



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA CUMBRES  
PERTENECIENTE AL CANAL TAT DEL GRUPO FAMILIA SANCELA S.A.  
DEL ECUADOR

AUTOR

Nelson Richard Ruiz Montalvo

AÑO

2018



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA CUMBRES  
PERTENECIENTE AL CANAL TAT DEL GRUPO FAMILIA SANCELA S.A.  
DEL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Magister en Mercadotecnia mención en Gerencia de Marca

Profesor Guía  
MBA. José Patricio Torres Fernández

Autor  
Nelson Richard Ruiz Montalvo

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan De Marketing Para La Distribuidora Cumbres Perteneciente Al Canal TAT Del Grupo Familia Sancela S.A. Del Ecuador a través de reuniones periódicas con el estudiante Nelson Richard Ruiz Montalvo en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

José Patricio Torres Fernandez  
Master Business Administration  
C.C.: 171322241-0

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado el trabajo Plan De Marketing Para La Distribuidora Cumbres Perteneciente Al Canal TAT Del Grupo Familia Sancela S.A. Del Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Nelson Richard Ruiz Montalvo en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Paúl Francisco Cárdenas Roldán  
Master Business Administration  
C.C.: 060177508-3

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Nelson Richard Ruiz Montalvo

C.C.: 171918739-3

## RESUMEN

No existe un programa de capacitación constante del personal y el problema principal se deriva de la falta de una persona responsable que se encargue de la administración del talento humano. Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa, tiene falencias en la gestión del talento humano, lo que desemboca en una alta rotación de los vendedores, lo que genera inestabilidad en la empresa.

Además, el direccionamiento de la empresa se basa en la declaratoria de la misión y visión, la cual es acompañada por la formulación de valores y políticas por cada área sensible en la gestión operativa y comercial de la distribuidora.

La estrategia de posicionamiento en el mercado corresponde a la estrategia de líder, la cual se enfoca en ocupar una posición dominante en el mercado en base a un crecimiento de la demanda.

La implementación del plan de marketing contempla un plan de capacitación para la fuerza de ventas, lo cual permite que el personal tenga claros sus objetivos laborales y, conozca cuales son las bondades del producto, de esta manera, puede generar mayores acciones de comercialización en las tiendas de barrio.

## **ABSTRACT**

There is no constant staff-training program and the main problem stems from the lack of a responsible person who is responsible for the administration of human talent. The results obtained allow us to conclude that the company has shortcomings in the management of human talent, which leads to a high turnover of salespeople, which generates instability in the company.

In addition, the company's management is based on the declaration of the mission and vision, which is accompanied by the formulation of values and policies for each sensitive area in the operational and commercial management of the distributor.

The strategy of positioning in the market corresponds to the strategy of leader, which focuses on occupying a dominant position in the market based on a growth in demand.

The implementation of the marketing plan includes a training plan for the sales force, which allows the staff to have clear work objectives and, know what the benefits of the product, in this way, can generate greater marketing actions in the neighborhood stores.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA .....	2
1.1 Análisis interno .....	2
1.1.1 Direccionamiento estratégico .....	2
1.1.2 Estructura organizacional.....	7
1.1.3 Estructura comercial .....	7
1.1.4 Estructura distribución y logística .....	11
1.1.4.1 Distribución .....	11
1.1.4.2 Logística.....	12
1.1.5 Relación con los proveedores .....	13
1.2 Análisis externo.....	13
1.2.1 Entorno político .....	13
1.2.2 Entorno económico .....	15
1.2.2.1 Producto Interno Bruto .....	15
1.2.2.2 Inflación.....	16
1.2.3 Entorno socioeconómico.....	17
1.2.3.1 Desempleo .....	17
1.2.4 Entorno tecnológico .....	18
1.3 Análisis FODA .....	20
1.4 Matriz externa e interna.....	21
1.5 Matriz competitiva.....	24
1.6 Matriz BCG.....	27
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	29
2.1 Determinación de la población y muestra .....	29
2.2 Resultados de la investigación .....	30
2.3 Conclusiones de la investigación de mercado .....	36
3 PLAN DE MARKETING.....	39
3.1 Plan de marketing.....	39
3.2 Objetivos del plan de marketing .....	40
3.3 Marketing estratégico.....	40
3.3.1 Estrategia general de marketing .....	40
3.4 Marketing Mix .....	41
3.4.1 Producto .....	41
3.4.2 Precio .....	43



3.4.3	Plaza / Distribución .....	45
3.4.4	Promoción.....	46
3.4.4.1	Publicidad.....	46
3.4.4.2	Marketing Directo .....	47
3.4.4.3	Relaciones públicas .....	48
3.4.4.4	Fuerza de ventas.....	49
3.5	Indicadores del plan de marketing .....	53
4	<b>VALORACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>55</b>
4.1	Supuestos para la valoración del plan de marketing .....	55
4.2	Inversión inicial.....	55
4.3	Gastos del plan de marketing .....	56
4.4	Financiamiento .....	58
4.5	Estado de resultados proyectado.....	59
4.6	Flujo de caja.....	60
4.7	Tasa de descuento.....	61
4.8	Criterios de valoración .....	61
4.9	Escenarios de valoración.....	62
5	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	7
Figura 2. Cuidado de la Familia.....	9
Figura 3. Cuidado del Bebé.....	10
Figura 4. Cuidado femenino.....	10
Figura 5. Productos adulto mayor.....	11
Figura 6. Canal de comercialización Distribuidora Cumbres.....	11
Figura 7. Cross Docking.....	12
Figura 8. PIB 2016.....	15
Figura 9. Evolución de la inflación últimos dos años.....	17
Figura 10. Empleo, desempleo nacional.....	18
Figura 11. Equipamiento tecnológico Ecuador.....	19
Figura 12. Acceso a internet a nivel nacional.....	19
Figura 13. Porcentaje de empresas que hacen inversión en TIC, según sector económico.....	20
Figura 14. Matriz interna y externa Cruce EFI – EFE.....	24
Figura 15. Pregunta 1.....	30
Figura 16. Pregunta 2.....	30
Figura 17. Pregunta 3.....	31
Figura 18. Pregunta 4.....	31
Figura 19. Pregunta 5.....	32
Figura 20. Pregunta 6.....	32
Figura 21. Pregunta 7.....	33
Figura 22. Pregunta 8.....	33
Figura 23. Pregunta 9.....	34
Figura 24. Pregunta 10.....	34
Figura 25. Pregunta 11.....	35
Figura 26. Pregunta 12.....	35
Figura 27. Pregunta 13.....	36
Figura 28. Plan de marketing.....	38
Figura 29. Línea fresca extrema.....	43

Figura 30. Exhibición producto Nosotras .....	43
Figura 31. Onpacks productos Familia .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategia de la empresa Distribuidora Cumbres .....	6
Tabla 2. Análisis FODA.....	21
Tabla 3. Matriz Interna .....	22
Tabla 4. Matriz externa .....	23
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.....	25
Tabla 6. Matriz BCG .....	27
Tabla 7. Matriz estrategia de cartera de Ansoff.....	42
Tabla 8. Funciones supervisión de ventas .....	51
Tabla 9. Evaluación Gestión Servicio al cliente.....	52
Tabla 10. Evaluación Gestión Rutas .....	52
Tabla 11. Indicadores para el plan de marketing .....	54
Tabla 12. Inversiones plan de marketing .....	56
Tabla 13. Gastos plan de marketing .....	56
Tabla 14. Gastos de salarios personal nuevo .....	57
Tabla 15. Tabla de amortización anual .....	58
Tabla 16. Estado de resultados proyectado .....	59
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto e inversionista.....	60
Tabla 18. Datos para el cálculo de la tasa de descuento .....	61
Tabla 19. Cálculo de la tasa de descuento .....	61
Tabla 20. Flujos del proyecto e inversión .....	61
Tabla 21. Criterios de valoración .....	62
Tabla 22. Escenarios de valoración .....	63

## INTRODUCCIÓN

El Grupo Familia juega en negocios y geografías donde pueda construir una marca líder en el mercado.

El presente trabajo de investigación, parte del entendimiento de que las marcas no se construyen sobre los productos, sino sobre los conceptos y soluciones que el consumidor valora, creando demanda rentable. Se tiene claro la generación de bienestar a través de soluciones de cuidado, higiene y aseo que construyen marcas líderes, creando valor para los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas.

La distribuidora con sus clientes maneja un vínculo adecuado formal y de calidad, desde sus inicios por la rotación de vendedores se ha perdido el nexo y comunicación adecuada, buscando la forma de fidelizar la marca y atender los requerimientos y necesidades de los mismos, por lo que, al efectuar una encuesta se podrá conocer cuál es su percepción de los productos, de los vendedores, para solventar sus necesidades y satisfacer de mejor manera con mayor frecuencia de visitas.

Para llevar adelante esta estrategia se debe apoyar en la generación de una estrategia de empuje, a través de los canales de distribución, en este caso corresponde al empuje de promoción a través de las tiendas de barrio.

El análisis situacional de la distribuidora Cumbres, se ejecuta en base a discernimiento de los componentes claves de su proceso de negocio. Para verificar el cumplimiento del plan de marketing, se construirán indicadores de control en base a los objetivos del plan de marketing, estrategias y acciones planteadas en el presente documento.

La meta del proyecto es construir y consolidar marcas líderes en las geografías y negocios en que opera la Distribuidora Cumbres.

## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA**

La Distribuidora Cumbres fue creada en el año 2015 y, se encuentra ubicada entre las calles Machala N70-06 y Puruhanta, sector Carcelén, trabaja en todo el sector norte de Quito, empezando desde el labrador y terminando en Calderón como ruta de ventas, es una microempresa especializada en la Comercialización y Distribución de productos de Higiene y aseo personal para las tiendas de barrio de la Ciudad de Quito, siendo parte de la Multinacional Grupo Familia, quien provee de los productos mencionados para que sean comercializados por dicha distribuidora.

Actualmente, la empresa busca mejorar su área comercial mediante la utilización de un plan de marketing que le permita generar mayores ingresos, así como volúmenes de venta, ampliando su portafolio de productos a nuevos clientes, los mismos que, muchas veces buscan una atención adecuada y personalizada a través de asesores comerciales, quienes provean de la mejor información acerca de promociones, productos, precios, entre otros.

La distribuidora tiene un sistema Tecnológico ERP denominado Dynamics, en el cual se mantienen todos los procesos comerciales y de gestión de la distribuidora con una conexión con el sistema Mobilvendedor que, utilizan los vendedores para tomar los pedidos y subirlos a la plataforma Dynamics optimizando el tiempo de atención al cliente.

### **1.1 Análisis interno**

#### **1.1.1 Direccionamiento estratégico**

##### **Visión**

Constituirse como una Organización Líder en el mercado de la ciudad de Quito al 2019, con productos de excelente calidad y precios competitivos, en la venta y

distribución de productos de higiene y aseo personal, fomentando una eficiencia y eficacia en la distribución tienda a tienda.

## **Misión**

Empresa de comercialización y distribución, la cual ofrece productos de consumo masivo, manufacturados con materias primas de calidad debidamente certificados, brinda un excelente servicio, está comprometida con una logística de entrega y disponibilidad del producto; garantizando la satisfacción de los consumidores finales.

## **Valores y principios**

**Trabajo en equipo:** busca integrar al equipo comercial, financiero y de Recursos humanos para laborar en conjunto, a través de una acertada comunicación de información.

**Confianza:** Crea seguridad en los clientes, ofreciéndoles productos que se mantengan en stock y, comprometidos a la entrega del mismo a una fecha determinada.

**Calidad:** Brinda calidad en los productos que distribuye y atención a los clientes.

**Enfoque al cliente:** la principal misión es satisfacer las necesidades y requerimientos, así como ser portavoces de sus dudas y reposiciones de mercadería.

## **Principios**

- Ofertar precios adecuados y alcanzables por los clientes que permitan que los productos sean adquiridos en su totalidad.

- Tener personal que esté capacitado para responder con todos los compromisos que implica una excelente atención y servicio, buscando el bien común y el de la empresa.
- Ser facilitadores de un crecimiento sostenido para las personas que deseen mejorar sus ingresos.
- Está comprometida con la rapidez en la entrega de los productos de manera eficiente, mejor que la competencia.
- Generar confianza en su principal proveedor, Grupo Familia, a través del buen manejo de los créditos y plazos que se otorgan.

## **Políticas**

- Políticas de calidad  
Se comercializa productos de alta calidad de higiene y aseo personal para el hogar, buscando satisfacer las exigencias de sus clientes, consumidores de la ciudad de Quito, mediante el mejoramiento continuo de los procesos de Logística y Comercialización en cada punto de venta; ejecutando una rápida gestión a través del equipo comercial de ventas y, una eficiente entrega de productos, para el caso de reclamos de clientes se recibirán de inmediato las soluciones respectivas.
- Políticas de gestión de mercadeo  
Busca liderar en el mercado de Higiene y Aseo Personal con la implementación del Plan de Marketing que, permita diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad, así como planificar y proyectar una expansión del negocio para atender mayor número de clientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Políticas de servicio y atención al cliente  
Relación con el cliente: La Distribuidora fomenta las relaciones humanas y sociales con sus clientes, basadas en identificar y comprender sus necesidades con absoluto respeto.



- Políticas de entrega de los productos

Los productos deben ser revisados adecuadamente, cruzando la factura respectiva en un conteo rápido y claro para evitar faltantes de los mismos. Al momento de la entrega, la persona encargada de recibir los productos debe mostrar sus documentos de identificación.

Para el caso de productos que no se encuentren en stock, éstos serán entregados después de 24 horas laborales de haber sido hecho el pedido y, debe ser comunicado al cliente de la nueva actividad.

- Políticas de gestión financiera

Una de las principales obligaciones es disponer de herramientas contables y financieras que, permitan apoyar a la gestión Comercial, así como el manejo de información clara, precisa y confiable que pueda ser evaluada para tomar decisiones adecuadas a corto y largo plazo.

### **Objetivos estratégicos**

- Mejorar los canales de comunicación con la empresa para integrar la información relevante de la compañía con la empresa distribuidora.
- Aumentar el nivel de ventas en un 10% mensual, para alcanzar una mejor participación de mercado, captando nuevos clientes y aumentando el volumen de ventas en la ciudad de Quito.
- Aumentar y mejorar la visibilidad de los productos en los puntos de venta, así como el merchandising de las mismas.
- Disminuir la rotación de los asesores comerciales, manteniendo un grupo adecuado y capacitado en temas comerciales y de gestión empresarial.
- Tener una mayor distribución numérica de productos en la zona norte de Quito.
- Aumentar la diversificación de productos en los diferentes puntos de ventas.
- Manejar los KPI con resultados óptimos.

## Estrategias actuales de la empresa

La descripción de las estrategias que se implementan en la Distribuidora Cumbres son las siguientes:

Tabla 1. Estrategia de la empresa Distribuidora Cumbres

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>Integración y comunicación</b>	Buscar Asesoría para mejorar la Gestión Administrativa, y Comercial	Recibir un mayor soporte por parte de la supervisión de ventas de la Multinacional Productos Familia.
		Contar con recursos de financiamiento para las asesorías y consultorías.
		Identificar empresas especializadas que brinden este tipo de servicios.
<b>Mejoramiento</b>	Capacitación a directivos y asesores comerciales en temas administrativos y atención al cliente.	Conocer el tiempo disponible para capacitaciones por parte de directivos y empleados de la Distribuidora.
		Definir temas a tratarse durante las capacitaciones (motivación liderazgo calidad cliente).
		Brindar programas de asesoría tanto a directivos como a empleados.
		Fidelizar a los vendedores a través de las capacitaciones permanentes.
<b>Diferenciación</b>	Implementar rutas de ventas y distribución nocturnas	Crear un cronograma de rutas nocturnas.
		Contratar mano de obra adicional.
		Difundir a los clientes las rutas de visita nocturna y entrega de producto.
<b>Distribución</b>	Implementar distribución de productos de forma intensiva	Distribuir los productos al mayor número de puntos de venta posible.
		Preparar los pedidos con mayor tiempo de ejecución.
		Adquirir producto en mayor cantidad.
<b>Liderazgo</b>	Barridos de zonas de venta	Reestructurar zonas para el aumento de nuevos pedidos.
		Manejo correcto de promociones a través de información clara para el cliente.

### 1.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la distribuidora se muestra en el siguiente organigrama:

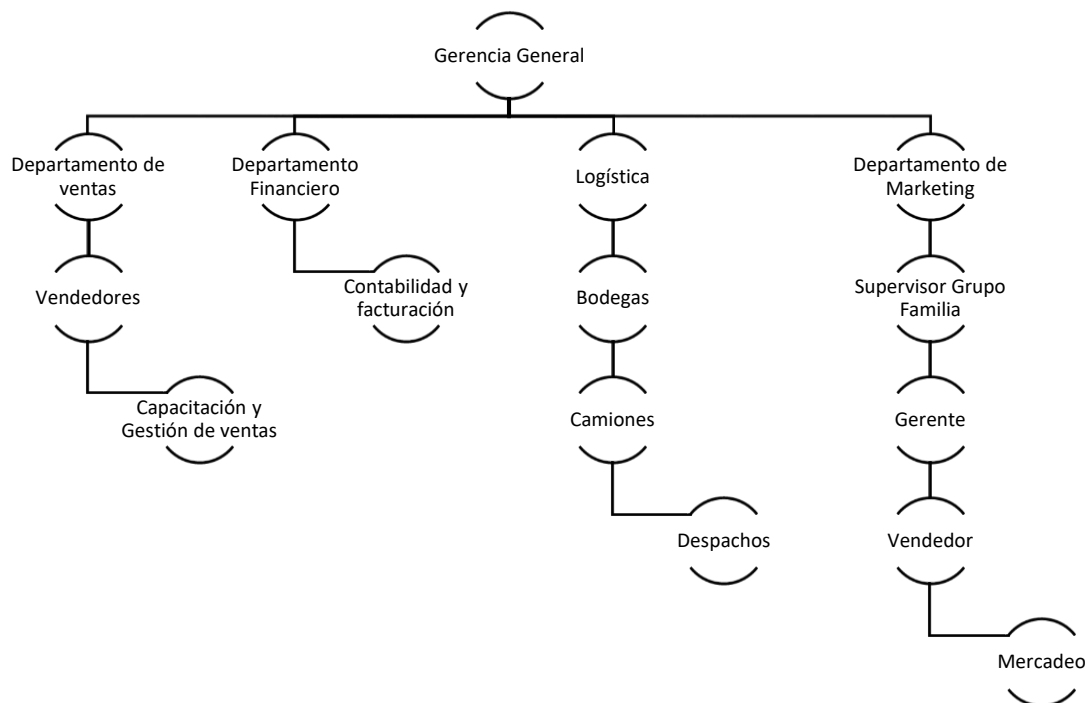


Figura 1. Organigrama de la empresa

Las áreas con mayor número de personal corresponden a los procesos claves, éstas son, ventas, logística y marketing, estas áreas se encargan de la comercialización y entrega del producto a cada tienda de la zona asignada a la distribuidora.

### 1.1.3 Estructura comercial

Actualmente, la Distribuidora Cumbres posee ocho vendedores y un supervisor táctico que pertenece a la distribuidora y un supervisor estratégico que pertenece a la nómina de Familia, siendo la principal vía de comunicación entre la distribuidora y Grupo Familia. La parte administrativa consta de dos personas que se encargan de facturar, inventariar y efectuar pedidos, así como también,

la liquidación de camiones, también se cuenta con una persona encargada del análisis de ventas y estrategias internas, marketing que apoya la gestión comercial.

La distribuidora tiene ingresos por ventas en promedio de 85.000 dólares con las 4 marcas que comercializa, con un margen bruto del 18%. Tiene un crédito con familia para 12 días, pero cabe resaltar que el desenvolvimiento de la distribuidora en un 90% de contado, durante los años 2015 y 2016 tuvo un crecimiento del 18%, posteriormente, en la época actual para el 2017 ha disminuido en un 13%, solamente creciendo 5 puntos.

El método de comercialización que utiliza la distribuidora se denomina Preventa y Venta directa, siendo la primera, la que efectúan los vendedores con una frecuencia 1/8 los clientes numéricos y 2/8 los clientes ponderados.

La venta se la realiza de forma concéntrica, los vendedores tienen una ruta establecida, la cual es determinada por un número de clientes en un monto de dólares. El número de clientes que visita un vendedor son 60 clientes cada día, con una efectividad del 45%. Los vendedores ocupan un sistema de toma de pedidos y georreferenciación denominado Mobilvendedor, el cual está directamente conectado con Dynamics que es el ERP tecnológico que maneja la distribuidora.

El horario de los vendedores inicia a las 7 am en el punto de encuentro, en donde se determinan las estrategias a trabajar y el cumplimiento que llevan de la meta. Una vez realizado esto inician la ruta, terminando aproximadamente a las 15:00 horas, momento que regresan a la distribuidora para analizar los resultados obtenidos en el día.

La distribuidora con sus clientes maneja un vínculo adecuado formal y de calidad, desde sus inicios por la rotación de vendedores se ha perdido el nexos y comunicación adecuada, buscando la forma de fidelizar la marca y atender los

requerimientos y necesidades de los mismos, por lo que, al efectuar una encuesta se podrá conocer cuál es su percepción de los productos, de los vendedores, para solventar sus necesidades y satisfacer de mejor manera con mayor frecuencia de visitas.

Los principales productos de la Distribuidora Cumbres destinado a las tiendas de barrio son las siguientes:

### **Cuidado de la Familia**

Con un portafolio completo de soluciones de higiene para el cuidado personal y el cuidado del hogar: papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, pañuelos desechables, eliminador de olores, paños húmedos, paños durables, entre otros.



Figura 2. Cuidado de la Familia  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

### **Cuidado del Bebé**

Pequeñín brinda un acompañamiento permanente a los papás en el cuidado, higiene y protección de sus bebés, ofreciendo soluciones innovadoras que ayudan y simplifican la labor de los padres.

En su portafolio se podrá acceder a productos de primera calidad, como: pañales, cremita, *shampoo*, baño líquido y pañitos húmedos (Grupo Familia, 2017)



Figura 3. Cuidado del Bebé  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

### Cuidado Femenino

Nosotras, es una marca para el cuidado femenino con presencia en más de seis países en Latinoamérica, que brinda seguridad, confianza y protección a las mujeres.

Ofrece un portafolio de productos íntimos femeninos, entre los que se encuentran: toallas higiénicas, protectores diarios, tampones, pañitos y jabón íntimo.

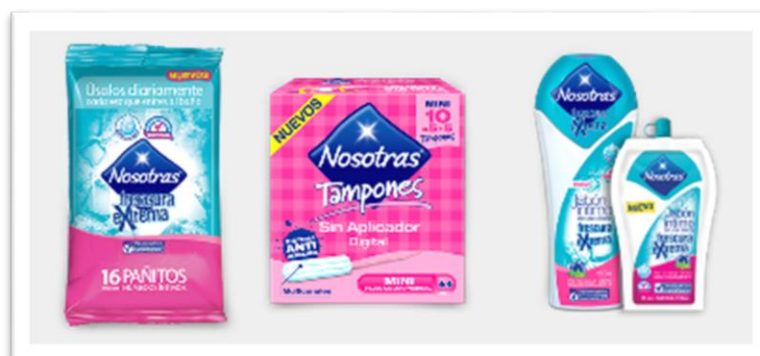


Figura 4. Cuidado femenino  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

### Cuidado del adulto

TENA, es una marca que por más de 20 años ha sido reconocida en Colombia por ser la líder y especialista en productos para la incontinencia. Todo el

conocimiento que se tiene del adulto, se viene capitalizando para ofrecer productos más allá de la incontinencia, productos que satisfagan sus necesidades y complementen su cuidado, logrando con esto el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los adultos. Hoy, TENA, se enfoca en la satisfacción de necesidades de los adultos desde la higiene y cuidado corporal (Grupo Familia, 2017).



Figura 5. Productos adulto mayor  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

## 1.1.4 Estructura distribución y logística

### 1.1.4.1 Distribución

El canal de distribución que utiliza la Distribuidora Cumbres se denomina canal Indirecto Detallista, ya que como no produce y compra producto a la multinacional, lo distribuye a tiendas de barrio y éstas, a su vez, comercializan el producto al consumidor final y se puede apreciar en la siguiente ilustración:

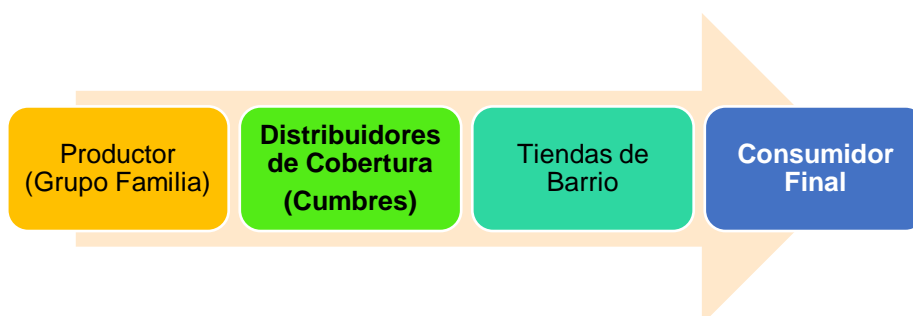


Figura 6. Canal de comercialización Distribuidora Cumbres

### 1.1.4.2 Logística

Para el caso de la logística, la empresa Cumbres corresponde al almacenamiento y transporte de los productos de higiene y aseo personal, utiliza cuatro camiones para estas funciones, una vez realizado el pedido a la empresa Familia, se encarga de facturar y almacenar en el camión, cabe indicar que la empresa utiliza el sistema denominado Cross Docking que es una forma sistemática de distribución, en el cual el producto recibido en el depósito o centro de distribución no es almacenado sino preparado inmediatamente para su próximo envío. En otras palabras, Cross Docking es la transferencia de las entregas desde el punto de origen directamente al punto de destino, con un periodo de almacenaje limitado o inexistente, que se caracteriza por manejar plazos muy cortos, debiéndose coordinar todos los pedidos entrantes y salientes, creando una ventaja competitiva sobre la competencia en los tiempos de entrega de los productos.

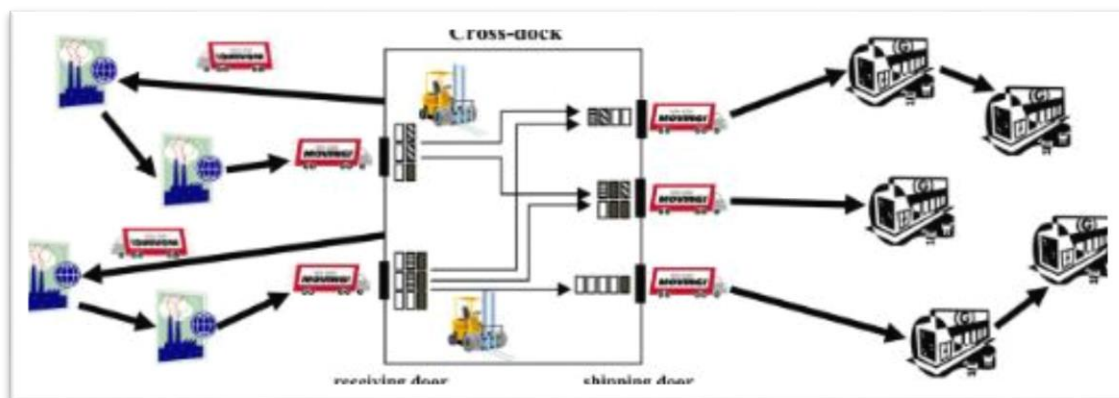


Figura 7. Cross Docking  
Tomado de (Pérez & Rodríguez, 2011, pp. 33-34)

Una vez ingresados los pedidos se procede a la facturación de los mismos y, se asigna en cada camión para la entrega, un camión puede entregar entre 130 y 150 pedidos diarios que representan dos rutas de cada vendedor. El camión entrega todos los pedidos asignados, a la vez que realiza la labor de cobro, es decir, el cliente paga el producto y ese momento se le entrega el pedido, la entrega de los pedidos se la hace a las 24 horas.



En cada camión trabajan dos personas, un chofer que es el encargado del manejo del camión y dos despachadores que son los que arman los pedidos y los que entregan en los puntos de venta.

### **1.1.5 Relación con los proveedores**

La relación con grupo Familia se mantiene en forma directa, ya que la empresa Cumbres solo distribuye productos Familia, es decir, son mono marcas. La empresa entrega crédito por 12 días, cabe señalar que el 90% de productos que adquiere la distribuidora es pagado de contado.

Los despachos de la mercadería se hacen diarios, con un límite de tiempo que corresponde a 48 horas para la entrega. La distribuidora percibe un 18% de margen, de ganancia, además recibe cuatro promociones numéricas mensuales, una por cada marca y dos promociones masivas al año.

Por cumplimiento de ventas obtienen el 2% de rebate del total de las ventas, el cual se lo paga cada semestre, también se recibe capacitaciones y planes de recompensa como concursos y premios.

## **1.2 Análisis externo**

### **1.2.1 Entorno político**

El análisis político indica la relación sobre la salud e higiene de las personas en el área laboral y la disposición que deben seguir las empresas para mantener a sus empleados con seguridad y libre de riesgos de contaminación y enfermedades que priven su normal desempeño diario y limite a la empresa de generar productividad.

Según indica la Ley Orgánica de Salud, Ley 67, Registro Oficial Suplemento 423 2006, con respecto a la Salud y seguridad en el trabajo dice que:

Art. 117.- La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Empleo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establecerá las normas de salud y seguridad en el trabajo para proteger la salud de los trabajadores.

Art. 118.- Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándoles de información suficiente, equipos de protección, vestimenta apropiada, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales (Congreso Nacional, 2006)

Según la Organización Internacional del Trabajo (1964) se promulgo el “Convenio sobre la higiene (comercio y oficinas):

Art. 1 El presente Convenio se aplica:

- a) a los establecimientos de comercio;
- b) a los establecimientos, instituciones o servicios administrativos cuyo personal efectúe principalmente trabajos de oficina;
- c) en la medida en que no estén sometidos a la legislación nacional o a otras disposiciones relativas a la higiene en la industria, las minas, los transportes o la agricultura, a toda sección de otros establecimientos, instituciones o servicios administrativos en que el personal efectúe principalmente actividades comerciales o trabajos de oficina (pp. 1-2)

Para que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA (2017) en normativa técnica sanitaria ejerza sobre las prácticas correctivas de higiene, el artículo 361 de la Constitución de la República dice lo siguiente:

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 361, dispone que: "El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades

relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector" (p. 1)

## 1.2.2 Entorno económico

### 1.2.2.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) desagregado, se tiene que para el 2016 hubo un decrecimiento en todas las variables que explican el PIB: exportaciones, Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), consumo de hogares y consumo de gobierno. Estos resultados preliminares son mejores a las previsiones que anteriormente presentó el BCE. Por esta razón, la variación anual del PIB se ajustó de -1,7% a -1,5%.

Para el 2017, se prevé un crecimiento de las exportaciones de 11,9%, lo que explicaría, según el BCE, el crecimiento de 1,42% que han proyectado para la economía en el 2017 (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)

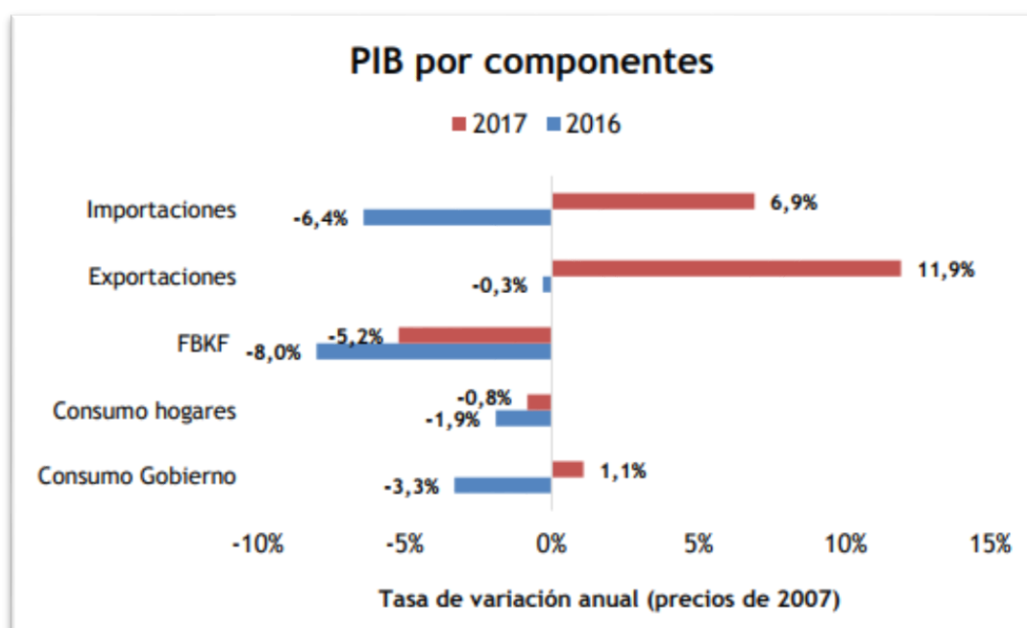


Figura 8. PIB 2016  
Tomado de (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)

Según indica el Diario El Universo (2017):

La economía ecuatoriana del primer trimestre del 2017 creció en 2,6% en relación al primer trimestre del 2016. Además, aseguró que ya se han registrado dos trimestres seguidos de crecimiento positivo. Esto luego de que la economía ecuatoriana experimentara al menos cinco trimestres negativos desde el tercer trimestre del 2015.

Por medio de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el mercado ecuatoriano dominan las marcas de papel higiénico Scott, de la multinacional Kimberly Clark; y Familia, del grupo colombiano del mismo nombre.

Un estudio elaborado por Ipsa Group (ahora Nielsen) en el 2011, con encuestas en hogares de 62 ciudades, señalaba que, en el rubro de higiene personal, el ecuatoriano destinaba el 13% de sus egresos a la compra de papel higiénico.

A través de datos al 2013 de la Cámara de la Industria Cosmética, de Productos de Aseo, de Higiene y Afines del Ecuador, los hogares del país del segmento socioeconómico medio, asignan USD 50 al mes al rubro de higiene personal y el segmento alto, hasta USD 300 (El Comercio, 2014).

#### **1.2.2.2 Inflación**

La inflación anual en junio de 2017 fue de 0,16%, en el mes anterior fue de 1,10% y la de junio de 2016 se ubicó en 1,59%. La inflación acumulada en junio de 2017 se ubicó en 0,32%; el mes anterior fue de 0,91%; y, la de junio de 2016 se ubicó en 1,29% (INEC, 2017).

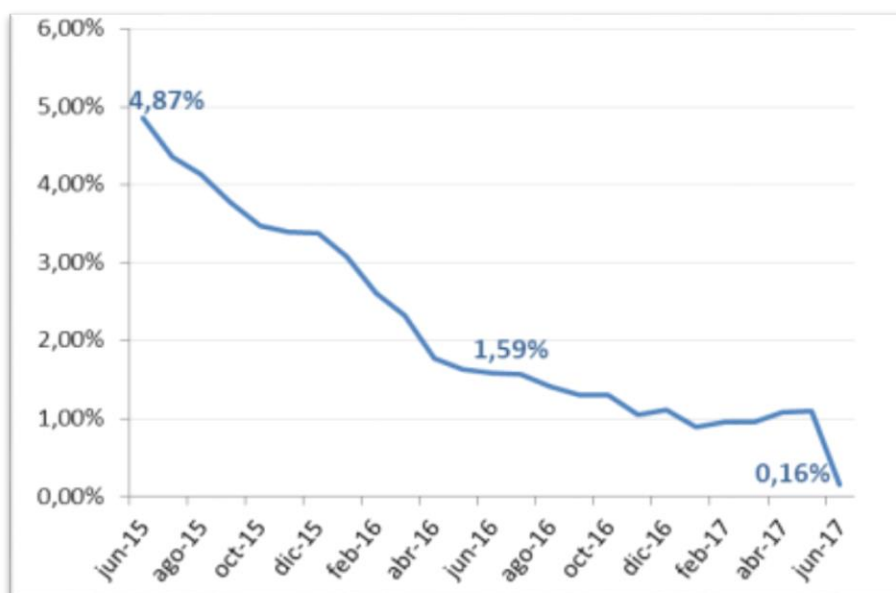


Figura 9. Evolución de la inflación últimos dos años  
Tomado de (INEC, 2017)

### 1.2.3 Entorno socioeconómico

#### 1.2.3.1 Desempleo

La tasa de desempleo a nivel nacional se redujo en 1,3 puntos porcentuales con respecto a marzo 2016, una variación estadísticamente significativa. Así, en marzo de 2017 este indicador a nivel nacional fue de 4,4%, mientras que en marzo 2016 fue 5,7%. Desagregado por áreas, a nivel urbano existió una reducción estadísticamente significativa de la tasa de desempleo de 1,7 puntos porcentuales; en marzo de 2017, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 5,64%, respecto a 7,35% de marzo del año anterior. En el área rural, el desempleo alcanzó el 2,0% en marzo 2017, frente al 2,4% en marzo de 2016, una variación que no fue estadísticamente significativa (INEC, 2017).

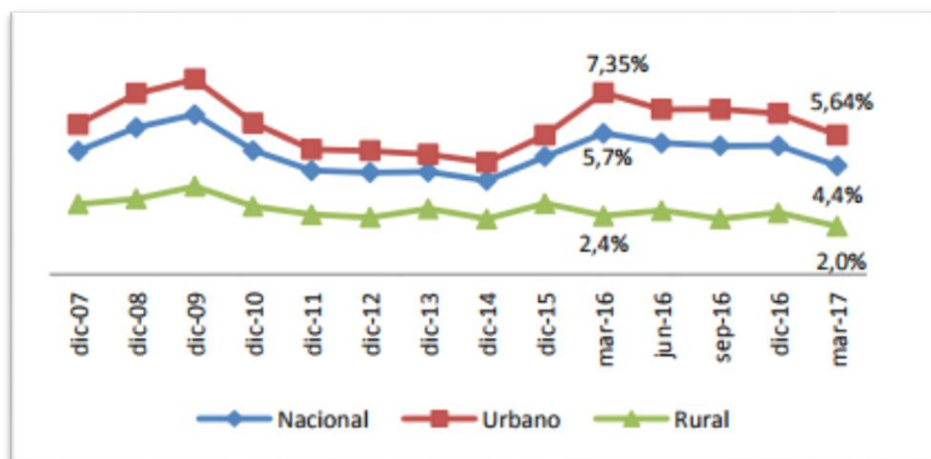
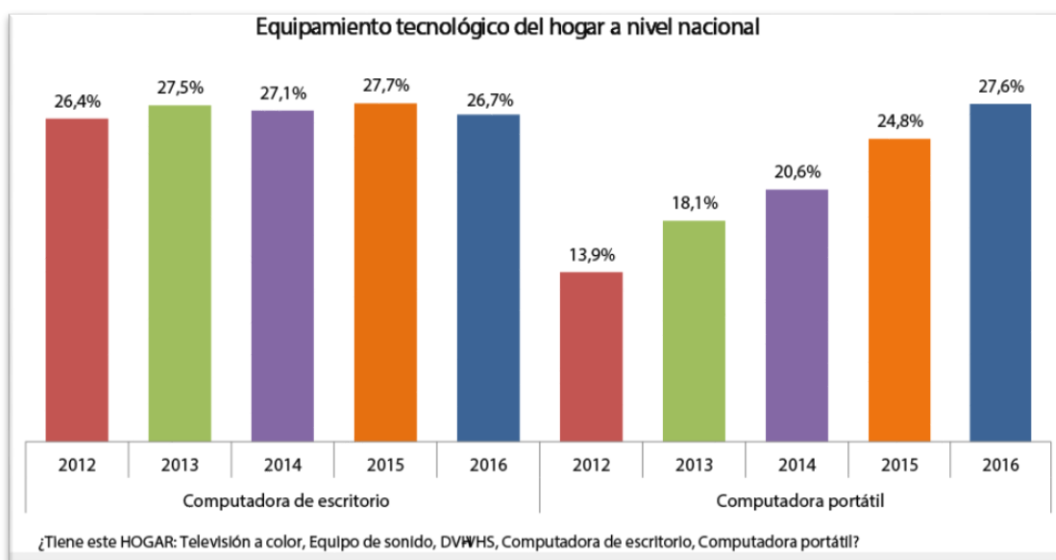


Figura 10. Empleo, desempleo nacional  
Tomado de (INEC, 2017)

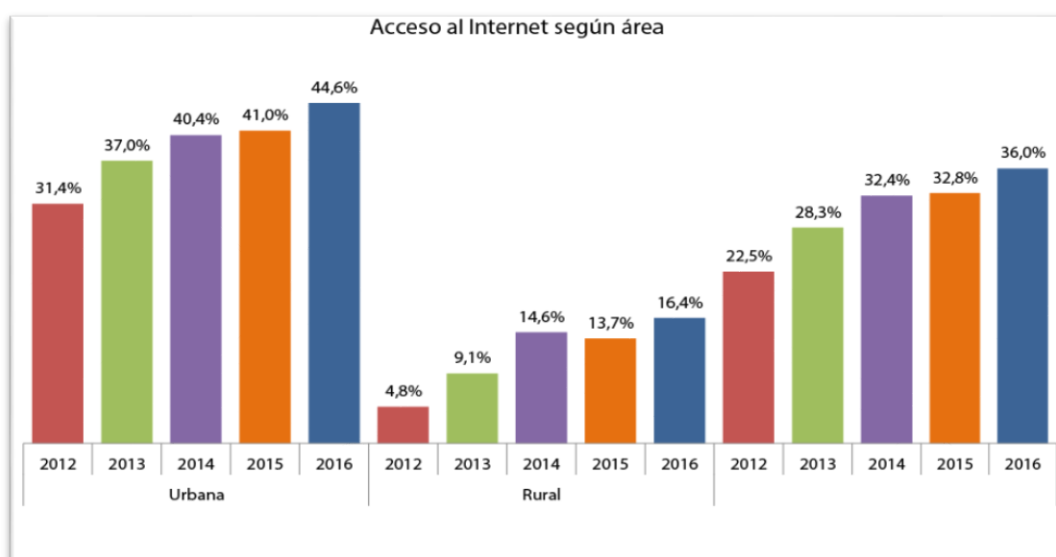
#### 1.2.4 Entorno tecnológico

El factor Tecnológico en el Ecuador está en constante crecimiento con el impulso y fomento del gobierno Nacional, debido a que, la velocidad y manera cómo evoluciona este agente es muy rápido, entre los cuales se destaca el uso del internet, teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, programas tecnológicos, entre otros. La maquinaria está en constante evolución, así como sus procesos de innovación y producción. En la actualidad surgen nuevas herramientas que hacen más eficientes los procesos de distribución de los pedidos y los sistemas que se utilizan para la recepción de los pedidos, despachos, canales de comunicación etc., entre los cuales se puede mencionar.



*Figura 11.* Equipamiento tecnológico Ecuador  
Tomado de (INEC, 2016)

En cinco años ha incrementado 13,7 puntos el equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, mientras que en las computadoras de escritorio se registra un incremento de 0,3 puntos (INEC, 2016).



*Figura 12.* Acceso a internet a nivel nacional  
Tomado de (INEC, 2016)

El 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos (INEC, 2017).

Cabe indicar que en las empresas a nivel nacional tanto públicas y privadas se utiliza Tecnología de Información y comunicación, en donde se pudo observar que, en el año 2014, en el sector manufactura se encuentra el mayor porcentaje de empresas investigadas que realizan inversión en TIC con 48,4% de las empresas investigadas en este sector.



Figura 13. Porcentaje de empresas que hacen inversión en TIC, según sector económico Tomado de (INEC, 2014)

### 1.3 Análisis FODA

A través de este análisis se podrá determinar la situación actual de la Distribuidora Cumbres, para luego plantear estrategias para aprovechar los puntos fuertes y dar soluciones a los puntos críticos.



Tabla 2. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Compromiso con la multinacional Productos Familia	Alta rotación de asesores comerciales
Conocimiento de los productos y sus beneficios para los clientes	No tener rutas para atender clientes nocturnos
Ubicación estratégica para la logística de distribución	Limitada capacitación del personal y del mercado
Distribución Directa y Diseño de rutas de ventas	Falta de un departamento de talento Humano
Productos de calidad destinados para la salud	Baja tecnología
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Variedad de las necesidades de la población	Alta competencia en el mercado
Competencia no posee un sistema de distribución directo	Aparición de vendedores ambulantes de tienda a precios más bajos
Crecimiento de la multinacional y diversificación de nuevos productos	Irregularidad en el stock de productos Familia
Aparición de un mayor número de tiendas en las zonas	Creación de políticas tributarias desestabilizan al cliente
Alianzas estratégicas con otras empresas	Recesión económica

#### 1.4 Matriz externa e interna

El proceso de elaboración de la matriz MEFI está dado en fijar un peso y una calificación, de esta manera se obtiene un total ponderado tanto para sus fortalezas como para sus debilidades.

Se da un peso desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas. El total de los pesos debe ser de 1.0, luego se determina una calificación entre 1 y 4 para cada fortaleza y debilidad, con el fin de identificar las mayores debilidades (1), menores debilidades (2), menores fortalezas (3), mayores fortalezas (4).

Sin importar la cantidad de fortalezas y debilidades identificadas, el ponderado total debe ser entre 1.0 y 4.0. Los ponderados totales menores a 2.5 indican que la empresa es débil internamente, las calificaciones mayores a 2.5 indican un estado interno fuerte.

Tabla 3. Matriz Interna

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Compromiso con la multinacional Productos Familia	0,17	4	0,68
Conocimiento de los productos y sus beneficios para los clientes	0,15	4	0,6
Ubicación estratégica para la logística de distribución	0,12	3	0,36
Distribución Directa y Diseño de rutas de ventas	0,15	3	0,45
Productos de calidad destinados para la salud	0,2	4	0,8
<b>Debilidades</b>			
Alta rotación de asesores comerciales	0,07	1	0,07
No tener rutas para atender clientes nocturnos	0,04	1	0,04
Limitada capacitación del personal y del mercado	0,04	2	0,08
Falta de un departamento de talento Humano	0,03	1	0,03
Baja tecnología	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,17</b>

Mediante la matriz MEFI se logró un total de 3.17, lo cual indica que de manera interna la Distribuidora es fuerte, pero debe optimizar sus debilidades.

La matriz MEFE, ayuda a determinar si la Distribuidora Cumbres está usando sus fortalezas y, a la vez, aprovechando las oportunidades en el mercado. Esta matriz permitirá conocer si el medio empresarial está empleando sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades.

Se fija un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) para cada una de las oportunidades y amenazas identificadas. El total de los pesos asignados a cada oportunidad y amenaza debe ser 1.0, luego se califica a cada oportunidad y amenaza con 4 (respuesta superior), 3 (respuesta superior a 2.5), 2 (respuesta media) y 1 (respuesta mala). Las calificaciones representan a la empresa, los pesos representan a la industria.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas identificadas, el ponderado total debe estar entre 1.0 y 4.0. Un ponderado de 4.0 muestra que la empresa está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas existentes

en la industria. Un ponderado de 1.0 muestra que la organización no está aprovechando las oportunidades, mucho menos impidiendo las amenazas del entorno.

Tabla 4. Matriz externa

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Competencia no posee un sistema de distribución directo	0,2	4	0,8
Crecimiento de la multinacional y diversificación de nuevos productos	0,2	4	0,8
Aparición de un mayor número de tiendas en las zonas	0,1	3	0,3
Alianzas estratégicas con otras empresas	0,1	3	0,3
Apoyo y Fomento de la matriz productiva a través del Gobierno	0,1	3	0,3
<b>Amenazas</b>			
Alta competencia en el mercado	0,1	2	0,2
Aparición de corredores de tienda a precios más bajos	0,05	2	0,1
Irregularidad en el stock de productos Familia	0,05	1	0,05
Creación de políticas tributarias desestabilizan al cliente	0,05	1	0,05
Recesión económica	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Utilizando el diagnóstico MEFE se obtuvo el total de 3, el cual indica que la Distribuidora está optimizando sus oportunidades, con el fin de, evitar amenazas que impidan su correcto funcionamiento y desarrollo a futuro.

Cruzando los valores correspondientes a las ponderaciones EFI 3,17 Y EFE 3, Se obtiene que el cruce de los datos define los cuadrantes de crecimiento y construcción, es decir, utilizar mayores tácticas para seguir expandiendo los productos de la distribuidora.

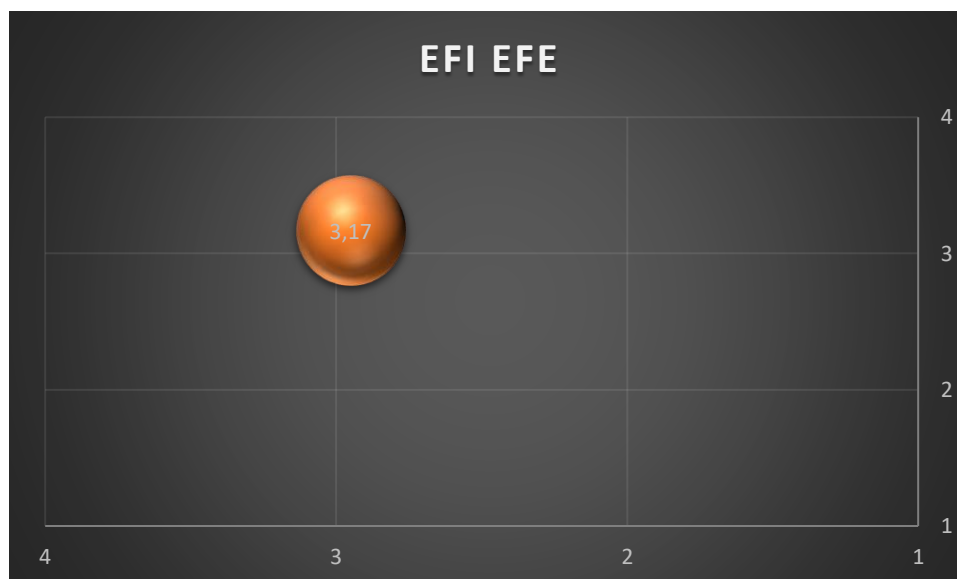


Figura 14. Matriz interna y externa Cruce EFI – EFE

### 1.5 Matriz competitiva

El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas inmediatas en su afectación sobre el sistema organización en análisis.

El paso que se debe seguir para la realización de la matriz de perfil competitivo son:

1. Identificar los factores decisivos de éxito en el sector del cual hace parte la organización analizada, haciendo el listado de fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de 5 y un máximo de 20.
2. Ponderar los factores. La totalidad de los factores dispuestos tiene una valoración de 1,0.
3. Clasificar las variables: Tipo 1) corresponde a una debilidad mayor; tipo 2) debilidad menor; tipo 3) fortaleza menor; tipo 4) fortaleza mayor.
4. Hacer la comparación entre competidores. Si el resultado es mayor a 2,5, entonces se presentó una situación de fortaleza respecto a los competidores. (Márquez, 2016, pp. 41-42)

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

Factores claves del éxito	Ponderación	Cumbres		Ayman		Cobermarsa	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Tecnología Innovadora	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Calidad de los Productos	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Productividad	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Experiencia	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Servicio de Calidad	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Competitividad	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>2,4</b>		<b>1,8</b>

El resultado corresponde a 3, indica que la distribuidora es la más fuerte, pero la empresa, Ayman es su competencia directa y amenaza más fuerte con 2,4 de resultado, es decir, fuerzas relativas, pero el éxito de la Distribuidora está enfocado en la calidad de los productos y la tecnología de los mismos.

La principal información con respecto a la empresa Ayman Distribuciones es la siguiente:

- Distribuidora de productos de consumo masivo.
- Zona de cobertura: Valle de Tumbaco y Los Chillos.
- Gerente General: Luis Lara Galarraga.

Las principales fortalezas y debilidades de la empresa son las siguientes:

### Fortalezas

- Experiencia de la dirección en venta de cobertura.
- Capacidad comercial de la gerencia general y gerencia administrativa.
- Estructura organizacional acorde a la distribución del canal tienda a tienda (TAT).
- Equipo logístico propio.
- Disponibilidad de inventario.

## **Debilidades**

- Falta de experiencia en la administración de negocios.
- Desconocimiento de la gestión organizacional.
- No existe plan de incentivos para los vendedores.
- Mínimo control de la liquidez de la empresa.
- Ausencia de provisiones para cuentas por cobrar.

## **Análisis:**

La distribuidora Ayman es una empresa centrada en la experiencia comercial de su propietario, el cual conoce muy bien la gestión del canal TAT, sin embargo, no tiene una preparación para la administración de negocios, no tiene preparación académica en administración y/o finanzas, es por ello, que no tiene un buen manejo de su empresa en temas relacionados con la cultura organizacional o control del flujo de caja.

Esto incide para que la empresa tenga falencias en el equipo de ventas, por cuanto se exige grandes volúmenes de venta hacia los puntos de venta, pero los trabajadores no son retribuidos con incentivos económicos y no económicos.

En el aspecto financiero, la empresa no cuenta con mecanismos de control y optimización de los recursos financieros, no existe experiencia en la administración del flujo de caja, lo cual limita el destino de dinero para capital de trabajo, esto puede poner en riesgo su sustentabilidad.

Si bien es cierto la empresa tiene éxito comercial, carece del soporte administrativo para que la distribuidora Ayman sea una empresa líder en el mercado.

## 1.6 Matriz BCG

La Matriz BCG es un método gráfico que permite analizar la cartera de negocios. Es una herramienta de análisis estratégico que tiene un vínculo con el marketing estratégico. Su función en este caso es decidir el enfoque que se le da a los diferentes productos, para saber en cuáles invertir, no invertir, o incluso que producto abandonar.

Tabla 6. Matriz BCG

		<b>Estrella</b>		<b>Interrogante</b>	
		Ph Megarollo x 1		Ph Frescura Extrema x 1	
		Ph Aroma x 4		Toallas Higiénicas Buenas Noches	
		Toallas Higiénicas Básicas Alas			
<b>Alta</b>	<b>Crecimiento</b>	Paños húmedos Pequeñín		Pañal Pequeñín Extra Confort	
		<b>Vaca</b>		<b>Perro</b>	
		Ph Grande x 1		Famitex	
		Protectores Diarios Multiestilos		Paños Húmedos, Mil usos	
<b>Baja</b>	<b>Crecimiento</b>	Protectores Diarios Largos		Paños Húmedos Naricitas	
				Toallas Higiénicas Dobles	
		Protectores Dobles			
		<b>Alta</b>		<b>Baja</b>	
<b>Participación de Mercado</b>					

Los productos más comerciales de la Distribuidora Cumbres y que están en proceso de crecimiento paulatino son; Papel higiénico Megarollo x 1, Papel higiénico Aroma x 4, Toallas Higiénicas Básicas Alas, Paños húmedos Pequeñín no así, los productos que han alcanzado el clímax de vida son: Papel higiénico Grande x 1, Protectores Diarios Multiestilos, Protectores Diarios Largos, siendo productos Vaca con un nivel de ventas regular, también se puede observar que los productos Famitex, Paños Húmedos, Mil usos, Paños Húmedos Naricitas, Toallas Higiénicas Dobles, Protectores Dobles son productos considerados Perros, porque han comenzado a caer porque no generan un requerimiento en el consumidor y, éste lo puede suplir con algún producto complementario de la

competencia, adicional, se puede observar que los productos; Papel higiénico Frescura Extrema x 1, Toallas Higiénicas Buenas Noches, Pañal Pequeñín Extra Confort son productos relativamente nuevos y se encuentran penetrando el mercado y, según el tiempo que se comercialicen y las bondades de los mismos harán que se convierta en producto estrella.

Cabe señalar que la tasa de crecimiento de mercado de estos productos se calculó tomando en cuenta los dos últimos periodos de ventas de la empresa cumbres correspondientes al año 2015 (\$1.030525), 2016 (\$1.094581) obteniéndose que:

$$Tasa\ crecimiento = \frac{1.094581 - 1.030525}{1.094581} \times 100$$

Tomado de (Sapag Chain, 2015)

La Tasa de crecimiento de mercado, durante el último periodo fue de 5,85% porque el crecimiento en ventas fue relativo con respecto al año 2015, ya que los productos que se encuentran en declive hicieron que no exista un mejor desempeño.

Así mismo, se calculó la participación relativa que establece en un criterio de 1 o 1.5 que indica que el porcentaje de participación está fortalecido mientras que por debajo la participación es limitada, el porcentaje de la empresa Cumbres es del 38,8% según datos internos, mientras que su principal competencia como Distribuidor es la Empresa Ayman que tiene una cuota de mercado del 36% determinándose que la participación de la distribuidora es fuerte al 1,05%.

$$\frac{38\%}{33\%} = 1,05\% \text{ participacio relativa de mercado}$$



## 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1 Determinación de la población y muestra

La investigación de mercado se aplicó en una población de 2.850 tiendas de barrio, que la empresa tiene registrada en su base de datos, donde comercializa o comercializaba sus productos de higiene y aseo personal, para determinar la muestra de la investigación se procede a la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

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

Tomado de (Sapag Chain, 2015)

N = Total de la población: 2.850 tiendas

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 2850}{(0,05^2 (2850 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 339$$

El resultado de la muestra determina la aplicación de la encuesta en 339 tiendas de barrio donde se comercializa productos de higiene y aseo.

## 2.2 Resultados de la investigación

### 1. Vende en su negocio productos de limpieza

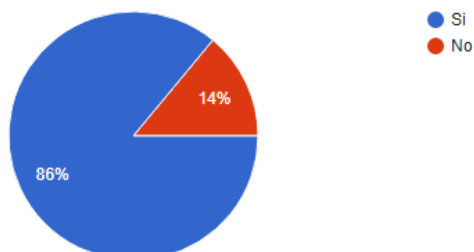


Figura 15. Pregunta 1

El 86% de las tiendas de barrio encuestadas manifiestan que venden productos de limpieza en su comercio, esto muestra la importancia de este tipo de productos para las tiendas debido a la demanda que tiene por parte de los consumidores.

### 2. Si vende productos de limpieza, cual es la marca preferida por los clientes

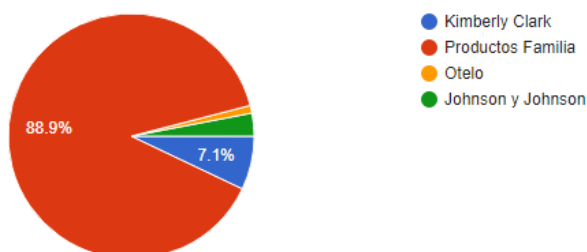


Figura 16. Pregunta 2

La marca preferida por las tiendas de barrio es Familia con el 88,9% de las respuestas, seguida por el 7,1% de Kimberly Clark y entre las otras marcas se reparten el 4% restante. Este alto porcentaje permite afirmar que Familia es líder en el mercado de tiendas de barrio y, sus competidores se encuentran a una gran distancia del líder.

### 3. Con que frecuencia adquiere productos de limpieza

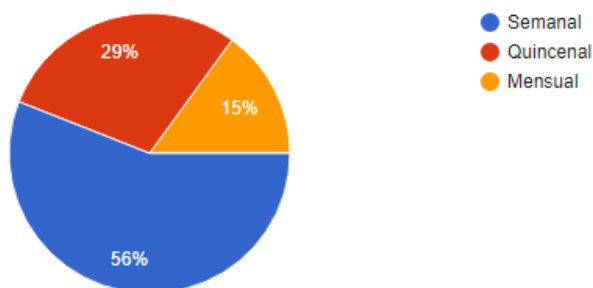


Figura 17. Pregunta 3

La frecuencia de compra de los productos de limpieza es semanal, el 56% de las respuestas indican esta opción, 29% indican como la frecuencia de compra quincenal y 15% indica que la frecuencia es mensual. Esto permite afirmar que los productos de limpieza son de alta rotación en las tiendas de barrio.

### 4.Cuál es la forma de pago usada en las transacciones de productos de limpieza

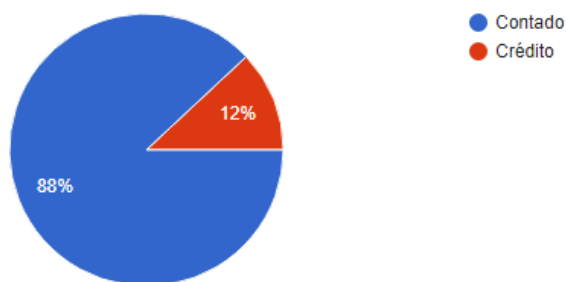


Figura 18. Pregunta 4

En la comercialización de los productos de limpieza, las tiendas de barrio no reciben crédito por parte de los distribuidores, tan solo el 12% de las respuestas indican que usa esta modalidad de pago en sus transacciones.

## 5. Que tan importante es el crédito para su negocio

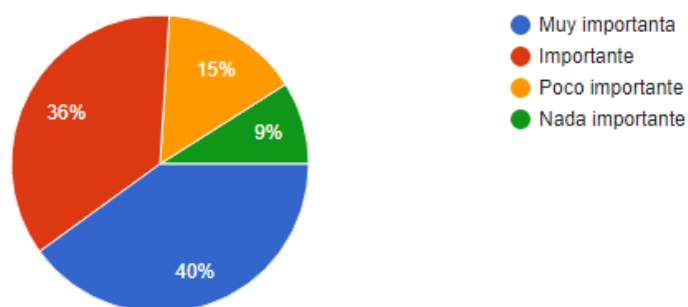


Figura 19. Pregunta 5

Para las tiendas de barrio, el crédito es un aspecto fundamental para su negocio, el 76% de los encuestados califica el crédito como muy importante o importante. Este alto porcentaje, se contradice con las tiendas de barrio que reciben crédito, que tan solo es el 12%, esto permite concluir que las tiendas necesitan crédito, pero los distribuidores no ofrecen este tipo de pago.

## 6.Cuál es el producto de limpieza con mayor venta en su negocio

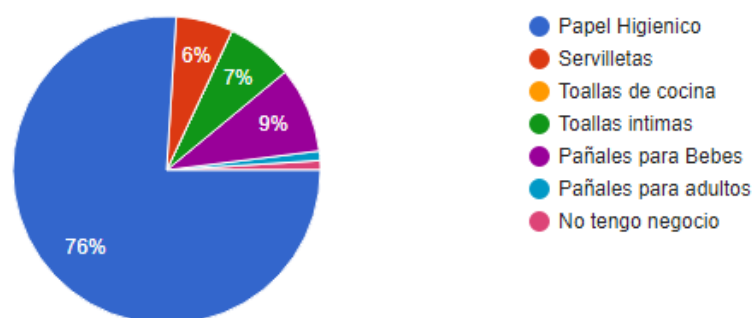


Figura 20. Pregunta 6

En cuanto al producto de limpieza con mayor movimiento comercial en las tiendas de barrio, el papel higiénico ocupa el primer lugar con el 76% de las respuestas de los encuestados, seguido de los pañales para bebés con el 9%, toallas intimas con el 7% y servilletas con el 6%.

## 7. Como califica la gestión de la Distribuidora Cumbres

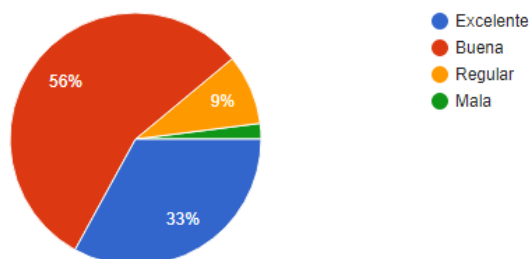


Figura 21. Pregunta 7

La gestión de la Distribuidora Cumbres es calificada como excelente en el 33% de las respuestas, la calificación buena la responde el 56% de los encuestados y mala o regular el 11% de los encuestados. Las tiendas de barrio tienen una calificación positiva, pero es importante que se implementen mejoras en ciertos aspectos principales, como son capacitación, atención, información, publicidad y promociones, esto se establece en las siguientes preguntas.

## 8. Como califica la capacitación de Distribuidora Cumbres

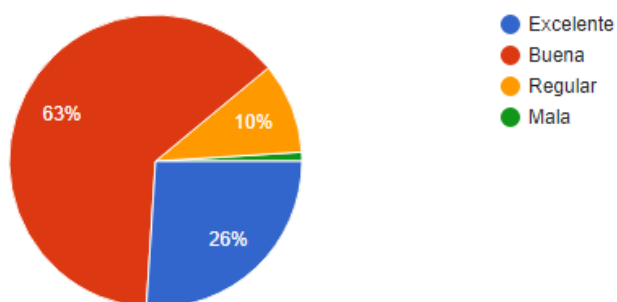


Figura 22. Pregunta 8

Con respecto a la capacitación, el 89% de los encuestados la califica como excelente o buena y, el 11% lo califica como regular o mala. Estos porcentajes son similares a los obtenidos en la calificación de la pregunta anterior, por lo que, el tema de capacitación no es un punto débil de la Distribuidora Cumbres.

### 9. Como califica la atención del personal que entrega el producto en su negocio

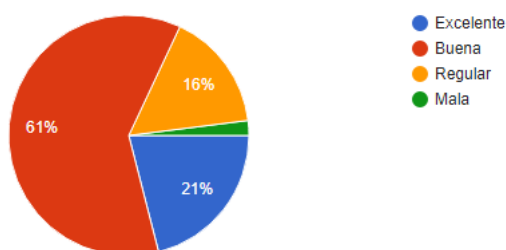


Figura 23. Pregunta 9

La atención del personal que se encarga del transporte y entrega de los productos de higiene, se califica como excelente o buena en el 82% de los encuestados y 18% lo califica como regular o mala. Este porcentaje de calificación positiva es menor a la gestión de la distribuidora, por lo que, se puede establecer un punto débil de la Distribuidora Cumbres.

### 10. Como califica la información que recibió del personal de ventas de la Distribuidora Cumbres

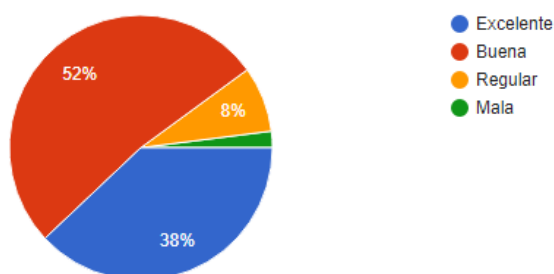


Figura 24. Pregunta 10

La entrega de información del personal de ventas de la distribuidora a las tiendas de barrio, se califica como excelente y buena en el 90% de los encuestados y el 10% lo califica como regular y mala. Este porcentaje de respuestas favorables es superior a la gestión general de la distribuidora, lo que concluye que la

información entregada por el personal de ventas es positiva para las tiendas de barrio.

### 11. Como califica la publicidad y promoción de otras marcas de productos de limpieza en la relación con los productos Familia

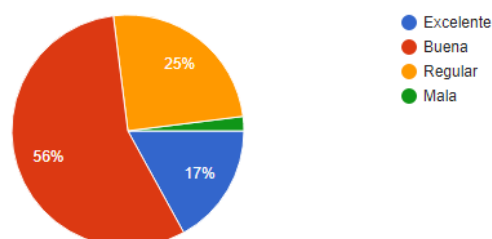


Figura 25. Pregunta 11

La publicidad y promoción de los productos Familia, son calificados como excelentes y buenos en el 73% de los encuestados en relación a la publicidad y promoción de otros productos de higiene y limpieza. Este aspecto de la distribuidora tiene una calificación positiva por parte de los propietarios de las tiendas de barrio y los posiciona en ventaja con respecto a su competencia.

### 12. Como califica el precio de los productos Familia en relación de otras marcas de productos de limpieza

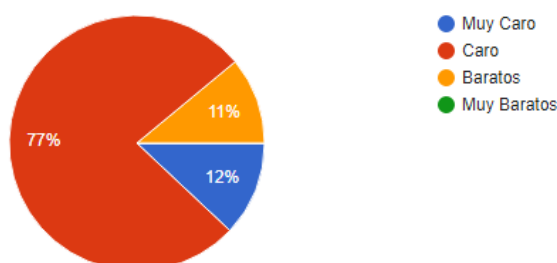


Figura 26. Pregunta 12

Los productos Familia son declarados como caros en el 77% de los encuestados y 12% de los encuestados lo califican como muy caro, siendo una apreciación

de los propietarios de las tiendas de barrio en relación a los productos de la competencia.

### 13. Cuál es el factor que más influye en la compra de productos de limpieza en su negocio

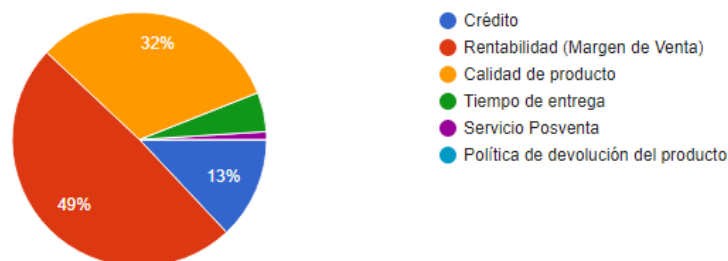


Figura 27. Pregunta 13

El principal factor para que los propietarios de las tiendas de barrio, escojan los productos de limpieza, es la rentabilidad que ofrece la empresa distribuidora con el 49% de los encuestados, la calidad del producto indica el 32% de los encuestados y 13% establece a la política de devolución como el factor que más influye. Esto permite concluir que las tiendas de barrio buscan la rentabilidad como su principal factor de decisión, seguido por la calidad del producto, esto es entendible debido a que buscan la sustentación financiera de su negocio.

### 2.3 Conclusiones de la investigación de mercado

En base a la información obtenida en la investigación de mercado se puede determinar las siguientes conclusiones relevantes que, sirven como fuente para la construcción del plan de marketing:

- Familia es un producto líder en las tiendas de barrio.
- El producto papel higiénico tiene alta rotación en las tiendas de barrio y es atractivo para estos puntos de venta.



- La percepción del servicio de la Distribuidora Cumbres es calificada como positiva por los puntos de venta.
- Las tiendas de barrio escogen productos de limpieza e higiene por su rentabilidad frente a otros productos.

En base a estas conclusiones halladas en la investigación de mercado, junto a la información resultante del análisis FODA de la distribuidora, sirven de insumo para plantear el plan de marketing, lo cual se presenta en la siguiente infografía:

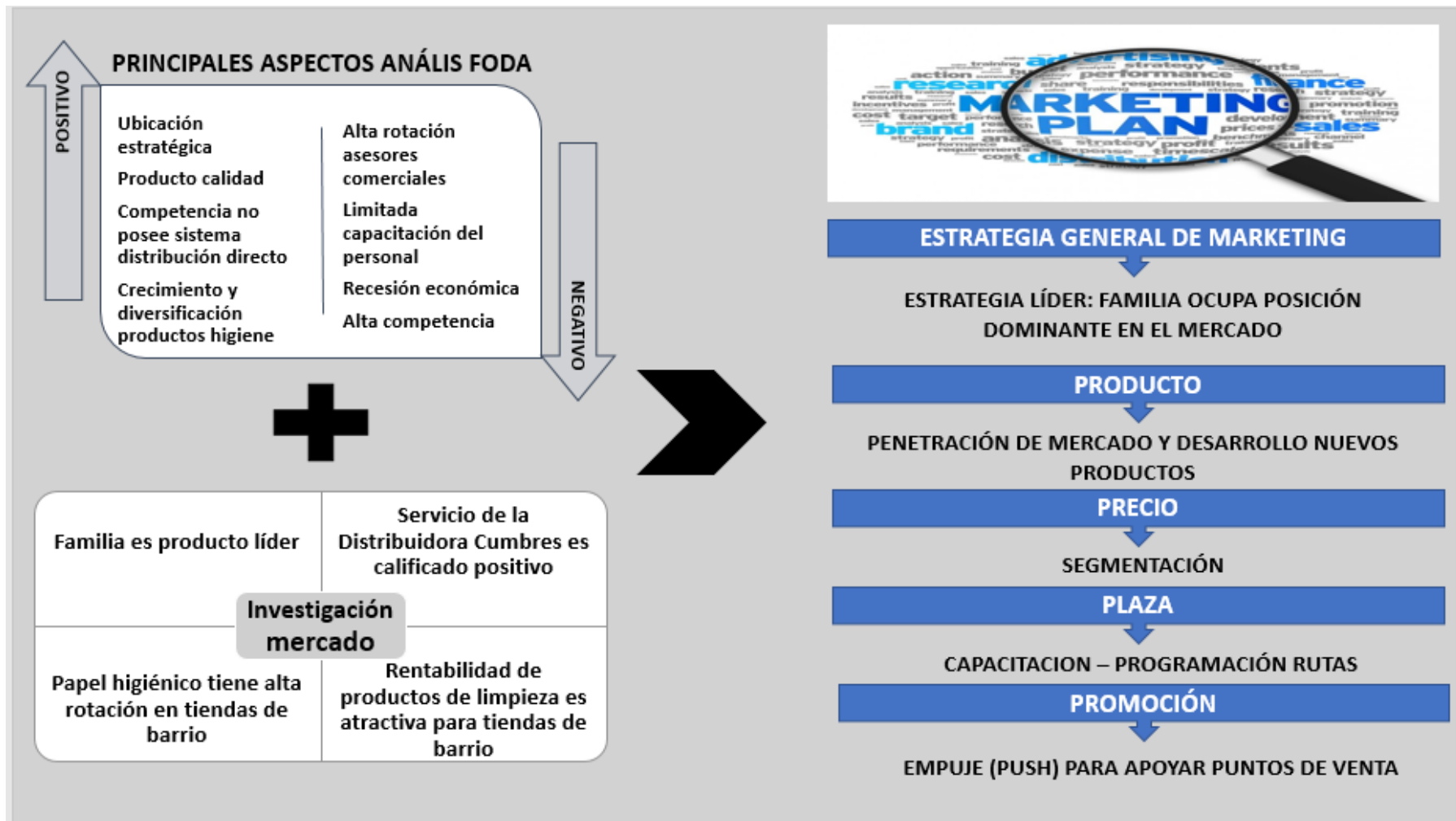


Figura 28. Plan de marketing

### 3 PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Plan de marketing

El plan de marketing es un instrumento de apoyo y soporte para poder alcanzar los objetivos que perciba la empresa en el mercado y, por ende, poder satisfacer las necesidades de los consumidores, clientes y usuarios a los cuales esté atendiendo mediante la comercialización de productos o servicios, generando a través de esta herramienta estrategias de acción para poder sobresalir ante la competencia y mantenerse en el mercado que hoy en día es fuertemente competitivo.

Para el desarrollo de este plan de marketing, han sido proporcionados por parte de Ferrel, Hirt, & Ramos (Ferrel, Hirt, & Ramos, 2004, pp. 207-209) los siguientes consejos:

Planear con anticipación, revisar constantemente, ser creativo, siempre emplear el sentido común y el buen juicio, tratar de anticiparse en todo momento ante cualquier suceso durante la implementación, actualizaciones frecuentes y nunca dejar de comunicarse con todo individuo perteneciente al plan.

Para efectuar el plan de marketing se debe efectuar mediante una previa planificación y el establecimiento de objetivos, tomando en cuenta donde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere llegar y, mediante la aplicación de estrategias concretas o tácticas que se van a emplear por medio del marketing, el plan de marketing se establece a un periodo normal de un año.

El marketing mix es una “mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo (p. 4), es decir, es una herramienta estratégica para alcanzar objetivos de marketing enfocados, como las 4p’s. “La primera P, es el producto en sí mismo, para continuar con el precio de éste, la

plaza o donde será ofertado y finalmente la promoción del mismo” (Barrows & Powers, 2008, pp. 4-15).

### **3.2 Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos del presente plan de marketing deben ser considerados tomando en cuenta aspectos referentes al crecimiento en ventas, reducción de costos, diversificación de los productos o servicios, expansión en el mercado, la Distribuidora Cumbres pretende los siguientes objetivos de marketing:

- Incrementar el nivel de ventas para el año 2018 con un crecimiento sostenido del 10% sobre el año 2017.
- Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.
- Crecer un 5% en ventas directas en el canal Tienda a Tienda con respecto a los demás Distribuidores del Grupo Familia.
- Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora.

### **3.3 Marketing estratégico**

#### **3.3.1 Estrategia general de marketing**

Una estrategia de marketing define los principios fundamentales que orientarán el proceso que permita a la empresa alcanzar los objetivos trazados, en otras palabras, constituye la ruta a seguir por las líneas de acción contenidas en las políticas para alcanzar los objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

La estrategia general de marketing planteada en el presente trabajo, para que Distribuidora Cumbres cumpla con su objetivo de mejorar la comercialización,

cobertura e imagen de la empresa, es la estrategia de posicionamiento en el mercado, en la cual, según Kotler & Armstrong (Kotler & Armstrong, 2012, pp. 80-97) se diferencian cuatro tipos de estrategias competitivas basados en la importancia de la cuota de mercado que son: líder, retador, seguidor y especialista.

La estrategia seleccionada por la empresa es la de líder, ya que la empresa ocupa una posición dominante en el mercado, esta estrategia plantea acciones que deben estar enfocadas en:

- Incrementar la demanda total del mercado.
- Proteger la participación en el mercado actual con acciones defensivas y ofensivas.
- Incrementar su participación de mercado.

Entre las estrategias orientadas a defender la participación de mercado se destacan como primordial, el proceso de innovación continua de los productos actuales, el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento del servicio al cliente y de la fuerza de ventas de la empresa, una distribución eficaz, reducción de costos, la competitividad y la creación de valor para los consumidores finales.

### **3.4 Marketing Mix**

#### **3.4.1 Producto**

Para establecer la estrategia de producto se considera la matriz de cartera de Ansoff, la cual permite identificar oportunidades de crecimiento mediante la combinación de producto y mercado, en este sentido la estrategia de producto de Distribuidora Cumbres se ubica en el cuadrante de Penetración de mercado, la cual permite a la empresa alentar su crecimiento y participación en el mercado a partir de la mejora en los productos (Kotler & Armstrong, 2012, pp. 412-416). De igual manera se ubica en el cuadrante Desarrollo de nuevos productos,

enfocándose en mercados actuales, constituyéndose en una extensión de línea de los productos ya existentes comercializados por la empresa (Kotler & Armstrong, 2012, pp. 412-416)

Tabla 7. Matriz estrategia de cartera de Ansoff

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Penetración mercado	Desarrollo nuevos productos
<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tomado de (Kotler & Armstrong, 2012, p. 370)

Con la estrategia de penetración de mercado se busca fidelizar e incrementar la lealtad de los clientes, aumentar la frecuencia de compra de los productos actuales; con la estrategia de desarrollo de nuevos productos para mercados actuales se pretende generar un crecimiento para la empresa a partir del desarrollo de un nuevo producto con el objetivo de satisfacer a los actuales clientes, para ello se desarrollan actividades tendientes a cumplir con este objetivo, mismas que se describen a continuación:

- Comercialización de una nueva línea de producto diseñado por el Grupo Familia denominado “Frescura extrema”, el cual está conformado por los siguientes productos: eliminador de olores para el baño, pañitos húmedos mil usos, pañuelos faciales y papel higiénico.

La línea de **Frescura Extrema** se ha constituido para proveer beneficios sin irritar la piel del consumidor, ya que está conformada por productos hipoalergénicos que han sido dermatológica y ginecológicamente probados, los mismos que poseen micro cristales que producen una mayor sensación y renovación de frescura, así como bienestar para el inicio de un día normal de actividades.



Figura 29. Línea fresca extrema  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

- Conteo de productos en empaques con menor tamaño para que se puedan comercializar en tiendas, es decir, se dará prioridad a los productos de cada línea de venta que tenga menor tamaño para generar variedad en cada punto de venta.
- Facilidad de exhibición de productos, se realizará un barrido por las tiendas que comercializan los productos para dar una guía de la adecuada de la exhibición de los mismos, en cada una de las perchas de las tiendas de barrio.



Figura 30. Exhibición producto Nosotras  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

### 3.4.2 Precio

Con el fin de que el producto llegue al consumidor a un precio por el cual estén dispuestos a pagar, la empresa establecerá la estrategia de cartera de

productos, específicamente la estrategia de fijación de precios para líneas de productos, la cual consiste en establecer diferentes precios según los diferentes niveles de productos dentro de una misma línea (Kotler & Armstrong, 2012, p. 392), en este sentido se fijará el precio considerando la diferencia en los costos entre productos, el valor percibido por los consumidores y los precios de los competidores, estableciendo diferencias de calidad visibles que respalden los diferentes niveles de precio.

De igual manera para el ajuste de precios se utilizará la estrategia de segmentación y de descuentos y bonificaciones, con el cual se busca que la empresa se adapte a los diferentes tipos de clientes y a los cambios que se producen en las circunstancias de compra, para ello se establecen las siguientes acciones:

- Segmentar los clientes para ofrecer un precio especial a los clientes ponderados, es decir, los clientes que adquieran un volumen semanal de productos de todas las líneas comerciales, es decir, Cuidado de la familia, Cuidado femenino, Cuidado del bebe, Cuidado del Adulto, de tal forma se pueda asegurar el precio y fidelizar a los usuarios.
- Incentivar la compra de los clientes en base de descuentos y bonificaciones considerando la frecuencia de compra de cada uno de ellos.
- Para incentivar la comercialización de productos de menor rotación en las tiendas, se elaborará un plan de semana de ventas, descuento de marca semanal o diario y se trabajará solo con una marca cada semana, es decir, se pretende impulsar los productos de menor salida para generar rotación del inventario, el plan será: Cuidado de la Familia semana 1 y 5, Cuidado Femenino semana 2 y 6, Cuidado del Bebe semana 3 y 7, Cuidado del Adulto semana 4 y 8.



### 3.4.3 Plaza / Distribución

La estrategia de distribución utilizada por Distribuidora Cumbres es la “Intensiva” la misma que consiste en comercializar los productos a través del mayor número posible de puntos de venta (Kotler & Armstrong, 2012, p. 435). Con lo que se busca que los productos tienen que estar disponibles para el consumidor, donde y cuando los necesita, para conseguir que el producto esté al alcance del consumidor final, se establecen las siguientes acciones enfocadas en la distribución del producto:

- Para efectuar una adecuada distribución se reestructura el cronograma de rutas para la entrega de los productos incluyendo entregas nocturnas con lo cual se busca realizar un barrido total de todos los clientes y abastecer de producto a la brevedad posible, con el fin de que todas las tiendas cuenten con producto para la venta.
- Efectuar una visita a todos los clientes que recibieron el producto para evitar devolución y gestionar soluciones inmediatas.
- Realizar una capacitación de servicio al cliente al personal de la empresa para confirmar entrega de productos a cada uno de los clientes y, medir el tiempo de efectividad de la distribución, con una llamada post venta que permita validar la venta.
- Manejo y manipulación de productos de higiene con lo cual se busca trasladar el producto de forma impecable y entregarlos de manera óptima en perfectas condiciones, con esto se evitará una mala imagen de la empresa.
- Disminuir los tiempos de entrega del pedido a las tiendas, mediante la atención a las 24 horas de hecho el pedido, todos los clientes tendrán una atención especializada, para que el 100% de los clientes estén conformes con las entregas, de no ser el caso posterior a un día de la venta se visitarán

a los puntos de venta para solucionar el problema de producto, imagen de la tienda o soporte al cliente para un nuevo requerimiento.

- Plan para realizar tomas de locales para evacuar a los inventarios de los clientes ponderados, es decir, se pretende crear un plan de acción para canjear productos que no han sido comercializados durante 3 meses y ser cambiados por otros de mayor salida para los clientes que generan un alto margen de ventas mensuales.
- Se efectuará trabajo de campo un sábado cada dos meses para visitar lugares comerciales de alta frecuencia para ubicar locales de venta y entregar muestras gratis del producto a los propietarios de las tiendas.
- Plan rally nocturno, se pretende efectuar ventas a locales que solo atienden en la noche para aumentar la cobertura de clientes.

#### **3.4.4 Promoción**

La estrategia promocional planteada para generar comunicación con el punto de venta y el consumidor final es la estrategia “*PUSH*”, que consiste en empujar el producto a través de los canales de distribución, esta estrategia de comunicación recurre a la fuerza de ventas y a las promociones comerciales para “empujar” el producto, el productor promociona el producto para atraer a los mayoristas, los mayoristas para atraer a los minoristas y, finalmente, los minoristas para atraer a los consumidores (Kotler & Armstrong, 2012, p. 508), se utilizará la estrategia de empuje para generar publicidad a través de los puntos de venta y llegar al consumidor final mediante las siguientes acciones del mix promocional:

##### **3.4.4.1 Publicidad**

- Se diseñará una página web de la Distribuidora Cumbres, a través de la cual los puntos de venta puedan realizar sus pedidos de manera ágil y eficiente, el diseño será sencillo pero llamativo con información de los

productos, beneficios, características y galería de las imágenes de cada uno de ellos.

- Se va a realizar una estrategia comercial con la operadora claro, para poder implementar una app en donde los clientes de cada punto de venta puedan ingresar pedidos y conocer promociones mensuales.
- En todos los pedidos se va a realizar volanteo para que visiten la página de la distribuidora y conozcan todos sus beneficios, para ello se diseñarán volantes con la información necesaria en papel couche a full color.
- Se colocará publicidad en los camiones de la Distribuidora con la diversificación de las marcas y con la nueva herramienta del portal web denominado [www.districtumbres.com.ec](http://www.districtumbres.com.ec)
- Se creará una línea telefónica gratuita especial para clientes de barrio que será atendida por el servicio al cliente en el horario de 8 am hasta las 6 pm de lunes a viernes, denominada 1800Cumbres.
- Se elaborará promociones para fechas relevantes como el regreso a clases, promocionando a través de productos de higiene y limpieza.

#### **3.4.4.2 Marketing Directo**

Para la comercialización y atención directa se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Marketing directo para venta por teléfono, es decir, se podrán atender solicitudes, proveer de información, quejas, solución de problemas directamente comunicándose a la nueva línea gratuita 1800 Cumbres, en la misma se pretende medir el número de llamadas y servicios realizados para conocer la cantidad de llamadas y calificar la eficiencia en la atención.

- Se gestionará la participación de una persona especializada que tendrá a cargo la atención en la página web, posteriormente se pretende crear un chat virtual en línea para un contacto más directo con los clientes, con un tiempo de espera máxima de 40 segundos.
- Plan de atención puerta a puerta o red de comercialización, es decir, se pretende elaborar una red comercial con la fuerza de ventas para visitar un sábado al mes distintos barrios de la ciudad de Quito, efectuando un barrido en cada uno de los domicilios para ofrecer producto y distribuirlo en el instante con la ayuda de un camión provisto de producto.

#### **3.4.4.3 Relaciones públicas**

- Se elabora una base de datos a los clientes para crear aniversario de los mismos brindándoles descuentos, premios, producto, por la fidelidad y pronto pago de los mismos.
- Se pretende crear alianzas y nexos con varias empresas para comercializar dotaciones de higiene a los empleados y que, las mismas sean descontadas a través del rol de pagos.
- Se realizarán eventos sociales como Baby Showers en barrios y plazas con las madres del sector, para dar a conocer con mayor énfasis las ventajas y beneficios de productos para él bebe, así como también para el hogar.
- Promociones Onpacks de productos nuevos, es decir, se comercializarán productos con regalo que serán visibles por fuera del producto principal, en la que se podrán incluir productos que tengan menor rotación de inventario.



Figura 31. Onpacks productos Familia  
Tomado de (Grupo Familia, 2017)

- Segmentación de tipos de clientes como hogares, hoteles, escuelas, casas de adulto mayor, guarderías, entre otros para proveerles productos especializados para las necesidades de cada consumidor.

#### 3.4.4.4 Fuerza de ventas

- Se efectuará una reestructuración de zonas de cobertura con un cupo en dinero de 800 dólares diarios que deberán tener como meta los vendedores, así mismo, se delimitará por puntos de venta la visita a 50 clientes como meta mínima diaria.
- Se efectuarán capacitaciones a los vendedores para el adecuado uso y aplicación de promociones, así como la exhibición de los productos para optimizar y aprovechar las ventajas de las mismas, cada vez que éstas sean lanzadas al mercado.
- Se mejorará la eficiencia de la comercialización de productos con la inversión de recursos financieros para aumentar la fuerza de ventas y tecnología de comunicación.
- Plan de fidelización con la fuerza de Ventas, es decir, se harán evaluaciones con los vendedores para conocer el grado de satisfacción que tienen con la empresa y según los resultados efectuar talleres

motivacionales para disminuir la rotación de personal entre los cuales se menciona, almuerzo mensual con la fuerza de ventas y el administrador, reconocimiento por empleado del mes, entre otros.

- Para mejorar el departamento también se efectuarán capacitaciones mensuales de ventas, con test de campo para los vendedores, es decir, se calificará los conocimientos dotados en teoría por medio del mismo cliente, además de dictarán capacitaciones en servicio al cliente, manejo de clientes conflictivos, técnicas de ventas.
- Se realizará visitas a los puntos de venta en los cuales se ejecutarán como elemento fundamental 7 pasos de venta y promoción los cuales son:
  - Saludo.
  - Revisión de inventarios.
  - Arreglo de percha.
  - Pedido sugerido.
  - Toma de pedido.
  - Presentación de promociones.
  - Despedida y recordatorio de pago.
- Push para los vendedores por sobre cumplimiento de ventas, es decir, se efectuarán bonos por llegar a la meta establecida o se podrá negociar con el mismo un día de descanso adicional libre, entre otros.
- Realizar un acercamiento del equipo de ventas, al realizar paseos y mañanas deportivas a toda la fuerza de ventas si se llega al presupuesto establecido como recompensa a su labor, además de mejorar el vínculo social integrando a toda el área comercial.
- Desarrollar la escuela de ventas, para el crecimiento profesional del personal, en donde se dicten capacitaciones de venta y negociación con

módulos de aprobación, los mejores son tomados en cuenta para ascender a supervisores estratégicos pertenecientes a GRUPO FAMILIA.

## Supervisión de Ventas

La supervisión de ventas de la empresa está constituida por un elemento comercial que pertenece en su totalidad al Grupo Familia, el mismo que gestiona y da soporte comercial a las distintas distribuidoras de la empresa, así como a la empresa Cumbres.

Tiene la función de realizar un adecuado manejo de información, así como difundir los nuevos lineamientos de la empresa multinacional para ser acatados por cada distribuidora, entre las funciones principales son: manejo adecuado de información, análisis de resultados, conocimiento y labor de campo, capacitación constante.

Tabla 8. Funciones supervisión de ventas

Manejo de Información	Análisis de Resultados	Conocimiento de Campo	Capacitación
Ventas Sell in	Toma de decisiones	Conocimiento de todas las rutas	Capacitación a nuevos vendedores
Ventas Sell out	Evaluación de Rutas diarias	conocimiento de todos los clientes	Uso de Promociones
Proyecciones	Dropsize	Segmentación de Clientes	Guía de cómo ganar los concursos
Manejo de Inventarios	Efectividad	Reestructura de zonas	Manejo de descuentos y precios
Crecimientos	Eficiencia	Oportunidades de nuevos negocios	Evaluación de Promociones
Participación	Inversión	Negociaciones especiales	Nuevos productos
Rotación	Desempeño	Seguimiento de Clientes Visitados	Manejo de movilvendedor
Manejo de calculadora	Merchandising	Desempeño de Logística	Seguimiento en Ruta-mobilvendedor
Concursos y promociones	Indicadores de Devolución	Desarrollo de nuevos vendedores	Busca de oportunidades

Tomado de (Grupo Familia, 2017)

## Métodos de Evaluación de la gestión y atención del canal tienda a tienda

Se efectuará la evaluación de la gestión y atención del canal tienda a tienda, el cual se enfocará en dos procesos:

- Gestión de servicio al cliente.
- Gestión de Ruta.

Para ello se implementará una encuesta con los tenderos y clientes para ver el desempeño del vendedor y la logística en los puntos de venta.

Tabla 9. Evaluación Gestión Servicio al cliente

<b>Evaluación de Cliente</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Nombre del vendedor		
Día de visita		
<b>Venta</b>		
Le arreglaron la percha		
Le entregaron un pedido sugerido		
Le indicaron las promociones		
Le repitieron el pedido		
Le recordaron el valor de pago		
Le recordaron visitar la página web		
<b>Entrega</b>		
Le entregaron el producto en buen estado		
Le percharon el producto		
Hubo amabilidad en la entrega		
<b>Novedades</b>		
<b>TOTAL</b>		

### Gestión de ruta

Se evalúa al vendedor con parámetros que se encuentran en la ruta, la auditoría y control efectuará el supervisor de la distribuidora, con el fin de que el asesor comercial mantenga adecuadamente atendidos a cada punto de venta de su sector.

Tabla 10. Evaluación Gestión Rutas

<b>Gestión de Ruta</b>		
<b>Vendedor:</b>		
<b>Ruta #</b>		
<b>Zona</b>		
<b>Punto de Ventas Visitados</b>		
<b>Tipo de Cliente</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Visita 1/8		
Plano gramas		
POP		
Visibilidad		
Portafolio Básico		
SKU Adicional		
Mayor exhibición que la competencia		
<b>TOTAL</b>		



### **3.5 Indicadores del plan de marketing**

Los indicadores establecidos en base a los objetivos para el plan de marketing se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 11. Indicadores para el plan de marketing

COMPONENTE	OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA CÁLCULO	META	RESPONSABLE
PRODUCTO	Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora	Costo por cliente	Gastos de la atención del cliente / Número de clientes	Mensual	Reducir 5% margen costos	Gerencia General
PRODUCTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Costo de adquisición de cliente	Costo total de publicidad y promoción en el período / Número de clientes en el periodo	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
PRODUCTO	Incrementar el nivel de ventas para el año 2018 con un crecimiento sostenido del 10% sobre el año 2017	Grado aceptación nuevos productos	Venta de productos nuevos / Ventas totales de la empresa	Trimestral	Incrementar nivel ventas 10%	Gerencia General
PRODUCTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Cliente por producto	Clientes que compran el producto / Número total de clientes	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
PRODUCTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Grado insatisfacción	Número de clientes que se han mostrado insatisfechos / Clientes totales en el período	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
PRECIO	Incrementar el nivel de ventas para el año 2018 con un crecimiento sostenido del 10% sobre el año 2017	Rentabilidad producto	(Precio final - Costo de venta - Gastos) / Número de productos vendidos	Mensual	Incrementar nivel ventas 10%	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Crecer un 5% en ventas directas en el canal Tienda a Tienda con respecto a los demás Distribuidores del Grupo Familia	Cobertura objetivo canal	Puntos de venta a los que se puede llegar / Total puntos venta	Trimestral	Crecer 5% ventas directas canal tienda	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Cobertura real canal	Puntos de venta a los que se está llegando / Puntos de venta a los que se puede llegar	Trimestral	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Nivel de cumplimiento de entregas	Número total de pedidos no entregados a tiempo / Número total de pedidos despachados	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Incrementar el nivel de ventas para el año 2018 con un crecimiento sostenido del 10% sobre el año 2017	Calidad facturación a clientes	Número total de notas de crédito / Número total de facturas emitidas	Mensual	Incrementar nivel ventas 10%	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Crecer un 5% en ventas directas en el canal Tienda a Tienda con respecto a los demás Distribuidores del Grupo Familia	Índice de rotación de mercancía	Ventas acumuladas * 100 / Inventario promedio	Trimestral	Crecer 5% ventas directas canal tienda	Gerencia General
DISTRIBUCIÓN	Crecer un 5% en ventas directas en el canal Tienda a Tienda con respecto a los demás Distribuidores del Grupo Familia	Índice duración mercancía	Inventario final * 30 / Ventas promedio	Trimestral	Crecer 5% ventas directas canal tienda	Gerencia General
PROMOCIÓN	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Efectividad de la publicidad	Ingresos por ventas - (Costos fijos + costos variables + costo publicidad)	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
PUBLICIDAD	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Exposición página web	Número de visitantes página web actual periodo - Numero visitantes página web anterior periodo	Mensual	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
MARKETING DIRECTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Tasa de adquisición	Número de clientes nuevos / Número de clientes en el período	Trimestral	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
MARKETING DIRECTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Ingresos por adquisición	Ingresos nuevo cliente / Inversión directa de captación de clientes	Trimestral	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
MARKETING DIRECTO	Ampliar la cartera de productos en un 15% en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Quito.	Tasa de retención	Número de clientes retenidos / Número de clientes en el período	Trimestral	Ampliar la cartera de productos 15%	Gerencia General
FUERZA DE VENTAS	Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora	Rotación personal ventas	Número de personal sale empresa / Número total de personal empresa	Trimestral	Reducir 5% margen costos	Gerencia General
FUERZA DE VENTAS	Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora	Rentabilidad ventas	Margen bruto / costo venta	Mensual	Reducir 5% margen costos	Gerencia General
FUERZA DE VENTAS	Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora	Eficiencia área ventas	Gasto real area ventas / Gastos presupuestados area ventas	Mensual	Reducir 5% margen costos	Gerencia General
FUERZA DE VENTAS	Reducir el margen de costos en un 5% mejorando el canal de distribución y logística de la Distribuidora	Tiempo promedio visita	Tiempo total empleado visita / Numero visitas periodo	Trimestral	Reducir 5% margen costos	Gerencia General

## **4 VALORACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Supuestos para la valoración del plan de marketing**

Los supuestos que han permitido la proyección del presente plan financiero son los siguientes:

1. Inflación: 3,66% de acuerdo a las cifras ofrecidas por el Banco Central, la cual se aplica para el crecimiento de los gastos de la distribuidora.
2. Crecimiento de las ventas de la distribuidora: 10% anual de acuerdo a los objetivos del plan de marketing.
3. Financiamiento: la inversión inicial necesaria para poner en marcha el plan de marketing se financia mediante una relación de 70% capital propio y 30% deuda a través de una institución bancaria, a cinco años plazo y tasa de interés de 10,61% anual.
4. En cuanto al número de personal adicional que debe contratar la distribuidora, se toma en cuenta dos vendedores, un ayudante y un chofer para el camión que se adquiere como parte del plan de marketing.
5. El costo de venta se mantiene de acuerdo a la información de la empresa y tienen un crecimiento relacionado con el incremento de las ventas, esto es el 10% anual.

### **4.2 Inversión inicial**

Para efectuar el plan de marketing y cumplir los objetivos planteados por la empresa se incurrirá en una inversión para poder gestionar la ejecución del mismo, en la cual se detalla a continuación:

Tabla 12. Inversiones plan de marketing

<b>Inversión Plan Marketing</b>	
<b>Vehículo</b>	40.000
<b>Capital de trabajo</b>	43.619
<b>Capacitación personal</b>	15.000
<b>Total</b>	<b>98.619</b>

### 4.3 Gastos del plan de marketing

Así mismo se detallan los rubros en los cuales se incurrirá para las actividades de publicidad y gastos en salarios del personal contratado como parte de las acciones del plan de marketing:

Tabla 13. Gastos plan de marketing

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Página web</b>	1.500,00				
<b>Hosting y dominio</b>	2.400,00	2.487,84	2.578,89	2.673,28	2.771,12
<b>Gastos de publicidad</b>	1.200,00	1.243,92	1.289,44	1.336,64	1.385,56
<b>TOTAL</b>	<b>5.100,00</b>	<b>3.731,76</b>	<b>3.868,34</b>	<b>4.009,92</b>	<b>4.156,69</b>

Tabla 14. Gastos de salarios personal nuevo

<b>Vendedores (2)</b>	<b>Remuneración mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Salario Mensual</b>	600,00	600,00	621,96	644,72	668,32	692,78
<b>Salario Anual</b>		7.200,00	7.463,52	7.736,68	8.019,85	8.313,37
<b>Décimo tercer sueldo</b>	50,00	600,00	621,96	644,72	668,32	692,78
<b>Décimo cuarto sueldo</b>	31,33	376,00	389,76	404,03	418,81	434,14
<b>Vacaciones</b>	25,00	300,00	310,98	322,36	334,16	346,39
<b>Fondos reserva</b>			621,96	644,72	668,32	692,78
<b>Aporte patronal</b>	72,90	874,80	906,82	940,01	974,41	1.010,07
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>779,23</b>	<b>9.350,80</b>	<b>10.315,00</b>	<b>10.692,53</b>	<b>11.083,87</b>	<b>11.489,54</b>

<b>Ayudante (1)</b>	<b>Remuneración mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Salario Mensual</b>	386,00	386,00	400,13	414,77	429,95	445,69
<b>Salario Anual</b>		4.632,00	4.801,53	4.977,27	5.159,44	5.348,27
<b>Décimo tercer sueldo</b>	32,17	386,00	400,13	414,77	429,95	445,69
<b>Décimo cuarto sueldo</b>	31,33	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00
<b>Vacaciones</b>	16,08	193,00	200,06	207,39	214,98	222,84
<b>Fondos reserva</b>			400,13	414,77	429,95	445,69
<b>Aporte patronal</b>	46,90	562,79	583,39	604,74	626,87	649,81
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>512,48</b>	<b>6.149,79</b>	<b>6.761,24</b>	<b>6.994,94</b>	<b>7.237,19</b>	<b>7.488,31</b>

<b>Chofer (1)</b>	<b>Remuneración mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Salario Mensual</b>	450,00	450,00	466,47	483,54	501,24	519,59
<b>Salario Anual</b>		5.400,00	5.597,64	5.802,51	6.014,89	6.235,03
<b>Décimo tercer sueldo</b>	37,50	450,00	466,47	483,54	501,24	519,59
<b>Décimo cuarto sueldo</b>	31,33	376,00	389,76	404,03	418,81	434,14
<b>Vacaciones</b>	18,75	225,00	233,24	241,77	250,62	259,79
<b>Fondos reserva</b>			466,47	483,54	501,24	519,59
<b>Aporte patronal</b>	54,68	656,10	680,11	705,01	730,81	757,56
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>592,26</b>	<b>7.107,10</b>	<b>7.833,69</b>	<b>8.120,40</b>	<b>8.417,61</b>	<b>8.725,69</b>

#### 4.4 Financiamiento

La inversión inicial de \$ 98.619 se financia mediante capital propio de la empresa por un valor de \$ 69.033,30, que equivale al 70% y \$ 29.585,70, que equivale, al 30% con un crédito bancario.

Las condiciones de este crédito son cinco años plazo, cuotas mensuales y tasa de interés de 10,61%, como lo establece el Banco Pichincha para sus operaciones de crédito de PYMES, generando la siguiente tabla de amortización anual:

Tabla 15. Tabla de amortización anual

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo inicial</b>	29.585,70	24.848,46	19.583,43	13.731,79	7.228,19
<b>Pago mensual (cuota)</b>	637,53	637,53	637,53	637,53	637,53
<b>Gasto Interés</b>	2.913,07	2.385,27	1.798,67	1.146,71	422,11
<b>Amortización al capital</b>	4.737,24	5.265,04	5.851,64	6.503,60	7.228,19
<b>Saldo final</b>	24.848,46	19.583,43	13.731,79	7.228,19	-

La cuota mensual que genera este crédito es \$ 637,53.

#### 4.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado es el siguiente:

Tabla 16. Estado de resultados proyectado

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>1.320.797</b>	<b>1.452.877</b>	<b>1.598.164</b>	<b>1.757.981</b>	<b>1.933.779</b>
<b>Cuidado Familia</b>	552.420	607.662	668.428	735.271	808.798
<b>Cuidado Femenino</b>	282.477	310.725	341.797	375.977	413.575
<b>Cuidado Bebe</b>	345.362	379.898	417.888	459.677	505.645
<b>Cuidado Adulto</b>	140.538	154.592	170.051	187.056	205.762
<b>Compras producto vendido</b>	<b>1.097.391</b>	<b>1.207.130</b>	<b>1.327.843</b>	<b>1.460.627</b>	<b>1.606.690</b>
<b>Costo venta</b>	<b>42.840</b>	<b>44.408</b>	<b>46.033</b>	<b>47.718</b>	<b>49.465</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>180.566</b>	<b>201.339</b>	<b>224.288</b>	<b>249.635</b>	<b>277.624</b>
<b>Gastos sueldos</b>	51.182	53.055	54.997	57.010	59.097
<b>Gastos sueldos nuevo personal</b>	31.582	34.835	36.096	37.404	38.759
<b>Gastos logísticos</b>	80.095	83.026	86.065	89.215	92.481
<b>Gastos comercialización (plan marketing)</b>	5.100	3.732	3.868	4.010	4.157
<b>Gastos de depreciación</b>	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>8.607</b>	<b>22.690</b>	<b>39.261</b>	<b>57.996</b>	<b>79.131</b>
<b>Gastos de intereses</b>	2.913	2.385	1.799	1.147	422
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>5.693</b>	<b>20.305</b>	<b>37.462</b>	<b>56.850</b>	<b>78.709</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	854	3.046	5.619	8.527	11.806
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.839</b>	<b>17.259</b>	<b>31.843</b>	<b>48.322</b>	<b>66.903</b>
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	1.065	3.797	7.005	10.631	14.719
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.775</b>	<b>13.462</b>	<b>24.837</b>	<b>37.691</b>	<b>52.184</b>

En el año 1 la utilidad neta alcanza \$ 3.775, lo cual establece un margen neto de 0,29%, esto es por cada dólar que genera la empresa en ventas se genera 0,29 centavos en utilidad para los accionistas. En el año 2, este margen se incrementa a 0,93 centavos, en los años siguientes existe un crecimiento sostenido hasta alcanzar una utilidad neta de \$ 52.184, lo cual significa dos centavos por cada dólar de venta.

#### 4.6 Flujo de caja

Para determinar el flujo de caja se construye bajo dos perspectivas, esto es el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista, la diferencia radica en el financiamiento de la inversión inicial. El flujo de caja del proyecto e inversionista es el siguiente:

Tabla 17. Flujo de caja del proyecto e inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		8.607	22.690	39.261	57.996	79.131
<b>Gastos de depreciación</b>		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		854	3.046	5.619	8.527	11.806
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>		1.065	3.797	7.005	10.631	14.719
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>10.688</b>	<b>19.847</b>	<b>30.636</b>	<b>42.838</b>	<b>56.606</b>
<b>INVERSIONES</b>	(98.619)					
<b>RECUPERACIÓN INVERSIÓN</b>						20.000
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(98.619)					
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(98.619)</b>	<b>10.688</b>	<b>19.847</b>	<b>30.636</b>	<b>42.838</b>	<b>76.606</b>
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>						
<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(98.619)	10.688	19.847	30.636	42.838	76.606
<b>Préstamo</b>	29.586					
<b>Gastos de interés</b>		(2.913)	(2.385)	(1.799)	(1.147)	(422)
<b>Amortización del capital</b>		(4.737)	(5.265)	(5.852)	(6.504)	(7.228)
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(69.033)</b>	<b>3.038</b>	<b>12.197</b>	<b>22.986</b>	<b>35.188</b>	<b>68.956</b>

Los flujos de caja del proyecto e inversionista son positivos desde el año 1 hasta el año 5, lo cual es determinante para la valoración de la implementación del plan de marketing en la distribuidora.



#### 4.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera se realiza en base a los siguientes datos:

Tabla 18. Datos para el cálculo de la tasa de descuento

		Fuente
<b>Tasa libre de riesgo</b>	2,58%	Bono Tesoro EU – 30 años
<b>Rendimiento del Mercado</b>	13,02%	Índice Dow Jones
<b>Beta</b>	1,00	Damodaran
<b>Beta Apalancada</b>	0,86	
<b>Riesgo País</b>	4,57%	Banco Central Ecuador
<b>Tasa de Impuestos</b>	22,00%	Legislación tributaria
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%	Legislación laboral
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>33,70%</b>	
<b>Razón Deuda/Capital</b>	<b>30%</b>	
<b>Costo Deuda Actual</b>	10,61%	Crédito bancario

En base a estos datos se calcula la tasa de descuento, representado por el WACC y CAPM:

Tabla 19. Cálculo de la tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	15,75%
<b>CAPM</b>	18,37%

#### 4.8 Criterios de valoración

Los flujos de caja del proyecto e inversión tomando en cuenta la inversión inicial son los siguientes:

Tabla 20. Flujos del proyecto e inversión

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(98.619,00)	10.687,82	19.847,30	30.636,16	42.838,07	76.606,41
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(69.033,30)	3.037,52	12.197,00	22.985,85	35.187,77	68.956,10

Con la información de la tasa de descuento y los flujos de caja e inversionista, se calcula los siguientes criterios de valoración:

Tabla 21. Criterios de valoración

<b>EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO</b>		
<b>VAN</b>	<b>\$5.905,93</b>	
<b>PRI</b>	<b>2,82</b>	<b>AÑOS</b>
<b>TIR</b>	<b>17,64%</b>	
<b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>		
<b>VAN</b>	<b>\$3.697,01</b>	
<b>PRI</b>	<b>3,19</b>	<b>AÑOS</b>
<b>TIR</b>	<b>19,98%</b>	

En los flujos de caja del proyecto e inversionista, la implementación del plan de marketing es positiva para la empresa y fiable desde el punto de vista financiero. Porque se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero y su Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento en el flujo del proyecto e inversionista, esto permite concluir que el plan de marketing genera valor agregado a los propietarios de la empresa.

El retorno sobre la inversión (ROI) se calcula en base de la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{(Utilidad\ Neta)}{(Inversion)} * 100$$

El retorno sobre la inversión en el primer año es 3,83% y se obtuvo a partir de la utilidad neta del primer periodo sobre la inversión total del plan de marketing.

#### **4.9 Escenarios de valoración**

Para comprobar si el supuesto de crecimiento de la empresa de 10% es una variable sensible para la implementación del plan de marketing, se establece un análisis de escenarios. En el escenario esperado se valora el plan de marketing de acuerdo al supuesto de crecimiento de 10%, el escenario optimista considera

un crecimiento de 12% anual y el escenario pesimista un crecimiento de 8% anual, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 22. Escenarios de valoración

	<b>Escenario esperado</b>	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario Pesimista</b>
Crecimiento de la demanda de productos de higiene y limpieza	10%	12%	8%
VAN (Inversionista)	\$ 3.697	\$ 22.329	\$ -14.294
TIR (Inversionista)	19,98%	27,34%	11,53%

El análisis de escenarios muestra que el proyecto tiene una alta sensibilidad al crecimiento de la demanda. En el escenario pesimista un crecimiento de la demanda en el 8%, conduce a un escenario de valoración negativo.

### **Conclusiones del análisis financiero**

Los gastos por concepto de salarios del personal de la distribuidora Cumbres, representa el 4% de los ingresos por venta, con el incremento del personal nuevo para el área de ventas este porcentaje se incrementa a 6%. Este porcentaje de incremento de 2% es menor al incremento de las ventas de 10%, esto es correcto ya que permite a la empresa mantener controlados sus gastos y no incida en un despilfarro de dinero, como suele suceder en las empresas que se dedican a la distribución de productos de consumo masivo.

En lo que respecta al gasto del plan de marketing, alcanza el 0,28% de los ingresos de la distribuidora, si bien este porcentaje es reducido, se debe tomar en cuenta que el principal gestor de mercadeo del distribuidor lo constituye la fuerza de venta, porque es un negocio enfocado en un canal TAT y las gestiones de promoción del producto lo ejecuta la empresa Familia.

## **Recomendaciones en base a los hallazgos del análisis financiero**

Para monitorear la administración de la empresa es pertinente la creación de un mecanismo de control enfocado en monitorear las áreas sensibles del negocio de la distribuidora Cumbres, para lo cual sería efectivo crear un Modelo de Tablero de Control (*Balance Score Card*) para efectuar un seguimiento acertado y crear mecanismos de alerta temprana, con lo cual se ejecutarían los correctivos necesarios para encausar el negocio.

Es importante que este Modelo de Tablero de Control considere los aspectos integrales del negocio y no se enfoque únicamente en la gestión comercial, como suele suceder en otras empresas enfocadas en la distribución de productos de consumo masivo.

En la creación del Modelo de Tablero de Control es importante que se involucre a todos los empleados de la distribuidora, de esta manera se ampliará el espectro de opiniones, enriqueciendo su gestión estratégica y operativa.

## 5 CONCLUSIONES GENERALES

El análisis situacional de la distribuidora Cumbres, se ejecuta en base a discernimiento de los componentes claves de su proceso de negocio, esto es el área de direccionamiento estratégico, organizacional, comercial y logística. Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa, tiene falencias en la gestión del talento humano, lo que desemboca en una alta rotación de los vendedores, lo que genera inestabilidad en la empresa. Además, no existe un programa de capacitación constante del personal y el problema principal se deriva de la falta de una persona responsable que se encargue de la administración del talento humano.

El direccionamiento de la empresa se basa en la declaratoria de la misión y visión, la cual es acompañada por la formulación de valores y políticas por cada área sensible en la gestión operativa y comercial de la distribuidora. Cabe resaltar que la generación de políticas tiene una alta concentración en la gestión comercial con los clientes, pero existe una baja mención a las políticas que gestionan el talento humano. Esto incide en la conclusión anterior, al respecto de la alta rotación, mínima capacitación y carencia de personal exclusivo en el área de talento humano.

La estrategia de posicionamiento en el mercado corresponde a la estrategia de líder, la cual se enfoca en ocupar una posición dominante en el mercado en base a un crecimiento de la demanda. Para llevar adelante esta estrategia se debe apoyar en la generación de una estrategia de empuje, a través de los canales de distribución, en este caso corresponde al empuje de promoción a través de las tiendas de barrio.

La implementación del plan de marketing contempla un plan de capacitación para la fuerza de ventas, lo cual permite que el personal tenga claros sus objetivos laborales y, conozca cuales son las bondades del producto, de esta manera, puede generar mayores acciones de comercialización en las tiendas

de barrio. Esto es un punto referencial muy importante para cubrir las debilidades de la distribuidora Cumbres.

El presupuesto establecido para el plan de marketing es \$ 98.619, del cual, el 70% será financiado con recursos propios y, el 30% mediante un préstamo bancario. La valoración del plan de marketing genera un Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno positivos, lo cual permite recomendar su ejecución. Pero tiene una alta sensibilidad al supuesto de crecimiento de la demanda de productos.

Para verificar el cumplimiento del plan de marketing, se construyeron indicadores de control en base a los objetivos del plan de marketing, estrategias y acciones planteadas en el presente documento.

## REFERENCIAS

- ARCSA. (2017). Resolución de-XXX-2017-JCGO. *La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública. Recuperado el 16 de julio del 2017. [www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Proyecto\\_Borrador\\_Norma\\_Tecnica\\_Sustitutiva\\_Alimentos-procesados.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Proyecto_Borrador_Norma_Tecnica_Sustitutiva_Alimentos-procesados.pdf)
- Barrows, C., & Powers, T. (2008). *Introduction to the Hospitality Industry*. Ontario: Wiley.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *PIB 2016 y Proyecciones 2017*. Recuperado el 16 de julio del 2017. <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf>
- Congreso Nacional. (2006). Ley Organica de Salud. *Ley #67(423)*, 55. Quito, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 28 de julio del 2017. [http://ciad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/legislations/PDF/EC/ley\\_organica\\_de\\_salud.pdf](http://ciad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/ley_organica_de_salud.pdf)
- Diario El Universo. (2017). *Banco Central de Ecuador anuncia crecimiento de 2,6% del PIB en primer trimestre del año*. Recuperado el 6 de agosto del 2017. <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/30/nota/6256324/banco-central-ecuador-anuncia-crecimiento-26-pib-primer-trimestre>
- El Comercio. (2014). *Otro actor entra al mercado del papel higiénico*. Recuperado el 10 de agosto del 2017. <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresa-mercado-papel-higienico-ecuador.html>
- Ferrel, O., Hirt, G., & Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (4ta. ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Grupo Familia. (2017). *Productos*. Recuperado el 10 de agosto del 2017. <http://familiainstitutional.com/productos/>
- INEC. (2016). *Equipamiento del hogar*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S). Recuperado el 10 de agosto del 2017. [http://www.usuariosdigitales.org/wp-content/uploads/2017/01/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016-2.pdf](http://www.usuariosdigitales.org/wp-content/uploads/2017/01/170125.Presentacion_Tics_2016-2.pdf)
- INEC. (2017). *El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012*. Recuperado el 17 de agosto del 2017.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>

- INEC. (2017). *Inflación Mensual*. Recuperado el 20 de agosto del 2017. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte_inflacion_201706.pdf)
- INEC. (2017). *Reporte de Economía Laboral*. Recuperado el 25 de agosto del 2017. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe\\_Economia\\_Laboral-Mar17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe_Economia_Laboral-Mar17.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (16ta. ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- OIT. (1964). C120 - Convenio sobre la higiene (comercio y oficinas). *Convenio relativo a la higiene en el comercio y en las oficinas(120)*. Ginebra: Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 18 de julio del 2017. [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312265](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312265)
- Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.



