



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA EMPRESA IPSOMARY S.A.

TUTOR

MSc. EDWIN HUMBERTO LARA FIALLOS

Autores

**FLORES UTRERA VIRGINIA CONSUELO
GONZÁLEZ SAN LUCAS VERÓNICA CECIBEL**

GUAYAQUIL – ECUADOR



FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO Y SUBTITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA EMPRESA IPSOMARY S.A.		
AUTORES: VIRGINIA CONSUELO FLORES UTRERA VERÓNICA CECIBEL GONZÁLEZ SAN LUCAS		REVISORES: MSc. EDWIN HUMBERTO LARA FIALLOS
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL		FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		N. DE PAGS: 113
ÁREAS TEMÁTICAS: Ciencias sociales, Comunicación y Planificación, Organización y Dirección de Empresas		
PALABRAS CLAVE: Calidad ambiental, Control ambiental, Organización y gestión, Comercialización, Educación comercial, Política comercial, Promoción de ventas.		
RESUMEN: La empresa IPSOMARY S.A se forjó con la finalidad de brindar servicios de consultoría ambiental y laboratorio. A pesar de que maneja altos estándares de calidad la empresa ha presentado problemas con los niveles de venta, en el último año las ventas disminuyeron en un 19%, con tendencia a la baja, siendo su principal inconveniente la falta de estrategias de comercialización, bajo nivel de captación de clientes y la poca organización que existe al interior de la organización. El presente estudio tiene como objetivo, analizar la situación comercial de IPSOMARY con la finalidad de diseñar un plan estratégico de ventas que ayude a la empresa a aumentar sus ingresos. Para alcanzar con el objetivo planteado se utilizó como instrumentos de investigación una encuesta aplicada a los clientes de la empresa y se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa, luego del respectivo análisis se concluyó que era necesario la creación de un departamento de ventas y el planteamiento de estrategias para mejorar la gestión de las ventas, esto aspectos fueron considerados y plasmados a modo de propuesta final.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: VIRGINIA CONSUELO FLORES UTRERA VERÓNICA CECIBEL GONZÁLEZ SAN LUCAS	TELÉFONO: 0979896635 0994688442	E-mail: virgi_fl@live.com vgonzalezsl@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes/egresadas VIRGINIA CONSUELO FLORES UTRERA Y VERÓNICA CECIBEL GONZÁLEZ SAN LUCAS, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el “Plan Estratégico de Ventas para la empresa IPSOMARY S.A.”.

Autoras:

VIRGINIA CONSUELO FLORES UTRERA
C.I. 0922310404

VERÓNICA CECIBEL GONZÁLEZ SAN LUCAS
C.I. 0921354338

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan Estratégico de Ventas para la empresa IPSOMARY S.A., nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

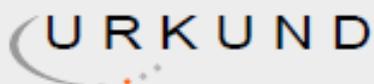
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA EMPRESA IPSOMARY S.A.”, presentado por los estudiantes VIRGINIA CONSUELO FLORES UTRERA Y VERÓNICA CECIBEL GONZÁLEZ SAN LUCAS como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

MSc. EDWIN HUMBERTO LARA FIALLOS

C.I. 1802874451

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS AVANCE 16 mar.docx (D26460140)
Submitted: 2017-03-16 16:15:00
Submitted By: elaraf@ulvr.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

A Alava-aplicación de nic 17 para mejorar la gestión empresarial y contable del ce ntro.doc (D21537847)
2 encabezado.docx (D22384183)
SINTESIS DEL CAPITULO 5.docx (D12000786)
PROYECTO TATIANA LOZAN URKUND.docx (D16848308)
content-3661-408163-17676.htm (D20978896)
<https://vlex.ec/tags/ecuador-registro-mercantil-2559642>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/718/1/T-ULVR-0891.pdf>
<http://ipsomary.com/servicios-ambientales-laboratorio-de-analisis.html>
<http://ipsomary.com/servicios-ambientales-consultoria-ambiental.html>
<http://docplayer.es/22736097-Tema-elaboracion-de-un-codigo-de-convivencia-y-su-aplicacion-en-la-resolucion-de-conflictos-dentro-de-la-empresa-equitransa-s-a.html>
<https://prezi.com/o84vw0dbvlkh/cultura-organizacional-y-diversidad-cultural-el-ambiente-gen/>
<http://www.authorstream.com/Presentation/XINAEPX-2631940-introduccion-la-administracion-hernandez-5th/>
<https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Desarrollo-Organizacional/1050291.html>
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11356#sthash.wvmUttzk.dpuf>
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17171/T11.12%20C14p.pdf?sequence=1>
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2005/1/T-UCE-0003-75.pdf>
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1792/1/T-ESPE-019467.pdf>
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6149>
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3343>
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12987>
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2299>

Instances where selected sources appear:

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias infinitas a Dios por ser el amigo fiel que nunca falla, por darme la fuerza, el valor y la sabiduría para culminar esta etapa de mi vida, a mis padres y hermanos por el apoyo y la confianza que siempre me brindaron, a mis amigas y compañeras de trayecto y a todos quienes hicieron posible este logro.

Virginia Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que nunca me ha abandonado y siempre ha guiado mi camino, a mis padres y hermanos quienes siempre estuvieron apoyándome, a mi esposo quien nunca dejó de darme ánimo de seguir adelante, a mis hijas por ser la fuerza de mis días, a mis amigas de carrera por su compañía incondicional y a todas las personas quienes me brindaron su valiosa colaboración.

Verónica González S.

DEDICATORIA

A Dios, familia y amigas por ser siempre la inspiración, la fuerza y el apoyo en mi vida.

Virginia Flores

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, familiares y amigos quienes son mi inspiración, fortaleza
y apoyo en todo momento.

Verónica González

Índice general

Introducción	1
Capítulo I.....	3
1. Diseño de la investigación	3
1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación	3
1.3 Formulación del problema de investigación	6
1.4 Sistematización del problema de investigación	6
1.5 Justificación de la investigación.....	7
1.6 Objetivos de la investigación	8
1.6.1 Objetivo General	8
1.6.2 Objetivos Específicos.....	8
1.7 Delimitación de la investigación.....	8
1.8 Limitaciones de la investigación.....	9
1.9 Idea a defender	9
Capítulo II	10
2. Marco teórico	10
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.2 Fundamentos Teóricos	15
2.2.2 Empresas de servicios	16
2.2.2.1 Problemas comerciales de las empresas de servicios.....	18
2.2.3 Reingeniería de procesos, como estrategia para mejorar la gestión comercial de las empresas	19
2.2.4 Cuadro de Mando Integral	20
2.2.5 Planeación estratégica para mejorar la gestión comercial de las empresas.	21

2.2.6 Desarrollo organizacional	22
2.2.7 Metodologías para mejorar la gestión comercial de las empresas de servicios.	23
2.2.8 Plan de ventas.....	24
2.2.9 Plan de Marketing	24
2.2.10 Segmentación de mercado.....	25
2.2.11 Presupuesto de ventas	25
2.3 Marco conceptual	26
2.4 Marco legal.....	28
2.4.1. Normativa para la Calificación de Consultores Ambientales	28
2.4.2 Normativa Ambiental General	28
Capítulo III.....	34
3. Metodología de la investigación	34
3.1 Alcance de la investigación.....	34
3.1.1 Investigación exploratoria.....	34
3.1.2 Investigación Descriptiva.....	35
3.2 Métodos de recolección de datos	36
3.2.1 Investigación de campo:.....	36
3.2.2 Investigación bibliográfica.....	36
3.3 Enfoques de la investigación.....	36
3.4 Herramientas de investigación	37
3.4.1 Encuesta	38
3.4.1.1. Formato de encuesta realizada a los clientes de IPSOMARY S.A.	38
3.4.2 Entrevista	38
3.5 Determinación de población y muestra.....	39
3.5.1 Muestreo Estratificado	39

3.6 Resultados obtenidos y análisis de los mismos.....	41
3.6.1 Resultados de la encuesta a clientes de Ipsomary S. A.:.....	41
3.6.2 Análisis del Índice de lealtad del cliente.....	50
3.6.3 Entrevista.....	51
3.6.4 Resultados de la entrevista al gerente de Ipsomary S. A.....	54
Capítulo IV.....	55
4. La Propuesta.....	55
4.1 Detalle de la propuesta.....	55
4.2 Análisis estratégico.....	55
4.2.1 Antecedentes de la empresa IPSOMARY S.A.....	55
4.2.2 Portafolio de servicios ofrecidos por la empresa IPSOMARY.....	56
4.2.3 Diagnóstico organizacional de IPSOMARY S.A.....	58
4.2.3.1 Misión.....	58
4.2.3.2 Visión.....	58
4.2.3.3 Valores empresariales.....	58
4.2.3.4 Principales problemas que afectan los niveles comerciales de la empresa.....	58
4.2.3.5 Análisis externo micro entorno, Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	60
4.2.3.6 Análisis externo macro entorno (PEST).....	63
4.2.3.7 Matriz FODA.....	67
4.3 Diseño del plan estratégico de ventas.....	73
4.3.1 Determinación de estrategias.....	73
4.3.1.1 Elección de la Estrategias genéricas.....	73
4.3.1.2 Elección de la Estrategia de posicionamiento.....	74
4.3.1.3 Matriz de Estrategia de competencia y posicionamiento.....	76
4.3.2 Estrategias funcionales.....	78

4.3.2.1 Estrategia funcional 1: Implementación del departamento de ventas.	78
4.3.2.1.1 Objetivos del departamento de ventas de IPSOMARY S.A.	79
4.3.2.1.2 Funciones del departamento de ventas de IPSOMARY S.A.	80
4.3.2.1.3 Flujo de procesos para realizar ventas.	81
4.3.2.1.4 Selección del perfil del personal de ventas.	82
4.3.2.1.5 Plan de remuneraciones e incentivos a los vendedores.....	85
4.3.2.1.6 Identificación y categorización de clientes actuales.	85
4.3.2.2 Estrategia funcional 2: Implementación de Telemarketing para dar a conocer a la empresa, productos y servicios.	86
4.3.2.3 Estrategia funcional 3: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.....	87
4.3.2.4 Estrategia funcional 4: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.	88
4.4 Presupuesto de la propuesta.	88
4.4.1 Estimación de gastos e ingresos de la propuesta.....	89
4.5 Cronograma de la propuesta.....	94
Conclusiones	96
Recomendaciones.....	98
Bibliografía	99
Anexos.....	103

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización de Consultoras Ambientales	4
Tabla 2. Laboratorios de Ensayo Acreditados	4
Tabla 3. Comparativo de ventas.....	5
Tabla 4. Teorías sobre servicios.....	17
Tabla 5. Reingeniería de Procesos	19
Tabla 6. Métodos para elaborar el Presupuesto de Venta	26
Tabla 7. Normativa ambiental general del Ecuador.....	29
Tabla 8. Clientes de Ipsomary S.A. (2016).....	40
Tabla 9. Actividad de la empresa.....	41
Tabla 10. Tamaño de la empresa.....	42
Tabla 11. Empresas regularizadas en el mercado	43
Tabla 12. Características significativas del servicio	43
Tabla 13. Fuentes de información.....	44
Tabla 14. Contratación de servicios	45
Tabla 15. Servicios contratados	45
Tabla 16. Competencia en el mercado	46
Tabla 17. Comparación de precios en el mercado	47
Tabla 18. Índice de satisfacción del cliente	49
Tabla 19. Índice de repetición.....	49
Tabla 20. Índice de recomendación	50
Tabla 21. Índice de lealtad del cliente.....	50
Tabla 22. Portafolio de Servicios de Consultoría Ambiental.....	56
Tabla 23. Portafolio de Servicios de Consultoría de Seguridad Industrial	57
Tabla 24. Portafolio de Servicios de Laboratorio de Ensayo	57
Tabla 25. Análisis de la Matriz 5 fuerzas de Porter	61
Tabla 26. Oportunidades y Amenazas derivadas de la Matriz 5 fuerzas de Porter.....	62
Tabla 28. Factores PEST.....	63
Tabla 28. Matriz PEST.....	64
Tabla 29. Oportunidades y Amenazas derivadas de la matriz PEST	66

Tabla 30. Matriz FODA.....	67
Tabla 31. Tabla valoración para la matriz FODA.	67
Tabla 32. Matriz FODA comparativo de la competencia	68
Tabla 33. Matriz de Estrategias del Plan de Ventas de la empresa IPSOMARY.	76
Tabla 34. Descripción de cargo Director de ventas	83
Tabla 35. Descripción de cargo Secretaria de ventas.....	84
Tabla 36. Salario del personal de ventas.....	85
Tabla 37. Actividades de la estrategia 2.....	86
Tabla 38. Herramientas de publicidad a utilizar en la empresa IPSOMARY.....	87
Tabla 39. Actividades de la estrategia 3.....	87
Tabla 40. Actividades de la estrategia 4.....	88
Tabla 41. Gastos de marketing para la empresa IPSOMARY	88
Tabla 42. Estimación de gastos empresa IPSOMARY 2014-2019.....	89
Tabla 43. Productos que se prevé ofertar en el plan estratégico de ventas.	90
Tabla 44. Estimación de ingresos y egresos del proyecto.....	90
Tabla 45. Estimación de venta mensual por servicio de la empresa (2017)	91
Tabla 46. Estimación de ingresos y egresos mensual primer semestre año 2017 (después de aplicado el plan estratégico de ventas).	91
Tabla 47. Estimación de ingresos y egresos mensual segundo semestre año 2017 (después de aplicado el plan estratégico de ventas).	92
Tabla 48. Cronograma de la propuesta	94
Tabla 48. Cronograma de la propuesta (continuación).	95

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas: Causas y efectos.....	6
Figura 2. Esquema del pensamiento estratégico	21
Figura 3. Actividad de la empresa.....	42
Figura 4. Tamaño de la empresa	42
Figura 5. Empresas regularizadas en el mercado	43
Figura 6. Características significativas del servicio.....	44
Figura 7. Fuentes de información.....	44
Figura 8. Contratación de servicios.....	45
Figura 9. Servicios contratados	46
Figura 10. Competencia en el mercado.....	46
Figura 11. Comparación de precios en el mercado	47
Figura 12. Organigrama de la empresa IPSOMARY S.A.	59
Figura 13. Esquema cinco fuerzas de Porter.....	60
Figura 14. Nivel de impacto de los factores generales.....	66
Figura 15. Gráfico del análisis FODA comparativo de la competencia.	69
Figura 16. Esquema de matriz cruzada para identificar estrategias a llevar a cabo.....	69
Figura 17. Matriz cruzada Fortalezas-Oportunidades.....	70
Figura 18. Matriz cruzada Fortalezas-Amenazas.....	70
Figura 19. Matriz cruzada Debilidades-Oportunidades.	70
Figura 20. Matriz cruzada Debilidades-Amenazas.	71
Figura 21. Síntesis de resultados de la matriz cruzada.....	71
Figura 22. Valoración de las estrategias genéricas.	74
Figura 23. Matriz de posicionamiento.	75
Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de ventas	82

Índice de anexos

Anexo 1 Formato de encuesta.	104
Anexo 2 Normativa para la calificación de Consultores Ambientales.....	106
Anexo 3 Anexo del Acuerdo Ministerial 075	112

Introducción

La preocupación por la degradación del medio ambiente, ha llevado a que el gobierno actual dicte medidas para mitigar el problema, las cuales son aplicadas a varios sectores productivos, cada vez son más las empresas que deben realizar estudios de impacto ambiental como un requisito para poder iniciar o continuar con su actividad económica, esto llevó a la creación de un nuevo nicho de mercado, el de los servicios de consultoría ambiental.

IPSOMARY S.A es una empresa que brinda servicios de consultoría ambiental, con nueve años en el mercado guayaquileño, la calidad del servicio que ofrece le ha hecho acreedora a la máxima calificación (A) que otorga el Ministerio de Ambiente del Ecuador, y a pesar de que maneja altos estándares de calidad la empresa ha presentado serios problemas con los niveles de venta, en el último año las ventas disminuyeron en un 19%, con tendencia a la baja, siendo su principal inconveniente la falta de estrategias de comercialización, bajo nivel de captación de clientes y la poca organización que existe al interior de la organización., la empresa no logra despuntar a nivel comercial, en los últimos 2 años se ha observado una progresiva disminución de los volúmenes de ventas, un problema no ha podido ser remediado debido a que la organización no ha emprendido plan alguno que les permita mejorar la situación en la que actualmente se encuentran.

Ante la creciente demanda servicios ambientales, la empresa no ha diseñado estrategias de comercialización que les permita aprovechar este aspecto, y se ha limitado a brindar servicios solo a sus clientes actuales, dejando de lado la captación de clientes nuevos, lo que se ha visto reflejado en sus ingresos, que cada vez son menores. Uno de los motivos que ocasionan el problema es la poca organización interna que existe en cuanto al ámbito comercial, lo cual se da por la falta de un departamento que se encargue íntegramente de las ventas.

El presente trabajo de titulación realiza un análisis a la situación comercial actual de la empresa IPSOMARY S.A con la finalidad de establecer cuáles son las falencias comerciales de organización, y en base a ellas diseñar un plan estratégico que conlleve a mejorar las ventas de la empresa. El estudio se encuentra dividido en cuatro capítulos:

- Capítulo I: en este acápite se muestra el diseño de la investigación, en el mismo se plantea el problema, objetivos e hipótesis del estudio.
- Capítulo II: Contiene el marco referencial sobre cual se sustenta la investigación, exponiendo las teorías que se relacionan con el tema según la visión de distintos autores.
- Capítulo III: Muestra la metodología empleada, y los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación.
- Capítulo IV: En esta parte se diseña el plan estratégico de ventas, como propuesta de solución a la problemática identificada.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones con las cuales se da por culminado el estudio.

Capítulo I

1. Diseño de la investigación

1.1 Tema de Investigación

PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA EMPRESA IPSOMARY S.A.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación

Con el advenimiento del concepto desarrollo sostenible en la década de los ochenta ha evolucionado de manera constante un conjunto de teorías, posturas y principios relacionados con el respeto que se debe tener hacia el medio ambiente y la minimización de la externalización de costos ambientales por parte de las empresas y organizaciones.

Las políticas públicas implementadas por los diferentes organismos de control ambiental y laboral tales como el Ministerio de Ambiente como Autoridad Ambiental Nacional y los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y provinciales como Autoridades Ambientales de Aplicación Responsable (para los casos en los que estén autorizados ante el Ministerio de Ambiente) y Ministerio de Trabajo Autoridad en el ámbito laboral, han traído consigo un interesante mercado de servicios vinculados en la forma de estudios, consultorías, evaluaciones, mediciones, análisis, entre otros. Por tanto, existe un estímulo generado a manera de obligación legal por parte de pequeñas, medianas y grandes industrias de cualquier tipo o actividad económica para contratar servicios ambientales y laborales, con el fin de promover prácticas de cuidado del medio ambiente y de mantenimiento de seguridad y salud ambiental y cumplimiento de compromisos legales con las diferentes autoridades descritas anteriormente.

El mercado de las empresas consultoras ambientales está regulado por el Ministerio de Ambiente, entidad que establece las siguientes categorías (A y B), el último informe de consultoras ambientales calificadas por el Ministerio del Ambiente registró 118 empresas en todo el país, una gran mayoría con sede en Quito y 34 (28.8 %) con sede en Guayaquil (Ministerio de Ambiente, 2016), por lo que la competencia es fuerte para este mercado, según se puede apreciar en la tabla 1:

Tabla 1. Categorización de Consultoras Ambientales

Empresas de Servicios de Consultoría Ambiental			
	Nacional	Guayaquil	Peso
Categoría A	98	27	27,6%
Categoría B	20	7	35,0%
Total	118	34	28,8%

Fuente: Ministerio de Ambiente

Del total de 34 consultoras registradas con sede en Guayaquil, 7 corresponden a la categoría B y 27 son categoría A, en el caso de IPSOMARY S.A. está en la categoría A.

El mercado de Laboratorio de Ensayo, se divide en varios segmentos, los cuales son ambiental (parámetros en aire, suelo y agua), laboral (parámetros en aire laboral) y calidad determinación de la conformidad (para el caso de caucho); dependiendo del ámbito (ambiente, laboral o calidad) viene la necesidad de tener acreditaciones.

El órgano acreditador a nivel nacional es el Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE el cual tiene 113 laboratorios acreditados en diversos campos, de los cuales 27 laboratorios (5 en Guayaquil) tienen entre su alcance parámetros de mediciones ambientales (emisiones atmosféricas, calidad de aire, etc.) y 54 laboratorios (21 en Guayaquil) tienen en su alcance parámetro de mediciones ambientales (agua y suelo), finalmente solo un laboratorio (este único está en Guayaquil) tienen en su alcance parámetros de caucho (SAE Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2016), como se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2. Laboratorios de Ensayo Acreditados

Laboratorios de Ensayo			
Parámetros	Nacional	Guayaquil	Variación
Mediciones Ambientales y Laboral	27	5	18,5%
Mediciones Agua y Suelo	54	21	38,9%
Caucho	1	1	100,0%
Otros Parámetros	31	0	0,0%
Total	113	27	23,89%

Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE)

Si bien es cierto, la empresa ha tenido un importante crecimiento conforme a su cartera de servicios y la eficacia de sus prestaciones, que ha redundado en una captación de grandes clientes y contratos por tiempos definidos; no obstante lo anterior, la situación financiera de la empresa ha sufrido una marcada desaceleración tomando en cuenta los valores de facturación por servicios ofrecidos, como referencia a lo mencionado, en el año 2014 la empresa facturó US\$ 1'200.980,46; en el 2015 el valor de facturación fue de US\$ 1'046.648,17 y en el periodo del 2016 el monto de facturación fue de \$852.200,80 según información proporcionada por los directivos de la compañía, lo cual significa que en promedio mensual la empresa decreció 12.9% en el 2015 y 18.6% en el 2016 frente al año anterior, tal como se refleja en la tabla 3.

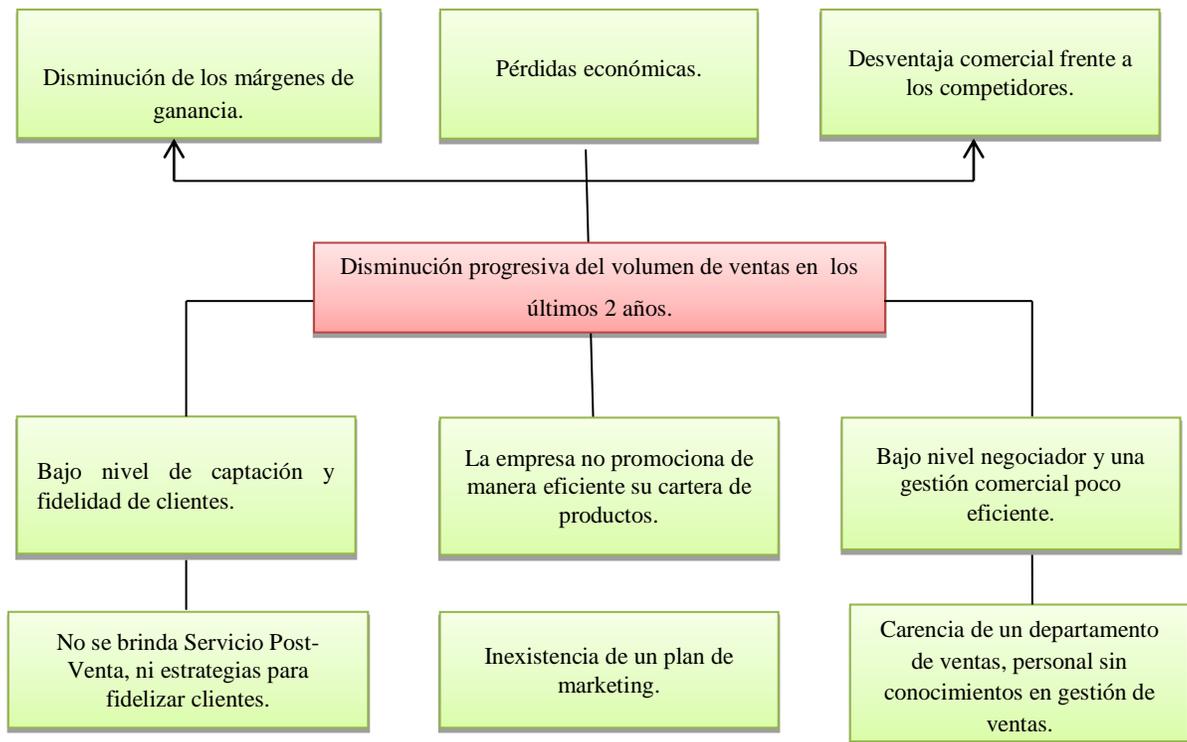
Tabla 3. Comparativo de ventas

	2014	2015	2016
Ventas anuales	\$ 1.200.980	\$ 1.046.648	\$ 852.200
Ventas promedio mensuales	\$ 100.082	\$ 87.221	\$ 71.016
Variación	-	-12.9%	-18.6%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Los valores mostrados en la tabla anterior muestran el total de las ventas sin hacer distinción del tipo de servicio, esta merma en las ventas ha generado una recesión en el aumento de nuevos servicios que permitan a la empresa aprovechar las políticas públicas que promueven una mayor protección al medio ambiente y a la salud y seguridad del trabajador. En la figura 1 se puede observar el árbol de problemas, donde se detallan las causas y efectos del problema principal de la empresa.

Figura 1. Árbol de problemas: Causas y efectos



1.3 Formulación del problema de investigación

¿Qué estrategias debería definir la empresa IPSOMARY S. A. para incrementar las ventas y aumentar los ingresos correspondientes a la prestación de sus servicios?

1.4 Sistematización del problema de investigación

A continuación, se presentan los puntos de la sistematización del problema de investigación:

1. ¿Cómo puede la empresa IPSOMARY S. A. aprovechar las oportunidades que el mercado ambiental ofrece?
2. ¿De qué forma influye los flujos de información y los procesos operativos actuales en el desempeño comercial de la compañía?
3. ¿Cómo afectan las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas externas? Y ¿Qué estrategias se pueden desarrollar a partir de estas?

4. ¿De qué forma se beneficiaría la empresa con la ejecución de un Plan de ventas en cuanto a su desempeño?

1.5 Justificación de la investigación

El presente proyecto se justifica en la necesidad de conocer cuál es la causa del decrecimiento en las ventas de la empresa IPSOMARY S.A., así como la implicación práctica que conlleva la aplicación de un Plan Estratégico para mejorar las ventas de su cartera de servicios y por consiguiente con un aumento de los ingresos económicos; la ejecución de este Plan Estratégico servirá además para alinear y definir estrategias a corto, mediano y largo plazo que logren una consecución de los objetivos estratégicos que serán planteados para la organización.

Otra de las razones importantes de este proyecto es crear fortaleza a la empresa, ya sea mediante acreditaciones y/o certificaciones que permitan incrementar nuestra cartera de clientes; y todo esto se verá reflejado por medio del personal idóneo y un desarrollo organizacional consolidado.

Como beneficiarios del presente proyecto se delimitan en primer lugar los socios accionistas de la empresa IPSOMARY S.A., y por consiguiente de todos los trabajadores de la empresa IPSOMARY S.A., al aumentar de este modo las prestaciones como utilidades y posibles bonos, entre otros, así como las empresas que contratan los servicios ofertados por IPSOMARY S. A..

La implicación práctica del proyecto es amplia, tomando en cuenta que una buena implementación del mismo puede generar grandes réditos económicos aumentando los niveles de venta actuales, además de generar un posicionamiento en el mercado, que le permita definir ventajas competitivas que proyecten una imagen empresarial que sea ampliamente aceptada por el medio y en especial por los clientes. La realización del proyecto es viable ya que se cuenta con el aval de la gerencia y del recurso humano de la empresa; dispuestos a colaborar en el proyecto de investigación, para de esta manera aportar una nueva alternativa de mejora en IPSOMARY S.A..

El proyecto tiene valor teórico debido a que abre un nuevo precedente para la aplicación de Planes Estratégico en empresas relacionadas a temas ambientales,

proporcionando una guía de aplicación para futuros proyectos en empresas de similares características o actividades.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo General

Elaborar estrategias de ventas que ayude a la empresa a aumentar los ingresos por la prestación de servicios que ofrece.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Estimar las oportunidades de mercado que la empresa desestima por no contar con una estructura adecuada de ventas.
2. Realizar una revisión de los flujos de información y procesos operativos que se realizan para la atención de los clientes internos y externos en la actualidad.
3. Realizar un análisis estratégico de la empresa y esbozar que tipos de estrategias de ventas se pueden desarrollar en base a este análisis.
4. Realizar estimaciones de ingresos de acuerdo a la propuesta de estrategias comerciales adaptadas a la realidad de los clientes y la competencia para determinar los beneficios monetarios posibles.

1.7 Delimitación de la investigación

El Plan Estratégico de Ventas será diseñado para la empresa IPSOMARY S.A., ubicada en la Ciudadela 29 de junio, Manzana E, solar 4, en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas. El planteamiento de este proyecto no significará la implementación del mismo, caso contrario quedará a disposición del Gerente General de la empresa. A continuación, se detallan los siguientes aspectos:

Campo: Comercial-Ventas

Área: Servicios de Consultoría Ambiental y Laboratorio de Ensayo (mediciones)

Aspecto: Ventas en empresas de servicios.

Tema: Plan Estratégico de Ventas para la empresa IPSOMARY S. A.

Razón social: IPSOMARY S.A.

RUC: 0992560665001

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, Cdla. 29 de junio Mz. E, solar 4.

Delimitación temporal: agosto del 2016 a febrero del 2017.

1.8 Limitaciones de la investigación

El presente proyecto de investigación no tiene limitaciones debido que cuenta con la autorización del propietario de IPSOMARY S. A., quien considera necesario se investigue las razones del decrecimiento de las ventas en la empresa. Se puede considerar alguna limitación con respecto a cierta información financiera e información de clientes de entidades públicas; pues consideran que esta información es confidencial. Por esta razón, para la elaboración del presente proyecto se consideró la información proporcionada por la empresa.

1.9 Idea a defender

La falta de implementación de estrategias de ventas que promuevan el aumento de ingresos, una mejor gestión comercial y mayor rendimiento de las operaciones, incide en la disminución de las ventas y baja captación de clientes en la empresa IPSOMARY S.A.

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En esta sección se detalla información de trabajos realizados como tesis de grado de varias universidades del Ecuador, tomando como referencias proyectos relacionados a planes de marketing, incrementos de ventas, servicio al cliente, entre otros referentes a empresas comerciales y de servicio.

Como análisis se pudo determinar que los proyectos descritos en la parte inferior, nos dan una mejor perspectiva en la aplicación de estrategias en los diferentes campos comerciales; en cuanto a servicio al cliente, estrategias de marketing, reingeniería en procesos; por lo que podemos concluir que aplicar planes estratégicos en una empresa ayudara a mejorar procesos e incrementar las ventas.

1. El proyecto presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil llamado “Plan de Marketing para la empresa SEGURIEEMBA S. A., con el objetivo de aumentar la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil”, nos refiere que conforme aumenta la sociedad actual también crecen las necesidades de diferenciar y aplicar nuevas estrategias que ayuden a posicionar mejor a las empresas de servicios para lograr satisfacer las demandas de los clientes actuales y los posibles clientes potenciales. Para obtener información precisa, se utilizó en este proyecto investigación de campo (entrevistas internas) y documental (fuentes primarias y secundarias), bajo técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa; obteniendo así que la atención al cliente es un factor importante dentro de las empresas que brindan servicios, ya que a través de los clientes se puede obtener un liderazgo ante la competencia (Medina & Mite, 2014).

Según el análisis financiero de este proyecto consideraron un aumento en las ventas proyectadas del 5% durante 3 años para la aplicación del plan de marketing y del Flujo de Caja obteniendo un VAN mayor a 0 y un TIR 271%, por lo que las autoras determinaron que era factible la ejecución de este plan estratégico de marketing.

2. En el año 2014 la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador publicó el “Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A., distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”, donde indica que debido a la creciente demanda de construcción urbana de la ciudad se busca incrementar sus ventas y captar nuevos clientes. La técnica de medición de esta investigación fue mediante encuestas a los clientes actuales y a los posibles clientes; las informaciones obtenidas de ambas fuentes indican que la empresa tiene la necesidad de mejorar la capacitación del personal de atención al cliente, reformar el servicio que brindan e implementar nuevos servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez mejorar la estrategia de publicidad para llegar a ser reconocidos en el mercado local. Por esta razón, también realizaron análisis de sus matrices BCG (Boston Consulting Group), ciclo de vida de sus productos, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y concluyeron en que si tienen la necesidad de aplicar un plan de marketing que ayuden a incrementar las ventas y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado (Colmont & Landaburú, 2014).

3. El proyecto “Plan de mejoras para incrementar las ventas de repuestos y servicio de montacargas de la empresa Delpyg S.A.”, presentado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil determina que a pesar de que la mencionada empresa se encuentra en constante crecimiento en ventas buscan mejorar sus estrategias a través de un Departamento de Ventas, al mismo tiempo que la empresa pueda crecer más en el mercado y hacer frente a los competidores y a la vez potenciar al máximo los ingresos que benefician a los socios y empleados de la empresa. La metodología utilizada fue la investigación de campo pues realizaron visitas a la empresa y además la información de ventas fue proporcionada por la misma, facilitando el estudio en cuestión (Guevara & Tamayo, 2015).

A pesar del crecimiento, pudieron deducir que hay un estancamiento en las ventas; el motivo no es por la falta de demanda en el mercado; más bien el estancamiento se produce por la falta de personal calificado en ventas. Motivo por el cual proponen estrategias financieras y de marketing que ayudaran a mejorar al incremento de las ventas.

4. Otro proyecto analizado es el de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, llamado “Plan Estratégico de marketing para incrementar las ventas de la línea de babydoll Geraldine de la empresa LENCERÍA FINA S.A. en la ciudad de Quito donde se detalla que en los últimos tiempos el mercado textil ha tenido la incursión de muchos competidores; por lo que las empresas dedicadas a esta industria especialmente a la comercialización de lencería, se han visto afectadas con la disminución en sus ventas (Pallares Pavón, 2009).

La empresa en mención realizó una investigación de mercado mediante encuestas, y los resultados obtenidos reflejaron que las mujeres encuestadas tienen una tendencia a utilizar un babydoll; por esta razón idearon repotenciar las ventas a través de estrategias de marketing pues producen un producto de buena calidad y con un costo razonable. Según el análisis económico, demostraron que es viable llevar a cabo el proyecto; pues no requieren de mucha inversión en los activos corrientes ni en los activos fijos.

5. En la Universidad de Guayaquil se presentó un trabajo para la implementación de un “Programa de Reingeniería Administrativa y Desarrollo Organizacional de la empresa Transerc S.A. para optimizar la calidad de trabajo y su rentabilidad”; la misma que detalla la trascendencia de la empresa brindando sus servicios y de la urgente medida a tomar para aplicar una reingeniería tanto de la parte organizacional, administrativa y su proceso de operación que según técnicas de investigación (entrevistas y encuestas) se encuentran deficientes (Arteaga & Guaño, 2015).

Es así que desarrollaron esta propuesta para corregir los procesos administrativos, organizacionales y operativos de la empresa; siendo favorable para el crecimiento de la empresa y del personal que en ella labora.

6. La Universidad Técnica de Ambato presentó un proyecto acerca de la “Reorganización Administrativa y su impacto en el Desarrollo de la empresa SOFONISBA S.A.”, dicha empresa se dedica a la actividad de producir y comercializar vinos en cartón. Con el pasar de los años, han visto el crecimiento de la empresa y han aplicado algunas estrategias comerciales que han ayudado a que SOFONISBA S.A., se siga manteniendo en el mercado competitivo de los licores. Analizando la competencia en el mercado y buscando mantenerse como empresa líder, se enfocaron en realizar el

proyecto en mención; con el fin de implementar un plan estratégico y organizacional que implique la creación de nuevos procesos en el área operativa y administrativa que mejoren la productividad, la eficiencia y el crecimiento de sus ventas (Jordán & Lozada, 2015)

Mediante técnicas de investigación, entre ellas encuestas a los colaboradores y clientes de la empresa; entrevistas a los socios y mediante observación determinaron que la empresa carece de procedimientos adecuados para un buen manejo administrativo y de apoyo para los colaboradores de la empresa. Por lo que pudieron determinar que era necesario una reorganización e implementación de estrategias que reconforten la estructura empresarial de SOFONISBA S.A.

7. Otro antecedente analizado es de la Universidad Politécnica Salesiana con el proyecto “Plan Estratégico de Marketing para el Incremento de la Participación de Mercado de la Empresa Brito S.A. de la Ciudad de Guayaquil”, este proyecto se ha establecido en base a una empresa cuya actividad es de lubricación y lavado de vehículos. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva, con un método analítico-sintético y se realizaron investigaciones de campo con una muestra del total de los clientes mensuales, se aplicaron técnicas de entrevistas y cuestionarios a los dueños de los vehículos (Alcivar & Cantos, 2014).

Como parte del proyecto se desarrolló un FODA de la organización, además se establecieron objetivos generales del Plan Estratégico, la Misión y la Visión, así también realizaron una propuesta de logo y slogan que se usaría por la empresa y de la elaboración de un plan operacional detallado en este proyecto. Como conclusiones y recomendaciones, identificaron la preferencia de los clientes de tener un buen servicio y sentirse valorados, además de resaltar el compromiso del propietario con los colaboradores y con el mantenimiento de las actividades que lleven a la organización a alcanzar las metas propuestas.

8. En la Escuela Politécnica del Ejército se ha desarrollado el proyecto “Plan Estratégico de Marketing para la empresa EMSA /Globeground Ecuador en el Distrito Metropolitano de Quito”, este proyecto se ejecuta alrededor de una empresa que se dedica a la prestación de servicios en tierra en aeropuertos y aerolíneas (manejo de carga, servicios de rampa, limpieza de aeronaves, etc.), el trabajo tiene como uno de los

vértices principales la atención al cliente, pues identifica la insatisfacción de los clientes y sus posibles estrategias para revertirla. De la misma manera elabora un presupuesto para la implementación y evaluación del Plan Estratégico, en este caso la organización ya contaba con políticas bien establecidas en cuanto a la calidad de los servicios prestados (Chiriboga, 2008).

Se realiza además un extenso análisis interno de la organización, además un gran análisis de mercado y de la competencia. En la metodología se estableció un buen manejo estadístico; como conclusiones determinaron que a pesar de tratarse de una empresa líder en el mercado, no logra cumplir con la total satisfacción de sus clientes, por lo tanto se establecen objetivos claros a futuro siendo uno de ellos la creación de un departamento de marketing y entre otros la creación de una página web para mantenerse en el mercado y mejorar los problemas encontrados.

9. El proyecto desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana “Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing Balanceados El Granjero, en la Ciudad de Cuenca”, se da en el marco de una empresa que se dedica a la elaboración de alimentos balanceados. Se realiza una buena descripción de la parte operativa de la empresa, así como de los análisis internos y externos para obtener un FODA de la organización, además de ello realizan también una investigación del mercado, siendo parte determinante para implementar un Plan Estratégico donde se establecen algunas medidas o estrategias que estarán orientadas a la consecución de los objetivos trazados (Guazhima & Guzmán, 2014)

Como parte de las conclusiones se establece que no cuentan con trabajadores involucrados con una buena prestación de servicio y falta de estrategias para la elevar la participación en el mercado, motivo por el que ven necesario establecer la integración de una comisión de dirección media y alta para el análisis, aprobación y ejecución del plan Estratégico, además proponen aplicar constantemente estrategias administrativas para el mantenimiento continuo de los trabajadores enfocados con el Plan Estratégico.

10. En la Universidad Central del Ecuador se ha desarrollado el proyecto “Planificación Estratégica de Marketing en la Empresa Latina Automotriz para Incrementar el Nivel de Ventas y Posicionamiento en el Mercado Norte del D.M. de Quito Sector El Inca”, Carrasco (2012) desarrolla en base a una empresa que se dedica a

la venta de repuestos automotrices. Como parte fundamental de la empresa han ejecutado un análisis FODA y definición de estrategias de ventas, además han realizado un análisis del mercado y una propuesta de mejora y una evaluación del impacto financiero del Plan Estratégico.

Mediante un estudio a clientes con una muestra bien establecida, se puede concluir que existen factores externos que pueden afectar o beneficiar las ventas de la empresa, razón por la que recomiendan aprovechar la publicidad por medio de las relaciones públicas o por medio de intermediarios en los talleres mecánicos localizados en el sector.

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Economía ecológica y su relación con el incremento de la demanda de servicios de consultoría ambiental.

Hace 50 años atrás la temática ambiental no era considerada al momento de expandir la industria, lo que trajo consigo una rápida degradación de los ecosistemas, resultando en el surgimiento de varios fenómenos como el cambio climático, extinción de especies, disminución de áreas verdes, daños en la capa de ozono, entre otros problemas. La problemática ambiental cambió la mentalidad de los gobernantes a nivel mundial hacia una tendencia productiva “verde” o ecológica. Con el despertar de la conciencia ambiental, surgieron nuevas normas y legislaciones de carácter ambiental, aplicadas a los sectores de mayor impacto entre ellos el productivo, y tenían como finalidad garantizar el desarrollo sostenible del país, y respondían a una nueva tendencia económica, denominada economía ecológica.

La economía ecológica es una fase superior de la economía ambiental misma que es parte de la economía neoclásica y consiste en la utilización y aplicación de las metodologías, conocimientos e instrumentos acumulados para el análisis de los recursos ambientales escasos.

En el libro de Finanzas Éticas Cajamarca (2010, pág. 9) afirma lo siguiente:

La economía ambiental plantea y analiza el impacto de los efectos de la actividad del ser humano sobre el medio natural, para ello se busca visibilizar los costos

externalizados por las actividades económicas pero no incorporado en su sistema de costos.

Los impulsores del concepto de la economía ecológica son Nicholas Georgescu, Robert Constanza y Hernan Daly, además de las contribuciones de Boulding, Kapp, Ayres, Martinez, O'Connor, Max-neef, y Naredo. A continuación una definición: Según Cajamarca (2010, pág. 9) en su obra Finanzas Éticas sobre la economía ecológica también expresa lo siguiente:

La economía ecológica constituye un enfoque holístico busca integrar la racionalidad económica con la lógica ecológica, no es una rama de la economía, sino una disciplina emergente surgida para enfrentar los hechos económicos desde una visión holística e interdisciplinar, para ello estudia los flujos entre la sociedad y la naturaleza para buscar un equilibrio basado en el desarrollo sostenible y con ello la supervivencia de la especie humana en la tierra.

Con el incremento de las exigencias ambientales, surgió una serie de empresas que se encargan de proporcionar servicios de consultorías, asesorías y demás servicios para cumplir con las exigencias gubernamentales, esto permitió la creación de nuevas organizaciones especializadas en la temática ambiental. En la actualidad la economía ambiental es considerada como uno de los elemento clave para el surgimiento de nuevos mercados de asesoría ambiental, mientras los gobiernos mantengan las exigencias de carácter ambiental, existirá un nicho para las empresas de consultoría ambiental.

2.2.2 Empresas de servicios

Una empresa de servicio se encarga de proveer el equivalente a un bien pero en condiciones de intangibilidad, se produce en el sector terciario de la economía y constituye un subsector emergente y su presencia es indicador de desarrollo para los países. A continuación, en la tabla 4 se presentan varias definiciones:

Tabla 4. Teorías sobre servicios

Autores	Definición
Stanton, Etzel y Walker	Conjunto de actividades integradas orientadas a un fin identificable e intangible, constituyen el objeto principal de una transacción y buscan satisfacer una necesidad en el cliente.
Richard Sandhusen	Son actividades, beneficios o satisfacciones esencialmente intangibles sin tener como resultado la propiedad de algo y que se ofrecen en venta.
Lamb, Jair & McDaniel	Es el resultado de un conjunto de esfuerzos sean humanos o mecánicos aplicados a personas u objetos y que no es posible poseer físicamente.
América Marketing Asociación (AMA)	Son un conjunto de actividades en función de un objetivo, sustancialmente intangibles, sin posibilidad de transferencia de dominio ni de transporte y su producción es simultáneo con su consumo; con una característica en que el productor está en contacto directo con el consumidor,
Kotler, Bloom y Hayes	Es un resultado o una realización esencialmente intangible sin desencadenar directamente en la propiedad, su creación no necesariamente está relacionada con un producto físico y se presentan en una amplia gama como son de alquiler, financieros, empresariales, personales, de salud, educación, entre otros.

Fuente: Villaseca, David, 2014: Marketing de servicios en la era digital, p. 10

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Partiendo de las definiciones revisadas se puede mencionar las características de los servicios ofertados por las organizaciones de la siguiente manera:

Son intangibles: Los bienes son objetos, pero servicios son intangibles, esto significa que no pueden ser almacenados, la mayoría no pueden ser evaluados por medio de los sentidos, esto genera incertidumbre en su percepción de calidad en el corto plazo. Las instituciones prestadoras de servicios buscan difundir una imagen de percepción de calidad por medio.

Son inseparables: A diferencia de los bienes que se producen, se distribuyen, se venden y se consumen, los servicios tienen un ciclo simultáneo de producción-consumo

un ejemplo de ello es la consulta médica el servicio está en la interacción médico-paciente o los servicios educativos con la interacción maestro-alumno o los servicios de consultoría, estos sirven en un momento histórico y aunque proveedor y cliente se vuelvan a reunir con el mismo objetivo los resultados pueden no ser iguales por diferentes motivos legítimos.

No son heterogéneos: Los servicios no pueden producirse en serie, no están estandarizados o uniformizados esto implica que cada servicio depende del proveedor y cliente, su interacción y el momento histórico y medios que intervienen.

No son afectados por la perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, no existe un “inventario” de servicios, esto implica que cuando la demanda del servicio es constante no es problema, lo es cuando es una demanda fluctuante.

2.2.2.1 Problemas comerciales de las empresas de servicios.

Como se mencionó, los bienes que ofrecen las empresas de servicios no son tangibles, por lo tanto su comercialización presenta un grado más alto de dificultad que los bienes tangibles, es necesario que las empresas generen un alto nivel de confianza para atraer clientes nuevos. Al no existir un bien que pueda ser observado y valorado por el clientes, este se basa en las referencias o la experiencia que ha obtenido en otras ocasiones al momento de adquirir el servicio.

Los autores coinciden que los principales problemas a los que se enfrenta una empresa de servicio son el posicionamiento en el mercado y reconocimiento de su marca, este tipo de organizaciones se ven afectadas por la competencia desleal, donde otras empresas ofertan su cartera de servicios a costos inferiores a los establecidos en el mercado, en ocasiones los precios no son normados, y esto es aprovechado por la competencia para atraer a los clientes, perjudicando a las demás.

Debido a ello las empresas que ofertan servicios deben procurar brindar productos de calidad a precios competitivos en el mercado, para ello el personal y profesionales que laboran en la empresa, deben encontrarse preparados para suplir las necesidades de los clientes. Este tipo de organizaciones deben establecer sus metas comerciales y las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos, por lo tanto las empresas deben esforzarse el doble si desean sobresalir en el competitivo entorno de la prestación de servicios.

2.2.3 Reingeniería de procesos, como estrategia para mejorar la gestión comercial de las empresas.

La reingeniería de procesos de negocios es una corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas que se inicia al final del siglo XX.

En el libro Introducción a la Administración, Hernández (2011, pág. 372) menciona lo siguiente sobre la reingeniería de procesos:

Su planteamiento fundamental es superar los supuestos tradicionales (paradigmas, principios de las ciencias económico-financiero-administrativas) sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras espectaculares que les permitan desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables, o recuperables ante las crisis económicas por la falta de competitividad.

La definición de reingeniería de procesos tiene varios precursores que reclaman su paternidad, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 5. Reingeniería de Procesos

Autores	Definición
Michael Hammer y James Champy	Revisión fundamental y rediseño radical de procesos internos y externos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño, o de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez
Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler	El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento en costos, tiempo de ciclo, servicio y calidad, con herramientas y técnicas enfocadas a negocios y orientadas hacia el cliente

Fuente: Hernández, Sergio, 2011: Introducción a la Administración, p.372

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

2.2.4 Cuadro de Mando Integral

En el libro Cuadro de Mando Integral de Baraybar (2010, pág. 12) se afirma lo siguiente:

Cuando se lleva a cabo una reingeniería de procesos es preciso que los esfuerzos de la organización se enfoquen en elaborar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), esta metodología o técnica de gestión, ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

El Cuadro de Mando Integral, se lo utiliza como un sistema o una herramienta importante que permite definir, medir y gestionar el logro de los objetivos propuestos por la empresa en cada una de sus áreas. Además, involucra aspectos importantes como financiero, cliente, innovación y procesos internos.

- **Financiero:** Uno de los objetivos principales del CMI es proporcionar información financiera de la empresa a sus accionistas, mediante indicadores de rendimiento que muestren el comportamiento de las operaciones, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.
- **Enfoque al cliente:** Analiza las estrategias que se puede aplicar para captar nuevos clientes y también la forma de asegurar y mantener la fidelización de ellos, esto permitirá mayores ingresos a la empresa, los indicadores principales que permite obtener información sobre el cliente es el índice de satisfacción del cliente, el índice de compra, la percepción de valor de marca entre otros.
- **Innovación y aprendizaje:** Otro aspecto de gran importancia es innovación y aprendizaje, porque considera factores claves que le servirán a la empresa para obtener los resultados deseados a un largo plazo, el talento humano donde se evalúa el conocimiento y al desempeño del personal, el clima organizacional que mide el ambiente laboral y los sistemas o infraestructura el cual mide el desarrollo y soporte tecnológico con que opere la empresa.
- **Procesos internos:** Este aspecto relaciona los objetivos estratégicos y los procesos claves de la organización para cubrir las expectativas de los accionistas y de los clientes, tomando primero en consideración los indicadores de los aspectos

financiero y el enfoque al cliente, para mantener la alineación de las actividades y desarrollar estrategias que provean de resultados beneficiosos a la empresa.

2.2.5 Planeación estratégica para mejorar la gestión comercial de las empresas.

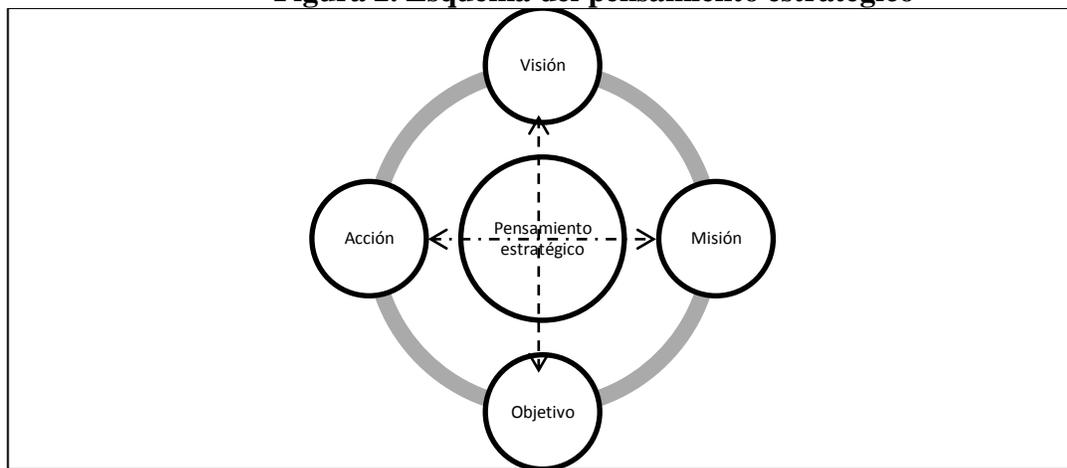
En el libro *Introducción a la Administración* de Hernández (2011, pág. 276) se expresa lo siguiente sobre planeación estratégica:

La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis de contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve.

Pensamiento estratégico: Puede tener varias definiciones según el enfoque, desde el mundo empresarial, “es una reflexión orientada a definir la dirección futura y las decisiones y acciones de largo plazo que es necesario sostener para obtener el resultado esperado, para ello se requerirán herramientas necesarias y pertinentes”. (Sainz de Vicuña, 2015, pág. 35).

Este pensamiento estratégico se operativiza según el esquema presentado en la figura 2, en que se define una visión y misión que son discursos integradores y orientadores, así como los objetivos que se busca, y para todo ello las acciones que se deben realizar.

Figura 2. Esquema del pensamiento estratégico



Fuente: Sainz de Vicuña, J. (2015), *El Plan Estratégico en la práctica*, p. 26

Plan estratégico

En el libro de Plan Estratégico en la Práctica Sainz de Vicuña (2015) manifiesta lo siguiente acerca de Plan estratégico:

El plan estratégico es el registro del pensamiento estratégico, es un instrumento en el cual se define lo que se quiere ser en el futuro, basado en el pensamiento estratégico, es una herramienta en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas directivas adoptadas en el presente, y que constituye el querer ser de los diferentes grupos de interés de tal forma que el plan tiene diferentes aristas, aunque todas ellas coherentes y complementarias entre sí.

El plan estratégico busca como objetivo superior la empresa sea financiera o socialmente rentable, para ello la visión global, la reinversión permanente, los medios de apoyo, la innovación y el potenciar equipos pueden ser entre otros objetivos para lograr los resultados de largo plazo.

2.2.6 Desarrollo organizacional

En el libro Introducción a la Administración, Hernández (2011, pág. 246) afirma lo siguiente sobre Desarrollo Organizacional:

El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistemáticos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces. Sus técnicas son productos de especialistas en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. En forma general, el DO es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en la empresa.

2.2.7 Metodologías para mejorar la gestión comercial de las empresas de servicios.

Las empresas de servicios presentan dificultades comerciales debido a su condición de intangibilidad, es por ello que es preciso que se aplique métodos o técnicas para mejorar este aspecto, los cuales deben estar basados en la planeación estratégica. Para determinar cuál es la técnica que mejor se ajusta a las necesidades de la organización es preciso que se realice un análisis del entorno general de la empresa en el cuál se considere el aspecto político, económico, social y tecnológico, este análisis se denomina PEST. “La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Gutiérrez, 2012, pág. 34). En el análisis PEST se definen factores importantes que influyen directamente en el desarrollo del negocio de la empresa, estos factores son:

- **Factor económico:** Existen una serie de factores macroeconómicos que de cierta e indistinta manera influyen en el desarrollo de la empresa dependiendo al sector que pertenezca o a la actividad que tenga, estos factores como son el PIB, demanda, empleo, inflación, entre otros, deben ser evaluados y considerar los que resulten útil para la empresa.
- **Factores tecnológicos:** La tecnología es una fuente de innovación para la empresa, pues permite ser más eficaces y eficientes a la hora de crear nuevos productos y servicios, el desarrollo y crecimiento de la empresa está influenciado de manera directa por el factor tecnológico.
- **Factores políticos:** Las condiciones y cambios políticos generan cambios a las operaciones y actividades que realiza la empresa y pueden tener una afectación negativa o positiva, dependiendo el giro del negocio.
- **Factores sociales:** La demografía comprende aspectos como la edad y los cambios socioeconómicos de la población, entre otros y aunque es más fácil de comprender y cuantificar producen e inciden en el desarrollo y funcionamiento de la empresa

Una vez obtenido los resultados del análisis se procede a determinar la herramienta que se debe emplear, las más utilizadas son los planes estratégicos de ventas o marketing, a continuación se hablara de cada uno de ellos:

2.2.8 Plan de ventas

El concepto de plan de ventas es similar al concepto de plan de marketing, aunque en política es diferente porque el concepto de ventas considera dos factores importantes, los recursos materiales y humanos y al ambiente, el mercado y la competencia como elementos importantes para el análisis que determinará las acciones que deben gestionarse que incluye programa de incentivos para el equipo de ventas, asignación de rutas y fijación de cuotas. “Esencialmente, se trata de planear objetivos de ventas y definir como alcanzarlos, todo ello bien escrito.” (Castells M. A., 2015, pág. 142).

Por lo tanto, un plan de ventas son aquellas actividades que se realizan y que son previstas a través de aplicación de estrategias definidas.

2.2.9 Plan de Marketing

Marketing no es solo vender o hacer publicidad, más que crear un producto que satisfaga, es crear un producto que el consumidor adore. Las empresas buscan mecanismo para obtener posicionamiento y liderazgo en el mercado para ello debe elaborar planes y estrategias que generen el logro de objetivos de la manera más eficiente.

En el libro Dirección de Marketing de Camino & López- (2012, pág. 31) se afirma el siguiente concepto de marketing:

Desde una perspectiva práctica o aplicada a las empresas, el marketing es el proceso social que desarrollan las organizaciones e individuos cuando se relacionan para satisfacer sus necesidades. Este proceso se basa en la creación e intercambio voluntario y competitivo de satisfactores. Tiene como objetivo establecer una transacción o la generación mutua de utilidad. Todo este proceso se mantiene cuando ambas partes sienten que están ganando y se interrumpe cuando una percibe que está recibiendo menos de lo que entrega

2.2.10 Segmentación de mercado

Entendiendo por mercado, el lugar donde convergen compradores y vendedores o el sitio donde se realizan las transacciones, al mercado también se lo puede definir según su segmentación.

En el libro de Marketing, Kotler & Armstrong (2012, pág. 190) afirman la siguiente definición de segmentación de mercado:

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación de mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

Existen distintas variables a la hora de segmentar un mercado, las principales son: geográficas, demográficas, psicográfica y conductuales.

- **Segmentación geográfica:** Consiste en dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o zonas.
- **Segmentación demográfica:** Esta segmentación considera variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad para dividir un mercado.
- **Segmentación psicográfica:** Toma en consideración a consumidores en distintos grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- **Segmentación conductual:** Divide al mercado en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuesta a un producto.

2.2.11 Presupuesto de ventas

En el libro El proceso de ventas, Vértice (2008, pág. 139), expresa lo siguiente acerca del presupuesto de ventas:

La principal actividad formal del marketing gira en torno a la elaboración de un presupuesto anual y de un plan de marketing. Ambos están muy relacionados, ya que

se prevé y lo que se necesita gastar para alcanzar las ventas deseadas y obtener beneficios, y en el plan de marketing se expone la forma en que se va a gastar el dinero asignado para la realización de las diferentes actividades de marketing.

El presupuesto se establece según las ventas que se espera realizar tomando en consideración las actividades que vayan a ejecutarse, por lo que existen diferentes métodos para elaborar un presupuesto de ventas, como se resume en la tabla 6:

Tabla 6. Métodos para elaborar el Presupuesto de Venta

Método	Proceso
Gasto por unidad de venta	Se toma el programa de venta del próximo año y se asigna una cantidad de gasto para cada unidad de venta en concepto de promoción. A lo largo del año se hace coincidir el gasto con las ventas conseguidas, con el fin de terminar el ejercicio dentro de los límites previstos.
Porcentajes sobre el total de ventas de la empresa	Se toma como referencia el volumen de ventas de la empresa y se establece un porcentaje para los gastos comerciales.
Gastar igual que la competencia	El propósito de la empresa es: Gastar lo mismo que un determinado competidor; Conseguir una cuota de mercado equivalente.
Gastos históricos	Realizar una proyección de los gastos del año anterior en el siguiente.
Método del coste estimado	Se establece lo que se va a gastar en función de lo que se desea conseguir.

Fuente: Equipo Vértice, 2008: Proceso de Venta, p.140

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

2.3 Marco conceptual

Cientes: Para IPSOMARY S. A., consultora ambiental un cliente es toda entidad, jurídica y natural, pública y privada, ya sea empresas del sector industrial y de servicio que por su alto nivel de sensibilidad ambiental o alguna necesidad específica requiera algunos de los servicios ofrecidos.

Estudio de impacto ambiental: Estudio de impacto ambiental es el análisis que se elabora en base a una actividad industrial definida, mediante una evaluación,

verificación y/o confirmación de requisitos ambientales pertinentes a aquel tipo de industria. Dentro del mismo se establece un Plan de Manejo Ambiental, el cual se desarrolla en base a una matriz de impacto ambiental, este PMA describe las obligaciones adquiridas por la empresa proponente (cliente o sujeto de control), que deberán cumplirse a lo largo de todo su tiempo de operación.

Auditoría ambiental: Estudio en el que se audita el Plan de Manejo Ambiental aprobado por alguna autoridad ambiental; estas se deberán realizar por medio de un consultor ambiental registrado, estas auditorías no pueden ser ejecutadas por el mismo consultor que efectuó el estudio de evaluación para regulación.

Consultor ambiental: Un consultor ambiental es un profesional especializado en materia ambiental, que puede encontrarse constituido como persona natural o jurídica y está calificado para realizar y elaborar trabajos de gestión ambiental, brindar capacitaciones y asesorías en todo lo relacionado a tema.

Licencia ambiental: Permiso ambiental que es otorgado a un sujeto de control, por parte de la autoridad ambiental, en el que se establecen la obligación de ejecución de ciertos requisitos establecidos.

Servicios ambientales: Para efectos de esta tesis servicios ambientales se refiere a las actividades que realiza una consultora ambiental, servicios son los trabajos de asesorías, consultorías, elaboración de estudios de impacto ambiental, auditorías ambientales, seguimientos de planes de manejo ambiental, regulación ambiental, seguimiento para otorgamiento de licencias ambientales, realización de mediciones ambientales de calidad de aire, suelo y agua, ejecución implantación de planes de recuperación de suelos, entre otros servicios.

Normas ambientales: Son todas las directrices o disposiciones legales que regulan o rigen el funcionamiento de las empresas que brindan servicios ambientales, también se las puede considerar como una herramienta útil para poder resolver algún tipo de conflicto ambiental que pueda alterar o provocar algún desequilibrio que afecte de manera negativa al ambiente.

2.4 Marco legal

2.4.1. Normativa para la Calificación de Consultores Ambientales

El Ministerio del Ambiente (Ministerio de Ambiente, 2016), establece en el Acuerdo Ministerial 075, Registro Oficial #809 del 01 de agosto del 2016: Expedir el Instructivo para la Calificación y Registro de Consultores Ambientales a Nivel Nacional. El documento mencionado contiene los requisitos para la calificación y registro de las compañías de consultoría ambiental, esto se encuentra establecido en los artículos 9, 12, 16, 18, 20, 22,23 y 24 (Ver anexo 2).

2.4.2 Normativa Ambiental General

La Constitución del Ecuador del 2008 garantiza los derechos de la naturaleza, en base a ello la legislación ecuatoriana establece diversos artículos que sirven de mecanismos para proteger el ambiente, a su vez estipula sanciones en caso de que la normativa no se cumpla, en base a lo mencionado en la tabla siguiente se muestran las leyes y artículos vinculados a los aspectos tratados en el estudio.

Tabla 7. Normativa ambiental general del Ecuador

CUERPO NORMATIVO	CAPITULO, TÍTULO, SECCIÓN	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
	Sección segunda Delitos contra los recursos naturales	Artículo 252	<p>Delitos contra suelo.- La persona que contraviniendo la normativa vigente, en relación con los planes de ordenamiento territorial y ambiental, cambie el uso del suelo forestal o el suelo destinado al mantenimiento y conservación de ecosistemas nativos y sus funciones ecológicas, afecte o dañe su capa fértil, cause erosión o desertificación, provocando daños graves, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.</p> <p>Se impondrá el máximo de la pena si la infracción es perpetrada en un espacio del Sistema Nacional de Áreas Protegidas o si la infracción es perpetrada con ánimo de lucro o con métodos, instrumentos o medios que resulten en daños extensos y permanentes.</p>
		Artículo 253	<p>Contaminación del aire.- La persona que, contraviniendo la normativa vigente o por no adoptar las medidas exigidas en las normas, contamine el aire, la atmósfera o demás componentes del espacio aéreo en niveles tales que resulten daños graves a los recursos naturales, biodiversidad y salud humana, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.</p>
Ley de Gestión Ambiental (Codificación 19). R.O. Suplemento No. 418 - 10 Septiembre, 2004	Título III: Instrumentos de gestión ambiental Capítulo II. De la evaluación de impacto ambiental y del control ambiental	Art. 19.-	<p>Las obras públicas privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.</p>
		Art. 22	<p>Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.</p> <p>La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse</p>

CUERPO NORMATIVO	CAPITULO, TÍTULO, SECCIÓN	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
Ley de Gestión Ambiental (Codificación 19). R.O. Suplemento No. 418 - 10 Septiembre, 2004		Art. 23	La evaluación del impacto ambiental comprenderá: a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada; b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y, c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.
	Capítulo V Instrumentos de aplicación de Normas ambientales	Art. 34.-	También servirán como instrumentos de aplicación de normas ambientales, las contribuciones y multas destinadas a la protección ambiental y uso sustentable de los recursos naturales, así como los seguros de riesgo y sistemas de depósito, los mismos que podrán ser utilizados para incentivar acciones favorables a la protección ambiental.
	Título V De la información y vigilancia ambiental	Art. 40.-	Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo.
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.	Capítulo I De la prevención y control de la contaminación del aire	Art. 1.-	Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio de los Ministerios de Salud y del Ambiente, en sus respectivas áreas de competencia, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia.

CUERPO NORMATIVO	CAPITULO, TÍTULO, SECCIÓN	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
Ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua. 6 de agosto de 2014	Sección Segunda Objetivos de Prevención y Control de la Contaminación del Agua	Artículo 80	Vertidos: prohibiciones y control. Se consideran como vertidos las descargas de aguas residuales que se realicen directa o indirectamente en el dominio hídrico público. Queda prohibido el vertido directo o indirecto de aguas o productos residuales, aguas servidas, sin tratamiento y lixiviados susceptibles de contaminar las aguas del dominio hídrico público. La Autoridad Ambiental Nacional ejercerá el control de vertidos en coordinación con la Autoridad Única del Agua y los Gobiernos Autónomos Descentralizados acreditados en el sistema único de manejo ambiental.
	Capítulo VII Obligaciones del estado para el derecho humano al agua Sección Primera De las Obligaciones y la Progresividad	Artículo 84	Obligaciones de corresponsabilidad. El Estado en sus diferentes niveles de gobierno es corresponsable con usuarios, consumidores, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades del cumplimiento de las siguientes obligaciones: a) Reducir la extracción no sustentable, desvío o represamiento de caudales; b) Prevenir, reducir y revertir la contaminación del agua; c) Vigilar y proteger las reservas declaradas de agua de óptima calidad; d) Contribuir al análisis y estudio de la calidad y disponibilidad del agua; e) Identificar y promover tecnologías para mejorar la eficiencia en el uso del agua; f) Reducir el desperdicio del agua durante su captación, conducción y distribución; g) Adoptar medidas para la restauración de ecosistemas degradados; h) Apoyar los proyectos de captación, almacenamiento, manejo y utilización racional, eficiente y sostenible de los recursos hídricos; y, i) Desarrollar y fomentar la formación, la investigación científica y tecnológica.

CUERPO NORMATIVO	CAPITULO, TÍTULO, SECCIÓN	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
Ley Orgánica Reformativa a la Ley de Minería. R.O. 2SP 37, 16 de Julio del 2013		Art. 14	<p>Sustitúyase el art. 78 de la Ley Minería por el siguiente: Los titulares de derechos mineros, previamente a la iniciación de las actividades, deberán elaborar y presentar estudios o documentos ambientales, para prevenir, mitigar, controlar y reparar los impactos ambientales y sociales derivados de sus actividades; estudios o documentos que deberán ser aprobados por la Autoridad Ambiental competente, con el otorgamiento de la respectiva Licencia Ambiental. El Reglamento Ambiental para Actividades Mineras, que dictará el ministerio del ramo, de este artículo.</p> <p>Para el procedimiento de presentación y calificación de los estudios ambientales, planes de manejo ambiental y otorgamiento de licencias ambientales, los límites permisibles y parámetros técnicos exigibles serán aquellos establecidos en la normativa ambiental minera aplicable.</p> <p>Los titulares de derechos mineros están obligados a presentar, al año de haberse emitido la Licencia Ambiental, una auditoría ambiental de cumplimiento que permita a la entidad de control monitorear, vigilar y verificar el cumplimiento de los planes de manejo ambiental y normativa ambiental aplicable. Posterior a esto, las Auditorías Ambientales de Cumplimiento serán presentadas cada dos años, sin perjuicio de ello, las garantías ambientales deberán mantenerse vigentes cada año.</p>
	Disposiciones Generales	Primera.-	Los titulares de concesiones mineras, en el evento de acogerse a lo dispuesto en el artículo 46 de la Ley de Minería y optar por la instalación de las plantas mencionadas, deberán incluir en sus estudios ambientales y planes de manejo ambiental lo referente a la instalación y operación de dichas plantas de beneficio.
Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente Acuerdo Ministerial 061. R.O. Edición Especial 316, del lunes 4 de mayo del 2015	Todo el documento	Todos los artículos	El A.M. 061, describe la normativa general ambiental, correspondiente a estudios ambientales, términos de referencia, auditorías ambientales, licencias ambientales, regulaciones y sistema de registro e inducir el uso de la plataforma informática del SUIA Sistema Único de Información Ambiental.

CUERPO NORMATIVO	CAPITULO, TÍTULO, SECCIÓN	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
<p>Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente, Libro IV Acuerdo Ministerial 097-A. R.O. Edición Especial 387, del miércoles 4 de noviembre del 2015</p>	<p>Todo el documento</p>	<p>Todos los artículos</p>	<p>Este cuerpo normativo, dicta los métodos de medición y límites para todos los contaminantes, del suelo, aire y agua, que se encuentran regulados por el Ministerio de Ambiente, esta normativa es con la que se comparan todas las mediciones realizadas de parámetros ambientales, en estudios, auditorias y licencias ambientales y demás.</p>

Fuente: Legislación del Ecuador.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Capítulo III

3. Metodología de la investigación

3.1 Alcance de la investigación

El presente estudio se ha establecido como un estudio de descriptivo, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80), es decir mediante este estudio se pretende describir la desaceleración en el crecimiento de ventas de IPSOMARY S.A., debido a la falta de un Plan Estratégico de Ventas y como la implementación de este ayudaría al aumento en las mismas.

3.1.1 Investigación exploratoria

En el libro de Metodología de investigación de Hernández et al. (2010, pág. 79), se encuentra la siguiente definición sobre estudios exploratorios:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios de investigación exploratoria se utilizan para explorar temas relativamente desconocidos. Descubrir las bases y recabar información que permita obtener resultados del estudio facilitando la formulación de la hipótesis es el objetivo. Dichos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con el tema que se va investigar.

Los estudios exploratorios se realizan para obtener información y llevar a cabo una investigación más completa sobre algún contexto en particular, investigar problemas relacionados al comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de

determinada área, también para identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Los estudios exploratorios tratan de detectar variables, relaciones y condiciones en las que ocurre el fenómeno, también determinar indicadores con el objetivo de definir con mayor certeza un tema desconocido o poco estudiado. Por lo referido anteriormente para el presente proyecto de investigación es necesario realizar un estudio exploratorio, con el propósito de identificar las oportunidades existentes en el entorno del negocio.

3.1.2 Investigación Descriptiva

Según Hernández et al. (2010, pág. 80), la investigación descriptiva es:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Los estudios de este tipo describen de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, a través de la descripción de actividades, métodos, personas y objetos. Su objetivo a más de la recolección de datos es la predicción e identificación de la relación que puede existir entre dos o más variables.

Por medio de un estudio descriptivo se espera conocer con objetividad la percepción del cliente con respecto a los servicios que ofrece IPSOMARY S. A., entender las acciones que los impulsa a tomar la decisión de adquirir dichos servicios, proporcionando un mejor entendimiento para el desarrollo y aplicación de estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa a través de la satisfacción del cliente.

3.2 Métodos de recolección de datos

Dentro de la formulación del proyecto es muy importante obtener la información adecuada, la cual proporcionara confiabilidad y validez al estudio. Para que la información adquirida sea pertinente y suficiente es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

Para la búsqueda de información del presente proyecto se han considerado búsquedas de campo y documentales, en las que se utilizaran las herramientas apropiadas de investigación, las cuales se detallan a continuación:

- Investigación de campo: Entrevista y Encuesta
- Investigación documental: Bibliográfica.

3.2.1 Investigación de campo:

A fin de recopilar los datos y la información necesaria, se considerará como fuente principal a los clientes actuales que posee IPSOMARY S. A., dicha información que luego será analizada y sopesada, para buscar respuestas, que sirvan para obtener conclusiones, que aporten como resultado un mejor entendimiento del tema abordado.

3.2.2 Investigación bibliográfica

El objetivo de este método es permitir la utilización de información registrada de determinados documentos para realizar su propia investigación, ya que la utilización de instrumentos bibliográficos en el proceso de desarrollo de todo tema investigativo es imprescindible porque permiten hallar y seleccionar la información idónea de entre todo el universo documental encontrado, con el fin de dejar las puertas abiertas a investigaciones futuras.

En el presente proyecto se consideró necesaria la revisión de 10 proyectos de investigación previos, para tomar como referencia la factibilidad de los mismos en los diferentes aspectos.

3.3 Enfoques de la investigación

El enfoque de la presente investigación será mixto, según Hernández et al., (2010, pág. 3) las investigaciones con enfoques mixtos son una “combinación del enfoque

cuantitativo y cualitativo”, esto quiere decir que para este proyecto nos guiaremos en base a estos dos enfoques uno cuantitativo y otro cualitativo.

Cuantitativo porque usaremos datos estadísticos para probar fenómenos y realizaremos un análisis de causa y efecto.

Cualitativo porque vamos a indagar en el fenómeno en su ambiente natural (es decir dentro de la organización) y esta exploración no se basara en la estadística.

3.4 Herramientas de investigación

Para el presente proyecto se necesitará recurrir a técnicas necesarias que nos ayuden a recopilar información inherente y que nos permitan desarrollar los objetivos propuestos, entre las técnicas de investigación más conocidas tenemos de campo como entrevistas, cuestionarios y encuestas, que nos permiten visualizar diferentes puntos de vista desde otras perspectivas y las investigaciones documentales, las facilitadas o generadas por la propia organización, como elemento necesario en algunos temas como por ejemplo el campo financiero, de ventas o interno.

Para escoger los tipos de técnicas a utilizar se deberá tener en cuenta la fuente de información a recopilar, en base a Hernández et al., (2010, pág. 200) “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales, confiabilidad, validez y objetividad”, para esto se definirán que técnicas son más apropiadas y se escogerá la más factible; según se debe asegurar además que el método escogido sea confiable, valido y objetivo; aplicando esto a las técnicas de encuestas a empresas para la determinar la confiabilidad que poseen hacia la empresa, en cuanto a la validez nos aseguraremos de que las encuestas sean dirigidas al segmento de empresas que por diversas necesidades han adquirido y pudieran adquirir los servicios ofrecidos por IPSOMARY; en cuanto a la objetividad, debido a que la percepción del servicio es importante para los potenciales clientes, algunas preguntas pueden ser subjetivas (por ejemplo preguntas como ¿qué le pareció el servicio? o ¿recibió una correcta asesoría para la contratación del servicio? o similares). En base a lo ya expuesto las técnicas que se usaran son:

- Encuestas a los clientes.
- Entrevista al Gerente de IPSOMARY S.A.

- Revisión documental (para la recopilación de datos internos de la empresa).

3.4.1 Encuesta

En el libro *Análisis de Encuestas*, Abascal & Grande (2005, pág. 14) afirman lo siguiente acerca de la definición de la encuesta:

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población

Según la definición antes mencionada, se concluye a la encuesta como una técnica para recolectar información, mediante la formulación de preguntas realizadas a un determinado número de personas, como parte del proceso en el desarrollo de un proyecto de investigación.

3.4.1.1. Formato de encuesta realizada a los clientes de IPSOMARY S.A.

Por medio de la encuesta se busca determinar la fidelidad de los clientes, la conformidad con el servicio solicitado, parte de la competencia. La población sujeta de estudio serán los actuales clientes de IPSOMARY S.A., para ello se determinará mediante muestreo estratificado una muestra de 40 clientes a ser encuestados (Ver Anexos).

3.4.2 Entrevista

Según (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 65):

Una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La entrevista en profundidad implica

siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente.

Se concluye que la entrevista es un dialogo verbal entre dos partes entrevistador y entrevistado, el cual se realiza para encontrar la información necesaria referente a determinados temas.

En este caso la técnica de la entrevista se aplica al dueño de la empresa IPSOMARY S. A. para obtener información concerniente al desarrollo de sus operaciones y su atribución en el decrecimiento de las ventas en el año 2015 y 2016. La finalidad de la aplicación de la técnica de la entrevista es determinar las oportunidades que posee IPSOMARY S. A., así también la aplicación de procedimientos y la realización de gestiones eficaces para incrementar el volumen de ventas. La entrevista se realizó al dueño y gerente de la empresa para obtener la siguiente información:

- La posición de la empresa IPSOMARY S. A. dentro del mercado competitivo de empresas de servicio ambiental.
- Los servicios que más vende IPSOMARY S. A.
- Las gestiones y prácticas que realiza para conseguir y mantener sus clientes.

3.5 Determinación de población y muestra

3.5.1 Muestreo Estratificado

El autor Vivanco (2005, pág. 28) indica acerca del muestreo estratificado lo siguiente:

Muestreo Estratificado (ME). Procedimiento muestral que se caracteriza por la utilización de información auxiliar para mejorar la eficiencia en la selección de elementos y mejorar la precisión de las estimaciones. La información auxiliar corresponde a variables de estratificación –sexo, región, estado civil- que dividen a la población por estratos. Los estratos son grupos homogéneos de elementos por lo que no es preciso seleccionar un número elevado de casos para representar al estrato. Mientras más homogéneo sea el estrato más precisa será la estimación.

Se eligió como población a 40 clientes, lo que representa la totalidad de usuarios de la empresa IPSOMARY S.A. en el año 2016, al ser un universo inferior a 100 individuos, se empleó la población total como muestra, esto permitió obtener resultados certeros en la investigación. Al ser encuestados se lo realizó por su monto de facturación en el período 2016, para lo cual se les dió una clasificación ABC dependiendo de su peso dentro del monto total de facturación. En la tabla 8 se muestra el detalle de clientes para la respectiva encuesta:

Tabla 8. Clientes de IPSOMARY S.A. (2016)

No.	CLIENTES	TOTAL	Peso	Pond	Clase
1	HOLCIM ECUADOR S.A.	\$ 126.953,45	22%	22%	A
2	HOLCIM AGREGADOS S.A.	\$ 80.694,00	14%	36%	A
3	CONECCEL	\$ 66.870,00	12%	62%	A
4	INTEGRA INGENIERIA S.A. INGENIESA	\$ 45.180,00	8%	70%	A
5	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.	\$ 21.224,00	4%	73%	A
6	FERTISA	\$ 8.760,00	2%	75%	A
7	METRICA DEL PACIFICO S.A. METRIPACIF	\$ 8.400,00	1%	76%	A
8	THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	\$ 6.580,00	1%	77%	A
9	REMATEC S.A.	\$ 6.140,00	1%	79%	A
10	MEGAROK S.A.	\$ 6.015,00	1%	80%	A
11	TPI TERMINAL PORTUARIO INTERNACIONAL PUERTO HONDO S.A.	\$ 5.266,00	1%	83%	B
12	INDURA ECUADOR S.A.	\$ 4.260,00	1%	84%	B
13	MAMUT ANDINO C.A.	\$ 3.580,00	1%	85%	B
14	PRACTIPOWER S.A.	\$ 3.504,00	1%	86%	B
15	SODERAL S.A.	\$ 3.149,00	1%	87%	B
16	ECUATORIANA DE SAL Y PRODUCTOS QUIMICOS C.A. ECUASAL	\$ 2.836,40	0%	89%	B
17	GRUPASA GRUPO PAPELERO S.A.	\$ 2.720,00	0%	89%	B
18	PRODUCTORA CARTONERA S.A. PROCARSA	\$ 2.700,00	0%	90%	B
19	SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.	\$ 2.200,00	0%	91%	B
20	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S.A.	\$ 2.055,00	0%	91%	B
21	QUIFATEX S.A.	\$ 2.000,00	0%	92%	B
22	GISIS S.A.	\$ 1.875,00	0%	93%	B

23	INTACO ECUADOR S.A.	\$ 1.440,00	0%	94%	B
24	METALMECANICA METALCAR C.A.	\$ 1.415,00	0%	95%	B
25	OFFSET ABAD C.A.	\$ 1.400,00	0%	95%	B
26	LITOTEC S.A.	\$ 1.380,00	0%	96%	C
27	JANEC S.A.	\$ 1.310,00	0%	96%	C
28	FIDEICOMISO MERCANTIL TOWER PLAZA	\$ 1.290,00	0%	96%	C
29	SOLUBLES INSTANTANEOS C. A. SICA	\$ 1.280,00	0%	97%	C
30	ECUATORIANA DE SERVICIOS INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIONES ESEICO S.A.	\$ 1.265,00	0%	97%	C
31	SOCIEDAD EN PREDIOS RUSTICOS CERRO GRANDE S.A.	\$ 1.225,00	0%	97%	C
32	REYBANPAC C.A.	\$ 1.170,00	0%	97%	C
33	LABORATORIO INDUNIDAS S.A.	\$ 1.115,00	0%	98%	C
34	LITSUM S.A.	\$ 875,00	0%	98%	C
35	CONSTRUCCIONES ANMAVER S.A.	\$ 714,00	0%	99%	C
36	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A.	\$ 690,00	0%	99%	C
37	I2SOLUTIONS CIA. LTDA.	\$ 590,00	0%	99%	C
38	CONSTRUCTORA PALOSA S.A.	\$ 560,00	0%	100%	C
39	OSIER S.A.	\$ 520,00	0%	100%	C
40	PLASTISORIA S.A.	\$ 370,00	0%	100%	C

Fuente: Ipsomary S.A.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

3.6 Resultados obtenidos y análisis de los mismos.

3.6.1 Resultados de la encuesta a clientes de IPSOMARY S. A.:

Por medio de gráficos estadísticos se darán a conocer los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los actuales clientes de IPSOMARY S.A..

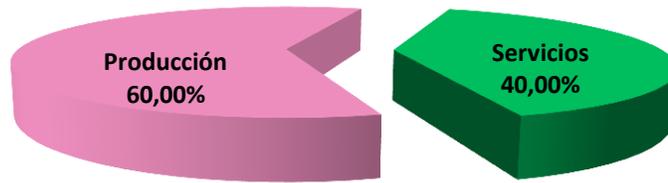
1. ¿Qué tipo de actividad tiene su empresa?

Tabla 9. Actividad de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicios	16	40,00%
Producción	24	60,00%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 3. Actividad de la empresa



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

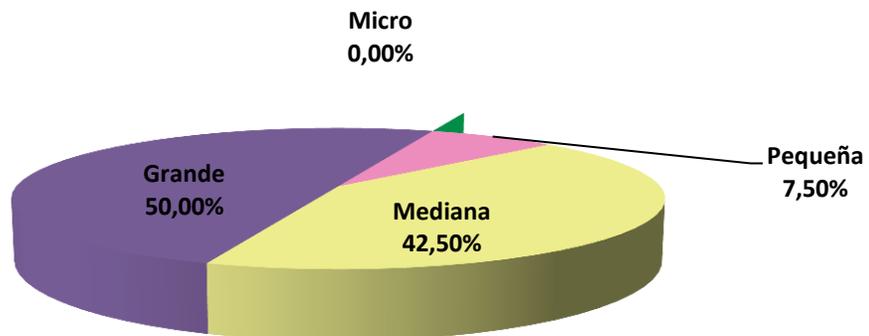
2. ¿Según las características de la empresa en que estándar la ubica?

Tabla 10. Tamaño de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Micro	0	0,00%
Pequeña	3	7,50%
Mediana	17	42,50%
Grande	20	50,00%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 4. Tamaño de la empresa



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

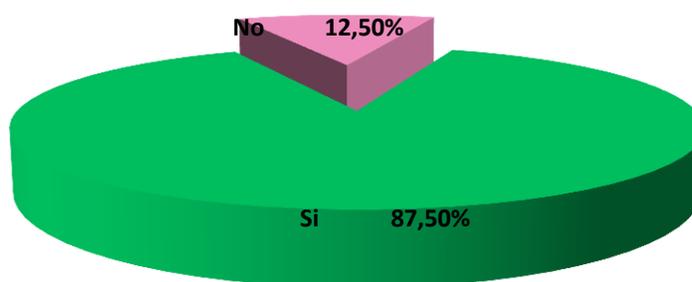
3. ¿Su empresa esta regularizada ambientalmente?

Tabla 11. Empresas regularizadas en el mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	87,50%
No	5	12,50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 5. Empresas regularizadas en el mercado



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

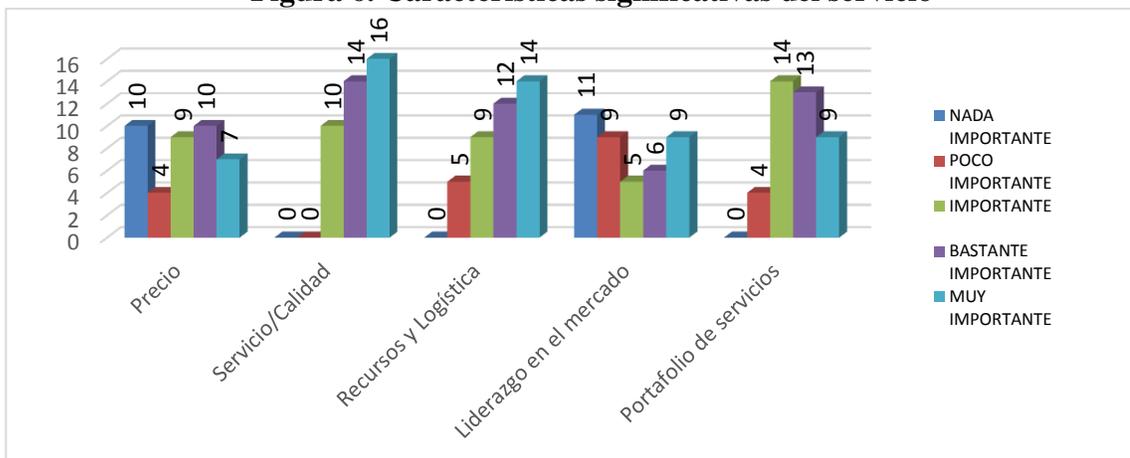
4. ¿Qué características considera significativas en una empresa de servicios ambientales?

Tabla 12. Características significativas del servicio

Descripción	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
	1	2	3	4	5
Precio	10	4	9	10	7
Servicio/Calidad	0	0	10	14	16
Recursos y Logística	0	5	9	12	14
Liderazgo en el mercado	11	9	5	6	9
Portafolio de servicios	0	4	14	13	9

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 6. Características significativas del servicio



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

5. ¿Cómo conoció los servicios que ofrece IPSOMARY S.A.?

Tabla 13. Fuentes de información

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sitio Web	5	12,50%
Recomendación	35	87,50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 7. Fuentes de información



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

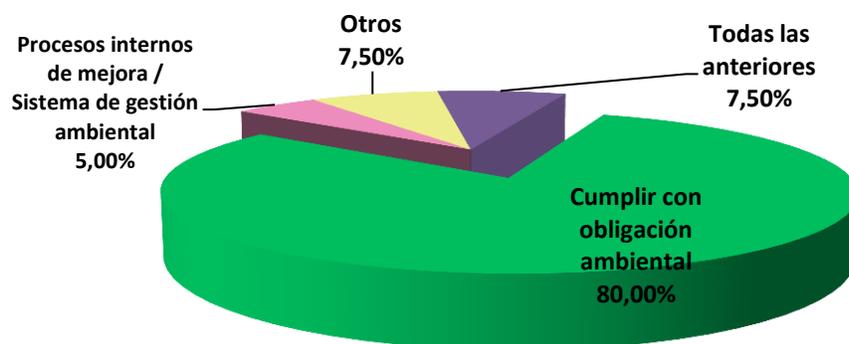
6. ¿Por qué contrató los servicios de IPSOMARY S.A.?

Tabla 14. Contratación de servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplir con obligación ambiental	32	80,00%
Procesos internos de mejora / Sistema de gestión ambiental	2	5,00%
Otros	3	7,50%
Todas las anteriores	3	7,50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 8. Contratación de servicios



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

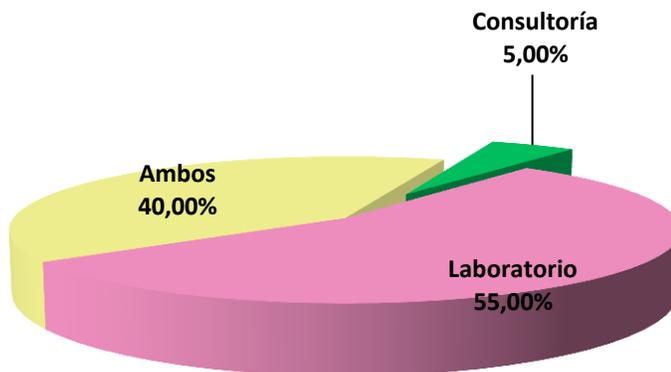
7. ¿Cuáles fueron los servicios que contrató?

Tabla 15. Servicios contratados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consultoría	2	5,00%
Laboratorio	22	55,00%
Ambos	16	40,00%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 9. Servicios contratados



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

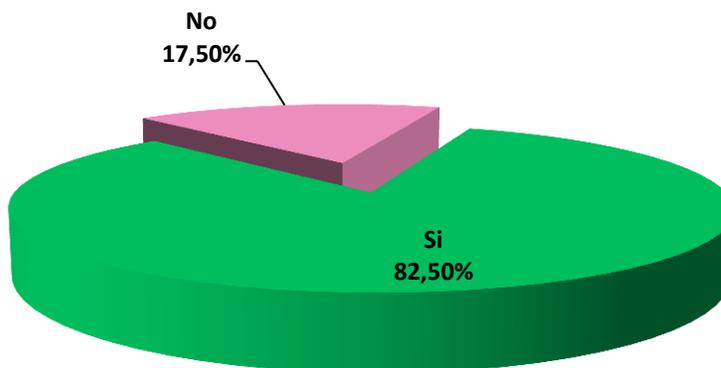
8. ¿Conoce otras empresas que brinden los mismos servicios de IPSOMARY S.A.?

Tabla 16. Competencia en el mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	82,50%
No	7	17,50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 10. Competencia en el mercado



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Interpretación: La gran mayoría de empresas 82.50% si conocen otras empresas que se dedican a la misma actividad que IPSOMARY S. A., mientras que un 17.50% no tiene conocimiento de alguna, esto nos da a entender que la gran mayoría de clientes prefieren contratar los servicios de IPSOMARY a pesar de conocer a otras empresas que realicen los mismos servicios. Indicaron conocer empresas como ELICROM, GRUPO QUIMICO MARCOS, DEPROINSA, PSI, CESTTA, SGS en cuanto a laboratorios; mientras que en consultoría SAMBITO, EQUILIBRATUM, I2 SOLUTIONS, INTEGRAL INGENIERIA, ECOPRAXIS, entre otras que brindan los mismos servicios que IPSOMARY.

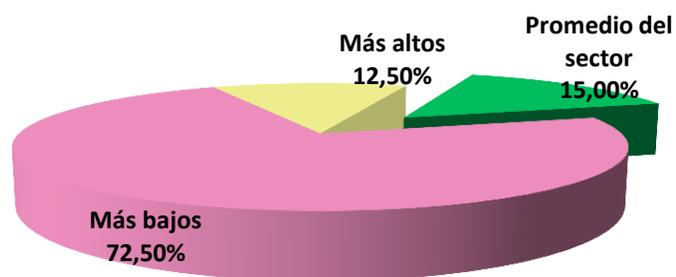
9. ¿Cómo considera la oferta de precios de IPSOMARY S.A. referente a la competencia?

Tabla 17. Comparación de precios en el mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promedio del sector	6	15,00%
Más bajos	29	72,50%
Más altos	5	12,50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Figura 11. Comparación de precios en el mercado



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

ANÁLISIS:

- Este primer análisis está basado en los datos obtenidos de las cuatro primeras preguntas de la encuesta, la información refleja como el nivel de sensibilidad y el

respeto por la preservación del medio ambiente está siendo prioridad para las empresas. Esto se da, debido a que la regulación ambiental en los actuales momentos se considera como requisito legal para el correcto funcionamiento ambiental y laboral; y está más direccionada a las grandes y medianas industrias, generando en estas una obligación de servicios, que es asumida por medio de la contratación de servicios a IPSOMARY S.A.

- - De la misma manera, se puede evidenciar que actualmente los clientes de IPSOMARY S. A. consideran relevante la calidad y el servicio que brinda la empresa, y que va de la mano los recursos que posee para poder ofrecer un servicio de calidad y que el cliente quede satisfecho. En cuanto al liderazgo de mercado que posea la empresa la mayoría de los clientes no lo encuentran significativo a la hora de contratar el servicio, ya que la necesidad de cumplir con las normativas ambientales es prioridad. El precio es otro factor que la mayoría cree es significativo a la hora de contratar los servicios que ofrece la empresa.
 - La mayoría de las empresas que realizan la contratación de los servicios de IPSOMARY S. A., ya sea de consultoría o del laboratorio; lo hacen porque tienen que cumplir ciertos requerimientos u obligaciones ambientales, estos requisitos se derivan de que un gran número de este porcentaje se encuentra regularizados ambientalmente ante la autoridad ambiental competente, ya sean estas grandes, medianas y pequeñas empresas.
 - En cuanto a comunicación y formas de llegar al potencial cliente, la empresa tiene mucho que desarrollar, pues se evidencia que en su mayoría las empresas han conocido de IPSOMARY S. A. debido a recomendaciones provenientes de otras empresas de su sector, por amistades o por otras empresas consultoras, tomando en cuenta que un pequeño porcentaje conoce de IPSOMARY S. A. por su página web (la cual se encuentra en mantenimiento actualmente); esto abre un gran abanico de oportunidades, como por ejemplo la gran capacidad de explotar medios de comunicación masivos actuales como las redes sociales y promocionar los servicios por ese medio, tomando en cuenta que muchas empresas cuentan con páginas y/o cuentas oficiales en las diversas redes sociales que se usan hoy en día.

- Los servicios que más son contratados por los clientes son el de laboratorio aunque la diferencia no es muy significativa con relación a los servicios de consultoría. Los ingresos por los servicios del laboratorio son menores en comparación con consultoría, por lo que la relación de ingresos económicos de los servicios de consultoría representan una entrada más significativa aunque menos frecuente, pues es mucho más frecuente la contratación de servicios de laboratorio de que consultoría.

- La percepción de los precios de IPSOMARY con relación a la competencia es que se manejan precios más bajos, esto puede ser una oportunidad para crear fidelidad con el cliente al momento de volver a contratar este tipo de servicios, además esto generaría que en caso de ser necesario estas empresas recomienden los servicios, lo que actúa como un medio de promoción de los servicios de IPSOMARY S. A., por el cual no hay que ejecutar ningún tipo de egreso.

10. Indique en qué grado cumplimos con sus expectativas de servicio

Tabla 18. Índice de satisfacción del cliente

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	Puntaje	ISC
MUY SATISFECHO	6	15,0%	100	15
BASTANTE SATISFECHO	15	37,5%	80	30
SATISFECHO	16	40,0%	60	24
INSATISFECHO	3	7,5%	40	3
BASTANTE INSATISFECHO	0	0,0%	20	0
MUY INSATISFECHO	0	0,0%	0	0
	40	100%		72

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

11. ¿Volvería a solicitar los servicios de IPSOMARY S.A.?

Tabla 19. Índice de repetición

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	Recompra	IRep
SI	4	15.0%	67%	10%
TAL VEZ	9	37.5%	60%	23%
NO	10	40.0%	63%	25%
NO LO SE	0	7.5%	0%	0%
	23	100%		58%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

12. ¿Recomendaría los servicios de IPSOMARY S. A. a otras empresas?

Tabla 20. Índice de recomendación

Nivel de satisfacción	# de Clientes	% de Clientes	Recomendación	IRec
SI	3	15.0%	50%	8%
TAL VEZ	11	37.5%	73%	28%
NO	10	40.0%	63%	25%
NO LO SE	0	7.5%	0%	0%
	24	100%		60%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

3.6.2 Análisis del Índice de lealtad del cliente

Tabla 21. Índice de lealtad del cliente

Nivel de satisfacción	% de Clientes	ISC	IRep	IRec	ILC
MUY SATISFECHO	15.0%	100	67%	50%	33
BASTANTE SATISFECHO	37.5%	80	60%	73%	35
SATISFECHO	40.0%	60	63%	63%	23
INSATISFECHO	7.5%	40	0%	0%	0
BASTANTE INSATISFECHO	0.0%	20	0%	0%	0
MUY INSATISFECHO	0.0%	0	0%	0%	0
	100%	72	62%	66%	28

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Las repuestas de este último grupo de preguntas han sido consideradas para medir el Índice de lealtad del cliente como se esbozan en las tablas anteriores y cuya lectura se la describe de la siguiente manera:

Índice de satisfacción: Se establecen seis grados de satisfacción o insatisfacción, en los cuales seis clientes dijeron que están “Muy satisfechos”, quince clientes dijeron en cambio que están “Bastante satisfechos” y así sucesivamente con el resto de escalas.

Índice de repetición: La interpretación aquí es que de los seis clientes que dijeron que están “Muy satisfechos”, solo cuatro indican que “Repetirían la compra” y que de los quince clientes que dijeron que están “Bastante satisfechos”, tan solo nueve de ellos “Repetirían la compra”.

Índice de recomendación: La interpretación aquí es que de los seis clientes que dijeron que están “Muy satisfechos”, solo tres indican que “Recomendarían el servicio” y que de los quince clientes que dijeron que están “Bastante satisfechos”, tan solo once de ellos “Recomendarían el servicio” y así sucesivamente con el resto de escalas.

- En la Tabla No. 21, se resumen las variables que nos indican la lealtad que tienen los actuales clientes de la empresa. En ella se puede determinar que el ISC obtenido de las encuestas corresponde a 72%, el cual se encuentra muy por debajo de la referencia que espera tener la empresa. Esto significa que se deben diseñar e implementar mejores estrategias para mantener la fidelidad del cliente.
- Con respecto al indicador de repetición IRep. se puede apreciar que el 58% de los clientes volverían a contratar los servicios de IPSOMARY; mientras que el indicador de recomendación IRec. se encuentra en el 60%, porcentajes que deben aumentar para generar una expectativa en ventas y mantener a los actuales clientes.
- Con todos los resultados obtenidos, se puede medir el Índice de Lealtad del Cliente ILC que ayudará a dar una mejor perspectiva de la fidelidad de los clientes y de la preferencia de los servicios ofertados. Este indicador es de 28/100 puntos, valor que se encuentra muy por debajo de lo esperado; pero que ofrece la oportunidad de aplicar estrategias que conlleven a mejorar estos indicadores y a su vez fortalecer la labor de la empresa y mantener su competitividad en el mercado.
- Para concluir este análisis de los indicadores mencionados anteriormente, se puede determinar que un cliente satisfecho, atrae a más clientes, factor muy importante para el crecimiento de una empresa.

3.6.3 Entrevista.

La entrevista se la realizó al gerente de la empresa considerando que es el actor principal de la empresa.

- Nombre y apellidos del entrevistado: Sergio Rodríguez Portés
- Cargo: Propietario y Gerente General de IPSOMARY S. A.
- Experiencia: 8 años

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la posición competitiva de IPSOMARY S.A. en cuanto a la prestación de servicios ambientales en el mercado? ¿Grande, mediana o en desarrollo?

IPSOMARY S. A. es una empresa que se preocupa por la situación medioambiental del país, en la actualidad la actividad productiva suele degradar el ambiente y en respuesta de aquello surge la empresa, para prestar sus servicios de consultoría ambiental, en cuanto la posición competitiva, considero que tenemos un buen nivel, nuestros servicios son de calidad y a precios competitivos del mercado.

2. ¿Realiza IPSOMARY S.A. actividades para conocer información relevante de la competencia?

La empresa no se ha enfocado en ello, debido a que no se ha considerado necesario, además no existe un departamento que se encargue de ello y contratar los servicios de una empresa que realice ese estudio es un coste que no ha sido considerado dentro del presupuesto, como se mencionó los precios que maneja la empresa la convierten en competitiva, tenemos costos incluso inferiores a otras consultoras.

3. ¿Cuáles son los puntos fuertes de IPSOMARY S.A.? (En que se destaca la empresa)

IPSOMARY S. A. ofrece calidad en el servicio que brinda posee recursos tecnológico además cumplimos con todas las especificaciones dictadas por el Ministerio de Ambiente, esto es muy importante debido a que la mayoría de personas o empresas que acuden a IPSOMARY S. A. lo que requieren es que se le ayude a cumplir con los requisitos del MAE para poder obtener o mantener sus permisos de funcionamiento.

4. ¿Cuáles son las debilidades que considera de IPSOMARY S.A.?

Creo que la principal debilidad es precisamente las ventas, no existe un departamento de ventas como tal, de eso se encarga la gerencia general, como sabrán en ocasiones no

es posible cumplir satisfactoriamente con ambos roles, por lo tanto no se gestiona como debe de ser las ventas de la empresa.

5. ¿IPSOMARY S. A. está cumpliendo con el objetivo de ventas?

En los últimos 2 años las ventas han disminuido, no podría responder si hemos cumplido o no con las metas, debido a que la empresa no se ha trazado metas de ventas, nos estamos enfocando en no perder más clientes y recuperar aquellos que han optado por la competencia. Nuestros servicios con mayor aceptación son los de consultoría ambiental y análisis de laboratorio.

6. ¿IPSOMARY S.A. cuenta con personal de ventas con el perfil adecuado y una estructura comercial que aporte al logro de resultados?

La gestiones de ventas es realizada por quien les habla, en ocasiones las reuniones con los posibles clientes se realizan con mi asistente, o con el encargado del área de operaciones, ya que como mencioné no contamos con un departamento de ventas, aunque se tiene mentalizado la creación de uno a futuro, eso depende de cómo mejoren los ingresos.

7. ¿Cuáles son sus canales de comunicación para dar a conocer los servicios de la empresa hacia potenciales clientes?

Generalmente promocionamos nuestros servicios de manera personalizada, tenemos un sitio web pero está en mantenimiento, además se hace telemarketing en especial a las empresas que por obligación requieren de consultorías ambientales, de vez en cuando usamos las redes sociales para lograr difundir los servicios de la empresa.

8. ¿Cumple la empresa con la planificación establecida tanto para los proyectos con clientes como en su funcionamiento interno?

Tratamos de hacerlo, pero ante una estrategia bien definida es casi imposible llegar a un satisfactorio.

3.6.4 Resultados de la entrevista al gerente de IPSOMARY S. A

En la entrevista realizada, se consideró los puntos antes mencionados, por lo que se concluyó lo siguiente:

- IPSOMARY S. A. es considerada como una empresa joven, que en su corta trayectoria se ha convertido en una de las empresas líderes del mercado respecto a Servicios Ambientales, con una considerable cartera de clientes, a pesar de haber perdido una parte, lo cual también se considera que influye en el decrecimiento de sus ingresos que se ha evidenciado los dos últimos años. A pesar de ello es reconocida por la calidad de trabajo que ofrece y que les permite ganar contratos.
- En Consultoría Ambiental existen diferentes servicios que son demandados por compañías y entidades de todos los sectores profesionales (pymes, grandes corporaciones, constructoras, organismos de la administración pública, etc.). Dentro de la cartera de servicios que ofrece IPSOMARY S. A., los de mayor demanda son los Procesos de Auditorías y de Laboratorio.
- IPSOMARY S. A. no practica un determinado proceso de ventas, la manera como obtiene contratos es gracias a la gestión efectuada del gerente-propietario, pues es quien realiza la labor de buscar los clientes con conocidos profesionales del medio laboral. Una vez que se realiza el servicio no se gestiona ni se ejecuta ninguna acción postventa para conocer cuando sería el momento oportuno para volver a brindar el servicio.
- Uno de los problemas que se presenta en la empresa es la captación de clientes, debido a que no existen estrategias definidas para ello. Las ventas son gestionadas por la gerencia, no tenemos un departamento de ventas, sin embargo por factor tiempo en ocasiones no se puede realizar visitas directas a los posibles clientes, considero que esto ha influido en la disminución de las ventas en los últimos dos años.
- Muchos de nuestros clientes contratan nuestros servicios debido a recomendaciones, una de las debilidades de la empresa es la falta de promoción, y publicidad, no se ha puesto suficiente esfuerzo en el asunto debido a que no ha sido necesario.

Capítulo IV

4. La Propuesta

4.1 Detalle de la propuesta

IPSOMARY S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, es una empresa que brinda servicios relacionados con el medio ambiente y salud ocupacional; siendo una empresa joven con apenas 9 años en el mercado nacional, ha logrado destacarse como una empresa de servicios. Luego de realizar la investigación del presente proyecto, se pudo determinar que debido a ciertos factores relacionados la organización interna, en especial en el aspecto comercial, como primer problema, la empresa carece de un departamento de ventas, por lo tanto no existen estrategias ni proyecciones a futuro.

La propuesta esta direccionada a implementar un departamento de ventas y diseñar estrategias para que se incremente la misma en un 40% durante el primer año, este nuevo departamento se encargará del manejo de los siguientes aspectos:

- Planificación y proyección de ventas.
- Conformar un equipo de ventas y capacitarlo.
- Realizar análisis del mercado y clientes potenciales, para incrementar los volúmenes de ventas.
- Elaborar informes de ventas e ingresos que se relacionan con otras áreas de la empresa.
- Elaborar estrategias de promoción y comercialización.

Una correcta implementación del departamento de ventas y aplicación del plan estratégico, contribuirán a mejorar la gestión comercial de la empresa IPSOMARY S.A.

4.2 Análisis estratégico.

4.2.1 Antecedentes de la empresa IPSOMARY S.A.

La empresa IPSOMARY S.A. fue creada en el año 2008, por el Ing. Ambiental Sergio Rodríguez Portés, con el objetivo de brindar consultorías y servicios que permitan el control, reducción y mitigación del impacto ambiental ligado al sector productivo ecuatoriano. La idea de negocio surgió con el creciente mercado de servicios

ambientales y la poca oferta que en ese entonces existía, uno de los primeros servicios que IPSOMARY S.A. ofreció fue análisis y control del ruido laboral, con el pasar de los años, la empresa ha extendido su cartera de productos. Actualmente la empresa a pesar de tener estabilidad económica, ha experimentado problemas con las ventas, ya que las mismas no han tenido el despegue esperado.

4.2.2 Portafolio de servicios ofrecidos por la empresa IPSOMARY S. A.

IPSOMARY S.A., es una de las empresas pioneras relacionada a la prestación de estos servicios con una antigüedad de nueve años en el mercado ecuatoriano. Entre su portafolio de prestaciones de servicio se encuentran **i)** Consultoría Ambiental con acreditación del Ministerio de Ambiente (Consultoría Ambiental y Consultoría de Seguridad Industrial); **ii)** Laboratorio de Ensayos acreditado bajo norma NTE INEN-ISO/IEC17025:2006. (Parámetros ambientales, laborales, de aguas y de caucho).

En las tablas continuas se detalla el Portafolio de Servicios de IPSOMARY S.A., los cuales se clasifican en tres categorías de productos, tales como: Consultoría Ambiental, Consultoría en Seguridad Industrial y Servicios de Laboratorio de Ensayo.

Tabla 22. Portafolio de Servicios de Consultoría Ambiental

Servicios	
Registro SUIA	Obtención de Certificado de Intersección
Categorización Ambiental	Términos de Referencia
Auditoría Ambiental	Estudios de Impacto Ambiental
Procesos de Participación Social	Licencia Ambiental
Licencia Transporte de Desechos peligrosos	Registro Generador de Desechos peligrosos
Seguimiento en proyectos de PMA	Informes de Exploración
Inventario Ambiental	Levantamiento de Línea Base
Socialización de proyectos	Varios

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 23. Portafolio de Servicios de Consultoría de Seguridad Industrial
Servicios

Elaboración y Gestión de Aprobación de reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el M.R.L.
Estructuración y Conformación de Organismos Paritarios y Gestión de Aprobación en el M.R.L.
Elaboración de Matriz de Identificación de Riesgos.
Elaboración de Planes de Emergencias y Contingencia.
Análisis Ergonómico de Puestos de Trabajo.
Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 24. Portafolio de Servicios de Laboratorio de Ensayo
Mediciones Ambientales

Ruido Ambiente	Material Particulado PM10, PM2.5
Calidad Aire Ambiente	Compuestos Orgánicos Volátiles
Opacidad en Fuentes Fijas y Móviles	Gases de Combustión en Fuentes Fijas y Móviles
Partículas Sedimentable	Metales en Aire Ambiente
Mediciones Laborales	
Exposición al Ruido Laboral	Dosimetría de Ruido
Electromagnetismo	Luminosidad
Partículas Respirables PM1, PM2.5, PM4, PM7, PM10, TSP.	Estrés Térmico
Compuestos Orgánicos Volátiles	Metales en Ambiente de Trabajo
Mediciones Caucho	
Ensayos de Tensión en Caucho	Ensayos de dureza en Caucho
Mediciones en Agua	
Demanda Química de Oxígeno en Aguas	Demanda Bioquímica de Oxígeno en Aguas
Potencial de Hidrógeno PH en Aguas	Sólidos Suspendidos Totales en Aguas
Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González	

4.2.3 Diagnóstico organizacional de IPSOMARY S.A.

4.2.3.1 Misión

IPSOMARY es una empresa de servicios ambientales, cuyo fin es brindar soluciones ambientales a pequeñas, medianas y grandes industrias, mediante el trabajo especializado y bajo el cumplimiento de la normativa ambiental y la ejecución de modernas metodologías ambientales.

4.2.3.2 Visión

Establecerse una como empresa líder en servicios ambientales dentro de 5 años, ofreciendo un amplio portafolio de servicios ambientales, dirigidos a todo tipo de industrias a nivel nacional, aplicando siempre la calidad, pasión e integridad, que generen confianza hacia nuestros clientes.

4.2.3 3 Valores empresariales

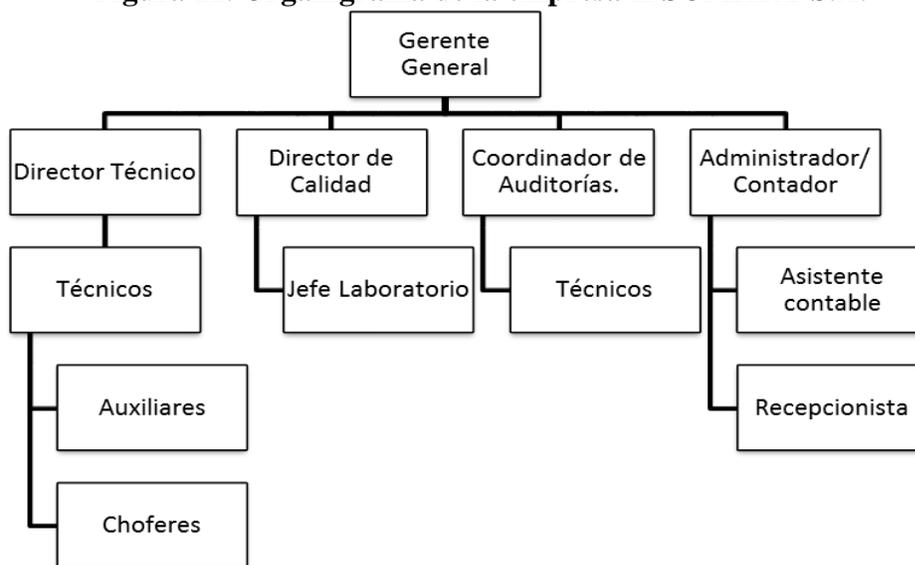
- **Calidad.-** todos nuestros servicios ofrecidos a nuestros clientes deben siempre cumplir con altos estándares de calidad, como lo son el aplicar metodologías estandarizadas para los ensayos de laboratorio y métodos correctos de gestión ambiental en nuestros servicios de consultoría.
- **Pasión.-** amamos lo que hacemos, tanto que nuestro compromiso con nuestros colaboradores es la continua formación, mediante diversos métodos como capacitación, entrenamiento y planes de formación; además de que nos gusta lo que hacemos hacerlo siempre bien y dispuestos a ofrecer siempre una solución a nuestros clientes.
- **Integridad.-** la integridad total, es nuestro principal valor, entendiéndose este como el conjunto de aquellos aspectos que hacen que la gestión de una empresa sea siempre transparente y ética, cumpliendo siempre las promesas que hacemos tanto a nuestros clientes, como a nuestros socios y colaboradores.

4.2.3.4 Principales problemas que afectan los niveles comerciales de la empresa.

- No se sigue un proceso determinado para gestionar las ventas, tampoco se promueven estrategias para incrementar la cartera de clientes.

- La empresa vive el “día a día” ya que no realiza proyecciones de ventas ni establece metas de ventas, se observa descoordinación y poca organización comercial, ya que no existen responsables de coordinar y manejar las ventas de la empresa.
- No se cuenta con una cartera de clientes, las ventas se han centralizado en un cliente considerado “grande”, gran parte de los ingresos actuales, se derivan de la empresa Holcim Ecuador, principal cliente de IPSOMARY S.A.
- Los empleados no tienen funciones específicas a nivel organizacional en especial a nivel comercial, por lo tanto a veces se encomiendan tareas de ventas a personas encargadas de otras áreas lo que disminuye la productividad y competitividad.
- La empresa carece de estrategias para la promoción de sus servicios, en ocasiones la promoción se realiza por medio de recomendaciones, trípticos, o tarjetas de presentación.
- La empresa mantiene un sitio web, donde se dan a conocer los servicios que la misma ofrece, sin embargo este no se mantiene al día, y los requerimientos de los posibles clientes no son contestados a tiempo ya que no existe un responsable de gestionar la página.
- Todos los problemas mencionados se derivan de la carencia de un departamento de ventas, tal y como se muestra en el organigrama estructural de la empresa.

Figura 12. Organigrama de la empresa IPSOMARY S.A.

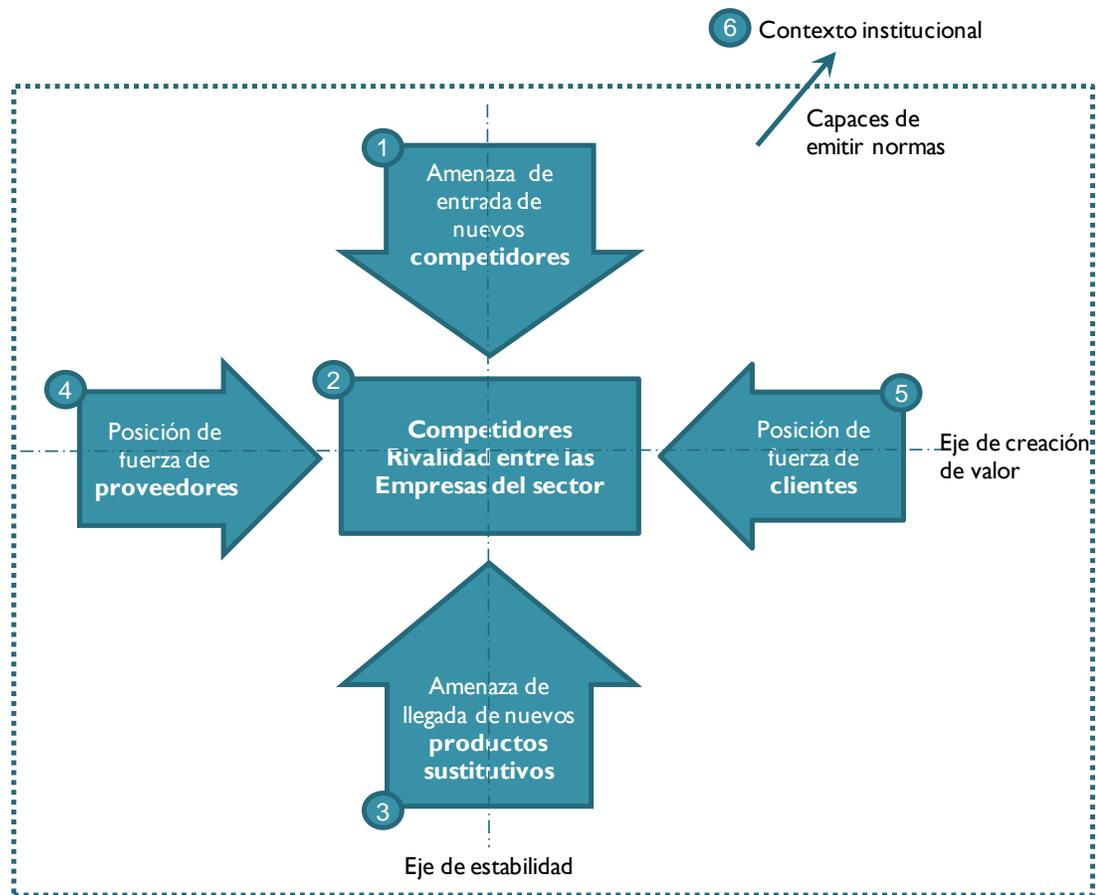


Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.2.3.5 Análisis externo micro entorno, Matriz de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se encarga de estudiar un negocio basado en la amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociación con proveedores y clientes considerado el nivel competitivo del sector en el cual se desenvuelve la empresa. En grupo las cinco fuerzas establecen el nivel competitivo, rentabilidad del sector, y sus posibilidades que se den en el futuro.

Figura 13. Esquema cinco fuerzas de Porter



Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

Amenazas de nuevos entrantes: Cuando entran al mercado nuevos competidores, esto supone que la empresa debe incrementar su capacidad y recursos para obtener una mayor participación en el mercado.

Rivalidad de competidores: Cuando los competidores se sienten presionados o cuando ven oportunidades suele formarse una rivalidad, es preciso establecer si la rivalidad de los competidores está afectando la gestión comercial de la empresa.

Presión de productos sustitutivos: el surgimiento de productos sustitutivos puede ser un limitante para que las empresas nivelen sus precios, estos productos pueden ser elaborados por competidores del mismo sector u otros sectores, conocer esto permite que la empresa adapte sus productos a las necesidades del cliente, ofreciendo mejores oportunidades que la competencia.

Poder de negociación de los compradores y clientes: Los compradores suelen forzar los precios para que estos disminuyan mientras exigen mayor calidad.

Poder de negociación de los proveedores: Es importante analizar a los proveedores ya que ellos pueden incrementar los precios o disminuir la calidad y si la empresa no logra justificar los aumentos de precio en el producto final, deberá absorberlos generando pérdidas en la organización.

Para Porter, las cinco fuerzas interactúan y cambian de manera constante, el objetivo del análisis que se presenta en la tabla a continuación, es para posicionar a la empresa en un status en el cual pueda defenderse de las amenazas de la competencia.

Tabla 25. Análisis de la Matriz 5 fuerzas de Porter

PERFIL COMPETITIVO	<i>Hostil</i>	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	<i>Favorable</i>
Rivalidad empresas del sector							
- Crecimiento	<i>Lento</i>			X			<i>Rápido</i>
- Naturaleza de los competidores	<i>Muchos</i>			X			<i>Pocos</i>
- Exceso de capacidad productiva	<i>Si</i>		X				<i>No</i>
- Rentabilidad media del sector	<i>Baja</i>				X		<i>Alta</i>
- Diferenciación del producto	<i>Escasa</i>		X				<i>Elevada</i>
- Barreras de salida	<i>Bajas</i>	X					<i>Altas</i>

PERFIL COMPETITIVO	<i>Hostil</i>	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	<i>Favorable</i>
Barreras de Entrada							
- Economías de escala	No	X					<i>Si</i>
- Necesidad de capital	Bajas		X				<i>Altas</i>
- Acceso a la tecnología	Fácil				X		<i>Difícil</i>
- Reglamentos o leyes limitativos	No			X			<i>Sí</i>
- Trámites burocráticos	No			X			<i>Sí</i>
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa			X			<i>Enérgica</i>
Poder de los Clientes							
- Número de clientes	Pocos	X					<i>Muchos</i>
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña	X					<i>Grande</i>
- Rentabilidad de los clientes	Baja			X			<i>Alta</i>
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo			X			<i>Alto</i>
Productos sustitutos							
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	Grande	X					<i>Pequeña</i>
CONCLUSIÓN	<p>> Estamos en un mercado de competitividad relativamente alta, pero con ciertas modificaciones en el producto y la política comercial de la empresa, podría encontrarse un nicho de mercado.</p>						Total 40

Una vez terminado el análisis se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 26. Oportunidades y Amenazas derivadas de la Matriz 5 fuerzas de Porter

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1:	Aparición de tecnología nueva y mas.	A1:	Crisis económica.
O2:	Alianzas estratégicas.	A2:	El buen desempeño de la competencia.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.2.3.6 Análisis externo macro entorno (PEST)

Por medio de la matriz PEST se analizan los factores que influyen en el desempeño de la organización, a continuación se mencionan:

Tabla 27. Factores PEST

Políticos	Factores que determinan la actividad de la empresa: legislación laboral, tratados comerciales, normas de medio ambiente, entre otras.
Económicos	Los factores políticos implican efectos económicos. El comportamiento, la confianza del comprador y su nivel adquisitivo están relacionados con el auge, estancamiento, recesión y recuperación de la economía.
Sociales	Se enfoca a las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan a las actitudes, opiniones e intereses de personas. Varían de un país a otro de forma notable.
Tecnológicos	Es un factor importante para casi la totalidad de las empresas industriales. La tecnología es una fuerza impulsadora de negocios, mejora la calidad y puede reducir los tiempos para el mercadeo.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

En base a los factores mencionados se realizó el diagnóstico global del entorno PEST, en la matriz que se presentara a continuación se muestran varios enunciados que permiten valorar los factores PEST a cada una de ellas se le asignó una valoración según su nivel de aceptación:

0. En total desacuerdo
1. No está de acuerdo
2. Está de acuerdo
3. Está bastante de Acuerdo
4. Está en total acuerdo

Tabla 28. Matriz PEST

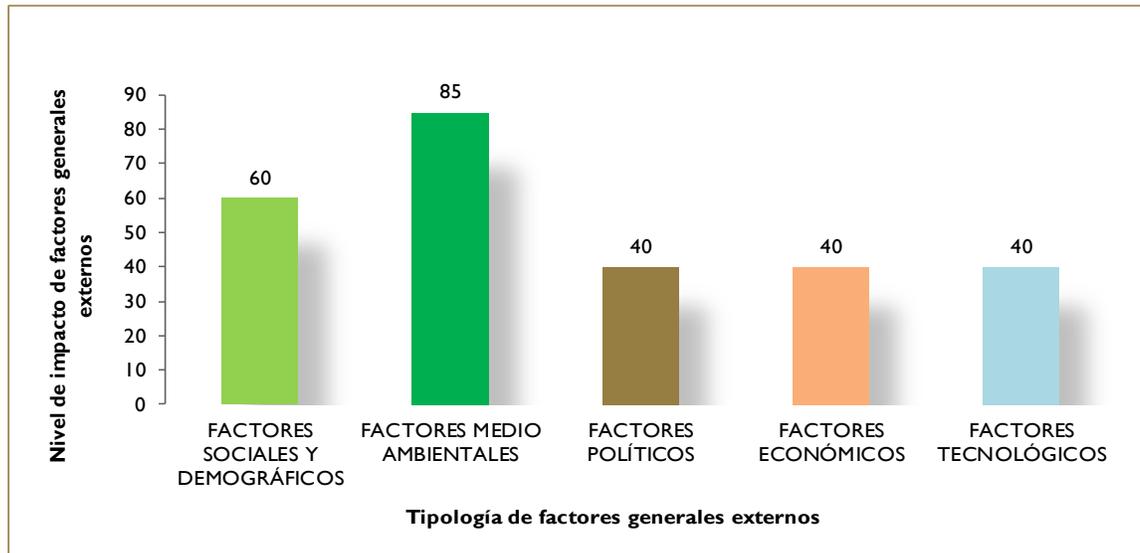
AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.		X			
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.			X		
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.				X	
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.			X		
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.					X
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.		X			
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		X			
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.			X		
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.			X		
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.			X		
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.			X		
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.		X			
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.		X			
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.			X		
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.			X		

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.				X	
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.		X			
18. El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.			X		
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.		X			
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.		X			
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					X
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.				X	
23. En nuestro sector, la políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.					X
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.					X
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.			X		
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES POLÍTICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES ECONÓMICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE FACTORES TECNOLÓGICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
HAY UN NOTABLE IMPACTO DEL FACTOR MEDIO AMBIENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

El gráfico que se muestra a continuación refleja el resultado del análisis realizado a cada una de las variables PEST:

Figura 14. Nivel de impacto de los factores generales.



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Con las conclusiones que se obtienen del análisis PEST, se determinan las oportunidades y amenazas más sobresalientes las cuales serán reflejadas en la matriz FODA.

Tabla 29. Oportunidades y Amenazas derivadas de la matriz PEST

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O3:	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.	A3:	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación ambiental.
O4:	Nuevos puntos de venta.	A4:	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios similares.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.2.3.7 Matriz FODA

Una vez realizado los respectivos análisis de macro y micro entorno se obtuvieron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 30. Matriz FODA

DEBILIDADES	Falta de promoción (publicidad y comunicación efectiva) del portafolio de servicios.
	Estructura organizacional desordenada e incompleta.
	Falta de estrategias de ventas.
	Mayores costos que la competencia.
AMENAZAS	El buen desempeño de la competencia.
	Crisis económicas.
	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación ambiental.
	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios similares.
FORTALEZAS	Conocimiento del mercado.
	Contar con laboratorios e infraestructura propia.
	Calidad de trabajo.
	Empresa acreditada por el SAE.
OPORTUNIDADES	Alianzas estratégicas.
	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.
	Nuevas tecnologías y más.
	Abrir nuevos puntos de venta.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

A continuación se realiza la valoración de la matriz FODA comparativo de la empresa, para de este modo determinar la posición de IPSOMARY frente a la competencia. La valoración de las variables FODA se realizó según la siguiente tabla:

Tabla 31. Tabla valoración para la matriz FODA.

TABLA DE CLASIFICACION	
3	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial
2	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Tabla 32. Matriz FODA comparativo de la competencia

Debilidades		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Falta de promoción (publicidad y comunicación efectiva) del portafolio de servicios	30	1	30	2	60	3	90
2	Estructura organizacional desordenada e incompleta	20	2	40	2	40	2	40
3	Falta de estrategias de ventas.	40	0	0	0	0	1	40
4	Mayores costos que la competencia.	10	2	20	2	20	2	20
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		90		120		190

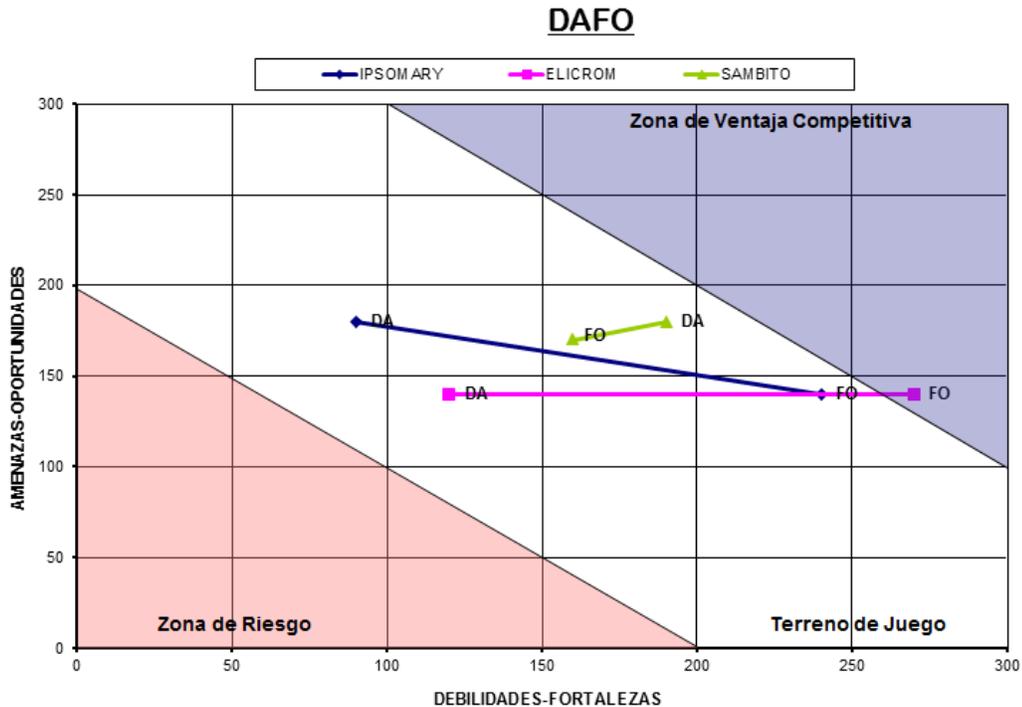
Fortalezas		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Conocimiento del mercado	20	3	60	2	40	2	40
2	Contar con laboratorios e infraestructura propia	30	3	90	3	90	1	30
3	Calidad de trabajo	40	2	80	3	120	2	80
4	Empresa acreditada por el SAE	10	1	10	2	20	1	10
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		240		270		160

Amenazas		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	El buen desempeño de la competencia.	20	2	40	2	40	2	40
2	Crisis económicas.	20	1	20	1	20	2	40
3	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación	20	0	0	0	0	1	20
4	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios	40	3	120	2	80	2	80
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		180		140		180

Oportunidades		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Alianzas estratégicas.	30	2	60	2	60	2	60
2	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.	40	1	40	1	40	2	80
3	Nuevas tecnologías y más	10	2	20	2	20	1	10
4	Abrir nuevos puntos de venta	20	1	20	1	20	1	20
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		140		140		170

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 15. Gráfico del análisis FODA comparativo de la competencia.



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

El análisis de la matriz FODA permitió establecer que la empresa IPSOMARY S. A. se encuentra en el terreno de juego, en otras palabras puede mejorar su ventaja competitiva si implementa estrategias direccionadas a afrontar sus debilidades y amenazas, mientras se observa que las empresas competidoras tienen ventaja competitiva ya que presentan mejores condiciones en cuanto sus fortalezas y oportunidades sobre todo a nivel comercial. Para determinar qué tipo de estrategias requiere implementar la organización es preciso que se elabore una matriz cruzada, según el esquema que se presenta a continuación:

Figura 16. Esquema de matriz cruzada para identificar estrategias a llevar a cabo.



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 17. Matriz cruzada Fortalezas-Oportunidades

Las fortalezas se usan para tomar ventaja en cada una las oportunidades.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS	F1	0	3	4	3
	F2	2	1	2	2
	F3	2	2	3	3
	F4	1	1	3	2
Total	34	5	7	12	10

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 18. Matriz cruzada Fortalezas-Amenazas

Las fortalezas evaden el efecto negativo de las amenazas.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	2	3	3	3
	F2	1	2	2	2
	F3	3	3	2	3
	F4	2	4	2	3
Total	40	8	12	9	11

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 19. Matriz cruzada Debilidades-Oportunidades.

Superamos las debilidades tomando ventaja de las oportunidades

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	2	2	4	3
	D2	1	3	3	3
	D3	1	2	4	3
	D4	2	3	3	2
Total	41	6	10	14	11

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 20. Matriz cruzada Debilidades-Amenazas.

Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		AMENAZAS				
		A1	A2	A3	A4	
DEBILIDADES	D1	1	3	4	3	
	D2	1	3	1	3	
	D3	1	2	1	2	
	D4	1	3	1		
Total		30	4	11	7	8

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Figura 21. Síntesis de resultados de la matriz cruzada.

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	34	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	40	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	30	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	41	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

El resultado del análisis indica que la empresa IPSOMARY S. A. no aprovecha las oportunidades debido a que no se encuentra preparada para ello, según esta estrategia IPSOMARY S. A. debe procurar minimizar sus debilidades aprovechando las oportunidades del mercado.

Mediante la aplicación de un análisis FODA de la organización, se obtuvo una visión clara de la ventaja competitiva, los recursos, las capacidades y habilidades de la empresa. Lo que se transmite en encontrar ese aspecto que llevado de una buena manera, sea el precursor de un aumento en la rentabilidad de las operaciones de IPSOMARY S. A. Para la elección de las estrategias más acordes a las posibilidades de la empresa, se identificaron las habilidades, recursos y capacidades con los que se dispone:

Eficiencia: Tomando en cuenta la segmentación de recursos materiales en IPSOMARY S. A., infraestructura, vehículos, mobiliario, etc.; la eficiencia generada por un buen manejo de la empresa es evidente, pues se logra la coordinación necesaria entre áreas para compartir ciertos recursos necesarios para las actividades de la empresa como lo es el más importante: uso de los vehículos, pues se ha identificado que si bien la empresa cuenta que una poca cantidad de vehículos, sus actividades propias de servicios, hacen que la necesidad de visitar a los clientes para desarrollar el servicio sea indispensable, y aun así la gestión es tal que con la cantidad de vehículos reducidas se logra realizar las visitas necesarias a clientes. Todo esto se logra gracias a un buen direccionamiento de la gerencia, además en ciertos casos de una buena “intermediaria” pues administradora que si bien no es parte de ninguna de las áreas operativas es quien en algunos casos se encarga de ser el medio de coordinación de este recurso (vehículos) incluso quedando tiempo para que se realice actividades complementaria como mensajería con el uso de estos.

Otro buen manejo de recursos por parte de IPSOMARY S. A. es el económico, se ha diseñado un buen esquema de manejo de recursos económicos, mediante la aplicación de métodos básicos de contabilidad, los cuales son asignación de cajas chicas a cada una de las áreas, siempre que esas actividades sean directamente operativas, además de cajas adicionales a cada proyecto o a cada personal operativo cuando el valor excede cierto monto para la ejecución de algunas actividades, cuando se trata de cajas chicas de cada áreas estos recursos son manejados directamente por los jefes de cada área quienes a su vez asignan según el caso a personal encargado directo del manejo de estos recursos, asegurándose así la continua operación de cada área sin la necesidad de la participación directa del gerente, pues incluso estas cajas son asignadas bajo petición de cada jefe de área a la administradora quien tiene la autonomía suficiente para la asignación directa de estos recursos, solo en casos especiales en que los montos exceden hasta cierto punto los valores normales se debe proceder bajo autorización de gerencia. Estos factores dan como resultado que la eficiencia de la empresa sea considerable, teniendo en cuenta que cada área puede desarrollar con pocos recursos la ejecución de trabajos y proyectos enteros, de una manera fácil y fluida.

Calidad: En cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por IPSOMARY S. A., estos se pueden encasillar en alta calidad; para esto se tomara en cuenta las dos líneas de negocio (áreas de la empresa):

- Consultoría.- acreditada como tal ante el Ministerio de Ambiente del Ecuador, debe considerarse que los requisitos para empresas es más estricto que para consultores individuales, pues entre otros requisitos deben tener en nómina a profesionales de distintas ramas, requisito que la empresa cumple a cabalidad.

- Laboratorio.- lo que se concluye que IPSOMARY S. A. ha adquirido para el desarrollo de sus servicios altos estándares de calidad, con lo cual su énfasis en la calidad de sus servicios ofertados es elevado.

4.3 Diseño del plan estratégico de ventas.

4.3.1 Determinación de estrategias.

Estas estrategias están dirigidas a ofrecer una clara propuesta de valor de la empresa hacia los clientes, para esta propuesta de valor básicamente se deben definir dos tipos de estrategias, las cuales son:

- Estrategia genérica de competencia
- Estrategia de posicionamiento.

4.3.1.1 Elección de la Estrategias genéricas.

Porter establece tres tipos de estrategias genéricas:

- **Liderazgos de Costos:** Consiste en mantener el liderazgo de costo mediante un conjunto de acciones integradas, para fabricar productos u ofrecer servicios a un coste más bajo en relación a la competencia y en términos aceptables para los clientes.
- **Diferenciación:** Requiere que la empresa venda productos diferenciados, los productos deben ser mejorados de manera permanente para mantener la diferenciación frente a los competidores.

- **Enfoque de Nichos:** Direccionada a ofrecer productos o servicios a un segmento de mercado en particular, cuando se implementa este tipo de estrategia las empresas pueden lograr ventaja competitiva en cierto sector de la industria.

Figura 22. Valoración de las estrategias genéricas.

ESTRATEGIA	Variables	Valor	Total	Observación
Liderazgos de Costos	La organización puede reducir costos de los servicios que ofrece sin que exista un impacto económico significativo.	0	1	La empresa ofrece servicios de asesoría ambiental, por lo tanto no es posible disminuir costes, los profesionales brindan sus servicios a un honorario establecido no es posible reducir salarios, tampoco disminuir la calidad.
	La empresa puede disminuir sus costos sin alterar la calidad del servicio.	1		
Diferenciación	Es posible ofrecer servicios de valor agregado que se diferencien de la competencia.	3	7	La empresa esta en capacidad de ofrecer un servicio diferenciado de valor agregado, puede modificar su gestión comercial y mejorar su servicio al cliente.
	La empresa se encuentra en capacidad de modificar su servicio para mantener la diferenciación.	4		
Enfoque de Nichos	La empresa tiene identificado nichos de mercado distintos, especiales o únicos para ofrecer sus servicios de manera especializada.	1	4	Las personas que contratan servicios de asesoría ambiental en general buscan servicios estandares ya que el objetivo de contratar las consultorias es cumplir con los requerimientos exigidos por el Ministerio de Ambiente.
	La empresa se encuentra en capacidad de desarrollar habilidades unicas para satisfacer las necesidades de un mercado distinto.	3		
1. No está de acuerdo		2. Está de acuerdo.		
3. Está bastante de Acuerdo		4. Está en total acuerdo		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Una vez que se valoró la capacidad de la empresa para llevar a cabo las estrategias genéricas, se determinó que la estrategia de diferenciación es la que más se ajusta a las necesidades, recursos y servicios que ofrece la empresa IPSOMARY S. A..

4.3.1.2 Elección de la Estrategia de posicionamiento.

Es necesario que se determine una estrategia de posicionamiento optima, debido a que los clientes buscan los servicios que les proporcione un mayor valor, por lo tanto suelen hacer un balance precio/beneficio, en la figura que se muestra a continuación se observa

las posibles propuestas de valor para que una empresa logre posicionar sus servicios en el mercado.

Figura 23. Matriz de posicionamiento.

		PRECIO		
		MAS	EL MISMO	MENOS
B E N E F I C I O S	MAS	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	LO MISMO	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	MENOS	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

Fuente: Fundamentos del Marketing (Kotler pág. 264)

La figura anterior muestra las estrategias de posicionamiento que pueden ser adoptadas por la empresa, considerando los análisis previos, y los recursos con los que dispone la empresa se determinó que se deben manejar estrategias de más por lo mismo, es decir incrementar los beneficios para los clientes, sin incrementar los precios de los servicios. La estrategia elegida permite que IPSOMARY ofrezca mejores servicios que los competidores por el mismo precio.

4.3.1.3 Matriz de Estrategia de competencia y posicionamiento.

Tabla 33. Matriz de Estrategias del Plan de Ventas de la empresa IPSOMARY.

Tipo de estrategia:	Diversificación - más por lo mismo.				
Objetivo estratégico:	Incrementar las ventas en un 40% incorporando diferenciación en los servicios que ofrece la empresa IPSOMARY S.A., para lograr que el comprador prefiera a la firma sobre sus rivales.				
Estrategias	Tácticas	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Ofrecer servicio superior, implementando servicios de preventa y post-venta, sin incremento de los precios actuales.	Realiza análisis de las necesidades de los clientes, para identificar los servicios preventa y postventa que se brindara (asesoría, capacitación, entre otros).	Jefe de ventas Gerente	Humano Suministros de oficina	3 años	Volúmenes de venta. Cantidad de clientes fidelizados.
	Establecer los parámetros y condiciones bajo los cuales se brindara los servicios e post y preventa.				
Ofrecer tarifas Premium (diferenciadas o con descuentos) para mejores clientes.	Determinar el presupuesto con el que cuenta la empresa para otorgar descuentos y tarifas especiales a grandes clientes.	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Volúmenes de venta.
	Elaborar tabla de tarifas y descuentos según montos de los servicios contratados.				
Incrementar la fidelización de clientes mediante un plan de incentivos por montos de contrato.	Establecer los parámetros y condiciones bajo los cuales se ofrecerán incentivos para los mejores clientes.	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Volúmenes de venta. Cantidad de clientes fidelizados.
	Elaborar el plan de incentivos (premios) que se entregaran a los clientes, calendario y presupuesto.				

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

Tabla 33. Matriz de Estrategias del Plan de Ventas de la empresa IPSOMARY.

Estrategias	Tácticas	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Otorgar facilidades de pago y crédito a clientes que han mostrado lealtad a la firma	Analizar el status crediticio de los clientes (montos de compra, historial de pagos, tiempo que lleva contratando los servicios de la empresa)	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Créditos otorgado. Capacidad de pago de clientes. Volumenes de ventas
	Elaborar una base de datos con la información de los clientes que accedan a créditos.				
	Elaborar un plan de pagos conveniente para ambas partes (cliente-empresa).				
Disminuir el tiempo para la entrega de resultados de laboratorio o emisión de informes ambientales	Evaluar los procesos actuales para la emisión de informes ambientales y resultados de laboratorio.	Gerente Coordinado de auditorías Director de calidad Director técnico	Humano Suministros de oficina Efectivo Equipo de laboratorio Equipos de inspección	3 años	Tiempo en que se emite informes ambientales. Tiempo de entrega de resultados de laboratorio. Tiempo para realizar inspecciones y estudios. Nivel de satisfacción de clientes.
	Identificar posibles barreras o procesos que demoren la entrega de los resultados de laboratorio y emisión de informes ambientales				
	Rediseñar los procesos para la emisión de informes ambientales y resultados de laboratorio.				
	Disminuir al máximo los cuellos de botella administrativo				
	Disminuir el tiempo en el que se realiza la inspección				
	Optimizar el tiempo al realizar estudios ambientales, y análisis de laboratorio.				

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González.

4.3.2 Estrategias funcionales

Este tipo de estrategias se encuentra direccionado a aplicar de manera óptima los recursos y habilidades que posee la organización con el objetivo de maximizar las diferentes áreas de la empresa como comercialización, producción, finanzas, entre otras. Como se determinó por medio del análisis de la Matriz FODA, la empresa IPSOMARY, debe llevar a cabo estrategias de reorientación, aprovechando las oportunidades para hacer frente a sus debilidades, en base a ello se plantearon las siguientes estrategias funcionales que tiene por finalidad reestructurar la gestión comercial de la empresa.

- Estrategia 1: Departamentalizar las funciones de la organización, para obtener mejores resultados, (crear departamento de ventas)
- Estrategia 2: Dar a conocer la empresa y sus productos y servicios a nuevos mercados mediante estrategias de medios que generen valor agregado.
- Estrategia 3: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.
- Estrategia 4: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.

4.3.2.1 Estrategia funcional 1: Implementación del departamento de ventas.

Realizado el análisis de la matriz FODA y determinada las estrategias, se procede al diseño del plan estratégico de ventas para la empresa IPSOMARY S. A.. Para que la organización asegure su permanencia en el tiempo requiere mejorar en el aspecto comercial, por lo tanto la primera etapa del plan es implementar el departamento de ventas, ya que es prioritario para que a través del mismo se ejecuten las demás estrategias. El departamento de ventas se encargará exclusivamente de todos los aspectos relacionados con la comercialización de los servicios de la empresa, además desde donde se ejecuten otras acciones como la elaboración de proyecciones, objetivos y estrategias de ventas, evaluación de resultados, promoción y divulgación de los productos ofertados, entre otros.

Planificación: Para implementar el departamento de ventas se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1. Plantear objetivos del nuevo departamento:** Los objetivos deben ser concretos, y deben reflejar la funcionalidad real del departamento, el motivo de su creación y su aportación a la empresa, los objetivos deben ser coherentes y concordantes con las estrategias, para de ese modo obtener resultados positivos.
- 2. Determinar las funciones del departamento:** Es preciso que se definan las funciones que se ejecutaran en el departamento y los responsables de las mismas.
- 3. Establecer los procesos por el cual se realizará la venta:** una vez determinada las funciones es necesario se realice el flujo de los procesos de cómo se realizara las ventas y cómo funcionará el departamento.
- 4. Selección del perfil del personal de ventas:** Es preciso primero establecer el perfil del personal requerido, para su posterior selección.
- 5. Plan de remuneraciones e incentivos al personal:** En esta instancia se analiza y establece la condición salarial y pago de comisiones su es el caso.
- 6. Identificación y categorización de clientes actuales:** Es preciso que se organice la cartera de clientes actual, para elaborar una base de datos sobre la cual comience a operar el departamento de ventas.

4.3.2.1.1 Objetivos del departamento de ventas de IPSOMARY S.A.

- Establecer estrategias y acciones concretas direccionadas al incremento del volumen de ventas de la empresa desde el primer año de funcionamiento del departamento de ventas se persigue un incremento de ventas del 40%.
- Estructurar un equipo de ventas que se encargue de realizar ventas directas, mediante la visita a clientes potenciales y buscando la reintegración de ex clientes.
- Elaborar una nueva cartera de clientes ya sean estos institucionales o personas naturales.
- Realizar proyecciones de ventas, incrementando las ventas de manera anual en un 20% después del primer año de funcionamiento del departamento de ventas.
- Abrir nuevos nichos de mercados, a través de la apertura de sucursales en otras provincias.

- Cerciorarse de que los objetivos propuestos y metas establecidas se cumplen, para lo cual debe realizar evaluaciones trimestrales por medio de indicadores de gestión, para establecer el nivel de cumplimiento.
- Alcanzar la consolidación del departamento de ventas, que involucre a todo un equipo bien estructurado (Directo de ventas, Supervisor y Vendedores).
- Lograr la integración y vinculación del departamento de ventas con otras áreas de la organización, promoviendo el trabajo conjunto que contribuya al desarrollo empresarial.

4.3.2.1.2 Funciones del departamento de ventas de IPSOMARY S.A.

- Realizar la planificación y organización de las proyecciones de ventas y gastos, además de contribuir al incremento de la cartera de servicios que ofrece la empresa.
- Encargarse de la selección del personal de ventas, según las características que se presentan en el perfil del cargo.
- Se debe encargar de conformar los equipos de ventas con personas que tengan experiencia en ventas.
- Motivar al personal de ventas con salarios y remuneraciones justas, según los volúmenes de ventas, promoviendo un clima de trabajo agradable en el cual los vendedores trabajen de manera libre pero comprometida con la empresa.
- Realizar supervisiones al personal de ventas para determinar si se están cumpliendo con las metas de ventas.
- Elaborar y mantener actualizada una base de datos de los clientes actuales y potenciales.
- Realizar la proyección de la venta, establecer los cupos y metas de ventas y el porcentaje de comisión para los vendedores.
- Recolectar la información necesaria para elaborar el diagnóstico de la situación comercial de la organización, en base a las mismas se establecerán las nuevas estrategias de ventas.
- Registrar oportunamente el comportamiento de las ventas, para la emisión de informes que contribuyan a la toma de decisiones-

- Realizar actividades de capacitación para que el personal de ventas se encuentre preparado y asesore adecuadamente al cliente acerca de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Estimular a los clientes potenciales y actuales con promociones para incrementar la cartera de clientes o lograr la fidelización de los clientes antiguos, las promociones pueden consistir en regalos, sorteos e incluso descuentos.
- Elaborar estrategias que se incentren direccionadas a potencializar las ventas en un tiempo establecido, y mantener un control adecuado para que las metas se cumplan.

4.3.2.1.3 Flujo de procesos para realizar ventas.

Con la finalidad de tener claro cuáles son los procedimientos que deben seguirse para que el departamento de ventas cumpla con su función principal de manera adecuada, se muestran los pasos a seguir con el respectivo flujograma.

1. Recolectar la información acerca de los clientes actuales y potenciales, para elaborar una base de datos integral.
2. Con la información de la base de datos, se selecciona un grupo de clientes para realizar el contacto telefónico o por medio de correo electrónico, en este paso se procede a concretar citas para informar al potencial cliente acerca de los servicios y beneficios que ofrece la empresa IPSOMARY S.A.
3. Una vez llevada a cabo la reunión, en la misma se negocia el modo de pago, fechas las condiciones sobre las cuales se brindará el servicio, promociones o descuentos si se da el caso.
4. Se realiza el cierre de la venta por medio de la firma del contrato que compromete a las partes o en su caso con la emisión del comprobante de venta.
5. Se genera una orden para que el departamento técnico se encargue de brindar el servicio solicitado por el cliente.
6. Los técnicos se encargan de realizar el servicio solicitado, dentro del tiempo establecido.

Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de ventas

DIAGRAMA DEL PROCESO							
Elaborado por: Las Autoras		Códigos naturaleza actividad:		● Operaciones	▲ Inspección		
		■ Dec. Estratégica	→ Transporte				
Código	Descripción de Actividad	●	■	▲	→	Distan.	Tiempo
1	Identificar posibles nuevos clientes. (Bases de datos)		★				
2	Establecer contacto directo con los clientes	★					
3	Fijar condiciones del pedido (formas de pago, descuentos)			★			
4	Elaboración y firma del contrato	★					
5	Orden de servicios dirigido al departamento técnico	★					
6	Relizar servicio en tiempo establecido	★					

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.3.2.1.4 Selección del perfil del personal de ventas.

Para que el departamento de ventas de la empresa IPSOMARY S.A. funcione de manera efectiva es preciso que la selección del personal que lo conforme cumpla con una serie de características en cuanto conocimiento y experiencia, para que con ella aporten de manera positiva al buen funcionamiento y crecimiento de la empresa. El departamento estará compuesto por dos cargos base, uno corresponde al director de ventas y el otro a la secretaria de ventas, las personas que ocuparan los cargos mencionados deben contar con la experiencia requerida, alto sentido de responsabilidad, capacidad para el alcance de las metas, capacidad de negociación, altas relaciones interpersonales, ya que el contacto directo con los clientes es parte de su función. A continuación se muestra el perfil de los cargos mencionados.

Tabla 34. Descripción de cargo Director de ventas

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Día	Mes	Año	Nombre del cargo: DIRECTOR DE VENTAS	Código:
Departamento:		División:		Sección:
Nombre del cargo de quien depende: GERENTE GENERAL			Elaboración:	
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Planear, organizar, dirigir y controlar todas las funciones del departamento de ventas, además de la supervisión de los integrantes de dicho departamento. Además de obtener nuevos contratos y atraer nuevos clientes				
III. FUNCIONES DEL CARGO				
1. Planificar y organizar (previsión de ventas y gastos, preparación de ofertas, precios y condiciones, organizar tiempos) 2. Reclutar vendedores (diseñar perfil del cargo, elegir a los candidatos más adecuados) 3. Formar al equipo de ventas (formar nuevos vendedores, presentar nuevos productos y técnicas de venta) 4. Motivar al equipo de ventas (formas de remuneración, solución de problemas, atención a sugerencias) 5. Supervisar al equipo de ventas (objetos, actividad, resultado)				
III. FUNCIONES DEL CARGO				
FACTORES			ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION		Terminación de carrera universitaria	
	EXPERIENCIA		Más de 12 meses	
	ADIESTRAMIENTO		Más de uno y hasta tres meses	
	COMPLEJIDAD		El trabajo es muy variado y difícil	
	HABILIDAD MENTAL		Planear el trabajo y tomar decisiones importantes	
RESPONSABILIDAD	HABILIDAD MANUAL		Se requiere poca habilidad manual	
	POR SUPERVISION		Supervisa técnica y administrativamente pocas personas	
	POR ERRORES		Requiere mucha atención, un error genera grandes daños	
ESFUERZO	POR EQUIPOS		No responde por ningún tipo de maquinaria o herramienta	
	MENTAL		Las labores del cargo demandan alta atención mental	
	VISUAL		Las labores del cargo demandan mediana atención visual	
CONDICIONES DE TRABAJO	FISICO		Las labores del cargo demandan poco esfuerzo físico	
	CON. AMBIENTALES		Se está expuesto a buenas condiciones ambientales	
RIESGOS		No se está expuesto a lesiones de importancia		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 35. Descripción de cargo Secretaria de ventas

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Día	Mes	Año	Nombre del cargo: SECRETARIA DE VENTAS	Código:
Departamento:		División:		Sección:
Nombre del cargo de quien depende: DIRECTOR DE VENTAS			Elaboración:	
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Brindar funciones de apoyo y colaboración al director por ejemplo mediante el manejo, clasificación y recopilación de la información, tal como el perfil de los clientes y el historial de las ventas; encargarse del registro de la misma ya sea por medio de la creación de una base de datos o el manejo de archivos de documentos. Además de obtener nuevos contratos y atraer nuevos clientes				
III. FUNCIONES DEL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> Mantener registros detallados sobre el comportamiento de las ventas, analizarlos y plantea alternativas para mejora dicha situación. Gestionar y concretar negocios y pedidos desde la oficina de ventas por medio telefónico o personalmente con el cliente. En base a los reportes realizados identificar los errores, falencias y problemas detectados, reportarlos oportunamente al director de ventas y generar alternativas de solución. asistir a ferias gastronómicas y eventos relacionados para concretar nuevos negocios y contratos 				
III. FUNCIONES DEL CARGO				
FACTORES			ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Terminación de carrera universitaria		
	EXPERIENCIA	Más de 12 meses		
	ADiestRAMIENTO	Más de uno y hasta tres meses		
	COMPLEJIDAD	Las labores que realiza son variadas y difíciles		
	HABILIDAD MENTAL	Analizar situaciones y tomar decisiones importantes		
RESPONSABILIDAD	HABILIDAD MANUAL	Se requiere poca habilidad manual		
	POR SUPERVISION	No supervisa el trabajo de nadie		
	POR ERRORES	Requiere mucha atención, un error genera grandes daños		
ESFUERZO	POR EQUIPOS	No responde por ningún tipo de maquinaria o herramienta		
	MENTAL	Las labores del cargo demandan alta atención mental		
	VISUAL	Las labores del cargo demandan mediana atención visual		
CONDICIONES DE TRABAJO	FISICO	Las labores del cargo demandan poco esfuerzo físico		
	CON. AMBIENTALES	Se está expuesto a buenas condiciones ambientales		
	RIESGOS	No se está expuesto a lesiones de importancia		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.3.2.1.5 Plan de remuneraciones e incentivos a los vendedores.

Considerando la importancia que tiene el personal de ventas dentro de la empresa, es necesario que se ofrezcan buenas condiciones salariales acorde a sus funciones.

Con la finalidad de que los vendedores pongan todo su esfuerzo al momento de realizar sus actividades es preciso que se los motive e incentive, de no ser así se corre el riesgo de que no se obtengan los resultados favorables. En otras palabras si el vendedor ve que tiene solo un salario fijo no pondrá el mismo empeño que si se lo comisiona por las ventas que realiza, no buscará nuevos clientes, y se limitará solo a cumplir con su cuota de ventas mensual, la paga de incentivo mejora la gestión de los vendedores.

Los sueldos deben ser establecidos según el cargo y responsabilidad que tiene el empleado, por lo tanto el gerente de ventas tendrá un salario superior a la secretaria. En el caso de la empresa IPSOMARY S.A. el salario se establece en base a la lista de sueldos y salarios que maneja la organización para cargos similares, a continuación se fija el siguiente salario fijo y el porcentaje de comisión:

Tabla 36. Salario del personal de ventas

	Salario fijo mensual	Comisiones sobre ventas
Director de ventas	\$600 + beneficios de ley	3%
Secretaria de ventas	\$450 + beneficios de ley	3%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.3.2.1.6 Identificación y categorización de clientes actuales.

Como se mostró en el análisis de resultados, la empresa en la actualidad cuenta con 40 clientes, por lo tanto, la primera misión del departamento de ventas es realizar un base de datos con la información actualizada de los mismos, esta base se puede elaborar en el sistema que maneja la empresa, el mismo debe ser modificado para que se incluyan las actividades del departamento de ventas. Además se deben incluir los nombres de posibles clientes, así como de ex clientes que requieran servicios de consultoría ambiental.

La base de datos debe ser enriquecida con información de clientes potenciales, para ello es preciso que se contrate los servicios de un profesional para que realice un análisis del mercado actual donde se identifique a aquellas empresas que pudiesen estar interesadas en los servicios de IPSOMARY S.A.

4.3.2.2 Estrategia funcional 2: Implementación de Telemarketing para dar a conocer a la empresa, productos y servicios.

El departamento de ventas debe utilizar la tecnología como una herramienta que promueva los servicios que IPSOMARY S. A. ofrece, por medio del uso de la telecomunicación (Telemarketing) es posible que se llegue a más personas, los medios comunes para llegar al posible cliente son el teléfono, redes sociales, correo electrónico y los avisos de prensa escrita.

Tabla 37. Actividades de la estrategia 2

ESTRATEGIA: Implementación de Telemarketing para dar a conocer a la empresa, productos y servicios.		
OBJETIVO: Incrementar las ventas por medio de la implementación de telemarketing.		
TÁCTICA: Aprovechar los medios de comunicación/ actualizar la pagina de internet.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
1.1 Contratación de una empresa de publicidad que brinde las mejor opción costo/beneficio a la organización.	Departamento de ventas	Humano Económico Material
1.2 Pactar con los medios de comunicación masiva para difundir los servicios que ofrece la empresa.		
1.3 Realizar plan agresivo de promoción por redes sociales, correo electrónico, llamadas telefónicas, publicidad por medio de volantes, mantener al día el sitio web de la empresa.		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 38. Herramientas de publicidad a utilizar en la empresa IPSOMARY S. A.

PERIODICO	
Tiempo.	Un fin de semana cada mes sábado y domingo..
Medidas de anuncio.	15cm ancho * 10 cm Largo.
Costo unitario.	Universo: \$ 162.50 Extra: \$96,50
AFICHES	
Impresiones.	2000
Medidas del afiche.	25cm ancho *30 cm Largo.
Costo unitario.	0.15 usd
Costo.	300 usd.
INTERNET	
Diseño de página.	100
Alojamiento Anual.	20
Costo Página Web.	120usd.

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.3.2.3 Estrategia funcional 3: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.

La manera más efectiva de llegar al cliente es mediante el trato directo con el mismo, con esta estrategia se pretende lograr un fuerte vínculo con los clientes por medio de la atención directa y personalizada, para ello el departamento de ventas debe asesorar acerca de los servicios ofertados por la empresa.

Tabla 39. Actividades de la estrategia 3

ESTRATEGIA: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.		
OBJETIVO: Incrementar las ventas y mejorar la gestión comercial mediante las ventas directas		
TÁCTICA: Generar relaciones duraderas con clientes importantes.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
2.1 Establecer la planificación para realizar las ventas personalizadas coordinando las visita a los clientes	Departamento de ventas	Humano Económico Material
2.2 Brindar trato preferencial a los clientes actuales y a los clientes potenciales.		
2.3 Promover la búsqueda de nuevos clientes por medio de estudios de mercado para ingresar en nuevos nichos de mercado		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.3.2.4 Estrategia funcional 4: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.

Esta última estrategia se encuentra direccionada a implementar promociones como un medio para conseguir la fidelización de los clientes. Las promociones son una inversión que resulta beneficiosa para la organización, los clientes se sentirán beneficiados, esto contribuye a mejorar los niveles competitivos.

Tabla 40. Actividades de la estrategia 4

ESTRATEGIA: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.		
OBJETIVO: Implementar promociones para mejorar los niveles de venta.		
TÁCTICA: Emplear promociones para incrementar clientes.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
3.1 Realizar el análisis de los costos de implementar las promociones	Departamento de ventas	Humano Económico Material
3.2 Elegir promociones y tasas de descuento que se aplicaran en beneficio del cliente.		

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.4 Presupuesto de la propuesta.

Tabla 41. Gastos de marketing para la empresa IPSOMARY S. A.

Gastos de marketing	mensual	anual
Publicidad en medio escritos	\$ 259.00	\$ 3,108.00
Impresión de afiches y similares	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Manejo de sitio web	\$ 10.00	\$ 120.00
Gastos de movilización	\$ 50.00	\$ 600.00
Gastos de artículos promocionales (gorras, camisetas, esferos, entre otros)	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Bonos y descuentos para clientes	\$1,000	\$12,000.00
		\$23,028.00

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.4.1 Estimación de gastos e ingresos de la propuesta.

Gastos

Para la estimación de los gastos, se solicitó a la empresa la información de gastos de marketing y administrativos del periodo 2014 - 2016, con base en ello y a la información del departamento contable se estimó un incremento de los gastos administrativos y de ventas de acuerdo a los salarios a implementar según el plan propuesto, mientras que los gastos de marketing responden a los rubros calculados en la tabla 42:

Tabla 42. Estimación de gastos empresa IPSOMARY S. A. 2014-2019

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos de marketing	\$ 12.500,00	\$ 9.800,00	\$ 7.300,00	\$ 23.028,00	\$ 24.179,40	\$ 25.388,77
Gastos de administración y ventas	\$ 52.761,00	\$ 54.943,00	\$ 56.163,00	\$ 72.660,00	\$ 76.293,00	\$ 80.107,65
Total de gastos	\$ 65.261,00	\$ 64.743,00	\$ 63.463,00	\$ 95.688,00	\$ 100.472,40	\$ 105.496,42

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Ingresos

El plan está dirigido a mejorar las ventas de la empresa, para ello el departamento de ventas se concentrará en aquellos sectores que demandan constantemente servicios ambientales, en especial de aquellas que requieren cumplir con la normativa impuesta por el Ministerio de Ambiente del Ecuador.

- Empresas camaroneras.
- Empresas del sector de energía y minas
- Empresas madereras.
- Industria de alimentos.
- Industrias de bienes.

Para determinar los servicios en los cuales se pondrá énfasis, se realizó un análisis para identificar aquellos de mayor demanda en el mercado, a continuación se muestra cada uno de ellos y con su respectivo precio.

Tabla 43. Productos que se prevé ofertar en el plan estratégico de ventas.

	Precio Un.
Auditoría Ambiental empresa	\$ 15,560.00
Seguimiento en proyectos de PMA	\$ 5,400.00
Estudios de Impacto Ambiental	\$ 14,678.00
Obtención de Certificado de Intersección	\$ 5,300.00
Licencia Ambiental	\$ 9,325.00
Elaboración y Gestión de Aprobación de reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el M.R.L.	\$ 13,070.00
Elaboración de Matriz de Identificación de Riesgos.	\$ 2,800.00
Elaboración de Planes de Emergencias y Contingencia.	\$ 3,000.00
Ruido Ambiente	\$ 2,450.00
Calidad Aire Ambiente	\$ 2,500.00
Exposición al Ruido Laboral	\$ 2,500.00
Otros (análisis de laboratorio)	\$ 1,647.58

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Para la estimación de los ingresos, las ventas totales del 2016 fueron de \$852.200,80, para el primer año de implementado el plan se prevé un incremento de las ventas del 40% considerando el aumento significativo del gasto de marketing y las mejoras en la estructura comercial, y desde el segundo año un incremento del 20% anual ya que se estabiliza el crecimiento pero igual se mantienen las inversiones del plan comercial, la utilidad es del 30% anual (datos proporcionados por la empresa).

Tabla 44. Estimación de ingresos y egresos del proyecto

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	\$ 1,200,980	\$ 1,046,648	\$ 852,200	\$ 1,193,080	\$ 1,431,696	\$ 1,718,035
Variación		-13%	-19%	40%	20%	20%
Utilidad bruta	\$ 360,294	\$ 313,994	\$ 255,660	\$ 357,924	\$ 429,509	\$ 515,411
Margen de contribución	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Gastos de marketing	\$ 12,500	\$ 9,800	\$ 7,300	\$ 23,028	\$ 24,179	\$ 25,389
Gastos de administración y ventas	\$ 52,761	\$ 54,943	\$ 56,163	\$ 72,660	\$ 76,293	\$ 80,108
Total de gastos	\$ 65,261	\$ 64,743	\$ 63,463	\$ 95,688	\$ 100,472	\$ 105,496
Variación de gastos		-1%	-2%	51%	5%	5%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 295,033	\$ 249,251	\$ 192,197	\$ 262,236	\$ 329,036	\$ 409,914
Variación de utilidad		-16%	-23%	36%	25%	25%
Rentabilidad del proyecto	25%	24%	23%	22%	23%	24%

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Para el primer año de aplicado el plan estratégico (2017) se estima que se obtendrá un ingreso de \$1 193,080 los cuales se obtienen por la venta de los siguientes servicios:

Tabla 45. Estimación de venta mensual por servicio de la empresa (2017)

	Venta Mensual	Precio Un.	Valor Mensual	Valor Anual
Auditoría Ambiental empresa	1	\$15,560.00	\$15,560.00	\$186,720.00
Seguimiento en proyectos de PMA	1	\$5,400.00	\$5,400.00	\$64,800.00
Estudios de Impacto Ambiental	1	14,678.00	\$14,678.00	\$176,136.00
Obtención de Certificado de Intersección	1	\$5,300.00	\$5,300.00	\$63,600.00
Licencia Ambiental	1	\$9,325.00	\$9,325.00	\$111,900.00
Elaboración y Gestión de Aprobación de reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el M.R.L.	1	\$3,070.00	\$13,070.00	\$156,840.00
Elaboración de Matriz de Identificación de Riesgos.	2	\$2,800.00	\$5,600.00	\$67,200.00
Elaboración de Planes de Emergencias y Contingencia.	3	\$3,000.00	\$9,000.00	\$108,000.00
Ruido Ambiente	2	\$2,450.00	\$4,900.00	\$58,800.00
Calidad Aire Ambiente	2	\$2,500.00	\$5,000.00	\$60,000.00
Exposición al Ruido Laboral	2	\$2,500.00	\$5,000.00	\$60,000.00
Otros (análisis de laboratorio)	4	\$1,647.58	\$6,590.33	\$79,084.00
				\$1,193,080.00

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 46. Estimación de ingresos y egresos mensual primer semestre año 2017 (después de aplicado el plan estratégico de ventas).

RUBRO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Ventas mensuales	\$99,423.33	\$108,748.3	\$ 94,023.33	\$104,823.33	\$96,623.33	\$102,223.33
Utilidad bruta	\$29,827.00	\$32,624.50	\$ 28,207.00	\$31,447.00	\$28,987.00	\$30,667.00
Gastos de Marketing	\$1,919.00	\$1,919.00	\$ 1,919.00	\$1,919.00	\$1,919.00	\$1,919.00
Gastos de Administración	\$6,055.00	\$6,055.00	\$ 6,055.00	\$ 6,055.00	\$6,055.00	\$6,055.00
Total gastos	\$7,974.00	\$7,974.00	\$ 7,974.00	\$7,974.00	\$7,974.00	\$7,974.00
Utilidad	\$21,853.00	\$24,650.50	\$ 20,233.00	\$23,473.00	\$21,013.00	\$ 22,693.00

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

**Tabla 47. Estimación de ingresos y egresos mensual segundo semestre año 2017
(después de aplicado el plan estratégico de ventas).**

RUBRO	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Ventas mensuales	\$99,423.33	\$99,423.33	\$ 83,863.33	\$114,983.33	\$99,423.33	\$ 90,098.33
Utilidad bruta	\$29,827.00	\$29,827.00	\$ 25,159.00	\$34,495.00	\$29,827.00	\$ 27,029.50
Gastos de Marketing	\$1,919.00	\$1,919.00	\$ 1,919.00	\$1,919.00	\$1,919.00	\$1,919.00
Gastos de Administración	\$6,055.00	\$6,055.00	\$ 6,055.00	\$ 6,055.00	\$ 6,055.00	\$6,055.00
Total gastos	\$ 7,974.00	\$7,974.00	\$ 7,974.00	\$7,974.00	\$7,974.00	\$7,974.00
Utilidad	\$21,853.00	\$21,853.00	\$ 17,185.00	\$26,521.00	\$21,853.00	\$ 19,055.50

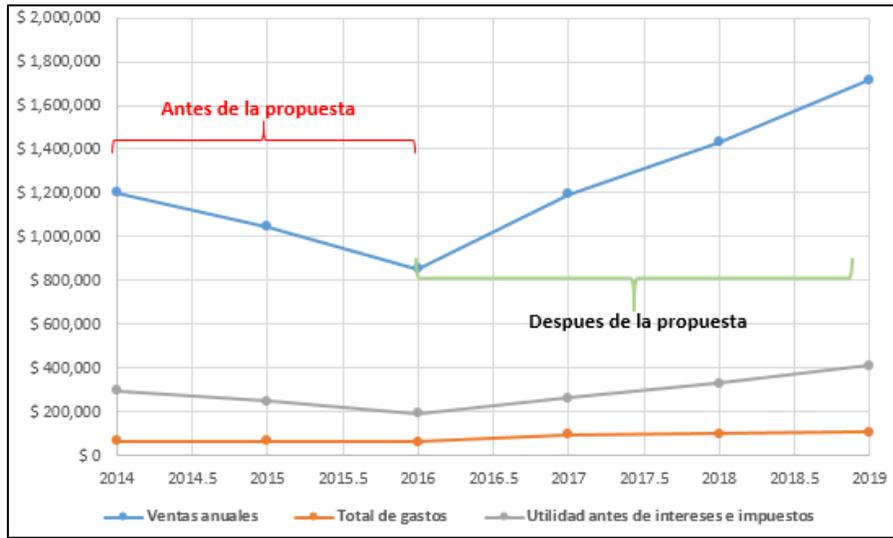
Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

En los datos mostrados en la tabla anterior se deben destacar los siguientes detalles:

- La aplicación del proyecto es para el año 2017, por lo cual a partir de ese periodo se evidenciarán variaciones significativas en las cifras.
- El margen bruto se mantiene en 30% ya que en la propuesta de estrategias, consta que el posicionamiento del negocio será ofrecer “MAS SERVICIOS POR EL MISMO PRECIO”, esto quiere decir que se mantiene el precio y se aumenta el gasto.
- Ese aumento de gasto se ve reflejado en la variación de 51% del año 2017 versus el año 2016.
- Se debe recordar que el aumento en el gasto responde al aumento de la gestión de mercadeo, así como la contratación de personal comercial.
- La rentabilidad declina, pasando de un promedio de 24% del periodo 2014 - 2016, a 23% en el periodo 2017 - 2019.
- Si bien se pierde un punto en rentabilidad promedio del periodo de vigencia de las nuevas estrategias frente al periodo en el que no se aplicó ninguna estrategia formal, es importante evidenciar la mejora en la utilidad antes de impuestos, la misma que crece 36% en promedio a partir de la aplicación del plan.

En la figura 25 se grafican las curvas de ingresos por ventas, gastos totales y utilidad, para mostrar el comportamiento de estos rubros en periodos que podemos distinguir como “Antes de la propuesta estratégica” y “Después de la propuesta estratégica”:

Figura 25. Comportamiento de los principales rubros



Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

4.5 Cronograma de la propuesta

Tabla 48. Cronograma de la propuesta

Estrategias	Trimestres	Año 1				Año 2				Año 3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementar servicios de preventa y postventa.	Realizar análisis de las necesidades de los clientes, identificar los servicios que se ofreceran.	■											
	Establecer los parametros para brindar los servicios de post venta y preventa.		■										
	Ofrecer los servicios de preventa y postventa.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ofrecer tarifas premiun para mejores clientes	Determinar el presupuesto para otorgar descuento y tarifas especiales	■											
	Elaborar tabla de tarifas y descuentos para		■										
	Otorgar tarifas premiun a mejores clientes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incrementar plan de incentivos por montos de contratos	Establecer parametros y condiciones bajo los cuales se ofrecen los incentivos.	■											
	Elaborar el plan de incentivos.		■										
	Otorgar incentivos a mejores clientes.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Otorgar faciidades de pago y créditos a clientes	Analizar el status crediticio de los clientes.	■											
	Elaborar base de datos con información de clientes.		■										
	Elaborar plan de pagos para clientes			■									
	Implementar el plan de crédito.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Disminuir el tiempo de entrega de resultados e informes ambientales	Evaluar procesos actuales para la emisión de informes ambientales.	■											
	Identificar barreras que demoran la entrega de informes.		■										
	Rediseñar los procesos para emitir informes.			■									
	Disminuir al máximo los cuellos de botella administrativos.				■								
	Disminuir el tiempo en el que se realiza la inspección.					■							
	Optimizar el tiempo en que se realiza los estudios ambientales y análisis de laboratorio.						■	■	■	■	■	■	■
Implementar departamento de ventas	Implementar las acciones para implemenar departamento de ventas	■	■										
Implementación de Telemarketing para dar a conocer a la empresa, productos y servicios.	Contratar empresa de publicidad que brinde la mejor opción costo/beneficio.	■											
	Pactar con los medios de comunicación masiva para difundir los servicios de la empresa.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Realizar y aplicar plan agresivo para promoción por redes sociales, llamadas telefónicas, manejo de sitio web.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

Tabla 49. Cronograma de la propuesta (continuación).

Estrategias	Trimestres	Año 1				Año 2				Año 3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Buscar nuevos nichos de mercado.	Establecer planificación de las ventas personalizadas												
	Brindar trato preferencial a clientes actuales.												
	Promover búsqueda de nuevos clientes, ingresar a nuevo nicho de mercados												
promociones para los clientes, para lograr fidelización.	Realizar análisis de costos de implementar promociones para los clientes.												
	Elegir promociones y tasas de descuento que se aplicarán a los clientes.												

Elaborado por: Virginia Flores y Verónica González

El plan está establecido para que se ejecute durante tres años, durante el primer año se implementaran las diferentes acciones de las estrategias, los años posteriores se dará continuidad a las estrategias.

Conclusiones

Una vez concluido el estudio se sacaron las siguientes conclusiones:

La demanda de servicios de consultoría ambiental se ha incrementado en los últimos años motivado por el surgimiento de nuevas legislaciones direccionadas al cuidado del medio ambiente, las mismas incluyen en su normativa la obligatoriedad de elaborar estudios ambientales en aquellas actividades productivas que generen algún tipo de impacto ambiental. Con el objetivo de satisfacer la demanda de este nuevo nicho de mercado se creó la empresa IPSOMARY S. A., a pesar de mantener un nivel aceptable de ingresos económicos, se ha evidenciado una disminución progresiva de las ventas, entre el año 2015 al 2016 decrecieron en un 18.6%.

Se estableció que el factor principal para la disminución de las ventas, es la carencia de un departamento que se haga cargo íntegramente de las ventas y del diseño de estrategias comerciales, la empresa gestiona las ventas de manera desorganizada, no realiza proyecciones ni establece metas comerciales, no tiene planes para captar clientes, no maneja estrategias de marketing, ni de fidelización, tiene una cartera de clientes limitada, y un alto porcentaje de sus ingresos provienen de la prestación de servicios a un cliente, si IPSOMARY S.A. no llega a un acuerdo de renovar contrato con el cliente, perdería de manera drástica más del 60% de sus ingresos, poniendo en riesgo la continuidad de sus actividades.

El análisis de la encuesta permitió establecer que los clientes de la empresa consideran que la misma brinda servicios de calidad, sin embargo manifestaron que IPSOMARY S. A. no se encuentra consolidada en el mercado, además el manejo de publicidad es débil, la mayoría de los clientes han contratado los servicios de la empresa por medio de recomendaciones de colegas, muchos desconocen que la empresa tenga un sitio web, no existe promoción de los servicios por medio de medios masivos de comunicación ni tampoco referencias de la empresa en cuentas oficiales en redes sociales, por lo tanto se disminuyen las oportunidades de atraer nuevos clientes.

Por medio de un análisis de índice de lealtad, se determinó que existe una baja fidelidad de los clientes, sin embargo se maneja un índice de satisfacción aceptable, con

lo que se concluye que es preciso implementar estrategias que conlleven a mejorar el nivel de fidelidad y competitividad de la empresa.

La creación de un departamento de ventas es el primer paso que debe ejecutarse ya que desde el mismo se ejecutarán las diversas acciones estratégicas para el incremento de las ventas, además se deben implementar estrategias con la finalidad principal de dar a conocer la empresa, y alcanzar la fidelidad de los clientes por medio de promociones, visitas personalizadas y publicidad en medios de comunicación masiva, en especial en aquellos de menor coste de publicación como las redes sociales.

Recomendaciones

Se recomienda socializar el presente proyecto con los directivos de la empresa a la empresa IPSOMARY S. A. con la finalidad de que consideren poner en ejecución el plan de ventas, para que de este modo organicen y mejoren su gestión comercial, aumenten su cartera de clientes e incrementen sus niveles de ventas.

Si los directivos de la empresa IPSOMARY S. A. deciden poner en ejecución el plan de ventas, es necesario que se realice una evaluación después de tres meses de aplicado el plan, para evidenciar si se están obteniendo los resultados esperados, y aplicar correctivos de ser necesario, si la evaluación muestra indicadores positivos, se recomienda que al finalizar el primer año de ejecutado el plan se haga un análisis de las ventas para evidenciar si se cumplió con las metas pactadas (incremento de las ventas del 40% en el primer año de implementado el plan estratégico).

Es necesario que se contrate personas con alta experiencia en ventas, esto es de gran importancia ya que se precisa instaurar una cultura comercial dentro de la organización, actualmente la empresa tiene descuidado este aspecto. Si no se implementan estrategias para mejorar el nivel comercial de la empresa se corre el riesgo de que la misma deje de seguir funcionando en el mercado local.

La empresa debe aprovechar la creciente demanda que existe de servicios de consultoría ambiental, para ello es necesario que se establezca un equipo de ventas que se encargue de realizar ventas personalizadas, explicando a los clientes potenciales cuales son los servicios que IPSOMARY S. A. oferta y los beneficios que obtendría si decide optar por adquirir los servicios de la empresa.

La empresa debe promocionar los servicios que ofrece poniendo énfasis en la calificación que le ha otorgado el Ministerio del Ambiente, además de las certificaciones que la empresa ha alcanzado durante su tiempo de funcionamiento, los bienes intangibles son más difíciles de vender debido a ello es necesario que las empresas demuestren su nivel de calidad a través de este tipo de certificados.

Finalmente, al momento de ejecutar el plan de ventas se debe procurar contar con la asesoría de un experto en planeación estratégica, que se encargue de direccionar y coordinar las acciones contenidas en el mismo, con ello se garantiza la efectividad de la propuesta.

Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alcivar, A., & Cantos, M. (2014). *Repositorio Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7276/1/UPS-GT000700.pdf>
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Ambiente. (2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/Publicacio%CC%81n-COMPAN%CC%83IAS-CONSULTORAS-JUNIO-2016.pdf>
- Ambiente. (2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Publicaci%C3%B3n-COMPA%C3%91IAS-CONSULTORAS-Enero-2015.pdf>
- Arteaga, G., & Guaño, P. (2015). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11356#sthash.wvmUttzk.dpuf>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Cajamar, J. (2010). *Finanzas Éticas*. Madrid: Escobar Impresores, S. L.
- Camino, J. R., & López-, M. d. (2012). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Mdrid: Esic Editorial.
- Carrasco, M. (2012). *Repositorio Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2005/1/T-UCE-0003-75.pdf>
- Castells, M. A. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Chiriboga, G. (2008). *Repositorio Escuela Politécnica del Ejército*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1792/1/T-ESPE-019467.pdf>
- Colmont, M. F., & Landaburú, E. (2014). *Repositorio Universidad Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6149>

- Forastieri, V. (2007). *Perfil diagnóstico en seguridad y salud en el trabajo de los países de la subregión andina: Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia y República Bolivariana de Venezuela*. Organización Internacional del Trabajo, Programa internacional de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Ginebra: OIT.
- Garay, L. (2015). *Banco de la República*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de Actividad cultural: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/020.htm>
- Guazhima, M., & Guzmán, M. (2014). *Repositorio Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6300/1/UPS-CT002865.pdf>
- Guevara, F., & Tamayo, G. (2015). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3343>
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernández, S. y. (2011). En *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Hernández, S. y. (2011). *Introducción a la Administración 5ta Edición*. México: Mac Graw Hill.
- Idelfonso Grande, E. A. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Jordán, J., & Lozada, O. (Julio de 2015). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12987>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14ta Edición*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lopez-Jurado, M., Gracia, M., Yagüez, M., Merigó, J., & Navarro, M. (2011). *Fundamentos de economía de la empresa*. Barcelona, Catalunya, España: UB.
- Medina, M., & Mite, D. (2014). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>

- Mejia, M. G. (2008). *www.dspace.uazuay.edu.ec/*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>
- Ministerio de Ambiente. (2016). Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/Publicacio%CC%81n-COMPAN%CC%83IAS-CONSULTORAS-JUNIO-2016.pdf>
- Ministerio de Ambiente. (1 de Agosto de 2016). *Ministerio de Ambiente: Acuerdo Ministerial 075*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/ACUERDO-075-RO-809-3.pdf>
- OIT. (2009). De Bismarck a Beveridge: Seguridad social para todos. *Trabajo*(67).
- Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa 5ta Edición*. Bilbao: Deusto.
- Pallares Pavón, G. F. (2009). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2299>
- Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia 5ta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa 5ta. Edición*. Deusto - Bilbao.
- Ruíz, M. (2011). *Políticas Públicas en Salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacan: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- SAE Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2016). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/programas-servicios/>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Santos, E. D. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sarmiento, K. S. (2011). 190.11.245.244. Obtenido de Repositorio digital: <http://190.11.245.244/bitstream/47000/30/1/UISRAEL-EC-DIS-378.242-499.pdf>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.

- Superintendencia de Compañías. (2015). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Tribunal Constitucional. (20 de octubre 2008). Constitución Política de la República del Ecuador. En *Registro Oficial N° 449*. Quito.
- UNAD. (2014). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102505/102505_Primeria_Unidad_-_Actualizada/leccin_1_historia_mundial_de_la_salud_ocupacional.html
- Valencia, A. G. (2011). *www.repositorio.uct.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/461/1/PROYECTO%20EMPR ESARIAL%20COMPLEJO%20TURISTICO%20AGUA%20PANELA.pdf>
- Vértice, E. (2008). *El Proceso de Venta*. Malaga, España: Vértice .
- Villaseca, D. (2014). *Marketing de servicios en la era digital*. México: Nuevo Día.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico, Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria S.A.
- Zamora, E. (2010). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1575/1/128%20Ing.pdf>

Anexos

Anexo 1 Formato de encuesta.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de actividad tiene su empresa?

Servicios ___ Producción ___

2. ¿Según las características de la empresa en que estándar la ubica?

Micro___ Pequeña___ Mediana___ Grande___

3. ¿Su empresa está regularizada ambientalmente?

Si ___ No ___

4. ¿Qué características considera significativas en una empresa de servicios ambientales? Siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

Precio ___

Servicio/Calidad ___

Portafolio de servicios ___

Recursos y logística ___

Liderazgo en el mercado ___

5. ¿Cómo conoció los servicios que ofrece IPSOMARY S.A.?

Sitio web ___

Recomendación ___

6. ¿Por qué contrató los servicios de IPSOMARY S.A.?

Cumplir con una obligación ambiental ___

Procesos internos de mejora ambiental/Sistema de gestión ambiental ___

Otros ___

Todas las anteriores ___

7. ¿Cuáles fueron los servicios que contrato?

Consultoría ___

Laboratorio ___

Ambos ___

8. ¿Conoce otras empresas que brinden los mismos servicios de IPSOMARY S.A.?

Si ___ No ___

¿Cuáles? _____

9. ¿Cómo considera la oferta de precios de IPSOMARY S.A. referente a la competencia?

Promedio del sector ___ Más bajos ___ Más altos ___

10. Indique en qué grado cumplimos con sus expectativas de servicio

Valoración:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Muy satisfactorio | 4. Insatisfecho |
| 2. Bastante satisfecho | 5. Bastante insatisfecho |
| 3. Satisfecho | 6. Muy insatisfecho |

11. ¿Volvería a solicitar los servicios de IPSOMARY?

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Si | 4. No lo se |
| 2. Tal vez | |
| 3. No | |

12. ¿Recomendaría los servicios de IPSOMARY a otras empresas?

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Si | 4. No lo se |
| 2. Tal vez | |
| 3. No | |

Anexo 2 Normativa para la calificación de Consultores Ambientales

Art. 9: De los tipos de consultores ambientales: Los Consultores Ambientales podrán ser:

- a) Consultores Ambientales Individuales;
- b) Compañías Consultoras Ambientales;
- c) Universidades y Escuelas Politécnicas;
- d) Entidades Públicas.

Art. 12: De los requisitos para calificación y registro para compañías consultoras.- las personas jurídicas para calificarse y registrarse como compañías consultoras deberán cumplir lo siguiente:

- a) Presentar el original del formulario conforme Anexo N°. 2;
- b) El objeto social de la compañía legalmente establecida en el país, debe ser específicamente para consultoría y gestión ambiental;

En caso de compañías extranjeras, los documentos que acrediten su existencia legal, su domicilio en el Ecuador y el nombramiento de su representante legal en el país, conforme lo establece la Ley de Compañías. Se deberá presentar copia certificada debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la escritura pública de constitución y/o domiciliación, que acredite la existencia legal de la compañía, del nombramiento de su representante legal, y donde conste como objeto social de la actividad de consultoría.

- c) Contar con un equipo multidisciplinario conformado por al menos cinco (5) técnicos especialistas para cada uno de los componentes que integran un estudio ambiental, quienes deberán tener una experiencia profesional mínima de dos (2) años de participación, elaboración y/o revisión de estudios ambientales y un Abogado con título de cuarto nivel en materia ambiental o afines registrado en la SENESCYT;
- d) Ningún integrante del equipo multidisciplinario deberá tener dependencia laboral en el Sector Público, a través de servicios ocasionales o profesionales y/o nombramiento provisional o permanente;
- e) Cada integrante del equipo multidisciplinario deberá contar con un perfil profesional en la Red Socio Empleo actualizado;

f) Cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario, deberán presentar certificados que acrediten su participación en calidad de capacitador o participante en talleres o cursos sobre materia ambiental o afines, conforme el numeral 1 del Anexo 5;

g) Cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario, deberá presentar los respaldos que certifiquen la elaboración, participación y/o revisión de estudios ambientales, con una experiencia mínima de 2 años, conforme el numeral 3 del Anexo 5.

h) Cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario a excepción del Abogado, deberán obtener el certificado de aprobación del examen de conocimiento en regularización y control ambiental, sobre la base de un banco de preguntas y respuestas, mismo que podrá ser descargado de la página web del Ministerio del Ambiente, cuyo puntaje mínimo será de 80/100 de respuestas correctas.

i) Adjuntar la factura electrónica emitida por la Dirección Financiera del Ministerio del Ambiente correspondiente al pago bienal de la tasa de calificación y registro de compañías consultoras conforme lo establece el Acuerdo Ministerial 083-B Tasas, suscrito el 08 de junio del 2015 y publicado en el R.O. Edición Especial N°. 387 de 4 de noviembre del 2015.

Si el 60% del equipo multidisciplinario acredita tener título de cuarto nivel en materia ambiental o afines, debidamente registrado en la SENESCYT, se otorgará un puntaje adicional a la calificación, conforme el numeral 2 del Anexo N°. 5.

Art.16: De los requisitos para la renovación de calificación para compañías consultoras.- Las personas jurídicas para renovarse como compañías consultoras, deberán cumplir lo siguiente:

a) Presentar el original del formulario conforme Anexo N°. 2;

b) El objeto social de la compañía legalmente establecida en el país debe ser específicamente para consultoría y gestión ambiental;

En caso de compañías extranjeras los documentos que acrediten su existencia legal, su domicilio en el Ecuador y el nombramiento de su representante legal en el país,

conforme lo establece la Ley de Compañías. Se deberá presentar copia certificada debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la escritura pública de constitución y/o domiciliación que acredite la existencia legal, y donde conste como objeto social la actividad de consultoría;

c) Contar con un equipo multidisciplinario conformado por al menos cinco (5) técnicos especialistas para cada uno de los componentes que integran un estudio ambiental, quienes deberán tener una experiencia profesional mínima de dos (2) años en la participación, elaboración y/o revisión de estudios ambientales y un Abogado con título de cuarto nivel en materia ambiental o afines registrado en la SENESCYT.

d) Ningún integrante del equipo multidisciplinario deberá tener dependencia laboral en el Sector Público, a través de servicios ocasionales o profesionales y/o nombramiento provisional o permanente;

e) Cada integrante del equipo multidisciplinario deberá contar con un perfil profesional en la Red Socio Empleo actualizado;

f) Cada uno de los miembros deberán presentar certificados que acrediten su participación en calidad de capacitador o participante en talleres o cursos sobre materia ambiental o afines, conforme el numeral 1 del Anexo 7;

g) Cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario, deberá presentar los respaldos que certifiquen la elaboración, participación y/o revisión de estudios ambientales, con una experiencia mínima de 2 años, conforme el numeral 3 del Anexo 7.

h) Cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario a excepción del Abogado, deberán obtener el certificado de aprobación del examen de conocimiento en regularización y control ambiental, sobre la base de un banco de preguntas y respuestas, mismo que podrá ser descargado de la página web del Ministerio del Ambiente, cuyo puntaje mínimo será de 80/100 de respuestas correctas.

i) Adjuntar la factura electrónica emitida por la Dirección Financiera del Ministerio del Ambiente correspondiente al pago bienal de la tasa de calificación y registro de compañías consultoras conforme lo establece el Acuerdo

Ministerial 0833-B Tasas, suscrito el 08 de junio de 2015 y publicado en R.O. Edición Especial N°. 387 de 4 de noviembre del 2015.

Si el 60% del equipo multidisciplinario acredita tener título de cuarto nivel en materia ambiental o afines, debidamente registrado en la SENESCYT, se otorgará un puntaje adicional a la calificación, conforme numeral 2 del Anexo N°. 7.

Art. 18: De los estudios ambientales.- Se deberá entender como estudios ambientales los establecidos en el Libro IV del TULSMA conforme el siguiente detalle:

- a) Términos de Referencia;
- b) Evaluaciones Ambientales Estratégicas;
- c) Estudios de Impacto Ambiental ex ante y ex post;
- d) Informes de cumplimiento ambiental;
- e) Auditorías Ambientales; Auditorías con fines de licenciamiento ambiental, auditorías de cumplimiento, auditorías de reversión, auditorías por cambio de operador, por cesión y transferencia de derechos, por abandono temporal o permanente de un área o actividad, de cierre de proyectos;
- f) Adendum, o alcances;
- g) Reevaluaciones;
- h) Diagnósticos Ambientales;
- i) Monitoreos Ambientales;
- j) Planes de Manejo;
- k) Actualización de Planes de Manejo;
- l) Inventarios forestales;
- m) Fichas y Registros Ambientales;
- n) Estudios Complementarios.

Art. 19: Del alcance de los consultores.- Los consultores ambientales podrán realizar estudios ambientales sin excepción, siendo la calificación de los miembros que integran su equipo multidisciplinario exclusiva para esta persona jurídica.

Art. 20: Proceso para la calificación y registro de consultores ambientales.- Para la calificación y registro de Consultores Individuales, Compañías Consultoras Ambientales, Universidades, Escuelas Politécnicas y Empresas Públicas a nivel nacional, el Comité de Calificación/Renovación y Registro de Consultores Ambientales procederá de la siguiente manera:

1) Revisión formal de las solicitudes presentadas y verificación de la documentación requerida conforme los artículos 11, 12, 13, 15, 16, 17, del presente instructivo.

2) En caso de requerir documentación complementaria para la calificación y renovación de consultores ambientales, se notificará a los postulantes para que en el término de 10 días a partir de la fecha de recepción de la notificación, complete dicha documentación;

3) Constatar que el postulante haya obtenido el puntaje requerido para calificarse como consultor;

4) En caso de cumplir los requisitos establecidos en este instructivo, se emitirá la calificación respectiva y se procederá con la inscripción en el Registro de Consultores Ambientales por parte del Subsecretario/a de Calidad Ambiental.

5) El puntaje final será la suma de las calificaciones obtenidas. No serán aceptables los consultores que no alcancen la calificación mínima de 80.0 puntos.

Art. 22: Responsabilidad.- El Consultor Ambiental será responsable de la veracidad y exactitud de los estudios ambientales a su cargo. La Autoridad Ambiental Nacional se reserva el derecho de verificar la autenticidad y veracidad de la documentación presentada, sin perjuicio de seguirse las acciones legales correspondientes.

Art. 23: De la suspensión y revocatoria.- La Calificación/Renovación y Registro de Consultores suspenderá y revocará la calificación/renovación y registro en los siguientes casos.

a) Cuando se determine que el Consultor Ambiental ha incurrido en el archivo de (3) o más procesos por observaciones conforme lo establece la normativa ambiental aplicable, siempre que sea imputable al consultor, procederá la suspensión por un año calendario.

b) En el caso de denuncias comprobadas relacionadas al servicio y/o productos al servicio de la consultoría realizado, mediante sentencia ejecutoriada emitida por el juez competente, procederá la revocatoria, de la calificación y registro de la compañía consultora ambiental, del consultor individual, universidades y escuelas politécnicas o de uno de sus miembros, según corresponda.

Art. 24: Prohibiciones.- Para garantizar que las auditorías ambientales de cumplimiento sean realizadas por terceros independientes, imparciales, debidamente calificados y registrados por la Autoridad Ambiental, la misma consultora o consultor que haya realizado los estudios ambientales no podrán realizar la primera auditoría ambiental de cumplimiento.

Por otro lado, la consultora o consultor ambiental no podrá realizar la auditoría ambiental de un mismo proyecto, sin haber transcurrido un periodo auditado

Anexo 3 Anexo del Acuerdo Ministerial 075

**MÉTODO DE CALIFICACIÓN PARA COMPAÑÍAS CONSULTORAS,
UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS Y ENTIDADES PÚBLICAS.**

CATEGORÍAS	ITEM	PUNTUACIÓN MÁXIMA
<p align="center">1. Capacitación Profesional (Aplica para cada uno de sus Técnicos)</p>	Si ha recibido o impartido 80-150 horas de capacitación profesional en área ambiental.	5 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	Si ha recibido o impartido entre 150 o más horas de capacitación en áreas ambientales o afines.	5 puntos
<p align="center">2. Instrucción Profesional (Aplica para cada uno de sus Técnicos).</p>	3er nivel de acuerdo al Art. 10.	20 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	4to nivel de acuerdo al Art. 10.	5 puntos
<p align="center">3. Experiencia profesional del equipo multidisciplinario en la participación, elaboración, revisión de estudios ambientales. (Aplica para cada uno de sus técnicos)</p>	2-5 años de experiencia profesional del equipo multidisciplinario.	15 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	Mayor a 5 años de experiencia profesional del equipo multidisciplinario.	10 puntos
<p align="center">4. Evaluación de conocimientos fundamentales en regularización y control ambiental. (Aplica para cada uno de sus Técnicos).</p>	Requisitos: Art. 12 literal h) Art. 13 literal f)	40 puntos

**MÉTODO DE RENOVACIÓN PARA COMPAÑÍAS CONSULTORAS,
UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS Y ENTIDADES PÚBLICAS.**

CATEGORÍAS	ITEM	PUNTUACIÓN MÁXIMA
<p>1. Capacitación Profesional (Aplica para cada uno de sus Técnicos)</p>	Si ha recibido o impartido 80-150 horas de capacitación profesional en área ambiental.	5 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	Si ha recibido o impartido entre 150 o más horas de capacitación en áreas ambientales o afines.	5 puntos
<p>2. Instrucción Profesional (Aplica para cada uno de sus Técnicos).</p>	3er nivel de acuerdo al Art. 9.	20 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	4to nivel de acuerdo al Art. 9.	5 puntos
<p>3. Experiencia profesional de la empresa en la participación, elaboración, revisión de estudios ambientales. (Aplica para cada uno de sus Técnicos)</p>	1 año de experiencia profesional a partir de la última calificación o renovación.	15 puntos
(Requisito no obligatorio, puntaje adicional).	2 años de experiencia profesional a partir de la última calificación o renovación.	10 puntos
<p>4. Evaluación de conocimientos fundamentales en regularización y control ambiental. (Aplica para cada uno de sus Técnicos).</p>	Requisitos: Art. 16 literal h) Art. 17 literal f)	40 puntos

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA EMPRESA IPSOMARY S.A.

Autores: Flores Utreras Virginia Consuelo¹
virgi_fl@live.com
González San Lucas Verónica Cecibel²
vgonzalezsl@hotmail.com
Lara Fiallos Edwin Humberto³
elaraf@ulvr.edu.ec

Resumen

La empresa IPSOMARY S.A se forjó con la finalidad de brindar servicios de consultoría ambiental y laboratorio. A pesar de que maneja altos estándares de calidad la empresa ha presentado problemas con los niveles de venta, en el último año las ventas disminuyeron en un 19%, con tendencia a la baja, siendo su principal inconveniente la falta de estrategias de comercialización, bajo nivel de captación de clientes y la poca organización que existe al interior de la organización. El presente estudio tiene como objetivo, analizar la situación comercial de IPSOMARY con la finalidad de diseñar un plan estratégico de ventas que ayude a la empresa a aumentar sus ingresos. Para alcanzar con el objetivo planteado se utilizó como instrumentos de investigación una encuesta aplicada a los clientes de la empresa y se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa, luego del respectivo análisis se concluyó que era necesario la creación de un departamento de ventas y el planteamiento de estrategias para mejorar la gestión de las ventas, esto aspectos fueron considerados y plasmados a modo de propuesta final.

Palabras claves: Control ambiental, Organización y gestión, comercialización, política comercial, estrategias de ventas.

Abstract

The company IPSOMARY S.A was forged with the purpose of providing environmental consulting services and laboratory. Although it manages high quality standards the company has presented problems with the sales levels, in the last year the sales declined by 19%, with a downward trend, being its main drawback the lack of marketing strategies, low Level of customer acquisition and the little organization that exists within the organization. The objective of this study is to analyze the commercial situation of IPSOMARY in order to design a strategic sales plan that will help the company to increase its revenues. In order to reach the proposed objective, a survey applied to the clients of the company was used as research instruments and an interview was conducted with the General Manager of the company, after the respective analysis it was concluded that it was necessary to create a sales department and The approach of strategies to improve sales management, these aspects were considered and shaped as a final proposal.

Key words: Environmental control, Organization and management, Commercialization, Commercial policy, Sales promotion.

¹ Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Roca fuerte

² Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Roca fuerte

³ Docente de Universidad Laica Vicente Roca fuerte, Ingeniero Comercial, Master en Dirección de Empresas

I. INTRODUCCIÓN

La preocupación por la degradación del medio ambiente, ha llevado a que el gobierno actual dicte medidas para mitigar el problema, las cuales son aplicadas a varios sectores productivos, cada vez son más las empresas que deben realizar estudios de impacto ambiental como un requisito para poder iniciar o continuar con su actividad económica, esto llevó a la creación de un nuevo nicho de mercado, el de los servicios de consultoría ambiental.

IPSOMARY S.A es una empresa que brinda servicios de consultoría ambiental, con nueve años en el mercado guayaquileño, la calidad del servicio que ofrece le ha hecho acreedora a la máxima calificación (A) que otorga el Ministerio de Ambiente del Ecuador, y a pesar de que maneja altos estándares de calidad la empresa ha presentado serios problemas con los niveles de venta, en el último año las ventas disminuyeron en un 19%, con tendencia a la baja, siendo su principal inconveniente la falta de estrategias de comercialización, bajo nivel de captación de clientes y la poca organización que existe al interior de la organización., la empresa no logra despuntar a nivel comercial, en los últimos 2 años se ha observado una marcada desaceleración comercial, según información proporcionada por los directivos de la compañía, en el año 2014 IPSOMARY S.A. facturó US\$ 1'200.980,46; en el 2015 el valor de facturación fue de US\$ 1'046.648,17 y en el periodo del 2016 el monto de facturación fue de \$852.200,80 lo cual significa que la empresa decreció 12.9% en el 2015 y 18.6% en el 2016 frente al año anterior.

La progresiva disminución de los volúmenes de ventas, es un problema que no ha podido ser remediado debido a que la organización no cuenta con plan alguno que les permita mejorar la situación en la que actualmente se encuentran, limitándose a brindar servicios solo a sus clientes actuales, dejando de lado la captación de clientes nuevos, uno de los motivos que ocasionan el problema es la poca organización interna que existe en cuanto al ámbito comercial, lo cual se da por la falta de un departamento que se encargue íntegramente de las ventas.

II. METODOLOGÍA

El presente estudio se ha establecido como un estudio de descriptivo, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

Se empleó la investigación exploratoria este tipo de estudios se utilizan para explorar temas relativamente desconocidos. Descubrir las bases y recabar información que permita obtener resultados del estudio facilitando la formulación de la hipótesis es el objetivo. Dichos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con el tema que se va investigar.

El enfoque de la presente investigación fue mixto, según Hernández et al., (2010, pág. 3) las investigaciones con enfoques mixtos son una “combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo”, esto quiere decir que para este proyecto nos guiaremos en base a estos dos enfoques uno cuantitativo y otro cualitativo.

Cuantitativo porque se usaron datos estadísticos para probar fenómenos y realizaremos un análisis de causa y efecto. Cualitativo porque se indago el fenómeno en su ambiente natural (es decir dentro de la organización) y esta exploración no se basara en la estadística.

Las técnicas de investigación que se utilizadas fueron:

- Encuestas a los clientes.
- Entrevista al Gerente de IPSOMARY S.A.
- Revisión documental (para la recopilación de datos internos de la empresa).

Por medio de la encuesta se busca determinar la fidelidad de los clientes, la conformidad con el servicio solicitado, parte de la competencia. Se eligió como población a 40 clientes, lo que representa la totalidad de usuarios de la empresa Ipsomary S.A. en el año 2016, al ser un universo inferior a 100 individuos, se empleó la población total como muestra, esto permitió obtener resultados certeros en la investigación.

III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.

Los proyectos que se describen a continuación, ofrece una mejor perspectiva en la aplicación de estrategias en los diferentes campos comerciales; en cuanto a servicio al cliente, estrategias de marketing, reingeniería en procesos; por lo que podemos concluir que aplicar planes estratégicos en una empresa ayudaran a mejorar procesos e incrementar las ventas.

El proyecto presentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil llamado “Plan de Marketing para la empresa SEGURIMBA S. A., con el objetivo de aumentar la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil”, refiere que conforme aumenta la sociedad actual también crecen las necesidades de diferenciar y aplicar nuevas estrategias que ayuden a posicionar mejor a las empresas de servicios para lograr satisfacer las demandas de los clientes actuales y los posibles clientes potenciales (Medina & Mite, 2014).

El proyecto “Plan de mejoras para incrementar las ventas de repuestos y servicio de montacargas de la empresa Delpyg S.A.”, presentado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil determina que a pesar de que la mencionada empresa se encuentra en constante crecimiento en ventas buscan mejorar sus estrategias a través de un Departamento de Ventas, al mismo tiempo que la empresa pueda crecer más en el mercado y hacer frente a los competidores y a la vez potenciar al máximo los ingresos que beneficien a los socios y empleados de la empresa (Guevara & Tamayo, 2015).

Otro antecedente analizado es de la Universidad Politécnica Salesiana con el proyecto “Plan Estratégico de Marketing para el Incremento de la Participación de Mercado de la Empresa Brito S.A. de la Ciudad de Guayaquil”, Como parte del proyecto se desarrolló un FODA de la organización, además se establecieron objetivos generales del Plan Estratégico, la Misión y la Visión, así también realizaron una propuesta de logo y slogan que se usaría por la empresa y de la elaboración de un plan operacional detallado en este proyecto. Como conclusiones y recomendaciones, identificaron la preferencia de los clientes de tener un buen servicio y sentirse valorados, además de resaltar el compromiso del propietario con los colaboradores y con el mantenimiento de las actividades que lleven a la organización a alcanzar las metas propuestas (Alcivar & Cantos, 2014).

El base a los estudios presentados se puede evidenciar que es necesario la implementación de estrategias de ventas y marketing para mejorar la gestión comercial de las empresas, en especial en las empresas de servicio, lo bienes que ofrecen este tipo de organizaciones servicios no son tangibles, por lo tanto su comercialización presenta un grado más alto de dificultad que los bienes tangibles, es necesario que las empresas generen un alto nivel de confianza para atraer clientes nuevos. Al no existir un bien que pueda ser observado y valorado por el clientes, este se basa en las referencias o la experiencia que ha obtenido en otras ocasiones al momento de adquirir el servicio. El principal problema al que se enfrenta una empresa de servicio es el posicionamiento en el mercado y reconocimiento de su marca, este tipo de organizaciones se ven afectadas por la competencia desleal, donde otras empresas ofertan su cartera de servicios a costos inferiores a los establecidos en el mercado, en ocasiones los precios no son normados, y esto es aprovechado por la competencia para atraer a los clientes, perjudicando a las demás.

Debido a ello las empresas de servicios deben procurar brindar productos de calidad a precios competitivos en el mercado, para ello el personal y profesionales que laboran en la empresa, deben encontrarse preparados para suplir las necesidades de los clientes, estableciendo sus metas comerciales para en base a ellas plantear las estrategias necesarias que permitan alcanzar los objetivos, por lo tanto las empresas deben esforzarse el doble si desean sobresalir en el competitivo entorno de la prestación de servicios. La condición de intangibilidad de los bienes que ofertan las empresas de servicios, conllevan a que se apliquen métodos o técnicas para mejorar sus ventas los cuales deben estar basados en la planeación estratégica.

La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis de contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve (Hernández S. y., 2011, pág. 276)

El objetivo superior de la planeación estratégica es lograr que la empresa sea financiera o socialmente rentable, para ello la visión global, la reinención permanente, los medios de apoyo, la innovación y el potenciar equipos pueden ser entre otros objetivos para

lograr los resultados de largo plazo. Para determinar cuál es la técnica que mejor se ajusta a las necesidades de la organización es preciso que se realice un análisis del entorno general de la empresa en el cuál se considere el aspecto político, económico, social y tecnológico, este análisis se denomina PEST. “La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Gutiérrez, 2012, pág. 34).

En el análisis PEST se definen factores importantes que influyen directamente en el desarrollo del negocio de la empresa, estos factores son económicos (el PIB, demanda, empleo, inflación, entre otros), factores tecnológicos (nuevas tecnologías de innovación y desarrollo de productos), factores políticos (políticas de gobernanza que pueden afectar a la organización), factores sociales (análisis demográficos) y factores ambientales (requerimientos para la protección y conservación del medio ambiente). Una vez obtenido los resultados del análisis se procede a determinar la herramienta que se debe emplear, las más utilizadas son los planes estratégicos de ventas o marketing.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En la actualidad la empresa IPSOMARY S.A. cuenta con 40 clientes a los cuales se les aplicó una encuesta con la finalidad de determinar los factores que inciden en la disminución de clientes que actualmente afronta la organización.

Como primer punto fue preciso determinar los motivos que conllevan a que un cliente contrate los servicios de IPSOMARY S.A, en la figura siguiente se muestran:

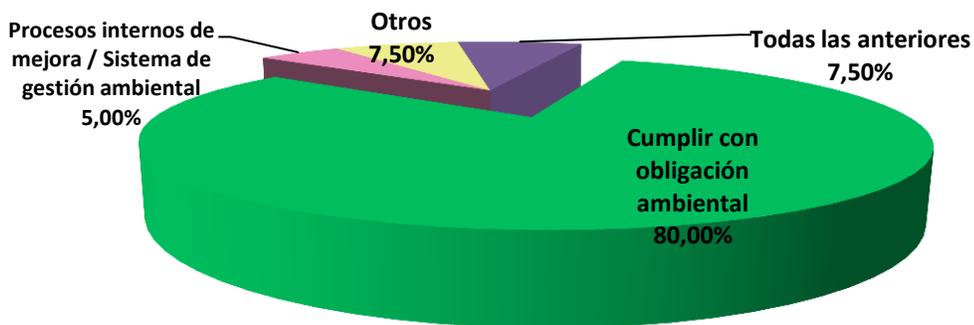


Figura 1. Contratación de servicios

Elaborado por: Las Autoras.

El 80% de los servicios comercializados han sido contratados para cumplir con las obligaciones ambientales impuestas por el Ministerio de Ambiente del Ecuador, el 5% de los encuestados mencionó que contrato servicios ambientales con la finalidad de implementar un Sistema de Gestión Ambiental dentro de la organización, el 8% indicó que contratan servicios de laboratorio necesario para la correcta ejecución de sus actividades, mientras que el 7% indicó que lo hace por todos los motivos ya mencionados. La regulación ambiental en los actuales momentos se considera como requisito legal para el correcto funcionamiento ambiental y laboral; y está más direccionada a las grandes y medianas industrias, generando en estas una obligación de servicios, que es asumida por medio de la contratación de servicios a IPSOMARY S.A.

De la misma manera, se puede evidenciar que actualmente los clientes de IPSOMARY consideran relevante la calidad y el servicio que brinda la empresa, y que va de la mano los recursos que posee para poder ofrecer un servicio de calidad y que el cliente quede satisfecho. Por lo tanto, el precio y el liderazgo del mercado que posea la empresa no son significativos a la hora de contratar el servicio, ya que la necesidad de cumplir con las normativas ambientales es prioridad.

Como se mencionó la empresa no mantiene estrategias de marketing, la mayoría de clientes se enteraron de la existencia de IPSOMARY S.A por medio de recomendaciones, esto se muestra en la figura 2.



Figura 2. Fuentes de información, medio por el cual los clientes se enteraron de la empresa.

Elaborado por: Las Autoras.

El 87,50% de los clientes indicó que conocieron los servicios que ofrece la empresa a través de recomendaciones de personas que ya han contratado los servicios de

IPSOMARY S.A, mientras que el 12,50% mencionó que se enteraron a través de la página web de la empresa.

En cuanto a comunicación y formas de llegar al potencial cliente, la empresa tiene mucho que desarrollar, pues se evidencia que en su mayoría las empresas han conocido de IPSOMARY debido a recomendaciones provenientes de otras empresas de su sector, por amistades o por otras empresas consultoras, tomando en cuenta que un pequeño porcentaje conoce de IPSOMARY por su página web (la cual se encuentra en mantenimiento actualmente); esto abre un gran abanico de oportunidades, como por ejemplo la gran capacidad de explotar medios de comunicación masivos actuales como las redes sociales y promocionar los servicios por ese medio, tomando en cuenta que muchas empresas cuentan con páginas y/o cuentas oficiales en las diversas redes sociales que se usan hoy en día. Una de las debilidades de la empresa es la falta de promoción, y publicidad, no se ha puesto suficiente esfuerzo en el asunto debido a que no la empresa considera que no es necesario.

La organización estudiada cuenta con varios competidores en el mercado, esto se conoció cuando se les preguntó a los encuestados si conocían empresas que ofrecieran servicios similares a los que oferta IPSOMARY S.A.



Figura 3. Competencia en el mercado

Elaborado por: Las Autoras.

El los encuestados 82.50% si conoce otras empresas que se dediquen a la misma actividad que IPSOMARY, mientras que un 17.50% no conoce ninguna otra empresa, esto nos da a entender que la gran mayoría de clientes contratan a IPSOMARY a pesar de conocer a otras empresas que realicen los mismos servicios. Indicaron conocer empresas como ELICROM, GRUPO QUIMICO MARCOS, DEPROINSA, PSI, CESTTA, SGS en cuanto a laboratorios; mientras que en consultoría SAMBITO,

EQUILIBRATUM, I2 SOLUTIONS, INTEGRA INGENIERIA, ECOPRAXIS, entre otras que brindan los mismos servicios que IPSOMARY.

A través de una entrevista realizada al gerente de la empresa se pudo conocer lo siguiente:

- Ipsomary S. A. es considerada como una empresa joven, que en su corta trayectoria se ha convertido en una de las empresas líderes del mercado respecto a Servicios Ambientales, es reconocida por la calidad de trabajo que ofrece y que les permite ganar contratos, a pesar de ello ha perdido una parte de sus clientes lo que influye en el decrecimiento de los ingresos que se ha evidenciado los dos últimos años.
- Ipsomary S. A. no tiene un determinado proceso de ventas, la manera como obtiene contratos es gracias a la gestión efectuada del gerente-propietario, pues es quien realiza la labor de buscar los clientes con conocidos profesionales del medio laboral. Una vez que se realiza el servicio no se gestiona ni se ejecuta ninguna acción postventa para conocer cuando sería el momento oportuno para volver a brindar el servicio.
- Uno de los problemas que se presenta en la empresa es la captación de clientes, debido a que no existen estrategias definidas para ello. Las ventas son gestionadas por la gerencia, no tenemos un departamento de ventas, sin embargo por factor tiempo en ocasiones no se puede realizar visitas directas a los posibles clientes, considero que esto ha influido en la disminución de las ventas en los últimos dos años.

V. PROPUESTA

5.1 Objetivos y organización

IPSOMARY S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, es una empresa que brinda servicios relacionados con el medio ambiente y salud ocupacional; siendo una empresa joven con apenas 9 años en el mercado nacional, ha logrado destacarse como una empresa de servicios.

La propuesta esta direccionada a implementar un departamento de ventas y diseñar estrategias para que se incremente la misma en un 40% durante el primer año, este

nuevo departamento se encargará del manejo de la planificación y proyección de ventas, conformación de un equipo de ventas, realización de un análisis del mercado y clientes potenciales, para incrementar los volúmenes de ventas, elaboración de informes de ventas e ingresos que se relacionan con otras áreas de la empresa y diseño de estrategias de promoción y comercialización. Una correcta implementación del departamento de ventas y aplicación del plan estratégico, contribuirán a mejorar la gestión comercial de la empresa IPSOMARY S.A.

5.2 Análisis estratégico.

La empresa IPSOMARY S.A. fue creada en el año 2008, por el Ing. Ambiental Sergio Rodríguez, con el objetivo de brindar consultorías y servicios que permitan el control, reducción y mitigación del impacto ambiental ligado al sector productivo ecuatoriano. La empresa ofrece los siguientes servicios:

Tabla 1. Portafolio de Servicios de Consultoría Ambiental.

Servicios	
Registro SUIA	Obtención de Certificado de Intersección
Categorización Ambiental	Términos de Referencia
Auditoría Ambiental	Estudios de Impacto Ambiental
Procesos de Participación Social	Licencia Ambiental
Licencia Transporte de Desechos peligrosos	Registro Generador de Desechos peligrosos
Seguimiento en proyectos de PMA	Informes de Exploración
Inventario Ambiental	Levantamiento de Línea Base
Socialización de proyectos	Varios
Elaboración y Gestión de Aprobación de reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el M.R.L.	Estructuración y Conformación de Organismos Paritarios y Gestión de Aprobación en el M.R.L.
Elaboración de Matriz de Identificación de Riesgos.	Elaboración de Planes de Emergencias y Contingencia.
Mediciones ambientales (calidad del aire, agua, ruido, gases, entre otro)	Medición de riesgos laborales (exposición al ruido, articuladas respirables, metales en ambiente)

Elaborado por: Las Autoras

5.2.1 Principales problemas que afectan los niveles comerciales de la empresa.

- No se sigue un proceso determinado para gestionar las ventas, tampoco se promueven estrategias para incrementar la cartera de clientes, no se suelen plantear estrategias para incrementar las ventas.
- La empresa vive el “día a día” ya que no realiza proyecciones de ventas ni establece metas de ventas, se observa descoordinación y poca organización comercial.
- Los empleados no tienen funciones específicas a nivel organizacional en especial a nivel comercial, por lo tanto a veces se encomiendan tareas de ventas a personas encargadas de otras áreas lo que disminuye la productividad y competitividad.
- La empresa carece de estrategias para la promoción de sus servicios, en ocasiones la promoción se realiza por medio de recomendaciones, trípticos, o tarjetas de presentación.
- La empresa mantiene un sitio web, donde se dan a conocer los servicios que la misma ofrece, sin embargo no está actualizada. La empresa no ha logrado posicionarse en el mercado local.
- Todos los problemas mencionados se derivan de la carencia de un departamento de ventas, tal y como se muestra en el organigrama estructural de la empresa.

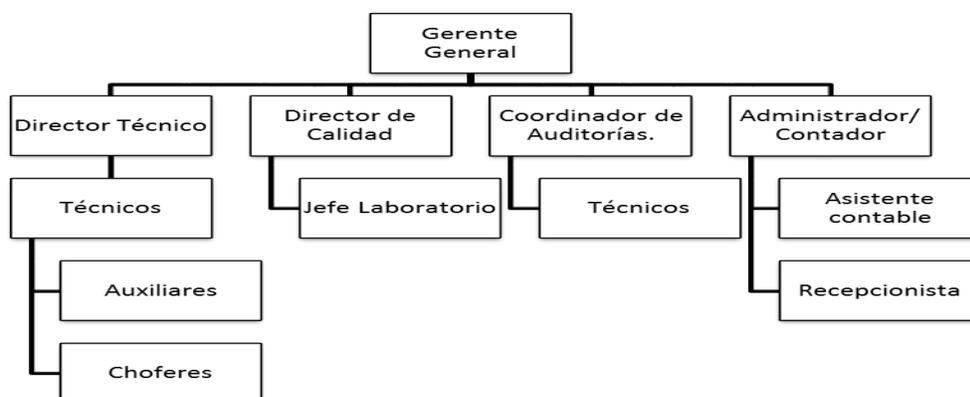


Figura 25. Organigrama de la empresa IPSOMARY S.A.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.3 Análisis externo micro entorno, Matriz de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se encarga de estudiar un negocio basado en la amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociación con proveedores y clientes considerado el nivel competitivo del sector en el cual se desenvuelve la empresa.

Tabla 2. Análisis de la Matriz 5 fuerzas de Porter

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable	
Rivalidad empresas del sector								
- Crecimiento	Lento			X			Rápido	
- Naturaleza de los competidores	Muchos			X			Pocos	
- Exceso de capacidad productiva	Si		X				No	
- Rentabilidad media del sector	Baja				X		Alta	
- Diferenciación del producto	Escasa		X				Elevada	
- Barreras de salida	Bajas	X					Altas	
PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable	
Barreras de Entrada								
- Economías de escala	No	X					Si	
- Necesidad de capital	Bajas		X				Altas	
- Acceso a la tecnología	Fácil				X		Difícil	
- Reglamentos o leyes limitativos	No			X			Sí	
- Trámites burocráticos	No			X			Sí	
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa			X			Enérgica	
Poder de los Clientes								
- Número de clientes	Pocos	X					Muchos	
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña	X					Grande	
- Rentabilidad de los clientes	Baja			X			Alta	
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo			X			Alto	
Productos sustitutos								
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	Grande	X					Pequeña	
CONCLUSIÓN	> Estamos en un mercado de competitividad relativamente alta, pero con ciertas modificaciones en el producto y la política comercial de la empresa, podría encontrarse un nicho de mercado.						Total	40

Elaborado por: Las Autoras

Una vez terminado el análisis se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 50. Oportunidades y Amenazas derivadas de la Matriz 5 fuerzas de Porter

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1:	Aparición de tecnología nueva y mas.	A1:	Crisis económica.
O2:	Alianzas estratégicas.	A2:	El buen desempeño de la competencia.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.4 Análisis externo macro entorno (PEST)

Por medio de la matriz PEST se analizan los factores que influyen en el desempeño de la organización, se puntuó varios indicadores relacionados con las variables políticas, Económicas, Sociales, tecnológicas y Ambientales que pueden influir en el desempeño de la empresa, la figura que se muestra a continuación refleja el resultado del análisis realizado a cada una de las variables PEST:

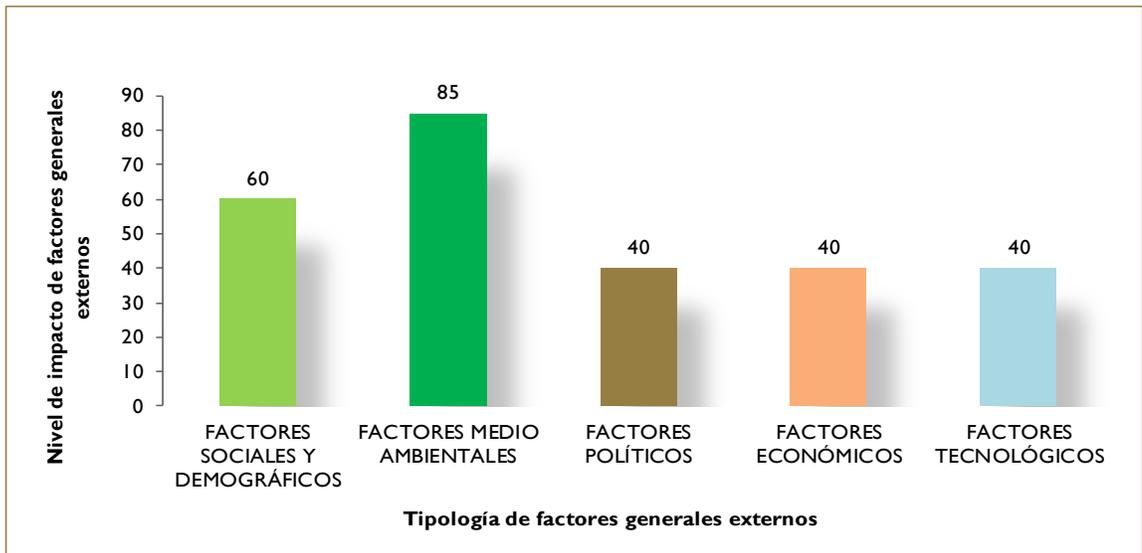


Figura 26. Nivel de impacto de los factores generales.

Elaborado por: Las Autoras

Con las conclusiones que se obtienen del análisis PEST, se determinan las oportunidades y amenazas más sobresalientes las cuales serán reflejadas en la matriz FODA.

Tabla 4. Oportunidades y Amenazas derivadas de la matriz PEST

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O3:	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.	A3:	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación ambiental.
O4:	Nuevos puntos de venta.	A4:	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios similares.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.5 Matriz FODA

Tabla 5. Matriz FODA

DEBILIDADES	Falta de promoción (publicidad y comunicación efectiva) del portafolio de servicios.
	Estructura organizacional desordenada e incompleta.
	Falta de estrategias de ventas.
	Mayores costos que la competencia
AMENAZAS	El buen desempeño de la competencia.
	Crisis económicas.
	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación ambiental.
	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios similares.
FORTALEZAS	Conocimiento del mercado.
	Contar con laboratorios e infraestructura propia.
	Calidad de trabajo.
	Empresa acreditada por el SAE.
OPORTUNIDADES	Alianzas estratégicas.
	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.
	Nuevas tecnologías y más.
	Abrir nuevos puntos de venta.

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se realiza la valoración de la matriz FODA comparativo de la empresa, la valoración de las variables FODA se realizó según la siguiente tabla:

Tabla 6. Tabla valoración para la matriz FODA.

TABLA DE CLASIFICACION	
3	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial
2	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar

Elaborado por: Las Autoras

Tabla7. Matriz FODA comparativo de la competencia.

Debilidades		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Falta de promoción (publicidad y comunicación efectiva) del portafolio de servicios	30	1	30	2	60	3	90
2	Estructura organizacional desordenada e incompleta	20	2	40	2	40	2	40
3	Falta de estrategias de ventas.	40	0	0	0	0	1	40
4	Mayores costos que la competencia.	10	2	20	2	20	2	20
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		90		120		190

Fortalezas		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Conocimiento del mercado	20	3	60	2	40	2	40
2	Contar con laboratorios e infraestructura propia	30	3	90	3	90	1	30
3	Calidad de trabajo	40	2	80	3	120	2	80
4	Empresa acreditada por el SAE	10	1	10	2	20	1	10
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		240		270		160

Amenazas		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	El buen desempeño de la competencia.	20	2	40	2	40	2	40
2	Crisis económicas.	20	1	20	1	20	2	40
3	Normatividad compleja y desconocimiento jurídico por cambio en legislación	20	0	0	0	0	1	20
4	Competencia directa reactiva: más empresas ofrecen servicios	40	3	120	2	80	2	80
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		180		140		180

Oportunidades		Peso (suma 100)	Valora- ción I1 (Ipsomary) [de 0 a 3]	P x I1 (Ipsomary)	Valora- ción I2 (Elicrom) [de 0 a 3]	P x I2 (Elicrom)	Valora- ción I3 (Sambito) [de 0 a 3]	P x I3 (Sambito)
1	Alianzas estratégicas.	30	2	60	2	60	2	60
2	Tendencia de crecimiento de regularizaciones ambientales en la industria.	40	1	40	1	40	2	80
3	Nuevas tecnologías y más	10	2	20	2	20	1	10
4	Abrir nuevos puntos de venta	20	1	20	1	20	1	20
5				0		0		0
6				0		0		0
7				0		0		0
8				0		0		0
9				0		0		0
10				0		0		0
Suma		100		140		140		170

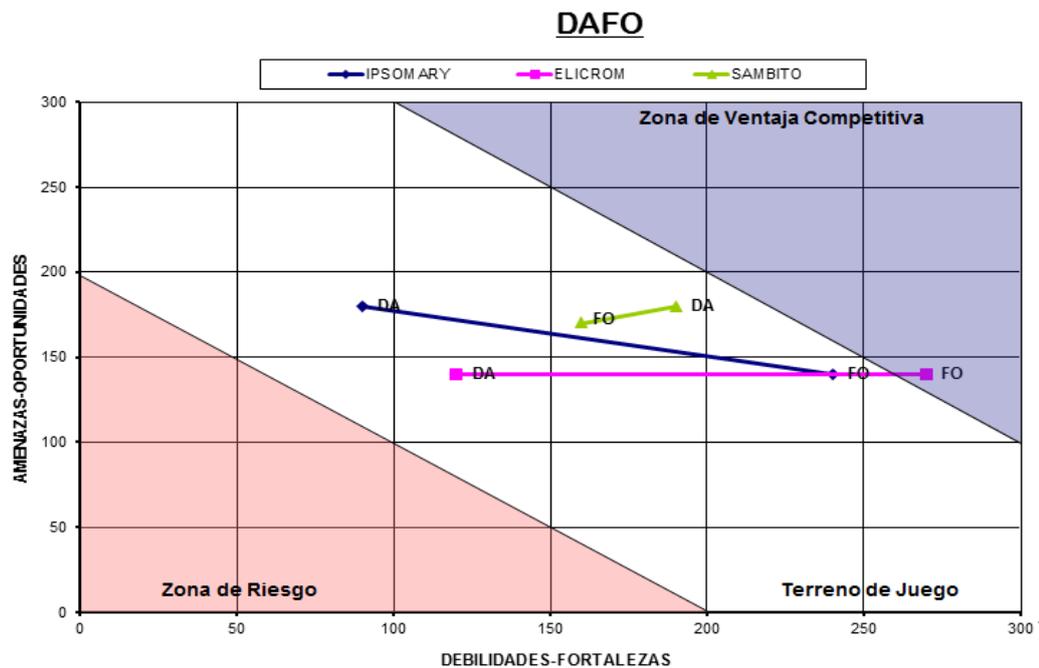


Figura 27. Gráfico del análisis FODA comparativo de la competencia.
Elaborado por: Las Autoras

El análisis de la matriz FODA permitió establecer que la empresa IPSOMARY se encuentra en el terreno de juego, en otras palabras puede mejorar su ventaja competitiva si implementa estrategias direccionadas a afrontar sus debilidades y amenazas, mientras se observa que las empresas competidoras tienen ventaja competitiva ya que presentan mejores condiciones en cuanto sus fortalezas y oportunidades sobre todo a nivel comercial.

Para determinar qué tipo de estrategias requiere implementar la organización es preciso que se elabore una matriz cruzada:

Las fortalezas se usan para tomar ventaja en cada una las oportunidades.

0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Esta de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo

		OPORTUNIDADES				
		O1	O2	O3	O4	
FORTALEZAS	F1	0	3	4	3	
	F2	2	1	2	2	
	F3	2	2	3	3	
	F4	1	1	3	2	
Total		34	5	7	12	10

Figura 7. Matriz cruzada Fortalezas-Oportunidades
Elaborado por: Las Autoras

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	2	3	3	3
	F2	1	2	2	2
	F3	3	3	2	3
	F4	2	4	2	3
Total	40	8	12	9	11

Figura 8. Matriz cruzada Amenazas-Fortalezas

Elaborado por: Las Autoras

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	2	2	4	3
	D2	1	3	3	3
	D3	1	2	4	3
	D4	2	3	3	2
Total	41	6	10	14	11

Figura 9. Matriz cruzada Debilidades-Oportunidades.

Elaborado por: Las Autoras

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES	D1	1	3	4	3
	D2	1	3	1	3
	D3	1	2	1	2
	D4	1	3	1	
Total	30	4	11	7	8

Figura 10. Matriz cruzada Debilidades-Amenazas

Elaborado por: Las Autoras

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	34	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	40	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	30	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	41	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Figura 10. Síntesis de resultados de la matriz cruzada.

Elaborado por: Las Autoras

El resultado del análisis indica que la empresa IPSOMARY no aprovecha las oportunidades debido a que no se encuentra preparada para ello, según esta estrategia IPSOMARY debe procurar minimizar sus debilidades aprovechando las oportunidades del mercado.

5.3 Diseño del plan estratégico de ventas.

Las estrategias seleccionadas ofrecerán una clara propuesta de valor de la empresa hacia los clientes, estas son básicamente de dos tipos:

- Estrategia de posicionamiento.
- Estrategia genérica de competencia (liderazgo de costo, diferenciación, enfoque de nichos)

ESTRATEGIA	Variables	Valor	Total	Observación
Liderazgos de Costos	La organización puede reducir costos de los servicios que ofrece sin que exista un impacto económico significativo.	0	1	La empresa ofrece servicios de asesoría ambiental, por lo tanto no es posible disminuir costes, los profesionales brindan sus servicios a un honorario establecido no es posible reducir salarios, tampoco disminuir la calidad.
	La empresa puede disminuir sus costos sin alterar la calidad del servicio.	1		
Diferenciación	Es posible ofrecer servicios de valor agregado que se diferencien de la competencia.	3	7	La empresa esta en capacidad de ofrecer un servicio diferenciado de valor agregado, puede modificar su gestión comercial y mejorar su servicio al cliente.
	La empresa se encuentra en capacidad de modificar su servicio para mantener la diferenciación.	4		
Enfoque de Nichos	La empresa tiene identificado nichos de mercado distintos, especiales o únicos para ofrecer sus servicios de manera especializada.	1	4	Las personas que contratan servicios de asesoría ambiental en general buscan servicios estandares ya que el objetivo de contratar las consultorias es cumplir con los requerimientos exigidos por el Ministerio de Ambiente.
	La empresa se encuentra en capacidad de desarrollar habilidades unicas para satisfacer las necesidades de un mercado distinto.	3		
1. No está de acuerdo		2. Está de acuerdo.		
3. Está bastante de Acuerdo		4. Está en total acuerdo		

Figura 11 Valoración de las estrategias genéricas

Elaborado por: Las Autoras

Una vez que se valoró la capacidad de la empresa para llevar a cabo las estrategias genéricas, se determinó que la estrategia de diferenciación es la que más se ajusta a las necesidades, recursos y servicios que ofrece la empresa IPSOMARY.

Tabla 8. Matriz de Estrategias del Plan de Ventas de la empresa IPSOMARY S.A.

Tipo de estrategia:	Diferenciación - más por lo mismo.				
Objetivo estratégico:	Incrementar las ventas en un 40% incorporando diferenciación en los servicios que ofrece la empresa IPSOMARY S.A., para lograr que el comprador prefiera a la firma sobre sus rivales.				
Estrategias	Tácticas	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Ofrecer servicio superior, implementando servicios de preventa y post-venta, sin incremento de los precios actuales.	Realiza análisis de las necesidades de los clientes, para identificar los servicios preventa y postventa que se brindara (asesoría, capacitación, entre otros).	Jefe de ventas Gerente	Humano Suministros de oficina	3 años	Volúmenes de venta. Cantidad de clientes fidelizados.
	Establecer los parámetros y condiciones bajo los cuales se brindara los servicios e post y preventa.				
Ofrecer tarifas Premium (diferenciadas o con descuentos) para mejores clientes.	Determinar el presupuesto con el que cuenta la empresa para otorgar descuentos y tarifas especiales a grandes clientes.	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Volúmenes de venta.
	Elaborar tabla de tarifas y descuentos según montos de los servicios contratados.				
Incrementar la fidelización de clientes mediante un plan de incentivos por montos de contrato.	Establecer los parámetros y condiciones bajo los cuales se ofrecerán incentivos para los mejores clientes.	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Volúmenes de venta. Cantidad de clientes fidelizados.
	Elaborar el plan de incentivos (premios) que se entregaran a los clientes, calendario y presupuesto.				

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9. Matriz de Estrategias del Plan de Ventas de la empresa IPSOMARY S.A.

Estrategias	Tácticas	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Otorgar facilidades de pago y crédito a clientes que han mostrado lealtad a la firma	Analizar el status crediticio de los clientes (montos de compra, historial de pagos, tiempo que lleva contratando los servicios de la empresa)	Jefe de ventas Gerente Contador	Humano Suministros de oficina Efectivo	3 años	Créditos otorgado. Capacidad de pago de clientes. Volumenes de ventas
	Elaborar una base de datos con la información de los clientes que accedan a créditos.				
	Elaborar un plan de pagos conveniente para ambas partes (cliente-empresa).				
Disminuir el tiempo para la entrega de resultados de laboratorio o emisión de informes ambientales	Evaluar los procesos actuales para la emisión de informes ambientales y resultados de laboratorio.	Gerente Coordinado de auditorías Director de calidad Director técnico	Humano Suministros de oficina Efectivo Equipo de laboratorio Equipos de inspección	3 años	Tiempo en que se emite informes ambientales. Tiempo de entrega de resultados de laboratorio. Tiempo para realizar inspecciones y estudios. Nivel de satisfacción de clientes.
	Identificar posibles barreras o procesos que demoren la entrega de los resultados de laboratorio y emisión de informes ambientales				
	Rediseñar los procesos para la emisión de informes ambientales y resultados de laboratorio.				
	Disminuir al máximo los cuellos de botella administrativo				
	Disminuir el tiempo en el que se realiza la inspección				
	Optimizar el tiempo al realizar estudios ambientales, y análisis de laboratorio.				

Elaborado por: Las Autoras

Estrategias funcionales

Este tipo de estrategias se encuentra direccionado a aplicar de manera óptima los recursos y habilidades que posee la organización con el objetivo de maximizar las diferentes áreas de la empresa como comercialización, producción, finanzas, entre otras. Como se determinó por medio del análisis de la Matriz FODA, la empresa IPSOMARY, debe llevar a cabo estrategias de reorientación, aprovechando las oportunidades para hacer frente a sus debilidades, en base a ello se plantearon las siguientes estrategias funcionales que tiene por finalidad reestructurar la gestión comercial de la empresa.

Estrategia 1: Departamentalizar las funciones de la organización, para obtener mejores resultados, (crear departamento de ventas). Para implementar el departamento de ventas se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1. Plantear objetivos del nuevo departamento:** Los objetivos deben ser concretos, y deben reflejar la funcionalidad real del departamento, el motivo de su creación y su aportación a la empresa, los objetivos deben ser coherentes y concordantes con las estrategias, para de ese modo obtener resultados positivos.
- 2. Determinar las funciones del departamento:** Es preciso que se definan las funciones que se ejecutaran en el departamento y los responsables de las mismas.
- 3. Establecer los procesos por el cual se realizará la venta:** una vez determinada las funciones es necesario se realice el flujo de los procesos de cómo se realizara las ventas y cómo funcionará el departamento.
- 4. Selección del perfil del personal de ventas:** Es preciso primero establecer el perfil del personal requerido, para su posterior selección.
- 5. Plan de remuneraciones e incentivos al personal:** En esta instancia se analiza y establece la condición salarial y pago de comisiones su es el caso.
- 6. Identificación y categorización de clientes actuales:** Es preciso que se organice la cartera de clientes actual, para elaborar una base de datos sobre la cual comience a operar el departamento de ventas.

Estrategia 2: Dar a conocer la empresa y sus productos y servicios a nuevos mercados mediante estrategias de medios que generen valor agregado.

El departamento de ventas debe utilizar la tecnología como una herramienta que promueva los servicios que IPSOMARY ofrece, por medio del uso de la telecomunicación (Telemarketing) es posible que se llegue a más personas, los medios comunes para llegar al posible cliente son el teléfono, redes sociales, correo electrónico y los avisos de prensa escrita.

Tabla 10. Actividades de la estrategia 2

ESTRATEGIA: Implementación de Telemarketing para dar a conocer a la empresa, productos y servicios.		
OBJETIVO: Incrementar las ventas por medio de la implementación de telemarketing.		
TÁCTICA: Aprovechar los medios de comunicación/ actualizar la pagina de internet.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
1.1 Contratación de una empresa de publicidad que brinde las mejor opción costo/beneficio a la organización.	Departamento de ventas	Humano Económico Material
1.2 Pactar con los medios de comunicación masiva para difundir los servicios que ofrece la empresa.		
1.3 Realizar plan agresivo de promoción por redes sociales, correo electrónico, llamadas telefónicas, publicidad por medio de volantes, mantener al día el sitio web de la empresa.		

Elaborado por: Las Autoras

Estrategia 3: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.

La manera más efectiva de llegar al cliente es mediante el trato directo con el mismo, con esta estrategia se pretende lograr un fuerte vínculo con los clientes por medio de la atención directa y personaliza, para ello el departamento de ventas debe asesorar acerca de los servicios ofertados por la empresa.

Tabla 11. Actividades de la estrategia 3

ESTRATEGIA: Buscar nuevos nichos de mercado, implementar estrategias de venta directa.		
OBJETIVO: Incrementar las ventas y mejorar la gestión comercial mediante las ventas directas		
TÁCTICA: Generar relaciones duraderas con clientes importantes.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
2.1 Establecer la planificación para realizar las ventas personalizadas coordinando las visita a los clientes	Departamento de ventas	Humano Económico Material
2.2 Brindar trato preferencial a los clientes actuales y a los clientes potenciales.		
2.3 Promover la búsqueda de nuevos clientes por medio de estudios de mercado para ingresar en nuevos nichos de mercado		

Elaborado por: Las Autoras

Estrategia 4: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.

Esta última estrategia se encuentra direccionada a implementar promociones como un medio para conseguir la fidelización de los clientes. Las promociones son una inversión que resulta beneficiosa para la organización, los clientes se sentirán beneficiados, esto contribuye a mejorar los niveles competitivos.

Tabla 51. Actividades de la estrategia 4

ESTRATEGIA: Aplicar promociones para los clientes, para lograr posicionamiento y fidelización.		
OBJETIVO: Implementar promociones para mejorar los niveles de venta.		
TÁCTICA: Emplear promociones para incrementar clientes.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
3.1 Realizar el análisis de los costos de implementar las promociones	Departamento de ventas	Humano Económico Material
3.2 Elegir promociones y tasas de descuento que se aplicaran en beneficio del cliente.		

Elaborado por: Las Autoras

5.4 Estimación de gastos e ingresos de la propuesta.

Gastos

Para la estimación de los gastos, se solicitó a la empresa la información de gastos de marketing y administrativos del periodo 2014 - 2016, con base en ello y a la información del departamento contable se estimó un incremento de los gastos administrativos y de ventas de acuerdo a los salarios a implementar según el plan propuesto.

Tabla 1452. Estimación de gastos empresa IPSOMARY 2014-2019

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos de marketing	\$ 12.500,00	\$ 9.800,00	\$ 7.300,00	\$ 23.028,00	\$ 24.179,40	\$ 25.388,77
Gastos de administración y ventas	\$ 52.761,00	\$ 54.943,00	\$ 56.163,00	\$ 72.660,00	\$ 76.293,00	\$ 80.107,65
Total de gastos	\$ 65.261,00	\$ 64.743,00	\$ 63.463,00	\$ 95.688,00	\$ 100.472,40	\$ 105.496,42

Elaborado por: Las Autoras

Ingresos

Para la estimación de los ingresos, las ventas totales del 2016 fueron de \$852.200,80, para el primer año de implementado el plan se prevé un incremento de las ventas del 40% considerando el aumento significativo del gasto de marketing y las mejoras en la estructura comercial, y desde el segundo año un incremento del 20% anual ya que se estabiliza el crecimiento pero igual se mantienen las inversiones del plan comercial, la utilidad es del 30% anual (datos proporcionados por la empresa).

Tabla 53. Estimación de ingresos y egresos del proyecto

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	\$ 1,200,980	\$ 1,046,648	\$ 852,200	\$ 1,193,080	\$ 1,431,696	\$ 1,718,035
Variación		-13%	-19%	40%	20%	20%
Utilidad bruta	\$ 360,294	\$ 313,994	\$ 255,660	\$ 357,924	\$ 429,509	\$ 515,411
Margen de contribución	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Gastos de marketing	\$ 12,500	\$ 9,800	\$ 7,300	\$ 23,028	\$ 24,179	\$ 25,389
Gastos de administración y ventas	\$ 52,761	\$ 54,943	\$ 56,163	\$ 72,660	\$ 76,293	\$ 80,108
Total de gastos	\$ 65,261	\$ 64,743	\$ 63,463	\$ 95,688	\$ 100,472	\$ 105,496
Variación de gastos		-1%	-2%	51%	5%	5%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 295,033	\$ 249,251	\$ 192,197	\$ 262,236	\$ 329,036	\$ 409,914
Variación de utilidad		-16%	-23%	36%	25%	25%
Rentabilidad del proyecto	25%	24%	23%	22%	23%	24%

Elaborado por: Las Autoras

En los datos mostrados en la tabla anterior se deben destacar los siguientes detalles:

- El margen bruto se mantiene en 30% ya que en la propuesta de estrategias, consta que el posicionamiento del negocio será ofrecer “MAS SERVICIOS POR EL MISMO PRECIO”, esto quiere decir que se mantiene el precio y se aumenta el gasto.
- Se debe recordar que el aumento en el gasto responde al aumento de la gestión de mercadeo, así como la contratación de personal comercial.
- Si bien se pierde un punto en rentabilidad promedio del periodo de vigencia de las nuevas estrategias frente al periodo en el que no se aplicó ninguna estrategia formal, es importante evidenciar la mejora en la utilidad antes de impuestos, la misma que crece 36% en promedio a partir de la aplicación del plan.

En la figura 13 se grafican las curvas de ingresos por ventas, gastos totales y utilidad, para mostrar el comportamiento de estos rubros en periodos que podemos distinguir como “Antes de la propuesta estratégica” y “Después de la propuesta estratégica”:

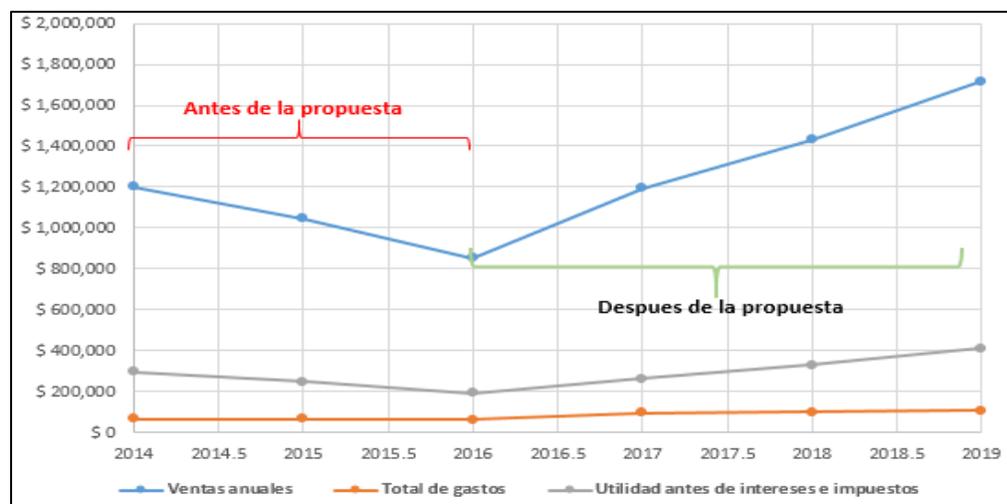


Figura 13 Comportamiento de los principales rubros
Elaborado por: Las Autoras

VI. CONCLUSIONES

1. La demanda de servicios de consultoría ambiental se ha incrementado en los últimos años motivado por el surgimiento de nuevas legislaciones direccionadas al cuidado del medio ambiente, las mismas incluyen en su normativa la obligatoriedad de elaborar estudios ambientales en aquellas actividades productividad que generen algún

tipo de impacto ambiental. Con el objetivo de satisfacer la demanda de este nuevo nicho de mercado se creó la empresa IPSOMARY, a pesar de mantener un nivel aceptable de ingresos económicos, se ha evidenciado una disminución progresiva de las ventas, entre el año 2015 al 2016 decrecieron en un 18.6%.

2. Se estableció que el factor principal para la disminución de las ventas, es la carencia de un departamento que se haga cargo íntegramente de las ventas y del diseño de estrategias comerciales, la empresa gestiona las ventas de manera desorganizada, no realiza proyecciones ni establece metas comerciales, no tiene planes para captar clientes, no maneja estrategias de marketing, ni de fidelización, tiene una cartera de clientes limitada, y un alto porcentaje de sus ingresos provienen de la prestación de servicios a un cliente, si IPSOMARY no llega a un acuerdo de renovar contrato con el cliente, perdería de manera drástica más del 60% de sus ingresos, poniendo en riesgo la continuidad de sus actividades.

3. El análisis de la encuesta permitió establecer que los clientes de la empresa consideran que la misma brinda servicios de calidad, sin embargo manifestaron que IPSOMARY no se encuentra consolidada en el mercado, además el manejo de publicidad es débil, la mayoría de los clientes han contratado los servicios de la empresa por medio de recomendaciones de colegas, muchos desconocen que la empresa tenga un sitio web, no existe promoción de los servicios por medio de medios masivos de comunicación ni tampoco referencias de la empresa en cuentas oficiales en redes sociales, por lo tanto se disminuyen las oportunidades de atraer nuevos clientes.

4. Por medio de un análisis de índice de lealtad, se determinó que existe una baja fidelidad de los clientes, sin embargo se maneja un índice de satisfacción aceptable, con lo que se concluye que es preciso implementar estrategias que conlleven a mejorar el nivel de fidelidad y competitividad de la empresa.

5. La creación de un departamento de ventas es el primer paso que debe ejecutarse ya que desde el mismo se ejecutarán las diversas acciones estratégicas para el incremento de las ventas, además se deben implementar estrategias con la finalidad principal de dar a conocer la empresa, y alcanzar la fidelidad de los clientes por medio de promociones, visitas personalizadas y publicidad en medios de comunicación masiva, en especial en aquellos de menor costo de publicación como las redes sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Alcivar, A., & Cantos, M. (2014). *Repositorio Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7276/1/UPS-GT000700.pdf>
- Castells, M. A. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Guevara, F., & Tamayo, G. (2015). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3343>
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. y. (2011). En *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14ta Edición*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Medina, M., & Mite, D. (2014). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>
- Mejia, M. G. (2008). www.dspace.uazuay.edu.ec/. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>
- Ministerio de Ambiente. (2016). Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/Publicacio%CC%81n-COMPAN%CC%83IAS-CONSULTORAS-JUNIO-2016.pdf>
- SAE Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2016). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/programas-servicios/>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Vértice, E. (2008). *El Proceso de Venta*. Malaga, España: Vértice.