

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

Trabajo de fin de posgrado titulado:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
EMPRESA “X LIMPIO”, PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE
LIMPIEZA.**

Realizado por:

ANA PAULA VÁSQUEZ DOMÍNGUEZ

Director de proyecto:

MG. ALEXIS LASCANO

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, Diciembre de 2014

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, ANA PAULA VÁSQUEZ DOMÍNGUEZ, con cédula de identidad N. 1706911235, declaro bajo juramento que el trabajo de investigación aquí realizado es de mi autoría, no ha sido previamente presentado a ningún grado de calificación profesional; y, que se han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional presente.

Ana Paula Vásquez Domínguez

C.C.: 1706911235

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA X LIMPIO,
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE
LIMPIEZA”**

Realizado por:

ANA PAULA VÁSQUEZ DOMÍNGUEZ

Como Requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

MG. ALEXIS LASCANO

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

Magíster Fabrizio Jácome

Magíster Juan Carlos Viera

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

Magíster Fabrizio Jácome

Magíster Juan Carlos Viera

Quito, Diciembre de 2014

AGRADECIMIENTO

A Dios por concederme la fortaleza, la constancia y los recursos para culminar mis estudios.

A mi esposo por su aliento y apoyo incondicional.

Al Magíster Alexis Lascano por su dirección acertada, profesional y su gentil disposición para llevar a cabo el presente trabajo.

A mi tío, el Ing. Galo Ponce, por enriquecer con sus conocimientos cada etapa de este proceso.

ÍNDICE

LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE TABLAS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xix
SUMMARY	xx
CAPÍTULO I.....	21
1. INTRODUCCIÓN.....	21
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	21
1.1.1.1 Diagnóstico del Problema.....	21
1.1.1.2 Pronóstico.....	22
1.1.1.3 Control de Pronóstico	22
1.1.2 Formulación del Problema	22
1.1.3 Sistematización del Problema.....	22
1.1.4 Objetivo General	23
1.1.5 Objetivos Específicos	23
1.1.6 Justificación.....	24
1.1.6.1 Justificación Social.....	25
1.1.6.2 Justificación Práctica	25
1.2 MARCO TEÓRICO	26
1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	26
1.2.1.1 El Entorno Macroeconómico o Macroambiente.....	26
1.2.1.2 La Microeconomía y el Entorno o Ambiente Competitivo	27
1.2.1.3 La Microempresa.....	28

1.2.1.4	Clasificación CIU de Empresas Fabricantes de Productos de Limpieza	28
1.2.1.5	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	29
1.2.1.6	Cadena de Valor	36
1.2.1.6.1	Actividades Primarias.....	36
1.2.1.6.2	Actividades de Apoyo	37
1.2.1.7	La Planificación.....	38
1.2.1.7.1	La Planeación Estratégica.....	39
1.2.1.7.2	Procesos y Servicios	43
1.2.1.7.3	Políticas	44
1.2.1.7.4	Preparación de Presupuestos	44
1.2.1.8	Estructura de Estados Financieros	45
1.2.1.8.1	Balance General o Estado de Situación Financiera	45
1.2.1.8.2	Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados.....	46
1.2.1.8.3	Proyecciones Financieras	46
1.2.1.8.4	Índices de Evaluación Financiera	47
1.2.1.9	Información Del Mercado	48
1.2.1.9.1	Perfil del mercado de demanda	48
1.2.1.9.2	Perfil del mercado de oferta	49
1.2.1.10	Medición de Actitudes.....	49
1.2.1.11	Investigación Exploratoria.....	51
1.2.1.11.1	Grupos foco.....	51
1.2.1.11.2	Entrevista en profundidad	52
1.2.1.12	Diseño de Formatos para Recolección de Datos	52
1.2.2	Adopción de una perspectiva teórica.....	53

1.2.3	Marco Conceptual	53
1.2.4	Hipótesis	55
1.2.5	Identificación y Caracterización de Variables.....	55
CAPÍTULO II		56
2.	MÉTODO	56
2.1	NIVEL DE ESTUDIO	56
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	57
2.3	MÉTODO	57
2.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
2.4.1	Población	57
2.4.2	Muestra	58
2.5	SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	61
2.5.1	Entrevista.....	61
2.5.2	Grupo Focal	61
2.5.3	Encuestas	62
2.6	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	62
2.7	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	62
2.7.1	Plan de Negocios	62
2.7.2	Crecimiento de la Empresa.....	63
2.8	PROCESAMIENTO DE DATOS	63
CAPÍTULO III.....		64
3.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA Y ESTUDIO DESCRIPTIVO CUANTITATIVO.....	64
3.1	GUÍA DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE “X LIMPIO”	64
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO	65

3.2.1	Leyes y Regulaciones	65
3.2.2	Economía	67
3.2.3	Tecnología	67
3.2.4	Demografía	67
3.3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	71
3.3.1	Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes	71
3.3.2	Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	72
3.3.3	Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes	73
3.3.4	Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutivos	74
3.3.5	Fuerza 5: Rivalidad entre competidores	74
3.4	IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	75
3.4.1	Actividades Primarias.....	75
3.4.2	Actividades de Apoyo	76
3.5	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	77
3.6	PERFIL DEL MERCADO DE DEMANDA.....	79
3.6.1	Grupo Focal	79
3.6.2	Encuesta y tabulación de datos.....	82
3.7	EL MERCADO DE OFERTA.....	98
3.8	EL MERCADO DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS	103
3.9	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	104
3.9.1	Inversión	105
3.9.2	Cálculo de depreciaciones (2013)	106
3.9.3	Costos y Gastos Mensuales	106
3.9.4	Ventas 2013 (Enero – Diciembre).....	107

3.9.5	Utilidad 2013 (Enero – Diciembre).....	107
CAPÍTULO IV		108
4. PLAN DE NEGOCIOS Y DE MARKETING		108
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		108
4.1.1 Definición de Misión y Visión para la Empresa		108
4.1.1.1	Misión.....	108
4.1.1.2	Visión	108
4.1.2 Objetivos Estratégicos		109
4.1.2.1	Indicadores	109
4.1.3 Estrategias.....		109
4.1.4 Definición de Políticas		112
4.1.4.1	Política de satisfacción del cliente.....	112
4.1.4.2	Política de mejora continua e innovación.....	113
4.1.4.3	Política de cuidado del ambiente.....	113
4.1.4.4	Política de compromiso	113
4.1.5 Desarrollo de Procesos y Servicios de la Empresa.....		114
4.1.5.1 Actividades Primarias.....		114
4.1.5.1.1	Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	114
4.1.5.1.2	Fabricación de Productos	115
4.1.5.1.3	Venta y distribución a clientes	116
4.1.5.1.4	Mercadeo de productos.....	118
4.1.5.1.5	Servicio de Postventa	119
4.1.5.2 Actividades de Apoyo		120
4.1.5.2.1	Contabilidad	120

4.1.5.2.2	Desarrollo de nuevos productos	121
4.1.5.2.3	Compra de materia prima e insumos	122
4.1.6	Organización.....	123
4.1.6.1	Funciones.....	124
4.2	PLAN DE MARKETING.....	124
4.2.1	Objetivos.....	124
4.2.2	Estrategias.....	125
4.2.2.1	Estrategia de Producto	125
4.2.2.2	Estrategia de Precios.....	126
4.2.2.3	Estrategia de Distribución	127
4.2.2.4	Estrategia de Publicidad y Promoción.....	127
4.3	PLAN DE PRODUCTIVIDAD	128
4.3.1	Objetivo	128
4.3.2	Estrategia del Plan de Productividad	128
4.4	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE MARKETING.....	129
4.4.1	Cronograma y Presupuesto de Implementación	132
4.5	PROYECCIONES FINANCIERAS	132
4.5.1	Presupuesto de Inversión	133
4.5.2	Depreciación de Activos.....	134
4.5.3	Financiamiento	134
4.5.4	Sueldos y Salarios.....	135
4.5.5	Gastos Administrativos y de Promoción	135
4.5.6	Detalle Financiero y Pronóstico de Ventas	137
4.5.6.1	Ventas Directas.....	139

4.5.6.2	Ventas a Tiendas y Distribuidores.....	140
4.5.6.3	Ventas a Establecimientos – 8% de descuento.....	141
4.5.6.4	Ventas a Establecimientos – 10% de descuento.....	142
4.5.6.5	Ventas a Establecimientos – 12% de descuento.....	143
4.5.6.6	Punto de Equilibrio.....	143
4.5.7	Ingreso Anual Total.....	145
4.5.8	Flujo de Fondo.....	146
4.5.9	Indicadores de Evaluación Financiera.....	147
CAPÍTULO V		150
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
5.1	CONCLUSIONES	150
5.2	RECOMENDACIONES.....	152
LISTA DE REFERENCIAS		154

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Entorno macroeconómico	27
Gráfico 2: Las cinco fuerzas de Porter	30
Gráfico 3: Cadena de Valor.....	38
Gráfico 4: Cadena de Valor “X Limpio”	75
Gráfico 5: Respuestas pregunta 1.....	85
Gráfico 6: Respuestas pregunta 2.....	87
Gráfico 7: Respuestas pregunta 3 (a)	88
Gráfico 8: Respuestas pregunta 3 (b)	89
Gráfico 9: Respuestas pregunta 4 (a)	90
Gráfico 10: Respuestas pregunta 4 (b)	90
Gráfico 11: Respuestas pregunta 5.....	92
Gráfico 12: Respuestas pregunta 6.....	93
Gráfico 13: Respuestas pregunta 7.....	94
Gráfico 14: Respuestas pregunta 8.....	95
Gráfico 15: Respuestas pregunta 9 (a)	97
Gráfico 16: Respuestas pregunta 9 (b)	97
Gráfico 17: Propuesta Mapa de Procesos.....	114
Gráfico 18: Recepción y almacenamiento de materia prima	115
Gráfico 19: Fabricación de productos	116
Gráfico 20: Venta y distribución a clientes.....	117

Gráfico 21: Mercadeo de productos	119
Gráfico 22: Servicio de postventa	120
Gráfico 23: Contabilidad.....	121
Gráfico 24: Desarrollo de nuevos productos.....	122
Gráfico 25: Compra de materia prima e insumos	123
Gráfico 26: Organigrama	123
Gráfico 27: Punto de equilibrio.....	144

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de un balance general	45
Tabla 2: Estructura de un estado de pérdidas y ganancias	46
Tabla 3: Población y muestra.....	59
Tabla 4: Distribución de la muestra por zonas y sectores	60
Tabla 5: Hogares de la parroquia de Cotocollao	68
Tabla 6: Número de hogares por sector	69
Tabla 7: Características de la población de Cotocollao	70
Tabla 8: Poder de negociación de los compradores	71
Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores	72
Tabla 10: Amenaza de nuevos entrantes	73
Tabla 11: Amenaza de productos sustitutos.....	74
Tabla 12: Rivalidad entre competidores	74
Tabla 13: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	79
Tabla 14: Respuestas pregunta 1	85
Tabla 15: Respuestas pregunta 2	86
Tabla 16: Respuestas pregunta 3	88
Tabla 17: Respuestas pregunta 4	90
Tabla 18: Respuestas pregunta 5	91
Tabla 19: Respuestas pregunta 6.....	93
Tabla 20: Respuestas pregunta 7	94

Tabla 21: Respuestas pregunta 8.....	95
Tabla 22: Respuestas pregunta 9.....	96
Tabla 23: Precios competencia - desinfectantes.....	98
Tabla 24: Precios competencia - detergentes	99
Tabla 25: Precios competencia – potenciadores lavado.....	100
Tabla 26: Precios competencia – cloros.....	100
Tabla 27: Precios competencia – lavavajillas	101
Tabla 28: Precios competencia – multilimpiadores/desengrasantes	101
Tabla 29: Precios competencia – suavizantes	102
Tabla 30: Precios competencia – jabones líquidos manos	103
Tabla 31: Inversión “X Limpio”	105
Tabla 32: Depreciaciones “X Limpio”	106
Tabla 33: Costos y Gastos “X Limpio”	106
Tabla 34: Ventas 2013 “X Limpio”	107
Tabla 35: P & G 2013 “X Limpio”	107
Tabla 36: Plan de Acción	112
Tabla 37: Plan de acción - estrategia de producto.....	126
Tabla 38: Plan de acción – estrategia de precios.....	126
Tabla 39: Plan de acción – estrategia de distribución	127
Tabla 40: Plan de acción – estrategia de publicidad y promoción.....	128
Tabla 41: Plan de acción – estrategia de productividad.....	129
Tabla 42: Cronograma y presupuesto de implementación	132
Tabla 43: Presupuesto de inversión.....	133

Tabla 44: Depreciación de Activos	134
Tabla 45: Financiamiento.....	134
Tabla 46: Sueldos y salarios.....	135
Tabla 47: Gastos administrativos	135
Tabla 48: Gastos de promoción.....	136
Tabla 49: Pronóstico de ventas mensuales.....	137
Tabla 50: Ventas directas y Punto de Equilibrio.....	139
Tabla 51: Ventas a tiendas y distribuidores y Punto de Equilibrio	140
Tabla 52: Ventas a establecimientos al 8% de descuento y Punto de Equilibrio.....	141
Tabla 53: Ventas a establecimientos al 10% de descuento y Punto de Equilibrio.....	142
Tabla 54: Ventas a establecimientos al 12% de descuento y Punto de Equilibrio.....	143
Tabla 55: Punto de equilibrio.....	144
Tabla 56: Ingreso anual total.....	145
Tabla 57: Flujo de fondo	146
Tabla 58: Indicadores de evaluación financiera.....	147
Tabla 59: Matriz MET	149

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de productos de limpieza para el hogar, “X Limpio”, se ha venido manejando desde sus inicios, de forma empírica, sin un modelo administrativo que establezca objetivos específicos que permitan un crecimiento sistemático del negocio. Entre los objetivos de este trabajo de investigación se planteó definir una misión y visión para la empresa, definir objetivos de producción y venta, delinear las estrategias más apropiadas para posicionar los productos en el mercado objetivo y establecer políticas que puedan guiar un proceso adecuado de crecimiento. A través de la recopilación de información bibliográfica, la observación de los procesos de la empresa, de entrevistas con el propietario y la recolección de información del mercado, se logró recabar el conocimiento necesario para proponer un plan de negocios que más allá de constituir un documento pasivo, se convierta en una herramienta de fácil y práctica aplicación que pueda mostrar resultados a mediano y largo plazo. A través del proceso de elaboración del presente trabajo se pudieron evidenciar preferencias marcadas dentro de la zona geográfica que se estudió, donde las amas de casa valoran por sobre otros atributos la eficacia y el rendimiento de los productos de limpieza. También se constató que el mercado está abierto a probar nuevas marcas sobre todo han recibido una recomendación o una muestra del producto. Se ha concluido que la empresa tiene excelentes oportunidades de crecer en el nicho de mercado seleccionado, para lo cual las estrategias propuestas incluyen la contratación de un operario que se dedique a la producción, de tal forma que el propietario pueda concentrar sus capacidades en labores de administración, promoción, venta de productos y servicios de posventa como pilares fundamentales para la expansión del negocio. El énfasis en mantener la calidad de los productos y escuchar la opinión del cliente, así como monitorear el comportamiento de la competencia, permitirán que la empresa mantenga el rumbo planificado en el presente trabajo de investigación.

Palabras clave: Plan de negocios, productos de limpieza, estrategias de crecimiento.

SUMMARY

“X Limpio”, a cleaning products company, has been managed since its beginnings in an empirically manner, without a management model that can establish specific goals to allow a systematic growth of business. Among the goals of this research project it was proposed to determine the company’s mission and vision, to establish production and sales targets, to define the most appropriate strategies in order to position the products in the target market and determine policies to guide an adequate growth process. Through the collection of bibliographic information, observing the company’s processes, interviews with its owner and collecting market information, the required knowledge was achieved in order to propose a business plan, which more than a passive document, will constitute an easy and practical tool, which application can show mid and long term results. Through all this process, strong preferences were found within the geographic area that was studied, where housewives do value, over other attributes, the effectiveness and performance of cleaning products. It was also shown that the market is open to try new brands, particularly if they receive a recommendation or can get a product sample. It has been concluded that the company has excellent growth opportunities in the niche target market, for which proposed strategies include hiring an operator to focus in the production, so that the owner can concentrate his capabilities in management, promotion, sales and after-sales service, as important pillars for business expansion. The emphasis on maintaining product quality and listening to customer feedback, as well as monitoring the competition behavior, will allow the company to maintain the planned course in this research work.

Keywords: Business plan, cleaning products, growth strategies.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1.1 Diagnóstico del Problema

La empresa “X Limpio” no cuenta con un plan de negocios que le permita tener una visión clara de sus objetivos y metas como negocio. Sus ventas han sido reducidas, alcanzando un máximo de \$2000 en el mes más alto de ingresos.

El problema fundamental radica en los bajos niveles de venta. En cuanto a la competencia, vale mencionar que al momento el mercado se encuentra atendido especialmente por productos de las empresas Unilimpio (Ozz), Colgate-Palmolive, Jabonería Wilson, Clorox, Unilever, entre los principales. Los productos que estas empresas comercializan son básicamente: detergentes en polvo y líquidos, suavizantes de tejidos, jabones lava vajillas (crema y líquidos), desinfectantes, desengrasantes, cloros, etc. Las empresas mencionadas son compañías grandes, muchas de ellas multinacionales, cuyas marcas ya están posicionadas en nuestro mercado y sus productos se encuentran en las perchas de los supermercados, despensas y tiendas de barrio.

La empresa no tiene definidos sus objetivos. La falta de éstos es ocasionada por la ausencia de planificación. No se realiza planificación por falta de conocimiento suficiente.

La presentación de los productos de “X Limpio” es casera; el nombre de los productos es escrito a mano en las etiquetas, lo que automáticamente impide cualquier intento de introducirse en los supermercados.

1.1.1.2 Pronóstico

De mantenerse el actual orden de cosas, con los mismos procesos de producción, venta y administración, esta empresa no tiene futuro. De no aplicarse un plan de negocios, no se elevará de forma sustancial el nivel de ventas y no se realizarán mejoras en el aspecto de marketing de los productos.

1.1.1.3 Control de Pronóstico

Para superar los resultados actuales, partiendo de un portafolio limitado de productos de limpieza que las amas de casa compren por calidad, precio, rendimiento y que su uso no afecte la piel, es necesario buscar un nuevo dimensionamiento del negocio, con nuevas técnicas de producción, creativas estrategias de venta y una administración prudente que permitan una rentabilidad atractiva al propietario.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué forma puede la empresa “X Limpio” concretar, determinar y especificar un proceso de crecimiento?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar la empresa “X Limpio”?

- ¿Cuál es la Visión y Misión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de producción y venta?
- ¿Cómo conseguir el posicionamiento de los productos en el mercado objetivo?
- ¿Qué estrategias debe utilizar para la consecución de sus objetivos?
- ¿Qué políticas debe establecer como lineamientos para su operación?
- ¿Cuáles serían las recomendaciones más adecuadas para lograr el crecimiento de las ventas y la competitividad de los productos como resultado de la presente investigación?

1.1.4 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la empresa “X Limpio” para incrementar el valor de la empresa para el propietario.

1.1.5 Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos del macro ambiente relevantes que influyan en el desarrollo de la empresa “X Limpio”.
- Identificar la demanda satisfecha e insatisfecha de productos de limpieza en el Sector El Condado, Parroquia Cotocollao del Cantón Quito.
- Cuantificar la participación de “X Limpio” en el mercado del Sector El Condado, Parroquia Cotocollao del Cantón Quito.
- Realizar el diagnóstico situacional de la Empresa.
- Definir el plan de productividad.
- Definir el plan operativo y estratégico de marketing para el Sector El Condado, Parroquia Cotocollao del Cantón Quito.
- Determinar la estrategia de implementación del plan en la empresa.

- Detallar las proyecciones financieras que reflejen los niveles de rentabilidad del proyecto.

1.1.6 Justificación

Elaborar un plan de negocios para la empresa resulta importante debido a que un negocio en la actualidad no puede funcionar sin un direccionamiento claro que establezca el rumbo que debe seguir para poder ganar un lugar en el mercado.

La creación de un plan de negocios y comercial para “X Limpio” es prioritaria para establecer objetivos claros y estrategias que viabilicen la consecución de los mismos. El momento actual representa una oportunidad para que la empresa pueda contar con la planificación adecuada para su subsistencia.

Este estudio se justifica también ya que contribuirá a la mejora del primero de los 8 Objetivos del Desarrollo del Milenio, definidos por la Organización de las Naciones Unidas: “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”. Específicamente este proyecto aporta a una de las metas establecidas en dicho objetivo: “Lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes” (Naciones Unidas, 2013, pág. 6 y 8); puesto que el plan que se pretende trazar encaminará al crecimiento ordenado de la empresa X Limpio, provocando la aparición de nuevas plazas de trabajo además de aumentar la demanda de materia prima de sus proveedores, incentivando de esta manera la producción y por ende, la economía interna.

Por su parte, el gobierno ecuatoriano ha establecido el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2017, que plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana. Dentro de este plan se delinearán 12 objetivos estratégicos (Senplades, 2014).

El presente estudio se encuentra vinculado con este plan puesto que entre las estrategias planteadas se pretende transformar el patrón de especialización de la economía apoyando el desarrollo de los sectores secundario y terciario; sectores que generen valor; que sean intensivos en mano de obra pero con mayor valor agregado, entre otras características. Otro planteamiento apunta a tomar acciones para el aumento de la productividad real con miras a diversificar las exportaciones, los exportadores y los destinos mundiales.

Si bien este proyecto no pretende al momento la exportación de sus productos, sí contribuye al aumento de la productividad. El gobierno menciona en esta estrategia, buscar un nuevo concepto de competitividad para ampliar las oportunidades también en los mercados internos de la economía doméstica. El objetivo es llegar al círculo virtuoso que incluye producción generadora de valor, mayores capacidades humanas, rendimientos crecientes, mejores salarios, mayor capacidad de demanda doméstica, menor dependencia externa y mayor soberanía.

1.1.6.1 Justificación Social

La planificación propuesta en el estudio permitirá que este negocio se afirme y crezca sólidamente para lograr un desarrollo sostenido que constituya una fuente de ingresos para el inversionista y posteriormente para los empleados que vayan incorporándose a la empresa. De igual manera, la producción del negocio redundará en beneficios para los proveedores quienes aumentarán sus ventas; para los clientes que podrán satisfacer sus necesidades y para el estado a través de la generación de impuestos.

1.1.6.2 Justificación Práctica

Este estudio permitirá conocer la situación real de la empresa “X Limpio” y partir del diagnóstico inicial junto a un análisis del mercado y de empresas proveedoras, posibilitará la

delineación de estrategias adecuadas y reales acorde con la actividad y el tamaño de este negocio.

La aplicación de las estrategias sugeridas y su posterior evaluación, será el canal que permita el crecimiento ordenado y monitoreado de la empresa, apuntando a conseguir los objetivos planteados.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema

1.2.1.1 El Entorno Macroeconómico o Macroambiente

La macroeconomía es la rama de la economía que estudia el funcionamiento general de la misma. Podemos decir que la macroeconomía estudia o analiza el nivel global de producción, empleo y precios de una nación. (Samuelson, Nordhaus, 1999).

Cada organización está operando dentro de un macroambiente, el mismo que está definido por los elementos generales que pueden resultar de influencia en las decisiones estratégicas de la misma. Así, las acciones a tomarse en una empresa se deben decidir considerando factores externos como son:

- Leyes y regulaciones
- Economía
- Tecnología
- Demografía



Gráfico 1: Entorno macroeconómico

Fuente: Economía. (Samuelson, Nordhaus, 1999).

Elaborado por: La autora

1.2.1.2 La Microeconomía y el Entorno o Ambiente Competitivo

La microeconomía se encarga de estudiar la conducta de los mercados que forman parte de la economía. Estudia el comportamiento de entidades individuales tales como los mercados, las empresas y los hogares, es decir, estudia precios, cantidades y mercados específicos.

Se considera a Adam Smith como el fundador de la microeconomía; quien estudió cómo se fijan los precios, de qué manera se definen los precios del trabajo, el capital y la tierra. También investigó las virtudes y los defectos del sistema de mercado. (Samuelson, Nordhaus, 1999).

El entorno macroeconómico afecta a todas las organizaciones en general; pero cada empresa tiene también la influencia de un ambiente más inmediato o más cercano de competencia. Este ambiente está conformado por las organizaciones específicas con las cuales

interactúa la empresa. El ambiente competitivo se analiza con el modelo desarrollado por el autor Michael Porter que establece cinco fuerzas competitivas que son: la rivalidad entre empresas de una industria, el riesgo de nuevos entrantes, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la cercanía de productos sustitutos. La teoría de este modelo se encuentra desarrollada más adelante en el presente capítulo.

1.2.1.3 La Microempresa

Una microempresa está formada por menos de 4 empleados, o muchas veces, solamente por su propietario. Tiene como característica y propósito principal, ser la fuente de ingresos del propietario quien trabaja de manera independiente. Un plan de negocios para una microempresa debe contemplar un plan de marketing y ventas diversificado que le permita protegerse de las variaciones en la economía, puesto que este tipo de empresa es la más vulnerable a los eventos económicos. (Balanko-Dickson, 2008).

El capital de una microempresa es menor a los 25 mil dólares. Este tipo de organización aplica la autogestión y se adapta al medio. En nuestro país, la actividad de la microempresa aporta hasta con el 70% del valor agregado bruto. (Godoy, 2003).

1.2.1.4 Clasificación CIIU de Empresas Fabricantes de Productos de Limpieza

“La CIIU clasifica uniformemente las actividades o unidades económicas de producción dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle.”(INEC, 2012, pág. 10).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, elaboró la nueva clasificación nacional de actividades económicas, CIIU Revisión 4.0, la cual reemplaza a la revisión 3.1 y es de uso y aplicación obligatoria en todo el Sistema Estadístico Nacional y los organismos que generan

estadísticas en el Ecuador. Esta uniformidad en la clasificación por ramas de actividad garantiza la comparabilidad nacional e internacional.

La actividad económica es un proceso a través del cual se crea un bien o servicio que cubrirá una necesidad. Las actividades económicas, según sus características pueden clasificarse en tipo de bienes o servicios producidos y tipo de insumos utilizados o consumidos.

La clasificación CIIU se maneja con una estructura jerárquica piramidal integrada por seis niveles de categorías mutuamente excluyentes. La primera clasificación se denomina Secciones, y se identifican con un código alfabético. Las siguientes clasificaciones son más detalladas y se identifican con códigos numéricos: dos dígitos para identificar las Divisiones, tres dígitos para los Grupos, cuatro dígitos para las Clases, cinco dígitos para las Subclases y finalmente, seis dígitos para el nivel de actividad económica más desagregado. (INEC, 2012)

El presente estudio se enfoca en una empresa del área de manufactura. La manufactura en Economía, significa transformar la materia prima en productos de utilidad concreta. La clasificación CIIU identifica la Sección de Industrias Manufactureras con el literal “C”. La División de fabricación de sustancias y productos químicos se identifica con el código “C20”. Dentro de esta clasificación, el Grupo “C202” identifica a la fabricación de otros productos químicos. Y dentro de las Clases, la fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador se identifica con el código “C2023”.

1.2.1.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El autor Michael Porter en 1979 desarrolló un modelo para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Hay cinco elementos que determinan la rivalidad con los competidores. El análisis de las fuerzas competitivas en la industria, permite identificar

oportunidades y amenazas. Porter considera que la capacidad de las empresas establecidas para obtener ganancias mayores elevando los precios, se verá más limitada mientras más fuertes sean cada uno de estos cinco elementos o fuerzas. (Hill, Jones, 2005).



Gráfico 2: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: De Gouveia (2010, párr. 6)

Elaborado por: De Gouveia (2010, párr. 6)

Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes:

Los compradores pueden ser los consumidores (usuarios finales) o pueden ser empresas que distribuidoras de los productos de una industria (minoristas y mayoristas). El poder negociador de los compradores es la capacidad que éstos tienen de negociar a la baja los precios de los productos de una industria. También pueden tener el poder de elevar los costos cuando demandan un aumento en la calidad o el servicio proporcionado por la industria. Si es así, esta fuerza constituye una amenaza. Pero si los compradores están en una posición débil, las compañías pueden aumentar sus precios o reducir sus costos afectando la calidad y el servicio en sus productos y de esta manera aumentar sus utilidades. Las siguientes

circunstancias permiten que los compradores sean más poderosos: cuando los compradores son grandes y pocos, y la industria está conformada por muchas pequeñas compañías; cuando el comprador compra grandes cantidades y así utiliza su poder para reducir los precios; cuando la industria depende de sus compradores para un gran porcentaje de sus ventas totales; cuando no hay mayores costos de intercambio y así los compradores pueden provocar que sus proveedores se enfrenten bajando sus precios; cuando los compradores tienen el poder económico para comprar a diversas empresas al mismo tiempo y de esta manera también enfrentan una empresa a la otra; cuando los compradores pueden entrar a la industria y empezar a producir ellos mismos un producto para cubrir sus requerimientos. (Hill, Jones, 2005).

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Los proveedores pueden ser aquellos que suministran materiales, servicios o mano de obra a una industria. Su poder de negociación está en su capacidad para subir los precios de los materiales de producción, o subir los costos de la industria suministrando materiales de baja calidad o servicios deficientes. (Bateman, Snell, 2001). En esta manera se pueden convertir en una amenaza. Pero si los proveedores son débiles en estos aspectos, puede suceder que las empresas empiecen a forzar a la baja los precios de los materiales y empezar a demandar una calidad superior de los mismos. Los proveedores son más poderosos cuando: el producto que venden tienen pocos sustitutos y resulta vital para la industria; la rentabilidad de los proveedores no es afectada significativamente por las compras que realicen las compañías de una industria en particular (es decir, esta industria no es un cliente importante para los proveedores); cuando las empresas pueden sufrir cambios en sus costos al cambiarse a un proveedor distinto ya sea porque este proveedor suministra productos únicos o diferentes; cuando los proveedores pueden ingresar a la industria de los clientes usando sus materiales

para elaborar productos que compitan directamente con las empresas ya establecidas; y por último, cuando las compañías de la industria no son capaces de ingresar a la industria de los proveedores para fabricar sus propios materiales y reducir el precio de éstos. (Hill, Jones, 2005).

Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes:

Hay negocios pequeños que no presentan gran dificultad para formarse; por otro lado, existen industrias complejas (como la aeroespacial por ejemplo), que requieren una gran cantidad de recursos para iniciarse. En una industria como ésta, es lógico pensar que existirán muy pocos competidores, así que es mínima la posibilidad de entrada de nuevos actores. Mientras más empresas ingresen a competir en una industria, será mayor la dificultad que enfrenten las compañías ya establecidas para proteger su participación de mercado, y consecuentemente, generar utilidades. Entonces, se dice que cuando la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, la rentabilidad también se ve amenazada; pero si el riesgo de nuevos entrantes es bajo, las compañías pueden aprovecharlo como una oportunidad para elevar sus precios. Existen factores que hacen que resulte costoso para una nueva empresa ingresar a una industria; estos factores se conocen como barreras a la entrada. (Bateman, Snell, 2001). Las principales barreras de entrada son: lealtad a la marca, economías de escala y ventajas de costo absoluto.

La LEALTAD A LA MARCA representa las preferencias de los compradores por cualquier compañía establecida. Si este factor es significativo, será difícil para una nueva empresa lograr una participación en el mercado. Esto reduce la amenaza de nuevos entrantes o competidores.

Las VENTAJAS DE COSTO ABSOLUTO significan que un nuevo competidor no tendría la capacidad de igualar la menor estructura de costos de las empresas establecidas. Las

ventajas de costo absoluto tienen 3 fuentes: operaciones y procesos de producción superiores que se deben a experiencias, patentes o procesos secretos; control de materiales particulares para producción como pueden ser la mano de obra, material, habilidades en la administración o equipos; y el acceso a fondos más baratos. Cuando la ventaja de costo es absoluta, la fuerza competitiva viene a ser menor.

Las ECONOMÍAS DE ESCALA son ventajas en el costo, asociadas a volúmenes altos en la producción que logran disminuir la estructura de costos en una compañía. Las fuentes para una economía de escala son: reducción de costos debido a la producción en masa de un producto estandarizado, descuentos por compras voluminosas de materia prima o componentes, ventajas derivadas de extender los costos fijos de producción a un gran volumen de producción y los ahorros derivados de la distribución de costos de comercialización y publicidad para un gran número de productos. Así, si una empresa nueva que produce a pequeña escala ingresa a una industria, tendrá una fuerte desventaja en sus costos frente a los competidores ya establecidos. Cuando las compañías de una industria tienen economías de escala, la amenaza de entrada se verá reducida.

En ciertas situaciones existen dos barreras de entrada que son importantes: los costos cambiantes por acción del consumidor y las regulaciones del gobierno.

El COSTO DE CAMBIO POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES, se da porque a un cliente le costará tiempo, dinero y esfuerzo cambiar de los productos que ofrece una empresa a los productos de una nueva compañía que ha ingresado al mercado.

Las REGULACIONES DEL GOBIERNO, pueden ser una importante barrera de entrada en muchas industrias reduciendo el nivel de competencia. (Hill, Jones, 2005).

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutivos:

Cuando un mercado tiene muchos productos iguales o similares, la rentabilidad suele ser baja debido a que estos productos pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. Por ejemplo, los clientes que buscan bebidas no alcohólicas, pueden escoger entre varios productos como el café, el té o los refrescos, viniendo a competir estos productos indirectamente entre sí. Por lo tanto, la existencia de sustitutos cercanos es una amenaza importante que provoca que el precio que las empresas pueden asignarle a sus productos sea limitado. Cuando existen pocos sustitutos cercanos, la fuerza competitiva es débil, dando la oportunidad a la industria de aumentar sus precios. (Hill, Jones, 2005).

Fuerza 5: Rivalidad entre competidores:

Viene a ser la lucha competitiva entre compañías de una industria por la participación de mercado. (Bateman, Snell, 2001). Esta lucha se da en varias maneras como por ejemplo: a través del diseño de productos, del precio, publicidad y promoción, esfuerzos de venta directa, servicio posventa, etc. Mientras más fuerte sea la rivalidad, los precios en la industria serán menores, o el gasto en herramientas competitivas no relacionadas al precio será mayor. Por este motivo, la rivalidad intensa es una amenaza a la rentabilidad. Al contrario, si la rivalidad es menor, existe la oportunidad para aumentar precios o para disminuir el gasto en herramientas competitivas y consecuentemente, obtener más utilidades. Existen tres factores a considerar: una estructura competitiva en la industria, condiciones de la demanda y barreras de salida de la industria.

La ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA se refiere a la cantidad y distribución por tamaño de las empresas que la conforman. Se pueden reconocer dos tipos de industria: la industria fragmentada y la industria consolidada. La industria fragmentada está conformada por una cantidad numerosa de compañías pequeñas o medianas en donde ninguna

está en la posición de determinar el precio (como ejemplos tenemos: la agricultura, el lavado en seco, los salones de belleza, etc.). Generalmente las industrias fragmentadas tienen como característica bajas barreras de entrada; producen artículos de primera necesidad que resultan difíciles de diferenciar. Las empresas de este tipo de industria, pueden enfrentarse a una guerra de precios, ya que debido a que puede existir una oferta excesiva (por las bajas barreras de entrada), las compañías empiezan a recortar sus precios para ganar mercado. Esta circunstancia se da en general, mientras más semejante sea el producto de la empresa a un artículo básico. Se concluye entonces que la estructura fragmentada de la industria es una amenaza y no una oportunidad. La mejor estrategia en este tipo de industria es mantener los costos en un nivel bajo para lograr réditos.

La industria consolidada, al contrario de la primera, se encuentra dominada por un número limitado o pequeño de grandes empresas, como sucede en un oligopolio o incluso en un monopolio. En esta circunstancia, las empresas determinan los precios en la industria. Esta circunstancia se da por ejemplo en la industria automotriz, farmacéutica, aeroespacial, entre otras. En este tipo de industria, las empresas son interdependientes pues las acciones de una de ellas con respecto a calidad, precio, etc., afectan la participación de mercado de sus competidores y en consecuencia su rentabilidad. La fuerte rivalidad entre estas compañías abre la posibilidad a una guerra de precios, constituyéndose en una amenaza. La amenaza se reduce cuando las compañías imitan los precios que fija la empresa dominante.

La DEMANDA DE LA INDUSTRIA determina también la intensidad de la rivalidad. Si la demanda crece, la tendencia es que la rivalidad disminuya porque todos pueden tener su participación de mercado. Si la demanda se reduce, entonces la rivalidad aumenta. Esto puede darse porque los clientes han dejado el mercado o disminuyen su monto de compra. La reducción de la demanda viene a ser una amenaza porque aumenta la intensidad de la rivalidad entre empresas.

Las BARRERAS A LA SALIDA están compuestas por varios factores como los económicos, estratégicos o emocionales que no permiten que las empresas abandonen la industria. Si éstas barreras son elevadas, las empresas están atrapadas en una industria no rentable cuando la demanda se estanca o incluso decrece. Esto provoca un exceso en la capacidad productiva que conduce a una rivalidad más fuerte. Como barreras a la salida se pueden mencionar las siguientes: inversiones en maquinaria o equipo específico que no tiene valor para otros usos o que no se puede vender, altos costos fijos de salida como la liquidación, pensiones a los trabajadores, etc., relaciones emocionales con la industria (orgullo o razones sentimentales), dependencia económica de la industria porque la empresa obtiene ingresos solamente de esa industria. (Hill, Jones, 2005).

1.2.1.6 Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por el autor Michael E. Porter. El objetivo es categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización en dos clases las cuales son actividades primarias y actividades de apoyo o auxiliares. (Páez, 2013).

1.2.1.6.1 Actividades Primarias

Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: incluye operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, comprende las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

1.2.1.6.2 Actividades de Apoyo

Las actividades primarias están apoyadas por las actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y finanzas.
- Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento: proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. La cadena de valor constituye una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a la competencia, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la

empresa debe generar el mayor margen posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación o outsourcing, resulta también de los análisis de la cadena de valor.



Gráfico 3: Cadena de Valor

Fuente: Páez (2013, párr. 4)

Elaborado por: Páez (2013, párr. 4)

1.2.1.7 La Planificación

La planificación se enfoca en el futuro, en lo que se debe lograr y cómo hacerlo. Incluye las acciones del nivel gerencial que definen cuáles deben ser los objetivos para el futuro y qué medios son adecuados para llegar a éstos. Como resultado, se obtiene un plan expresado en un documento escrito que detalla las acciones que la empresa deberá ejecutar. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1997.) Existen cuatro elementos fundamentales en un plan, los cuales deben ser considerados por los gerentes: los objetivos, acciones, recursos e

implantación. Los objetivos deben establecerse considerando su factibilidad y los pronósticos esperados además de las limitaciones financieras. Además es indispensable considerar que existen objetivos prioritarios, es decir, cuyo logro es más importante que el de otros. El establecer prioridades entre los objetivos ayuda a distribuir los recursos de manera más racional.

La planificación aporta varios beneficios a una empresa, entre los principales podemos mencionar: la coordinación de esfuerzos, la preparación para el cambio, el desarrollo de estándares de rendimiento y el desarrollo de los gerentes (Steiner, 1985).

1.2.1.7.1 La Planeación Estratégica

La planificación estratégica mira al objetivo de lograr ventaja competitiva que sea sostenible y su fruto sea un buen nivel de utilidades. Busca siempre encontrar la mejor combinación de recursos y oportunidades del negocio, tomando en cuenta que el negocio deberá adaptarse al desafío que representa el entorno competitivo. (Friend y Zehle, 2008).

Es importante entender que toda acción que se tome, debe ser planeada con anterioridad. La planeación estratégica permite que una empresa tenga claros los objetivos por los cuales trabajará y la manera en la que piensa llegar a ellos. La planeación estratégica ayuda a lograr un equilibrio entre tres fuerzas fundamentales: la misión de la organización, es decir, cuál es el sentido de la existencia de nuestra empresa; las oportunidades y amenazas (factores externos), y las fortalezas y debilidades (factores internos). El plan debe reconocer, dentro de cada uno de estos elementos, los factores que pueden afectar el desarrollo del negocio a favor o en contra. Además se torna vital el que la planeación se realice de afuera hacia adentro y no al contrario. Actualmente, no son las empresas las que moldean al mercado sino que el consumidor es el que dictamina la demanda de nuevos productos y servicios. Por tanto, una empresa que no está atenta a lo que el mercado quiere, está condenada a fracasar.

En cuanto a los elementos básicos de la planeación estratégica para una empresa, se toman en cuenta cuatro aspectos principales:

- El entorno: en el cual se toma en cuenta la historia de la empresa y se analiza la situación interna y externa.
- El plan estratégico: que incluye la misión, objetivos, estrategias y estructura.
- El plan operativo: que incluye programas, presupuestos y procedimientos.
- Evaluación y control: que contiene las áreas claves, los indicadores, estándares y evaluación.

Algunos autores consideran que la planeación estratégica puede considerar tres niveles básicos: el primero es el nivel estratégico, que es a largo plazo (más de 5 años) y que contiene la visión, misión, objetivos estratégicos a nivel macro. El segundo es el nivel táctico (mediano plazo, entre 1 y 5 años) el cual incluye programas, metas, proyectos, costos, responsables, etc. El tercer nivel es el nivel operativo que planifica a corto plazo (hasta un año) y que incluye los planes operativos con sus respectivas actividades, costos, indicadores, responsables y evaluación.

En la planeación estratégica se pueden identificar seis principales pasos o componentes:

A) Establecimiento de Misión y Visión

La misión de una empresa responde a preguntas como quiénes somos, qué es lo que hacemos, para qué lo hacemos y a través de qué lo hacemos. Es decir, es una declaración de la razón de ser de la organización.

La visión va un poco más allá de la misión y debe dar una perspectiva de la dirección de la empresa. La visión manifiesta la dirección de una organización en el largo plazo y define su intención estratégica.

Objetivos Estratégicos: Son los resultados específicos que una compañía espera lograr a largo plazo, es decir, más de un año. Los objetivos estratégicos tienen varias características como:

- Permanecen generalmente estables.
- Son declaraciones generales que describen los ideales, la naturaleza y el alcance de una compañía para el futuro.
- Deben ser claramente formulados y comunicados.
- Deben ser cuantitativos, medibles y realistas, comprensibles y realizables.
- Proporcionan coherencia para el proceso de toma de decisiones.
- Representan las prioridades de una empresa y suministran dirección.
- Son una norma para la evaluación de una empresa.

B) Análisis de Oportunidades y Amenazas Externas

Es el análisis o evaluación del ambiente externo.

C) Análisis de Fuerzas y Debilidades Internas

Es necesario realizar una evaluación de fortalezas y debilidades de la organización.

Así se cuenta con un inventario de capacidades y recursos que permiten tomar decisiones estratégicas.

D) Análisis FODA y Formulación de Estrategias

Los análisis anteriores (ambiente externo y recursos internos) arrojan la información necesaria para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales para la empresa. El análisis FODA es la comparación de estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y constituye el fundamento que permite usar las fortalezas para capitalizar las oportunidades, contrarrestar amenazas y aliviar las debilidades internas.

Dentro de este análisis resulta importante enfocar aquellos aspectos que tienen mayor impacto en los resultados del negocio, entendiendo también que muchos de ellos están

interrelacionados; es decir, una fortaleza aprovechada puede ayudar a reducir una debilidad, así como una debilidad en particular puede estar afectando una de las fortalezas de la empresa y se vuelve necesario tomar acciones específicas sobre esto (Aranda, 2007). Es importante considerar solamente factores importantes, aunque algunos de ellos definitivamente tendrán mayor relevancia. (Friend y Zehle, 2008).

E) Implementación de Estrategias

Haber formulado las estrategias no garantiza el éxito. Es necesario que la implementación de éstas sea eficiente y eficaz. Es por esto que la estrategia debe estar adaptada no solo a la situación externa, sino también a la estructura y factores internos de la compañía. Resulta importante contar con una definición clara de las tareas estratégicas que deben llevarse a cabo, desarrollar una agenda de implementación y planear la implementación adecuadamente.

F) Control Estratégico

Debe diseñarse un sistema de control estratégico que permita a los directivos evaluar el avance de la compañía en la estrategia y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. Este sistema debe asegurarse de que las operaciones guarden consistencia con el plan y también considerar la flexibilidad para poder adaptarse a los cambios que se puedan presentar. Para esto es útil definir indicadores de desempeño. El presupuesto es también un mecanismo de control a partir del cual se pueden supervisar los desembolsos importantes. El presupuesto generalmente fija límites al gasto; pero se debe tener en cuenta que cierta flexibilidad permitirá adaptarse a los cambios que surjan.

Establecimiento de Indicadores de desempeño: Es necesario determinar indicadores que permitan medir los avances y resultados de la organización de forma constante y permanente. Esta medición constituye información oportuna que es útil para tomar decisiones que nos encaminen a la consecución de los objetivos planteados. Esto se logra definiendo

indicadores críticos del éxito (ICE) tanto para la empresa como para cada línea de negocio. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2004).

Existen varios tipos de indicadores que combinan cifras de ventas, márgenes, índices, etc., u otros que expresan la moral del personal, las opiniones que los clientes tienen sobre el servicio, número de nuevos productos, etc. Lo importante es que las medidas establecidas sean claras, cuantificables y fáciles de obtener.

Los ICE deben establecer los estándares de desempeño en cada una de las áreas del funcionamiento organizacional que sean importantes a nivel estratégico. Estos ICE deben dirigir el proceso de implementación; la tarea de la gerencia consiste en medir continuamente el desempeño real en estas áreas e identificar cualquier desviación de estos estándares predeterminados de desempeño. (Goodstein, et al, 2004, págs. 404 y 405).

Es importante aclarar que el presupuesto es la principal medición del éxito de la ejecución del plan estratégico en una empresa.

1.2.1.7.2 Procesos y Servicios

Se define como proceso a una actividad o grupo de actividades que utilizan insumos, les agregan valor y suministran un producto a un cliente sea éste interno o externo. Es decir, que un proceso utiliza recursos para generar un resultado (Harrington, 1994). Una empresa tiene procesos de producción (como fabricación de computadores, preparación de alimentos, refinación de petróleo, etc.) y procesos de la empresa (procesos que respaldan la producción como pedidos, nómina, etc.)

Las organizaciones actuales cuentan con “sistemas de operaciones que maximizan el valor agregado de cada una de las actividades de la organización mediante la reducción de los recursos innecesarios y la supresión de los retrasos en las operaciones” (Krajewski, 2008, pág. 348). Uno de estos sistemas, por ejemplo es el “Justo a Tiempo” que pretende reducir excesos de inventario y eliminar cualquier actividad que no agregue valor.

Se define como producto o servicio a un bien (tangible) o actividad (intangibile) que se ofrece en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisface una necesidad o deseo.

1.2.1.7.3 Políticas

Una estrategia no surte efecto de la noche a la mañana, sino que requiere un esfuerzo continuo que supere todos los problemas de ejecución que vayan surgiendo. Las políticas guían la ejecución de las estrategias. “Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias; fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización”. (David, 1994, pág. 286).

1.2.1.7.4 Preparación de Presupuestos

Los presupuestos expresan en números los resultados que la compañía espera; es como un programa expresado en cifras (Koontz y Weihrich, 1999). Los presupuestos son también instrumentos de control que deben corresponder fielmente a la planeación. Se trata de una recopilación numérica de las expectativas de flujo de efectivo, ingresos, egresos, desembolsos de capital, etc., de una empresa. En un plan estratégico, el último paso es trasladar los planes a cifras en un presupuesto. Un presupuesto elaborado correctamente, constituye un medio que ayuda al combinar todos los planes y que además establece estándares para medir los progresos de lo planificado. El presupuesto sirve para especificar qué debe hacerse a fin de ejecutar las estrategias. Este proceso no busca limitar los gastos, sino convertirse en una herramienta para lograr el uso que sea más rentable y resulte más productivo de los recursos

de la empresa. Existen varios tipos de presupuestos como por ejemplo: de caja, de ventas, de utilidades, operativos, etc.

1.2.1.8 Estructura de Estados Financieros

Existen dos estados financieros básicos que elaboran las empresas; estos son el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

1.2.1.8.1 Balance General o Estado de Situación Financiera

Este balance se realiza a una fecha determinada y refleja en forma resumida los activos o inversiones, los pasivos o derechos de los acreedores sobre los activos, y el patrimonio, que es el derecho que los accionistas tienen sobre los recursos totales. La estructura analítica de un Balance General se expresa en el siguiente gráfico:

Inversión Permanente	<p>ACTIVO CORRIENTE Cuentas que se convierten en efectivo en el transcurso del ciclo de operación. Constituyen el soporte del proceso de venta.</p>	<p>PASIVO CORRIENTE Obligaciones con terceros o Pasivos que se cancelan en el transcurso del ciclo de operación.</p>	Capital Permanente
	<p>ACTIVO FIJO Cuentas que representan el valor monetario de los activos operativos que sirven de soporte al proceso productivo y que no son objeto de venta.</p>	<p>PASIVOS DE LARGO PLAZO Obligaciones que se cancelan en plazos mayores a un año, contados desde la fecha del Balance General.</p>	
	<p>OTROS ACTIVOS Activos intangibles o no corpóreos tales como Gastos Preoperativos, Gastos de Investigación, Patentes, etc.</p>	<p>PATRIMONIO Derechos de los accionistas sobre el total del activo y que pueden ser transferidos a terceros en un proceso de compra-venta</p>	

Tabla 1: Estructura de un balance general

Fuente: Sáenz (2004, pág. 58)

Elaborado por: Sáenz (2004, pág. 58)

1.2.1.8.2 Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados

Este estado financiero refleja el resultado de las operaciones durante un período definido. Permite la evaluación de la eficiencia de la administración de los recursos de la empresa, es decir mide el desempeño operativo empresarial. La estructura básica de un Estado de Resultados es la siguiente:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Ventas Brutas	1.100,00	110,00
Devoluciones y Descuentos en ventas	(100,00)	(10,00)
Ventas Netas	1.000,00	100,00
Costo de ventas	(500,00)	(50,00)
Utilidad (Pérdida) Bruta en Ventas	500,00	50,00
Gastos de Ventas	(40,00)	(4,00)
Gastos Generales y de Administración	(100,00)	(10,00)
Utilidad (Pérdida) en Operación	360,00	36,00
Gastos Financieros (Intereses Pagados)	(180,00)	(18,00)
Ingresos Financieros (Intereses Ganados)	20,00	2,00
Otros Ingresos (Gastos) no Operativos	100,00	10,00
Utilidad (Pérdida) antes de Participación Laboral	300,00	30,00
Participación Laboral (15,00%)	(45,00)	(4,50)
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	255,00	25,50
Impuesto a la Renta (25%)	(63,75)	(6,38)
Utilidad Neta	191,25	19,12

Tabla 2: Estructura de un estado de pérdidas y ganancias

Fuente: Sáenz (2004, pág. 60)

Elaborado por: Sáenz (2004, pág. 60)

1.2.1.8.3 Proyecciones Financieras

Los estados financieros proyectados son útiles para el proceso de planeación de la empresa.

Los Estados Financieros Proyectados son Estados Financieros que normalmente se pronostican con un año de anticipación. El Estado de Resultados Pro-forma muestra los ingresos y costos esperados para los años siguientes y constituye la base para calcular los flujos de caja que liberará un proyecto durante su vida útil.

El Balance General Pro-forma muestra la posición financiera esperada, en tanto que el Estado de Flujos de Efectivo Presupuestado muestra los cambios que se operarán en los recursos de la empresa cuando entre en operación haciendo evidentes los usos y fuentes de fondos estimados. (Sáenz, 2004, pág. 73).

1.2.1.8.4 Índices de Evaluación Financiera

Valor Actual Neto (VAN)

Es la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja que el proyecto liberará y el valor presente de la inversión en el proyecto. Cuando el VAN es mayor a cero, está indicando que el proyecto es capaz de generar una rentabilidad superior que el costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento. Quiere decir que la riqueza de los accionistas aumentará. Un VAN igual a cero, refleja una situación que resultará indiferente para el inversionista y para los prestamistas.

El VAN negativo indica que un proyecto no es viable y no permite la recuperación de inversión en el contexto del valor actual. La fórmula matemática de este índice es la siguiente:

$$VAN = \frac{FNC_1}{(1+Kp)^1} + \frac{FNC_2}{(1+Kp)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+Kp)^n} - INVERSION$$

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+Kp)^i}$$

Donde:

FNC: Flujo Neto de Caja

Kp: Costo promedio ponderado del capital

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un método ajustado en el tiempo que sirve para evaluar inversiones. Es la tasa de descuento que hará que el proyecto tenga un valor actual neto con valor cero. Es decir que iguala la inversión total al valor presente de los flujos de caja. El resultado de la Tasa Interna

de Retorno se interpretará de la siguiente manera: si su valor es mayor que K_p , el proyecto resulta aceptable, ya que esto quiere decir que el proyecto en estudio será capaz de generar una rentabilidad más alta que la de las inversiones alternativas y más alta también que el costo de las fuentes de financiamiento elegidas. Cuando el valor de la TIR es menor al valor de K_p , el proyecto deberá ser rechazado.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es el tiempo que tomará al proyecto recuperar la inversión total. Esto se da en función de flujos de caja actualizados arrojados por el proyecto en su vida útil. Esta fórmula es descriptiva únicamente y se expresa de la siguiente manera:

$$PRI = \text{“n” HASTA QUE } \sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+K_p)^i} = \text{INVERSIÓN}$$

La letra “n” representa el número de años que el proyecto tardará en recuperar la inversión total. Entonces, este resultado, necesariamente debe ser menor que el tiempo de duración del proyecto. En caso de resultar mayor, el proyecto se considera no viable.

1.2.1.9 Información Del Mercado

La investigación de mercados tiene como objetivo fundamental generar información a nivel gerencial. La investigación del mercado puede girar alrededor de las necesidades del proceso de planificación. La información obtenida debe estar organizada para que pueda contribuir en dicho proceso y así facilite la toma de decisiones. (Jany, 2000).

1.2.1.9.1 Perfil del mercado de demanda

Las características y comportamiento del mercado de demanda o de los compradores están dados principalmente por la siguiente información (Arellano, 2001):

- Qué compran
- Quiénes compran
- Dónde compran
- Por qué compran
- Cómo compran
- Cuándo compran
- En qué cantidad compran
- Cómo cambiará el comportamiento o las características de los clientes a futuro.
- Nivel de satisfacción de los compradores
- Nivel de retención de los clientes.

1.2.1.9.2 Perfil del mercado de oferta

El perfil del mercado de oferta, o competencia está dado por la siguiente información:

- Quiénes son los competidores
- Características de los competidores: programas de marketing, comportamiento competitivo, recursos.
- Fortalezas y debilidades
- Futuro entorno competitivo

1.2.1.10 Medición de Actitudes

El proceso de medición resulta fundamental para entender el mercado. El medir las actitudes del mercado, permite desarrollar las estrategias adecuadas de posicionamiento. Se define como actitud al proceso perceptivo permanente de una persona, que se basa en el conocimiento. Existen técnicas de medición de actitudes que pueden ser: de comunicación y de observación de los encuestados. Las técnicas de comunicación incluyen los autoinformes,

las respuestas a estímulos no estructurados o parcialmente estructurados y el desempeño de tareas objetivo. (Kinnear y Taylor, 1998). Para el presente estudio, nos centraremos en las técnicas de autoinformes:

- a) Escala Nominal: Es la escala más simple de todas. Las actitudes se clasifican en dos o más categorías como “sí”, “no” y “no sé”.
- b) Escala de Clasificación: El encuestado indica su postura sobre un continuo, o entre categorías ordenadas que corresponden a su actitud, por ejemplo: gusto, indiferencia y desagrado.
- c) Escala de Rango – Orden: Es una escala de naturaleza comparativa y consiste en que el encuestado clasifique varios objetos en relación con la actitud en cuestión.
- d) Escala de Comparación Pareada: Consiste en presentar al encuestado dos objetos de un conjunto y solicitar que se elija uno con relación a la actitud en estudio.
- e) Escala de Diferencial Semántico: Se aplica mucho para el estudio de imagen y marca. Los encuestados deben evaluar un objeto en una escala de 7 puntos que se encuentra limitada a cada extremo por adjetivos opuestos como por ejemplo: confiable-no confiable, económico-costoso, etc. Los adjetivos también pueden reemplazarse por frases completas.
- f) Escalas Stapel: Es una escala no verbal de clasificación unipolar. Es una modificación a la escala de diferencial semántico. Aquí el encuestado expresa su actitud en una escala que va entre +5 y -5.

1.2.1.11 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación es cualitativa, no cuantitativa. Sirve para poder identificar cursos de acción y se utiliza en la etapa inicial de un proceso de investigación. Las técnicas cualitativas son los grupos foco y las entrevistas en profundidad.

1.2.1.11.1 Grupos foco

Es una discusión interactiva, que es dirigida por un moderador. Se la hace a un grupo pequeño de encuestados de manera simultánea. Las hipótesis generadas, luego se probarán en forma cuantitativa. Las respuestas generadas también serán utilizadas para estructurar cuestionarios dirigidos al consumidor, obtener información general sobre un producto, generar impresiones sobre nuevos productos, generar ideas para nuevos conceptos creativos, comprender reacciones emocionales a las marcas.

Existen ciertas pautas que deben considerarse para el diseño eficaz de un estudio de grupo foco:

- a) Los encuestados del grupo deben tener características homogéneas en cuanto a intereses, estilos de vida, objetivos, edades, género, etc.
- b) El tamaño del grupo debe ser de 10 a 12 personas. La experiencia sugiere que no debería ser de menos de 8 personas, excepto para investigaciones de productos muy específicos.
- c) Se debe seleccionar a los participantes considerando que éstos deben tener la experiencia adecuada sobre el tema objeto de estudio.
- d) Típicamente la duración de un grupo foco va de una y media a dos horas.
- e) El ambiente debe ser relajado, en una atmósfera informal que permita a los encuestados comentar libremente.

- f) El moderador debe garantizar que exista la armonía adecuada, que la discusión se oriente hacia los aspectos relevantes, y que los objetivos de la investigación se cumplan.
- g) El moderador debe contar con una guía que suministre un resumen detallado de los temas a tratar durante la reunión, que incluya los tipos de preguntas que se harán, la secuencia, etc.

Finalmente se analizan las respuestas relevantes para el estudio que fueron arrojadas durante la discusión y que llevan a la consecución de los objetivos mencionados en un inicio.

1.2.1.11.2 Entrevista en profundidad

Es una entrevista personal no estructurada que a través de la indagación exhaustiva busca que un solo encuestado pueda expresar de forma libre sus creencias sobre un tema.

1.2.1.12 Diseño de Formatos para Recolección de Datos

El cuestionario es el plan formalizado para la recolección de los datos de los encuestados. El cuestionario nos permite medir el comportamiento, actitudes y características de las personas encuestadas. Un cuestionario generalmente está compuesto de varias secciones como: datos de identificación, instrucciones, solicitud de información y datos de clasificación. Los pasos principales para el diseño de cuestionarios son:

- a) Revisión de consideraciones preliminares
- b) Determinar el contenido de las preguntas
- c) Determinar cuál será el formato para las respuestas
- d) Definir la redacción de las preguntas
- e) Estructurar una secuencia para las preguntas
- f) Definir la característica o presentación física del cuestionario

- g) Realizar una prueba, revisión y elaboración de un borrador final

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica

Luego de la revisión del marco teórico, se ha decidido que para el presente trabajo se aplicarán el modelo de análisis de las Cinco Fuerzas competitivas en la industria, así como el modelo de la Cadena de Valor, desarrollados por el autor Michael E. Porter para el diagnóstico de la empresa en estudio.

Se utilizará el análisis de Oportunidades y Amenazas para complementar los conocimientos sobre la situación de la empresa en el mercado.

Los índices financieros VAN, TIR y PRI serán la herramienta que permitirá evaluar los aspectos financieros en este estudio.

Se aplicarán conceptos generales de Planeación Estratégica descritos por varios autores consultados especializados en la materia.

1.2.3 Marco Conceptual

- Estrategia: Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- Estructura Organizacional: Marco formalmente definido de las relaciones de trabajo y autoridad. La estructura de la organización es análoga al concepto biológico del esqueleto.
- Marketing mix: Es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada.

- Matriz productiva: Es la forma de ordenamiento de los diferentes procesos productivos de una economía. Este ordenamiento (matriz) combina insumos y bienes finales con el objetivo de divisar de una manera clara la dinámica de las industrias y de cómo estas se intersecan (Gachet, 2014, “La Matriz Productiva”, párr. 5).
- Misión: Afirmación que describe el concepto de la empresa, su naturaleza, el porqué de ella, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se pretende funcionar.
- Objetivos: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.
- Planeación estratégica: Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
- Planeación: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
- Plaza o Distribución: Es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.
- Precio: Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios.
- Presupuesto: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa “convertido en números”.
- Producto: Es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores.
- Promoción: Es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa.
- Visión: Representación de lo que se cree el futuro debe ser para la empresa.

1.2.4 Hipótesis

“El Plan de Negocios para la Empresa “X Limpio” que cubra adecuadamente los factores de crecimiento productivo y ventas, permitirá contar con un instrumento de gestión empresarial que le permita concretar, determinar y especificar el proceso de crecimiento planteado para la empresa”.

1.2.5 Identificación y Caracterización de Variables

La primera variable a identificar en este estudio es el Plan de Negocios y de Marketing. La segunda variable identificada es el Proceso de Crecimiento de la Empresa.

- Variable Independiente: Plan de negocios.
- Variable Dependiente: Proceso de crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MÉTODO

2.1 NIVEL DE ESTUDIO

- Exploratorio: Se reunirá información de diferentes fuentes externas a la organización como bibliografía e información del mercado; e internas, obteniendo datos a partir de entrevistas con el propietario de “X Limpio” y de la observación del funcionamiento de esta microempresa. Se hará uso del método exploratorio para adquirir información que nos permita conocer los aspectos relevantes acerca de la oferta y la demanda existentes así como de la variedad de proveedores de materia prima disponibles.
- Descriptivo: Se utilizará el estudio descriptivo una vez que se haya recopilado la información para poder identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que rodeen a la empresa a través del análisis FODA. Debido a que la empresa es muy pequeña, el análisis se llevará a cabo con el propietario, quien es el que maneja todos los aspectos de la misma.
- Explicativo: Se utilizará el estudio explicativo para evaluar el manejo actual de la empresa y plantear todos los elementos del plan estratégico con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

- De Campo: Se recogerán datos directamente de la empresa en estudio a través de entrevistas con su propietario. También se realizará una reunión de grupo focal y encuestas para el estudio de mercado.
- Proyecto de Desarrollo: Se elaborará un plan de negocios que constituya una herramienta de gestión empresarial para “X Limpio”.

2.3 MÉTODO

Tomando en cuenta las características del proyecto se propone recurrir al método Inductivo-Deductivo que será utilizado para describir de manera particular los fundamentos teóricos en los cuales se basa la planificación estratégica y poder aplicarlos al manejo administrativo de la empresa en estudio.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 Población

El presente estudio se desarrollará tomando en cuenta el sector norte de la ciudad de Quito, específicamente la parroquia de Cotocollao, debido a que el presente estudio se focalizará en este sector de la Ciudad de Quito, cuyo propósito es encontrar un nicho de mercado para colocar sus productos.

2.4.2 Muestra

Se tomará como referencia las estadísticas de población y hogares actualizadas del INEC para la Parroquia de Cotocollao. Estas estadísticas indican una población total de 31263 personas en dicha parroquia y un número de 9569 hogares.

Para la presente investigación tomamos como población los 9569 hogares que conforman la Parroquia de Cotocollao. Nuestras unidades de muestreo para el estudio serán las amas de casa de los hogares, debido a que son ellas quienes utilizan los productos de limpieza en los quehaceres diarios. Incluso en los casos en que los hogares cuentan con servicio doméstico, es la madre de familia quien toma la decisión de compra de los productos antes mencionados.

Aplicamos la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra
- Z es el nivel de confianza
- p es la variabilidad positiva
- q es la variabilidad negativa
- N es el tamaño de la población
- E es la precisión o el error

Consideramos un nivel de confianza del 95%, para el cual el valor de Z es de 1.96; un porcentaje de error del 5% y la máxima variabilidad (0.5) por no existir investigaciones anteriores ni pruebas previas. Reemplazamos valores en la fórmula antes mencionada:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot (9569)}{9569 \cdot 0.05^2 + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{9190.0676}{24.8829}$$

$$n = 369$$

El resultado arrojado es una muestra de 369 unidades de muestreo. La distribución de la población censada en Cotocollao, es por 7 zonas (desde la 66 hasta la 72). La parroquia está delimitada por las siguientes calles:

- Al norte por la calle Cárdenas, calle N-73, calle Oe5A, y parte de la Av. Gonzalo Cordero. Este es el límite con la parroquia urbana El Condado.
- Al este por la calle Francisco de Rumiurco (desde el límite norte) hasta la calle Diego Vaca de la Vega, y desde ese punto por la calle José Nogales. Desde este punto por la Av. De la Prensa hasta la calle Vaca de Castro.
- Al oeste por la calle Pedro de Alvarado (desde el sur) hasta la calle Flavio Alfaro y desde ese punto por la Av. Mariscal Sucre hasta la calle Cárdenas (una cuadra al norte del diario Hoy).
- Al sur por la calle Vaca de Castro entre la Av. De la Prensa y la calle Pedro de Alvarado.

Zona No.	No. Hogares	%	Muestra
66	1.420	14,84%	55
67	1.567	16,38%	60
68	1.385	14,47%	53
69	1.476	15,42%	57
70	1.103	11,53%	43
71	1.262	13,19%	49
72	1.356	14,17%	52
Suma	9.569	100,00%	369

Tabla 3: Población y muestra

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Cada zona se subdivide en sectores. A continuación consta la distribución de la muestra por zonas y la asignación de hogares a encuestar en cada sector:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

	Sector	Área		Total	Selección		Sector	Área		Total	Selección
		Urbana	Rural					Urbana	Rural		
Zona 066	001	63	-	63	2	Zona 067	001	225	-	225	9
	002	92	-	92	4		002	64	-	64	2
	003	64	-	64	2		003	102	-	102	4
	004	146	-	146	6		004	126	-	126	5
	005	121	-	121	5		005	187	-	187	7
	006	130	-	130	5		006	159	-	159	6
	007	167	-	167	6		007	102	-	102	4
	008	57	-	57	2		008	138	-	138	5
	009	164	-	164	6		009	116	-	116	4
	010	134	-	134	5		010	118	-	118	5
	011	136	-	136	5		011	171	-	171	7
	012	146	-	146	6		012	59	-	59	2
	Total	1.420		1.420	55		Total	1.567		1.567	60
Zona 068	001	132	-	132	5	Zona 069	001	101	-	101	4
	002	99	-	99	4		002	145	-	145	6
	003	151	-	151	6		003	137	-	137	5
	004	136	-	136	5		004	156	-	156	6
	005	280	-	280	11		005	62	-	62	2
	006	122	-	122	5		006	161	-	161	6
	007	118	-	118	5		007	132	-	132	5
	008	120	-	120	5		008	114	-	114	4
	009	99	-	99	4		009	131	-	131	5
	010	128	-	128	5		010	95	-	95	4
							011	130	-	130	5
							012	112	-	112	4
	Total	1.385		1.385	53		Total	1.476		1.476	57
Zona 070	001	120	-	120	5	Zona 071	001	121	-	121	5
	002	108	-	108	4		002	160	-	160	6
	003	118	-	118	5		003	104	-	104	4
	004	150	-	150	6		004	104	-	104	4
	005	180	-	180	7		005	101	-	101	4
	006	112	-	112	4		006	91	-	91	4
	007	117	-	117	5		007	109	-	109	4
	008	95	-	95	4		008	105	-	105	4
	009	103	-	103	4		009	171	-	171	7
	Total	1.103		1.103	43		Total	1.262		1.262	49
Zona 072	001	132	-	132	5						
	002	149	-	149	6						
	003	110	-	110	4						
	004	272	-	272	10						
	005	109	-	109	4						
	006	122	-	122	5						
	007	120	-	120	5						
	008	109	-	109	4						
	009	111	-	111	4						
	010	122	-	122	5						
	Total	1.356		1.356	52						

Tabla 4: Distribución de la muestra por zonas y sectores

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

De esta manera, la encuesta identificará objetivamente el criterio de 9.569 hogares con una muestra de 369 amas de casa.

2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1 Entrevista

Para este estudio, se ha decidido aplicar una entrevista de profundidad semi estructurada directamente al propietario de la empresa, cuyo objetivo principal será recabar información de importancia para realizar el diagnóstico de la misma. Para esto se diseñará una guía de la entrevista que consistirá en una lista de tópicos y temas generales con el propósito de apoyar al entrevistador en la recordación de los asuntos que deben ser tratados con el entrevistado.

2.5.2 Grupo Focal

Para la presente investigación, se reunirá a un grupo de 8 a 10 amas de casa a fin de obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias respecto a los productos de limpieza. Uno de los objetivos de este grupo focal será conocer los atributos más importantes que las amas de casa del grupo meta esperan de los productos de limpieza, lo cual ayudará a definir el modelo de la encuesta a ser aplicada a la muestra determinada y posteriormente las estrategias de mercadeo más adecuadas para la empresa “X Limpio”. Las participantes serán convocadas para una fecha y hora específicas, explicándoles previamente el objetivo de la reunión y el tema a tratar, de tal manera que puedan reflexionar al respecto con anticipación. Además se elaborará un listado o guía de los temas objeto de discusión para poder dirigir una interacción dinámica del grupo. Se realizarán grabaciones de audio y toma de notas para registrar las expresiones vertidas durante la reunión.

2.5.3 Encuestas

Para el presente estudio se utilizará entrevistas personales para encuestar a la muestra previamente seleccionada. El cuestionario será construido analizando primeramente el tipo de información que se requiere, para, a partir de ahí, elaborar las preguntas que permitan la consecución de dicha información.

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Se ha establecido un nivel de confianza estadístico para la selección de la muestra a estudiar. En cuanto a las encuestas, éstas serán diseñadas en base a los atributos arrojados durante la reunión del grupo focal. Una vez diseñado el cuestionario, se procederá a realizar una prueba de pocas encuestas para verificar su funcionalidad. Se harán las revisiones y correcciones necesarias para obtener el cuestionario definitivo a ser aplicado a la muestra.

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.7.1 Plan de Negocios

- **Definición Conceptual:** Es la guía para una empresa, expresada en un documento que analiza la situación del mercado y establece las acciones y los lineamientos y las estrategias para alcanzar sus objetivos.
- **Definición Operacional:** Identificación y cuantificación de objetivos específicos para un negocio.
- **Indicador:** Elaboración de una propuesta de Plan de Negocios para la empresa “X Limpio”.

2.7.2 Crecimiento de la Empresa

- Definición Conceptual: Es la modificación e incremento de tamaño que ocasiona que su estado sea distinto al anterior. Se refiere tanto a aumentos en dimensiones o cantidades como cambios en la estructura organizativa o económica.
- Definición Operacional: Niveles de producción y/o ventas, líneas de productos, nichos de mercado.
- Indicador: Rédito financiero / utilidades.

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos serán procesados con los programas Word y Excel. Los resultados de la encuesta se tabularán con el programa Dyane. Además se ordenarán los datos en tablas, gráficos de barras, diagramas circulares, comparaciones numéricas, etc.

En concreto la presentación de los datos se lo hará en forma tabular que permita una comparación entre los datos e indicadores obtenidos, para luego graficarlos.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA Y ESTUDIO DESCRIPTIVO CUANTITATIVO

3.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE “X LIMPIO”

Con la finalidad de recolectar la información necesaria para el presente estudio, y tal como se mencionó en el capítulo anterior del presente trabajo, se efectuó una entrevista a profundidad con el propietario de la empresa “X Limpio”. A continuación se presenta la guía que se elaboró con el fin de sostener dicha conversación. Cabe mencionar que, al tratarse de una entrevista de tipo semi-estructurado, la guía es únicamente un instrumento de referencia sobre los diferentes tópicos y temas que se trataron; sin embargo, a partir de ellos, se buscó que el entrevistado pueda expresarse con libertad proporcionando la mayor cantidad de información relevante. La información obtenida durante la entrevista se ha utilizado para la elaboración de varias secciones del presente estudio. La lista de tópicos y temas, o guía de la entrevista fue la siguiente:

- a) Conocer los diferentes productos que la empresa elabora actualmente, sus características, presentaciones, precios.
- b) Conocer el mercado actual de la empresa, el tipo de clientes y canales de distribución, así como los medios de promoción de sus productos.
- c) Recabar información sobre el comportamiento de los compradores de este tipo de industria.

- d) Recabar información sobre el comportamiento y características de los proveedores en este tipo de industria.
- e) Recabar información sobre la facilidad o dificultad para el ingreso de nuevos competidores.
- f) Recabar información sobre la existencia de productos sustitutos a los productos de limpieza.
- g) Recabar información sobre las características de la industria en cuanto a la competencia entre las diferentes empresas existentes.
- h) Recopilar información sobre la cadena de valor de “X Limpio”: ¿cuáles son las actividades primarias y cuáles son las actividades de apoyo que se realizan actualmente en los procesos de la empresa?
- i) Identificar las oportunidades y amenazas que existen para esta empresa.
- j) Identificar los proveedores de materias primas e insumos de la empresa “X Limpio”, y los motivos por los cuales se mantiene relación con cada uno de ellos.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO

3.2.1 Leyes y Regulaciones

El Gobierno nacional del Ecuador, liderado por el Presidente Rafael Correa, ha impulsado un programa para cambiar los patrones productivos de la economía ecuatoriana con el objetivo de generar mayor valor agregado a su producción a través de modelos que incentiven la inclusión, la democracia y el conocimiento de los ciudadanos. (Consejo Sectorial de la Producción, “Agenda para la Transformación”, 2010). Dentro de la planificación de cambio de la matriz productiva en el Ecuador, el gobierno establece varias

medidas para apoyar a micro y pequeñas empresas a través de políticas que intervienen en: innovación, articulación de empresas, sociedad de la información, infraestructura, financiamiento, generación de capacidades, etc. La idea central es privilegiar la diversificación de la producción, lograr que ésta sea eco-eficiente y con mayor valor agregado generando riqueza no solo con la explotación de los recursos naturales sino también usando las capacidades y conocimientos de la población. (Senplades, “Transformación de la Matriz Productiva, 2012).

En el aspecto de leyes locales, es importante mencionar que todos los productos de higiene doméstica, sea que provengan de producción nacional o extranjera deben obtener una Notificación Sanitaria Obligatoria – NSO. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA (antiguo Instituto Nacional de Higiene), que es parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, mediante el diligenciamiento de un formulario, la presentación de documentos requeridos y el pago de una tarifa determinada, otorga un número de notificación a cada producto, a fin de permitir su comercialización (ARCSA, 2014, “Notificación Sanitaria Obligatoria”, párr. 1).

Por otro lado, existen requisitos legales generales para toda persona u organización que realice una actividad económica. El Servicio de Rentas Internas, SRI, establece la obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes) dentro de un plazo máximo de 30 días después de la constitución de la empresa o del inicio de actividades (Congreso Nacional, “Ley del Registro Único de Contribuyentes”, 2004, Art. 3 y 4).

El Municipio exige el pago de un impuesto para realizar actividades económicas dentro de la ciudad el cual se denomina “Patente”. La patente se obtiene realizando el registro respectivo en el Municipio de la ciudad y cancelando el valor establecido por esta entidad. Este pago es de carácter anual (Concejo Metropolitano de Quito, “Ordenanza N. 339”, 2010, Art. 1 y 3).

El Municipio de Quito también exige la obtención de la LUAE – Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas para todos los establecimientos que funcionen dentro del Distrito Metropolitano de Quito. El trámite requiere el diligenciamiento de un formulario, la presentación del RUC y de la cédula de ciudadanía del representante legal. (Concejo Metropolitano de Quito, “Ordenanza N. 308”, 2010, pág. 13-15).

3.2.2 Economía

Debido a que la empresa en estudio es pequeña (micro empresa), se ha considerado que el análisis de cifras macroeconómicas no resulta influyente ni aplicable para el presente trabajo.

3.2.3 Tecnología

El análisis de los avances tecnológicos tampoco resulta aplicable para este estudio por cuanto la empresa en análisis maneja una producción a pequeña escala que no requiere sino herramientas básicas para la elaboración de sus productos; condición que no se compara con otras empresas de gran tamaño en la industria, las cuales sí dependen de tecnología avanzada para sus niveles de operación.

3.2.4 Demografía

El alcance de este estudio se limita a la Parroquia Cotocollao ubicada al norte de la ciudad de Quito. Está dirigido a los hogares de esta zona, representados por sus amas de casa. La información demográfica de este sector, relevante para el presente estudio establece que la distribución de la población censada en Cotocollao, se divide en 7 zonas identificadas

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

desde la 66 hasta la 72 inclusive. El cuadro siguiente describe el número de hogares existentes en cada una de las zonas:

Zona No.	No. Hogares	%
66	1.420	14,84%
67	1.567	16,38%
68	1.385	14,47%
69	1.476	15,42%
70	1.103	11,53%
71	1.262	13,19%
72	1.356	14,17%
Suma	9.569	100,00%

Tabla 5: Hogares de la parroquia de Cotocollao

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Cada una de estas zonas, se subdivide en sectores. El siguiente cuadro describe el número de hogares existentes en cada sector perteneciente a cada zona:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

066	Sectores	Area Urbana	067	Sectores	Area Urbana	068	Sectores	Area Urbana
	001	63		001	225		001	132
	002	92		002	64		002	99
	003	64		003	102		003	151
	004	146		004	126		004	136
	005	121		005	187		005	280
	006	130		006	159		006	122
	007	167		007	102		007	118
	008	57		008	138		008	120
	009	164		009	116		009	99
	010	134		010	118		010	128
	011	136		011	171		Total	1.385
	012	146		012	59			
	Total	1.420		Total	1.567			

069	Sectores	Area Urbana	070	Sectores	Area Urbana	071	Sectores	Area Urbana
	001	101		001	120		001	121
	002	145		002	108		002	160
	003	137		003	118		003	104
	004	156		004	150		004	104
	005	62		005	180		005	101
	006	161		006	112		006	91
	007	132		007	117		007	109
	008	114		008	95		008	105
	009	131		009	103		009	171
	010	95		Total	1.103		010	196
	011	130					Total	1.262
	012	112						
	Total	1.476						

070	Sectores	Area Urbana	071	Sectores	Area Urbana	072	Sectores	Area Urbana
	001	120		001	121		001	132
	002	108		002	160		002	149
	003	118		003	104		003	110
	004	150		004	104		004	272
	005	180		005	101		005	109
	006	112		006	91		006	122
	007	117		007	109		007	120
	008	95		008	105		008	109
	009	103		009	171		009	111
	Total	1.103		010	196		010	122
				Total	1.262		Total	1.356

Tabla 6: Número de hogares por sector

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

El INEC actualmente no cuenta con estadísticas sobre el nivel socioeconómico de la población desagregada por parroquias; sin embargo a través de la observación se ha podido identificar que la Parroquia de Cotocollao está conformada por varios sectores en donde se podría establecer que la población pertenece en gran parte a los estratos B y C+. Las características de los hogares de cada uno de estos estratos, identificadas por el INEC son las siguientes:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

	Estrato B	Estrato C+
Vivienda	46% con piso de duela, parquet, tablón o piso flotante. Promedio dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo.	Piso de cerámica, baldosa, vinil. Un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo.
Bienes	Teléfono convencional, refrigerador, cocina con horno, lavadora y equipo de sonido. Dos televisiones a color y un vehículo.	83% tiene teléfono convencional. Tienen refrigerador. Más del 67% tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido. Dos televisiones a color.
Tecnología	81% cuenta con internet y computadora. 50% tienen laptop. Tres celulares.	39% tienen internet, 62% computadora, 21% laptop. Dos celulares.
Hábitos de Consumo	Compran vestimenta en centros comerciales, usa internet, correo electrónico personal, 76% registrados en páginas sociales, 69% han leído libros en los últimos 3 meses.	38% compran vestimenta en centros comerciales, 90% usa internet, 77% tiene correo electrónico personal, 63% están registrados en páginas sociales, 46% han leído libros en los últimos 3 meses.
Educación	Jefe del hogar con nivel de instrucción superior.	Jefe del hogar con nivel de instrucción secundaria completa.
Economía	26% de los jefes de hogar trabajan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio. Afiliados al seguro del IESS, ISSFA o ISSPOL. El 47% tiene otros seguros.	Jefes de hogar trabajan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores. 77% afiliados al seguro del IESS, ISSFA o ISSPOL. El 20% tiene otros seguros.

Tabla 7: Características de la población de Cotocollao

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Se considera que el negocio de venta de productos de limpieza resultará rentable en este sector puesto que la empresa en estudio es pequeña. La empresa se ha enfocado en el segmento de las amas de casa. Los productos de limpieza son de uso común en la población, por lo que se encuentran considerados dentro de las necesidades de compra en todos los hogares.

3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La Revista Líderes, en una de sus publicaciones indica que la industria manufacturera durante el año 2013 fue el cuarto sector que más aportó al crecimiento económico nacional. Una de las áreas que tuvo mayor impulso fue la producción de artículos de higiene, limpieza y cuidado personal. (2014).

A continuación, se analizan las cinco fuerzas competitivas de la industria, según el marco de referencia de Michael E. Porter, para conocer la influencia que el entorno inmediato al negocio o microambiente ejerce sobre la empresa. Se han elaborado cuadros que detallan las principales circunstancias consideradas dentro de cada fuerza competitiva, y se ha procedido a clasificarlas como una oportunidad (O) o como una amenaza (A) según la fortaleza de cada una de estas a fin de tener un panorama de la situación de la compañía en la industria. Se ha insertado una columna que indica si la afirmación es verdadera (V) o falsa (F); lo cual nos permite clasificar la circunstancia como oportunidad o como amenaza para la industria.

3.3.1 Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes

Descripción de la Circunstancia	V/F	O	A
La industria se compone de varias pequeñas empresas y los compradores son grandes y unos cuantos.	V		X
Los compradores compran en cantidades grandes.	V		X
La industria depende de los compradores para un gran porcentaje de los pedidos totales.	V		X
Los costos de intercambio son bajos.	V		X
Los compradores están en capacidad económica de comprar a diversas empresas al mismo tiempo.	V		X
Los compradores pueden amenazar con entrar a la industria para producir el producto ellos mismos.	F	X	

Tabla 8: Poder de negociación de los compradores

Fuente: Propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

El poder de negociación que tienen los compradores de esta industria es alto, lo que representa una amenaza para las utilidades de la industria. En nuestro mercado, la mayor cadena de supermercados del país, impone sus condiciones para comprar los productos de sus proveedores debido al gran volumen de compras que realiza. Al existir varias empresas productoras de sustancias químicas para limpieza, los compradores pueden fácilmente elegir entre estos proveedores y así presionar para mejorar precios o condiciones de compra.

3.3.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Descripción de la Circunstancia	V/F	O	A
Los productos vendidos por los proveedores tienen pocos sustitutos y son vitales para la industria.	F	X	
La industria no constituye un cliente importante para los proveedores.	V		X
Las compañías de una industria pueden experimentar cambios en los costos si se mueven al producto de un proveedor diferente porque los productos de un proveedor en particular son únicos o diferentes.	F	X	
Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y elaborar productos para competir directamente con ellos.	F	X	
Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios materiales de producción para lograr una reducción en el precio de éstos.	V		X

Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

La fuerza del poder de negociación de los proveedores de la industria está prácticamente equilibrada puesto que la industria no constituye el único o principal cliente de sus proveedores, pues éstos venden también sus productos a otro tipo de industrias del sector químico. Sin embargo, los proveedores tampoco están en capacidad de amenazar con ingresar a la industria de los productos químicos de limpieza ya que requeriría un cambio fuerte en su

giro de negocio con todas las implicaciones que esto conlleva. También es importante considerar que para las empresas de la industria no es difícil cambiar de un proveedor a otro, e incluso sustituir ciertas materias primas por otras que cumplen la misma función.

3.3.3 Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes

Descripción de la Circunstancia	V/F	O	A
Las empresas establecidas en la industria cuentan con clientes fieles a las marcas.	F		X
Las empresas establecidas tienen procesos superiores de producción debido a experiencias, patentes o procesos secretos.	F		X
Un nuevo competidor tendría dificultad para la adquisición u obtención de los insumos necesarios.	F		X
Los costos para iniciar en el negocio son altos.	F		X
Las compañías establecidas tienen economías de escala.	V	X	
El costo de cambiarse de un producto a otro es alto para los consumidores.	F		X

Tabla 10: Amenaza de nuevos entrantes

Fuente: Propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

Existe una alta amenaza de nuevos entrantes a este tipo de industria. Los productos de limpieza son prácticamente productos básicos que resultan difíciles de diferenciar. La diferenciación que un producto pueda lograr es fácil y rápidamente copiado por la competencia. A esto se le debe agregar que los clientes de este mercado no son fieles a una marca pues fácilmente pueden cambiar de producto según su preferencia, conveniencia y debido a la similitud de precios en el mercado. Además, un nuevo competidor no tendría mayor dificultad para conseguir los insumos necesarios e iniciarse en el negocio de la industria.

3.3.4 Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos

Descripción de la Circunstancia	V/F	O	A
Los productos de la empresa tienen posibles sustitutos equivalentes.	F	X	

Tabla 11: Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

La amenaza de productos sustitutos en esta industria es baja. Al contrario, aquí la industria encuentra una oportunidad de continuar su expansión ya que prácticamente no existen productos que puedan sustituir la función de los químicos que se utilizan en la limpieza del hogar.

3.3.5 Fuerza 5: Rivalidad entre competidores

Descripción de la Circunstancia	V/F	O	A
La industria es fragmentada (se compone de gran cantidad de empresas).	V		X
El mercado de la industria está en crecimiento.	V	X	
Es fácil para los competidores salirse del negocio.	V	X	

Tabla 12: Rivalidad entre competidores

Fuente: Propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

A pesar de que existe una alta competencia por las varias empresas dedicadas a esta actividad, el panorama es positivo ya que la industria se encuentra en crecimiento por el aumento constante de la población en la ciudad. Un artículo publicado en el diario El Universo, por ejemplo, señala que en Ecuador el consumo de cloro alcanza los 3 litros por persona al año, cifra muy baja comparada con otros países en donde el consumo supera los 100 litros anuales (2000). En cuanto a las barreras de salida de la industria, éstas son bajas, ya

que un competidor no tendría mayor dificultad en dejar el negocio vendiendo los equipos e insumos que posea en su empresa.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

En el siguiente gráfico se representa la cadena de valor para la empresa X Limpio, clasificando sus procesos en actividades primarias y actividades de apoyo:

PROVEEDORES EXTERNOS	ACTIVIDADES PRIMARIAS	CLIENTES EXTERNOS
	<i>Recepción y almacenamiento de materia prima</i>	
	<i>Fabricación de productos</i>	
	<i>Venta y distribución a clientes</i>	
	<i>Mercadeo de productos</i>	
	<i>Servicio de post-venta</i>	
	ACTIVIDADES DE APOYO	
	<i>Contabilidad</i>	
	<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	
	<i>Compra de materia prima e insumos</i>	

Gráfico 4: Cadena de Valor “X Limpio”
Fuente: Entrevista propietario “X Limpio”
Elaborado por: La autora

3.4.1 Actividades Primarias

- **Recepción y almacenamiento de materia prima:** La empresa cuenta con un espacio específico para el almacenamiento de los insumos químicos (materia prima) que deben estar en un ambiente fresco y seco, no expuestos a la luz ni al calor. En otro espacio se almacenan los envases plásticos según su capacidad. Sin embargo, no existe un control sobre el stock de productos.

- **Fabricación de productos:** Incluye las actividades de medición de dosis, preparación de la materia prima, mezcla de los insumos según la secuencia establecida en las fórmulas, envase, etiquetado (con etiquetas escritas a mano) y lavado de equipos e instrumentos utilizados. Cabe mencionar que la fabricación de estos productos no genera residuos ni desperdicios.
- **Venta y distribución a clientes:** Existe un espacio en la empresa destinado al almacenamiento del producto terminado pero sin ningún orden, clasificación ni señalización en particular. Al momento la venta se realiza únicamente bajo pedido. Esto implica un período de espera para el cliente en el caso de que el producto que solicite no se encuentre en stock. El 90% de pedidos son entregados a domicilio. Actualmente se cuenta con 3 personas que realizan compras para revender el producto.
- **Mercadeo de productos:** La única manera en la que esta empresa está mercadeando sus productos es a través del “boca a boca”; es decir, que los clientes habituales recomiendan los productos a sus amistades o familia, quienes realizan nuevas compras. No existe otro instrumento o herramienta que trabaje para incrementar el volumen de ventas.
- **Servicio de posventa:** Se da en base a la relación personal pero no cuenta con ninguna planificación ni control. Si existen reclamos o sugerencias se toman medidas para corregir las fallas, sin embargo no existe una política escrita o al menos definida para el servicio al cliente posterior a la venta del producto.

3.4.2 Actividades de Apoyo

- **Contabilidad:** El propietario realiza sus actividades bajo la figura de persona natural y su contabilidad mensual la realiza a través de un contador que debido al

bajo volumen de trabajo no es un empleado de planta sino que ofrece sus servicios una vez al mes.

- **Desarrollo de nuevos productos:** Se han desarrollado nuevos productos a pedido de ciertos clientes. También se han mejorado algunas fórmulas en base a la experiencia. Sin embargo, el ingeniero químico posee los conocimientos necesarios para realizar innovaciones a los productos ya existentes y también para desarrollar nuevos productos que no se encuentran en el mercado nacional.
- **Compra de materia prima e insumos:** El propietario es el responsable de la compra periódica de materia prima e insumos. Lo realiza por lo general a un solo proveedor que ofrece precios más altos en ciertos productos y más bajos en otros. No existe una planificación para la adquisición de estos materiales, sin embargo la frecuencia de compra es de aproximadamente una vez al mes.

3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En esta sección del estudio se enlistan las oportunidades y amenazas del negocio y luego de compararlas entre sí se establece la relación entre ellas y los factores que requieren prioridad de acción. Luego se establece una matriz en donde se establecen las posibles estrategias resultantes de este análisis; sin embargo, la elección final de estrategias a aplicar en el plan de la compañía se llevará a cabo en el siguiente capítulo de este documento. (Cómo hacer un análisis FODA, 2012).

A. OPORTUNIDADES:

Crecimiento de la demanda: El INEC en su página web indica que para el Cantón Quito la tasa de crecimiento es del 2.18 según el último censo realizado en el año 2010. Los productos en estudio son de carácter básico y se utilizan en todos los hogares para su

limpieza, por lo tanto si existe un incremento en la población de la ciudad, también existirá un aumento en la demanda de estos productos básicos.

Portal de compras públicas: El Estado ecuatoriano ha implementado el portal de compras públicas el cual ofrece oportunidades para que todas las empresas y empresarios ecuatorianos puedan participar ofertando sus productos o servicios a las instituciones públicas por igual. Esto abre la oportunidad de un nuevo mercado para la empresa.

B. AMENAZAS:

Alto nivel de competencia: Por tratarse de una industria de tipo fragmentada, existen varias compañías que elaboran el mismo tipo de productos. Muchas de ellas están bien posicionadas en el mercado a través de sus marcas. El producto es básico y fácil de obtener en variedad de marcas, tamaños y presentaciones. Es decir, el consumidor no enfrenta ningún costo si decide cambiar de una marca a otra. Entre las principales empresas que comercializan productos de limpieza se encuentran: Unilíder, La Fabril, Aseototal, Reckitt-Benckiser, Synteko, Clorox, Sisaila, Amaquim, Jabonería Wilson, Johnson Wax, Calbaq, Disma, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Textiquim, Nobel, etc.

Exigentes condiciones de grandes canales de distribución para comprar los productos: Las grandes cadenas de supermercados de la ciudad exigen montos mínimos de venta para expender el producto, lo cual impide la entrada del negocio a esos canales debido a que su capacidad al momento es limitada. Además estas cadenas exigen pagos a un plazo de 90 días; condición que no resulta conveniente para el propietario porque afecta su nivel de liquidez.

A continuación se detallan cada uno de los factores arriba mencionados ordenados según su importancia.

	O	A
1	Crecimiento de la demanda (población)	Alto nivel de competencia
2	Portal de compras públicas	Condiciones exigentes de canales de distribución

Tabla 13: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Fuente: Análisis O y A

Elaborado por: La autora

De la tabla arriba detallada se observa que la oportunidad que debe ser aprovechada de forma prioritaria es el crecimiento de la demanda (como consecuencia del crecimiento de la población), y la amenaza que merece mayor atención es el alto nivel de competencia del mercado en estudio.

3.6 PERFIL DEL MERCADO DE DEMANDA

3.6.1 Grupo Focal

Con el fin de definir el perfil del mercado de demanda, se procedió a realizar un grupo focal a 8 amas de casa. Los objetivos principales de esta entrevista grupal fueron:

- Obtener información sobre las opiniones, actitudes y experiencias de las amas de casa respecto a productos de limpieza como parte de la investigación cualitativa de mercado para la empresa “X Limpio”.
- Conocer los atributos más importantes que las amas de casa esperan de los productos de limpieza para definir las preguntas de la encuesta a ser aplicada posteriormente a la muestra seleccionada para el presente estudio.

A continuación se detallan las preguntas realizadas y la información relevante que fue recopilada en esta reunión:

P.1: ¿Qué tipos y marcas de productos usan ustedes para la limpieza en su hogar?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Para el lavado de ropa usan detergente líquido, suavizante y quitamanchas. Para la vajilla usan jabón en crema o líquido. Para la cocina y baños, desinfectante, desengrasante, cloro y desodorante ambiental. Las principales marcas mencionadas fueron: Ajax, Lava, Suavitel, Vanish, Cierito, Fast, Fab, Omo, Ciclón, Cloro 100, Clorox, Sapolio, Tips, Ozz, Glade, Kalipto, Caricia, Mimosín, Wizard, Easy Off, Axión, Fresklin y las nuevas marcas propias de supermercados.	Si algún producto no les resulta satisfactorio, prueban inmediatamente con otra marca.

P.2 ¿Qué cualidades son las que más valoran en los productos de limpieza?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Que sea efectivo, económico, rendidor, que no dañe la ropa ni las manos, que tenga buena fragancia.	El producto perfecto es el que se puede usar para todo, multifuncional, económico. Los productos deben oler a limpio y dejar la sensación de limpieza.

P.3 ¿Cuándo van al supermercado o la tienda qué hace que elijan un producto especial versus los otros disponibles?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
La experiencia con ese producto, los consejos de otras personas, la apariencia del envase: grande, colores atractivos, que de la sensación que dura mucho, la fragancia.	Si encuentran dos productos con el mismo precio y características, eligen el más conocido o famoso, o con el que hayan tenido experiencia previa positiva.

P.4 ¿Qué haría que ustedes acepten probar una nueva marca?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
La sola novedad de una nueva marca, el precio atractivo o una recomendación. Es mejor si antes tienen acceso a una muestra gratis o si pueden comprar un envase pequeño para probar.	Generalmente las marcas nuevas tienen precios cómodos y cuando recién salen son mejores que la competencia.

P.5 ¿Cómo prefieren la presentación de los productos de limpieza en cuanto a envases, texturas, etc.?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
El detergente líquido de ropa por galón al igual que los desinfectantes. Otras personas opinaron que prefieren envases pequeños para el desinfectante a fin de cambiar de aroma y no cansarse. En cuanto a lavavajillas hay igual preferencia por la crema y por el jabón líquido. Los envases en spray son más rendidores.	Prefieren en general presentaciones que resulten más rendidoras.

P.6 ¿Qué fragancias prefieren en los distintos productos de limpieza para el hogar?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Para la ropa olor a bebé y florales. En desodorantes ambientales olores como limón, naranja. En general olores a manzana, flores, cítricos, lavanda.	Resaltaron que cualquiera sea el olor, debe oler a “limpio”.

P.7 ¿Qué ventaja o desventaja encuentran en los limpiadores multiuso versus limpiadores específicos para cada tarea?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
El multiuso es mejor porque resulta más económico, ocupa menos espacio, no necesitan un montón de envases. Pero debe ser efectivo y en spray.	El multiuso es ideal porque con el mismo producto se pueden limpiar: vidrios, hornillas, azulejos, mesones, licuadora, niquelados, baldosas e incluso vajilla muy grasosa.

P.8 ¿Qué lugares prefieren para adquirir productos de limpieza para el hogar?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Supermercados (Santa María, Supermaxi) o tiendas de barrio.	Ninguna.

P.9 ¿Qué opinan sobre recibir los productos de limpieza a domicilio?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Si el precio no resulta mayor que ir a comprar fuera, sí lo aceptarían.	Prefieren que haya una demostración previa si es un producto nuevo.

P.10 ¿Qué opinan sobre comprar los productos de limpieza a través de un catálogo?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Opiniones divididas. Algunas no comprarían si no conocen el producto.	Prefieren haber tenido una experiencia previa con el producto o comprarlo en caso de que venga con alguna promoción.

P.11 ¿Qué palabras relacionan ustedes con limpieza?

Resumen Breve / Aspectos Claves	Frases Notables
Azul, olor, blanco, cítrico, baño, pereza, descanso, alivio, brillo, relax, empleada, efectividad, spray, fragancia, frescura, suavidad, comodidad, bienestar, sensación a limpio.	Ninguna.

3.6.2 Encuesta y tabulación de datos

El análisis grupal realizado, cuyos resultados quedan expuestos, constituye el fundamento para el diseño de la encuesta guiada, cuyo formato consta a continuación:

ENCUESTA – PRODUCTOS DE LIMPIEZA

1. Por favor señale en los casilleros respectivos, qué productos de limpieza para el hogar usted compra habitualmente:

Detergente en polvo	
Detergente líquido	
Suavizante	
Quitamanchas	
Lavavajillas en crema	

Lavavajillas líquido	
Desengrasante	
Cloro	
Desodorante ambiental	
Desinfectante	

2. ¿Qué marcas de productos de limpieza usted compra habitualmente?

3. Por favor señale en el casillero respectivo, cuál es la cualidad más importante que debe tener un producto de limpieza (elija una opción).

Rendidor	
Eficaz	
Económico	
Buena fragancia	
Suave con la piel	
Suave con la ropa o superficies	

4. ¿Dónde compra los productos de limpieza para el hogar?

5. Usted estaría dispuesta a probar un nuevo producto de limpieza siempre y cuando: (elija una opción)

Vea su anuncio o publicidad	
Alguien se lo recomiende	
Reciba una muestra gratis	
El precio sea menor que el producto que utiliza actualmente	

6. ¿Con qué frecuencia usted compra productos de limpieza para el hogar? (elija una opción)

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

7. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compras mensual es destinado a productos de limpieza para el hogar?

Entre 0% y 10%	
Entre 11% y 20%	
Entre el 21% y 30%	
Más del 31%	

8. Por favor indique cuál es el rango de su presupuesto mensual para compras del hogar:

De \$0 a \$100	
De \$101 a \$200	
De \$201 a \$300	
De \$301 a \$400	
Más de \$401	

9. Por favor elija entre las siguientes opciones, en qué rango de edad se encuentra usted:

De 18 a 25 años	
De 26 a 35 años	
De 36 a 45 años	
De 46 a 55 años	
56 años o más	

A continuación se detallan las respuestas obtenidas en la encuesta:

Variable 1: *Por favor señale en los casilleros respectivos, qué productos de limpieza para el hogar usted compra habitualmente.*

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desinfectante	342	86,36%
Detergente en polvo	334	84,34%
Cloro	326	82,32%
Suavizante	282	71,21%
Lavavajillas en crema	282	71,21%
Desodorante Ambiental	273	68,94%
Detergente líquido	159	40,15%
Quitamanchas	158	39,90%
Desengrasante	158	39,90%
Lavavajillas líquido	106	26,77%
Total Frecuencias	2420	
Total Muestra	396	

Tabla 14: Respuestas pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

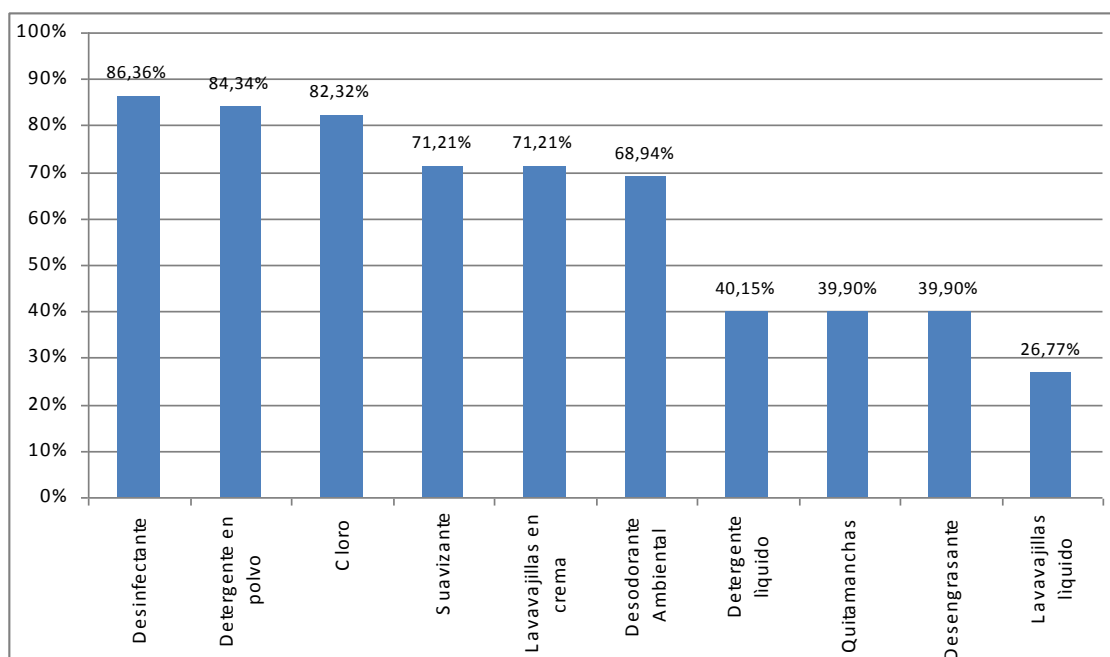


Gráfico 5: Respuestas pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Al analizar los resultados obtenidos, se observa que los productos de uso más común en el mercado objetivo son: desinfectante, detergente en polvo y cloro; seguidos de un alto uso de suavizante, lavavajillas en crema y desodorante ambiental. Se evidencia que el

detergente líquido, el quitamanchas y el desengrasante no son tan populares. En último lugar, vemos que el lavavajillas líquido es utilizado por menos del 30% de la población. Estos resultados nos permiten obtener una clara idea de aquellos productos que tienen mejor salida en el mercado.

Variable 2: ¿Qué marcas de productos de limpieza usted compra habitualmente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Lava	247	62,37%
Suavitel	229	57,83%
Clorox	219	55,30%
Easy-off	176	44,44%
Vanish	168	42,42%
Axión	167	42,17%
Ajax	167	42,17%
Glade	167	42,17%
Kalipto	132	33,33%
Fresklin	132	33,33%
Omo	114	28,79%
Tips	88	22,22%
Fab	79	19,95%
Ciclón	79	19,95%
Deja	71	17,93%
Sapolio	53	13,38%
Cloro 100	35	8,84%
Cierto	18	4,55%
Caricia	9	2,27%
Mimosín	8	2,02%
Total de frecuencias	2358	
Total muestra	396	

Tabla 15: Respuestas pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

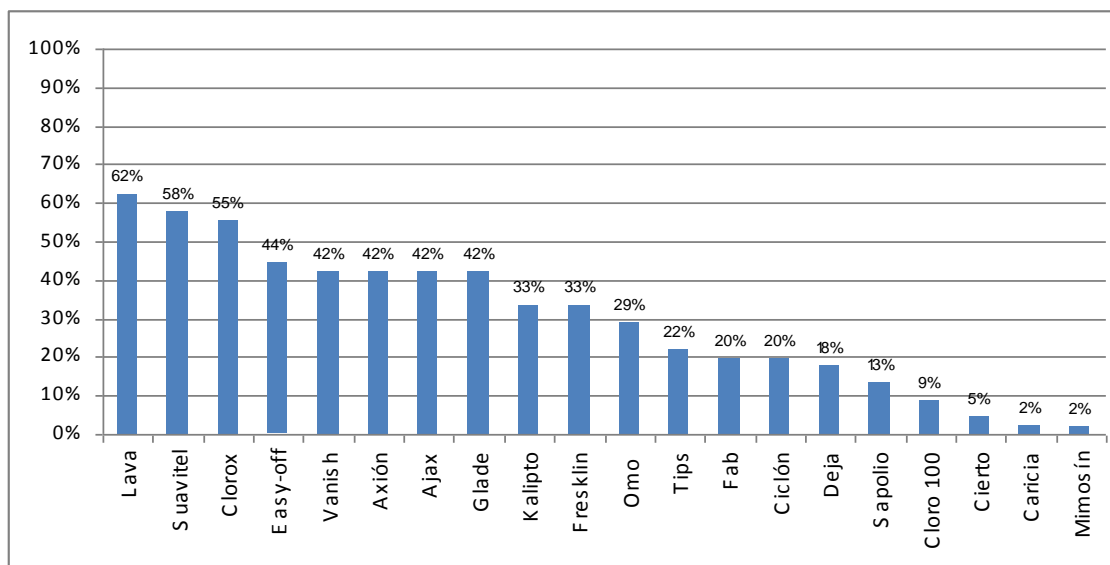


Gráfico 6: Respuestas pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Los resultados permiten tener una clara idea sobre la competencia, respecto al posicionamiento de sus marcas. El cuadro arriba insertado, describe las marcas de distintos productos de limpieza, que son más populares entre las amas de casa del mercado objetivo. Se evidencian las marcas líderes del mercado: Lava (lavavajillas), Suavitel (suavizante) y Clorox (cloro), todos ellos con una popularidad sobre el 50%. Estas respuestas nos permiten contar con información importante para determinar qué marcas ocupan los primeros lugares en la mente de los consumidores, y cuáles están menos posicionadas.

En cuanto a la participación de X Limpio en el mercado, al ser ésta una empresa pequeña, ha mantenido una base de clientes prácticamente fija, entre familiares y amigos del propietario, además de algunos referidos de éstos. Existe un promedio de 30 clientes fijos, de los cuales, 3 son personas que se han dedicado a comprar volúmenes más grandes de los distintos productos para comercializarlos obteniendo un porcentaje de ganancia.

Variable 3: Por favor señale en el casillero respectivo, cuál es la cualidad más importante que debe tener un producto de limpieza (elija una opción).

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Eficaz	246	62,12%
Rendidor	62	15,66%
Suave con la piel	35	8,84%
Suave con la ropa o superficies	27	6,82%
Buena Fragancia	26	6,57%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 16: Respuestas pregunta 3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

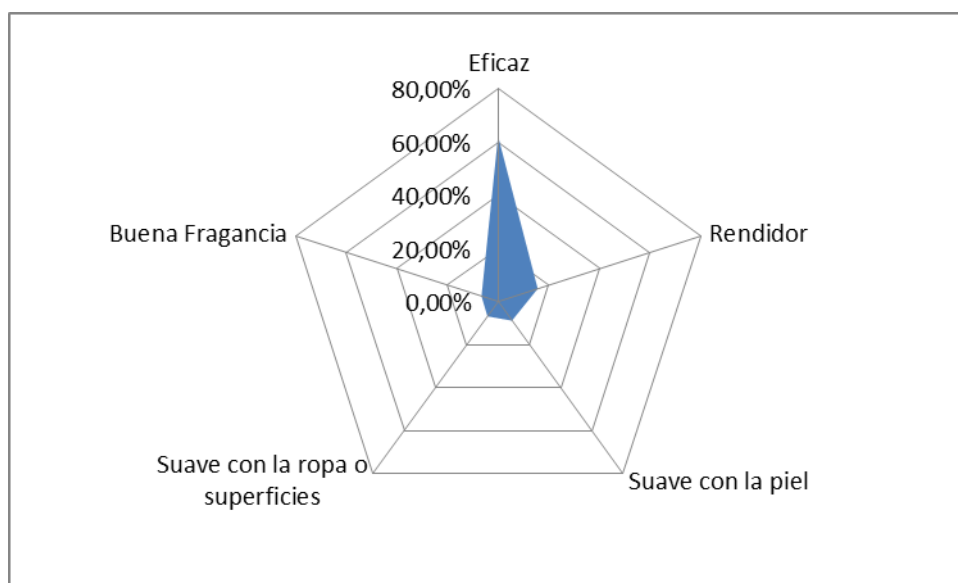


Gráfico 7: Respuestas pregunta 3 (a)

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

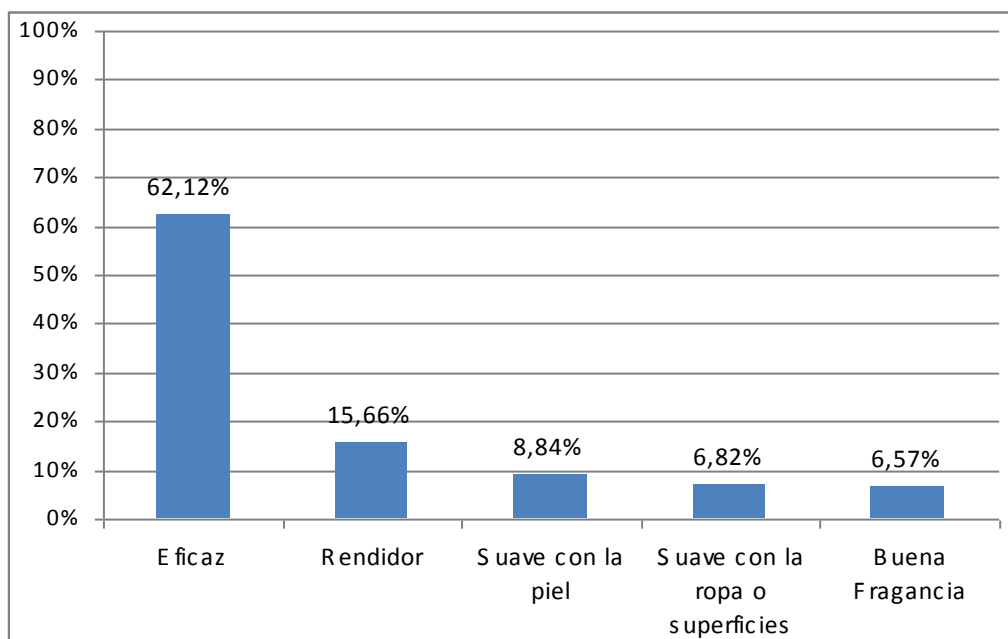


Gráfico 8: Respuestas pregunta 3 (b)

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Analizando las respuestas obtenidas en la pregunta número 3 de la encuesta se evidencia una clara mayoría (62,12%) que considera que la eficacia es la cualidad más importante que un producto de limpieza ideal debe tener. En segundo (15,66%) lugar vemos que las amas de casa buscan que los productos sean rendidores para decidir comprarlos. El porcentaje restante (22,22%) divide sus opiniones entre otras cualidades como que el producto sea suave con la piel, suave con la ropa o superficies y que tenga buena fragancia. Esto nos permite conocer una necesidad importante del mercado objetivo que debe ser satisfecha a fin de poder posicionar los productos de “X Limpio” en el nicho estudiado.

Variable 4: ¿Dónde compra los productos de limpieza para el hogar?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Supermaxi / Aki	307	77,53%
Santa María	62	15,66%
Tienda de barrio	18	4,55%
Mi Comisariato	9	2,27%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 17: Respuestas pregunta 4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

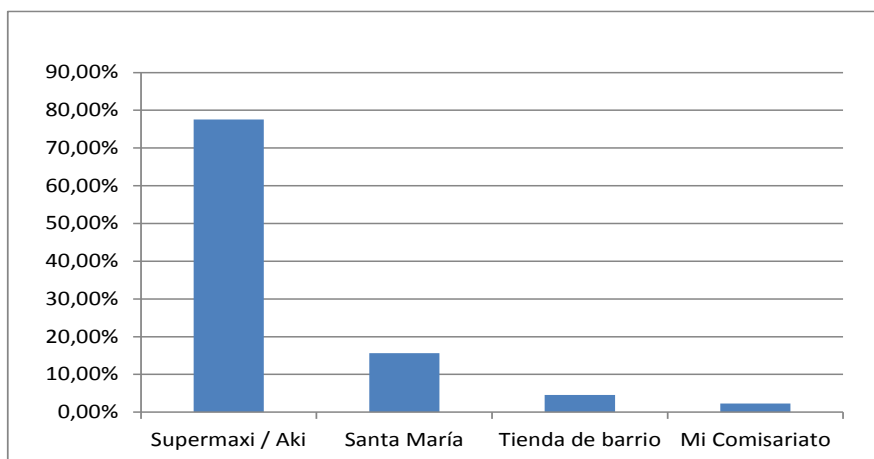


Gráfico 9: Respuestas pregunta 4 (a)

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

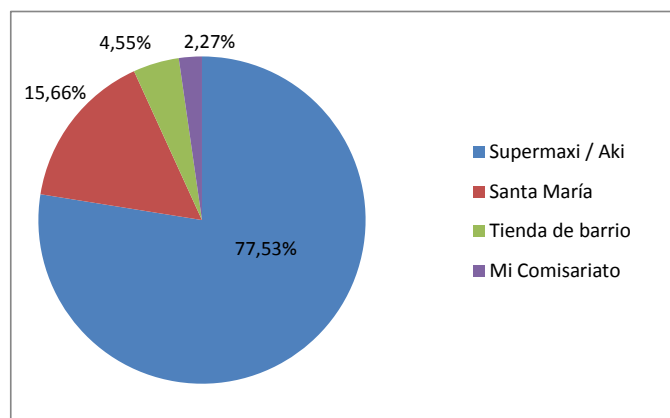


Gráfico 10: Respuestas pregunta 4 (b)

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Observando las respuestas obtenidas para la tercera pregunta de la encuesta, podemos conocer los canales de distribución de mayor acogida en el mercado. Se evidencia muy claramente, que la cadena de autoservicios “Supermaxi/Aki” domina el sector estudiado acogiendo un 77,53% del total de clientes encuestados. El restante 22,47% del mercado, realiza sus compras de productos de limpieza en “Santa María”, tiendas de barrio y “Mi Comisariato”. A pesar de que la idea del propietario de “X Limpio” no ha sido nunca utilizar este tipo de canales para la distribución de sus productos, no se puede dejar de lado el investigar este aspecto importante dentro del plan de mercadeo a fin de conocer integralmente el comportamiento del mercado.

Variable 5: Usted estaría dispuesta a probar un nuevo producto de limpieza siempre y cuando: (elija una opción)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Alguien se lo recomiende	193	48,74%
Reciba una muestra gratis	141	35,61%
Vea su anuncio o publicidad	44	11,11%
El precio sea menor que el producto que utiliza actualmente	18	4,55%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 18: Respuestas pregunta 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

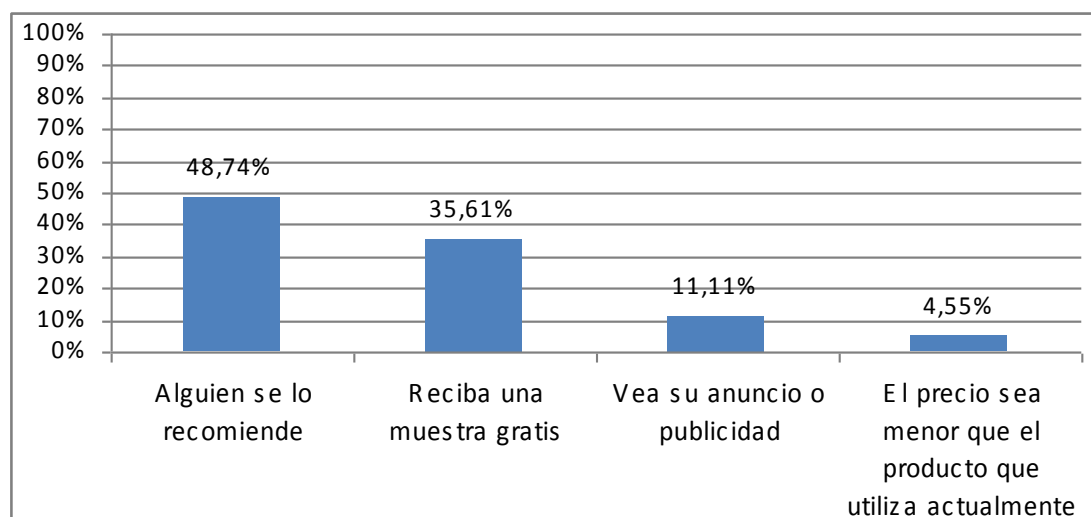


Gráfico 11: Respuestas pregunta 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Los resultados de la pregunta número 5 de la encuesta muestran que casi el 85% de las amas de casa aceptarían probar un nuevo producto si alguien se lo recomienda o si reciben una muestra gratis. Es decir, que estas dos estrategias se perfilan como las más adecuadas para la introducción de un producto de limpieza desconocido. La publicidad o anuncio comercial, y un precio menor, no son las alternativas más convincentes en este mercado para incentivar la compra de una marca en introducción. Estas respuestas del mercado evidencian que siempre existe una demanda insatisfecha en la población que puede ser suplida por una nueva marca, siempre y cuando el nuevo producto cumpla con las cualidades que han sido identificadas como las más importantes por las amas de casa para los productos de limpieza para el hogar.

Variable 6: ¿Con qué frecuencia usted compra productos de limpieza para el hogar? (elija una opción)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	317	80,05%
Quincenal	79	19,95%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 19: Respuestas pregunta 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

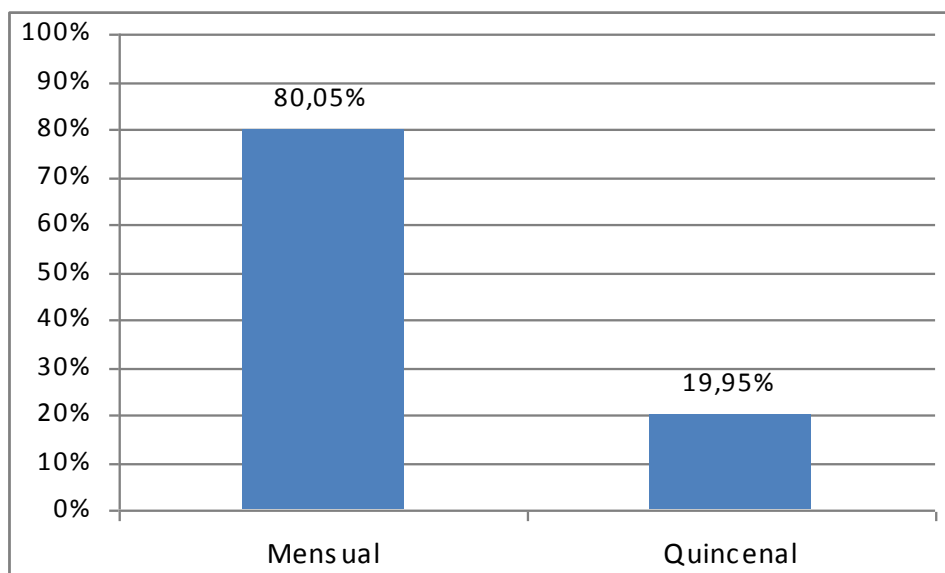


Gráfico 12: Respuestas pregunta 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Los resultados de esta pregunta indican que el 80% de las amas de casa compran productos de limpieza con una frecuencia mensual. Esto nos proporciona una idea clara del comportamiento de compra del mercado, demostrando que la venta del producto a un mismo cliente puede repetirse cada mes. Existe una minoría del 20% aproximadamente que realiza sus compras de productos de limpieza de forma quincenal. Aún en este caso, puede suponerse

que la cantidad adquirida por este sector de amas de casa, será cerca de la mitad de la cantidad que compran los clientes que se abastecen mensualmente.

Variable 7: ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compras mensual es destinado a productos de limpieza para el hogar?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0% y 10%	132	33,33%
Entre 11% y 20%	176	44,44%
Entre 21% y 30%	88	22,22%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 20: Respuestas pregunta 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

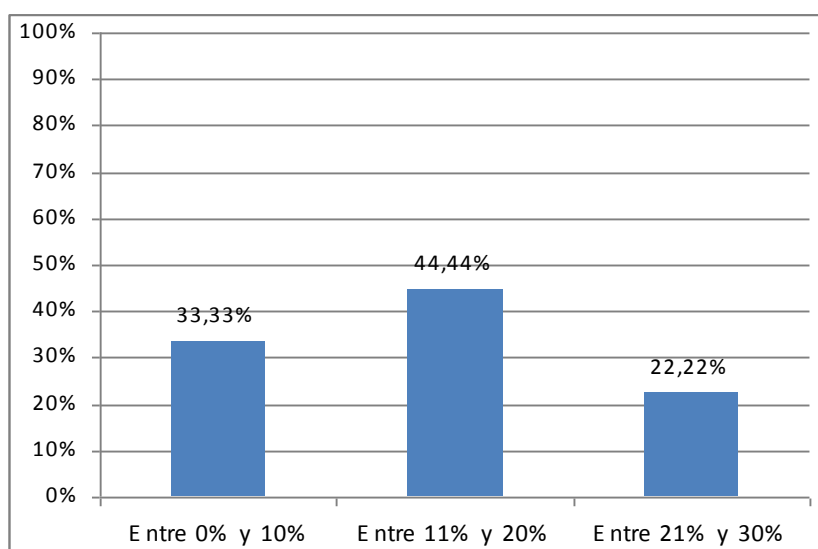


Gráfico 13: Respuestas pregunta 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Las respuestas a la pregunta 7 evidencian que cerca del 78% de los consumidores destinan hasta el 20% de su presupuesto mensual de compras a productos de limpieza. La

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

mayor parte de amas de casa encuestadas (44,44%) utilizan entre el 11% y el 20% de su presupuesto mensual de compras para adquirir productos de limpieza. Existe un porcentaje menor, del 22,22% que gasta una mayor cantidad de su presupuesto para esta necesidad (del 21% al 30%).

Variable 8: Por favor indique cuál es el rango de su presupuesto mensual para compras del hogar:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De \$0 a \$100	88	22,22%
De \$101 a \$200	97	24,49%
De \$201 a \$300	106	26,77%
De \$301 a \$400	44	11,11%
Más de \$400	61	15,40%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 21: Respuestas pregunta 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

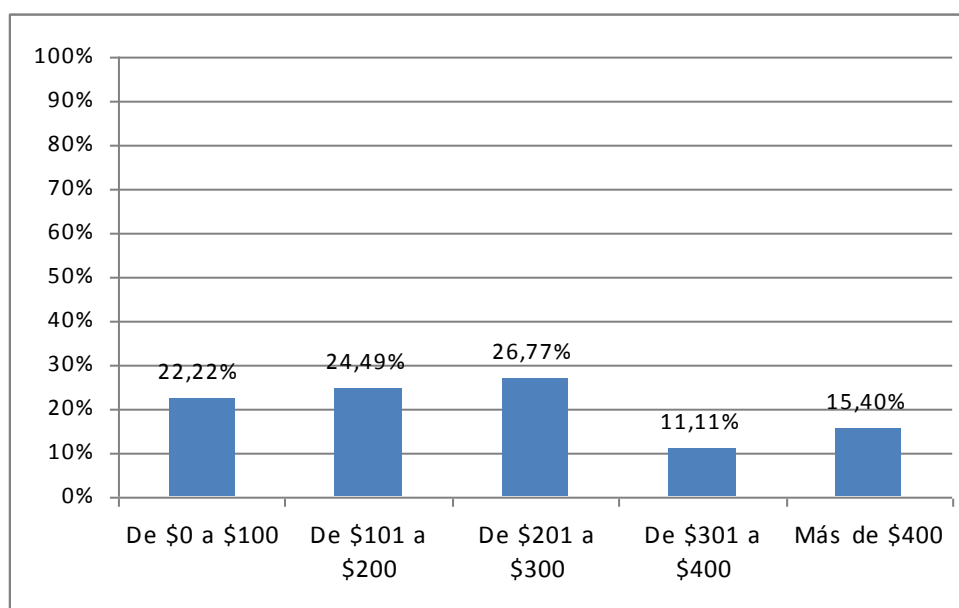


Gráfico 14: Respuestas pregunta 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Por las respuestas obtenidas de la octava pregunta, podemos concluir que la gran mayoría de las personas encuestadas (73,48%) se encuentran gastando en sus compras mensuales para el hogar cantidades de hasta \$300. Dentro de este sector, los porcentajes de las familias que gastan hasta \$100, de \$101 a \$200 y de \$201 hasta \$300, es muy similar, pues no se nota gran diferencia según lo que se puede observar en el cuadro respectivo. Hay solamente un 26% aproximadamente que cuenta con presupuestos mayores a \$301 para las compras mensuales del hogar dentro del sector geográfico escogido para la presente investigación.

Al cruzar información registrada en las preguntas 7 y 8, se ha obtenido la siguiente información concerniente a la cantidad de dinero que las familias gastan en productos de limpieza para el hogar mensualmente:

- El 9% de familias gasta un promedio de \$10 al mes.
- El 37% de familias gasta promedios de \$15 a \$25.
- Un 34% de familias gasta promedios de \$35 a \$40 mensuales.
- Un 15% de los encuestados gasta promedios de \$55 a \$65.
- Solamente un 5% tiene un promedio de gasto mayor en productos de limpieza mensual.

Variable 9: Por favor elija entre las siguientes opciones, en qué rango de edad se encuentra usted:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	18	4,55%
De 26 a 35 años	71	17,93%
De 36 a 45 años	211	53,28%
De 46 a 55 años	70	17,68%
56 años o más	26	6,57%
Total frecuencias	396	100,00%
Total muestra	396	

Tabla 22: Respuestas pregunta 9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

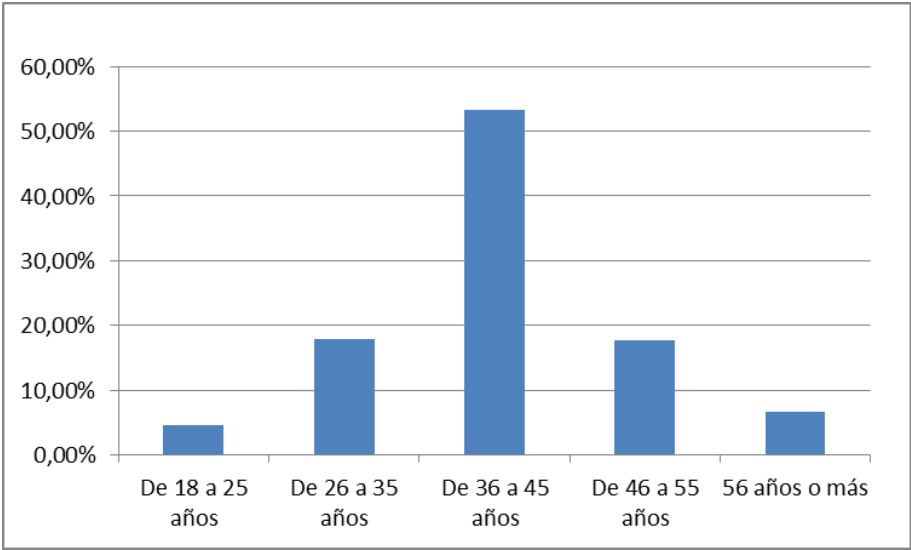


Gráfico 15: Respuestas pregunta 9 (a)
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

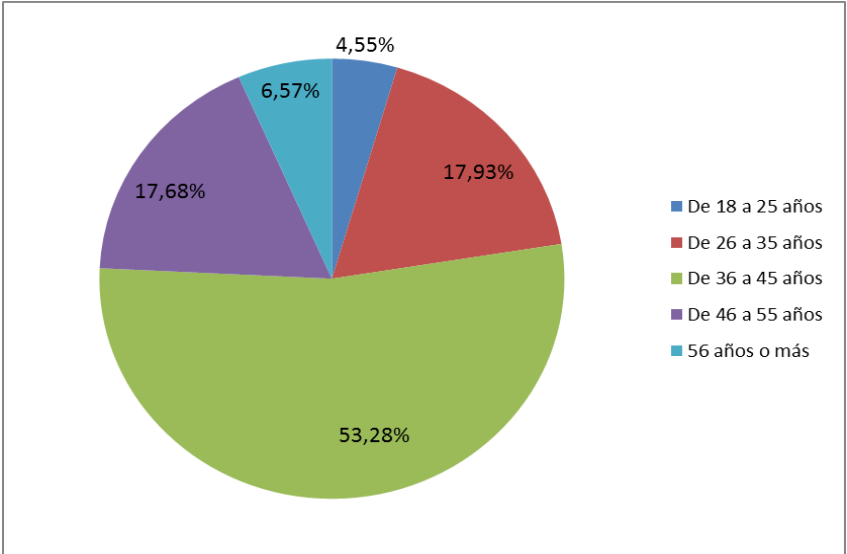


Gráfico 16: Respuestas pregunta 9 (b)
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

De las respuestas obtenidas en la novena pregunta, se desprende que más del 50% del mercado objetivo se encuentra en edades que van de los 36 a los 45 años. En porcentajes casi similares de alrededor del 18% se encuentran los sectores que van de 26 a 35 años y de 46 a

55 años. En menor porcentaje (6,57%) tenemos a las amas de casa que superan los 55 años. Encontramos que solamente el 4,55% de encuestadas se encuentra en el rango de 18 a 25 años. Esto nos brinda mayor claridad del tipo de público al que estaremos dirigiendo las estrategias planteadas en este documento.

3.7 EL MERCADO DE OFERTA

Dentro de la oferta de productos de limpieza en el mercado encontramos varias empresas con diferentes productos. Los productores y distribuidores utilizan como su principal canal de distribución las cadenas de supermercados y las tiendas de barrio. Por lo general, las marcas líderes promocionan sus productos a través de medios de comunicación masivos como la televisión y revistas especializadas para el público femenino y también a través de vallas publicitarias. A continuación se enlistan los principales productos que se comercializan según la empresa fabricante o distribuidora y sus precios. Se incluyen los productos de la empresa en estudio y el precio por cada 100 ml para poder establecer una relación.

DESINFECTANTES:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Kalipto	Synteko	750 ml	\$ 1,61	\$ 0,215
Olimpia	La Fabril	1000 ml	\$ 1,88	\$ 0,188
Klin	Colgate-Palmolive	1000 ml	\$ 1,75	\$ 0,175
Supermaxi	La Fabril	1000 ml	\$ 1,69	\$ 0,169
Ajax	Colgate-Palmolive	1000 ml	\$ 1,99	\$ 0,199
Tips	Calbaq	1000 ml	\$ 1,57	\$ 0,157
Sanpic	Reckitt Benckisser	1000 ml	\$ 1,78	\$ 0,178
Mr. Músculo	Johnson Colombia	900 ml	\$ 1,62	\$ 0,180
X Limpio	X Limpio	3785 ml	\$ 5,25	\$ 0,139

Tabla 23: Precios competencia - desinfectantes
Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao
Elaborado por: La autora

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Precio promedio del mercado: \$0,18 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Kalipto - \$0,22 ctvs / 100ml.

Precio menor: X Limpio - \$0,14 ctvs /100ml.

Precio X Limpio: 24% menor que precio promedio.

DETERGENTE PARA LAVADORA:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Gain	Procter&Gamble	1470 ml	\$ 12,79	\$ 0,870
Tide	Procter&Gamble	1470 ml	\$ 16,41	\$ 1,116
Fab	Procter&Gamble	1000 ml	\$ 3,19	\$ 0,319
Biotex	Textiquim	1500 ml	\$ 3,11	\$ 0,207
Max	Synteko	1000 ml	\$ 2,81	\$ 0,281
Ciclón	La Fabril	2000 ml	\$ 6,12	\$ 0,306
Sisailla	Sisailla	1000 ml	\$ 1,90	\$ 0,190
Cierto	Jabonería Wilson	2000 ml	\$ 5,60	\$ 0,280
Quanto	Químicas Nobel	2000 ml	\$ 5,34	\$ 0,267
Ariel	Procter&Gamble	2000 ml	\$ 7,05	\$ 0,353
Woolite	Reckitt Benckiser	2000 ml	\$ 7,77	\$ 0,388
X Limpio	X Limpio	3785 ml	\$ 9,20	\$ 0,243

Tabla 24: Precios competencia - detergentes

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$0,42 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Tide - \$1,12 ctvs / 100ml

Precio menor: Sisailla - \$0,19 ctvs / 100ml

Precio X Limpio: 42% menor que precio promedio.

POTENCIADOR DE LAVADO:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Vanish	Reckitt Benckiser	845 ml	\$ 3,48	\$ 0,412
Vanish Blanco	Reckitt Benckiser	900 ml	\$ 3,44	\$ 0,382
Oxi Power Blancos	Synteko	1000 ml	\$ 2,67	\$ 0,267
Supermaxi	Prod. Químicos de Limpieza y Artículos Varios	900 ml	\$ 2,47	\$ 0,275
Clorox ropa colores	Clorox	2000 ml	\$ 5,72	\$ 0,286
X Limpio	X Limpio	3785 ml	\$ 8,30	\$ 0,219

Tabla 25: Precios competencia – potenciadores lavado

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$0,32 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Vanish - \$0,41 ctvs / 100ml

Precio menor: X Limpio - \$0,22 ctvs / 100ml

Precio X Limpio: 32% menor que precio promedio.

CLORO:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Supermaxi	Unilíder	1000 ml	\$ 0,89	\$ 0,089
Clorox	La Fabril	1000 ml	\$ 1,16	\$ 0,116
La Original	Aseototal	1600 ml	\$ 1,27	\$ 0,079
X Limpio	X Limpio	3785 ml	\$ 2,60	\$ 0,069

Tabla 26: Precios competencia – cloros

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$0,09 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Clorox - \$0,12 ctvs / 100ml

Precio menor: X Limpio - \$0,07 ctvs / 100ml

Precio X Limpio: 28% menor que precio promedio.

LAVAVAJILLAS LÍQUIDO:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Limpol	Synteko	650 ml	\$ 1,78	\$ 0,274
901	Aseototal	800 ml	\$ 1,75	\$ 0,219
Sisaila	Sisaila	750 ml	\$ 1,80	\$ 0,240
Fast	Amaquim	750 ml	\$ 1,84	\$ 0,245
Lava	Jabonería Wilson	650 ml	\$ 2,13	\$ 0,328
X Limpio	X Limpio	1000 ml	\$ 2,80	\$ 0,280

Tabla 27: Precios competencia – lavavajillas

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$0,27 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Lava - \$0,33 ctvs / 100ml.

Precio menor: 901 - \$0,22 ctvs / 100ml.

Precio X Limpio: 7% mayor que precio promedio.

MULTILIMPIADOR / DESENGRASANTE:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Limpia Mágico	Synteko	500 ml	\$ 3,38	\$ 0,677
901 Arrasagrasa	Aseototal	1000 ml	\$ 3,73	\$ 0,373
Mr. Músculo	Johnson Wax	500 ml	\$ 3,98	\$ 0,796
Max Cocina	Synteko	600 ml	\$ 3,33	\$ 0,555
Clean Magic	Synteko	600 ml	\$ 2,90	\$ 0,484
Tips	Calbaq	500 ml	\$ 2,87	\$ 0,573
Easy-off	Reckitt Benckiser	500 ml	\$ 3,49	\$ 0,698
X Limpio	X Limpio	1000 ml	\$ 2,30	\$ 0,230

Tabla 28: Precios competencia – multilimpiadores/desengrasantes

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Precio promedio del mercado: \$0,59 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Mr. Músculo - \$0,80 ctvs / 100ml.

Precio menor: X Limpio - \$0,23 ctvs / 100ml.

Precio X Limpio: 61% menor que precio promedio.

SUAVIZANTE:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Caricia	Synteko	1000 ml	\$ 2,70	\$ 0,270
Perla Soft	La Fabril	1000 ml	\$ 2,60	\$ 0,260
Amor	Intradevco	1800 ml	\$ 2,90	\$ 0,161
Cierto	Jabonería Wilson	2000 ml	\$ 5,25	\$ 0,263
Aromatel	Quala	970 ml	\$ 2,77	\$ 0,286
Supermaxi	Synteko	2000 ml	\$ 4,09	\$ 0,204
Suavitel	Colgate-Palmolive	1000 ml	\$ 2,71	\$ 0,271
X Limpio	X Limpio	3785 ml	\$ 8,00	\$ 0,211

Tabla 29: Precios competencia – suavizantes

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$0,25 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Aromatel - \$0,29 ctvs / 100ml.

Precio menor: Amor - \$0,16 ctvs / 100ml.

Precio X Limpio: 14% menor que precio promedio.

JABÓN LÍQUIDO PARA MANOS:

MARCA	FABRICANTE O DISTRIBUIDOR	PRESENTACIÓN	PRECIO	PRECIO X 100 ML
Proactive	Otelo y Fabell	250 ml	\$ 2,73	\$ 1,093
Sanity	Belleza Express SA	290 ml	\$ 3,04	\$ 1,050
Ninacuro	Ninacuro	400 ml	\$ 3,47	\$ 0,868
Dettol	Reckitt Benckiser	220 ml	\$ 2,97	\$ 1,351
Palmolive	Colgate-Palmolive	221 ml	\$ 2,98	\$ 1,349
Protex	Colgate-Palmolive	221 ml	\$ 2,98	\$ 1,349
Misty	Jabonería Wilson	500 ml	\$ 3,82	\$ 0,764
Ballerina	Labach	350 ml	\$ 2,50	\$ 0,714
Aromasense	Belleza Express SA	400 ml	\$ 4,63	\$ 1,158
X Limpio	X Limpio	1000 ml	\$ 2,90	\$ 0,290

Tabla 30: Precios competencia – jabones líquidos manos

Fuente: Puntos de venta en la Parroquia Cotocollao

Elaborado por: La autora

Precio promedio del mercado: \$1,08 ctvs / 100ml.

Precio mayor: Dettol, Palmolive y Protex - \$1,35 ctvs / 100ml.

Precio menor: X Limpio - \$0,29 ctvs / 100ml.

Precio X Limpio: 73% menor que precio promedio.

3.8 EL MERCADO DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y MATERIAS

PRIMAS

La industria química es muy amplia y abarca la fabricación de un sinnúmero de productos para la limpieza, la higiene personal, los cosméticos y perfumes, el tratamiento de textiles, tratamiento del agua, la agricultura, el petróleo, etc. Por este motivo, en el mercado se encuentran varios proveedores de sustancias químicas para las diferentes ramas de esta industria. Sin embargo, a partir de una entrevista con el propietario de la empresa en estudio,

se encuentran cuatro proveedores principales que están en capacidad de proveer a “X Limpio” de las materias primas e insumos que requiere porque cuentan con la mayor parte de sustancias químicas necesarias específicamente para la fabricación de productos de limpieza para el hogar. Estas empresas son: **La Casa de los Químicos, Quimicorp, Proquimsa y Disproquim.**

En cuanto a proveedores de envases plásticos, existe también variedad de oferta en el mercado. Entre las principales fábricas y/o comercializadoras están: **Ditecplast, Renhania, Plastienvases, Loscocos.** Los envases que la empresa adquiere son “genéricos”, es decir, no se trata de envases exclusivos para la marca, sino de botellas plásticas comunes que están a la venta para todo público. Estas empresas también tienen la posibilidad de fabricar bajo pedido, envases exclusivos para la marca. Para mantener los costos bajos, el propietario de la empresa ha decidido utilizar los envases genéricos escogiendo a los proveedores que ofrecen el menor costo: **Renhania y Plastienvases.**

Para las fragancias industriales que se requieren existen tres proveedores principales que son: **Aromcolor, Florasíntesis y Mervisa.** El proveedor escogido para la empresa ha sido **Florasíntesis** debido a la relación costo-beneficio experimentada con sus insumos.

3.9 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para cumplir el propósito de este capítulo de realizar un diagnóstico situacional cuantitativo de la empresa, se incluye en esta sección el detalle de la inversión realizada en este negocio, los costos y gastos promedio que se generan mensualmente y el cuadro de ventas del año 2013 (enero – diciembre). Esta información nos permite tener un panorama claro en cuanto a la situación económica y financiera del negocio. La empresa no cuenta con balances ni estados de pérdidas y ganancias porque se trata de una persona natural no obligada

a llevar contabilidad según las regulaciones del Servicio de Rentas Internas (SRI). Por este motivo se ha incluido un cálculo básico de la utilidad que el negocio está generando.

La información abajo detallada, indica una utilidad de \$4285 obtenida entre los meses de enero y diciembre del año 2013. Esto quiere decir que el propietario está percibiendo una ganancia promedio de aproximadamente \$357 mensuales, cantidad que se encuentra pocos dólares por encima del salario básico que actualmente está establecido en \$340 mensuales.

3.9.1 Inversión

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS (\$)	VALOR
EQUIPO ELECTRONICO	1.400
COMPUTADOR	1.200
IMPRESORA	150
TELÉFONO	50
MUEBLES Y ENSERES	850
ESTACION GERENCIAL	400
SILLAS (2)	120
ARCHIVADOR	80
ESTANTERÍAS	250
MAQUINARIA/EQUIPO	880
BATIDORA	350
LICUADORA	80
BALANZA	300
UTENSILIOS	500

Tabla 31: Inversión “X Limpio”

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: La autora

3.9.2 Cálculo de depreciaciones (2013)

DEPRECIACION EQUIPO ELECTRONICO (33% anual)	462
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	1.400
CUOTA DE DEPRECIACION	33,0%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES (10% anual)	85
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	850
CUOTA DE DEPRECIACION	10,0%
DEPRECIACION MAQUINARIA/EQUIPO (10% anual)	88
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	880
CUOTA DE DEPRECIACIÓN	10,0%

Tabla 32: Depreciaciones “X Limpio”

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: La autora

3.9.3 Costos y Gastos Mensuales

COSTOS Y GASTOS (\$ MENSUALES)	VALOR
COSTOS	874,31
ENERGIA ELECTRICA	25,00
AGUA POTABLE	60,00
MATERIA PRIMA (SUSTANCIAS QUÍMICAS)	650,00
ENVASES Y ETIQUETAS	139,31
GASTOS	75,00
TELEFONIA	30,00
INTERNET	20,00
SUMINISTROS OFICINA	25,00

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO (\$ MENSUALES)	VALOR
SERVICIOS INGENIERO QUÍMICO	60,00
SERVICIOS CONTADOR	60,00
TOTAL	120,00

Tabla 33: Costos y Gastos “X Limpio”

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: La autora

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

3.9.4 Ventas 2013 (Enero – Diciembre)

VENTAS X LIMPIO 2013															
PRODUCTO	EN	FE	MAR	AB	MAY	JUN	JUL	AG	SE	OC	NO	DIC	TOTAL	TOTAL (\$)	
CLORO (GALÓN)	42	40	38	43	44	41	38	42	44	43	42	39	496	1289,6	
DESINFECTANTE (GALÓN)	36	35	36	40	37	37	39	37	38	38	37	36	446	2341,5	
MULTILIMPIADOR (LITRO)	30	27	29	29	28	35	28	29	26	25	29	28	343	788,9	
DESENGRASANTE (LITRO)	11	15	16	13	14	15	18	13	15	17	15	14	176	352	
DETERGENTE LAVADORA (GALÓN)	33	34	35	36	40	35	36	33	32	34	36	33	417	3836,4	
SUA VIZANTE (GALÓN)	30	29	24	30	25	30	27	30	30	31	29	28	343	2744	
LA VA VAJILLAS (LITRO)	30	28	29	27	33	31	25	30	31	30	31	30	355	1029,5	
JABÓN LÍQUIDO MANOS (LITRO)	33	34	37	35	37	38	37	30	35	34	33	29	412	1194,8	
QUITA SARRO Y HONGOS (LITRO)	22	23	24	23	25	23	25	22	23	24	27	25	286	514,8	
POTENCIADOR LAVADO ROPA (GALÓN)	33	35	39	37	36	37	38	40	39	35	38	34	441	3660,3	
													TOTAL	3715	17751,8

Tabla 34: Ventas 2013 “X Limpio”

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: La autora

3.9.5 Utilidad 2013 (Enero – Diciembre)

X LIMPIO	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
CONCEPTO	2013
VENTAS NETAS	17.752
COSTOS	12.027
ENERGIA ELECTRICA	300
AGUA POTABLE	720
MATERIA PRIMA (COMPONENTES QUÍMICOS)	7.800
ENVASES Y ETIQUETAS	1.672
GASTOS	900
DEPRECIACION EQUIPO ELECTRONICO (33% anual)	462
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES (10% anual)	85
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	88
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.725
GASTOS	1.440
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	1.440
UTILIDAD EN OPERACION	4.285

Tabla 35: P & G 2013 “X Limpio”

Fuente: Registros de la empresa

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE NEGOCIOS Y DE MARKETING

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1 Definición de Misión y Visión para la Empresa

4.1.1.1 Misión

Brindar a los hogares del norte de Quito (Parroquia de Cotocollao) soluciones eficaces de limpieza a través de productos de alta calidad y rendimiento.

4.1.1.2 Visión

En tres años, estar posicionados entre los productos de limpieza de preferencia en por lo menos 600 hogares y negocios de la Parroquia de Cotocollao dentro de las zonas 66, 67 y 68.

(Las zonas 66, 67 y 68 abarcan todos los hogares comprendidos entre las calles: Av. Gonzalo Cordero al norte entre la calle Oe5A y la calle Francisco de Rumiurco– límite con la parroquia urbana El Condado. De la calle Francisco Rumiurco hacia el sur, hasta la calle Diego Vaca de la Vega. Desde ahí por la calle José Nogales hacia el sur hasta la calle Cuicocha y Emilio Bustamante. Desde ahí por la calle Emilio Bustamante hacia el sur hasta la calle Lizardo Ruiz y José M. Guerrero. Desde esta calle, media cuadra hacia el sur hasta la calle Vicente López y Santa Teresa. Por la calle Santa Teresa hacia el sur hasta la calle José

Manuel Figueroa. Desde este punto hacia el occidente hasta la Av. Mariscal Sucre. Desde este lugar hacia el norte hasta la calle Cárdenas – una cuadra al norte de las instalaciones del diario Hoy – luego por la calle Cárdenas hacia el norte hasta el redondel de la Urb. El Condado y luego hacia la derecha por la calle N-73 hasta la calle Oe5A. Desde este punto dos cuadras hacia el norte hasta unirse con la Av. Gonzalo Cordero)

4.1.2 Objetivos Estratégicos

- Crear una imagen para los productos de la empresa
- Definir canales de distribución estratégicos para los productos
- Elaborar un presupuesto de ventas anuales
- Definir un plan de promoción para los productos

4.1.2.1 Indicadores

- Nuevo logotipo y nombre para los productos en el etiquetado y material promocional.
- Porcentaje de ventas mensuales a través de cada canal de distribución.
- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas evaluado de forma mensual.
- Porcentaje de cumplimiento del plan de promoción establecido.

4.1.3 Estrategias

La siguiente tabla enumera las estrategias planteadas para la empresa en estudio. Debajo de cada estrategia se detalla su plan de acción que consta de: actividades, plazo establecido, tipo de recursos necesarios para llevar a cabo dichas actividades e indicadores que permitirán medir el cumplimiento de cada acción:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Estrategia: Diseño de un logotipo y creación de un nombre para los productos que transmitan la idea de calidad y rendimiento			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Contratación de servicios profesionales de diseño gráfico para creación de nuevo logo, nombre comercial para los productos y diseño de folletos promocionales y tarjetas de presentación	1ra y 2da semana de ejecución del plan	Humanos, monetarios (\$150)	Nuevo logo y artes entregados en el plazo acordado
Estrategia: Elaborar etiquetas que lleven el logo y el nombre de cada uno de los productos impreso.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Contratación de servicios de imprenta. Entrega de los artes realizados por el diseñador gráfico.	3ra semana de ejecución del plan	Monetarios \$10 c/100 un.	Etiquetas impresas en el plazo acordado
Estrategia: Evaluar cuáles son los tipos de envases más adecuados para cada producto.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Comparación con los tipos de envases utilizados por las marcas posicionadas en el mercado (atomizador, frascos grandes, pequeños, tipo de dispensador, agarradera, etc.)	1ra semana de ejecución del plan	Humanos	Porcentaje de envases utilizados similares a la competencia
Estrategia: Ejecutar una campaña de promoción a través de la entrega de muestras gratis e información impresa sobre cómo adquirir los productos.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Impresión de folletos, volantes y tarjetas de presentación con información de los productos.	3ra semana de ejecución del plan.	Monetarios \$620	Entrega del material impreso en el plazo acordado
Visitas a establecimientos del sector para entrega de folletos y muestras.	A partir de la 4ta semana de ejecución del plan durante 9 semanas; 3 visitas diarias (lú-vie).	Humanos, materiales y monetarios	N° establecimientos visitados / n° total de establecimientos objetivo
Visitas a lugares públicos de concurrencia (afuera de panaderías, colegios, tiendas) para entrega de folletos y muestras.	A partir de la 4ta semana de ejecución del plan durante 5 semanas; 2 visitas semanales.	Humanos, materiales y monetarios	N° de folletos y muestras gratis entregadas / n° total de folletos y muestras

Tabla 36 (cont.)

Contratación de personal para volanteo en casas del sector (puerta a puerta), para entrega de folletos y muestras.	A partir de la 4ta semana de ejecución del plan, durante 3 semanas; 100 visitas semanales.	Humanos, materiales y monetarios	Nº de casas visitadas / nº total de casas de los sectores elegidos
Estrategia: Diferenciar los productos en el mercado a través del bajo costo de los mismos y la entrega a domicilio.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Comunicación al público de los precios ofrecidos por la empresa así como del servicio de entrega a domicilio ya sea verbal o escrita en el material impreso durante las visitas y promoción de productos.	Continuo	Humanos, materiales	Nº nuevos clientes / nº total de prospectos
Estrategia: Atacar prioritariamente los nichos de mercado sensibles al precio.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Elección de sectores de clase media y media-baja en las zonas escogidas para realizar la promoción y venta de productos.	A partir de la 3ra semana de ejecución del plan	Humanos, materiales	Nº de sectores visitados / nº total de sectores meta
Estrategia: Reclutar amas de casa de las zonas escogidas como vendedoras de los productos ofreciendo un porcentaje de comisión por de ventas			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Publicación de anuncio en diario de gran circulación los días domingo.	1er mes de ejecución del plan (Domingos)	Monetarios (\$60)	Nº de vendedoras reclutadas / nº de vendedoras objetivo
Estrategia: Ofrecer los productos a través de las tiendas de barrio principales de los sectores meta de la parroquia a un precio descontado y con un precio sugerido para la venta al público.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Visita a tiendas de barrio de los sectores elegidos para negociar la distribución de los productos con un 15% de descuento sobre el precio de venta al público.	A partir de la 2da semana de ejecución del plan, durante un mes.	Monetarios, materiales	Nº de tiendas comprometidas / nº de tiendas visitadas

Tabla 36 (cont.)

Estrategia: Utilizar las tiendas de barrio como puntos de distribución, entregando los productos de limpieza bajo pedidos específicos de los clientes; para su retiro y pago a través de estos locales, otorgando un porcentaje de comisión como beneficio.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Negociación con las tiendas de barrio comprometidas para que los consumidores puedan hacer pedidos directos a la empresa y realizar el retiro y pago de sus productos a través de estas tiendas. El cliente pagará el precio de venta al público y la tienda retendrá el 15% como beneficio.	A partir de la 2da semana de ejecución del plan, durante un mes.	Humanos	N° de tiendas actuando como puntos de distribución / n° de tiendas comprometidas
Estrategia: Ofrecer los productos a locales comerciales y establecimientos de las zonas elegidas con la ventaja de entrega a domicilio.			
<i>Acción</i>	<i>Plazo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Visita a establecimientos como peluquerías, restaurantes, lavanderías, instituciones educativas, etc., de los sectores para informar y ofrecer los distintos productos de limpieza apropiados para cada local explicando la modalidad de entrega a domicilio.	A partir de la 4ta semana de ejecución del plan de manera continua.	Humanos, materiales	N° de establecimientos visitados / n° establecimientos meta

Tabla 36: Plan de Acción

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.4 Definición de Políticas

4.1.4.1 Política de satisfacción del cliente

- Propósito: Mantener el nivel de satisfacción de los clientes con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- Alcance: Toda la empresa.
- Descripción: Es política de “X Limpio” llevar a cabo todas las acciones necesarias posibles con el fin de mantener a los clientes satisfechos y solucionar quejas o

reclamos. De igual manera, la empresa utilizará los mecanismos más adecuados para conocer la opinión del cliente sobre los productos adquiridos y/o reclamos.

4.1.4.2 Política de mejora continua e innovación

- Propósito: Mantener la preferencia de los clientes por nuestros productos.
- Alcance: Toda la empresa.
- Descripción: Es política de “X Limpio” revisar periódicamente sus procesos y buscar la gestión eficaz y efectiva de cada actividad. La empresa buscará conocer las preferencias de sus clientes así como los nuevos productos lanzados al mercado por la competencia con el fin de ofrecer innovación constante.

4.1.4.3 Política de cuidado del ambiente

- Propósito: Prevenir la contaminación.
- Alcance: Toda la empresa.
- Descripción: Es política de “X Limpio” tomar todas las acciones necesarias posibles para prevenir la contaminación del ambiente gestionando cada recurso de la manera más eficiente.

4.1.4.4 Política de compromiso

- Propósito: Cumplir con la ley vigente y con los compromisos adquiridos.
- Alcance: Toda la empresa.
- Descripción: La empresa “X Limpio” se compromete a cumplir con todas las normas legales correspondientes a su actividad así como con todos los compromisos adquiridos con sus clientes.

4.1.5 Desarrollo de Procesos y Servicios de la Empresa

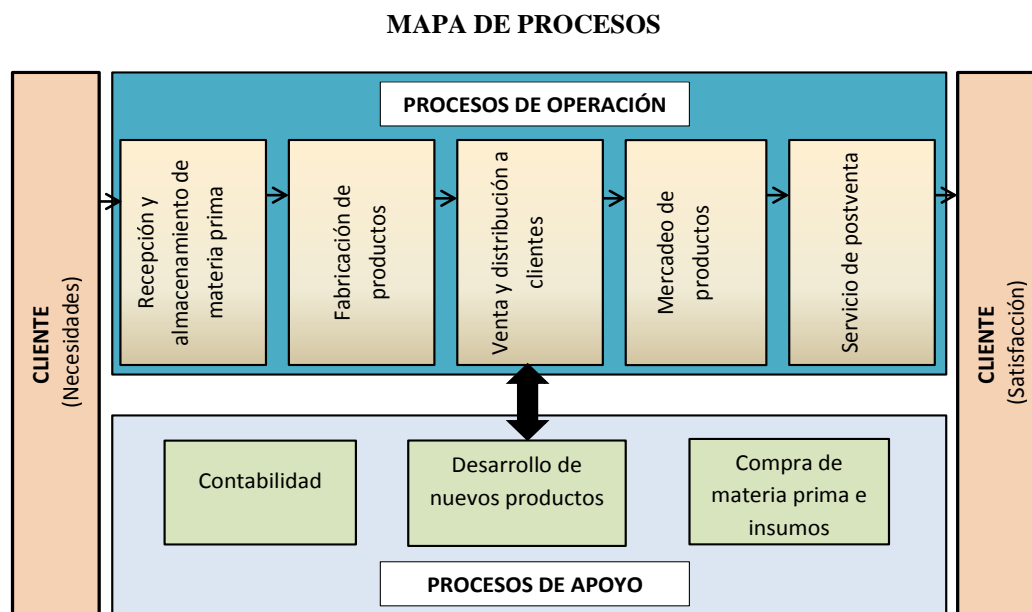


Gráfico 17: Propuesta Mapa de Procesos

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.1 Actividades Primarias

4.1.5.1.1 Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

Debido a la simplicidad del proceso, se propone mantenerlo igual en su mayor parte. Se sugiere implementar la verificación de la cantidad y calidad de insumos y envases al momento de recibirlos.

- a) Verificar en el momento de la recepción que los insumos y envases se encuentren en perfecto estado y que la cantidad recibida corresponda a la cantidad solicitada y facturada.
- b) Almacenar las materias primas en secciones designadas para cada insumo según su clasificación.
- c) Almacenar los envases según su capacidad y función en secciones designadas.

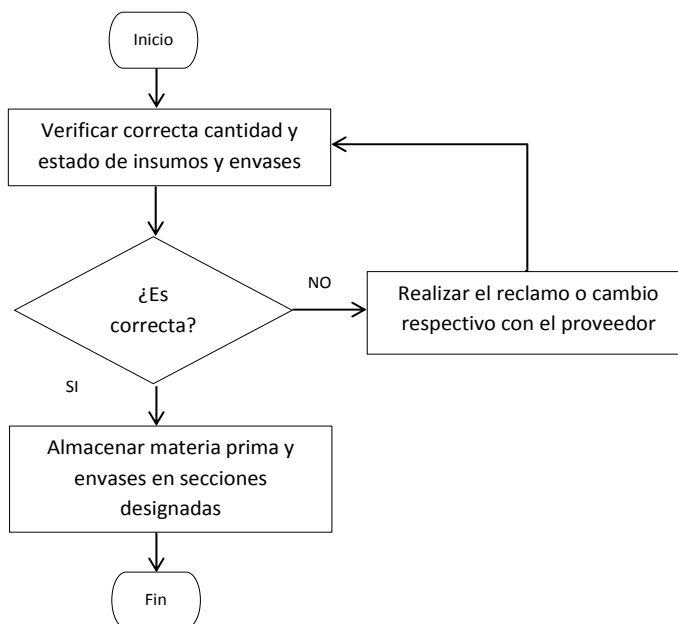


Gráfico 18: Recepción y almacenamiento de materia prima

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.1.2 Fabricación de Productos

Con miras a mejorar este proceso, se propone también establecer la producción de un stock mínimo de cada producto para evitar el desabastecimiento y eliminar el tiempo de espera de entrega a los clientes. Además se propone el uso de etiquetas impresas con el logo y nombre para cada producto. El proceso se sugiere como sigue:

- a) Verificar existencia de cada tipo de producto en stock periódicamente.
- b) Medición de dosis y mezcla de insumos según la secuencia de cada fórmula.
- c) Envasado de producto utilizando envases reciclables.
- d) Etiquetado de los envases según el producto.
- e) Clasificación y almacenamiento de productos en el espacio designado y señalizado para tal objetivo.
- f) Lavado de instrumentos y equipos.

- g) Desecho de frascos y envases vacíos de materia prima en bolsas separadas para el reciclaje.

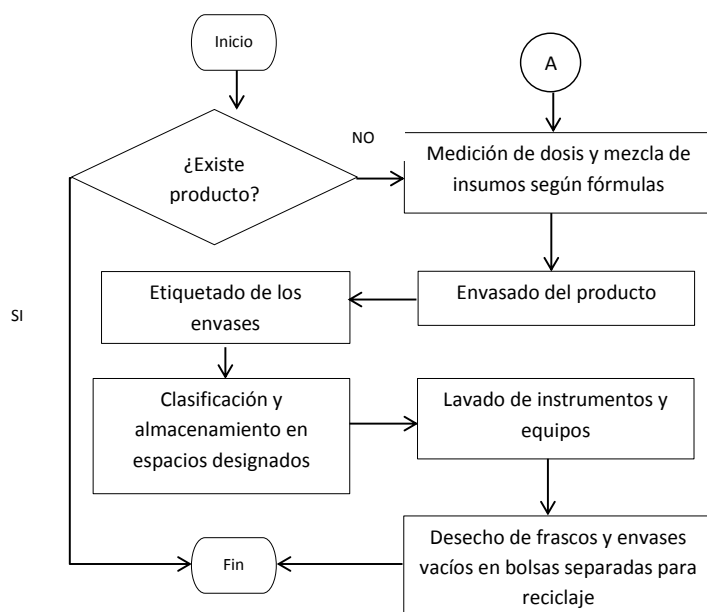


Gráfico 19: Fabricación de productos

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.1.3 Venta y distribución a clientes

Este proceso se mejora automáticamente como consecuencia de las mejoras aplicadas a los procesos anteriores. La rapidez de atención a pedidos, el cumplimiento de los tiempos convenidos y la continuidad en el servicio y asistencia producirán una experiencia positiva en los clientes. (Rico y Doria, 2002). La propuesta para este proceso es la siguiente:

- Recepción de pedidos a través de tres canales: consumidores, tiendas de barrio, vendedores.
- Verificación de existencia de los productos en stock y respuesta al cliente.
- Registro del pedido por cliente en base de datos electrónica (fecha, nombre del cliente, datos de contacto, si la entrega es en la fábrica o a domicilio).

- d) Notificación al cliente del tiempo de entrega (día y hora aproximada en un plazo máximo 48 horas laborables).
- e) Preparación de los pedidos.
- f) Preparación de la factura.
- g) Si el pedido es a domicilio, transporte del pedido hasta el domicilio o local del cliente según el cronograma de entregas.
- h) Entrega del pedido.
- i) Entrega y firma de factura y recepción del pago.

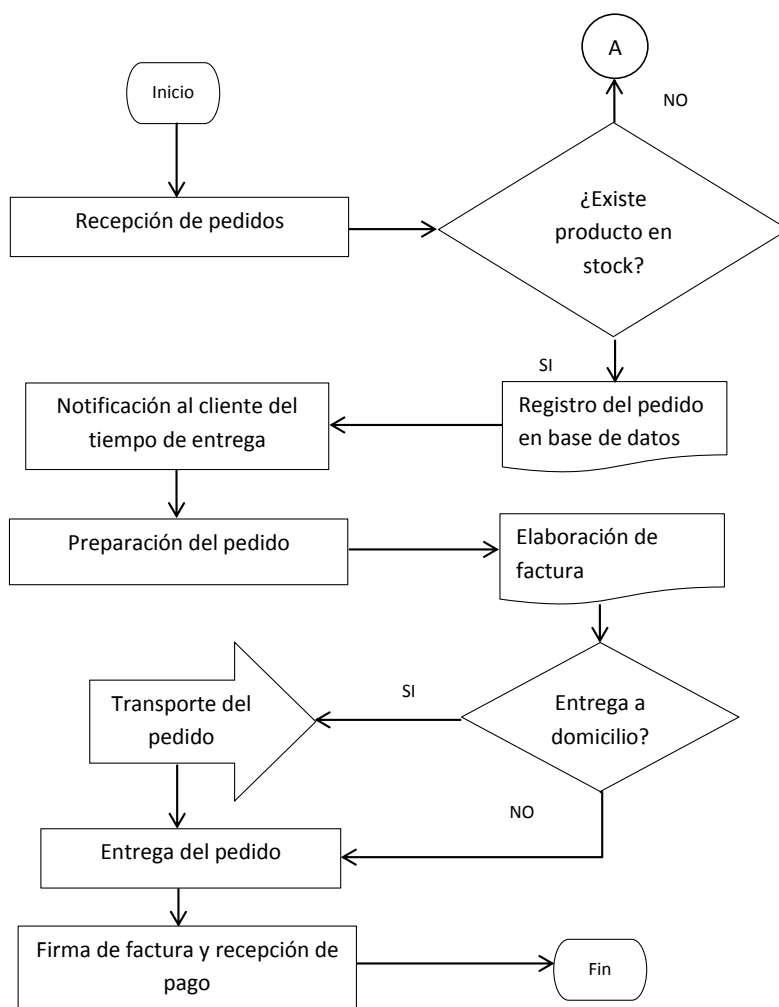


Gráfico 20: Venta y distribución a clientes

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.1.4 Mercadeo de productos

Se considera este proceso como clave para el crecimiento de la empresa en estudio. Es aquí en donde se aplicarán gran parte de las estrategias planteadas en el presente documento con el fin de lograr los objetivos propuestos.

- a) Contratación de los servicios de profesionales en diseño para elaborar un nuevo logo, etiquetas de cada uno de los productos y material impreso con información de los productos y cómo adquirirlos.
- b) Aprobación de diseños y artes de material impreso.
- c) Impresión de etiquetas y folletería según los diseños aprobados.
- d) Elaboración de un cronograma de visitas a tiendas en los sectores determinados en el plan estratégico para negociar la distribución de productos bajo un porcentaje de comisión.
- e) Ejecución de las visitas.
- f) Elaboración de un cronograma para entrega de muestras gratis de productos y material impreso en hogares y lugares públicos estratégicos a las amas de casa, así como en locales/establecimientos comerciales en las zonas escogidas en el plan estratégico.
- g) Ejecución de las visitas a través de personal subcontratado para esta actividad.

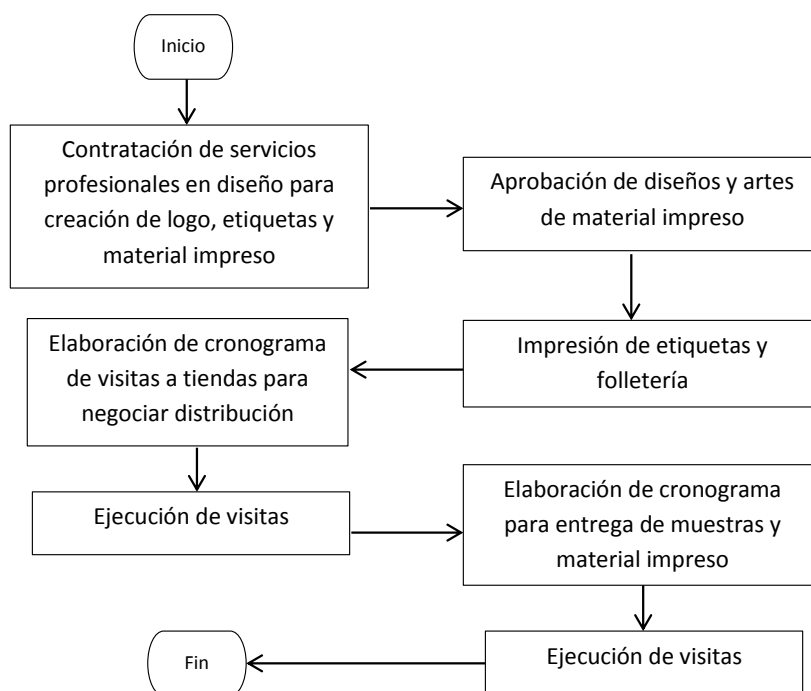


Gráfico 21: Mercadeo de productos

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.1.5 Servicio de Postventa

Se propone la implementación de un proceso que tenga como objetivo el obtener la retroalimentación del cliente, a través de la cual se puedan tomar acciones preventivas y correctivas a su debido tiempo. Este proceso está dirigido a garantizar una experiencia positiva en el servicio al cliente. Esta actividad apunta a lograr eficiencia en la operación y como consecuencia, clientes satisfechos y leales. Si los clientes perciben que la empresa es leal con ellos, estarán dispuestos a devolver la misma lealtad al negocio. (Rico y Doria, 2002).

- Elaborar un cuestionario básico de preguntas para obtener información de los clientes sobre su nivel de satisfacción con los productos.
- Elaborar un cronograma semanal de llamadas de seguimiento a clientes.
- Registrar las preguntas, opiniones, comentarios o reclamos de clientes.
- Tomar las acciones preventivas, correctivas o de compensación correspondientes.

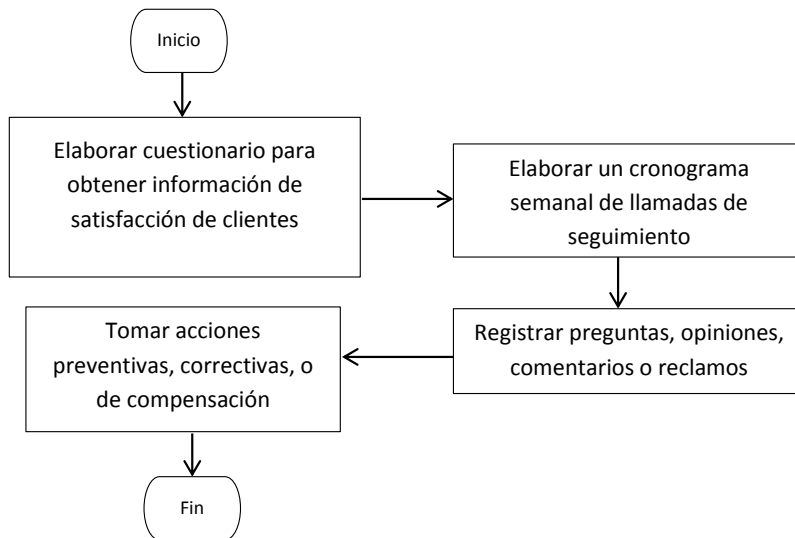


Gráfico 22: Servicio de postventa

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.2 Actividades de Apoyo

4.1.5.2.1 Contabilidad

Por tratarse de una actividad de apoyo que no agrega valor al proceso, se sugiere mantener este proceso de la misma forma como se lo ha venido manejando hasta ahora:

- a) Archivo de documentos (facturas de proveedores, copias de facturas de ventas, etc.)
- b) Entrega de forma mensual al contador para registros y declaraciones de impuestos.
- c) Recepción y archivo de documentos y declaraciones de impuestos.

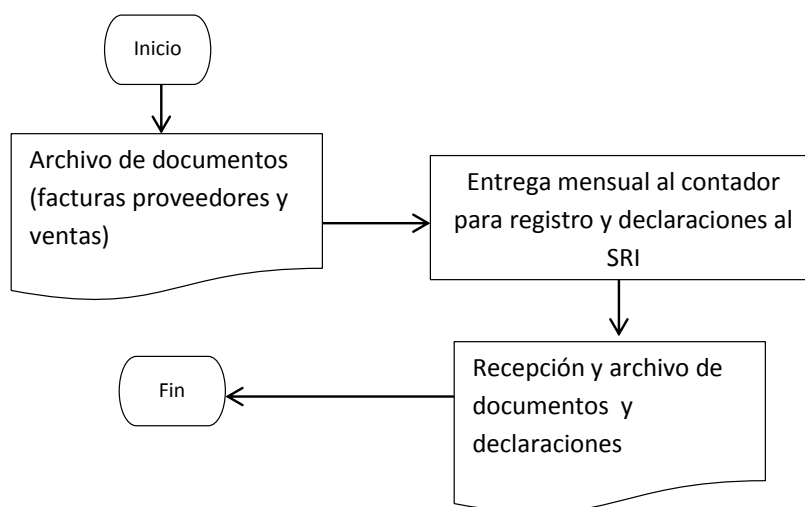


Gráfico 23: Contabilidad

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.2.2 Desarrollo de nuevos productos

Se considera que hoy en día la innovación es primordial en cualquier industria para mantener y aumentar la participación de mercado de la empresa en estudio.

- a) Revisión mensual de los registros de retroalimentación de los clientes.
- b) Revisión constante de los productos nuevos o cambios implementados por la competencia.
- c) Reunión mensual con el profesional químico para analizar la posibilidad de elaboración de nuevos productos o de nuevas versiones de los productos ya existentes.
- d) Elaborar nuevo producto y/o realizar cambios y ajustes en fórmulas de ser necesario.
- e) Realizar pruebas con los nuevos productos.

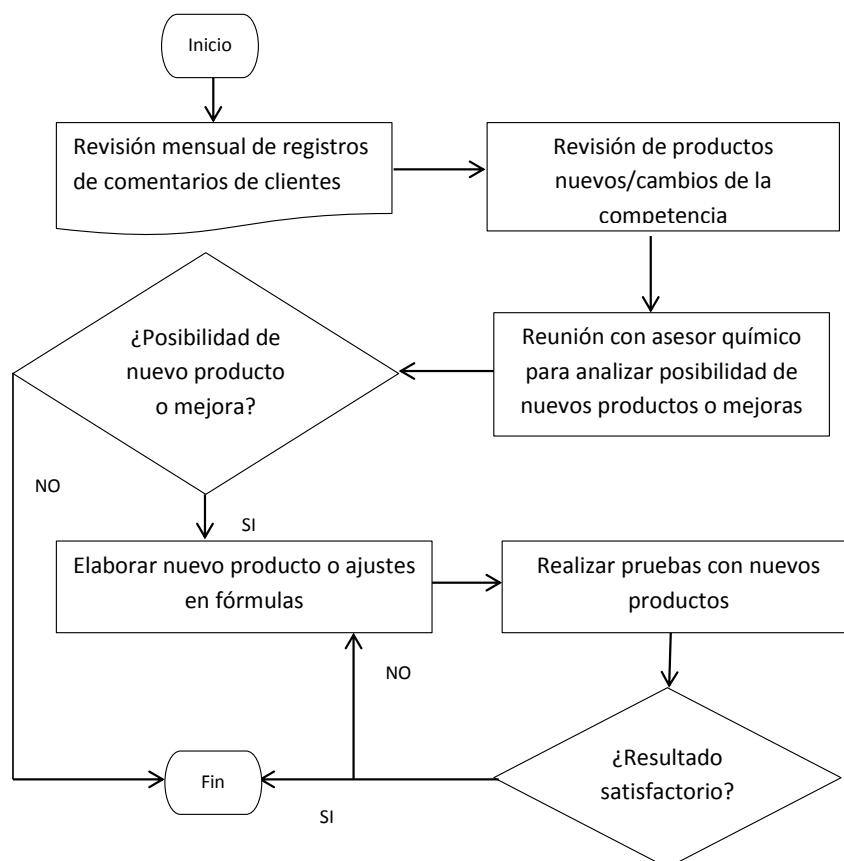


Gráfico 24: Desarrollo de nuevos productos

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.5.2.3 Compra de materia prima e insumos

Debido a la simplicidad del proceso, se propone mantenerlo igual en su mayor parte. El único cambio que se sugiere es determinar el stock mínimo de cada insumo y de cada tipo de envase para evitar el desabastecimiento, y por lo tanto el retraso en la entrega de productos. El proceso sugerido es el siguiente:

- Determinar el stock mínimo y máximo para cada tipo de insumo y envases.
- Verificar existencia de materia prima y envases de forma quincenal.
- Realizar el pedido a los proveedores elegidos de la materia prima y envases reciclables requeridos para completar el stock.
- Pago a proveedores.

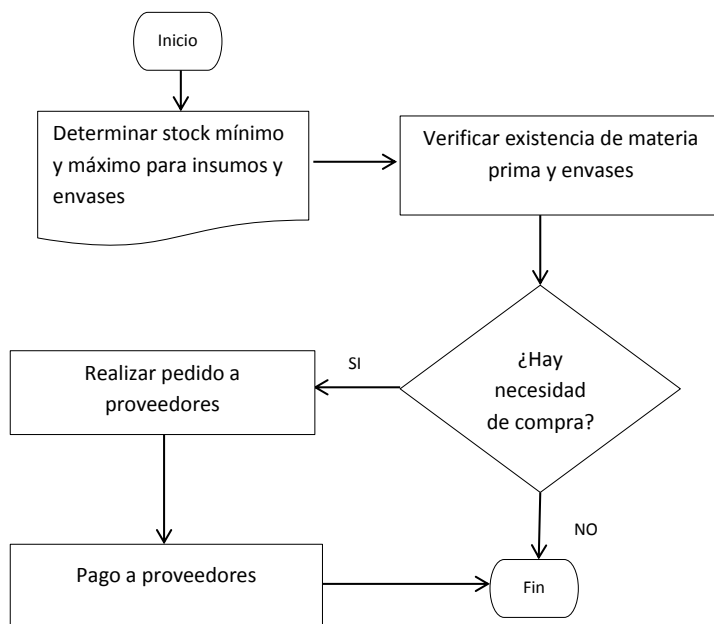


Gráfico 25: Compra de materia prima e insumos

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.6 Organización

La estructura de esta empresa unipersonal se propone de la siguiente manera:

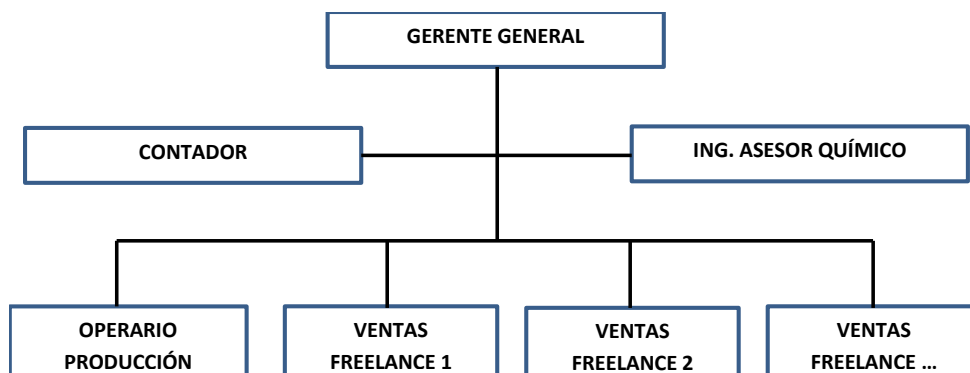


Gráfico 26: Organigrama

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.1.6.1 Funciones

- Gerente General: En este caso es el propietario del negocio; quien es el responsable de liderar y coordinar todas las funciones de la planificación estratégica. Tiene a su cargo la dirección del negocio, la negociación con los distribuidores y la relación con los clientes.
- Ingeniero Químico Asesor: Es el asesor externo encargado de visitar mensualmente la empresa y responsable de controlar la calidad de los productos elaborados, implementar mejoras y desarrollar nuevos productos.
- Contador: Es la persona que brinda servicios externos, responsable de llevar a cabo la contabilidad en general para el propietario de X Limpio, incluyendo la elaboración de declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas en los plazos establecidos por la ley.
- Operario de Producción: Es la persona encargada de elaborar los productos y envasarlos como función de tiempo completo, bajo la dirección y supervisión del Gerente General.
- Vendedores Comisionistas (Freelance): Son personas particulares que realizan compras en mayor volumen de los productos X Limpio, accediendo de esta manera a un descuento sobre el precio de venta al público, lo cual les permite ganar un porcentaje por cada venta que realizan a terceras personas.

4.2 PLAN DE MARKETING

4.2.1 Objetivos

- Negociar la distribución de productos con cinco tiendas de barrio por cada sector objetivo durante el primer año.

- Incrementar de una a dos tiendas de barrio adicionales por cada sector anualmente a partir del segundo año.
- Aumentar de 3 a 6 el número de vendedores comisionistas en el primer año.
- Aumentar 2 vendedores comisionistas anualmente a partir del segundo año.
- Concentrar por lo menos un 15% de las ventas totales a locales comerciales o establecimientos de los sectores elegidos mediante la entrega a domicilio.
- Realizar las entregas de pedidos en un máximo de 48 horas (2 días) laborables.
- Mantener los precios de venta al público por lo menos un 10% por debajo del precio promedio del mercado.
- Crear un nuevo logotipo y diseño de etiquetas para los productos.

4.2.2 Estrategias

4.2.2.1 Estrategia de Producto

A continuación se detallan las acciones, recursos e indicadores para la estrategia de producto planificada para la empresa “X Limpio”:

<i>Acción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Comercializar todos los productos que la empresa elabora actualmente, iniciando por aquellos que tienen mayor uso en el mercado que son: desinfectante, detergente para ropa y cloro.	Humanos	Ventas de desinfectante, detergente y cloro / Ventas totales
Mantener los controles de calidad periódicos con el asesoramiento del Ingeniero Químico con la finalidad de conservar y/o mejorar la eficacia y rendimiento de los productos.	Humanos, monetarios	Nº inspecciones del Ingeniero Químico / mes
Realizar inspecciones periódicas de la oferta de productos de limpieza para detectar nuevos productos o mejoras que la competencia pueda implementar y reaccionar rápidamente con las medidas necesarias.	Humanos	Nº inspecciones del mercado / trimestre

Tabla 37 (cont.)

Contratar los servicios profesionales de diseño gráfico para la creación de un nuevo nombre (marca) y logotipo para los productos que transmitan el concepto de calidad y rendimiento.	Monetarios	Nuevo logo entregado en el plazo acordado
Impresión de nuevas etiquetas con el nombre de cada producto impreso.	Monetarios	Entrega de etiquetas impresas en el plazo acordado

Tabla 37: Plan de acción - estrategia de producto

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.2.2.2 Estrategia de Precios

La siguiente tabla contiene las acciones, recursos e indicadores propuestos para la estrategia de precios:

<i>Acción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Ofrecer el 15% de descuento sobre el precio de venta al público, a los vendedores / distribuidores (personas particulares o tiendas de barrio) sobre compras mínimas de \$60.	Humanos	N° pedidos por un monto mínimo de \$60 / N° pedidos totales de tiendas y distribuidores
Ofrecer entre el 8% y el 12% de descuento sobre el precio de venta al público, a los establecimientos o negocios dependiendo del volumen de compras periódicas: 8% sobre mínimos de \$30; 10% sobre mínimos de \$45 y 12% sobre mínimos de \$60.	Humanos	N° pedidos por un monto mínimo de \$30, \$45 o \$60 / N° de pedidos totales de establecimientos
Otorgar un crédito de hasta 15 días a tiendas de barrio.	Humanos	N° de días de plazo real de pago / 15 días
Monitorear periódicamente los precios de los productos de la competencia para mantener el precio de los productos de la empresa por lo menos un 10% por debajo del promedio.	Humanos	Precio por producto de "X Limpio" / Precio por producto de la competencia

Tabla 38: Plan de acción – estrategia de precios

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.2.2.3 Estrategia de Distribución

Las siguientes son las acciones propuestas para la estrategia de distribución:

<i>Acción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Visitar las principales tiendas de barrio de los sectores objetivo para negociar la distribución de los productos.	Humanos	N° visitas realizadas / N° tiendas meta
Publicar anuncios en el diario (edición dominical) para reclutar amas de casa como vendedoras de los productos.	Monetarios	N° anuncios publicados / N° anuncios planificados
Visitar locales comerciales y establecimientos (como restaurantes, lavanderías, panaderías, peluquerías, instituciones educativas, etc.) de los sectores objetivos para ofrecer los productos de limpieza mediante entrega a domicilio.	Humanos	N° locales y establecimientos visitados / N° de locales y establecimientos meta
Establecer los días lunes, miércoles y viernes como horario fijo para entregas de pedidos a domicilio entre las 09:00 y las 12:00 del día. Para esto se utilizarán los servicios contratados de una camioneta que realizará el recorrido de entregas a domicilio con un costo aproximado de \$15 diarios.	Humanos, monetarios	N° de entregas a domicilio / semana (lunes, miércoles y viernes)

Tabla 39: Plan de acción – estrategia de distribución

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.2.2.4 Estrategia de Publicidad y Promoción

Las acciones que se detallan a continuación corresponden a la estrategia de publicidad y promoción:

<i>Acción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Distribuir folletos impresos en las viviendas de los sectores objetivos que contengan la siguiente información: listado de productos disponibles, ventajas de los productos (eficacia, rendimiento y ahorro), lugares de distribución, teléfonos de contacto para pedidos.	Humanos, monetarios, materiales	N° sectores visitados / N° sectores meta
Distribuir muestras gratis de los productos de mayor demanda: cloro, desinfectante y detergente, en las viviendas de los sectores.	Humanos, monetarios, materiales	N° sectores visitados para entrega de muestras / N° sectores meta

Tabla 40 (cont.)

Distribuir folletos y muestras gratis en lugares de los sectores que tengan alta circulación como: afuera de escuelas y colegios, afuera de panaderías en horas de la tarde/noche, afuera de las tiendas escogidas como distribuidoras del producto.	Humanos, monetarios, materiales	N° lugares visitados / sector meta
Implementar promociones semestrales para incentivar la compra, por ejemplo: - Incluir una muestra gratis del producto a impulsar con la compra de los productos de mayor demanda. - Por la compra de un producto, incluir un envase pequeño adicional gratis.	Monetarios	N° promociones implementadas / año

Tabla 40: Plan de acción – estrategia de publicidad y promoción

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.3 PLAN DE PRODUCTIVIDAD

4.3.1 Objetivo

- Definir los lineamientos de producción adecuados para cumplir con los objetivos propuestos en la planeación estratégica del negocio.

4.3.2 Estrategia del Plan de Productividad

Se proponen las siguientes acciones para la estrategia de productividad:

<i>Acción</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>
Contratación de un operario quien dedicará 40 horas laborables semanales a la elaboración de los diferentes productos que expende la empresa, su envase, etiquetado y almacenamiento según los procedimientos establecidos.	Humanos, monetarios	Operario contratado a tiempo completo
Supervisión periódica (mensual) del Ingeniero Químico que brinda asesoría a la empresa para asegurar la calidad de los productos y realizar ajustes e innovaciones.	Humanos, monetarios	N° visitas del Ing. Químico / año

Tabla 41 (cont.)

<p>Seguimiento de un cronograma semanal establecido de producción con el fin de optimizar los recursos (económicos, humanos, tiempo) y abastecer a la empresa de suficientes productos para responder a los pedidos de los clientes (distribuidores y consumidores):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lunes: producción de detergente - Martes: producción de lavavajillas y jabón líquido para manos. - Miércoles: producción de cloro y suavizante de ropa. - Jueves: producción de desinfectante y potenciador de lavado. - Viernes: producción de multi-limpiador y desengrasante. 	<p>Humanos</p>	<p>N° galones producidos de cada producto / N° galones meta diarios</p>
<p>Monitoreo mensual del volumen de ventas por producto y ajuste de la producción de acuerdo a la demanda del mercado.</p>	<p>Humanos</p>	<p>N° monitoreos realizados / semestre</p>

Tabla 41: Plan de acción – estrategia de productividad

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE MARKETING

Una vez detallado el plan que se propone para lograr el crecimiento de la empresa en estudio, se detallan a continuación los pasos a seguir para implementar el mismo:

1. Contratación de los servicios profesionales de diseño gráfico para la creación del nuevo logo, nombre comercial para los productos de la empresa y diseño de folletos promocionales y tarjetas de presentación.
2. Contratación de un operario con experiencia para trabajar a tiempo completo elaborando los productos de limpieza. Para reclutar a los candidatos se publicará un anuncio en un diario de gran circulación en la ciudad todos los días domingos durante un mes.

3. Reclutamiento de amas de casa como vendedoras free lance. Para reclutar a las vendedoras se publicará un anuncio en un diario de gran circulación en la ciudad todos los días domingos durante un mes.
4. Visitas a las diferentes tiendas de barrio de los sectores elegidos para negociar la distribución de los productos. Estas visitas serán realizadas directamente por el propietario durante aproximadamente 1 mes (en las primeras semanas de implementación del plan). Mensualmente se presupuestan \$50 para gastos de movilización puesto que los sectores a visitar son cercanos y no implican mayor desplazamiento.
5. Impresión de 5.000 folletos/volantes promocionales que contengan la información de los productos, sus beneficios y cómo adquirirlos (puntos de distribución, teléfonos de contacto, etc.).
6. Visitas a establecimientos del sector para promocionar los productos y entregar muestras de cortesía. Se realizarán en promedio 3 visitas diarias durante 9 semanas cubriendo un total de 135 establecimientos. En cada establecimiento se entregarán 3 muestras de productos. El tipo de muestra de cortesía a entregar dependerá de la clase de establecimiento, presupuestando un total de 100 unidades de cloro, 100 de desinfectante, 100 de desengrasante, 70 muestras de jabón de manos y 35 de lavavajillas líquido.
7. Visitas a lugares públicos de concurrencia (como se menciona en las estrategias del plan de marketing) para entregar folletos de la empresa y muestras gratis. Se realizarán 2 visitas semanales durante 5 semanas cubriendo en total 10 puntos. Se entregarán 50 muestras en cada visita (500 muestras gratis en total), presupuestando 90 unidades de cloro, 90 de desinfectante y 90 de detergente,

además de 50 muestras de suavizante, 50 de multilimpiador, 50 de lavavajillas líquido, 50 de jabón de manos y 30 de potenciador de lavado.

8. Contratación de personal para volanteo puerta a puerta de los folletos promocionales y entrega de muestras de cortesía en los hogares de los sectores escogidos, dando prioridad al perímetro cercano a las tiendas con las cuales se haya negociado la distribución de productos. Se visitarán 100 hogares semanales durante 3 semanas, entregando una muestra gratis en cada hogar. Se han presupuestado 100 muestras de cloro, 100 de desinfectante y 100 de detergente puesto que son los productos de mayor salida. Se estima que una persona puede realizar 100 visitas semanales, repartidas en 3 días, durante un promedio de 4 horas diarias. Se ha calculado un pago de \$20 diarios por esta tarea.
9. Registro de los clientes y pedidos recibidos en base de datos.
10. Seguimiento de la satisfacción de clientes; análisis de comentarios.
11. Ejecución de acciones preventivas y correctivas.

4.4.1 Cronograma y Presupuesto de Implementación

ACTIVIDAD	SEMANA												PRESUPUESTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Contratación de un profesional en diseño gráfico	■	■												\$ 150,00
2. Contratación de un operario	■	■												\$ 60,00
3. Reclutamiento de vendedoras free-lance	■	■												\$ 60,00
4. Visitas a tiendas de barrio para negociar la distribución de productos			■	■	■									\$ 50,00
5. Impresión de folletos promocionales			■	■	■									\$ 620,00
6. Visitas a establecimientos del sector y entrega de muestras				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 310,00
7. Visitas a lugares públicos de concurrencia. Entrega de folletos y muestras.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 290,00
8. Contratación de personal para volanteo y entrega de muestras en casas				■	■	■								\$ 330,00
9. Registro de clientes y pedidos en base de datos	CONTINUO													
10. Seguimiento de satisfacción de clientes	CONTINUO													
11. Ejecución de acciones preventivas y correctivas	CONTINUO													
TOTAL													\$ 1.870,00	

Tabla 42: Cronograma y presupuesto de implementación

Fuente: Propuesta de la autora

Elaborado por: La autora

4.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se presentan las proyecciones financieras de este estudio según la propuesta del plan de negocios y marketing planteado en este capítulo.

4.5.1 Presupuesto de Inversión

INVERSIONES FIJAS		Valor	Unidades	TOTALES
Instalaciones (propias, previamente adquiridas)		40,000.00	1.00	40,000.00
Maquinaria y Equipo				1,310.00
	Batidora	350.00	1.00	
	Licuadaora	80.00	1.00	
	Medidor de acidez	80.00	1.00	
	Balanza	300.00	1.00	
	Utensilios	500.00	1.00	
Muebles y Enseres				1,100.00
	Estación Gerencial	400.00	1.00	
	Sillas	60.00	2.00	
	Archivador	80.00	1.00	
	Estanterías	250.00	2.00	
Equipo de Computación				1,400.00
	Computadora	1,200.00	1.00	
	Impresora	150.00	1.00	
	Teléfono	50.00	1.00	
Marketing y Promoción				150.00
	Diseño logo, folletos y marca	150.00	1.00	
TOTAL				\$ 3,960.00

	Valores	Unidades	TOTALES
INVERSIONES DIFERIDAS			
Registros Sanitarios	5,000.00	1.00	5,000.00
TOTAL			\$ 5,000.00
TOTAL INVERSION INICIAL			\$ 8,960.00

Tabla 43: Presupuesto de inversión

Fuente: Entrevistas propietario “X Limpio”

Elaborado por: La autora

La inversión inicial se calcula en un total de \$8.960 compuestos de: \$1.310 en maquinaria y equipo necesarios para la elaboración de los productos de limpieza en el volumen requerido según el pronóstico de ventas; \$1.100 en muebles y enseres que incluyen la estación gerencial, sillas, archivador de documentos y estanterías para almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados; \$1.400 en equipos de computación para el trabajo administrativo del gerente propietario; \$150 invertidos en la creación de un nuevo nombre (marca) para los productos, su logo, y el diseño de folletería (artes). Se añaden \$5.000 que se invertirán en obtener los registros sanitarios para todos los productos de la empresa.

El valor de las instalaciones (\$40.000) no se considera dentro de la inversión ya que el local utilizado para el proyecto es propiedad del dueño de esta empresa, desde hace ya varios años atrás.

4.5.2 Depreciación de Activos

Activo Fijo	Vida Util	% de Valor residual	Inversión	Valor Residual	Depreciación
Maquinaria y Equipo	10	20%	\$ 1,310.00	\$ 262.00	\$ 104.80
Equipos de Computación:	3	15%	\$ 1,400.00	\$ 210.00	\$ 396.67
Muebles y Enseres:	10	20%	\$ 1,100.00	\$ 220.00	\$ 88.00

Tabla 44: Depreciación de Activos

Fuente: Cálculos de depreciaciones

Elaborado por: La autora

La descripción de los valores de depreciación se ha calculado de forma anual para cada uno de los activos fijos de la empresa, tomando en cuenta sus respectivos valores residuales.

4.5.3 Financiamiento

CONCEPTO	VALOR	%
Recursos Propios	\$ 8,960	100%
Inversión Total	\$ 8,960	100%

Tabla 45: Financiamiento

Fuente: Cálculo del financiamiento

Elaborado por: La autora

El total de la inversión requerida para la puesta en marcha de esta propuesta se financiará con recursos propios del propietario de la empresa.

4.5.4 Sueldos y Salarios

CARGO	SUELDO	DECIMO III	DECIMO IV	Fondo de Reserva	Vacaciones	IESS 12.15%	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	\$ 1,200.00	\$ 100.00	\$ 28.33	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 145.80	\$ 1,624.13	\$ 19,489.60
Operario	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 28.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 560.27	\$ 6,723.20
TOTAL	\$ 1,600.00	\$ 133.33	\$ 56.67	\$ 133.33	\$ 66.67	\$ 194.40	\$ 2,184.40	\$ 26,212.80

Tabla 46: Sueldos y salarios

Fuente: Cálculo de sueldos y salarios según la legislación ecuatoriana

Elaborado por: La autora

Se han establecido los sueldos tanto para el gerente general, que en este caso es el propietario, como para el operario que se propone contratar, más todas las aportaciones estipuladas según la legislación laboral ecuatoriana.

4.5.5 Gastos Administrativos y de Promoción

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldos	1,600.00	19,200.00
13° y 14°	190.00	2,280.00
Fondo de Reserva	133.33	1,600.00
Vacaciones	66.67	800.00
IESS	194.40	2,332.80
Patente municipal	28.33	340.00
Servicios Profesionales (Contador y Asesor - Ing. Químico)	120.00	1,440.00
Energía Eléctrica 335 kw	30.00	360.00
Agua 80 m3	50.00	600.00
Teléfono	50.00	600.00
Internet CNT básico	30.00	360.00
Transporte (entrega productos a domicilio lunes, miércoles y viernes por sector)	180.00	2,160.00
TOTAL	2,672.73	32,072.80

Tabla 47: Gastos administrativos

Fuente: Cálculo de gastos administrativos

Elaborado por: La autora

En los gastos administrativos se incluyen todos los gastos en los que la empresa incurrirá mes a mes como sueldos, pago de servicios básicos y transporte para entrega de

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

productos a domicilio según el horario establecido en el plan de negocios y marketing. El transporte se realizará por medio de la contratación de una camioneta para la repartición de los productos en los sectores elegidos. Además se incluyen los rubros de patente municipal (de carácter anual), cuyo valor se ha dividido para los doce meses del año.

CONCEPTO	PROM MENSUAL	VALOR ANUAL
Material Impreso (Volantes tamaño A5 y tarjetas de presentación)	51.67	620.00
Muestras gratis de producto (etapa de promoción)	54.17	650.00
Anuncios para reclutar operario y vendedoras (domingos durante un mes)	10.00	120.00
Visitas a tiendas y establecimientos (transporte durante 11 semanas para la implementación de estrategias del plan de marketing)	12.50	150.00
Pago a personal para volanteo puerta a puerta (durante tres semanas)	15.00	180.00
TOTAL	143.33	1,720.00

Tabla 48: Gastos de promoción

Fuente: Cálculo de gastos de promoción

Elaborado por: La autora

Los gastos de promoción incluyen: \$620 para la impresión de 2.000 tarjetas de presentación y 5.000 volantes (folletería); \$650 en muestras gratis para ser repartidas en la etapa de promoción del producto, durante las diferentes visitas planificadas y descritas en las estrategias de esta propuesta; \$120 para anuncios en el diario (\$15 por cada anuncio – 2 anuncios cada domingo durante 4 semanas), valor que se ha distribuido para doce meses del año a fin de obtener un valor promedio mensual. Además se incluyen \$150 para gastos de movilización durante las visitas para promocionar los productos y \$180 para pagar a personal eventual que entregue folletos y muestras gratis puerta a puerta. Por cuestiones de cálculo mensual de gastos se ha incluido una columna con el valor promedio mensual de estos rubros.

4.5.6 Detalle Financiero y Pronóstico de Ventas

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	200	80	60	60	110	50	60	65	55
Margen de Ganancia	55,0%	32,0%	55,0%	64,0%	40,0%	24,0%	19,0%	60,0%	50,0%
Costo Variable Total	\$ 144,00	\$ 128,00	\$ 155,40	\$ 117,00	\$ 356,40	\$ 122,50	\$ 177,00	\$ 223,60	\$ 129,25
Total Unidades (mensual)	\$ 1.553,15								
	9,3%	8,2%	10,0%	7,5%	22,9%	7,9%	11,4%	14,4%	8,3%
Costo Fijo	261,09	232,08	281,76	212,14	646,20	222,11	320,92	405,42	234,35
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61
<i>Precio promedio competencia (al público) por galón</i>	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92

Tabla 49: Pronóstico de ventas mensuales

Fuente: Cálculo de ventas mensuales

Elaborado por: La autora

Para calcular el precio de venta al público, primeramente se detallan los costos variables por galón para cada uno de los productos (materia prima, envases y etiquetas), además de un pronóstico mensual de ventas por producto. El costo variable por galón multiplicado por el número de unidades vendidas al mes nos da el costo variable total mensual de cada uno de los productos. Posteriormente, se suma este costo variable total de cada producto para obtener el valor final de costos variables de todas las unidades. Dividiendo el costo variable total de cada producto para este valor final, conocemos cuál es el porcentaje de participación de cada uno de los productos en el total de la cartera.

El costo fijo lo obtenemos multiplicando el porcentaje de participación de cada producto por el costo fijo total mensual calculado en las secciones anteriores (gastos administrativos más gastos de promoción). Finalmente sumamos el costo variable unitario más el costo fijo unitario para obtener el costo total unitario (CTU). A este costo le sumamos el margen de ganancia y así obtenemos el precio de venta al público. En la tabla se ha añadido una fila con el precio promedio de la competencia en el mercado, con fines comparativos. Cabe aclarar que para poder realizar comparaciones lógicas, todas los precios tanto de la empresa en estudio como de la competencia, se han calculado en galones.

Según la propuesta de este estudio, nuestros precios deben mantenerse siempre por lo menos un 10% por debajo de los precios promedio de la competencia; condición que se logra cumplir en todos los productos, excepto en el lavavajillas líquido que debido al costo de producción, logra mantenerse solo un 3.3% por debajo del precio promedio de los productos de la competencia.

En los puntos a continuación se detalla cómo estará conformada la cartera de clientes, y qué porcentaje de descuento del precio de venta al público se otorgará a cada segmento (según volumen de compras). Además se incluye un cálculo del punto de equilibrio para cada segmento, utilizando la fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Donde,

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CV = Costo variable

V = Ventas

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

4.5.6.1 Ventas Directas

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	30	12	9	9	16,5	7,5	9	9,75	8,25
Margen de Ganancia	55,0%	32,0%	55,0%	64,0%	40,0%	24,0%	19,0%	60,0%	50,0%
Costo Variable Total	\$ 21,60	\$ 19,20	\$ 23,31	\$ 17,55	\$ 53,46	\$ 18,38	\$ 26,55	\$ 33,54	\$ 19,39
Total Unidades (mensual)	232,97								

	1,4%	1,2%	1,5%	1,1%	3,4%	1,2%	1,7%	2,2%	1,2%
Costo Fijo	39,16	34,81	42,26	31,82	96,93	33,32	48,14	60,81	35,15
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61

Precio promedio competencia (al público) por galón	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 422,41
Costo Variable Total:	\$ 232,97
Ventas Totales:	\$ 944,38
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 560,74

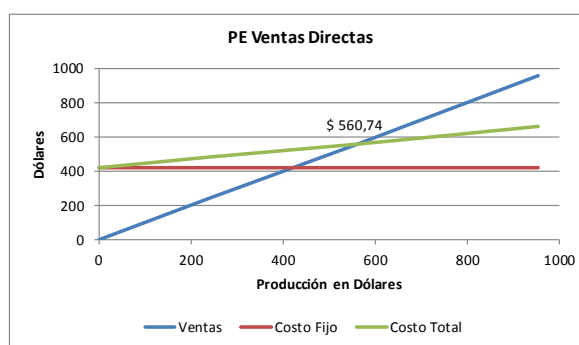


Tabla 50: Ventas directas y Punto de Equilibrio

Fuente: Cálculo de ventas al público directo

Elaborado por: La autora

La propuesta del presente estudio sugiere que el 15% de las ventas totales sean realizadas directamente al consumidor final (público directo). La tabla arriba detallada refleja el precio de venta para este segmento (precio de venta al público) y el margen de ganancia para cada producto, además del punto de equilibrio que para este segmento, se ubica en un monto de ventas de \$560,74.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

4.5.6.2 Ventas a Tiendas y Distribuidores

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	140	56	42	42	77	35	42	45,5	38,5
Margen de Ganancia	30,7%	11,3%	30,7%	38,3%	18,1%	4,6%	1,1%	35,0%	26,5%
Costo Variable Total	\$ 100,80	\$ 89,60	\$ 108,78	\$ 81,90	\$ 249,48	\$ 85,75	\$ 123,90	\$ 156,52	\$ 90,48
Total Unidades (mensual)	\$ 1.087,21								

	6,5%	5,8%	7,0%	5,3%	16,1%	5,5%	8,0%	10,1%	5,8%
Costo Fijo	182,76	162,46	197,23	148,50	452,34	155,48	224,65	283,79	164,04
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61

Precio promedio competencia (al público) por galón	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92
Precio Venta Tiendas - 15% descuento	2,67	5,05	9,60	7,65	10,85	7,26	8,39	13,16	8,43

Punto de Equilibrio (unidades)	93,80	47,09	28,14	26,07	59,47	32,29	41,26	29,19	26,99
Punto de Equilibrio (monto \$)	\$ 250,30	\$ 237,80	\$ 270,11	\$ 199,32	\$ 645,02	\$ 234,60	\$ 346,38	\$ 384,22	\$ 227,46

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 1.971,25
Costo Variable Total:	\$ 1.087,21
Ventas Totales:	\$ 3.746,05
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 2.777,29

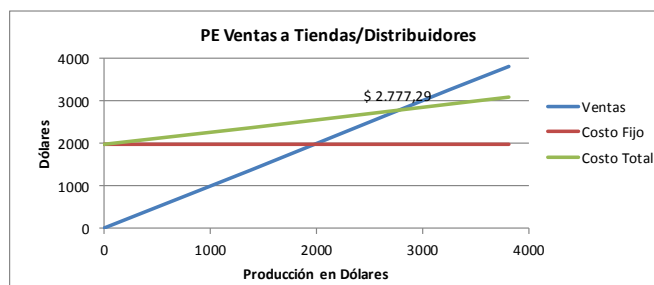


Tabla 51: Ventas a tiendas y distribuidores y Punto de Equilibrio

Fuente: Cálculo de ventas a tiendas y distribuidores

Elaborado por: La autora

Un 70% de las ventas totales serán destinadas a las tiendas de barrio y a través de vendedoras free lance. A este canal se le otorgará un 15% de descuento sobre el precio de venta al público estimando que sus compras mínimas sean de \$60. La tabla especifica cuál sería este nuevo precio de venta y cuál sería el margen de ganancia para cada producto aplicando este descuento. El punto de equilibrio en este segmento se ubica en un monto de ventas de \$2.777,29.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

4.5.6.3 Ventas a Establecimientos – 8% de descuento

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	10	4	3	3	5,5	2,5	3	3,25	2,75
Margen de Ganancia	41,7%	20,7%	41,7%	49,9%	28,0%	13,3%	9,5%	46,2%	37,1%
Costo Variable Total	\$ 7,20	\$ 6,40	\$ 7,77	\$ 5,85	\$ 17,82	\$ 6,13	\$ 8,85	\$ 11,18	\$ 6,46
Total Unidades (mensual)	\$ 77,66								

	0,5%	0,4%	0,5%	0,4%	1,1%	0,4%	0,6%	0,7%	0,4%
Costo Fijo	13,05	11,60	14,09	10,61	32,31	11,11	16,05	20,27	11,72
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61

<i>Precio promedio competencia (al público) por galón</i>	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92
Precio Venta Establecimientos -8% descuento	2,89	5,47	10,39	8,28	11,74	7,86	9,09	14,24	9,12

Punto de Equilibrio (unidades)	6,02	3,00	1,81	1,68	3,80	2,05	2,62	1,88	1,73
Punto de Equilibrio (monto \$)	\$ 17,39	\$ 16,41	\$ 18,77	\$ 13,88	\$ 44,63	\$ 16,13	\$ 23,76	\$ 26,72	\$ 15,78

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 140,80
Costo Variable Total:	\$ 77,66
Ventas Totales:	\$ 289,61
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 192,39

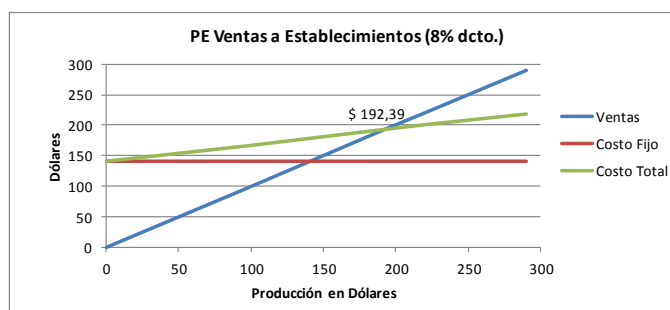


Tabla 52: Ventas a establecimientos al 8% de descuento y Punto de Equilibrio

Fuente: Cálculo de ventas a establecimientos

Elaborado por: La autora

Se calcula que un 5% de las ventas totales serán dirigidas a establecimientos de los sectores, cuyos pedidos de compra vayan en un rango de \$30 a \$44. Con este monto de compras, se otorgará un 8% de descuento sobre el precio de venta al público. La tabla describe el precio de venta considerando este descuento y el margen de ganancia obtenido. Se observa que el punto de equilibrio se ubica en un nivel de ventas de \$192,39.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

4.5.6.4 Ventas a Establecimientos – 10% de descuento

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	10	4	3	3	5,5	2,5	3	3,25	2,75
Margen de Ganancia	38,6%	18,0%	38,6%	46,6%	25,2%	10,9%	7,1%	43,1%	34,1%
Costo Variable Total	\$ 7,20	\$ 6,40	\$ 7,77	\$ 5,85	\$ 17,82	\$ 6,13	\$ 8,85	\$ 11,18	\$ 6,46
Total Unidades (mensual)	\$ 77,66								

	0,5%	0,4%	0,5%	0,4%	1,1%	0,4%	0,6%	0,7%	0,4%
Costo Fijo	13,05	11,60	14,09	10,61	32,31	11,11	16,05	20,27	11,72
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61

<i>Precio promedio competencia (al público) por galón</i>	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92
Precio Venta Establecimientos - 10% descuento	2,83	5,35	10,16	8,10	11,48	7,69	8,89	13,94	8,92

Punto de Equilibrio (unidades)	6,20	3,10	1,86	1,73	3,92	2,12	2,70	1,93	1,78
Punto de Equilibrio (monto \$)	\$ 17,52	\$ 16,56	\$ 18,91	\$ 13,97	\$ 45,01	\$ 16,30	\$ 24,02	\$ 26,92	\$ 15,91

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 140,80
Costo Variable Total:	\$ 77,66
Ventas Totales:	\$ 283,31
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 193,97

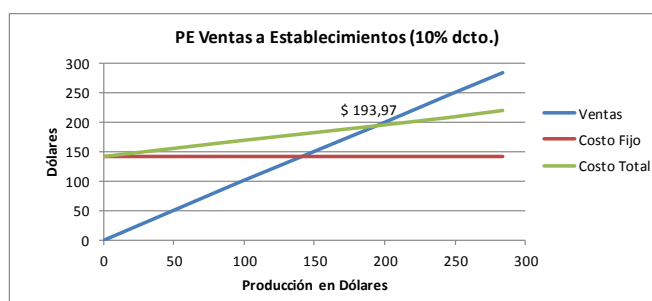


Tabla 53: Ventas a establecimientos al 10% de descuento y Punto de Equilibrio

Fuente: Cálculo de ventas a establecimientos

Elaborado por: La autora

Otro 5% de las ventas totales se estima que serán dirigidas a establecimientos ubicados en los sectores seleccionados que realicen pedidos por montos de entre \$45 a \$59. A este segmento se le otorgará un 10% de descuento del precio de venta al público; precio que está detallado en la tabla arriba insertada. Además se detalla el margen de ganancia que correspondería a cada producto con estos precios de venta. El punto de equilibrio se ubica en un monto de ventas de \$193,97.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

4.5.6.5 Ventas a Establecimientos – 12% de descuento

	Cloro	Desinfectante	Multilimpiador	Desengrasante	Detergente	Suavizante	Lavavajillas	Jabón Manos	Potenciador
Costo Variable (por galón)	\$ 0,72	\$ 1,60	\$ 2,59	\$ 1,95	\$ 3,24	\$ 2,45	\$ 2,95	\$ 3,44	\$ 2,35
Venta Mensual Prom	10	4	3	3	5,5	2,5	3	3,25	2,75
Margen de Ganancia	35,5%	15,4%	35,5%	43,4%	22,4%	8,4%	4,7%	39,9%	31,1%
Costo Variable Total	\$ 7,20	\$ 6,40	\$ 7,77	\$ 5,85	\$ 17,82	\$ 6,13	\$ 8,85	\$ 11,18	\$ 6,46
Total Unidades (mensual)	\$ 77,66								

	0,5%	0,4%	0,5%	0,4%	1,1%	0,4%	0,6%	0,7%	0,4%
Costo Fijo	13,05	11,60	14,09	10,61	32,31	11,11	16,05	20,27	11,72
CTU	2,03	4,50	7,29	5,49	9,11	6,89	8,30	9,68	6,61

Precio promedio competencia (al público) por galón	3,48	6,81	22,33	25,36	15,90	9,46	10,22	40,88	12,11
Precio Venta al Público	3,14	5,94	11,29	9,00	12,76	8,55	9,88	15,48	9,92
Precio Venta Establecimientos - 12% descuento	2,76	5,23	9,94	7,92	11,23	7,52	8,69	13,63	8,73

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 140,80
Costo Variable Total:	\$ 77,66
Ventas Totales:	\$ 277,02
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 195,65

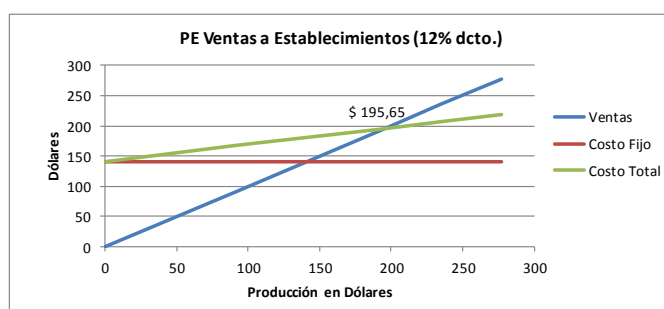


Tabla 54: Ventas a establecimientos al 12% de descuento y Punto de Equilibrio

Fuente: Cálculo de ventas a establecimientos

Elaborado por: La autora

A los establecimientos que realicen pedidos mínimos de \$60 se les otorgará un 12% de descuento sobre el precio de venta al público. Se calcula que un 5% de las ventas totales se realizarían bajo estos parámetros. La tabla insertada describe el precio de venta para este segmento así como el margen de ganancia en estas circunstancias. El punto de equilibrio se ubica en un nivel de ventas de \$195,65.

4.5.6.6 Punto de Equilibrio

A continuación se calcula el punto de equilibrio considerando el total de las ventas pronosticadas repartidas en los cinco segmentos de clientes antes mencionados, cada uno con niveles distintos de participación de compra así como diferentes porcentajes de descuento del precio de venta al público.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
Costo Fijo Total:	\$ 2.816,07
Costo Variable Total:	\$ 1.553,15
Ventas Totales:	\$ 5.540,38
Punto de Equilibrio (ventas):	\$ 3.913,01

Tabla 55: Punto de equilibrio

Fuente: Cálculo del punto de equilibrio

Elaborado por: La autora

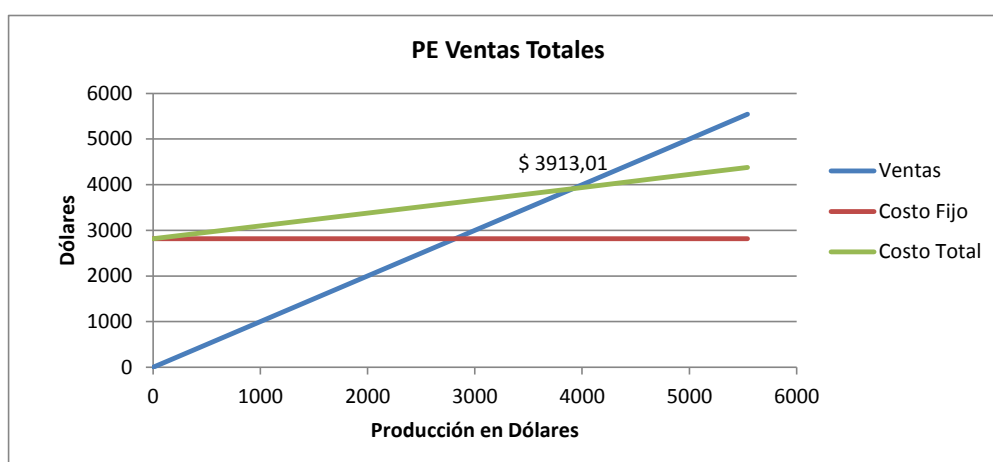


Gráfico 27: Punto de equilibrio

Fuente: Cálculo del punto de equilibrio

Elaborado por: La autora

Se observa que, para un total de ventas mensuales pronosticadas de \$5.540,38, entre todos los productos comercializados, el nivel de ventas para alcanzar el punto de equilibrio es de \$3.913,01. Esto quiere decir, que al alcanzar ventas por el monto de \$3.913,01, la empresa no gana ni pierde nada. A partir de ese monto, los dólares recibidos constituirán la ganancia del negocio. Si el nivel de costos fijos logra reducirse, el punto de equilibrio podría ubicarse en un monto menor, con un consecuente aumento en las ganancias de la empresa.

4.5.7 Ingreso Anual Total

Ingresos Anual Total	\$ 66,485
Ingreso Anual (Vtas. Directas)	\$ 11,333
Ingreso Anual (Tiendas/Distribuidores)	\$ 44,953
Ingreso Anual Establecimientos (dcto. 8%)	\$ 3,475
Ingreso Anual Establecimientos (dcto. 10%)	\$ 3,400
Ingreso Anual Establecimientos (dcto. 12%)	\$ 3,324
Costo Variable Anual	\$ 18,638

Tabla 56: Ingreso anual total

Fuente: Cálculo del ingreso anual total

Elaborado por: La autora

La presente tabla describe cuál será el ingreso total del primer año (\$66.485), que resulta de la suma de los ingresos parciales de los 5 segmentos descritos anteriormente: 15% de las ventas realizadas al consumidor final, 70% de las ventas realizadas a través de tiendas y distribuidores, y el 15% restante distribuidas en partes iguales a establecimientos con descuentos del 8%, 10% y 12%. También se suma el costo variable total, que asciende a \$18.638 para el primer año.

4.5.8 Flujo de Fondo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	\$ 8,960					
Ingresos por Venta		\$ 66,485	\$ 71,803	\$ 77,548	\$ 83,751	\$ 90,452
Costos Fijos (inc gastos totales)		\$ 33,793	\$ 35,482	\$ 37,257	\$ 39,119	\$ 41,075
Costos Variables		\$ 18,638	\$ 20,129	\$ 21,739	\$ 23,478	\$ 25,357
Utilidad Bruta		\$ 14,054	\$ 16,192	\$ 18,552	\$ 21,154	\$ 24,020
Depreciación Maquinaria y Equipo		\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105
Depreciación Equipos de Computación		\$ 396.7	\$ 396.7	\$ 396.7	\$ 396.7	\$ 396.7
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 88.0	\$ 88.0	\$ 88.0	\$ 88.0	\$ 88.0
Utilidad Operacional		\$ 13,465	\$ 15,603	\$ 17,962	\$ 20,564	\$ 23,430
15% Particip. Empleados		\$ 2,020	\$ 2,340	\$ 2,694	\$ 3,085	\$ 3,515
Utilidad Antes Imp Renta		\$ 11,445	\$ 13,262	\$ 15,268	\$ 17,480	\$ 19,916
Sueldos del gerente propietario		\$ 12,650	\$ 13,283	\$ 13,947	\$ 14,644	\$ 15,377
Base tributaria		\$ 24,095	\$ 26,545	\$ 29,215	\$ 32,124	\$ 35,292
Impuesto a la Renta (según tabla 2014)		\$ 1,501	\$ 1,869	\$ 2,269	\$ 2,706	\$ 3,181
Utilidad Neta	\$ (8,960)	\$ 9,944	\$ 11,393	\$ 12,999	\$ 14,774	\$ 16,735

Tabla 57: Flujo de fondo

Fuente: Cálculo del flujo de fondo

Elaborado por: La autora

Incremento	
Ventas	8%
Costos Fijos	5%
Costos Variables	8%

Para calcular la utilidad neta de la empresa se han considerado los ingresos por ventas anuales, proyectando un aumento de ventas del 8% anual. A estos ingresos se restan los costos fijos (donde están incluidos todos los gastos administrativos y de promoción), estimando que su crecimiento anual sea de un 5%, y los costos variables, cuya tendencia de crecimiento se estima en un 8%, al igual que las ventas.

Después de obtener la utilidad bruta, se disminuyen los valores de depreciaciones de activos. Esta operación arroja la utilidad operacional, y enseguida se resta el 15% de participación laboral. A la utilidad obtenida después de esto, se suma el sueldo del gerente, ya

que se trata del mismo propietario que maneja la empresa bajo la figura de persona natural (no obligada a llevar contabilidad), para así obtener el valor total de la base sobre la cual se debe calcular el impuesto a la renta a cancelar. Se ha tomado como referencia la tabla de impuesto a la renta para personas naturales para el año 2014 publicada por el SRI.

Luego de quitar el impuesto a la renta, obtenemos una utilidad neta para el primer año de \$9.944, hasta llegar al quinto año con una utilidad neta de \$16.735.

4.5.9 Indicadores de Evaluación Financiera

Con las cifras obtenidas se han calculado indicadores que nos permiten conocer si el proyecto es viable o no:

VAN	\$33,615.87	
TIR	121.17%	
PRI	10.81	MESES
	24	DIAS
Período Recuperación	10 MESES, 24 DIAS	

Tabla 58: Indicadores de evaluación financiera

Fuente: Cálculo de indicadores de evaluación financiera

Elaborado por: La autora

a) VAN – Valor Actual Neto

El valor actual neto – VAN – calculado en el presente estudio es de **\$33.615,87**. Al ser esta cifra mayor que cero (0), se interpreta que el proyecto sí es viable ya que la empresa estará generando rentabilidad. Cabe recordar que el VAN representa los valores futuros traídos al presente.

b) TIR – Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) del presente proyecto se ha calculado en el **121.17%**; lo cual se interpreta como positivo, pues indica que la empresa está en capacidad de generar rentabilidades más altas que las que se obtendrían realizando otro tipo de inversiones en el mercado financiero.

c) PRI – Período de Recuperación de la Inversión

La inversión inicial realizada para poner en marcha este plan de negocios y marketing será recuperada en un lapso de **10 meses y 24 días**. Esto indica que antes de finalizar el primer año, la empresa habrá recuperado totalmente el dinero que invirtió al inicio.

4.6. ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL

Para evaluar el impacto que los productos de X Limpio ocasionan en el ambiente, se ha utilizado la matriz MET, cuyas siglas en inglés significan Material cycle, Energy use and Toxic emissions (ciclo de material, uso de energía y emisiones tóxicas).

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “X LIMPIO”
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Etapas del Ciclo de Vida	MATERIALES	ENERGÍA	EMISIONES
Obtención de recursos	- Vehículo para transporte.	- Combustible en la transportación de la materia prima, envases y etiquetas hasta la planta de X Limpio.	- Emisiones producidas por la combustión de la gasolina.
Producción	- Materia prima (químicos). - Envases plásticos. - Etiquetas autoadhesivas.	- Energía eléctrica para uso del equipo (batidora, licuadora). - Energía eléctrica del local (iluminación).	- Desecho de envases vacíos de la materia prima utilizada. - Sobrantes de papel de las etiquetas autoadhesivas.
Distribución	- Vehículo para transporte.	- Combustible para la transportación.	- Emisiones producidas por la combustión de la gasolina.
Utilización	- Limpiones, trapeadores, máquina lavadora, guantes.	- Energía eléctrica de la máquina lavadora (en el uso de detergentes y suavizante).	- Desecho de limpiones, guantes. - Residuos de los productos en el agua utilizada para la limpieza o lavado. - Emisiones gaseosas propias de ciertos componentes de los productos (como el cloro).
Desecho	- Envases plásticos que contienen los productos.		- Desecho de envases.

Tabla 59: Matriz MET

Fuente: Análisis de emisiones de “X Limpio”

Elaborado por: La autora

El análisis de emisiones en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto muestra que sí existe cierta medida de residuos contaminantes. Este impacto puede mitigarse hasta cierto punto a través de:

- Utilización de materia prima biodegradable en medida de lo posible.
- Reciclaje de los envases plásticos de los productos.
- Mantenimiento del cronograma de entregas de productos optimizando las rutas según los sectores a visitar.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La aplicación del plan de negocios y de marketing en la empresa X Limpio permitirá el crecimiento sistemático del negocio a través del planteamiento de objetivos claros y lineamientos específicos para lograrlos.
- Las políticas gubernamentales actuales tienen un enfoque dirigido a cambiar el patrón productivo tradicional de la economía ecuatoriana y a incentivar la generación de riqueza apoyando al empresario ecuatoriano, protegiendo e incentivando la producción local que genere mayor valor agregado a través del uso de capacidades y conocimientos de la población.
- Los productos de limpieza están dentro de las necesidades básicas de todos los hogares ecuatorianos. La población de la ciudad de Quito se encuentra en constante crecimiento, y por tanto, el mercado de consumidores también.
- La industria de productos de limpieza es una industria de tipo fragmentada, y los compradores son pocos y poderosos; lo cual implica un riesgo si no se plantean las estrategias de mercado adecuadas.
- La posibilidad de ingreso de nuevos competidores a este tipo de industria es alto y en la actualidad los clientes raramente son fieles a una marca.

- Dentro del sector geográfico estudiado se evidencia una necesidad de las amas de casa de adquirir productos de limpieza que principalmente sean eficaces y rendidores. El rendimiento de un producto lleva implícita la idea de ahorro.
- Las amas de casa encuestadas están dispuestas a probar nuevos productos si han recibido una recomendación de una tercera persona, o si han tenido la oportunidad de probar los productos.
- La base de clientes de X Limpio se ha mantenido prácticamente fija, sin mayor crecimiento desde sus inicios en el año 2010 y ha estado constituida mayormente por familiares del propietario, amigos y referidos. Sin embargo, los clientes han repetido la compra por largo tiempo porque han estado satisfechos con los resultados obtenidos.
- El análisis financiero del año 2013 de la empresa en estudio arroja una utilidad operativa de un poco más de \$4.000 dólares, con ventas totales de alrededor de \$17.700 dólares. Esto refleja una ganancia operativa mensual de aproximadamente \$350, monto poco superior al salario mínimo unificado.
- Un plan de productividad adecuado incluye la contratación de un operario que asuma la elaboración de los productos para que el gerente propietario pueda dedicarse a funciones administrativas que generen el volumen de ventas planteado, la optimización de recursos y la fidelización de clientes.
- El plan de marketing plantea estrategias puntuales específicas para comunicar al mercado objetivo la existencia de los productos de limpieza de la empresa en estudio y sus beneficios expresados en soluciones a las necesidades identificadas en el mercado. Además propone como estrategia importante el cambio de nombre y logotipo para la marca de los productos. Establece un control en la calidad, mantenimiento de un precio por debajo del promedio de la competencia y estrategias de distribución que faciliten la llegada de los productos a los consumidores.

- El plan estratégico general inicia con una misión y visión para la empresa que han sido elaboradas de manera que sean fácilmente comprendidas, aplicables y alcanzables, considerando que la meta no es crear frases que queden en un papel sino lineamientos que ayuden al propietario a aplicar cada estrategia enfocada en la razón de ser y los objetivos principales del plan propuesto.
- La estrategia de implementación propuesta constituye una guía de actividades ordenadas de cierta manera que permitan la puesta en marcha del plan de una forma fácil, enmarcada en un tiempo determinado y ajustándose a un presupuesto definido.
- La ejecución del plan de negocios propuesto permitirá la ampliación de operaciones de la empresa X Limpio y por lo tanto el crecimiento de sus utilidades, beneficiando no solamente a su propietario, sino a sus trabajadores, proveedores y clientes. De continuar su proceso de crecimiento, esta empresa constituirá también una fuente de trabajo para más empleados, beneficiando a más personas directa e indirectamente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Debido al tamaño de la empresa y al alto nivel de competencia existente, se recomienda centrar las acciones para atacar el nicho específico delimitado en este estudio para lograr penetración del mercado y establecer una base sólida de clientes que a futuro pueda continuar expandiéndose.
- Se debe poner alto énfasis en mantener la calidad de los productos, monitorear las actividades de la competencia así como obtener retroalimentación oportuna de los clientes puesto que la entrada de nuevos competidores es una amenaza constante y los clientes son cada vez más exigentes y están dispuestos a cambiar de marcas cuando no se sienten totalmente satisfechos. Además se debe considerar que el marketing “boca a

boca” es poderoso y particularmente en el caso de la industria en estudio, se evidenció que las amas de casa aceptan probar nuevos productos si han recibido alguna recomendación de una tercera persona.

- Es de gran importancia que la creación de un nuevo nombre para los productos, el diseño de un nuevo logotipo y del material promocional, transmitan de forma adecuada los beneficios de los productos de la empresa, tomando en cuenta que el atributo de mayor importancia para las amas de casa es la eficacia y en segundo lugar, el rendimiento.
- Se recomienda la entrega de muestras gratis de forma periódica si se desea penetrar nuevos nichos de mercado. Esto abrirá oportunidades para que nuevos consumidores empiecen a utilizar los productos de X Limpio.
- Los niveles de costos y gastos deben mantenerse en el mínimo posible para evitar que el punto de equilibrio se eleve; es decir tratar de mantener o disminuir costos sin perjudicar la calidad, a fin de mejorar el nivel de ganancias de la empresa.
- Se recomienda que el propietario revise periódicamente los indicadores del plan para evaluar resultados y replantearse acciones a tomar en caso de ser necesario a fin de corregir cualquier desviación de los objetivos establecidos. Es vital que el gerente propietario concentre su trabajo en gestiones de promoción, negociación, venta y pos-venta.
- Es importante mantener el enfoque tanto del propietario como del personal a su cargo en la razón de ser del negocio (misión) y la visión que tiene la empresa, por lo que se sugiere mantener estos dos estatutos impresos en lugares visibles.
- Se recomienda la generación constante de ideas innovadoras en todos los ámbitos del negocio con el fin de mantener siempre una diferenciación con respecto a la competencia.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. (Segunda edición). Ecuador: Abya-Yala.
- Arellano, R. (2001). *Marketing Enfoque América Latina*. México: McGraw Hill.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. (Primera Edición) México: McGraw Hill.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. (Cuarta edición). México: Irwin McGraw Hill.
- “Cómo hacer un análisis FODA”. (2012). Recuperado de <http://iso9001calidadparatodos.com/como-hacer-un-analisis-foda.html>
- Concejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza Metropolitana N. 339*. Quito. Recuperado de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-339%20%20IMPUESTO%20DE%20PATENTES%20MUNICIPALES%20Y%20METROPOLITANAS.pdf
- Concejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza Municipal N. 308*. Quito. Recuperado de <http://agenciadecontrol.quito.gob.ec/index.php/finish/1-ordenanzas/47-ordenanza-metropolitana-308>
- Congreso Nacional – Comisión de Legislación y Codificación. (2004). *Ley del Registro Único de Contribuyentes*. Quito. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/131>
- Consejo Sectorial de la Producción. *Agenda para la Transformación Productiva 2010-2013*. Quito: MCPEC. Recuperado de [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)

David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Legis.

De Gouveia, J. (2010). *Maestría en Gerencia Estratégica*. Templatelite. Recuperado de <http://maestriaengerenciaestrategica.blogspot.com/2011/03/informacion-complementaria-metodologia.html>

Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1997). *Fundamentos de dirección y Administración de empresas*. Colombia: McGraw Hill.

En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores. (2014, Abril 28). *Revista Líderes.ec*. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-informe-economia-ecuatoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html

Friend, G. y Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Argentina: Cuatro Media.

Gachet, N. (2014, Enero de 2014). La Matriz Productiva. *La República*. Recuperado de: <http://www.larepublica.ec/blog/opinion/2014/01/24/la-matriz-productiva-3/>

Godoy, Cecibel (2003) *Guía para la conformación de una microempresa de dulces tradicionales en la ciudad de Quito*. (Tesis). Recuperada de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9396/12/17931_2.pdf

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer J. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Ed. Norma.

Hill, Ch. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. (Sexta edición). México: McGraw Hill.

INEC, Unidad de Análisis de Síntesis. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: INEC. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

INEC. (2008). *Producción por provincias de mayor participación, según principales actividades económicas*. Quito: INEC.

INEC. *Población total y tasa de crecimiento – Cantón Quito*. 2010. Quito: INEC. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=e

- Jany, J. (2000). *Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el siglo XXI*. (Segunda edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Kinnear, T., Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados*. (Quinta edición). Colombia: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Krajewski, L. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor*. (Octava edición). México: Pearson Education.
- McCarthy, E., Perreault, W. (2000). *Marketing, un enfoque global*. (Décimo tercera edición). México: McGraw Hill.
- Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2013*. Nueva York: NNUU. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2013-spanish.pdf>
- “Notificación Sanitaria Obligatoria de productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal”. 2014. Recuperado de <http://www.controlsanitario.gob.ec/notificacion-sanitaria-obligatoria-de-productos-de-higiene-domestica-y-productos-absorbentes-de-higiene-personal/>
- Páez, F. (2013). *Cmi gestión: Planificación Estratégica (IV): la cadena de valor*. Alicante: Cmi gestión. Recuperado de <http://www.cmigestion.es/2013/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>
- Rico, R. y Doria, E. *Retail Marketing – El nuevo marketing para el negocio minorista*. (Primera edición). Argentina: Pearson Education.
- Sáenz, R. (2004). *Manual de Evaluación Financiera de Proyectos*. Quito.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1999). *Economía*. (Decimosexta edición). España: McGraw-Hill.
- Senplades. (2012). “*Transformación de la Matriz Productiva*”. Quito: Senplades. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Senplades. (2014). “*Plan Nacional para el buen Vivir. Versión resumida*”. Quito: Senplades.

Steiner, G.A. (1985). *Planeación Estratégica – Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.

Tras compra, Clorox une su sello con Ajax. (2008, Octubre 6). *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2008/10/06/0001/9/61911903135A4EBFB7CC400C28A06910.html>