



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA, MENCIÓN ESTRATEGIA DIGITAL

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS, EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN  
DE GLP “LA ESTACIÓN” PARA 2022

Profesor guía

Ricardo David González Pinos

Autor

Carlos Joan Rosero Granda

2021



## RESUMEN

A partir del año 2017, el depósito de distribución de gas licuado de petróleo (GLP) “La Estación”, ubicado en la ciudad de Latacunga, experimentó un descenso en su nivel de ventas, mismo que continuó año tras año, agudizándose en 2020 con la llegada de la pandemia. La tendencia al descenso en las ventas resaltó la necesidad de una intervención inmediata. Este documento presenta una de las alternativas de solución planteadas para el problema de ventas del negocio, el uso de herramientas de marketing digital.

Como parte del proyecto se realizó un análisis de entornos que demostró que el mercado cuenta con las condiciones necesarias para la recuperación del negocio y dejó en evidencia el uso inadecuado y la subutilización de recursos que este ha mantenido en los últimos años. Uno de los factores cruciales para que las empresas dentro de la industria del GLP sean viables financiera y comercialmente, ya que permite que el producto llegue a los hogares ecuatorianos a un precio de \$1,60, es el subsidio otorgado por el Estado. Puesto que el proyecto propone el uso del marketing digital como herramienta principal para recuperar la participación de mercado del negocio, dirigirlo a un segmento de la población con el conocimiento necesario sobre las herramientas digitales actuales es determinante, por esta razón, se segmentó el mercado considerando a los individuos de la generación “Y”. Otros factores como el incremento del acceso a internet facilitan y viabilizan la implementación del proyecto. A través de la investigación de mercado se obtuvo la información necesaria para la generación de estrategias y se validó la importancia de las herramientas digitales para el segmento al encontrar que el 89,18 % de los consumidores buscan realizar sus pedidos de gas doméstico a través de medios digitales. También se evidenció la importancia del tiempo en que se brinda el servicio de entrega de GLP a domicilio y cómo influye la posibilidad de obtener recompensas en el comportamiento de compra del consumidor. Dada la igualdad de condiciones y el número significativo de competidores, la estrategia genérica recomendada para el negocio es la diferenciación, específicamente de servicios e imagen, considerando la homogeneidad de los competidores, esta última generará una importante ventaja para el negocio en cuanto a su posicionamiento. Por último, la evaluación financiera ratificó que el proyecto es rentable, para realizar dicha evaluación se utilizaron el VAN, IR y TIR. Tomando en cuenta los resultados obtenidos de los diferentes análisis, se concluyó que es factible la implementación del proyecto.

## ABSTRACT

Starting in 2017, the liquefied petroleum gas (LPG) distribution depot “La Estación”, located in Latacunga city, experienced a decrease in its sales level, which continued year after year, worsening in 2020 with the arrival of the pandemic. The downward trend in sales evidenced the need for immediate intervention in the business. This document presents one of the solutions proposed for the company sales problem, the use of digital marketing tools.

As part of the project, an analysis of environments was carried out, that showed market has the necessary conditions for the business recovery and revealed the inappropriate use and underutilization of resources that it has maintained in recent years. One of the crucial factors for companies within the LPG industry to be financially and commercially viable, since it allows the product to reach Ecuadorian homes at a price of \$ 1.60, is the subsidy granted by the Government. Because the project proposes the use of digital marketing as the main tool to recover the market share of the business, directing it to a segment of the population with the necessary knowledge about current digital tools is decisive, for this reason, the market was segmented considering the individuals of generation "Y". Other factors such as increased internet access facilitate and make the implementation of the project feasible. Through market research, the necessary information to generate effective business strategies was obtained and the importance of digital tools for the segment was validated by finding that 89.18% of consumers seek to place their domestic gas orders through digital media. The importance of the time in which the LPG home delivery service is provided and how the possibility of obtaining rewards influences the consumer's purchasing behavior was also evidenced. Given the equality of conditions and the significant number of competitors, the generic strategy recommended for the business is differentiation, specifically in services and image, considering the homogeneity of the competitors, image differentiation will be an important advantage for the business in terms of its positioning. Finally, the financial analysis showed that the project is profitable, the NPV, IR and IRR were used as tools to determine its financial viability. Once the corresponding analyzes had been carried out, it was concluded that the implementation of the project is feasible.

# Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Alternativas de solución.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	6
2.1. Análisis del macro entorno.....	6
2.1.1. Análisis económico.....	6
2.1.2. Análisis socio-demográfico.....	9
2.1.3. Análisis legal.....	12
2.1.4. Análisis tecnológico.....	12
2.2. Análisis del micro entorno.....	13
2.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	13
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	15
2.2.5. Rivalidad entre competidores.....	16
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
2.4. Análisis del entorno interno.....	17
2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	17
3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	19
3.1. Comportamiento de la demanda.....	19
3.2. Segmento de clientes.....	21

4. METODOLOGÍA DE ESTUDIO .....	23
4.1. Objetivo general.....	23
4.2. Alcance de la investigación .....	23
4.3. Investigación cualitativa .....	23
4.3.1. Objetivos específicos investigación cualitativa .....	23
4.3.2. Diseño de la investigación cualitativa.....	24
4.3.3. Resultados de la investigación .....	25
4.4. Investigación cuantitativa .....	31
4.4.1. Objetivos específicos .....	31
4.4.2. Diseño de la investigación cuantitativa.....	32
4.4.3. Resultados de la investigación cuantitativa.....	34
5. PLAN DE MARKETING .....	43
5.1. Objetivos de marketing.....	43
5.1.1. Objetivo de ventas.....	43
5.1.2. Objetivo de posicionamiento.....	43
5.2. Buyer persona .....	43
5.3. Estrategia Competitiva.....	44
5.3.1. Estrategia de diferenciación .....	44
5.4. Estrategia de posicionamiento .....	45
5.4.1. Declaración de posicionamiento .....	45
5.5. <i>Value Proposition Canvas</i> .....	46
5.6. Estrategias de marketing digital.....	46
5.6.1. Marketing de contenidos .....	46
5.6.2. Search Engine Optimization (SEO) .....	47
5.6.3. WhatsApp Business .....	48

5.7. Mezcla de Marketing .....	49
5.7.1. Producto .....	49
5.7.2. Precio.....	54
5.7.3. Plaza .....	54
5.7.4. Promoción .....	55
6. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	58
6.1. Proyección de ingresos y gastos .....	58
6.2. Inversión de proyecto y capital de trabajo .....	59
6.2.1. Estructura de capital.....	60
6.3. Estado de resultados proyectado.....	60
6.4. Estado de Situación Financiera.....	61
6.5. Proyección de flujos de caja, cálculo de tasas de descuento y criterios de evaluación financiera.....	62
6.5.1. Flujos de caja.....	62
6.5.2. Tasas de descuento.....	62
6.5.3. Criterios de evaluación financiera.....	63
7. Conclusiones y recomendaciones.....	65
7.1. Conclusiones.....	65
7.2. Recomendaciones .....	67
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS .....	72

## Índice de Tablas

Tabla 1. Información sectorial de la empresa.....	6
Tabla 2. Ventas históricas de GLP por segmento de consumo (kilogramos), periodo 2010 – 2017 .....	8
Tabla 3. Tasas de variación anual de ventas de GLP destinado al consumo doméstico, periodo 2013 – 2017 .....	9
Tabla 4. Uso de combustibles en la cocción de alimentos de los hogares cotopaxenses .....	10
Tabla 5. Proyección de crecimiento poblacional de la provincia de Cotopaxi, periodo 2016-2020 .....	11
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	18
Tabla 7. Tasa de variación anual de despachos de GLP destinados al consumo doméstico, periodo 2013 – 2017.....	19
Tabla 8. Despachos de GLP por sector de consumo en 2019.....	20
Tabla 9. Estructura de gasto corriente de consumo monetario mensual.....	20
Tabla 10. Segmentación.....	21
Tabla 11. Información de los participantes de grupos de enfoque .....	25
Tabla 12. Usos del GLP en el espacio doméstico.....	34
Tabla 13. Correlaciones significativas.....	36
Tabla 14. Factores que influyen en la decisión de compra a depósitos de distribución .....	38
Tabla 15. Factores que influyen en la decisión de compra a camiones repartidores..	39
Tabla 16. Redes sociales más usadas por los consumidores .....	41
Tabla 17. Dispositivos utilizados por los consumidores para conectarse a internet...	42
Tabla 18. Medios de comunicación digital.....	42
Tabla 19. Campañas publicitarias 2022 .....	56
Tabla 20. Proyección de ventas sin considerar el proyecto .....	58

Tabla 21. Proyección de ventas del proyecto .....	58
Tabla 22. Gastos operacionales .....	59
Tabla 23. Inversión del proyecto .....	60
Tabla 24. Estado de Resultados proyectado .....	61
Tabla 25. Flujos de caja.....	62
Tabla 26. Información para el cálculo de tasas de descuento.....	63
Tabla 27. Información para el cálculo de tasas de descuento.....	64

## Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo del Producto Interno Bruto. ....	7
Figura 2. Evolución del subsidio a los derivador por segmento de consumo. ....	8
Figura 3. Ubicación geográfica de depósitos de GLP en la provincia de Cotopaxi... ..	14
Figura 4. Disposición al reemplazo del GLP por electricidad. Obtenido de Power BI. .....	35
Figura 5. Preferencia sobre las marcas de GLP. Obtenido de Power BI. ....	37
Figura 6. Validación de la importancia de los medios digitales en la formulación de pedidos a domicilio. Obtenido de Power BI. ....	40
Figura 7. Medios digitales para la formulación de pedidos a domicilio.....	40
Figura 8. Contenido relacionado con recetas de cocina. ....	47
Figura 9. Integración de WhatsApp Business a Facebook. ....	48
Figura 10. Tipografía. ....	51
Figura 11. Cromática. ....	52
Figura 12. Isotipo.....	53

## **1. INTRODUCCIÓN**

El gas licuado de petróleo (GLP) ostenta un papel estelar dentro de la economía ecuatoriana. Al ser el principal insumo de las familias para el desarrollo de actividades domésticas como la cocción de alimentos y el calentamiento de agua, la distribución de este producto se cataloga como un servicio público, lo que significa que el Estado es el responsable de su provisión, fijación de precios y otras obligaciones, cuyo cumplimiento depende en gran medida del subsidio que, por varios años y hasta la actualidad, se ha mantenido sobre el GLP de uso doméstico. En 2014 el Gobierno Nacional intentó, sin éxito, cambiar la fuente energética para el desarrollo de las actividades domésticas que requieren el uso del GLP, por esta razón, lejos de perder protagonismo, se han desatado varios debates entre los agentes que conforman esta industria para solventar los requerimientos de una de las estructuras logísticas más importantes del país. Es importante mencionar que además de beneficiar a un sin número de familias a través del subsidio, el GLP representa el sustento económico para todos aquellos individuos que conforman su amplia red de distribución. El impacto significativo y generalizado de los temas relaciones con el gas de uso doméstico dentro de la sociedad, obliga a los Gobiernos a tomar medidas económicas que no incurran en el alza del precio de dicho producto, este es un claro ejemplo de la relevancia que posee el GLP dentro del ámbito político, económico y social del Ecuador. A pesar de que la comercialización de gas es controlada y regulada por el Estado y que sus normas son claras y garantizan el bienestar económico de todos aquellos que conforman su red de distribución, aspectos poco éticos que constituyen la realidad de la burocracia pública ecuatoriana han facilitado el ingreso ilegal de competidores en esta industria, lo que merma la participación de aquellos que cumplen con todos los requerimiento de ley, poniendo en riesgo su operatividad y por ende la generación de recursos para el cumplimiento de obligaciones familiares y sociales, por esta razón es sumamente importante incorporar ciertos conceptos y herramientas que brinden la oportunidad a estos negocios de competir de forma efectiva dentro del mercado, siendo la mercadotecnia una de las herramientas adecuadas para cumplir con dicho propósito.

## **1.1. Planteamiento del problema**

La caída de las ventas, experimentada de manera continua desde 2017, es el principal problema del centro de distribución de GLP La Estación. La expansión del COVID-19 agudizó el problema de ventas en 2020. Una red productiva conformada principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, hace de Ecuador un país altamente vulnerable ante el impacto económico que traen consigo las restricciones y medidas de confinamiento (OECD, 2020). Considerando que un porcentaje importante de hoteles, restaurantes y empresas de manufactura adquieren el GLP a precio de uso doméstico (ARCH, 2018a), el descenso crítico en las ventas de 2020 era inevitable. Por otro lado, el aumento en los últimos años del número de distribuidores de GLP en la provincia de Cotopaxi, cuya mayor concentración se encuentra en la ciudad de Latacunga (ARCH, 2020), incrementó la competitividad, restando participación de mercado al centro de distribución. El incremento de la oferta provoca que disminuyan los precios y que se incremente la cantidad de equilibrio (Frank, 2009); ya que la industria de GLP en Ecuador mantiene precios regulados, dicha condición de mercado fomenta el incremento de la competitividad. Debido a que el depósito de distribución se desenvuelve en una industria regulada, durante muchos años no se consideró necesaria la creación de una propuesta de valor que permita hacer frente a los cambios del entorno competitivo. La inexistencia de dicha propuesta de valor, junto con una postura estratégica poco definida y la falta de un plan de mercadeo, impidió la formulación de una respuesta que minimice el impacto negativo en las ventas, ocasionado por el incremento de la competitividad y la pandemia. Las empresas que triunfan sobre sus competidores desarrollan propuestas de valor que se ajustan a modelos de negocios funcionales y realizan dicha actividad de manera continua para prolongar su éxito (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015). Para que una organización alcance sus metas es necesario conocer a profundidad el mercado objetivo, esto permite generar mayor valor para los clientes (Armstrong & Kotler, 2013). La caída de las ventas tiene consecuencias graves; al afectar la liquidez de la organización, dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras, lo que en el corto plazo podría desembocar en reducciones de personal, venta de activos y, en el peor de los casos, cierre definitivo del negocio. Es necesario mantener efectivo en caja para pagar las cuentas, los desembolsos de efectivo están dirigidos entre otras transacciones, al pago de sueldos y salarios (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

## 1.2. Alternativas de solución

Como se puede apreciar en el Anexo 1, se han evaluado las distintas alternativas de solución para la problemática antes abordada. Para incrementar la competitividad del negocio y recuperar el nivel de participación de mercado se plantea la formulación de una propuesta de valor enfocada en satisfacer las necesidades de los *millennials*, un segmento de mercado cuyas necesidades no han sido atendidas por quienes conforman la industria del GLP. Tomando como punto de partida el *Value Proposition Canvas* de Alexander Osterwalder, se infiere que en el escenario de una propuesta de valor sólida los productos y servicios de una organización generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con algunas de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para los consumidores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2015), lo que permite desarrollar una oferta única y diferente capaz de otorgar competitividad al negocio. Una de las principales razones del bajo nivel de ventas del negocio es el desconocimiento de su existencia y ubicación, esto ha ocasionado que muchos consumidores con una ubicación próxima al centro de distribución no realicen sus compras en el mismo. Otra de las razones es el desconocimiento de los servicios ofertados, como, por ejemplo, la entrega a domicilio bajo demanda. Además, la carencia de un espacio de recepción de inquietudes, quejas y sugerencias, necesarias para mejorar el servicio, hace que el centro de distribución no aproveche de manera efectiva sus oportunidades de venta. La solución planteada para los problemas antes mencionados es el registro y optimización del negocio en Google My Business, así como el registro de la ubicación e información de contacto y la integración de un botón de WhatsApp en redes sociales y otros medios digitales, en otras palabras se plantea la creación y desarrollo de un ecosistema digital que contribuya al reconocimiento del negocio. Un ecosistema digital se define como el ambiente de tácticas digitales que en conjunto buscan generar tráfico de calidad, convertir visitas en leads, calificar leads y generar ventas (Fautsch, 2018). Crear y desarrollar los diferentes activos digitales de la organización permitirá mejorar la experiencia de los clientes, al mejorar y dinamizar la formulación de pedidos a domicilio y contribuir con información relevante que facilite el proceso de compra. Puesto que los usuarios de internet alrededor del mundo invierten alrededor de 136 minutos al día en redes sociales, muchas empresas buscan sacar mayor provecho del marketing digital y para ello han incrementado sus niveles de inversión en dicha área (Prahalad & Ananthanarayanan, 2020). Debido a la expansión del COVID-19 y la

aparición de nuevas variantes, para incrementar la confianza de los consumidores en el contexto de la pandemia, se plantea la creación de contenido visual y audiovisual que permita comunicar las medidas de bioseguridad adoptadas por el negocio, así como recomendaciones generales para reducir el riesgo de contagio. En un escenario sin pandemia, se propone desarrollar una estrategia de inbound marketing que permita mejorar las relaciones con los clientes a través de contenido que, entre otras temáticas, se enfoque en educar y ayudar al consumidor a hacer un buen uso del GLP en el espacio doméstico. Las empresas en industrias reguladas que determinen sus recursos y procesos, sean pacientes y tengan una estrategia de contenido apropiada obtendrán una ventaja para utilizar de manera exitosa el marketing en redes sociales (Schaefer, 2016). La experiencia negativa ocasionada por la entrega tardía del producto en pedidos a domicilio y la desorganización en cuanto a las rutas que realizan los camiones repartidores han restado participación al negocio en dicho canal de venta, para mitigar esta problemática se propone el uso de los dispositivos de geolocalización incorporados en los camiones repartidores para disminuir los tiempos de entrega y desarrollar rutas efectivas que contribuyan a incrementar las ventas y reducir los costos. El marketing digital permite disminuir los costos, mejorar el conocimiento de la marca e incrementar las ventas (Dwivedi, 2020). La falta de una marca que diferencie al negocio, sobre todo en el aspecto visual, genera confusión entre los clientes del canal a domicilio, quienes al no poder diferenciar los camiones repartidores del negocio, compran a la competencia, para evitar confusiones es necesario el desarrollo de una imagen corporativa que otorgue, además, una identidad que contribuya a la diferenciación estratégica del negocio y facilite el reconocimiento y comunicación de la propuesta de valor. Las marcas son activos valiosos que deben ser desarrollados y administrados de manera cuidadosa (Armstrong & Kotler, 2013).

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan estratégico de marketing digital para incrementar las ventas, en la ciudad de Latacunga, del centro de distribución de GLP La Estación para 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Efectuar un análisis de entornos para determinar los factores que inciden de forma significativa en el proyecto, así como la capacidad de respuesta del negocio frente a las condiciones favorables o desfavorables de dichos factores.
- Desarrollar un análisis de demanda para determinar el comportamiento del mercado, establecer un segmento de mercado adecuado para el proyecto y determinar el tamaño del mercado.
- Realizar una investigación de mercado para obtener información que contribuya a generar estrategias competitivas.
- Determinar las estrategias de mercadeo, posicionamiento y marketing digital, adecuadas para competir de manera eficiente en el mercado.
- Establecer una mezcla de marketing, considerando esencialmente las 4P's, para captar y generar valor, desde y hacia el mercado objetivo.
- Realizar una evaluación financiera para determinar la rentabilidad del proyecto.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Con el objetivo de ampliar la comprensión del análisis de entornos, se presenta, en la Tabla 1, la información sectorial de la empresa.

Tabla 1

*Información sectorial de la empresa*

<b>Tipo de empresa</b>	Depósito de distribución de Gas Licuado de Petróleo.
<b>Actividad económica</b>	Venta al por menor, en establecimientos especializados, de gas en bombonas para uso doméstico.
<b>Código CIU N 6</b>	G4773.93
<b>Localización</b>	Latacunga, Cotopaxi.
<b>Cartera de productos</b>	Gas licuado de petróleo (G.L.P) de tipo doméstico o industrial en tanques estacionarios de almacenamiento.

### 2.1. Análisis del macro entorno

A continuación se presenta el análisis del macro entorno, realizado a través de la herramienta PESTEL.

#### 2.1.1. Análisis económico

##### 2.1.1.1. Ciclo económico

En la Figura 1 se puede observar que el Ecuador inició un nuevo ciclo económico en agosto de 2020, esto quiere decir que la economía ecuatoriana se encuentra en una etapa de recuperación (Banco Central del Ecuador, 2021), que se ve impulsada por la reactivación progresiva de la economía después de los estragos ocasionados por la pandemia. Tras el decrecimiento del 8,9 % en 2020, se prevé que para 2021 la economía ecuatoriana crezca 3,1%; que equivale a un PIB de 67 539 millones de dólares en valores

constantes (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto, junto con la llegada de la vacuna contra el COVID-19, mejora el escenario para la recuperación de la economía familiar.

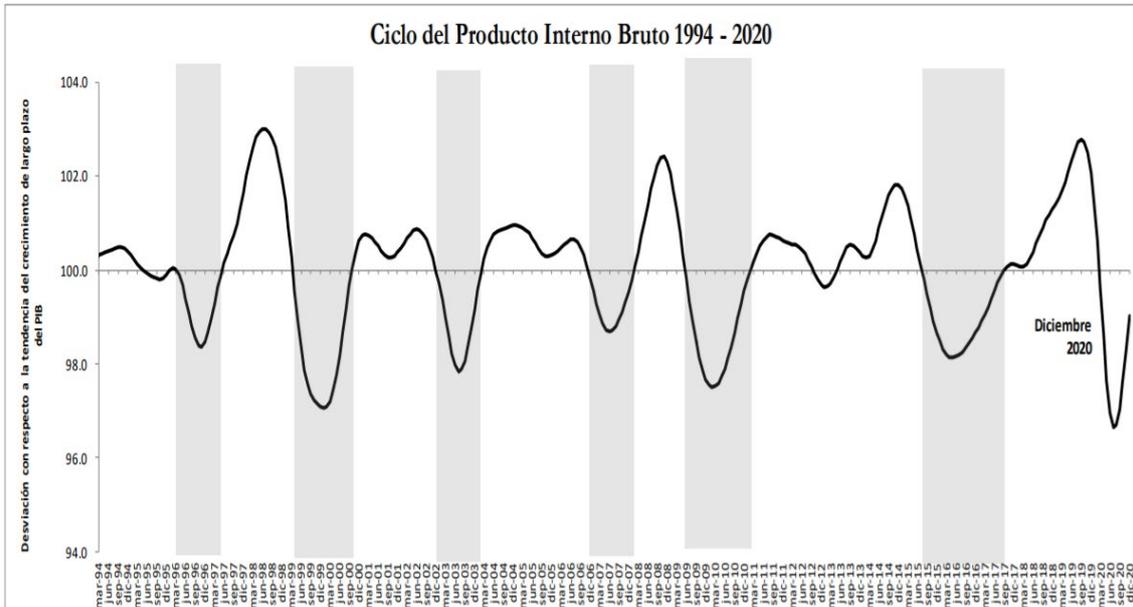


Figura 1. Ciclo del Producto Interno Bruto.  
1994 – 2020

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

### 2.1.1.2. Subsidios

De acuerdo con el Boletín de Política Económica N° 6, realizado por el Centro de Investigaciones Económicas, el subsidio al GLP presentó un incremento del 20 % en 2017 (CIEC, 2019). Dicho subsidio representa un ahorro considerable para la población que utiliza el GLP en actividades domésticas primarias como la cocción de alimentos. A pesar de que se ha discutido sobre una posible eliminación del subsidio, la complejidad política de este tema hace que se busquen medidas económicas alternas. La permanencia del subsidio garantiza un alto nivel de demanda de GLP, lo que fomenta la creación y permanencia de los diferentes negocios en esta industria. En la Figura 2 se presenta la evolución del subsidio a los derivados de petróleo entre 2007 y 2017.



Figura 2. Evolución del subsidio a los derivador por segmento de consumo.

2007 - 2017

Tomado de: Boletín de Política Económica N° 6.

### 2.1.1.3. Análisis de ventas de GLP

Las ventas de GLP mantuvieron variaciones positivas en el periodo 2010 - 2015, para el año 2016 se puede apreciar un decrecimiento, provocado por una reducción de la demanda de GLP por parte del sector industrial, esto como consecuencia de la desaceleración económica experimentada en dicho año. Sin embargo, en 2017 el porcentaje de ventas se recuperó de manera significativa, debido al incremento de la demanda de GLP para uso doméstico (Tabla 2). Las variaciones positivas en las ventas a lo largo de los años indican que existe una demanda creciente de GLP que mantiene una correlación positiva con el crecimiento poblacional.

Tabla 2

*Ventas históricas de GLP por segmento de consumo (kilogramos), periodo 2010 – 2017*

SEGMENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AGROINDUSTRIAL	10.879.163	12.840.143	16.178.273	19.005.554	22.430.318	23.067.361	18.010.863	24.881.414
DOMESTICO	910.040.164	928.998.349	943.488.751	965.999.909	981.415.340	981.802.925	994.851.369	1.029.315.256
INDUSTRIAL	69.742.129	76.844.551	70.475.455	75.325.979	83.213.345	95.198.503	77.660.651	84.409.333
VEHICULAR	11.087.623	11.392.846	10.697.966	9.570.911	8.754.863	7.130.568	6.548.192	6.727.114
Total general	1.001.749.080	1.030.075.888	1.040.840.445	1.069.902.353	1.095.813.866	1.107.199.357	1.097.071.074	1.145.333.116

Tomado de: Actividad Hidrocarburífera. Boletín Estadístico 2017.

Elaborado por: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – DACE.

## 2.1.2. Análisis socio-demográfico

### 2.1.2.1. Preferencias de consumo

En 2014 se implementó en Ecuador el PROGRAMA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA COCCIÓN POR INDUCCIÓN Y CALENTAMIENTO DE AGUA CON ELECTRICIDAD EN EL SECTOR RESIDENCIAL (PEC), programa que busca reemplazar el uso de GLP por electricidad para el desarrollo de las actividades antes mencionadas en los hogares ecuatorianos. Según el informe de rendición de cuentas de 2017 realizado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, para el 31 de diciembre de dicho año se vendieron 749 mil cocinas a inducción de un total de tres millones que se planificó comercializar hasta 2018; esto, a pesar de los incentivos que incluye el programa, entre los cuales se encuentran: incentivos tarifarios, financiamiento y un subsidio exclusivo para beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2017). Dicha reducción en la demanda de cocinas a inducción, entre otros factores, habla de la preferencia que mantiene el consumidor por el GLP frente al uso de electricidad, lo que se refleja, como se puede apreciar en la Tabla 3, en el aumento del 3,46 % en las ventas de GLP destinado al uso doméstico en 2017 (ARCH, 2017a).

Tabla 3

*Tasas de variación anual de ventas de GLP destinado al consumo doméstico, periodo 2013 – 2017*

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Variación	2,39%	1,60%	0,04%	1,33%	3,46%

Fuente: Actividad Hidrocarburífera. Boletín Estadístico 2017.

Cabe mencionar, a pesar de que la información no ha sido actualizada desde el último censo poblacional, que para 2010 el 77,4% de los hogares en la provincia de Cotopaxi utilizaban gas como principal combustible para la cocción de alimentos, frente al 0,1% que utilizó electricidad (INEC, 2010a). Dicha información, presentada en la Tabla

4, evidencia la preferencia del GLP por encima de otras fuentes energéticas. Ya que la información obtenida a través de fuentes secundarias corresponde a un periodo distante en el tiempo y no será actualizada en el futuro inmediato debido a la pandemia, este tema es objeto de estudio en la investigación de mercado que se presenta más adelante.

Tabla 4

*Uso de combustibles en la cocción de alimentos de los hogares cotopaxenses*

Combustible	Casos	%
Gas	79.794	77,4%
Leña,carbón	22.335	21,7%
No cocina	895	0,9%
Electricidad	76	0,1%
Residuos vegetales y/o animales	30	0,0%
Otro (Ej.Gasolina, kerex o diésel)	7	0,0%
Total	103.137	100%

Tomado de: Resultados censo 2010. Fascículo provincial Cotopaxi.

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### 2.1.2.2. Crecimiento poblacional

El crecimiento poblacional es un factor que influye significativamente en el nivel de demanda de GLP. Puesto que las familias utilizan el GLP de uso doméstico principalmente para la cocción de alimentos, se concluye que a mayor número de familias (independientemente de la estructura familiar), mayor será la demanda de GLP. En la Tabla 5 se puede observar la proyección de crecimiento poblacional de la provincia de Cotopaxi, las tasas de variación se mantienen positivas, lo que indica que la población continúa en crecimiento. Este crecimiento poblacional indica que, a menos de que existan cambios considerables en otras variables, la demanda de GLP mantendrá un crecimiento sostenido. Es importante considerar también el flujo migratorio que recibió nuestro país en el año 2019, ya que este incrementó el número de familias que consumen y se benefician del subsidio al GLP de uso doméstico.

Tabla 5

*Proyección de crecimiento poblacional de la provincia de Cotopaxi, periodo 2016-2020*

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Población proyectada</b>	463.819	470.167	476.428	482.615	488.716
<b>Tasa de crecimiento</b>	1,40%	1,37%	1,33%	1,30%	1,26%

Fuente: INEC. Proyecciones poblacionales.

### 2.1.2.3. Densidad poblacional

Según cifras obtenidas por el INEC en el último censo nacional, la densidad poblacional de la parroquia Latacunga, la más poblada y extensa del cantón Latacunga, corresponde a 371,35 habitantes por Km<sup>2</sup>. Considerando que las parroquias rurales del cantón mantienen una baja densidad poblacional, se puede concluir que existe la posibilidad de un crecimiento urbano que no afecte las condiciones de vida de la población. En comparación con las grandes urbes del Ecuador, como Quito, cuya parroquia principal con el mismo nombre presenta una densidad poblacional de 4.347,98 habitantes por Km<sup>2</sup> (INEC, 2010b), Latacunga mantiene una baja densidad poblacional que, además de corroborar la posibilidad de asentamiento de un mayor número de familias, indica que las condiciones de vida son mejores que en otras ciudades del territorio ecuatoriano, lo que beneficia el crecimiento de la población.

### 2.1.2.4. Pandemia

La pandemia ocasionada por la expansión del COVID-19, ha tenido un impacto en la economía global. Muchos negocios han quebrado y otros han tomado medidas, que afectan principalmente al empleo, con el fin de mantener sus operaciones. Las industrias que hacen uso del GLP para brindar sus servicios y procesar sus productos también han sido afectadas. El consumo de GLP de las empresas del sector industrial y comercial que son beneficiarias del subsidio ha disminuido. Sin embargo, la paralización de clases presenciales y el peligro eminente de contagio ha obligado a la población a realizar las

actividades domésticas, como la cocción de alimentos, con mayor regularidad; lo que, por otro lado, incrementa el consumo de GLP. La existencia de una vacuna contra el COVID-19 y su llegada a territorio ecuatoriano, mejora las probabilidades de contar con un escenario futuro favorable. El Gobierno Nacional ha invertido USD 200 millones para que lleguen al Ecuador 18 millones de dosis de la vacuna contra el COVID-19 en los próximos meses (Ministerio de Salud Pública, 2021).

### **2.1.3. Análisis legal**

El abastecimiento de GLP es catalogado como un servicio público, por lo que debe regirse a lo establecido en el artículo 314 del capítulo quinto de la Constitución de la República del Ecuador (2008), que indica:

El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos, garantizará que estos respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad; así como dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación (...).

Al ser catalogado como un servicio público, la comercialización de GLP para uso doméstico mantiene una amplia regulación y control por parte del Estado, esto asegura la operatividad de los miembros de la cadena de distribución, pero al mismo tiempo disminuye la rentabilidad y genera grandes barreras de salida.

### **2.1.4. Análisis tecnológico**

Según el INEC (2021), en 2020 el porcentaje de los hogares ecuatorianos con acceso a internet incrementó en 7,7 % con respecto a 2019. Así mismo, el porcentaje de personas que utilizan internet revela un incremento de 11,5 puntos porcentuales en el mismo periodo. La información revela también que el 92,1 % de las personas utilizan internet al menos una vez al día y que el 81,6% de los individuos entre los 25 y 34 años de edad poseen un teléfono inteligente. En cuanto a cifras sobre el analfabetismo digital

en personas de 15 a 49 años, los datos reflejan una reducción del 1,2 % a nivel nacional y del 3,2 % en el área rural. La información presentada supone una oportunidad para el proyecto cuyo éxito depende en gran medida de las características digitales de la población, mismas que son favorables.

## **2.2. Análisis del micro entorno**

### **2.2.1. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es *alto*.

De acuerdo con el sistema de consultas en línea de la ARCH, en la provincia de Cotopaxi existen 76 distribuidores. En la Figura 3 se puede observar que la mayor concentración de distribuidores se encuentra en el cantón Latacunga. El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que el GLP es un producto estandarizado, poco diferenciado, cuya comercialización es controlada y regulada por el Estado. A pesar de existir una condición de mercado, que naturalmente disminuye el poder de negociación de los clientes, puesto que la demanda supera ampliamente a la oferta, en este caso en particular la regulación de precios hace posible que los clientes pueden cambiar de distribuidor fácilmente, lo que exige que los distribuidores mejoren continuamente las condiciones del servicio. En el caso del canal a domicilio, en el que los precios de entrega no son regulados, pero en el que cada distribuidor autorizado puede registrar hasta dos camiones repartidores, los clientes pueden demandar no solo un buen servicio, sino también un mejor precio. Por dichas razones, el ingreso de un nuevo distribuidor incrementa significativamente la competitividad, esto se analiza, más adelante, en el análisis de la rivalidad entre competidores.

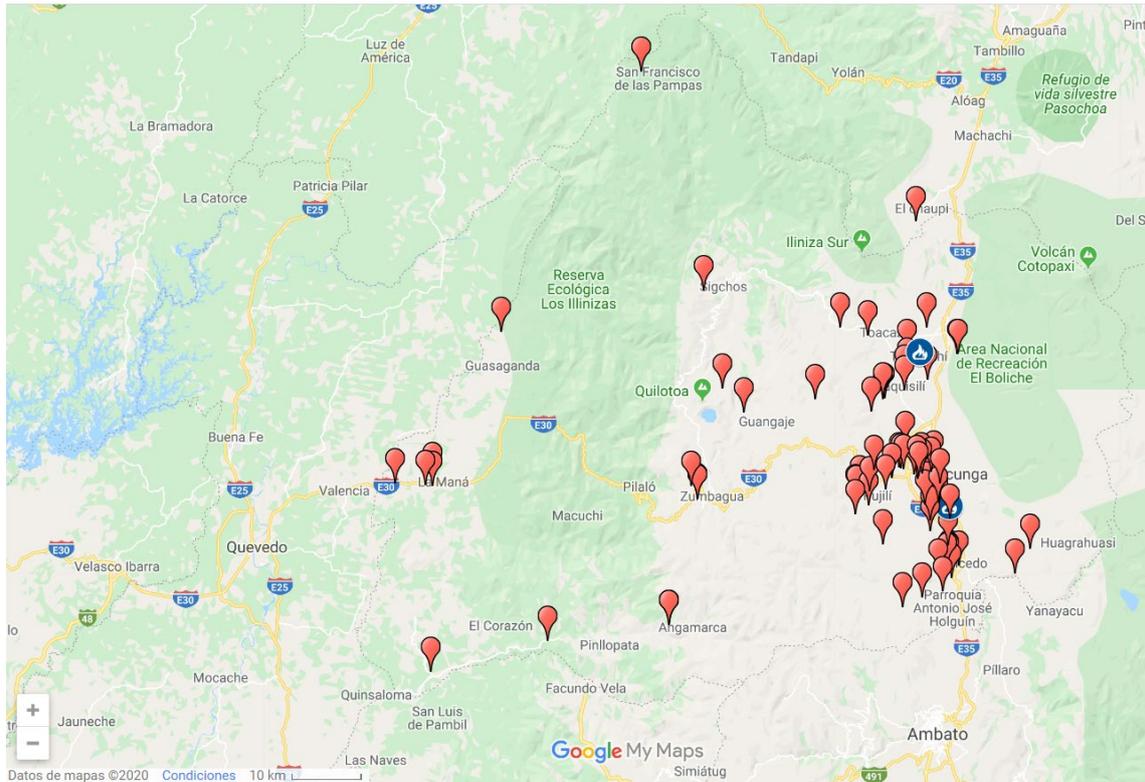


Figura 3. Ubicación geográfica de depósitos de GLP en la provincia de Cotopaxi. Tomado de: ARCH. Sistema de consultas en línea.

### 2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es *medio*.

Actualmente existen 11 comercializadoras de GLP doméstico en Ecuador. A través de una observación se determinó que Eni Ecuador y Duragas son aquellas que cuentan con mayor presencia en el cantón Latacunga. La concentración de la oferta alrededor de estas dos empresas comercializadoras incrementa su poder de negociación, sobre todo de Eni Ecuador que mantiene relaciones comerciales con los dos centros de acopio de GLP en Cotopaxi (ARCH, 2018b). Sin embargo, el poder de negociación de las comercializadoras se ve disminuido debido a reglamentaciones que otorgan a los distribuidores la libertad de firmar un contrato con más de una de ellas. En la ciudad de Latacunga, a pesar de no contar con un centro de acopio de Duragas, los distribuidores adquieren dicha marca en centros de acopio que operan en cantones aledaños. A nivel de centros de acopio, uno es el que ostenta el mayor número de distribuidores, esto debido a

su tamaño empresarial que le permite brindar un mayor abasto y a la antigüedad que lo ha convertido en la principal referencia para los nuevos distribuidores. Sin embargo, de acuerdo con la entidad de control, los distribuidores pueden solicitar en cualquier momento el cambio de su cupo hacia otro centro de acopio, lo que resta poder de negociación a los centros de acopio en general.

### **2.2.3. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es *baja*.

Hoy en día el principal sustituto del GLP, tanto para las actividades de cocción de alimentos como para el calentamiento de agua es la electricidad. Sin embargo, los esfuerzos realizados por el Estado, no han dado frutos. El fracaso del proyecto de cambio de fuente energética para desarrollar las actividades antes mencionadas se debe principalmente a la diferencia significativa entre el costo de la electricidad y el GLP, siendo este último el más asequible para la población, por lo que mientras se mantenga el subsidio al GLP, los productos sustitutos no representan una amenaza para el negocio. El bajo costo del GLP es posible gracias al subsidio estatal que no se ha eliminado a lo largo del tiempo debido a las repercusiones políticas y sociales que conlleva dicha acción.

### **2.2.4. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es *media*.

Existen barreras de entrada considerables para la implementación de nuevos depósitos de distribución de GLP. Las distancias mínimas de seguridad con las que debe contar la bodega son uno de los principales requisitos dispuestos por la ARCH, así como la obtención del uso de suelo, este último es un requisito definitivo a la hora de solicitar los permisos de factibilidad para la autorización de nuevos depósitos de GLP. Otra barrera de entrada importante radica en el nivel de inversión que se requiere para crear y desarrollar un negocio en esta industria, pues quienes no disponen de un terreno con las características necesarias deberán invertir en el bien inmueble y además cumplir con las condiciones técnicas en cuanto a la construcción de la bodega. Dentro de los montos de

inversión se encuentra también la compra de cilindros a las empresas comercializadoras. Como se puede evidenciar existen barreras de entrada importantes. Sin embargo, lo rentable que puede resultar este tipo de negocio debido al alto nivel de demanda, motiva la creación de nuevos depósitos de distribución.

### **2.2.5. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es *alta*.

Aunque la amenaza de nuevos competidores es media, cada nuevo distribuidor supone una disminución en la participación de mercado de los negocios existentes. En la industria del GLP en la ciudad de Latacunga, los depósitos de distribución comparten características en cuanto a tamaño y capacidad. Además, tanto los distribuidores de mayor antigüedad como los nuevos buscan registrar al menos un camión repartidor, lo que equipara aún más la realidad competitiva de cada distribuidor. Estas condiciones sumadas al control y regulación estatal desembocan en un mayor nivel de competitividad que se centra en el incremento del número y calidad de los servicios complementarios, así como en la disminución de precios en el caso de la venta a domicilio. Otro factor que incrementa la rivalidad entre competidores son las altas barreras de salida, motivadas por los costos considerables de un gran número de trámites burocráticos.

### **2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo 2), la calificación obtenida es 2,2. Al situarse por debajo del promedio, dicha calificación indica que las actuales estrategias de la organización no permiten aprovechar de manera efectiva las oportunidades ni contribuyen a reducir el impacto de las amenazas, lo que ha ocasionado que el negocio pierda participación de mercado, poniendo en riesgo su operatividad en el mediano plazo.

## **2.4. Análisis del entorno interno**

### **2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En la Tabla 6 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), misma que refleja una puntuación de 2,48. Dicha puntuación, al ubicarse ligeramente por debajo del promedio, evidencia que la organización mantiene debilidades importantes que deben ser tratadas para mantener la operatividad a largo plazo. Es importante mencionar que existen oportunidades de mejora que deben ser aprovechadas. La amplia capacidad de almacenamiento y transporte permite al negocio abastecer a los consumidores de manera rápida y oportuna, sin embargo, la subutilización y utilización inadecuada de los activos y la carencia de estrategias y de una propuesta de valor sólida, impiden que el negocio recupere e incremente la participación de mercado.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Factores internos clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Alto número de cilindros para abastecimiento en bodega y a domicilio.	0.08	4	0.32
2. Disposición de dos camiones repartidores de gran capacidad de carga para entregas a domicilio y transporte del producto a bodega.	0.09	4	0.36
3. Experiencia de más de 30 años en el mercado.	0.06	4	0.24
4. Ubicación en zona urbana de alta concentración poblacional.	0.12	4	0.48
5. Disposición de las marcas preferidas por el consumidor (Agipgas, Duragas).	0.02	3	0.06
6. Personal administrativo cualificado.	0.04	3	0.12
7. Bodega de alta capacidad para almacenamiento y comercialización de gas doméstico.	0.08	4	0.32
<b>Debilidades</b>			
8. Inexistencia de una marca que permita posicionar y diferenciar el negocio.	0.07	1	0.07
9. Falta de capacitación del personal de venta a domicilio.	0.03	2	0.06
10. Ausencia de una propuesta de valor clara que permita captar a consumidores de nuevos segmentos de mercado.	0.12	1	0.12
11. Nula presencia digital.	0.08	1	0.08
12. Falta de personal de venta en bodega.	0.09	1	0.09
13. Ausencia de rutas de reparto a domicilio que permitan optimizar el uso de los activos.	0.09	1	0.09
14. Carencia de parqueaderos.	0.03	2	0.06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.47</b>

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### 3.1. Comportamiento de la demanda

Según el informe estadístico presentado por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, en 2017 el 90 % de los despachos de GLP se destinaron al uso doméstico (ARCH, 2017a). Como se puede observar en la Tabla 7 la tasa de crecimiento anual de despachos se mantuvo positiva durante el periodo analizado, alcanzando en el año 2017 su mayor crecimiento con el 2,48%. En la provincia de Cotopaxi el 88,8% de los despachos de GLP se destinaron al consumo doméstico en ese año.

Tabla 7

*Tasa de variación anual de despachos de GLP destinados al consumo doméstico, periodo 2013 – 2017*

2013	2014	2015	2016	2017
1,82%	0,71%	0,21%	1,12%	2,48%

Fuente: Actividad Hidrocarburífera. Boletín Estadístico 2017.

Los datos presentados en la Tabla 8 indican que en 2019 el 88,64% de los despachos de GLP se destinaron al consumo doméstico (EP Petroecuador, 2020). El entonces Gerente de Petroecuador, Pablo Flores, señaló además que en 2019 la demanda de GLP se incrementó en 3,5% en comparación con el registro de 2018.

Tabla 8

*Despachos de GLP por sector de consumo en 2019*

USO	KILOGRAMOS	%	INGRESO EN DÓLARES
Doméstico	1.062'616.733	88,64	117'641.371,95
Industrial	103'900.752	8,70	72'033.350,34
Agroindustrial	25'790.620	2,15	4'860.036,68
Automotriz	6'483.950	0,54	1'221.466,83
<b>Total</b>	<b>1.198'800.060</b>	<b>100</b>	<b>195'756.225,80</b>

Fuente: EP Petroecuador.

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos realizada en 2012 por el INEC, los hogares ecuatorianos destinan el 7,4% de su gasto a la división de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. Como se puede apreciar en la Tabla 9 este rubro ocupa el séptimo lugar dentro de la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual de los hogares ecuatorianos (INEC, 2012).

Tabla 9

*Estructura de gasto corriente de consumo monetario mensual*

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, periodo 2011- 2012.

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

### 3.2. Segmento de clientes

Como se presenta en la Tabla 10, el segmento de mercado del proyecto está conformado por hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad, residentes del cantón Latacunga, que cuentan con acceso a internet y utilizan el GLP al menos para la cocción de alimentos. Según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010c), el cantón Latacunga alberga 170 489 habitantes, de los cuales 37 588 tienen entre 25 y 39 años de edad. Segmentar el mercado de forma geográfica es importante para cumplir con las disposiciones que priorizan el abastecimiento del GLP para la zona geográfica en la que se encuentra ubicado el depósito de distribución.

Tabla 10

#### *Segmentación*

<b>Segmentación</b>			
<b>Segmentación geográfica</b>			
Provincia	Cotopaxi		409 205
Ciudad	Latacunga		170 489
<b>Segmentación demográfica</b>			
Generación	Generación Y		37 588
Acceso a internet	Tiene acceso a internet	70,7 %	26 575
Uso de GLP	Cocción de alimentos	77,4 %	20 569
Tamaño del mercado			20 569

El 70,7 % de personas utilizan Internet en Ecuador (INEC, 2020), y el 77,4% de los hogares cotopaxenses utilizan el GLP para la cocción de alimentos, al aplicar dichos porcentajes al número de habitantes antes mencionado se obtiene un total de 20 569 individuos. Ya que el proyecto tiene un enfoque digital, es importante que las personas a las que está dirigido cuenten con características que favorezcan su implementación, los

individuos de la generación “Y” cumplen con este propósito, puesto que entre sus características se encuentran la inclinación por la tecnología, el uso de *smartphones* por encima de otros dispositivos tecnológicos para la navegación por internet, así como la preferencia por el comercio electrónico y la generación de contenido para redes sociales (Begazo & Fernandez, 2015). Al haber alcanzado los 25 años de edad, aquellos que conforman la generación “Y” poseen las condiciones necesarias para independizarse de sus hogares, lo que los convierte en potenciales consumidores y clientes. Cabe mencionar que, debido al subsidio que el Estado mantiene sobre el GLP, un amplio número de hogares dentro de los distintos niveles socioeconómicos consumen dicho producto, por lo que variables como el nivel socioeconómico y los ingresos mensuales pierden relevancia en el proceso de segmentación. Otros niveles de segmentación como el psicográfico y el conductual, que agrupan el mercado a través de variables como: estilo de vida, características de la personalidad, uso que los consumidores dan al producto, beneficios buscados, entre otros; no son considerados en la segmentación, ya que al tratarse de un producto que se consume de forma masiva, no se justifica reducir el mercado a consumidores con características sumamente específicas. Sin embargo, estas variables serán tratadas a lo largo de la investigación para adquirir información que permita construir un *buyer persona* y establecer estrategias que generen mayor valor para los consumidores. Es importante mencionar que las 20 569 personas que conforman el mercado meta del proyecto, se tomaron como “tamaño de la población” para el cálculo de la muestra presentada más adelante en el apartado de investigación cuantitativa.

## **4. METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

### **4.1. Objetivo general**

- Realizar una investigación de mercado para obtener información que contribuya a generar estrategias competitivas.

### **4.2. Alcance de la investigación**

Una vez que se han analizado las preguntas que determinan las necesidades de información (Anexo 3), se ha identificado la necesidad de realizar una investigación exploratoria a través de métodos cualitativos y una investigación descriptiva a través de métodos cuantitativos. De acuerdo con Hair, Bush y Ortinau (2009):

- La **investigación exploratoria** a través de métodos cualitativos permite solventar las necesidades de información relacionadas con los motivos, conductas y actitudes de los consumidores.
- La **investigación descriptiva** permite, a través de la recopilación de datos numéricos, obtener respuestas para las preguntas qué, cuándo, dónde y cómo; que se generan con respecto a la evaluación de las estrategias de la mezcla de marketing, información demográfica de los consumidores; sus actitudes, preferencias, intenciones y hábitos de compra.

### **4.3. Investigación cualitativa**

#### **4.3.1. Objetivos específicos investigación cualitativa**

- Determinar los elementos que deben componer la marca, así como las características necesarias para que estos contribuyan a incrementar el valor percibido por los clientes.
- Determinar las estrategias adecuadas para posicionar la marca y fidelizar a los clientes.
- Precisar las necesidades de información en cuanto al uso de GLP en el espacio doméstico para generar contenido que ayude a los consumidores.

- Identificar los temas de interés para el consumidor para generar contenido que contribuya a mantener e incrementar la audiencia en medios digitales.
- Establecer el formato de contenido y los medios digitales que prefiere el consumidor de acuerdo con su necesidad de información para potenciar la interacción en los diferentes activos digitales del negocio.
- Identificar la manera en que los consumidores buscan información sobre lugares (ubicación, calificaciones, opiniones, reseñas, etc.) para determinar la manera adecuada para dar a conocer el negocio a potenciales clientes.
- Conocer si el consumidor está interesado en adquirir productos y servicios complementarios relacionados con el GLP en la distribuidora para construir una oferta de productos y servicios que genere mayor valor.
- Determinar si la limpieza de los cilindros y el tiempo de entrega del producto, en el caso del reparto a domicilio, son factores que contribuyen a generar mayor valor para los consumidores.

#### **4.3.2. Diseño de la investigación cualitativa**

##### **4.3.2.1. Método de recolección de información y diseño de muestreo**

Para el desarrollo de la investigación exploratoria a través de la metodología cualitativa se utilizó la técnica de grupos de enfoque, los cuales permiten identificar información oculta de los consumidores con respecto a sus necesidades, sentimientos, conductas, motivaciones de compra, entre otros aspectos. Las dos sesiones de grupos de enfoque se realizaron en línea, esto debido al riesgo y temor de contagio de COVID-19. Los participantes fueron seleccionados de entre el conjunto de personas pertenecientes al círculo del investigador, que mostraron interés por participar en el estudio. Para validar el cumplimiento de las características determinadas en la segmentación de mercado, se aplicó un cuestionario a los prospectos, mismo que fue enviado a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. El grupo estuvo conformado por seis participantes con los que se realizó dos sesiones de una hora y media cada una, tiempo adecuado para la aplicación de esta técnica vía online (Malhotra, 2008). En cada sesión se trataron diferentes temas diferentes que fueron abordados de acuerdo con las guías estructuradas para el desarrollo de las diferentes sesiones (Anexos 4 y 5), esto permitió alcanzar los objetivos de investigación establecidos.

#### 4.3.2.2. Manejo de los datos

Con la autorización respectiva de los participantes se procedió a grabar las sesiones, posteriormente se convirtió el archivo de video a uno de audio, mismo que se analizó para preparar el informe con los resultados correspondientes.

#### 4.3.3. Resultados de la investigación

A través de los grupos de enfoque se obtuvo información relevante para la construcción de marca, desarrollo de contenido y creación de una propuesta de valor sólida. En la Tabla 11 se presenta un resumen de la información de los participantes, quienes son citados en este análisis, cuando así lo amerita, con la letra “S” y el número correspondiente.

Tabla 11

*Información de los participantes de grupos de enfoque*

Participante	Edad	Género	Estructura familiar	Frecuencia de Compra	Número de Recargas	Usos
S1	35	Hombre	3	Mensual	2	2
S2	28	Hombre	1	Bimensual	1	1
S3	39	Mujer	5	Mensual	2	3
S4	26	Mujer	3	Quincenal	1	3
S5	38	Hombre	4	Mensual	2	2
S6	29	Mujer	4	Mensual	2	3

#### *Tono y trato con el cliente*

Al investigar sobre el trato que les gustaría recibir al acudir a la bodega o realizar la compra a un camión repartidor, se obtuvo un consenso entre los participantes, los

cuales, sin importar su género o edad, coincidieron en que están acostumbrados a recibir un trato formal basado en la cordialidad. El S2 expresó que “la manera en que se actúa al visitar una tienda de barrio, un banco o en este caso una bodega de gas, es el reflejo de lo que hacían nuestros padres”. Es importante mencionar que en la sierra ecuatoriana, donde son oriundos los participantes, prima un trato formal. En cuanto al tono que se debe manejar a través de medios digitales, los participantes concuerdan en que los textos de las publicaciones resultan más familiares cuando están redactados en segunda persona y de manera informal, sin embargo, al tratarse de mensajes directos, coinciden en mantener un trato formal.

### ***Ventajas y desventajas del GLP***

Para los participantes la principal ventaja del GLP son los múltiples usos que dicho producto tiene en el espacio doméstico, ya que puede ser utilizado para la cocción de alimentos, el calentamiento de agua y el secado de prendas de vestir. Respecto a la cocción de alimentos el S1 expresó que “el gas de uso doméstico permite tener una cocción más rápida”, este es un beneficio poco comunicado que, sin embargo, genera valor para el consumidor. Otra ventaja del gas doméstico, de acuerdo con el S3, es su bajo costo. Por otro lado, en cuanto a las desventajas del GLP, la mayor parte de los participantes hacen referencia a los periodos de escasez del producto y a la especulación de precios que esta origina. Otra desventaja identificada corresponde al cambio de cilindros de distintas marcas, de acuerdo con el S2 se genera malestar para el consumidor cuando “las bodegas de gas no cambian los colores de los cilindros, por lo que los clientes deben adquirir cilindros de distintos colores o dirigirse hacia una bodega que disponga del color requerido”. Actualmente el depósito cuenta con las marcas de mayor demanda en la ciudad de Latacunga. La información presentada muestra que es importante comunicar dicho beneficio, al igual que educar al consumidor sobre el cambio de cilindros de distintas marcas. Finalmente, una de las principales desventajas del uso del GLP, en palabras del S5, son las distancias de los depósitos de distribución, puesto que el cliente tiene que estar dispuesto a desplazarse hasta la bodega o acceder a pagar el recargo extra por la entrega a domicilio.

### ***Reparto a domicilio***

Al consultar a los participantes sobre la solución para erradicar la contaminación acústica producida por los camiones repartidores y mejorar la experiencia de compra a través de ese canal, todos coincidieron en que el uso de la tecnología es la opción más efectiva. El S3 mencionó que una de las maneras de evitar el uso de las bocinas, radica en la posibilidad de realizar pedidos a través de WhatsApp, aplicación que incluso permite compartir la ubicación del cliente para facilitar la llegada del camión repartidor. Al consultar a los participantes sobre el proceso de compra de GLP a domicilio, el S6 manifestó que como ama de casa conoce el horario en que pasa el camión repartidor, sin embargo, al encontrarse muy ocupada con las tareas cotidianas, no siempre está pendiente del estado del cilindro, por lo que poder realizar una llamada o enviar un mensaje para abastecerse del producto cuando así lo requiera es algo fundamental. Al consultar a los participantes sobre lo que esperan al realizar sus pedidos a través de medios digitales, el S1 declaró que “lo más importante es la rapidez, un periodo de 10 a 15 minutos es un periodo de tiempo aceptable”, como complemento el S2 dijo: “el que llegue el camión repartidor en un lapso de hasta 15 minutos, desde que se realiza el pedido, sería excepcional, sin embargo, si por alguna razón no es posible cumplir con ese tiempo es mejor indicar el tiempo u horario real de llegada (..), ya que no cumplir con el tiempo de llegada estipulado genera inconformidad y puede ocasionar que se busque otro distribuidor de gas”. Es importante mencionar que todos los participantes concordaron en que el servicio a domicilio en sí, justifica el pago de un valor extra por el producto.

### ***Imagen visual***

Al consultar a los participantes sobre la imagen que se genera al pensar en el gas de uso doméstico, primaron aspectos relaciones con el uso del producto, la manera en que es entregado el producto en los hogares y la seguridad. Esta información, además de contribuir con la generación de una imagen visual para el negocio, ayuda a distinguir algunos de los temas en los que se debe basar el contenido en medios digitales. Se identificó que los consumidores asocian el gas con la flama que origina el producto al utilizarlo en la cocción de alimentos y con el cilindro en sí. El S4 manifestó que al pensar en el gas doméstico lo primero que viene a su mente es la llama de los hornos y cocinas.

Tanto la flama como el cilindro de gas son símbolos que componen la imagen visual del negocio, presentada más adelante en el apartado producto de la mezcla de marketing.

### ***Colores y tipografía***

Los colores que los participantes relacionan con el gas doméstico son el azul y el amarillo, es importante mencionar que Agipgas y Duragas son las marcas de GLP con mayor participación en la ciudad de Latacunga, a estas marcas corresponden, precisamente, los cilindros de color azul y amarillo. A pesar de que los consumidores asocian al GLP los colores de las marcas que consumen, estos también tienen otra connotación y significado para ellos. El S5 manifestó que relaciona el color amarillo con ciertos alimentos, lo que evidencia la importancia del GLP en las actividades de cocción, el S1 por su parte dijo relacionar el color azul a la flama de las cocinas a gas. Los participantes declararon además que el color amarillo denota brillo, vida y luz; por lo que relacionan dicho color con las cosas destacadas o que se encuentran en perfecto estado. En cuanto a la tipografía, la elegida por los consumidores fue Gandhi Sans; una mayor estética en la aplicación digital fue el aspecto más importante para su elección.

### ***Fidelización de clientes***

Con respecto a la posibilidad de participar en sorteos por la compra del gas de uso doméstico, los participantes se mostraron entusiasmados, muchos estuvieron de acuerdo en que este es un incentivo importante para retornar a la bodega a realizar la compra e incluso manifestaron que, excluyendo la calidad del servicio al cliente, preferirían comprar en un depósito que les permita ganar un premio, incluso si se encuentra a una mayor distancia. En cuanto a la periodicidad de los sorteos y los tipos de premios, todos los participantes concluyeron que es mejor participar en muchos sorteos, realizados en cortos periodos de tiempo, aunque los premios sean de menor valor, el S5 manifestó que “tener un mayor número de sorteos, incrementan las posibilidades de obtener un premio, por lo que estaría más pendiente de las redes y de comprar el gas al mismo proveedor”. Además de contribuir con la fidelización, el desarrollo de sorteos permitirá mantener una comunidad conectada y participativa.

### ***Búsqueda de productos, servicios y lugares***

Al cuestionarles sobre el proceso que llevan a cabo para conocer detalles sobre productos o servicios y los lugares en lo que pueden adquirirlos, los participantes dijeron recurrir a los buscadores en Internet, el S1 expresó que “a través del internet es más sencillo y viable realizar este tipo de búsquedas”. Posteriormente se realizó un ejercicio a través del chat de la plataforma Zoom para determinar las palabras clave con los que los consumidores buscan información sobre un depósito de distribución de GLP, en el Anexo 6 se presentan los resultados de dicho ejercicio. Un hallazgo importante fue que al solicitar a los participantes redactar la manera en que buscarían un depósito de GLP, la mayor parte incluyó en su búsqueda el componente “a domicilio”, lo que denota la importancia de este servicio complementario para los consumidores que, debido a sus diferentes ocupaciones, prefieren que el producto llega hasta sus hogares. El S4 expuso que al habitar solo mujeres en su domicilio, utiliza el servicio de reparto de GLP por seguridad y comodidad.

### ***Contenido acerca de la seguridad***

Con respecto al uso del GLP en el espacio doméstico, los participantes dijeron sentirse preocupados especialmente cuando existe algún tipo de fuga, declararon que no existe información clara sobre lo que se debe hacer o a quien deben acudir en ese caso, muchos de ellos piensan que se deberían brindar charlas y capacitaciones para reducir el riesgo de accidentes en los hogares que utilizan el GLP. Otra de las acciones que solicitan es la elaboración de trípticos que comuniquen los diferentes aspectos de seguridad. En el caso del formato de contenidos para medios digitales, los participantes coinciden en que un video, sea este animado, paso a paso o tipo sketch, es el mejor formato para comunicar los diferentes aspectos de seguridad. El S5 comentó que “un video animado permite tener un mejor entendimiento y capta más la atención del espectador al despertar los recuerdos de la niñez”.

### ***Otro contenido para redes sociales***

Con respecto al contenido que los consumidores esperan encontrar en las redes sociales del centro de distribución, además de aquel que trata sobre la seguridad, se destaca el contenido promocional e informativo, los participantes expusieron que es muy importante encontrar información acerca de los servicios que oferta el depósito de distribución, así como información de contacto, horarios de atención, ubicación, además de habilitar espacios para opiniones, recomendaciones, reclamos y sugerencias. Al consultar a los participantes acerca de otros temas para que el contenido en redes sociales de una bodega de GLP genere valor, todos concordaron en que las recetas son un tipo de contenido funcional y que además se relaciona con el producto (GLP), por lo que este tipo de contenido es la mejor opción para mantener la atención de los seguidores, al respecto el S3 dijo que “es de gran ayuda encontrar recetas y diferentes menús en una página de redes sociales, ya que muchas veces se acaban las ideas para la preparación del almuerzo familiar (...), sobre todo encontrar algo fácil y rápido de preparar permite dedicar el tiempo a otras actividades en el hogar”. Los participantes aclararon además que en lo posible el contenido debe estar relacionado de alguna manera con el giro de negocio, ya que al encontrar contenido no relacionado, el depósito de GLP perdería la seriedad que los consumidores esperan de este tipo de empresas.

### ***Otros productos y servicios***

Los productos que los consumidores esperan encontrar como parte de la oferta de un depósito de distribución son: reguladores de GLP y mangueras. De acuerdo con el S4, dichos productos se deterioran rápidamente y muchas veces no se los actualiza por la indisposición a acudir a los lugares donde estos productos se comercializan. En cuanto a los servicios complementarios, el S1 manifestó que le gustaría ser asistido con servicios de mantenimiento de electrodomésticos que utilizan el GLP, sin embargo, aclaró que acudiría a una bodega siempre y cuando los electrodomésticos en cuestión no cuenten con la garantía otorgada por la casa comercial. El principal factor que consideran los consumidores para adquirir los servicios complementarios propuestos, a través del depósito de distribución, es el precio.

## ***Limpieza de los cilindros y tiempo de entrega***

Los participantes concuerdan en que la limpieza de los cilindros es muy importante y que este es un beneficio que pocas veces obtienen por parte de los depósitos de distribución. El S2 expuso que la limpieza del cilindro está relacionada con la seguridad, ya que un cilindro desgastado muestra que no ha recibido el debido mantenimiento. Por su parte el S1 comentó que en ocasiones ha tenido la necesidad de cambiar su vestimenta debido a la manipulación de un cilindro, lo que ha hecho que llegue tarde a su lugar de trabajo y compromisos personales. Sobre el tiempo de entrega del servicio a domicilio, el S4 manifestó que “brindar un servicio más rápido marcaría la diferencia, ya que muchas personas al contar solo con un cilindro de gas, necesitan un rápido abastecimiento para poder desarrollar actividades diarias de suma importancia como la cocción de alimentos para la familia”.

### **4.4. Investigación cuantitativa**

#### **4.4.1. Objetivos específicos**

- Conocer el porcentaje de uso de GLP en las diferentes actividades domésticas para obtener información que permita determinar el propósito del negocio desde la perspectiva del cliente.
- Identificar la disposición de los consumidores para reemplazar el GLP por electricidad para identificar si los niveles de demanda persistirán en el futuro.
- Conocer si existe una correlación significativa entre las variables analizadas.
- Identificar cuál es la marca de GLP preferida por los consumidores para crear una mezcla adecuada del producto tanto en bodega como en los camiones repartidores.
- Determinar la principal razón que influye en la decisión de compra de los consumidores en bodega y en el canal a domicilio para establecer estrategias adecuadas que permitan generar y captar valor.
- Conocer, con el propósito de fortalecer la propuesta de valor, si los consumidores valoran la posibilidad de realizar pedidos a domicilio a través de medios digitales y cuáles son los medios preferidos por estos para realizar dicha acción.

- Identificar la red o redes sociales preferidas por los consumidores para crear un perfil de empresa en aquellas que permitan alcanzar una mayor interacción con los consumidores.
- Precisar los dispositivos por los cuales los consumidores se conectan a internet para optimizar los diferentes activos digitales y su contenido.
- Determinar los medios digitales que prefieren los consumidores para informarse sobre novedades y promociones del centro de distribución.

#### **4.4.2. Diseño de la investigación cuantitativa**

##### **4.4.2.1. Método de recolección de información y diseño de muestreo.**

El cuestionario para el desarrollo de la encuesta fue diseñado en la herramienta Google Forms (Anexo 7) y aplicado en línea a través de Facebook, gracias a las herramientas de segmentación de dicha plataforma fue posible llegar a las personas con las características establecidas en la segmentación de mercado, como incentivo para que los consumidores completen el cuestionario se efectuó el sorteo de un microondas (Anexo 8). Para determinar el método de encuesta adecuado para el estudio se tomaron en cuenta varios factores, entre ellos la situación sanitaria actual, que dificulta la interacción con los consumidores, y la escasez de tiempo y recursos, los factores antes mencionados influyeron también en la selección del diseño de muestreo. Para el desarrollo de este estudio se utilizó un diseño de muestreo no probabilístico por conveniencia, dicho diseño de muestreo permite seleccionar las muestras tomando como base la comodidad del investigador. Dado el bajo nivel de recursos y la inexistencia de una lista de la población, se consideró oportuno el uso de un diseño de muestreo por conveniencia. Para minimizar el error que puede generar un diseño no probabilístico se calculó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

##### **4.4.2.2. Manejo de los datos**

Los datos fueron exportados a una hoja de cálculo de Microsoft Excel generada por la herramienta Google Forms, posteriormente, estos fueron ingresados y tabulados en

los softwares estadísticos Power BI y SPSS, de los cuales se obtuvieron las tablas y figuras para el análisis, interpretación y presentación de resultados.

#### 4.4.2.3. Cálculo de la muestra

Los 20 569 individuos que conforman el mercado objetivo del proyecto constituyeron la población total para el cálculo de la muestra. La muestra obtenida fue de un total de 378 y el número de encuestas válidas recopiladas alcanzaron un total de 379, cumpliendo de esta manera con el número de encuestas requerido. El tamaño de la muestra se obtuvo al aplicar la siguiente fórmula (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014):

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

Donde:

N = tamaño de la población;

Z = nivel de confianza;

p = probabilidad de éxito;

q = probabilidad de fracaso;

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

La muestra se calculó considerando los siguientes parámetros: N = 20 569; Z = 1,96 (nivel de confianza del 95%); p = 0,5; q = 0,5; d = 5%.

$$n = \frac{20\,569 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (20\,569 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 378$$

#### 4.4.3. Resultados de la investigación cuantitativa

Las familias latacungueñas utilizan el gas principalmente para las actividades de cocción de alimentos y calentamiento de agua; 99,5 % y 82,3 % de los casos, respectivamente (Tabla 12). A pesar de que los individuos apenas utilizan el GLP para el secado de prendas de vestir, este uso amerita ser analizado y considerado, puesto que la recuperación de la economía familiar posibilita la adquisición de electrodomésticos para el desarrollo de dicha actividad, lo que incrementaría la demanda de GLP. Además de otorgar indicios sobre los niveles de demanda del producto; conocer y entender el uso que los consumidores dan al mismo permite recabar información valiosa para la creación de contenido relevante para los consumidores.

Tabla 12

*Usos del GLP en el espacio doméstico*

Uso de GLP	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Cocción de alimentos	377	50,5 %	99,5 %
Calentamiento de agua	312	41,8 %	82,3 %
Secado de prendas de vestir	57	7,6 %	15,0 %

Como se puede observar en la Figura 4; el 94,72 % de los encuestados no tiene la intención de reemplazar el GLP por electricidad. La falta de disposición para cambiar el GLP por otra fuente energética, radica en el ahorro que este representa para las familias, gracias al subsidio otorgado por el Estado. Bajo estas condiciones el nivel de demanda de la industria se muestra estable y crecerá conforme crezca el número de familias y la densidad poblacional así lo permita. No obstante, el cambio en las preferencias y comportamiento de los consumidores es un factor a tomar en cuenta para tomar decisiones estratégicas oportunas, ya que la constante búsqueda de fuentes energéticas para minimizar el impacto ambiental pone en riesgo el nivel de demanda futura, no solo del

GLP sino de todos los derivados de petróleo, prueba de ello es el cambio en la industria automotriz, que en la actualidad apuesta por la energía eléctrica e incluso solar.

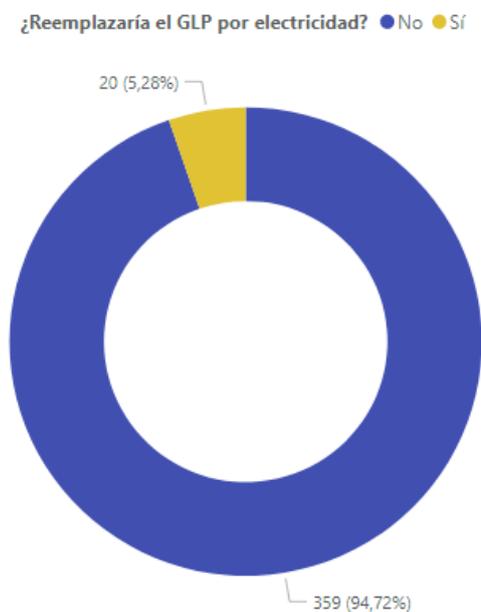


Figura 4. Disposición al reemplazo del GLP por electricidad. Obtenido de Power BI.

En la Tabla 13 se muestran las correlaciones significativas más relevantes para el proyecto. La correlación positiva que existe entre la composición familiar y el número de recargas por compra, indica que a mayor número de integrantes, mayor es el número de recargas. El mismo análisis corresponde a la correlación de la misma naturaleza, existente entre el número de usos y el número de recargas por compra. Un cliente ideal supondría las características presentadas, ya que dichas características permiten alcanzar un mayor nivel de ventas. En cuanto a la edad de los consumidores, ya que aquellos de mayor edad son quienes conforman una estructura familiar con un mayor número de integrantes, la edad ideal del consumidor para el proyecto oscila entre los 30 y 39 años.

Tabla 13

*Correlaciones significativas*

	<b>Edad</b>	<b>Composición familiar</b>	<b>Recargas por compra</b>	<b>Número de usos</b>
<b>Edad</b>	1	,182**	,105*	,050
<b>Composición familiar</b>	,182**	1	,267**	,095
<b>Recargas por compra</b>	,105*	,267**	1	,245**
<b>Número de usos</b>	,050	,095	,245**	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La marca preferida por los consumidores de GLP en la ciudad de Latacunga es Eni Ecuador (Agipgas). En la Figura 5 se observa que el 77,04 % de los encuestados prefieren la marca Eni Ecuador, seguidos por el 12,14 % que no tiene una preferencia definida, y el 9,76 % que prefiere Duragas. A pesar de que el producto es el mismo, el amplio posicionamiento de una de las marcas incrementa la demanda de manera focalizada, lo que explica, junto a la existencia de solo dos centros de acopio de Eni Ecuador en la ciudad de Latacunga, que los consumidores consideren a la escasez y al cambio de cilindros de diferentes marcas (colores) como una desventaja del uso de GLP. Al ser este un factor externo, las acciones a implementar por el negocio deben enfocarse en educar a los consumidores sobre el producto, para así reducir la preferencia por una marca en particular.

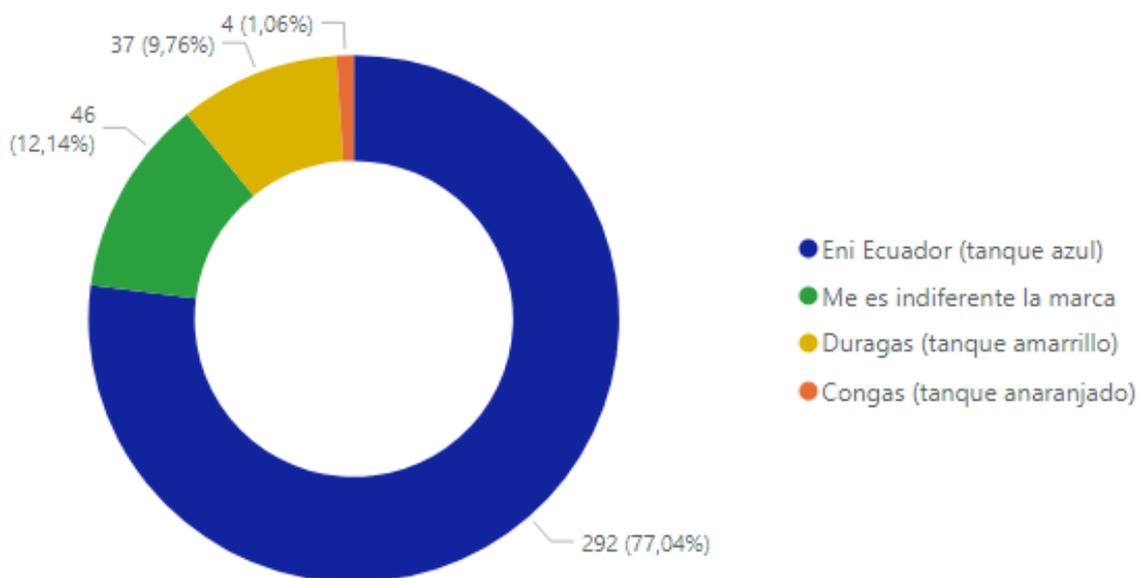


Figura 5. Preferencia sobre las marcas de GLP. Obtenido de Power BI.

La Tabla 14 muestra que los principales factores que consideran los consumidores para elegir un depósito de distribución de GLP son la cercanía de la bodega, la limpieza de los cilindros y el servicio al cliente, en el 51,2 %; 48 %, y 36,1 % de los casos, respectivamente. A pesar de que la disponibilidad de la marca preferida por el consumidor es menos relevante a la hora de elegir un depósito de distribución, este factor no deja de ser importante, ya los consumidores buscan otros proveedores cuando el suyo no cuenta con la marca preferida. En otras palabras, aunque el depósito más cercano es la primera opción del consumidor, si este no cuenta con la marca preferida, el consumidor no dudará en buscar otro proveedor hasta que el más cercano vuelva a abastecerse. Es importante mencionar que el 9,9 % de los encuestados dice adquirir el GLP solo a través del servicio a domicilio, se infiere que este porcentaje está conformado por consumidores de áreas en las que no existe un depósito de distribución y tampoco cuentan con los medios para movilizarse, áreas rurales en su mayoría, por lo que ante la urgencia de adquirir el producto deben esperar al camión repartidor.

Tabla 14

*Factores que influyen en la decisión de compra a depósitos de distribución*

Decisión de compra bodega	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Disponibilidad de la marca de su preferencia	24	4,0 %	6,3 %
Limpieza de los cilindros	182	30,5 %	48,0 %
Cercanía de la bodega	194	32,6 %	51,2 %
Servicio al cliente	137	23,0 %	36,1 %
Solo adquiero el producto a domicilio	59	9,9 %	15,6 %

Los principales factores que influyen en la decisión de compra de gas a domicilio son la posibilidad de realizar pedidos bajo demanda, el servicio al cliente y el precio. En la tabla 15 se presentan los porcentajes de casos respectivos. A pesar de que el tiempo de entrega no cuenta con una importancia significativa al momento de elegir el proveedor de GLP a domicilio, a través de la investigación cualitativa se identificó que la rapidez es un beneficio altamente valorado por los consumidores, por lo que además de contribuir con la diferenciación del servicio, es una potencial ventaja competitiva que radica en la capacidad que tiene el negocio para reducir los tiempos de entrega. La principal razón por la que el tiempo de entrega del producto solo figura como factor relevante en el 9 % de los casos se debe al esquema actual de reparto de gas a domicilio, mismo que, desde el punto de vista del consumidor, consiste en esperar a que el camión repartidor transite por un punto cercano al domicilio para solicitar el producto. Los datos revelan también que el 10,9 % de los encuestados adquieren el GLP únicamente en bodegas, se infiere que estos consumidores cuentan con un depósito cercano, por lo que tienen menos disposición a cancelar el recargo por el servicio a domicilio.

Tabla 15

*Factores que influyen en la decisión de compra a camiones repartidores*

Decisión de compra camiones repartidores	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Precio	126	20,3%	33,2%
Servicio al cliente	132	21,2%	34,8%
Pedidos bajo demanda	225	36,2%	59,4%
Disponibilidad de la marca de su preferencia	37	5,9%	9,8%
Tiempo de entrega del producto	34	5,5%	9,0%
Solo compra en bodega	68	10,9%	17,9%

A través de la investigación cualitativa se determinó que el uso de la tecnología como herramienta para optimizar el reparto de gas a domicilio, permite erradicar la contaminación acústica provocada por los camiones repartidores y que además mejora la experiencia de compra de los consumidores. Los datos obtenidos por medio de la encuesta revelan que al 89,18 % de los consumidores les gustaría realizar sus pedidos de gas doméstico a través de medios digitales (Figura 6).

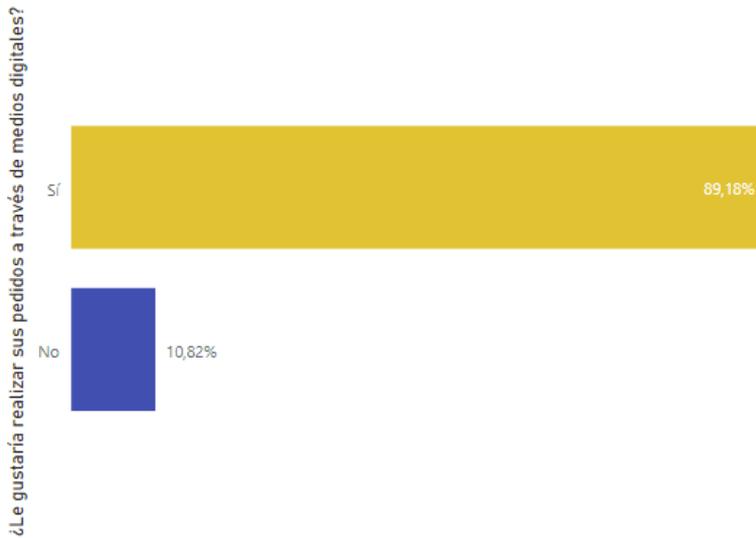


Figura 6. Validación de la importancia de los medios digitales en la formulación de pedidos a domicilio. Obtenido de Power BI.

El 90,24 % de los consumidores que están de acuerdo con utilizar medios digitales para realizar sus pedidos de GLP a domicilio, concuerdan en que WhatsApp es el medio adecuado para cumplir con dicho propósito (Figura 7).

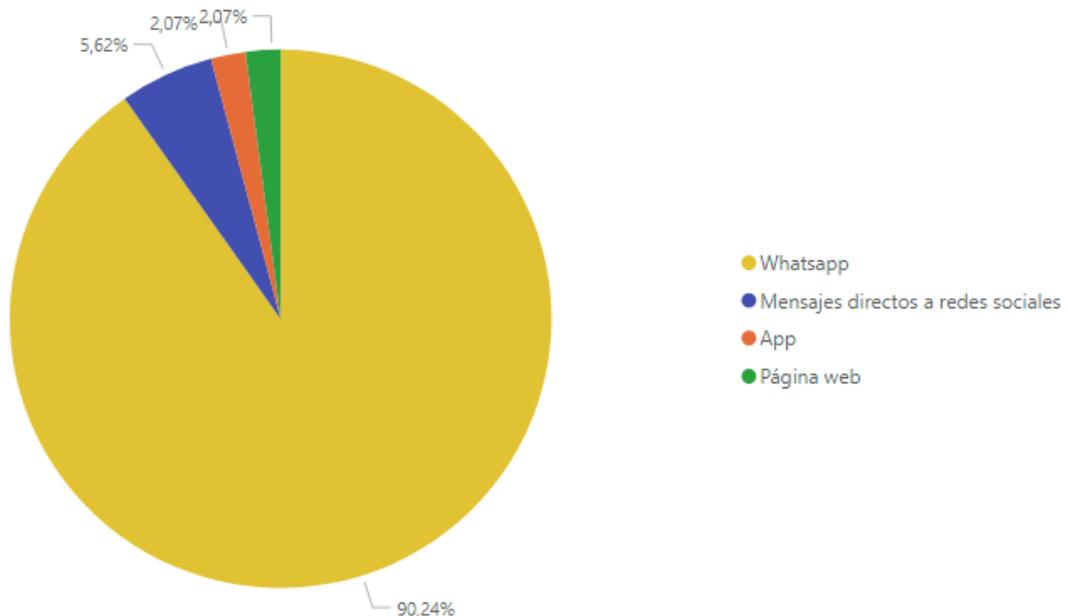


Figura 7. Medios digitales para la formulación de pedidos a domicilio.

Como se presenta en la Tabla 16, las redes sociales más usadas por los consumidores son WhatsApp en el 91,3 % de los casos y Facebook en el 69,3 % de los casos. Esta información señala el punto de partida para la creación de un ecosistema digital adecuado y funcional para el negocio. El alto nivel de uso de WhatsApp por parte de los consumidores ratifica a dicha herramienta como la mejor alternativa para la ejecución de la propuesta de valor en cuanto al reparto de gas a domicilio. Puesto que en el 14,4 % de los casos los consumidores utilizan Instagram, es recomendable que una vez desarrollados los principales activos digitales del negocio, se emprenda la creación de un perfil en esta red social que incrementa el alcance hacia los consumidores más jóvenes del segmento.

Tabla 16

*Redes sociales más usadas por los consumidores*

Redes sociales de mayor uso	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Facebook	246	39,1%	69,3%
Twitter	8	1,3%	2,3%
Instagram	51	8,1%	14,4%
WhatsApp	324	51,5%	91,3%

Los usuarios utilizan principalmente Smartphones para conectarse a internet, seguidos por Laptops y Smart TV's. En la tabla 17 se presentan los resultados obtenidos con respecto a los dispositivos más utilizados para conectarse a internet. Es importante recalcar el creciente uso de televisores inteligentes, ya que se deben adaptar los formatos de contenido para dichos dispositivos.

Tabla 17

*Dispositivos utilizados por los consumidores para conectarse a internet*

Dispositivos para conexión a internet	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Computadora de escritorio	62	8,3%	16,4%
Laptop	183	24,6%	48,3%
Smartphone	351	47,2%	92,6%
Smart TV	88	11,8%	23,2%
Tablet	60	8,1%	15,8%

En el 89,2 % de los casos los consumidores prefieren acceder a contenido informativo, promocional y publicitario a través de redes sociales y en el 54,9 % de los casos lo prefieren a través de correo electrónico (Tabla 18), por lo que la pauta en redes sociales y el email marketing son herramientas adecuadas para llegar al segmento meta. Existe cierto porcentaje de consumidores que consideran a los mensajes de WhatsApp como un medio adecuado para recibir la información antes mencionada, sin embargo, se recomienda utilizar este medio solo con aquellos que han aprobado su uso con dicho propósito.

Tabla 18

*Medios de comunicación digital*

Medios de comunicación digital	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Correo electrónico	208	32,0%	54,9%
Redes sociales	338	52,1%	89,2%
Mensajes a WhatsApp	77	11,9%	20,3%
Mensajes de texto	18	2,8%	4,7%
Página web	8	1,2%	2,1%

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos de marketing**

A continuación se presentan los objetivos de marketing del negocio para el año 2022, dichos objetivos se enfocan, tanto en las ventas como en el posicionamiento, es importante mencionar que todas las estrategias presentadas en este plan se alinean para alcanzar los objetivos planteados, sin embargo, dentro de cada estrategia existen objetivos, estrategias, tácticas y metas, las cuales deberán ser tratadas en un nivel operativo, tomando en cuenta las bases estratégicas de este plan.

#### **5.1.1. Objetivo de ventas**

- Incrementar las ventas anuales en 8% considerando la facturación alcanzada en 2021.

#### **5.1.2. Objetivo de posicionamiento**

- Ampliar la conciencia de marca y posicionarla como un aliado clave para el desarrollo de las actividades domésticas.

### **5.2. Buyer persona**

A través de la investigación de mercado se obtuvo información relevante para la construcción de un perfil del cliente ideal para el proyecto. En resumen, se trata de una mujer casada, de aproximadamente 35 años, madre de 2 niños, emprendedora, con una carrera universitaria culminada, sin embargo, dedicada completamente al cuidado de su familia. En cuanto al GLP, lo utiliza para al menos dos actividades domésticas, especialmente la cocción de alimentos y el calentamiento de agua. Con base en esta información se concluye y valida que aquellos atributos relacionados con el tiempo son altamente valorados por los consumidores del mercado objetivo. En el Anexo 9 se presenta la información completa del *buyer persona*.

### **5.3. Estrategia Competitiva**

#### **5.3.1. Estrategia de diferenciación**

La estrategia competitiva adecuada para el negocio es diferenciación. A pesar de que el GLP es un producto estandarizado y, en sí, poco diferenciado, el alto poder de negociación de los clientes, motiva, de manera natural, el mejoramiento de los servicios, sobre todo de la atención al cliente. Es importante mencionar que, debido a la regulación de precios, la diferenciación no permitirá fijar un precio mayor al producto. Considerando el alto número de camiones repartidores que ha registrado la competencia, incrementar el precio de entrega a domicilio, tampoco es recomendable. En este caso, la diferenciación permitirá incrementar las ventas unitarias y fidelizar a los consumidores, lo que viabiliza su implementación y la convierte en la mejor alternativa para recuperar, mantener e incrementar la participación de mercado. A continuación se presentan los tipos de diferenciación en los que incurrirá el negocio:

#### ***Diferenciación de servicios***

El horario de atención es uno de los principales factores que diferencian al negocio, actualmente se mantiene un horario de atención en bodega de 7 am a 7 pm de lunes a sábado y de 8 am a 5 pm los domingos. Con respecto al servicio a domicilio la atención es de 7 am a 4 pm de lunes a viernes y de 7am a 2 pm los sábados. Esto ha permitido captar clientes eventuales que necesitan abastecerse con el producto fuera del horario de atención habitual, comunicar los horarios de atención a los consumidores incrementará aún más el flujo de clientes eventuales y permitirá captar un porcentaje significativo de los mismos. Otro factor diferenciador y el más importante es el modelo de entrega a domicilio bajo demanda. Entre otros factores, gracias al alto número de cilindros que posee el negocio y a los sistemas de geolocalización incorporados en los camiones repartidores, es posible garantizar un tiempo de entrega inferior a los 15 minutos, dicha propuesta de valor fue validada a través de la investigación cualitativa. El uso de los dispositivos de geolocalización permite, a su vez, obtener información valiosa para la optimización de rutas. Es importante mencionar que los competidores deben realizar una inversión significativa en activos y recursos humanos para integrar a su

propuesta de valor los factores antes mencionados, esto es lo que los convierte en diferenciadores efectivos e incluso en ventajas competitivas.

### ***Diferenciación de imagen***

A lo largo de los años los distribuidores de GLP no han enfrentado grandes retos en cuanto a su rivalidad competitiva, por lo que la generación de propuestas de valor, estrategias e incluso marcas pasó a segundo plano. En el entorno competitivo actual, la creación y desarrollo de una imagen que comunique de manera adecuada los beneficios distintivos y el posicionamiento del negocio, sin duda, es una manera efectiva de diferenciarse del resto de competidores. La diferenciación por imagen requiere un gran compromiso y tiempo, sin embargo, es más fácil alcanzarla en una industria en la que todos los competidores, en esencia, presentan el mismo aspecto. Una de las acciones más importantes realizadas en pos de alcanzar una diferenciación de imagen fue la creación de un nombre para el negocio que, de ahora en adelante, se cita con el nombre de Citigas. Más adelante en la mezcla de marketing se tratan a profundidad los elementos que constituyen la marca del negocio.

## **5.4. Estrategia de posicionamiento**

La propuesta sobre la que trabajará el negocio para posicionar sus servicios es “Más por lo mismo”. Como se explicó anteriormente la regulación estatal impide fijar un precio mayor al cilindro de GLP, y no se recomienda incrementar el precio del servicio a domicilio. Por dichas razones, ofrecer más por lo mismo es la postura estratégica que permite competir de manera eficiente en el mercado.

### **5.4.1. Declaración de posicionamiento**

- Para las mamás que cada día hacen lo mejor para su familia, Citigas, a través de su rápida entrega de gas a domicilio, es el aliado clave que las ayuda a enfocarse en las cosas que de verdad importan.

## **5.5. Value Proposition Canvas**

En el Anexo 10 se presenta el *Value Proposition Canvas* desarrollado para Citigas, el mismo contiene una visión general de la propuesta de valor de la marca, obtenida luego de encajar las necesidades del cliente con los beneficios que brindan los productos y servicios del negocio, dicho de otra manera, esta herramienta explica cómo el negocio a través de sus productos y servicios alivia las frustraciones y genera alegrías para los clientes. Como se expuso anteriormente los principales factores diferenciadores del negocio son el horario de ventas extendido y el modelo de entrega a domicilio bajo demanda que promete un tiempo de entrega de máximo 15 minutos. Estos factores diferenciadores se unen a otras estrategias y acciones orientadas a generar valor dando como resultado una propuesta de valor sólida.

## **5.6. Estrategias de marketing digital**

### **5.6.1. Marketing de contenidos**

La estrategia de contenido de Citigas se centrará principalmente en generar contenido sobre el uso seguro del GLP en el espacio doméstico. Además, tomando en cuenta la información obtenida a través de la investigación cualitativa, se desarrollará contenido sobre recetas de cocina (Figura 8) y, en determinadas épocas, consejos para ser el anfitrión de reuniones sociales y familiares. Los entrevistados aseguraron que todo contenido que involucre al GLP, directa o indirectamente, es algo que valdría la pena encontrar en los medios digitales de un depósito de GLP. El contenido se presentará a través de imágenes a ser publicadas en Facebook y a través de artículos que se publicarán en el blog oficial del negocio. A continuación se presentan algunas de las metas a alcanzar:

- Publicar al menos 2 artículos mensuales en el blog del negocio.
- Realizar un mínimo de 2 publicaciones semanales en redes sociales.
- Alcanzar reacciones orgánicas equivalentes al 10 % de los seguidores de la página actualizados a la fecha de cada publicación.
- Obtener comentarios orgánicos equivalentes al 4 % de los seguidores de la página actualizados a la fecha de cada publicación.

- Lograr, orgánicamente, un número de veces de publicaciones compartidas equivalente al 2 % de los seguidores de la página actualizados a la fecha de cada publicación.

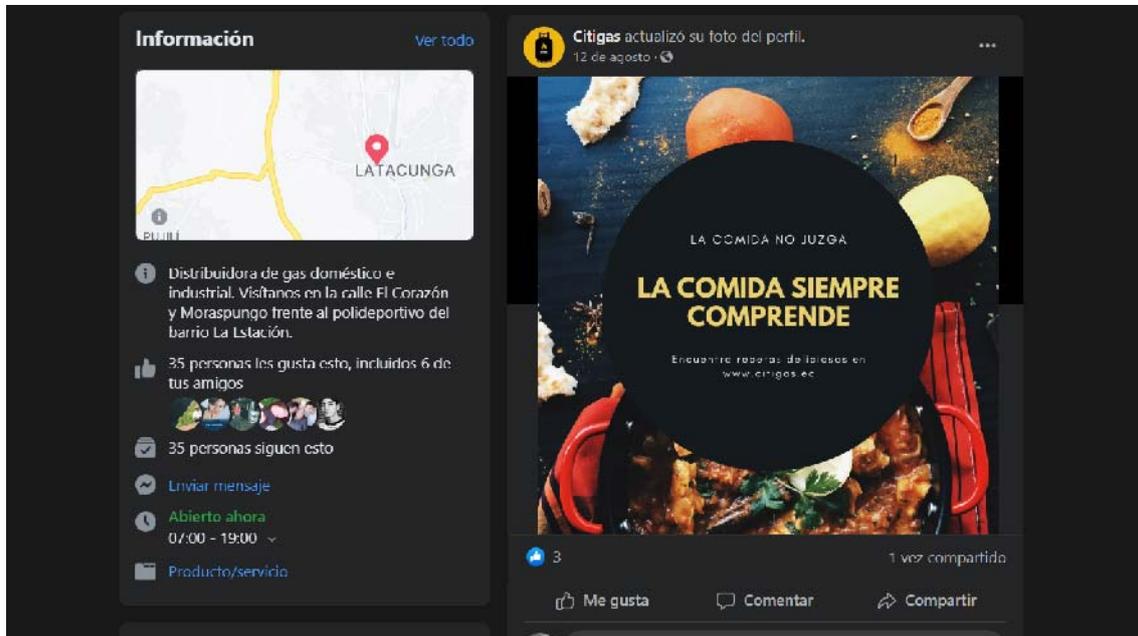


Figura 8. Contenido relacionado con recetas de cocina.

### 5.6.2. Search Engine Optimization (SEO)

Las acciones de SEO de Citigas se realizarán de manera local, en otras palabras se optimizará el blog del negocio, colocando palabras clave y mejorando aspectos del contenido, sobre todo metadata y tamaño de imágenes, para mejorar la rapidez de carga y otros aspectos valorados por Google. Sin duda, los resultados de SEO dependerán en gran medida del contenido generado por el negocio, por esta razón se plantea, como se puede observar en las metas de la estrategia de contenido, un número relativamente bajo de publicaciones para garantizar la calidad de las mismas, considerando el limitado nivel de recursos. A continuación se presentan algunas de las metas de la estrategia de SEO para Citigas:

- Obtener, mensualmente, 100 visitas orgánicas en el sitio web de Citigas.

- Posicionar la página web de Citigas, para el final del periodo 2022, entre las 3 primeras posiciones de búsqueda en Google para las siguientes palabras clave: gas a domicilio en Latacunga, distribuidores de gas en Latacunga.

### 5.6.3. WhatsApp Business

Los resultados de la investigación reflejan que al 89,18 % de los consumidores les gustaría realizar sus pedidos de gas doméstico a domicilio a través de medios digitales, de estos el 98, % sostuvo que desearía realizar dichos pedidos a través de WhatsApp, he ahí la importancia de integrar esta herramienta, tanto en la página de Facebook que se creará para el negocio como en la página de inicio del Blog y en publicaciones seleccionadas estratégicamente. Inicialmente el botón de WhatsApp tendrá como único objetivo la recepción de pedido de gas doméstico a domicilio y el tracking de los mismos a través de la función de compartir ubicación en tiempo real. En la Figura 9 se aprecia la integración de WhatsApp Business en la página de Facebook de Citigas.



Figura 9. Integración de WhatsApp Business a Facebook.

## **5.7. Mezcla de Marketing**

### **5.7.1. Producto**

Para lograr un mejor entendimiento de las acciones y estrategias relacionadas con el producto/servicio se ha dividido este apartado en 3 puntos: producto básico, producto real y producto aumentado.

#### **5.7.1.1. Producto básico**

Esencialmente un depósito de distribución de GLP comercializa gas doméstico en cilindros de 15kg, en el caso específico de Citigas, la marca comercializa el GLP de las comercializadores Agipgas y Duragas. El principal servicio asociado a la comercialización de GLP es el reparto a domicilio, Citigas cuenta con dos camiones repartidores para dicho propósito. Adicionalmente, como parte de su propuesta de valor la marca incorporará a su oferta productos complementarios, tales como: reguladores, mangueras y seguros para mangueras. Es importante mencionar que a través de una propuesta de valor enfocada en satisfacer las necesidades en cuanto al tiempo de los consumidores, Citigas en realidad brinda la oportunidad de ocupar la mayor cantidad de tiempo en actividades domésticas, profesionales y personales de mayor importancia para el consumidor, eliminando la preocupación de realizar la compra de un cilindro de gas que puede ser considera una preocupación menor, pero que en realidad es vital para el funcionamiento de un hogar que ocupa el GLP como fuente energética.

#### **5.7.1.2. Producto real**

A continuación se presentan los elementos que constituyen la marca del negocio:

##### ***Nombre***

Hasta el momento el negocio ha operado bajo la denominación “Distribuidora de Gas La Estación”, nombre que no cuenta con ningún tipo de posicionamiento. Para alcanzar un rápido posicionamiento y comunicar de manera adecuada la propuesta de valor, se propone el cambio de nombre comercial a Citigas, un nombre corto y fácil de recordar. Incluir la palabra “gas” en el nombre facilitará al usuario encontrar al negocio

cuando se le presente la necesidad de adquirir dicho producto y el componente “citi” hace referencia a la entrega del producto a domicilio en toda la ciudad, para efectos visuales y comunicativos se sustituyó la letra “y” que conforma la palabra original por la letra “i”, ambas letras en el idioma español cuentan con equivalencia fonética.

### ***Slogan***

El slogan propuesto para la marca tiene como foco principal el punto de diferenciación. Además de ser el principal diferenciador de la marca, es importante mencionar que la mayor parte de búsquedas en línea, que contienen la palabra gas, se complementan con la frase “a domicilio”, por lo que utilizar un slogan que destaque los beneficios que la marca otorga a través de dicho servicio, contribuirá con el posicionamiento y la comunicación de la propuesta de valor. Entre otras características, el slogan de Citigas es fácil de pronunciar y proyecta un mensaje positivo.

- **Slogan:** Tu cilindro en 15 minutos.

### ***Tipografía***

Para el logotipo de la marca se seleccionó la tipografía “Impact”, una tipografía fuerte con rasgos gruesos que denotan seguridad. Para los títulos y cuerpos de texto se utilizará la tipografía “Gandhi Serif”, la cual es preferida por los consumidores por su estética sobre todo en aplicaciones digitales. En la Figura 10 se muestran las tipografías seleccionadas.

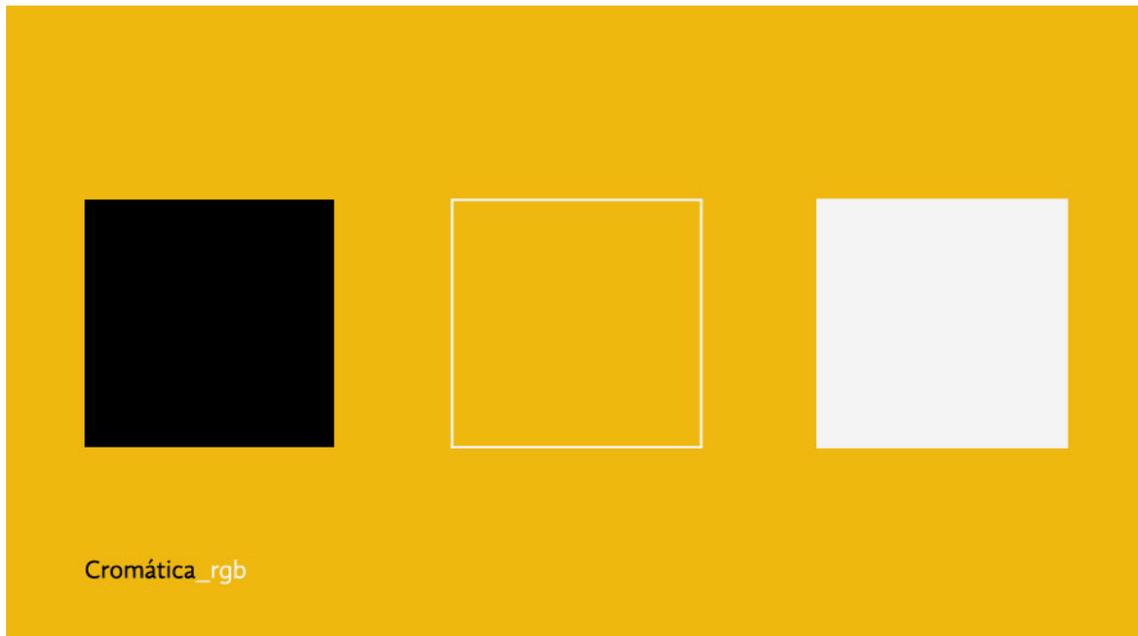


*Figura 10.* Tipografía.

### ***Cromática***

Como se observa en la Figura 11, la cromática de la marca está compuesta por tres colores:

- **Amarillo:** Según el estudio realizado, el color amarillo es altamente relacionado con el GLP, por esta razón es el color principal de la marca. Para los consumidores el color amarillo denota brillo, vida y luz, y lo relacionan con las cosas destacadas o que se encuentran en perfecto estado.
- **Negro y blanco:** Para otorgar equilibrio a la paleta de colores de la marca se incorporaron el negro y el blanco, estos colores transmiten, según la psicología del color, seguridad y simplicidad, respectivamente, por lo que son adecuados para comunicar la propuesta de valor la marca.



*Figura 11. Cromática.*

### ***Isotipo***

Al consultar a los consumidores sobre aquello que venía a su mente al pensar en el gas de uso doméstico, las respuestas más frecuentes fueron: el cilindro y la flama que el producto produce, sea en las actividades de cocción o calentamiento de agua. Como se presenta en la Figura 12, el isotipo propuesto para Citigas fusiona ambos elementos para, junto con los demás elementos de marca, convertirse en una imagen que, además de ostentar cierta estética visual, prepara el escenario para la comunicación efectiva de la propuesta de valor. La imagen visual desarrollada para el negocio permitirá iniciar con las actividades que corresponden para alcanzar una pronta diferenciación de imagen.

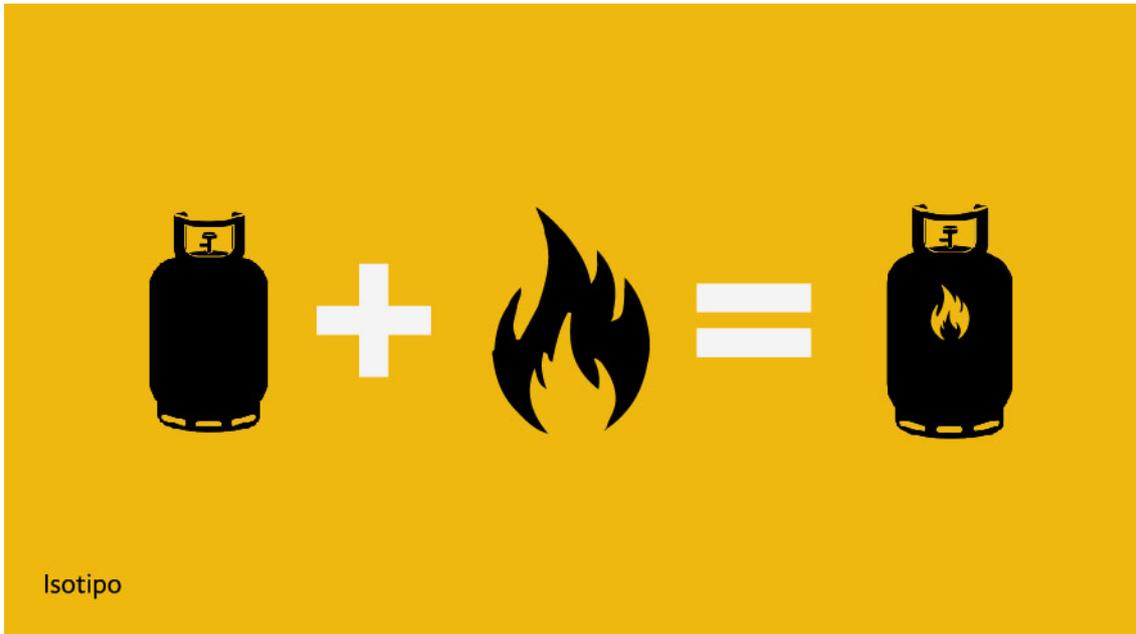


Figura 12. Isotipo.

### 5.7.1.3. Producto aumentado

Una vez que los consumidores adquieren el GLP de uso doméstico o los diferentes insumos para su uso, pueden enfrentarse a diversas situaciones como la fuga del producto, el mal funcionamiento de reguladores, una mala atención por parte de los vendedores o incluso requieren expresar sus consejos, recomendaciones u opiniones sobre determinados temas relacionados con el negocio, por esta razón, la habilitación de los distintos canales de comunicación del negocio para atender quejas, sugerencias e inconvenientes con los productos es algo necesario. El servicio al cliente de Citigas se centrará en solucionar de manera oportuna problemas de fugas con el cilindro, enviando al personal correspondiente a realizar una revisión rápida para determinar la causa del problema y, en casos en los que no exista solución, trasladar el cilindro hacia un lugar seguro y reponer el mismo a precio de costo. Como parte de la estrategia de producto aumentado, se brindará también un periodo de garantía de 3 meses en la compra de reguladores.

### **5.7.2. Precio**

#### ***Fijación de precios basada en los competidores***

Los precios del GLP son fijados y controlados por el Estado, el precio oficial del cilindro destinado al consumo doméstico es de \$1,60 en bodega. Sin embargo, el precio de la distribución a domicilio se rige por el libre mercado. Considerado que la estrategia de posicionamiento de Citigas es más por lo mismo, una fijación basada en los competidores es la adecuada. Hoy en día el precio del gas a domicilio en la ciudad de Latacunga es de \$2,75 en el área urbana y de \$3,00 en el área rural. El ajuste de precios de Citigas para el servicio a domicilio corresponderá al que se establezca libremente en el mercado.

#### ***Métodos de pago***

Como parte de la propuesta de valor diseñada para los clientes de Citigas se encuentra la incorporación de métodos de pago electrónicos, después de realizar el análisis correspondiente, se determinó que la herramienta adecuada para cumplir con este propósito es la aplicación de pago “De una” del Banco Pichincha. La elección de esta herramienta de pago se realizó considerando el bajo ticket promedio, que hace ineficiente la incorporación de métodos de pago electrónicos a través de tarjetas de crédito o débito; el número de clientes de la entidad financiera proveedora del servicio, y la inversión en publicidad que la entidad financiera realiza con el propósito de masificar el uso de su herramienta.

### **5.7.3. Plaza**

Al constituir el último eslabón de la cadena de distribución de GLP, los depósitos de GLP distribuyen de manera directa al consumidor final, en un establecimiento especializado y autorizado por diversos organismos de control. En el caso de la venta a domicilio, los depósitos de distribución mantienen la posibilidad de contratar a un tercero, sin embargo, Citigas cuenta con sus propios camiones repartidores lo que permite controlar la calidad del servicio y cumplir con la promesa de valor del negocio. De

acuerdo con el análisis realizado para determinar los principales problemas que originaron el descenso de las ventas del depósito, se identificó que muchos de los clientes adquirirían el producto a camiones repartidores de la competencia, debido al aspecto similar de los vehículos de reparto, por esta razón se aplicará la imagen visual a los camiones repartidores. Los gastos de aplicación de imagen a los camiones repartidores y otras acciones de marketing se detallan más adelante en el análisis financiera del proyecto.

#### **5.7.4. Promoción**

##### **5.7.4.1. Estrategia de promoción**

El depósito de distribución es el detallista de una cadena de distribución liderada por las empresas comercializadoras, las mismas que utilizan una estrategia de jalar, es decir, dirigen sus esfuerzos de comunicación hacia el consumidor final para que este demande el producto en las diferentes bodegas. Tomando en cuenta que los esfuerzos realizados por las comercializadoras no garantizan que sus minoristas obtengan el nivel de ventas adecuado y considerando el escenario competitivo actual se propone incorporar una estrategia de jalar a nivel de la distribuidora para recuperar la participación de mercado y posteriormente incrementarla.

##### **5.7.4.2. Mezcla de promoción**

El presupuesto de promoción se estableció a través del método de porcentaje de ventas (10 %), a dicho porcentaje se le sumó el presupuesto de publicidad inicial fijado para el proyecto. El 10 % de las ventas del año 2021 corresponde a un total \$6 750 y el presupuesto de publicidad inicial fijado para el proyecto es de \$2 250, por lo tanto el presupuesto de promoción de Citigas para el 2021 es de \$9 000. Este presupuesto será distribuido de la siguiente manera:

- 70% pauta publicidad.
- 20% elaboración de contenido publicitario.
- 10% promoción de ventas.

## **Publicidad**

Para el 2022, las actividades publicitarias de Citigas se desarrollarán principalmente en el plano digital. En la Tabla 19 se detallan las actividades de SEM y SMM en las que incurrirá el negocio. Como complemento, se realizará la impresión de tarjetas de presentación en las que se insertará un código QR que dirigirá al consumidor hacia WhatsApp Business para la realización de pedidos a domicilio.

El 90% del presupuesto asignado para la elaboración de contenido publicitario se invertirá en la creación de aproximadamente 30 imágenes para las distintas campañas digitales y para el diseño de la tarjeta de presentación, el 10% restante dicho presupuesto se invertirá en la impresión de estas últimas.

Tabla 19

### *Campañas publicitarias 2022*

<b>Campaña</b>	<b>Objetivo principal de campaña</b>	<b>Medios</b>	<b>Duración</b>	<b>Tipo de Pauta</b>	<b>Presupuesto % Pauta publicidad</b>
Pedidos WhatsApp Business	Conseguir que el 40% de ventas a domicilio provengan de pedidos realizados través de WhatsApp Business.	Facebook	2022	CPM	20
		Google	Segundo semestre 2022	CPC	40
Conoce Citigas	Generar conciencia de marca	Facebook	Primer semestre 2022	CPM	15
Premiamos tus compras	Incrementar el número de nuevos clientes en 10%	Facebook	Mensual 2022	CPM	10
Contenido de valor	Incrementar el número de seguidores en Facebook.	Facebook	Un mes por trimestre	CPM	5
Artículos Blog	Alcanzar al menos 15 suscripciones mensuales	Facebook	Mensual 2022	CPM	5

### ***Promoción de ventas***

La promoción de ventas se centrará en realizar sorteos mensuales, el 10 % del presupuesto total destinado a promoción se invertirá en la adquisición de premios. A través de la investigación cualitativa se determinó que el desarrollo de sorteos es una estrategia efectiva para ganar participación de mercado, además se identificó la periodicidad y el tipo de premios a sortear.

### ***Marketing directo***

Las acciones de marketing directo del negocio se centrarán en la realización de actividades de email marketing, algunas de las metas planteadas son:

- Enviar al menos 4 correos electrónicos mensuales a la base de datos de clientes.
- Al menos uno de los correos electrónicos enviados mensualmente debe tener como objetivo generar ventas para los productos complementarios que ofrecerá el depósito.
- Alcanzar al menos el 35 % de apertura de correos en cada campaña realizada.

La base de datos para las actividades de marketing directo corresponde a la información de aproximadamente 400 clientes, obtenida a través de la facturación electrónica del negocio e irá creciendo conforme las campañas de suscripción generen los resultados esperados.

## 6. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. Proyección de ingresos y gastos

Para poder comprender la incidencia del proyecto en el negocio, en la Tabla 20 se observa la proyección de ventas para los próximos 5 años en el caso de no intervenir al negocio y dejar que la tendencia decreciente, que se originó en 2017, persista. Es importante mencionar que la proyección se realizó excluyendo el año 2020 que por su decrecimiento atípico sesga los resultados proyectados.

Tabla 20

*Proyección de ventas sin considerar el proyecto*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades	42 192	31 532	24 307	17 017	10 442	4 812
Variación		-33,81%	-29,72%	-42,84%	-62,97%	-117,00%

Como se observa en la Tabla 21, la proyección de ventas de Citigas para los próximos 5 años, considerando la implementación del proyecto, son favorables, la proyección realizada indica que en 5 años el negocio estaría cerca de recuperar la participación de mercado de 2017 que bordeó las 67 000 unidades vendidas. En la proyección presentada se observa como el proyecto tiene un mayor impacto en los primeros años y va alcanzando un equilibrio en su crecimiento en los últimos años del periodo analizado.

Tabla 21

*Proyección de ventas del proyecto*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades	42 192	45 010	48 631	55 211	62 019	66 378
Variación		6,26%	7,45%	11,92%	10,98%	6,57%

En la Tabla 22 se presentan los gastos operacionales del negocio, entre los que se encuentran aquellos que hacen posible la ejecución las estrategias antes descritas e implementar el plan estratégico de marketing digital. El costo de ventas en el que incurre el negocio se expone más adelante en el estado de resultados proyectado.

Tabla 22

*Gastos operacionales*

<b>Concepto</b>	<b>Valor en dólares</b>	<b>Periodicidad de pago</b>
Suministros	30,00	Mensual
Mantenimiento y reparaciones	30,00	Mensual
Publicidad (estimada mensual)	10,00 %	Valor ventas mensuales
Publicidad inicial	2 250,00	Un solo pago inicial
Diseño de blog	1 000,00	Un solo pago inicial
Hosting	42,00	Mensuales
Dominio	10,00	Anual
Herramientas de analítica digital	100,00	Mensual
Herramientas de marketing digital	200,00	Mensual
Geolocalización vehicular (2 camiones)	32,00	Mensual
Plan telefónico (3 celulares)	36,00	Mensual
Adecuación camiones	600,00	Un pago inicial y en el tercer año
Gasto de imagen corporativa	300,00	Un solo pago inicial

## 6.2. Inversión de proyecto y capital de trabajo

El detalle de la inversión del proyecto se expone en la Tabla 23. Cabe recalcar que el monto asignado a gastos efectivos servirá para compensar los gastos generados por las

actividades de implementación y ejecución del proyecto y para solventar otras necesidades financieras que se pueden presentar en el corto plazo.

Tabla 23

*Inversión del proyecto*

Inversiones PPE	5.500,00
Inversiones Intangibles	600,00
Gastos efectivos	10.000,00
<b>Total inversión del proyecto</b>	<b>16.100,00</b>

### 6.2.1. Estructura de capital

El 60% del capital destinado a la implementación del proyecto será aportado por los dueños del negocio y el 40% restante, que corresponde a un total de \$6 440,00 se financiará con un préstamo bancario. La cuota mensual estimada para el pago del préstamo fue de \$141,63 y se calculó tomando en consideración una duración de 5 años (60 meses) y una tasa de interés anual de 11,5% (0,96% mensual).

### 6.3. Estado de resultados proyectado

Como se observa en el Estado de Resultados proyectado (Tabla 24), Citigas presenta un incremento significativo en las utilidades de los 4 primeros años, en los que se espera que las actividades de mercadotecnia tengan el mayor impacto y permitan ganar una mayor participación de mercado. En el último año analizado, la utilidad experimenta un decrecimiento, esto se debe a que la proyección se realizó bajo un precio constante de venta (\$1,60), pero los gastos operacionales y demás gastos experimentan incrementos a lo largo del tiempo de acuerdo con la inflación, por lo que, considerando que el crecimiento de las ventas se reducirá naturalmente hasta encontrar un equilibrio, en el último periodo, estas no cubren el incremento de los gastos, haciendo que la utilidad neta disminuya. Bajo la incertidumbre de las decisiones que pueda o no tomar el Estado con

respecto al precio del GLP en el futuro, la principal recomendación es la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio relacionadas o no con el suministro de energía para el hogar.

Tabla 24

*Estado de Resultados proyectado*

	2022	2023	2024	2025	2026
Total ingresos ventas	72.016,00	77.809,60	88.337,60	99.230,40	106.204,80
Costo de los productos vendidos	18.098,48	19.845,15	21.765,68	23.877,46	26.199,56
<b>Utilidad bruta</b>	<b>53.917,52</b>	<b>57.964,45</b>	<b>66.571,92</b>	<b>75.352,94</b>	<b>80.005,24</b>
Gastos sueldos	37.946,75	41.685,67	45.968,73	50.646,17	55.653,33
Gastos generales	10.114,48	8.233,55	9.442,43	10.688,18	11.542,49
Gastos de depreciación	1.833,33	1.833,33	1.833,33	1.833,33	1.833,33
Gastos de amortización	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos y participación</b>	<b>3.902,96</b>	<b>6.091,91</b>	<b>9.207,43</b>	<b>12.065,26</b>	<b>10.856,08</b>
Gastos de intereses	688,40	678,71	668,93	659,05	649,08
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>3.214,56</b>	<b>5.413,19</b>	<b>8.538,50</b>	<b>11.406,21</b>	<b>10.207,00</b>
15% participación trabajadores	482,18	811,98	1.316,87	1.768,67	1.613,22
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2.732,37</b>	<b>4.601,22</b>	<b>7.221,63</b>	<b>9.637,54</b>	<b>8.593,78</b>
22% impuesto a la renta	683,09	1.150,30	1.865,56	2.505,61	2.285,39
<b>Utilidad neta</b>	<b>2.049,28</b>	<b>3.450,91</b>	<b>5.356,07</b>	<b>7.131,93</b>	<b>6.308,39</b>

#### 6.4. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera, presentado en el Anexo 11, muestra el crecimiento del valor del negocio a lo largo del periodo analizado, dicho crecimiento en

el total de activos de Citigas se da principalmente por el aumento del efectivo como consecuencia del incremento de las ventas. Como se expuso anteriormente en el análisis del Estado de Resultados, es recomendable que el negocio considere incorporar una nueva actividad económica, se relacione o no con el suministro de energía para el hogar.

## 6.5. Proyección de flujos de caja, cálculo de tasas de descuento y criterios de evaluación financiera

### 6.5.1. Flujos de caja

En la Tabla 25 se presentan los flujos de caja, tanto del proyecto como del inversionista, mismos que posteriormente fueron evaluados a través del VAN, TIR e IR. Es importante mencionar que la principal diferencia entre los flujos de caja del proyecto y del inversionista recae en que estos últimos consideran el financiamiento, en otras palabras la deuda adquirida para la implementación del proyecto.

Tabla 25

#### *Flujos de caja*

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	(16.100,00)	3.449,23	5.797,40	7.656,68	9.607,73	22.238,20
<b>Flujo de caja del inversionista</b>	(9.660,00)	1.999,19	4.302,91	6.112,35	8.007,52	20.575,33

### 6.5.2. Tasas de descuento

El CAPM y el WACC son las tasas de descuento utilizadas para la aplicación de los distintos métodos de evaluación financiera. Naturalmente para evaluar los flujos de caja del proyecto se utilizó el CAPM (24,56 %) y para los flujos de caja del inversionista el WACC (17,67 %). En la tabla 26 se exponen los datos utilizados para el cálculo de ambas tasas de descuento.

Tabla 26

*Información para el cálculo de tasas de descuento*

Tasa libre de riesgo	3,04%
Rendimiento del Mercado	16,02%
Beta	0,59
<b>Beta Apalancada</b>	0,84
Riesgo País	8,05%
<b>Impuesto a la Renta</b>	25,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%
<b>Escudo Fiscal</b>	36,25%
Razón Deuda/Capital	66,67%
Costo Deuda Actual	11,50%

### 6.5.3. Criterios de evaluación financiera

En la Tabla 27 se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de flujos de caja, tanto del proyecto como del inversionista. Para efecto del análisis se priorizaron los resultados obtenidos de la evaluación de los flujos de caja del proyecto, ya que al no contemplar el apalancamiento dan una visión más real de las condiciones financieras. El Valor Actual Neto (VAN) de \$5 773,70; al ser positivo indica que el proyecto es rentable, puesto que se recuperará el capital invertido y se obtendrán utilidades, esto se evidencia también en el resultado de \$1,36 del Índice de Rentabilidad, mismo que al ser mayor que uno indica que los ingresos obtenidos en el periodo analizado, descontados al presente, son superiores a los egresos, otra interpretación del IR muestra, considerando el resultado obtenido, que por cada dólar que se invierte el negocio obtendrá 36 centavos de ganancia. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es de 36,52%; dicho resultado demuestra que el proyecto genera una rentabilidad considerable con un bajo nivel de inversión, en otras palabras, la inversión del proyecto es baja con respecto a los réditos que este produce.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación financiera se concluye que el proyecto es rentable y que las condiciones financieras permiten su implementación.

Tabla 27

*Información para el cálculo de tasas de descuento*

<b>Evaluación flujo del proyecto</b>	
VPN	\$5.773,70
IR	1,36
TIR	36,52%
<b>Evaluación flujo del inversionista</b>	
VPN	\$12.195,18
IR	1,84
TIR	48,50%

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- A través de los análisis PEST y Porter se determinaron los factores del micro y macro entorno que influyen de manera significativa en el proyecto. El subsidio que otorga el Estado al GLP de uso doméstico disminuye su costo y lo convierte en la primera opción de las familias ecuatorianas a la hora de elegir una fuente energética para el desarrollo de actividades domésticas como la cocción de alimentos y el calentamiento de agua. A pesar de que las condiciones de mercado son favorables, la calificación obtenida en la matriz EFE es 2,2; esto indica que las actuales estrategias de la organización no permiten aprovechar de manera adecuada las oportunidades ni reducen el impacto de las amenazas, restando participación de mercado al negocio y poniendo en riesgo su operatividad en el mediano plazo. La evaluación interna permitió identificar las principales fortalezas y debilidad del depósito de distribución, siendo la subutilización y uso inadecuado de los recursos la principal debilidad, La calificación obtenida en la matriz EFI es 2,48; dicha puntuación evidencia que, en efecto, la organización mantiene debilidades importantes que deben ser tratadas para mantener la operatividad a largo plazo. Por lo antes mencionado se concluye que el mercado cuenta con las condiciones necesarias para la recuperación económica del negocio, sin embargo, el principal reto es mantener un uso adecuado de los recursos internos.
- El análisis de la demanda reveló que el consumo del GLP por parte del sector doméstico es ampliamente mayor al realizado por los sectores industrial y comercial. El segmento de mercado adecuado para el proyecto está conformado por hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad, residentes del cantón Latacunga, que cuentan con acceso a Internet y utilizan el GLP al menos para la cocción de alimentos. Dicho segmento reúne a un total de 20 569 individuos. Es importante mencionar que como parte de la construcción de estrategias sólidas se profundizó en cuanto a las características del segmento antes descrito para generar un perfil del cliente ideal del negocio en el marco del presente proyecto.
- Las necesidades de información para la construcción del plan estratégico de marketing requirieron el desarrollo de una investigación cualitativa y cuantitativa a través de grupos de enfoque y encuestas, respectivamente. Los principales

hallazgos de la investigación de mercado revelaron que los usuarios valoran el tiempo de entrega y demandan la posibilidad de realizar pedidos a través de medios digitales, esta y otra información relevante permitió la construcción de una base estratégica sólida. Entre otros aspectos positivos, la información obtenida señala que no existe por parte de los consumidores la intención de cambiar la fuente energética para el desarrollo de las actividades domésticas en las que se utiliza el GLP, mismas que principalmente son la cocción de alimentos y el calentamiento de agua. La información recolectada contribuyó además a la construcción de una marca que cuenta con los elementos y características necesarias para incrementar su valor. En conclusión, los hallazgos de la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, evidencian que es viable el uso de las diferentes herramientas y estrategias digitales en pos de recuperar, mantener e incrementar la participación de mercado y permitieron establecer estrategias que otorgan competitividad al negocio.

- De acuerdo con la información obtenida a través de la investigación de mercado se construyó un perfil del cliente ideal que en resumen se trata de una mujer casada, de aproximadamente 35 años, madre de 2 niños, emprendedora, con una carrera universitaria culminada, sin embargo, dedicada completamente al cuidado de su familia y que utiliza el GLP para la cocción de alimentos y el calentamiento de agua. Tomando en cuenta dicho perfil, se estableció como estrategia genérica la diferenciación de servicios e imagen, se desarrolló la declaración de posicionamiento bajo una estrategia de más por lo mismo y se enfocó la propuesta de valor en los atributos que ostentan los servicios del negocio sobre el ahorro de tiempo. Considerando las características del mercado objetivo la ejecución de una estrategia de marketing de contenidos junto con el uso de la herramienta WhatsApp son la opción digital adecuada para cumplir con el objetivo de recuperar las ventas del negocio. La base estratégica presentada permitirá que Citigas compita de manera eficiente en el mercado.
- La mezcla de marketing se desarrolló con base en la información obtenida de la investigación de mercado, sobre todo de la investigación cualitativa, esto permitió establecer estrategias de mercadeo que permitirán captar y generar valor, desde y hacia el mercado objetivo, respectivamente.
- La evaluación financiera del proyecto demostró que este es rentable. El VAN del proyecto es positivo, lo que indica que se recuperará la inversión y se obtendrán

utilidades. Los otros instrumentos de evaluación financiera empleados (IR y TIR), ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

- Tomando en cuenta que los diferentes analizados realizados como parte de la evaluación del presente proyecto muestran resultados favorables, se concluye que es factible la implementación del mismo.

## 7.2. Recomendaciones

- Puesto que un porcentaje significativo de consumidores utilizan Instagram, es recomendable que una vez desarrollados los principales activos digitales del negocio, se emprenda la creación de un perfil en esta red social que incrementa el alcance hacia los consumidores más jóvenes del segmento.
- Ya que un número considerable de usuarios declaró que le gustaría recibir material publicitario e informativo a través de WhatsApp, se recomienda utilizar dicho medio, sin embargo, debe existir una autorización previa del usuario para que no sea considerada una acción invasiva.
- Se recomienda educar al consumidor sobre el origen del GLP y cuál es el rol de las marcas comercializadoras, esto con el objetivo de comercializar marcas que permiten obtener un mayor margen de utilidad.
- Considerando el alto número de camiones repartidores que ha registrado la competencia, no se recomienda incrementar el precio de entrega a domicilio.
- Dadas las preferencias del usuario por el uso de herramientas y activos digitales es recomendable incorporar en el futuro la posibilidad de descargar facturas desde el sitio web del negocio.
- Con el objetivo de testear el mercado, respecto a la venta de insumos complementarios para el uso del GLP, se recomienda realizar una prueba de al menos 3 meses para determinar si estos productos son la opción adecuada para incrementar el nivel de ingresos del negocio.
- Se recomienda, de manera prioritaria, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio relacionadas o no con el suministro de energía para el hogar para hacer frente a los cambios poco favorables en las preferencias del consumidor con respecto al GLP.

## REFERENCIAS

- ARCH. (2017a). *Actividad hidrocarburífera*. Obtenido de Boletín estadístico: <http://historico.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/BOLETI%CC%81N-ESTADI%CC%81STICO-2017.pdf>
- ARCH. (2017b). *Reglamento de Actividades de Comercialización de GLP*. Obtenido de <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/actualizacion-20-06-2017/REGLAMENTO-ACTIVIDADES-DE-COMERCIALIZACION-GAS-LICUADO-DE-PETROLEO-1.pdf>
- ARCH. (2018a). *REGLAMENTO DE REGULACION DE PRECIOS DE DERIVADOS DE PETRÓLEO*. Obtenido de <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/8.-REGLAMENTO-REGULACI%C3%93N-DE-PRECIOS-DE-DERIVADOS-DE-PETR%C3%93LEO.pdf>
- ARCH. (2018b). *Sistema de Consultas en Línea*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1ebPqMQeDvtr9N9gJZOU1o hluyo--LdR1&ll=-0.8896166428981548%2C-78.57512969317997&z=11>
- ARCH. (2020). *Ubicación depósitos de GLP*. Obtenido de <https://bit.ly/3urb1wM>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Resultados del Ciclo Económico del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/ID EAC/CicloEconIVT2020.pdf>

- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). *LOS MILLENNIALS PERUANOS: CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES DE VIDA*. Obtenido de Gestión En El Tercer Milenio, 18(36), 9-15: <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>
- CIEC. (2019). *Boletín de Política Económica*. Obtenido de <http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/BPE%206%20julio%20-%20DIGITAL.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. (2008). *Artículo 314 [Capítulo quinto]*. Asamblea Nacional.
- Dwivedi, Y. (2020). *ScienceDirect*. Obtenido de Setting the future of digital and social media marketing research: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271677/AIP/1-s2.0-S0268401220308082/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEFQaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIAGnEGxOckRHy6%2F65ZTYgbZ%2BeiFVhjXYtR6dYchqE7T2AiAIE79frPwWup6nQsA8PHKzh9TKI11POHCte3outVTgyq0AwgdEAMaDDA1OTAwM>
- EP Petroecuador. (2020). *EP Petroecuador*. Obtenido de <https://www.eppetroecuador.ec/?p=7991>
- Fautsch, R. (2018). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/como-armar-tu-ecosistema-digital>
- Frank, R. H. (2009). *Microeconomía intermedia* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 3 de Enero de 2021
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). Investigación de mercados. En J. Hair, R. Bush, & D. Ortinau, *En un ambiente de información digital*. México: McGraw-Hill/Irwin.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- INEC. (2010a). *Fascículo Provincial Cotopaxi*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>

- INEC. (2010b). *Información censal*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- INEC. (2010c). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Obtenido de Información censal.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2020). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- INEC. (2021). *INEC*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicación: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2020/202012\\_Principales\\_resultados\\_Multiproposito\\_TIC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf)
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 4 de Abril de 2021
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (2017). *Informe de Rendición de Cuentas*. Obtenido de <https://www.recursoyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Informe-RC-2017-MEER.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2021). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/las-primeras-vacunas-contra-covid-19-estan-en-el-pais/>
- OECD. (2020). *Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador*. Obtenido de <http://www.oecd.org/dev/Impacto-macroeconomico-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Prahalad, D., & Ananthanarayanan, V. (2020). *Harvard Business Review*. Obtenido de 4 Questions to Boost Your Social Media Marketing: <https://hbr.org/2020/01/4-questions-to-boost-your-social-media-marketing>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.

Schaefer, M. W. (2016). *Harvard Business Review*. Obtenido de Companies in Regulated Industries Can Also Do Digital Marketing: <https://hbr.org/2016/01/companies-in-regulated-industries-can-also-do-digital-marketing>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Matriz de evaluación de alternativas de solución

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Caída continúa del nivel de ventas desde el año 2017.	Inexistencia de una propuesta de valor sólida.	Pérdida de la participación de mercado frente a los nuevos competidores.	Crear una propuesta de valor sólida para un commodity dentro de una industria regulada.	Crear de una propuesta de valor sólida apegada a las necesidades del mercado meta.	0.30	4	1.20
	Desconocimiento de la ubicación o existencia del negocio.	Pérdida de potenciales clientes con cercanía geográfica al negocio.	Convertirse en el proveedor de GLP de preferencia en un rango de cobertura de al menos 1200 m.	Desarrollo de un ecosistema digital adecuado. Registro y optimización en Google My Business. Registro de la ubicación e información de contacto en redes sociales, integración de un botón de WhatsApp en redes sociales y otros medios digitales.	0.20	4	0.8
	Desconocimiento de información de contacto para pedidos a domicilio y otros requerimientos.	Comunicación deficiente.	Socializar la información de contacto del negocio comunicando la disponibilidad de pedidos del producto bajo demanda.				
	Carencia de imagen corporativa.	Falta de diferenciación con competidores sobre todo en el canal de venta a domicilio.	Diferenciar al negocio en el campo visual para evitar confusión por parte de los clientes sobre todo en entregas a domicilio.	Construcción de la imagen visual del negocio, aplicación de la misma en camiones repartidores y bodega.	0.20	3	0.45
	Escasas relaciones con los consumidores.	Bajo posicionamiento y fidelidad de clientes.	Desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes.	Implementación de una estrategia de inbound marketing.	0.1	2	0.30
	Falta de planificación en el reparto a domicilio.	Experiencias negativas de los clientes. Pérdida en la participación de las ventas a domicilio.	Optimizar el tiempo de entrega de pedidos y las rutas de los camiones repartidores.	Uso de la herramienta de geolocalización incorporada en los camiones repartidores para la disminución de tiempos de entrega y la formulación de rutas efectivas.	0.20	3	0.60
<b>Total</b>					<b>1</b>		<b>3,35</b>

## Anexo 2

### Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave	Valor	Calificación	Calificación
<b>Oportunidades</b>			
1. Inicio de un nuevo ciclo económico marcado por la recuperación de la economía ecuatoriana.	0.03	4	0.12
2. Llegada y aplicación de la vacuna contra el COVID-19 en Ecuador.	0.06	3	0.18
3. Subsidio estatal para el GLP de uso doméstico.	0.12	2	0.24
4. Preferencia del consumidor por el GLP para la cocción de alimentos y calentamiento de agua.	0.08	3	0.24
5. Incremento de la demanda de GLP basada en el aumento de la población y la posibilidad de crecimiento urbano.	0.06	2	0.12
6. Incremento del conocimiento y uso del entorno digital por parte de la población ecuatoriana.	0.05	1	0.05
7. Baja amenaza de productos sustitutos.	0.09	2	0.18
<b>Amenazas</b>			
8. Control estatal sobre precios de venta.	0.12	1	0.12
9. Alta rivalidad entre competidores.	0.08	2	0.16
10. Incremento del número de competidores.	0.06	2	0.12
11. Esfuerzos gubernamentales para cambiar la fuente energética para la cocción de alimentos en Ecuador.	0.03	2	0.06
12. Incremento del número de camiones repartidores.	0.07	3	0.21
13. Alto poder de negociación por parte de los consumidores.	0.10	3	0.30
14. Alta concentración de la oferta de GLP en el cantón Latacunga.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.2</b>

### **Anexo 3**

#### *Preguntas de investigación*

- ¿De qué tipo debe ser y cuáles deberían ser las características de la imagen visual del negocio?
- ¿Cuáles deberían ser los colores corporativos?
- ¿Cuál es la tipografía ideal para el negocio?
- ¿Prefiere el consumidor dentro del mercado meta un trato formal o informal?
- Como parte de las acciones de fidelización de clientes: ¿Es la realización de sorteos una estrategia efectiva? ¿Cuáles deberían ser los premios y bajo qué periodicidad deberían realizarse dichos sorteos?
- ¿Contribuyen los artículos publicitarios con el posicionamiento de la marca y agregan valor para el consumidor? ¿Qué artículos se debería obsequiar?
- ¿Es importante para el consumidor tener acceso a información de seguridad para el correcto uso del GLP en el espacio doméstico? ¿A través de qué medios y en qué formato le gustaría recibir dicha información?
- ¿Qué otros temas, además de la seguridad, son de interés para el consumidor? ¿A través de qué medios y en qué formato le gustaría recibir dicho contenido?
- ¿Dónde buscan los consumidores información sobre ubicación, recomendaciones y reseñas de lugares?
- ¿Le gustaría al consumidor tener la posibilidad de adquirir productos y servicios relacionados con el consumo de GLP como válvulas, mangueras, mantenimiento de calefones, cocinas, secadoras y otros?
- ¿Reducir el tiempo de entrega del producto en el canal a domicilio genera mayor valor para los consumidores?
- ¿Es la limpieza de los tanques un aspecto importante para los consumidores?
- ¿Cuáles son las actividades domésticas para las que el consumidor requiere el GLP?
- ¿El consumidor tiene la intención de reemplazar el GLP por otra fuente energética para realizar sus actividades de cocción de alimentos, calentamiento de agua, secado d prendas de vestir, etc.?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra y el número de recargas por compra?
- ¿Cuál es la marca preferida de GLP?

### **Anexo 3**

#### *Continuación*

- ¿Cuál es la principal razón por la que los consumidores eligen comprar en uno u otro centro de distribución?
- ¿Cuál es la principal razón por la que los consumidores eligen comprar a uno u otro camión repartidor?
- ¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas por los consumidores?
- ¿Desean los consumidores poder realizar pedidos a través de medios digitales?  
¿Cuál o cuáles medios prefieren para realizar dicha acción?
- ¿Cuáles son los dispositivos que utilizan los consumidores para conectarse a internet?
- ¿A través de qué medios le gustaría al consumidor enterarse de novedades y promociones del negocio?
- ¿Cuál es el perfil demográfico del consumidor (edad, género, estructura familiar)?

## **Anexo 4**

### *Guía grupo de enfoque primera sesión*

**Preámbulo (3 minutos):** Saludo y agradecimiento por la participación en la sesión. Aclaración de normas generales y objeto del grupo de enfoque.

**Introducción (5 minutos):** Me gustaría empezar con una rápida presentación... Determinación del trato, formal o informal.

- ✓ Nombre
- ✓Cuál es la principal ventaja del GLP de uso doméstico (motivadores)
- ✓Cuál es la principal desventaja del GLP de uso doméstico (dolores)

#### **Servicio a domicilio (15 minutos)**

- ✓ ¿Cuál cree que sería la mejor solución para dar a conocer la llegada de los camiones repartidores sin causar afectaciones sonoras o de otra índole?  
*Exploración exhaustiva.*

#### **Imagen visual (10 minutos):**

- ✓ Describa por favor la imagen que se le viene a la mente al pensar en el gas de uso doméstico como producto. *Determinar símbolos y características de la marca.*

**Personajes de marca (15 minutos):** Presentación de varios personajes de marcas conocidas. ¿Cómo ayuda el personaje a la marca? ¿Cuál es la percepción de los consumidores sobre dichos personajes? ¿Qué esperan de los mismos? Planteamiento de características del personaje y posibles nombres. *Exploración exhaustiva.*

#### **Colores y tipografía de la marca (10 minutos)**

- ✓ Al pensar en el gas de uso doméstico, como producto, ¿qué color se le viene a la mente? Identificar si existe un posicionamiento con respecto a los colores que utilizan las marcas de GLP y cómo esto puede afectar a la marca. Identificar el significado que tiene el color seleccionado para el consumidor.
- ✓ Exposición de 3 tipografías previamente definidas, discusión sobre lo que piensan los consumidores sobre cada tipografía, cuál es la que más le gusta y porqué.

## **Anexo 4**

### *Continuación*

**Fidelización de clientes (15 minutos):** Realizar la compra del gas de uso doméstico seguramente es una de las actividades que menos nos interesa realizar, es tan fácil como identificar que el producto está por terminarse y realizar la compra...

- ✓ ¿Qué pasaría si la compra del GLP de uso doméstico nos permitiera ser los ganadores de algún premio?... Respuestas abiertas y reacciones de los participantes.
- ✓ Determinar la preferencia del periodo de realización de sorteos, muchos sorteos con premios pequeños o pocos sorteos con premios considerables ¿Cuáles deberían ser los premios?

**Merchandising, valor y posicionamiento (10 minutos):** Es inevitable que en algún momento haya estado en nuestras manos un artículo como un esfero, una libreta, vasos e incluso prendas de vestir que nos han obsequiado diferentes empresas, muchos de esos artículos han sido abandonados por nosotros por no ser útiles y otros pueden haber cumplido un rol fundamental en nuestras actividades...

- ✓ Quiero conocer cuáles han sido estos artículos que fueron obsequios de empresas y que en algún momento nos generaron una gran experiencia. Descripción de experiencias.

**Cierre de la sesión (3 minutos):** Quiero agradecerles a todos por su tiempo, ha sido una conversación muy interesante...

## **Anexo 5**

### *Guía grupo de enfoque segunda sesión*

**Preámbulo (3 minutos):** Saludo y agradecimiento por la participación en la sesión. Recordación de normas generales y objeto del grupo de enfoque.

**Lugar de búsqueda de lugares (15 minutos):** Me gustaría empezar conociendo qué hacen cuando necesitan adquirir algún producto o servicio. ¿Cómo es su proceso de búsqueda (dónde lo buscan) y en qué se basa (recomendaciones, comentarios) su selección?

- ✓ ¿Cómo realizarían la búsqueda de una distribuidora de gas doméstico en Google? (Coloque la frase en los comentarios).
- ✓ ¿Cómo buscaría en Google el servicio de reparto a domicilio de gas doméstico? (Coloque la frase en los comentarios).

### **Contenido de seguridad (15 minutos)**

- ✓ ¿Sabe que existen algunas normas que permiten minimizar el riesgo de uso de GLP en el espacio doméstico? ¿Ha tenido la necesidad de buscar alguna vez información sobre el uso de los cilindros? ¿En qué situaciones ha surgido esta necesidad?
- ✓ Si pudiera encontrar información sobre seguridad para el correcto uso de los cilindros de gas doméstico en el espacio doméstico, ¿cómo le gustaría que esta esté presentada (videos, infografías, artículos, fotografías, podcast)? ¿En qué medios digitales buscaría usted esta información?

### **Contenido para mantener interacción en redes sociales (20 minutos)**

- ✓ ¿Qué contenido (temas) les gustaría encontrar en una página en redes sociales de una distribuidora de GLP?
- ✓ Qué opina de los siguientes temas: recetas, decoración del hogar, construcción, remodelación, carpintería, reciclaje, ahorro, noticias sobre promociones y descuentos de productos y servicios relacionados con el hogar.

## **Anexo 5**

### *Continuación*

#### **Servicios y productos complementarios al uso (15 minutos)**

- ✓ Sí tuviera la oportunidad de adquirir algo más que el GLP en el punto de distribución, qué sería.
- ✓ Le gustaría poder adquirir válvulas, mangueras, baterías (calefón), encendedores; comente al respecto.
- ✓ Si tuviera problemas de fuga relacionada con el cilindro o la instalación del mismo a quién acudiría.

#### **Limpieza de los cilindros y tiempo de entrega (10 minutos)**

- ✓ Es importante para usted la limpieza de los cilindros, si, no, porqué, puede comentar alguna experiencia relacionada con este aspecto.
- ✓ Es importante para usted el tiempo de entrega del gas cuando realiza un pedido a domicilio, si, no porqué, puede comentar alguna experiencia relacionada con este aspecto.

**Cierre de la sesión (3 minutos):** Quiero agradecerles a todos por su tiempo, ha sido una conversación muy interesante...

## Anexo 6

### Palabras clave “búsqueda de un depósito de distribución de GLP”



#### Chat

From [Sandra](#) to [Everyone](#):

Distribución de gas a domicilio

From [SANTIAGO](#) to [Everyone](#):

Gas de uso doméstico a domicilio (lugares)

From [GRECIA ANDINO](#) to [Everyone](#):

servicios de venta de gas a domicilio

From Me to [Everyone](#):

Gas doméstico a domicilio

From [CRISTIAN](#) to [Everyone](#):

Distribuidora de gas a domicilio

From [Daniel](#) to [Everyone](#):

Distriibuidores de gas en Latacunga

## Anexo 7

### Encuesta

Sección 1 de 7

### Centro de distribución de GLP

La presente encuesta busca determinar sus preferencias de consumo sobre el gas de uso doméstico, así como identificar los aspectos a mejorar para brindar un mejor servicio haciendo uso de las nuevas herramientas digitales. Completar esta encuesta le tomará aproximadamente 3 minutos. Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

Gracias por preferirnos.

En la actualidad, ¿utiliza el GLP (gas de uso doméstico) para actividades como la cocción de alimentos, calentamiento de agua (calefón), o secado de prendas de vestir (secadora)?

Sí

No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 7

### Consumo de GLP (gas de uso doméstico)

Descripción (opcional)

¿Para cuál de las siguientes actividades utiliza el gas de uso doméstico? Elija todas las opciones que correspondan.

Cocción de alimentos (cocina a gas)

Calentamiento de agua (calefón a gas)

Secado de prendas de vestir (secadora)

Otra...

¿Consideraría cambiar el gas de uso doméstico por otra fuente energética como la electricidad para realizar alguna de las actividades antes mencionadas?

Sí

No

## Anexo 7

### Continuación

Frecuencia de compra y número de recargas
Descripción (opcional)
¿Con qué frecuencia realiza la compra de gas de uso doméstico? *
<input type="radio"/> Semanal
<input type="radio"/> Quincenal
<input type="radio"/> Mensual
<input type="radio"/> Bimensual
<input type="radio"/> Otra...
En promedio, ¿cuántos cilindros de gas adquiere cada vez que realiza una compra? *
<input type="radio"/> 1
<input type="radio"/> 2
<input type="radio"/> 3
<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 5 o más

Marcas de gas de uso doméstico
Descripción (opcional)
¿Qué marca de gas de uso doméstico prefiere? *
<input type="radio"/> Duragas (tanque amarillo)
<input type="radio"/> Eni Ecuador (tanque azul)
<input type="radio"/> Congas (tanque anaranjado)
<input type="radio"/> Me es indiferente la marca
<input type="radio"/> Otra...

## Anexo 7

### Continuación

Decisión de compra en bodega

Descripción (opcional)

⋮

¿Qué factores son los más importantes para usted al momento de decidir la bodega en la que adquiere el gas de uso doméstico? Puede elegir hasta 3 opciones. \* \*

- Disponibilidad de la marca de su preferencia
- Limpieza de los tanques
- Cercanía de la bodega (ubicación)
- Servicio al cliente (amabilidad)
- No compro en bodega
- Otra...

Decisión de compra a domicilio

Descripción (opcional)

⋮

¿Qué factores son los más importantes para usted al momento de realizar la compra a un camión repartidor de gas de uso doméstico? Puede elegir hasta 3 opciones. \* \*

- Precio
- Servicio al cliente (amabilidad)
- Disponibilidad de realizar pedidos bajo demanda (cuando usted lo necesite)
- Disponibilidad de la marca de GLP de su preferencia
- Tiempo de entrega del producto
- No compro a camiones repartidores
- Otra...

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección ▼

## Anexo 7

### Continuación

Sección 3 de 7

## Medios digitales

Descripción (opcional)

### Dispositivos

Descripción (opcional)

Cuáles son los dispositivos que más utiliza para conectarse a internet? Puede seleccionar hasta 3 opciones. \*

- Computadora portátil
- Computadora de escritorio
- Smartphone
- Smart TV
- Tablet
- Otra...

Medios digitales para actividades de comunicación y promoción

Descripción (opcional)

¿A través de qué medios digitales le gustaría enterarse de novedades y promociones de su proveedor de gas de uso doméstico? Seleccione hasta 2 opciones. \*

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Mensajes a WhatsApp
- Mensajes de texto
- Página web
- Otra...

¿Dispone al momento de una cuenta personal en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, etc.)? \*

- Sí
- No

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

## Anexo 7

### Continuación

Sección 4 de 7

### Uso de redes sociales

Descripción (opcional)

¿Qué red o redes sociales utiliza usted con mayor frecuencia? Puede seleccionar hasta 3 opciones. \* \*

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Whatsapp
- Telegram
- Otra...

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 7

### Pedidos a través de medios digitales

Descripción (opcional)

Además de los medios convencionales, ¿le gustaría realizar sus pedidos de Gas a domicilio a través de medios digitales? \* \*

- Sí
- No

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

## Anexo 7

### Continuación

Sección 6 de 7

### Alternativas digitales para pedidos a domicilio

Descripción (opcional)

¿A través de qué medio digital preferiría realizar sus pedidos? \*

Página web

Mensajes directos a redes sociales

Whatsapp

Otra...

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección

Sección 7 de 7

### Información demográfica

Descripción (opcional)

Edad \*

Texto de respuesta breve

Género \*

Mujer

Hombre

¿Por cuántos integrantes se encuentra conformada su familia? \*

1

2

3

4

5 o más

Anexo 8

*Entrega del premio al ganador del sorteo “Encuesta GLP”*



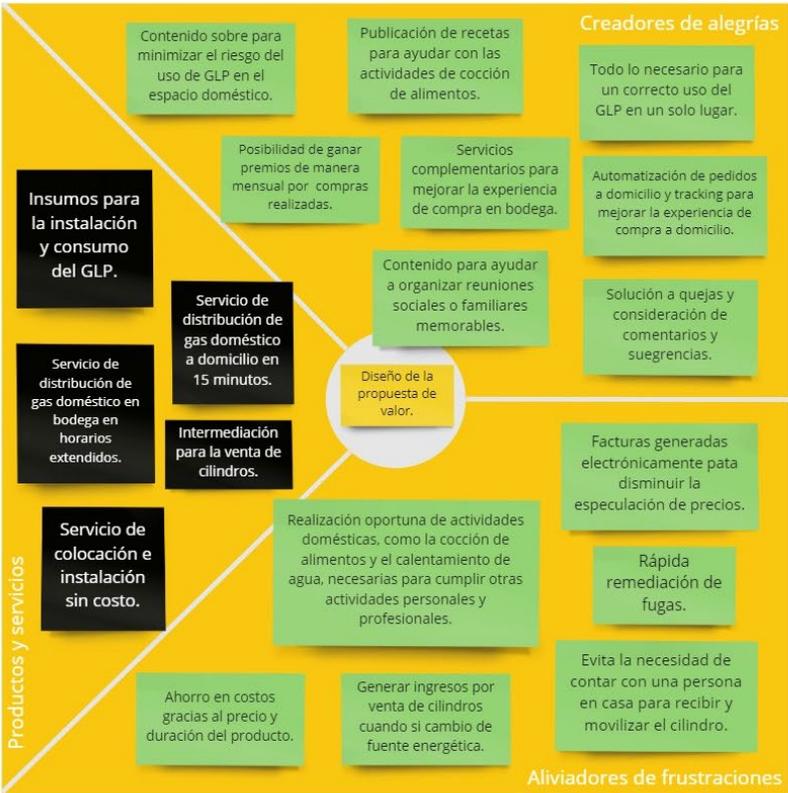
## Anexo 9

### Buyer persona

	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Mantener el bienestar de su familia.</li><li>Que su pequeño negocio prospere.</li><li>Adquirir o remodelar su hogar.</li></ul>	<p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Se encarga de casi todas las tareas del hogar.</li><li>Debe cuidar de sus hijos.</li><li>Debe movilizarse hacia la ubicación de sus clientes.</li></ul>	<p><b>Cómo podemos ayudar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Servicio de entrega de gas en 15 minutos.</li><li>Venta de insumos para el correcto uso del GLP.</li><li>Contenido sobre seguridad y otros tips relacionados con el consumo del GLP.</li></ul>	<p><b>Mensaje de marketing</b></p> <p>Servicio de reparto de gas en 15 minutos.</p>
<p><b>Isabel, 35 años</b> Ama de casa</p> <p><b>Perfil general</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Es mamá de dos niños de 8 y 5 años.</li><li>Obtuvo su título universitario, mas decidió dedicarse completamente al cuidado de sus hijos.</li><li>Tiene un pequeño negocio de venta bajo catálogo.</li></ul> <p><b>Información demográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Casada.</li><li>Ingresos familiares mensuales de \$1500 a \$2000.</li><li>Vive en la ciudad de Latacunga, en el área urbana.</li><li>Utiliza el GLP doméstico para actividades de cocción y calentamiento de agua.</li></ul> <p><b>Identificadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Responsable</li><li>Colaborativa</li><li>Cariñosa</li><li>Detallista</li></ul>	<p><b>Comentarios</b></p> <p><i>"Me gustaría tener más tiempo para mí"</i></p>	<p>"Quisiera contratar una persona que me ayude con las tareas domésticas"</p> <p>"Tomo que mi hogar no sea un espacio seguro para los niños"</p> <p>"He ahorrado las ganancias de mi negocio para poder invertir en algunas remodelaciones"</p>	<p><b>Objeciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>El gas es un producto peligroso.</li><li>Quisiera utilizar energía más limpia para evitar la contaminación ambiental.</li><li>Nadie capacita a las personas sobre el uso del GLP en el espacio doméstico.</li></ul>	<p><b>Mensaje de ventas</b></p> <p>Para esas mamás que no descuidan ni un solo detalle, que siempre están prestas a ayudar y que se esfuerzan cada día al máximo, Citigas, a través de su rápida entrega de gas a domicilio, es el aliado clave que le ayuda a enfocarse en las cosas que de verdad importan.</p> <p><b>miro</b></p>

Anexo 10

Value Proposition Canvas



miro

## Anexo 11

*Estado de resultados proyecto*

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVOS</b>	<b>68.421,12</b>	<b>83.627,59</b>	<b>110.529,90</b>	<b>121.595,99</b>	<b>141.411,22</b>
<i>Corrientes</i>	<b>57.141,12</b>	<b>75.167,59</b>	<b>104.889,90</b>	<b>113.957,65</b>	<b>137.772,89</b>
Efectivo	57.141,12	75.167,59	104.889,90	113.957,65	137.772,89
<i>No Corrientes</i>	<b>11.280,00</b>	<b>8.460,00</b>	<b>5.640,00</b>	<b>7.638,33</b>	<b>3.638,33</b>
Propiedad, Planta y Equipo	14.100,00	14.100,00	14.100,00	20.000,00	20.000,00
Depreciación acumulada	2.820,00	5.640,00	8.460,00	12.361,67	16.361,67
<b>PASIVOS</b>	<b>25.779,85</b>	<b>21.406,35</b>	<b>16.607,31</b>	<b>10.266,47</b>	<b>3.839,79</b>
<i>Corrientes</i>	<b>2.555,65</b>	<b>3.032,49</b>	<b>3.671,95</b>	<b>3.429,07</b>	<b>3.839,79</b>
Sueldos por pagar	1.586,67	1.926,67	1.926,67	2.380,00	2.380,00
Impuestos por pagar	968,98	1.105,83	1.745,28	1.049,07	1.459,79
<i>No Corrientes</i>	<b>23.224,20</b>	<b>18.373,85</b>	<b>12.935,36</b>	<b>6.837,40</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	23.224,20	18.373,85	12.935,36	6.837,40	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>42.641,28</b>	<b>62.221,24</b>	<b>93.922,59</b>	<b>111.329,52</b>	<b>137.571,43</b>
Capital	27.550,00	27.550,00	27.550,00	30.350,00	30.350,00
Utilidades retenidas	15.091,28	34.671,24	66.372,59	80.979,52	107.221,43
<b>Valoración Empresa</b>	<b>68.421,12</b>	<b>83.627,59</b>	<b>110.529,90</b>	<b>121.595,99</b>	<b>141.411,22</b>