$4,00 por la venta de 24 fundas de chupetes Chiclosos y Yoguiño.
- Para los cañitas por la compra de 20 fundas de kaumal eucalipto recibirá una funda de obsequio, por la compra de 10 fundas de kaumal frutal recibirá una funda de obsequio.
- Para canillitas por la compra de 3 fundas de kaumal eucalipto o frutal recibe un cupón para participar en el sorteo de una bicicleta montañera.
- Para la fuerza de venta de los distribuidores por la venta de 5 fundas de kaumal eucalipto o frutal recibe un cupón para participar en el sorteo de una bicicleta montañera.
- Para confiterías por la compra 15 cajas recibes para participar en el sorteo de 5 Tablet de última tecnología.

Tabla 40 - Presupuesto de Marketing 2015 - ICAPEB CÍA. LTDA.

Presupuesto de Marketing - ICAPEB 2015					
Actividad	Medios	Anual	Mensual	% / Total	Total
ATL	Revistas	\$ 8,000.00	\$ 666.67	5.93%	21.48%
	Radios	\$ 21,000.00	\$ 1,750.00	15.56%	
BTL	Afiches	\$ 10,000.00	\$ 833.33	7.41%	78.52%
	Eventos	\$ 25,000.00	\$ 2,083.33	18.52%	
	Relaciones Públicas	\$ 10,000.00	\$ 833.33	7.41%	
	Volantes	\$ 8,000.00	\$ 666.67	5.93%	
	Gorras	\$ 18,000.00	\$ 1,500.00	13.33%	
	Camisetas	\$ 20,000.00	\$ 1,666.67	14.81%	
	Bolígrafos	\$ 15,000.00	\$ 1,250.00	11.11%	
TOTALES		\$ 135,000.00	\$ 11,250.00	100.00%	

Fuente: ICAPEB, 2015

Cronograma de Actividades para las Acciones de Marketing

Tabla 41 - Cronograma de Actividades del Plan Comercial y Acciones de Marketing

ACTIVIDAD COMERCIAL / PRIMER AÑO												
Medios	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
Revistas	X			X				X			X	
Radios	X	X	X			X	X	X			X	X
Afiches	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eventos			X			X		X			X	X
Relaciones Públicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Volantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gorras	X	X	X			X	X	X			X	X
Camisetas	X		X		X		X		X		X	
Bolígrafos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: ICAPEB, 2015

5.6.4.2.1. Redes Sociales

La empresa ha dispuesto inicialmente hacer presencia en Redes Sociales y para ello, ha definido una página en Facebook la misma que ha entrado en funcionamiento desde el mes de enero de 2015. De esto, lo más importante es la intervención de los colaboradores actuales, quienes ya forman parte de la misma y la promocionan entre sus respectivas amistades.

Ilustración 16 - Página de Facebook de ICAPEB CÍA LTDA.



Fuente: ICAPEB, 2015

5.6.4.2.2. Página WEB

Del mismo modo, la página WEB ya ha entrado en funcionamiento. Bajo un esquema básico; pero directo, la empresa ha logrado activar esta herramienta que hasta finales del año anterior (2014), no había estado funcionando por la falta de un administrador que se encargue de su desarrollo y mantenimiento. De esto lo que se puede resaltar es que a través de ella ya se pueden realizar pedidos de manera directa, para lo cual existe en el área de facturación un encargado que se dedica a revisar y recoger los pedidos que se hacen a través del sistema y previa verificación de crédito y demás elementos, les da el respectivo trámite a todos y cada uno de los requerimientos.

Ilustración 17 - Página WEB - Solicitud de Pedidos



Fuente: ICAPEB, 2015

También sobresale el contacto tan requerido por los clientes, a donde pueden comunicarse para cualquier problema, realimentación o pedido. En lo que respecta a la ciudad de Guayaquil, claramente se puede identificar la dirección de la Bodega Principal y de donde además se desarrolla toda la actividad comercial.

Ilustración 18 - Dirección y Contacto de ICAPEB CÍA. LTDA.

CONTACTOS

Déjanos saber tu opinión. Completa el siguiente formulario para ponerte en contacto con nosotros y te responderemos con la mayor brevedad posible.

Quito Autachi Duchicela S10-50 y Puruhá Telf.: 2613-289 / 2657-599	Guayaquil Bodega #9 complejo de Bodegas Textulón, Parque Industrial el Sauce Calle "C" Telf.: 042103-668 / 0986044104
Email gerenciacomercial@icapeb.com facturacion@icapeb.com	

Fuente: ICAPEB, 2015

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO – ÁREA COMERCIAL

6.1. Inversión Inicial – Proyecto Comercial

Tabla 42 - Inversión Inicial

EMPRESA ICAPEB CÍA. LTDA.				
PLAN Y PROYECCION DE LA INVERSION (DOLARES)				
CONCEPTO	PROYECTO			10 AÑOS
		CANTIDAD	FINAL	
TERRENO	0.00		0.00	0.00
VEHICULO				5 AÑOS
camion	\$ 24,967.00	2	\$ 49,934.00	
camioneta	\$ 21,500.00	1	\$ 21,500.00	
TOTAL VEHICULO	46,467.00	3	\$ 71,434.00	
MUEBLES Y ENSERES				5 AÑOS
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA				
escritorios	\$ 140.00	2	\$ 280.00	
sillas para escritorios	\$ 40.00	2	\$ 80.00	
archivadores	\$ 115.00	8	\$ 920.00	
mesas	\$ 180.00	4	\$ 720.00	
sofa	\$ 351.83	2	\$ 703.66	
florero	\$ 8.00	6	\$ 48.00	
telefono	\$ 18.00	6	\$ 108.00	
dispensadores de agua	\$ 173.53	3	\$ 520.59	
estanterias	\$ 175.00	4	\$ 700.00	
revistero	\$ 30.00	2	\$ 60.00	
mesas para reuniones	\$ 210.00	3	\$ 630.00	
sillas	\$ 40.00	10	\$ 400.00	
aire acondicionado	\$ 544.02	1	\$ 544.02	
Pizarras acrilicas	\$ 30.00	3	\$ 90.00	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,055.38	56	\$ 5,804.27	
EQUIPOS DE COMPUTACION				3 AÑOS
laptops	\$ 700.00	2	\$ 1,400.00	
PCs	\$ 560.00	5	\$ 2,800.00	
Impresora multifuncional	\$ 600.00	2	\$ 1,200.00	
Scanner	\$ 90.00	2	\$ 180.00	
router	\$ 45.00	1	\$ 45.00	
cableado e instalación	\$ 60.00	1	\$ 60.00	
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2,055.00	13	\$ 26,715.00	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 50,577.38	72	\$ 103,953.27	
PLAN DE MARKETING	\$ 135,000.00	1.00	135,000.00	

FINANCIAMIENTO 70%	\$ 191,162.62
CAPITAL PROPIO 30%	\$ 71,685.98
TOTAL INVERSION	\$ 238,953.27

Parte de la inversión inicial también contempla la adquisición de dos camiones para el transporte de la mercadería a nivel provincial y de una camioneta que será utilizada por la Gerencia para los recorridos de supervisión y visita a clientes. Por otro lado, la implementación de un área comercial conlleva a adquirir todo un conjunto de muebles y enseres que faciliten el trabajo de los colaboradores y den el ambiente apropiado para el desarrollo de todas las operaciones.

Del total de la inversión, el 70% de ella será financiada a través de un crédito directo con el Banco Amazonas y el 30% restante, formará parte del capital que la propia empresa ICAPEB CÍA. LTDA., invertirá como parte de este proyecto. Hechos los cálculos, el total del cual se requerirá será de USD \$ 238,953.27 dólares.

6.2 Gastos Plan de Marketing

Tabla 43 - Gastos Plan de Marketing / Primer Año

PLAN DE MARKETING					
ACTIVIDAD	MEDIOS	ANUAL	MENSUAL	% TOTAL	TOTAL
ATL	Revistas	\$ 8,000.00	\$ 666.67	5.93%	21.48%
	Radios	\$ 21,000.00	\$ 1,750.00	15.56%	
BTL	Afiches	\$ 10,000.00	\$ 833.33	7.41%	78.52%
	Eventos	\$ 25,000.00	\$ 2,083.33	18.52%	
	Relaciones Publicas	\$ 10,000.00	\$ 833.33	7.41%	
	Volantes	\$ 8,000.00	\$ 666.67	5.93%	
	Gorras	\$ 18,000.00	\$ 1,500.00	13.33%	
	Camisetas	\$ 20,000.00	\$ 1,666.67	14.81%	
	Boligrafos	\$ 15,000.00	\$ 1,250.00	11.11%	
TOTALES		\$ 135,000.00	\$ 11,250.00	100.0%	

El Plan Marketing, contempla el uso de varias herramientas de promoción y comunicación. Tal y como se lo mencionó anteriormente, la mayor parte del presupuesto está destino a herramientas BTL, para impulsar la adquisición de los productos a través de los acuerdos y estrategias a las que se llegue con cada uno de los clientes de la empresa.

6.3 Tabla de Amortización

Tabla 44 - Tabla de Amortización

NUEVO CREDITO LARGO PLAZO				
PERSONALIZADA				
MONTO:	191.162,62			
PLAZO	10	5 AÑOS BANCO AMAZONAS		
GRACIA:	1			
INTERÉS NOMINAL ANUAL	6,09% Tasa Semestral - Anual			
INTERES PARCIAL	11,00%			
Periodo pago	SEMESTRAL			
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
0	191.162,62	0,00	0,00	0,00
1	191.162,62	11.641,80	0,00	11.641,80
2	191.162,62	11.641,80	21.240,29	32.882,09
3	169.922,33	10.348,27	21.240,29	31.588,56
4	148.682,03	9.054,74	21.240,29	30.295,03
5	127.441,74	7.761,20	21.240,29	29.001,49
6	106.201,45	6.467,67	21.240,29	27.707,96
7	84.961,16	5.174,13	21.240,29	26.414,43
8	63.720,87	3.880,60	21.240,29	25.120,89
9	42.480,58	2.587,07	21.240,29	23.827,36
10	21.240,29	1.293,53	21.240,29	22.533,82

El crédito será realizado con una de las entidades financieras de la localidad y con la que la empresa actualmente mantiene créditos para el desarrollo de sus diversas actividades. La tasa de interés es del 6,09% (semestral) y el crédito será cancelado en un plazo no mayor a 6 semestres.

6.4 Depreciación de Activos

Tabla 45 - Depreciación de Activos

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS						
	Valor	Depreciacion	MANTENIM	SEGUROS	Depreciacion \$	MANTENIMIENTO \$
TERRENO	0.00	0%	0%	0%	0	0
VEHICULO	71,434.00	20%	1%	0%	14286.80	714.34
EDIFICIO	0.00	10%	1%	0%	0.00	0.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0.00	10%	1%	0%	0.00	0.00
MUEBLES Y ENSERES	5804.27	10%	1%	0%	580.43	58.04
EQUIPOS DE COMPUTACION	26715.00	33.33%	1%	0%	8904.11	267.15
TOTAL DE DEPRECIACIONES					23,771.34	1,039.53

Los activos serán depreciados de acuerdo al tiempo y los porcentajes que establece el reglamento contable en plazos que van desde 1 a 5 años.

6.5 Ventas del Proyecto Comercial

Tabla 46 - Ventas del Proyecto Comercial

VENTAS DEL PROYECTO USD			
	CARAMELOS	CHUPETES	CHOCOLATE
% ventas en el mercado local	100.0%	100.0%	100.0%
% ventas en el mercado externo	0.0%	0.0%	0.0%
% de Muestras	1.00%	1.00%	1.00%

Es importante aclarar que del 100% de las ventas, se destinará el 1% a muestras para la promoción de los productos entre los Distribuidores, Mayoristas, Recorredores y tiendas a nivel provincial.

6.6 Ventas Proyectadas

Tabla 47 - Ventas Proyectadas a 5 años

VENTAS PROYECTADAS								
PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO X FUNDA	CANT FUNDAS	TOTAL	TOTAL X CATEGORIA AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CARAMELOS				\$ 1,300,000.00	\$ 1,365,000.00	\$ 1,430,000.00	\$ 1,495,000.00	\$ 1,560,000.00
SURT	\$ 1.41	100000	\$ 141,000.00					
HONEY RELLENOS CREAM	\$ 1.41	100000	\$ 141,000.00					
SOULBERRY	\$ 1.41	100000	\$ 141,000.00					
MANGO BONGO	\$ 1.13	100000	\$ 113,000.00					
FRUTYCHICLE	\$ 1.16	100000	\$ 116,000.00					
SRTUFRUTILLA	\$ 1.51	100000	\$ 151,000.00					
KREM MILK	\$ 1.30	100000	\$ 130,000.00					
TOFFE MILKISS	\$ 1.23	100000	\$ 123,000.00					
YOGUÑO	\$ 1.22	100000	\$ 122,000.00					
YOGUÑO FRESAS	\$ 1.22	100000	\$ 122,000.00					
CHUPETES				\$ 909,000.00	\$ 954,450.00	\$ 999,900.00	\$ 1,045,350.00	\$ 1,090,800.00
CHUPETE KREM MILK CHOCOLATE	\$ 1.50	150000	\$ 225,000.00					
CHUPETE KREM MILK CREMA DE LECHE	\$ 1.52	150000	\$ 228,000.00					
CHUPETE PIRULITOS	\$ 1.52	150000	\$ 228,000.00					
CHUPETE PIRULITOS TAMARINDO	\$ 1.52	150000	\$ 228,000.00					
CHOCOLATE				\$ 290,999.65	\$ 305,549.63	\$ 320,099.62	\$ 334,649.60	\$ 349,199.58
MILKISS CHOCOLATE	\$ 1.51	192715	\$ 290,999.65					
VENTAS PROYECTADAS BRUTAS				\$ 2,500,000	\$ 2,625,000	\$ 2,750,000	\$ 2,875,000	\$ 3,000,000
(1%) MUESTRAS				\$ 25,000	\$ 26,250	\$ 27,500	\$ 28,750	\$ 30,000
VENTAS PROYECTADAS NETAS				\$ 2,475,000	\$ 2,598,750	\$ 2,722,500	\$ 2,846,250	\$ 2,970,000

Tabla 48 - Ventas por Producto y por Vendedor

CANTIDAD DE PRODUCTO VENDIDO	SEMANA X CATEGORIAS	MES X CATEGO	ANUAL X CATEGORIA
CARAMELOS	20833	83333	1000000
CHUPETES	12500	50000	600000
CHOCOLATE	4015	16060	192715
TOTAL	37348	149393	1792715
CANT VENTAS X VENDEDOR	SEMANA	MES	ANUAL
CARAMELOS	2604	10417	125000
CHUPETES	1563	6250	75000
CHOCOLATE	502	2007	24089
TOTAL	4669	18674	224089

Esta tabla determina la cantidad de fundas que se deben comercializar anual, mensual y semanalmente. Así mismo, por vendedor también se ha hecho el cálculo y cuyos objetivos ya han sido establecidos por la Gerencia Comercial para llegar a las cuotas correspondientes. En cuanto a las ventas anuales, estas tienen un incremento del 5% por año.

6.7 Gastos proyectados Suministros de Oficina

Tabla 49 - Gastos Proyectados / Suministro de Oficinas

SUMINISTROS DE OFICINA	CANT	VALOR UNIT	MENSUAL	GASTOS DE SUMINISTROS				
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resma de papel A4	10	\$ 3.34	\$ 33.40	\$ 400.80	\$ 420.84	\$ 441.88	\$ 463.98	\$ 487.17
sobres manila f1	30	\$ 0.06	\$ 1.80	\$ 21.60	\$ 22.68	\$ 23.81	\$ 25.00	\$ 26.25
Sobres manila f2	30	\$ 0.08	\$ 2.40	\$ 28.80	\$ 30.24	\$ 31.75	\$ 33.34	\$ 35.01
sobres manila f3	30	\$ 0.10	\$ 3.00	\$ 36.00	\$ 37.80	\$ 39.69	\$ 41.67	\$ 43.76
suministros de impresión	1	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
cinta adhesiva	4	\$ 0.50	\$ 2.00	\$ 24.00	\$ 25.20	\$ 26.46	\$ 27.78	\$ 29.17
clips (caja)	4	\$ 0.35	\$ 1.40	\$ 16.80	\$ 17.64	\$ 18.52	\$ 19.45	\$ 20.42
bloq de notas	4	\$ 0.80	\$ 3.20	\$ 38.40	\$ 40.32	\$ 42.34	\$ 44.45	\$ 46.68
Archivadores	3	\$ 3.00	\$ 9.00	\$ 108.00	\$ 113.40	\$ 119.07	\$ 125.02	\$ 131.27
Folders	3	\$ 3.50	\$ 10.50	\$ 126.00	\$ 132.30	\$ 138.92	\$ 145.86	\$ 153.15
Leitz	3	\$ 3.00	\$ 9.00	\$ 108.00	\$ 113.40	\$ 119.07	\$ 125.02	\$ 131.27
Agendas	1	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 60.00	\$ 63.00	\$ 66.15	\$ 69.46	\$ 72.93
Tarjeteros	4	\$ 4.00	\$ 16.00	\$ 192.00	\$ 201.60	\$ 211.68	\$ 222.26	\$ 233.38
grapas (caja)	4	\$ 0.60	\$ 2.40	\$ 28.80	\$ 30.24	\$ 31.75	\$ 33.34	\$ 35.01
bolígrafos	12	\$ 0.50	\$ 6.00	\$ 72.00	\$ 75.60	\$ 79.38	\$ 83.35	\$ 87.52
marcadores acrílicos	6	\$ 0.80	\$ 4.80	\$ 57.60	\$ 60.48	\$ 63.50	\$ 66.68	\$ 70.01
Maletines para muestras	8	\$ 30.00	\$ 240.00	\$ 2,880.00	\$ 3,024.00	\$ 3,175.20	\$ 3,333.96	\$ 3,500.66
	TOTAL	\$	\$ 469.90	\$ 5,638.80	\$ 5,920.74	\$ 6,216.78	\$ 6,527.62	\$ 6,854.00

6.8 Gastos de Sueldos

Tabla 50 - Gastos Sueldos del Personal ICAPEB CÍA. LTDA.

CARGO	GASTOS SUELDOS									
	R.M.U	CANT	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
GERENTE COMERCIAL	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 18,900.00	\$ 19,845.00	\$ 20,837.25	\$ 21,879.11		
ASISTENTE	\$ 600.00	1	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,560.00	\$ 7,938.00	\$ 8,334.90	\$ 8,751.65		
VENEDORES	\$ 400.00	8	\$ 3,200.00	\$ 38,400.00	\$ 40,320.00	\$ 42,336.00	\$ 44,452.80	\$ 46,675.44		
MERCADERISTAS	\$ 354.00	8	\$ 2,832.00	\$ 33,984.00	\$ 35,683.20	\$ 37,467.36	\$ 39,340.73	\$ 41,307.76		
TOTAL	\$ 2,854.00	18	\$ 8,132.00	\$ 97,584.00	\$ 102,463.20	\$ 107,586.36	\$ 112,965.68	\$ 118,613.96		
		VACACIONES	\$ 338.83	\$ 4,066.00	\$ 4,269.30	\$ 4,482.77	\$ 4,706.90	\$ 4,942.25		
		DECIMO TERCERO	\$ 677.67	\$ 8,132.00	\$ 8,538.60	\$ 8,965.53	\$ 9,413.81	\$ 9,884.50		
		DECIMO CUARTO	\$ 141.60	\$ 6,372.00	\$ 6,372.00	\$ 6,372.00	\$ 6,372.00	\$ 6,372.00		
		FONDOS DE RESERVA	\$ 677.40	\$ 8,128.75	\$ 8,535.18	\$ 8,961.94	\$ 9,410.04	\$ 9,880.54		
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS		APORTE PATRONAL 11,15%	\$ 906.72	\$ 10,880.62	\$ 11,424.65	\$ 11,995.88	\$ 12,595.67	\$ 13,225.46		
			\$ 10,874.21	\$ 135,163.36	\$ 141,602.93	\$ 148,364.48	\$ 155,464.10	\$ 162,918.71		

ROL DE COMISIONES Y BONOS				
CLASIFICACION	COMISION 100% VENTAS	% COMISION	BONOS	TOTAL
VENEDORES	\$ 3,600.00	1.50%	\$ 1,600.00	\$ 5,200.00
MERCADERISTAS	\$ 0.00	0%	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
GERENTE COMERCIAL	\$ 1,031.25	0.50%	\$ 400.00	\$ 1,431.25
TOTAL COMISIONES MENSUAL			\$ 8,231.25	\$ 8,231.25
TOTAL AÑO 1			\$ 98,775.00	\$ 98,775.00
TOTAL AÑO 2			\$ 103,713.75	\$ 103,713.75
TOTAL AÑO 3			\$ 108,899.44	\$ 108,899.44
TOTAL AÑO 4			\$ 114,344.41	\$ 114,344.41
TOTAL AÑO 5			\$ 120,061.63	\$ 120,061.63

6.9 Detalle de otros Costos y Gastos

Tabla 51 - Detalle de otros Costos y Gastos de ICAPEB CÍA. LTDA.

DETALLE DE OTROS COSTOS Y GASTOS						
PERIODO:	USD					
	MENSUAL	1	2	3	4	5
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Movilizacion Gerente	400.0	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRACION	400.0	4,800.0	5,040.0	5,292.0	5,556.6	5,834.4
GASTOS DE VENTAS						
Comisiones sobre ventas		98,775.00	103,713.75	108,899.44	114,344.41	120,061.63
Movilizacion vendedores	350.0	4,200.00	4,410.00	4,630.50	4,862.03	5,105.13
Movilizacion mercaderistas	200.0	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Capacitaciones, en entrenamiento		8,000.00	8,400.00	8,820.00	9,261.00	9,724.05
TOTAL GASTOS DE VENTAS		113,375.00	119,043.75	124,995.94	131,245.73	137,808.02
Subtotal		118,175.00	124,083.75	130,287.94	136,802.33	143,642.45

En este desglose consta lo que la empresa asumirá por comisiones, movilización y capacitaciones. Estas últimas serán analizadas con el Gerente de Marketing y del departamento Comercial, para distribuir el recurso de acuerdo con las necesidades presentes y lograr así, el mayor de los impactos tanto para el personal como para los clientes. Sin embargo, parte del enfoque está directamente relacionado con reforzar las capacidades de los vendedores en cuanto a la relación comercial, servicio al cliente y fidelización de los mismos.

6.10 Resumen de Gastos Proyectados a 5 años

Tabla 52 - Resumen de Gastos Proyectados a 5 años

RESUMEN DE GASTOS					
Dólares					
PERIODO:	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
GASTOS DE SUMINISTROS					
Gastos que representan desembolso:					
Suministros	5,638.80	5,920.74	6,216.78	6,527.62	6,854.00
Imprevistos	28.19	29.60	31.08	32.64	34.27
Subtotal	5,666.99	5,950.34	6,247.86	6,560.25	6,888.27
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	135,163.36	141,602.93	148,364.48	155,464.10	162,918.71
movilizacion gerente	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
Imprevistos	699.82	733.21	768.28	805.10	843.77
Subtotal	140,663.18	147,376.15	154,424.76	161,825.81	169,596.90
GASTOS DE VENTAS					
Gastos que representan desembolso:					
comisiones sobre ventas	98,775.00	103,713.75	108,899.44	114,344.41	120,061.63
movilizacion vendedores	4,200.00	4,410.00	4,630.50	4,862.03	5,105.13
movilizacion mercaderistas	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
capacitaciones, entrenamiento	8,000.00	8,400.00	8,820.00	9,261.00	9,724.05
Imprevistos	526.87	553.22	580.88	609.92	640.42
Subtotal	113,901.87	119,596.97	125,576.82	131,855.66	138,448.44
GASTOS FINANCIEROS	146,857.05	153,879.71	161,253.50	168,995.98	177,125.59

6.11 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla 53 - Estado de Pérdida y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
Dolares					
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas Netas	2,475,000	2,598,750	2,722,500	2,846,250	2,970,000
TOTAL INGRESOS	2,475,000	2,598,750	2,722,500	2,846,250	2,970,000
EGRESOS					
Gastos de suministros	5,666.99	5,950.34	6,247.86	6,560.25	6,888.27
Gastos de ventas	113,901.87	119,596.97	125,576.82	131,855.66	138,448.44
Gastos de administración	140,663.18	147,376.15	154,424.76	161,825.81	169,596.90
TOTAL EGRESOS	260,232.05	272,923.46	286,249.44	300,241.72	314,933.61
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	2,214,767.61	2,325,826.18	2,436,250.18	2,546,007.89	2,655,065.98
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	2,214,767.61	2,325,826.18	2,436,250.18	2,546,007.89	2,655,065.98
Participación utilidades	332,215.14	348,873.93	365,437.53	381,901.18	398,259.90
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA	1,882,552.47	1,976,952.25	2,070,812.66	2,164,106.70	2,256,806.08
Impuesto a la renta	414,161.54	434,929.50	455,578.78	476,103.47	496,497.34
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	1,468,390.92	1,542,022.76	1,615,233.87	1,688,003.23	1,760,308.74

6.12

Flujo de Caja Proyectado

Tabla 54 - Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS		\$ 2,475,000	\$ 2,598,750	\$ 2,722,500	\$ 2,846,250	\$ 2,970,000
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		\$ 2,475,000	\$ 2,598,750	\$ 2,722,500	\$ 2,846,250	\$ 2,970,000
EGRESOS OPERATIVOS						
INVERSION INICIAL	\$ 71,685.98					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 140,663.18	\$ 147,376.15	\$ 154,424.76	\$ 161,825.81	\$ 169,596.90
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		\$ 23,771.34	\$ 23,771.34	\$ 23,771.34	\$ 23,771.34	\$ 23,771.34
AMORTIZACION		\$ -	\$ 21,240.29	\$ 21,240.29	\$ 21,240.29	\$ 21,240.29
GASTOS DE VENTAS		\$ 113,901.87	\$ 119,596.97	\$ 125,576.82	\$ 131,855.66	\$ 138,448.44
PARTICIPACION EMPLEADOS		\$ 332,215.14	\$ 348,873.93	\$ 365,437.53	\$ 381,901.18	\$ 398,259.90
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 414,161.54	\$ 434,929.50	\$ 455,578.78	\$ 476,103.47	\$ 496,497.34
TOTAL GASTOS		\$ 71,685.98	\$ 610,551.53	\$ 660,858.67	\$ 690,450.73	\$ 751,316.87
FLUJO OPERATIVO		\$ (71,685.98)	\$ 1,864,448.12	\$ 1,937,890.97	\$ 2,032,048.89	\$ 2,218,682.72
INGRESOS NO OPERATIVOS						
PRESTAMO BANCARIO		\$ 191,162.62	\$ 44,523.90	\$ 61,883.59	\$ 56,709.45	\$ 46,361.18
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 191,162.62	\$ 44,523.90	\$ 61,883.59	\$ 56,709.45	\$ 46,361.18
(+) DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			\$ 23,771.34	\$ 23,771.34	\$ 23,771.34	\$ 23,771.34
(+) AMORTIZACION DE GTS. DE CONSTITUCION			\$ -	\$ 21,240.29	\$ 21,240.29	\$ 21,240.29
EGRESOS NO OPERATIVOS						
INVERSIONES						
PAGO DE CAPITAL		\$ 191,162.62	\$ 382,325.23	\$ 318,604.36	\$ 233,643.20	\$ 148,682.03
PAGO DE INTERESES			\$ 23,283.61	\$ 19,403.01	\$ 14,228.87	\$ 9,054.74
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ (191,162.62)	\$ 405,608.84	\$ 338,007.37	\$ 247,872.07	\$ 157,736.77
FLUJO NETO NO OPERATIVO		\$ 487.73	\$ 25,608.62	\$ 30,782.76	\$ 35,956.89	\$ 41,131.03
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 1,864,935.85	\$ 1,963,499.59	\$ 2,062,831.65	\$ 2,161,612.22	\$ 2,259,813.75

TIR	19%
VAN	\$ 823,722.73

6.13 Balance General Proyectado

POLITICA COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS	
	DIAS
Crédito a clientes (locales)	45
Crédito a clientes (extranjero)	0
Crédito de proveedores	45
Inventario de productos terminados	15

Tabla 55 - Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO						
Dolares						
	Saldos Iniciales	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja		1,864,935.85	1,963,499.59	2,062,831.65	2,161,612.22	2,259,813.75
Cuentas por cobrar		305,136.94	320,393.79	335,650.64	350,907.49	377,542.32
Inventarios		101,712.31	106,797.93	111,883.55	116,969.16	122,054.78
ACTIVOS FIJOS						
EQUIPOS DE COMPUTACION	26,715.00					
MUEBLES Y ENSERES	5,804.27					
VEHICULO	71434.00					
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
Subtotal activos fijos	103,953.27	103,953.27	103,953.27	103,953.27	103,953.27	103,953.27
(-) depreciaciones		23,771.34	23,771.34	23,771.34	23,771.34	23,771.34
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS						
ACTIVO DIFERIDO						
plan de marketing		11,250.00	11,250.00	11,250.00	11,250.00	11,250.00
TOTAL DE ACTIVOS		2,410,759.72	2,529,665.92	2,649,340.44	2,768,463.47	2,898,385.45
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar		298,822.34	915,957.19	962,420.60	343,597.59	1,066,390.72
TOTAL DE PASIVOS		870,682.84	915,957.19	962,420.60	1,008,774.29	1,066,390.72
PATRIMONIO						
CAPITAL		71,685.98	71,685.98	71,685.98	71,685.98	71,685.98
Utilidad (pérdida) neta		1,468,390.92	1,542,022.76	1,615,233.87	1,688,003.23	1,760,308.74
TOTAL PATRIMONIO		1,540,076.90	1,613,708.74	1,686,919.85	1,759,689.21	1,831,994.72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		2,410,759.75	2,529,665.93	2,649,340.45	2,768,463.49	2,898,385.44
COMPROBACION		0.0	0.0	0.0	0.0	-0.0

CONCLUSIONES

Analizado el mercado, la industria y la estructura interna, se pueden establecer entonces algunas conclusiones:

- Toda la realimentación lograda ha permitido el cambio dentro de la estructura comercial que tanto problema ha causado para la empresa ICAPEB CÍA. LTDA. durante los últimos años. Las investigaciones incluso determinaron la necesidad de mejorar la imagen organizacional y con ello también, el correcto manejo de las marcas más importantes con las que la empresa cuenta para desarrollar su actividad comercial.
- La industria de la Confitería en el Ecuador presenta grandes perspectivas de crecimiento, las mismas que serán alcanzadas siempre y cuando se lleve a cabo una aplicación de las tácticas y estrategias que se desea implementar, considerando que para lograr la meta deseada, ésta ha debido ser modificada de acuerdo a la nueva planificación comercial.
- La nueva estructura implica la contratación de un nuevo Gerente, de 4 vendedores y 3 mercaderistas, que junto a los que ya forman parte de la estructura empresarial, se logrará una verdadera consolidación de lo que se espera tanto de la empresa como de los clientes a nivel provincial.

- Los resultados anteriores ya demostraron que con el viejo esquema, ICAPEB CÍA, LTDA no podía cumplir de acuerdo a las perspectivas establecidas por los accionistas, quedando relegada Guayaquil a un segundo plano en relación a lo que actualmente produce Quito a nivel nacional. Sus ventas actualmente representan más del 60% en comparación con la Provincia del Guayas que tan solo cubre el 30% de las ventas esperadas.
- Para llevar a cabo esta inversión, ha sido necesario el considerar algunos aspectos de orden económico como por ejemplo, el readecuar el área de trabajo donde se llevará a cabo la actividad comercial. La inversión para todo este proyecto asciende a más de USD \$ 238.000,00 dólares, de los cuales el 70% será financiado a través de un crédito y la diferencia será parte del capital de la empresa.
- Mercadológicamente la empresa debe empezar a invertir y a crear programas de desarrollo si quiere trabajar de forma adecuada y permanente con todos y cada uno de sus clientes. Esta ha sido una de las falencias más grandes que ha tenido la organización y que con la nueva Gerencia se espera superar, para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Gracias a las operaciones financieras que la Institución mantiene hace más de 10 años con el Banco Amazonas, el financiamiento del crédito se lo realizará a 5 años y cuyo monto alcanza los USD \$ 191.162,62 dólares. Las cuotas deberán ser canceladas de manera semestral y de acuerdo a las previsiones ya estipuladas por el banco y la empresa.

- Parte de los cambios ya establecidos a nivel comercial, incluye la utilización de muestras que servirá para la promoción de los productos entre los clientes a nivel provincial. Para esto se ha destinado el 1% de lo que la empresa venda en los períodos previamente establecidos. En base a esto se espera lograr una venta durante el primer año de USD \$ 2.475.000,00 dólares y cuyo incremento está proyectado con 5% anual.
- Dentro de esta planificación la empresa asume una fuerte inversión en personal y cuyo valor aproximado está en los USD \$135.163,36 dólares en el primer año. Entre otros gastos está también la movilización, el pago de comisiones y las capacitaciones que se deben realizar para mejorar la calidad y el profesionalismo que se intenta dar a cada uno de los vendedores. El monto de estos otros gastos asciende a USD \$ 118.175,00 dólares durante el primer año.
- La utilidad neta esperada solo por las acciones comerciales en la región costa, Provincia del Guayas se espera que bordee el USD \$ 1.468.390,92 dólares, con una TIR del 19% y un VAN de USD \$ 823.722,73 dólares.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

Volumen de Compra			
Hasta USD \$ 1,000	<input type="checkbox"/>	De USD \$ 1,001 - USD \$ 2,000	<input type="checkbox"/>
De USD \$ 2,001 - USD \$ 5,000	<input type="checkbox"/>	De USD \$5,001 - USD \$ 9,000	<input type="checkbox"/>
Desde USD \$ 9,001 - en adelante	<input type="checkbox"/>		
¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y Recorredores?			
De 100 a 400 clientes	<input type="checkbox"/>	De 401 a 600 clientes	<input type="checkbox"/>
De 601 a 800 clientes	<input type="checkbox"/>	De 800 clientes en adelante	<input type="checkbox"/>
Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda. y demás proveedores			
Servicio	<input type="checkbox"/>	Promociones	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	Actividades de Trade Marketing	<input type="checkbox"/>
Comportamiento de Compra de los Clientes			
Muy Frecuente	<input type="checkbox"/>	Frecuente	<input type="checkbox"/>
Poco Frecuente	<input type="checkbox"/>	Ocasional	<input type="checkbox"/>

En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?			
Manejo de inventarios	<input type="checkbox"/>		
Uso de publicidad	<input type="checkbox"/>		
Actividades de Trade Marketing	<input type="checkbox"/>		
Implementación de promociones	<input type="checkbox"/>		
Promociones especiales	<input type="checkbox"/>		
Manejo de descuentos	<input type="checkbox"/>		
Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.			
Incremento en la producción	<input type="checkbox"/>	Innovación de productos	<input type="checkbox"/>
Mejorar los planes comerciales	<input type="checkbox"/>	Desarrollar las actividades	<input type="checkbox"/>
Manejo de descuentos	<input type="checkbox"/>	en el punto de venta	
¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?			
Días de crédito	<input type="checkbox"/>	Disponibilidad del producto	<input type="checkbox"/>
Promociones a clientes	<input type="checkbox"/>	Fluidez en el proceso del despacho	<input type="checkbox"/>
Como cliente de la empresa ICAPEB Cía. Ltda., ¿Usted recomendaría las marcas que se ofrecen actualmente en el mercado?			
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>

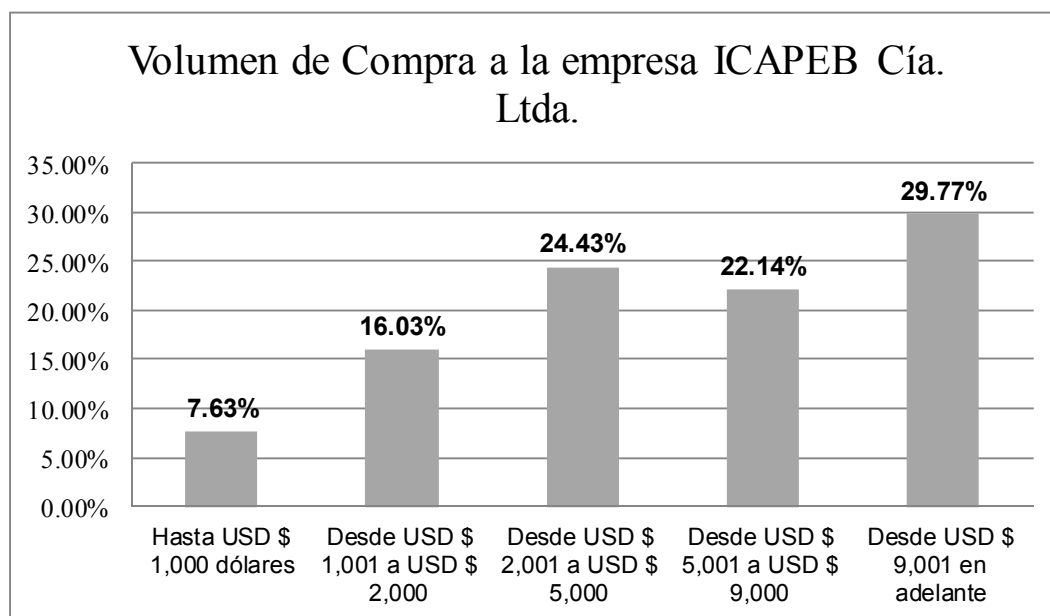
Anexo 2: Encuesta

1. Volumen de Compra

Tabla 56 - Volumen de Compra

Volumen de Compra	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Hasta USD \$ 1,000 dólares	10	7.63%	10	7.63%
Desde USD \$ 1,001 a USD \$ 2,000	21	16.03%	31	23.66%
Desde USD \$ 2,001 a USD \$ 5,000	32	24.43%	63	48.09%
Desde USD \$ 5,001 a USD \$ 9,000	29	22.14%	92	70.23%
Desde USD \$ 9,001 en adelante	39	29.77%	131	100.00%

Gráfico 4 - Volumen de Compra



Del total de la muestra se puede apreciar que los grupos más representativos está entre quienes compran desde USD \$ 2001 a 5000 dólares y desde USD \$ 9001 en adelante, siendo estos por lo regular quienes están clasificados como Mayoristas y Distribuidores de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.

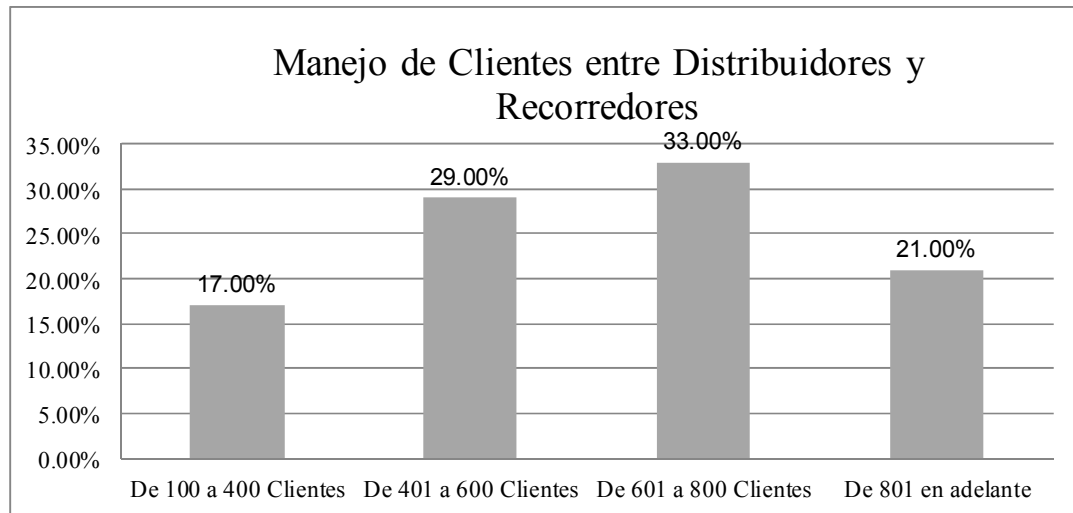
2. ¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y Recorredores?

En esta pregunta no se han incluido a los Mayoristas porque no cuentan con fuerza de ventas e infraestructura para distribución de producto.

Tabla 57 - ¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y Recorredores?

Manejo de Clientes entre Distribuidores y Recorredores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
De 100 a 400 Clientes	17	17.00%	17	17.00%
De 401 a 600 Clientes	29	29.00%	46	46.00%
De 601 a 800 Clientes	33	33.00%	79	79.00%
De 801 en adelante	21	21.00%	100	100.00%

Gráfico 5 - ¿Cuál es la venta esperada de Clientes entre Distribuidores y
Recorredores?



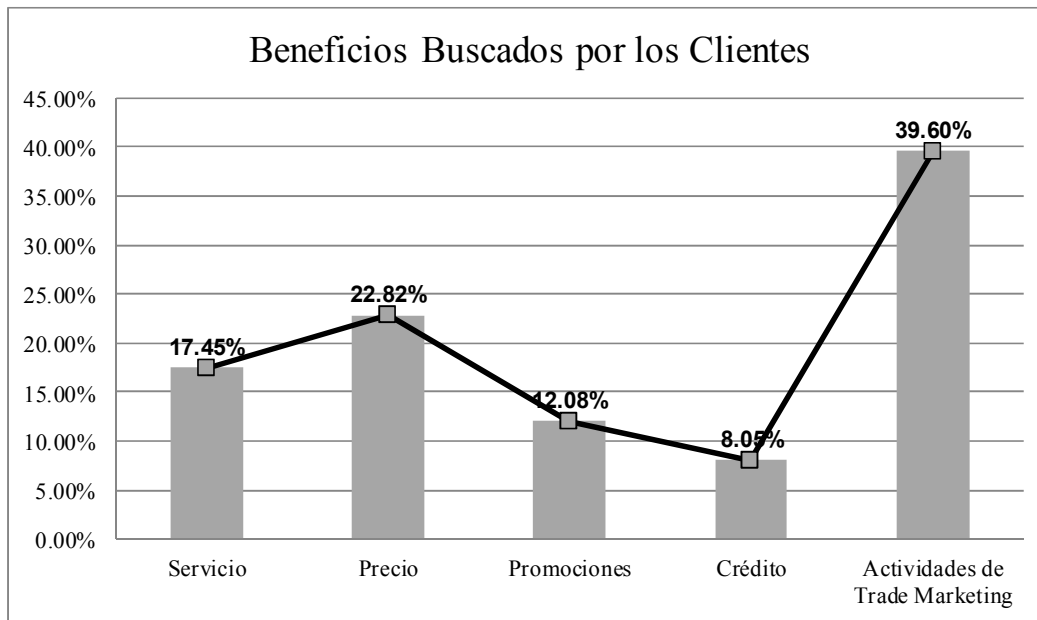
Los resultados arrojan un dato muy interesante acerca de la cobertura actual de los clientes en la ciudad de Guayaquil. El 33% entre Distribuidores y Recorredores manejan un aproximado entre 601 y 800 clientes en la ciudad de Guayaquil y no menos importante un 29% afirma que tiene una cartera de clientes que va entre los 401 y 600 clientes.

3. Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda. y demás proveedores.

Tabla 58 - Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda. Y demás Proveedores.

Beneficios Buscados por los Clientes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Servicio	26	17.45%	26	17.45%
Precio	34	22.82%	60	40.27%
Promociones	18	12.08%	78	52.35%
Crédito	12	8.05%	90	60.40%
Actividades de Trade Marketing	59	39.60%	149	100.00%

Gráfico 6 - Beneficios que los Clientes buscan de ICAPEB Cía. Ltda. Y demás Proveedores.



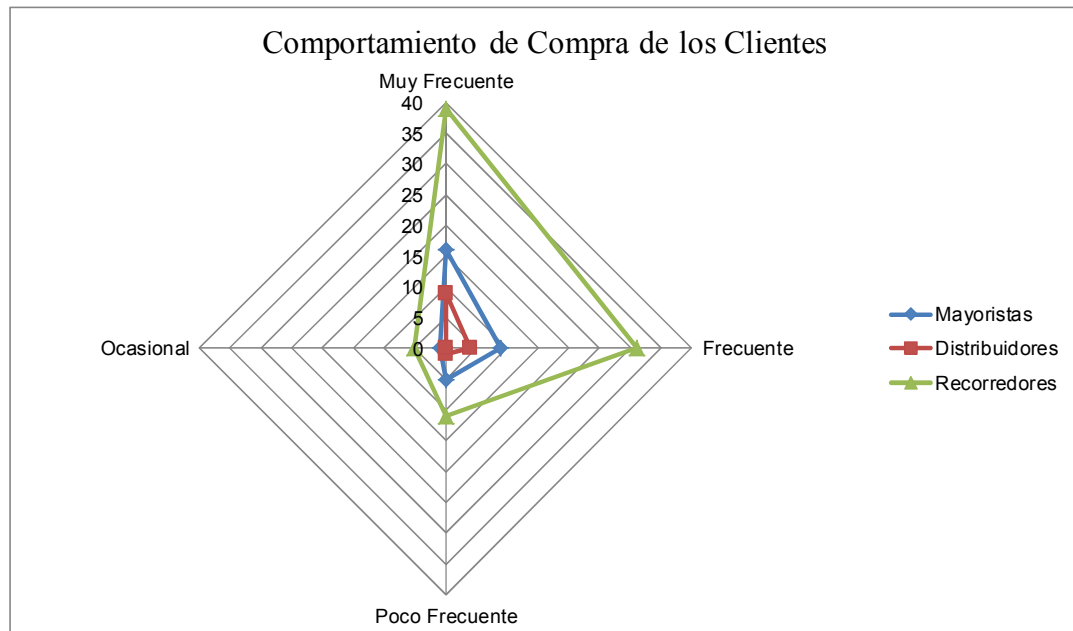
A diferencia de otros años, los clientes hoy en día prefieren otro tipo de servicios como por ejemplo: el Trade Marketing. Esto se refleja en lo que sostienen el 43,51% de los clientes entrevistados. Sin embargo, el servicio (24,43%), las promociones (18,32%) y el crédito (13,74%) no dejan igual de ser requeridas por la cartera de clientes que actualmente posee ICAPEB Cía. Ltda.

4. Comportamiento de Compra de los Clientes

Tabla 59 - Comportamiento de Compra de los Clientes

Comportamiento de Compra de los Clientes	Mayoristas	Distribuidores	Recorredores	Total	%
Muy Frecuente	16	9	39	64	48.85%
Frecuente	9	4	31	44	33.59%
Poco Frecuente	5	1	11	17	12.98%
Ocasional	1	0	5	6	4.58%
Totales	31	14	86	131	100.00%

Gráfico 7 - Comportamiento de Compra de los Clientes



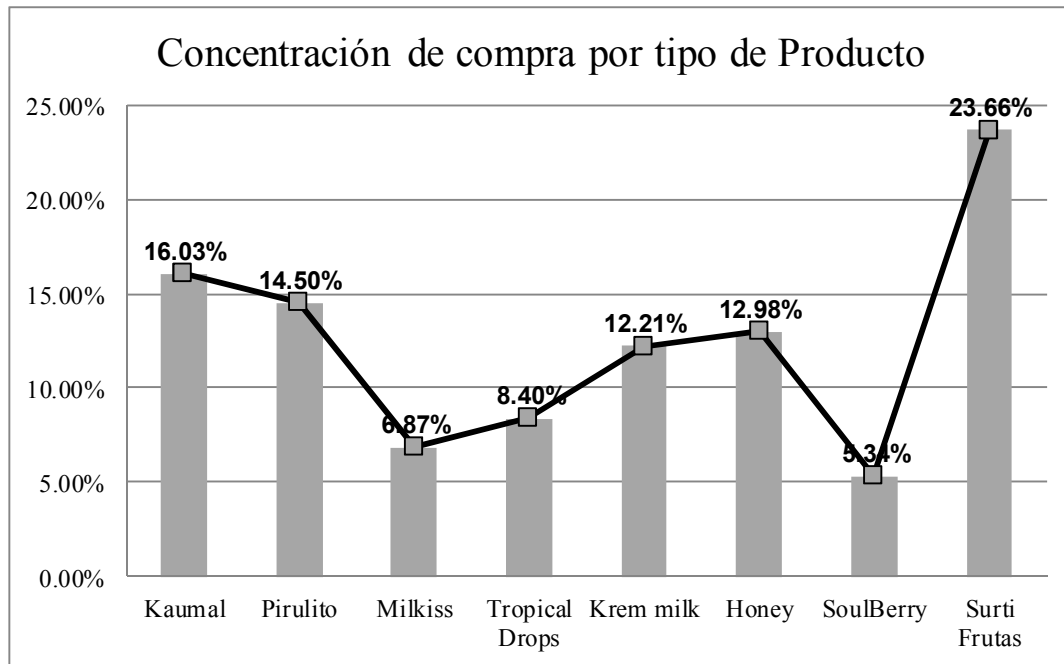
El análisis de correlación claramente indica que aún la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Cuenta con un 48,85% de clientes que compran sus productos de manera muy frecuente. Al contrario, el 12,98% afirma que actualmente adquieren los productos de la empresa de manera poco frecuente y el 4,58% lo hace de forma ocasional.

5. Concentración de compra por tipo de Producto

Tabla 60 - Concentración de compra por tipo de Producto

Concentración de compra por tipo de Producto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Kaumal	21	16.03%	21	16.03%
Pirulito	19	14.50%	40	30.53%
Milkis	9	6.87%	49	37.40%
Tropical Drops	11	8.40%	60	45.80%
Krem milk	16	12.21%	76	58.02%
Honey	17	12.98%	93	70.99%
SoulBerry	7	5.34%	100	76.34%
Surti Frutas	31	23.66%	131	100.00%

Gráfico 8 - Concentración de compra por tipo de Producto



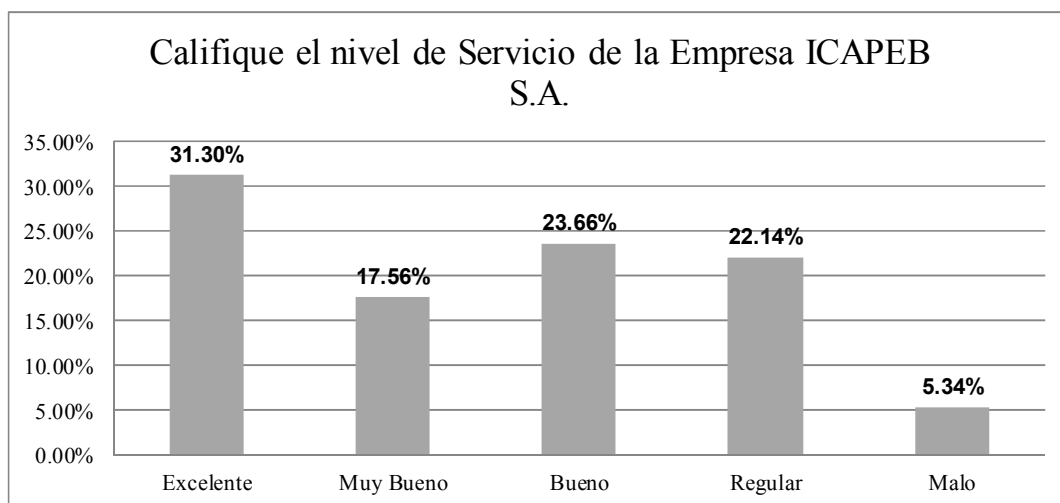
Sin duda el 16% de los clientes concentra sus compras en uno de los productos tradicionales que tiene la empresa que es el caramelo mentolado Kaumal. De ahí, el 23% también tiene su preferencia en otros de los productos estrella que el SurtiFrutas. Igual de importantes también se constituyen las marcas Pirulito, Honey y Krem Milk quienes entre todas concentran el 39,69% de las compras.

6. Califique el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.

Tabla 61 - Califique el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.

Califique el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Excelente	41	31.30%	41	31.30%
Muy Bueno	23	17.56%	64	48.85%
Bueno	31	23.66%	95	72.52%
Regular	29	22.14%	124	94.66%
Malo	7	5.34%	131	100.00%

Gráfico 9- Califique el nivel de Servicio de la Empresa ICAPEB S.A.



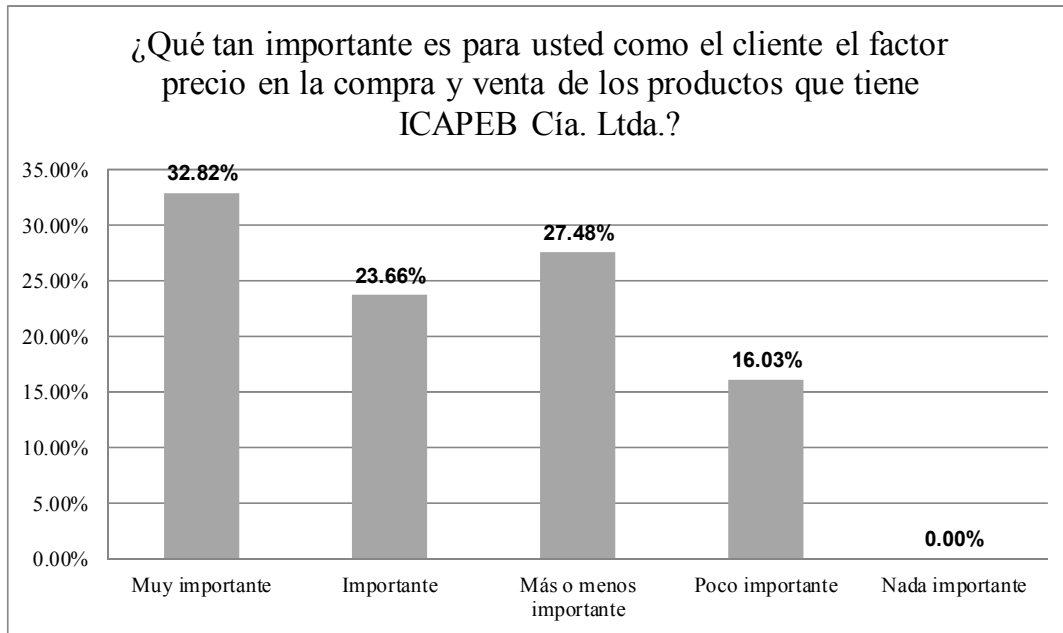
Del 100% de la muestra, el 31% aún considera que el servicio de la empresa es excelente. Para el 17% muy bueno, para el 23% bueno, el 22% regular y lo preocupante de estos resultados es que para el 5% de los negocios entrevistados aseguran que el servicio es relativamente malo en cuanto a la parte comercial se refiere.

7. ¿Qué tan importante es para usted como cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?

Tabla 62 - ¿Qué tan importante es para usted como cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?

¿Qué tan importante es para usted como el cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Muy importante	43	32.82%	43	32.82%
Importante	31	23.66%	74	56.49%
Más o menos importante	36	27.48%	110	83.97%
Poco importante	21	16.03%	131	100.00%
Nada importante	0	0.00%	131	100.00%

Gráfico 10 - ¿Qué tan importante es para usted como cliente el factor precio en la compra y venta de los productos que tiene ICAPEB Cía. Ltda.?



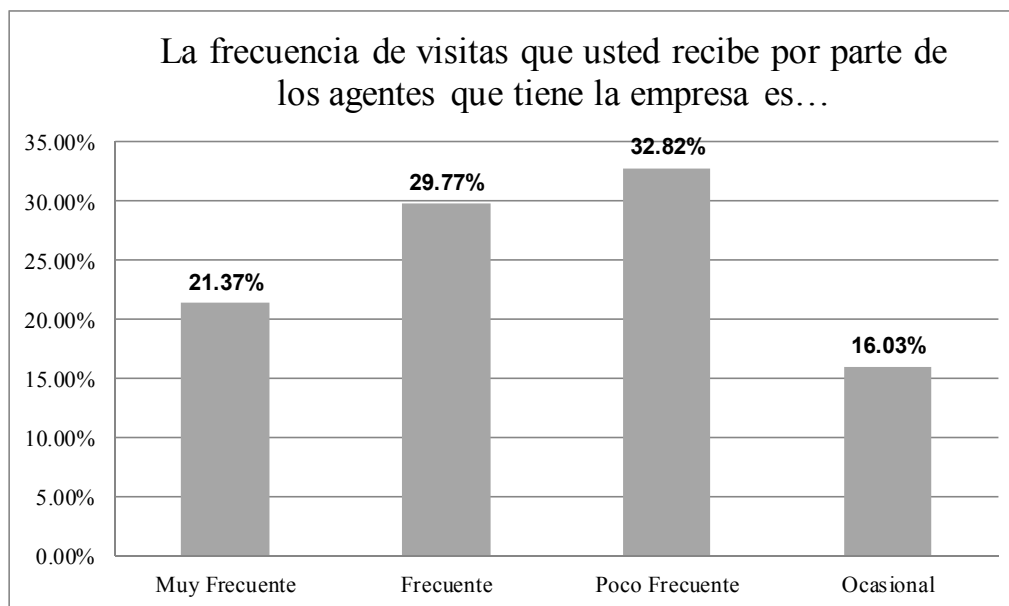
Para el 32% de la muestra sin duda el precio es muy importante; sin embargo, también hay que considerar que para el 27,48% de la muestra seleccionada, este atributo es más o menos importante y para el 16,03% de los clientes, es poco importante. Esto llama mucho la atención y conlleva a concentrar los esfuerzos en otros elementos hacia los cuales los clientes hoy en día los clientes tienen más preferencia.

8. La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es.

Tabla 63 - La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es.

La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es...	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Muy Frecuente	28	21.37%	28	21.37%
Frecuente	39	29.77%	67	51.15%
Poco Frecuente	43	32.82%	110	83.97%
Ocasional	21	16.03%	131	100.00%

Gráfico 11 - La frecuencia de visitas que usted recibe por parte de los agentes que tiene la empresa es:



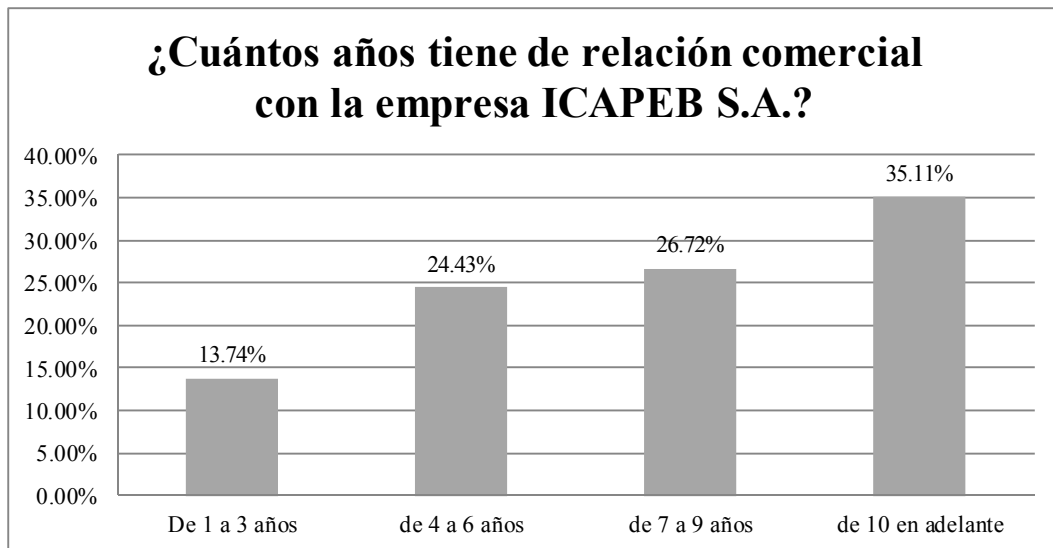
Los resultados determinan que para el 32% de los clientes el nivel de visitas es poco frecuente, lo que quizás determine el porqué de los resultados comerciales que la empresa ha logrado durante el último año. Por otro lado, para el 21% de la muestra las visitas son muy frecuentes, para el 29% son frecuentes y para el 16% de los seleccionados, las visitas de los agentes son ocasionales.

9. ¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?

Tabla 64 - ¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?

¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
De 1 a 3 años	18	13.74%	18	13.74%
de 4 a 6 años	32	24.43%	50	38.17%
de 7 a 9 años	35	26.72%	85	64.89%
de 10 en adelante	46	35.11%	131	100.00%

Gráfico 12 - ¿Cuántos años tiene de relación comercial con la empresa ICAPEB S.A.?



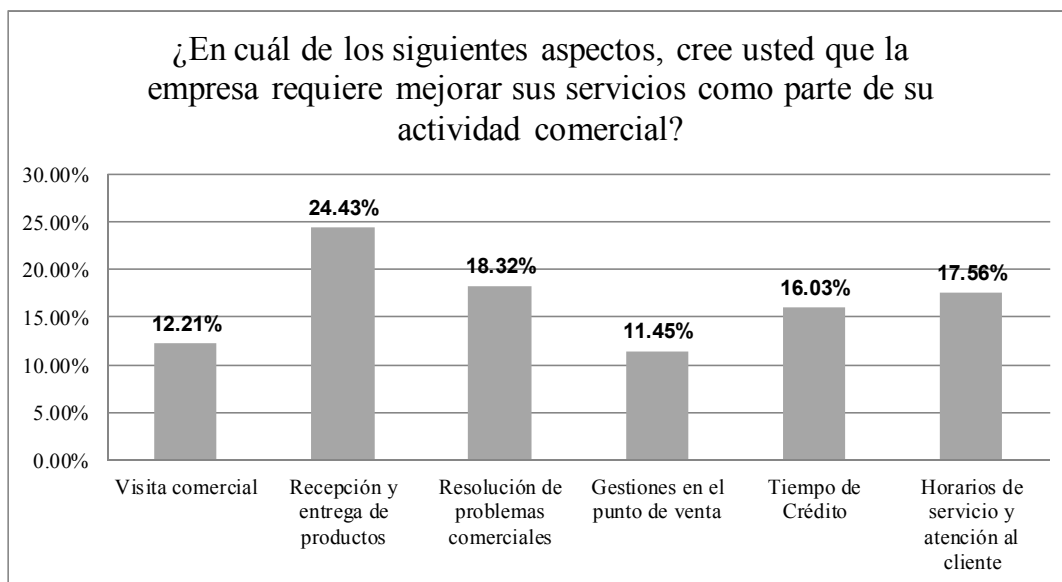
Estos resultados determinan claramente que apenas el 13,74% de los clientes, han entrado a formar parte de la cartera de clientes de la empresa ICAPEB Cía. Ltda. en los últimos 3 años. Por otro lado 24% de la muestra lleva ya una relación que va entre los 4 a 6 años, para el 26% entre los 7 y 9 años, para finalmente definir establecer que el 35% de la cartera de clientes actuales tiene una relación comercial que supera los 10 años.

10. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?

Tabla 65 - ¿Cuál de los siguientes aspectos, cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?

¿En cuál de los siguientes aspectos, cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Visita comercial	16	12.21%	16	12.21%
Recepción y entrega de productos	32	24.43%	48	36.64%
Resolución de problemas comerciales	24	18.32%	72	54.96%
Gestiones en el punto de venta	15	11.45%	87	66.41%
Tiempo de Crédito	21	16.03%	108	82.44%
Horarios de servicio y atención al cliente	23	17.56%	131	100.00%

Gráfico 13 - ¿Cuál de los siguientes aspectos, cree usted que la empresa requiere mejorar sus servicios como parte de su actividad comercial?



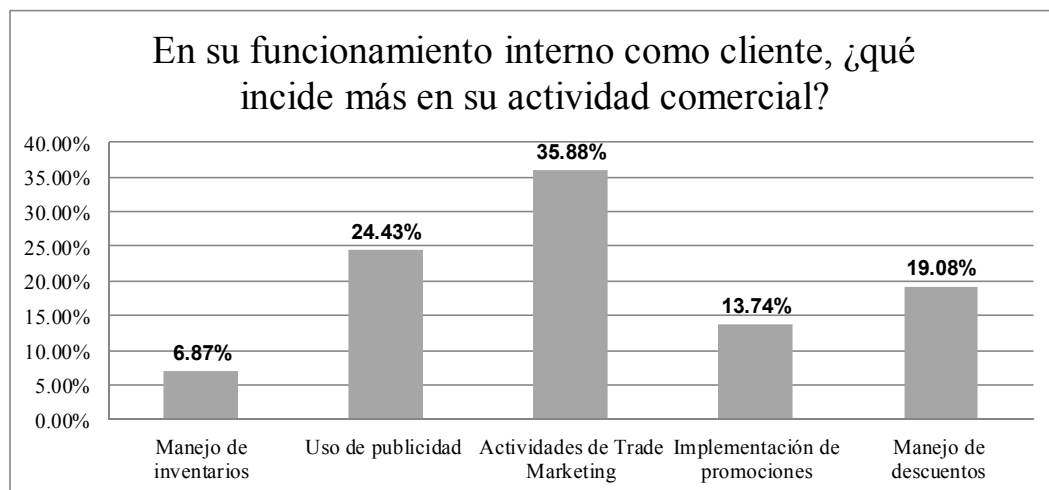
Es claro que para los clientes de la empresa son algunos los factores en los cuales se requiere mejorar. Los más importantes son: recepción y entrega de productos con el 24%, resolución de problemas comerciales con el 18%, horarios de atención y servicio al cliente con el 17%, crédito 16% y visita comercial con el 12%. El punto más bajo recae sobre la poca actividad que existe en los puntos de venta (11.45%).

11. En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?

Tabla 66 - En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?

En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Manejo de inventarios	9	6.87%	9	6.87%
Uso de publicidad	32	24.43%	41	31.30%
Actividades de Trade Marketing	47	35.88%	88	67.18%
Implementación de promociones	18	13.74%	106	80.92%
Manejo de descuentos	25	19.08%	131	100.00%

Gráfico 14 - En su funcionamiento interno como cliente, ¿qué incide más en su actividad comercial?



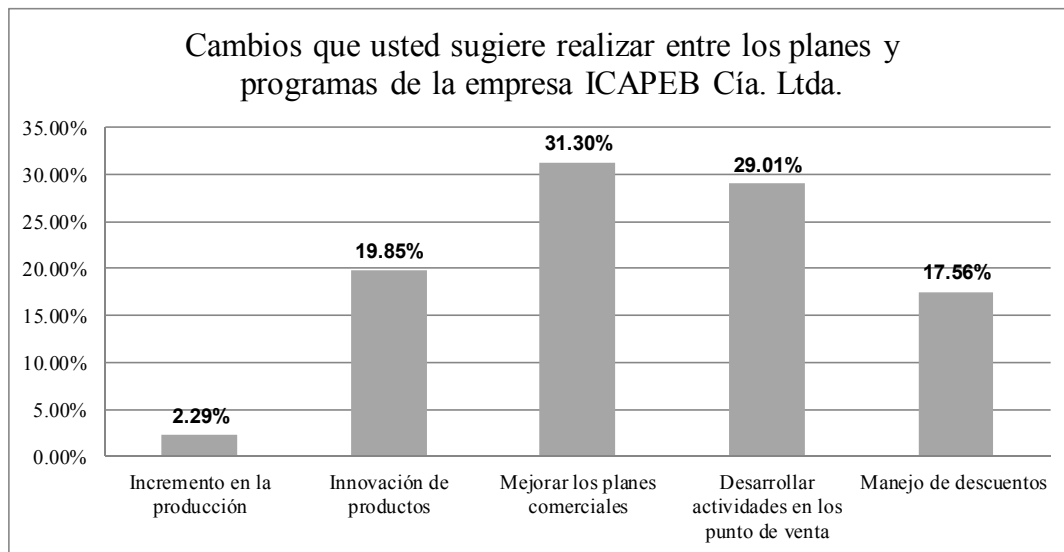
Del 100% de la muestra seleccionada, para el 32.82% es muy importante la utilización del Trade Marketing como factor que más incide en la actividad comercial. Otros clientes (21,37%) opinan que el uso de la publicidad es igualmente importante. Para el 17.56% de la muestra el manejo de descuentos es también otro aspecto que se deben considerar para mejorar la actividad comercial.

12. Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.

Tabla 67 - Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.

Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Incremento en la producción	3	2.29%	3	2.29%
Innovación de productos	26	19.85%	29	22.14%
Mejorar los planes comerciales	41	31.30%	70	53.44%
Desarrollar actividades en los punto de venta	38	29.01%	108	82.44%
Manejo de descuentos	23	17.56%	131	100.00%

Gráfico 15 - Cambios que usted sugiere realizar entre los planes y programas de la empresa ICAPEB Cía. Ltda.



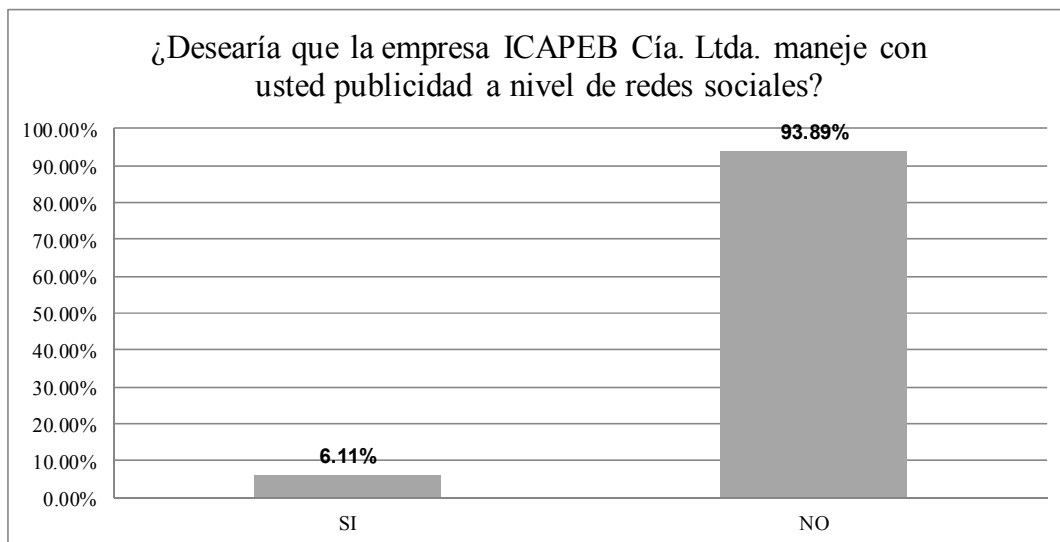
Para el 31% de los clientes se requiere manejar mejores planes comerciales. Para el 29% de los encuestados es necesario llevar a cabo el desarrollo de actividades en el punto de venta a fin de incentivar al consumidor y entre los más trascendentales, para el 19% de la muestra se requiere mayor innovación entre los productos que actualmente maneja la empresa.

13. ¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda., maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales?

Tabla 68 - ¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales?

¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
SI	8	6.11%	8	6.11%
NO	123	93.89%	131	100.00%

Gráfico 16 - ¿Desearía que la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Maneje con usted publicidad a nivel de redes sociales



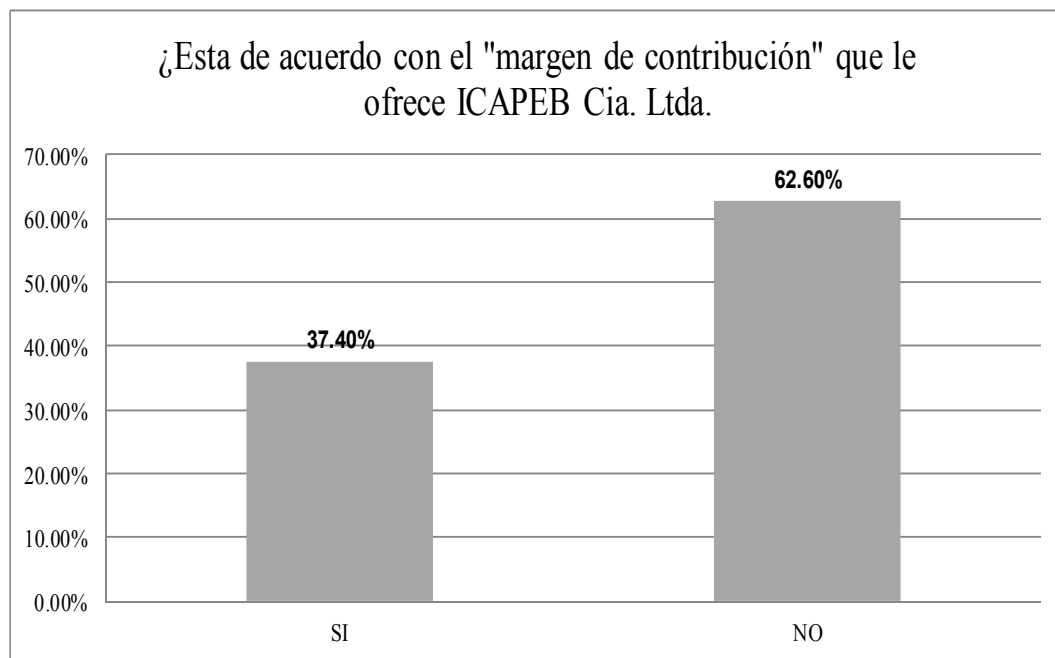
Entre los clientes Mayoristas, Distribuidores y Recorredores muy pocos son aquellos que utilizan las redes sociales para manejar publicidad. Esto se demuestra a través de la encuesta realizada en la cual el 94% de los clientes afirman no utilizar y además, no estar enteramente relacionados con esta herramienta.

14. ¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?

Tabla 69 - ¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?

¿Esta de acuerdo con el "margen de contribución" que le ofrece ICAPEB Cía. Ltda.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
SI	49	37.40%	49	37.40%
NO	82	62.60%	131	100.00%

Gráfico 17 - ¿Está usted de acuerdo con el “margen de contribución” que le ofrece la ICAPEB Cía. Ltda.?



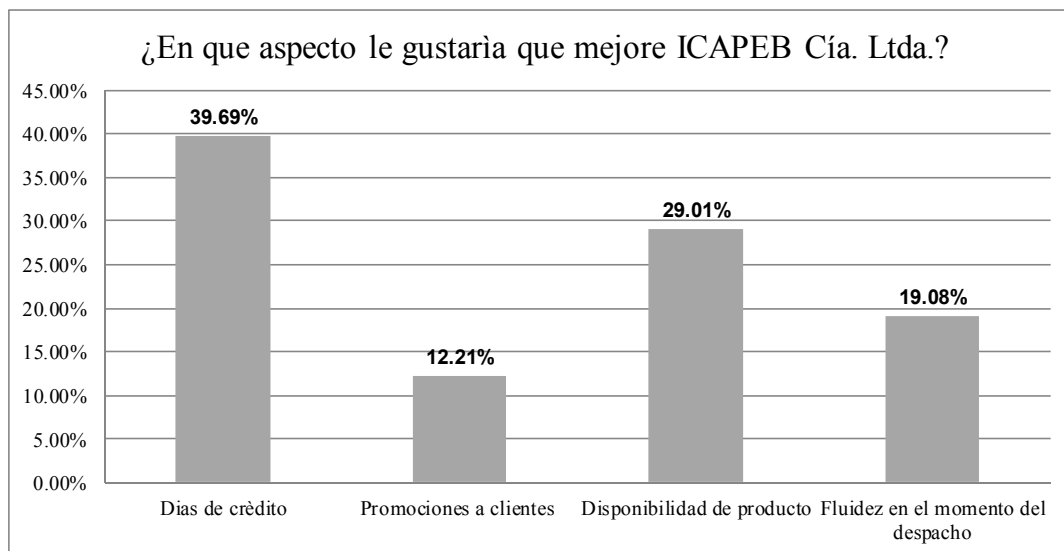
Para los Mayoristas, Distribuidores y Recorredores en relación al margen de contribución que ofrece ICAPEB Cía. Ltda., el 62,60% no está de acuerdo y el 37,4% restante sí está de acuerdo en el mismo.

15. ¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?

Tabla 70 - ¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?

¿En que le aspecto le gustaria que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Dias de crédito	52	39.69%	52	39.69%
Promociones a clientes	16	12.21%	68	51.91%
Disponibilidad de producto	38	29.01%	106	80.92%
Fluidez en el momento del despacho	25	19.08%	131	100.00%

Gráfico 18 - ¿En qué aspecto le gustaría que mejore ICAPEB Cía. Ltda.?



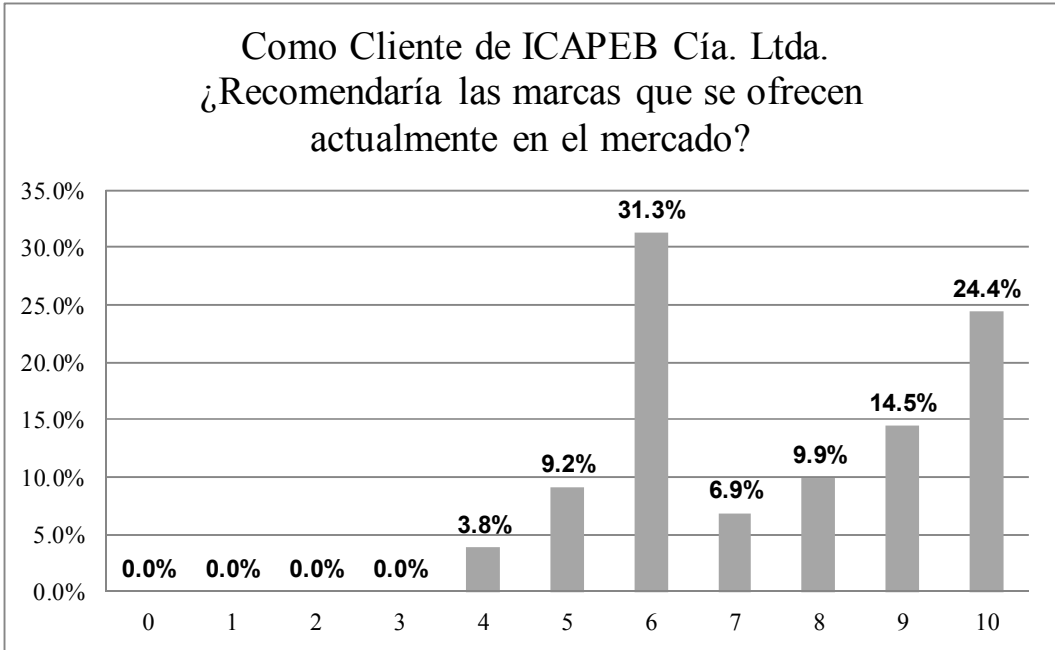
De las variables seleccionadas, los Mayoristas, Distribuidores y Recorredores indican que hay varios aspectos mejorar, entre ellos el 39,69% opina que lo más importante son los días de crédito, seguido con un 29,01% la disponibilidad del producto, el 19,08% señala la fluidez en el proceso de despacho y el 12,21% restante equivale a las promociones a los clientes.

16. Como cliente de la empresa ICAPEB Cía. Ltda., ¿Usted recomendaría las marcas que se ofrecen actualmente en el mercado?

Tabla 71 - Modelo de la Evaluación NPS

Calificación	No-	%	% Acumulado
0	0	0.0%	0.00%
1	0	0.0%	0.00%
2	0	0.0%	0.00%
3	0	0.0%	0.00%
4	5	3.8%	3.82%
5	12	9.2%	12.98%
6	41	31.3%	44.27%
7	9	6.9%	51.15%
8	13	9.9%	61.07%
9	19	14.5%	75.57%
10	32	24.4%	100.00%

Gráfico 19 - Modelo de la Evaluación NPS



El modelo de evaluación NPS es una excelente herramienta para determinar en el área de servicios, qué tan buena o mala podría ser la recomendación de un producto o marca hacia otros clientes. Al respecto, Alcaide (2010) afirma que este método fue “desarrollado por el conocido gurú de la fidelización Fred Reichheld y sus colaboradores, porque el mismo representa una verdadera revolución en las metodologías para medir los niveles de satisfacción y de fidelización de los clientes con los servicios de una empresa”. (p. 99)

Para determinar su significado existe una escala que va del 0 al 10 y está dividida de la siguiente manera:

- De 0 a 6 = Detractores. Quienes hablan mal de la empresa y el servicio que se ofrece
- De 7 a 8 = Neutros. Son personas que mantienen una postura neutral sin halagar ni perjudicar a la imagen de la empresa y sus productos o servicios.
- De 9 a 10 = Promotores. Son personas que promueven a la empresa, el servicio y sus productos. A esta clase de clientes se les llama también con el nombre de defensores.

En cuanto a la empresa ICAPEB Cía. Ltda. Se refiere, ésta aún conserva el 38,93% de clientes promotores o fieles directamente al producto y/o servicio. De este análisis lo preocupante es que exista un 44,27% de clientes que podrían ser considerados como detractores y que claramente podrían afectar a los objetivos comerciales de la empresa.

Anexo 3: Resultados de la Entrevista

Entrevista al Distribuidor Sr. José Tobar

1. ¿Porque su empresa compra los productos de ICAPEB Cía. Ltda.?

ICAPEB CÍA. LTDA. Tiene bastantes posibilidades en el mercado a pesar de no ser muy conocida, tiene precios competitivos en productos enfundados, pero en gráneles la competencia está más baja.

2. ¿Cuál es su apreciación de la empresa en relación a la competencia en cuanto a las variables tales como: días de créditos, calidad, promoción, margen de contribución, despachos de productos?

Solicito más días de crédito para hacer montos más altos de compra, con la finalidad de adquirir más ítems, y no encontrarme con la desventaja de no poder atender con algunos de los productos la necesidad de mis clientes. Con respecto a la calidad no hay mayores inconvenientes pero sería interesante realizar alguna encuesta a los consumidores y recaudar sugerencias. La promoción es importante porque me permite entre otras cosas romper exclusividad, a través del manejo de precio. El margen de contribución debería ser revisado constantemente ya que debe de haber un equilibrio con mis costos operativos. Sería importante respecto al despacho de producto que se simplifiquen los procesos para agilizar la gestión en el mercado.

3. ¿Qué debería hacer ICAPEB para que usted me compre más?

Aumentar los días de crédito y cupo para poder abastecerme un poco más, aumentar la frecuencia de despacho, la publicidad y materiales pop, etc. Con todo esto yo le compraría un poco más.

Entrevista al Gerente Comercial Sr. Edison Jiménez

4. ¿Cuáles son las expectativas de la dirección de la empresa en temas de captar más participación del mercado?

Ser rentables, no tenemos estrategias bien definidas ni modelo de negocio, ni una propuesta de valor.

5. ¿Cuál es el margen esperado por la dirección comercial y por los dueños?

El margen esperado es del 3% al 5%

6. Usted considera que Icapeb Cía. Ltda. Realiza actividades de posicionamiento de producto, si la respuesta es positiva, indique cuales y si la respuesta es negativa indique que según su criterio que se debería de hacer.

No hay ninguna actividad de posicionamiento porque recién se está reestructurando, segundo no hay plan de desarrollo a corto plazo.

7. Que programa de fidelización tiene y si no tiene porque no los tiene

No hay ninguno porque no hay conocimiento ni recursos y por los momentos que vive la empresa que recién se está reestructurando el área.

BIBLIOGRAFÍA

Academia del Área de Plantas Piloto de Alimentos. (2004). *Introducción a la Tecnología de Alimentos* (Segunda ed.). México D.F., México: Limusa S.A.

Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de los Clientes*. Madrid, España: Esic Editorial.

Alimentos Ecuador. (S/A). <http://www.alimentosecuador.com/>. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt523dcb09ba209_BPM_Crifood.pdf

Alvira, M. (2004). *Cuadernos Metodológicos*. Madrid, España.

Andes. (6 de Abril de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 prioriza el desarrollo de menores de 5 años*. Recuperado el 1 de Agosto de 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/plan-nacional-buen-vivir-2013-2017-prioriza-desarrollo-menores-5-anos.html>.

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina El Marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México. Pearson.

Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Guayaquil: Banco Central del Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (2014). <http://contenido.bce.fin.ec/>. Recuperado el 13 de 2014 de Noviembre, de Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

- Barros, C. (2008). *Ordenación Alimentaria y Clarificación de dudas en la mente de los consumidores*. Madrid, España: Editorial Visión Libros.
- Brito, J. (2014). Las ventas: el único signo positivo en el flujo de efectivo. *Fenopina*, 64, 1-30.
- Brito, J. & Andrade, W. (2014). Las Estrategias del Marketing. *Fenopina*, 68, 1-18.
- D'Andrea, G. & Quelch, J. (2001). *Marketing Estratégico en Latinoamérica Casos de estudio*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Education.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL, Editores.
- El Telégrafo. (19 de Enero de 2013). *Ecuador prevé que 65% de la población accederá a Internet en 2014*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/ecuador-preve-que-65-de-la-poblacion-accedera-a-internet-en-2014.html>
- El Telégrafo. (30 de Junio de 2014). <http://www.telegrafo.com.ec/>. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/que-hay-detras-de-la-deuda-publica-de-un-pais.html>

- Fernández, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid, España: Esic Editorial.
- INEC. (7 de Noviembre de 2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-020-en-octubre/>
- INEC. (2014). <http://www.inec.gob.ec/>. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). Madrid. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, Gary. (2008). *Principios de Marketing* (Décimo Segunda ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid: Pearson Education.
- Mejía, J. (2002). *Problemas Metodológicos*. San Marcos: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales - UNMSM.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2004). *La Transformación Industrial de la Producción Agropecuaria*. Madrid, España: Secretaría General Técnica.
- Planella, I. (1983). *Agroindustria y Desarrollo Económico*. (I. Planella, Ed.) Recuperado el 23 de Julio de 2014, de <http://books.google.es/books?id=oHn->

lo48eIUC&pg=PA99&dq=la+industria+de+caramelos+y+confites&hl=es&sa=X
&ei=70f_U-
z0EsXGgwSGv4GoDw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=la%20industria
%20de%20caramelos%20y%20confites&f=false

Pro Chile. (2012). *Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador – Año 2012*. Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf

Rodríguez, E., & Bastidas, P. (May/Aug. de 2009). Evaluación del proceso de cocción para obtener un confite duro a partir de pulpa de araza. *Ingeniería e Investigación, 29*(2).

Rodríguez, V., & Simón, E. (2008). *Bases de la Alimentación Humana*. La Coruña, España: Netbiblo S.A.

Salomon, J. (2010). Capacidades Gerenciales en las Empresas Familiares Peruanas: Un estudio descriptivo. CENTRUM Católica.

SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES. Recuperado el 26 de Juio de 2013, de Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>

Serna, H. (2011). *Gerencia Estratégica* (Tercera Reimpresión ed.). (P. E.-3. Editores, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: Panamerica Editorial Ltda. - 3R Editores.

Serna, H., Salazar, J., & Salgado J. (2009). *Mercadeo Estratégico*. (F. Carretero, Ed.) Bogotá, Colombia: Panamerica Editorial .

Zerboni, F. (2007). *Fundamentos de Marketing*. AIE, Argentina.