

**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE:**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA**

“ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DE LOS ARANCELES  
Y SALVAGUARDIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS INOXCROM,  
ALPEN Y STABILO DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A.”

**TUTOR**

MIB. Karina Malatay González

**AUTORES**

Altamirano Almenaba Gabriela Veronica

Flores Molina Ivan Alberto

**Guayaquil, Julio del 2018**



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO de tesis

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:** Estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata S.A.

**AUTORES:**  
Altamirano Almenaba Gabriela Verónica  
Flores Molina Iván Alberto

**REVISORES:**  
MIB. Karina Malatay González

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

**CARRERA:**

**FACULTAD:** Administración

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2018

**N. DE PAGS:** 181

**ÁREAS TEMÁTICAS:**

Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVES:** Planificación estratégica, segmentación de mercado, marketing estratégico y estrategias

**RESUMEN:** La empresa Pino Aristata S.A. estructurada comercialmente en el país, es una entidad que aporta valores significativos al erario nacional, en las ventas de productos de ferretería y papelería en todo el país. Su centro de operaciones está situado en Guayaquil. La situación del problema de la empresa se origina una incertidumbre a nivel nacional con una disminución de sus ventas a causa de las medidas arancelarias en los años 2014 al 2016, que tiene como consecuencia el incremento en los precios de los productos importados. Por ello, es importante elaborar estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata que contribuya al mejoramiento de las ventas, y a su vez permita tener mayor liquidez para mejorar el servicio de las actividades de comercio mediante estrategias de marketing y publicidad.

**N. DE REGISTRO** (en base de

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL** (tesis en la web):

**ADJUNTO URL** (tesis en la web):

**ADJUNTO PDF:**

Si

No:

**CONTACTO CON AUTOR/ES:**

Altamirano Almenaba Gabriela Verónica  
Flores Molina Iván Alberto

**Teléfono:**

0995111222  
0981505748

**E-mail:**

[gabriela\\_altamirano19@hotmail.com](mailto:gabriela_altamirano19@hotmail.com)  
[ivanflom@hotmail.com](mailto:ivanflom@hotmail.com)

**CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:**

Nombre: MG. Ing. Com. Darwil Ordonez Iturralde

Teléfono: 2 596500 ext. 201

E-mail: [dordonez@ulvr.edu.ec](mailto:dordonez@ulvr.edu.ec)

### **Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales**

Los estudiantes/egresados Altamirano Almenaba Gabriela Verónica y Flores Molina Ivan Alberto declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos de 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 (ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DE LOS ARANCELES Y SALVAGUARDIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS INOXCROM, ALPEN Y STABILO DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A.).

Autor(es) (as):



Altamirano Almenaba Gabriela Verónica

C.I. 0502476385



Flores Molina Iván Alberto

C.I. 0930061551

## CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **“ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DE LOS ARANCELES Y SALVAGUARDIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS INOXCROM, ALPEN Y STABILO DE LA EMPRESA PINO ARISTATA 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 **“ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DE LOS ARANCELES Y SALVAGUARDIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS INOXCROM, ALPEN Y STABILO DE LA EMPRESA PINO ARISTATA S.A.”**, presentado por los estudiantes **Gabriela Verónica Altamirano Almenaba** e **Iván Alberto Flores Molina** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación.

Atentamente,

  
MIB. Karina Malatay González

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: **ALTAMIRANO-FLORES TESIS FINALIZADA 22-Marzo-18.docx**  
(D36849762)  
Submitted: 3/22/2018 5:35:00 PM  
Submitted By: **kmalatayg@ulvr.edu.ec**  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

Plan de Marketing Importadora Mi Bebé & Yo.docx (D21350593)  
<http://www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas.shtml>  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r9MCCIkMhrcj:dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1846/1/TESIS%252520MARIBEL.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>  
<http://www.altonivel.com.mx/las-ventajas-de-un-plan-de-mercadotecnia/>  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/comercio-internacional.html>  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-importaciones-balanzacomercial-petroleo.html>  
<https://www.definicionabc.com/general/boligrafo.php>  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/aranceles-ferreterias-salvaguardias-insumos-costos.html>  
<http://marcotradenews.com/noticias/ecuador-las-salvaguardias-y-sus-efectos-45834>  
<http://www.pinoaristata.com.ec/>  
<http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

### Instances where selected sources appear:

13

*KMB*

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios, quien siempre guía todos nuestros pasos y por brindarnos sabiduría e inteligencia para culminar esta etapa de estudios, a nuestras familias por brindarnos el apoyo económico y moral para vencer toda adversidad, a nuestros docentes por compartirnos sus conocimiento formando en nosotros profesionales competentes en el mundo de los negocios, a nuestra tutora por ser nuestra guía para diseñar la tesis y a nuestras amistades que nos han acompañado y apoyado en este proceso.

## **Agradecimiento**

Todo nuestro agradecimiento a Dios quien nos brindó sabiduría e inteligencia para culminar esta etapa de estudio, a nuestras familias por brindarnos apoyo tanto económico como moral para vencer toda adversidad, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte a todos los docentes quienes en su momento dado compartieron sus conocimientos formando de nosotros profesionales competentes en la carrera de Ingeniería Comercial.

## Resumen

La empresa Pino Aristata S.A. estructurada comercialmente en el país, es una entidad privada, su centro de operaciones está situado en Guayaquil. El problema de la empresa deriva en una disminución de sus ventas a nivel nacional producto de las medidas gubernamentales desde el año 2014 al 2016, lo cual tiene un efecto, obliga a que aumenten los precios en los productos importados, por ello, es importante elaborar estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo. Se busca el mejoramiento de las ventas, y por ende tener mayor liquidez. Entre los objetivos específicos del presente trabajo de investigación está diagnosticar la situación de las ventas del sector de ferretería con la marca Alpen y papelería con las marcas Inoxcrom y Stabilo, determinar las medidas para enfrentar la reducción de ventas y diseñar estrategias para disminuir el impacto negativo de los aranceles para mantener su estabilidad competitiva en el mercado, se debe diseñar un plan estratégico en la empresa Pino Aristata S.A. basado en el análisis de investigaciones previas. El tipo de investigación que se emplea es descriptivo, mientras que el enfoque es cuantitativo y cualitativo. La muestra está compuesta por la fuerza de ventas conformada por 14 vendedores y la población de clientes para las líneas de productos de ferretería y papelería que da un total de 699, los cuales son calculados con fórmula para población finita, se les realiza la encuesta a 452 clientes frecuentes de papelería y 247 de ferretería con su respectivo cuestionario de preguntas.

**Palabras claves:** planificación estratégica, segmentación de mercado, marketing estratégico y estrategias.

## Índice general

Repositorio .....	ii
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento .....	vii
Resumen .....	viii
Índice general .....	ix
Índice de tablas .....	xiv
Índice de figuras .....	xviii
Índice de Anexos .....	xxii
Introducción.....	1
Capítulo 1 .....	3
Diseño de la investigación.....	3
1.1 Tema de la investigación .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Formulación del problema.....	7
1.4 Sistematización del Problema.....	7
1.5 Justificación .....	8
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1 Objetivo general .....	8
1.6.2 Objetivos Específicos .....	9
1.7 Delimitación de la Investigación .....	9
1.8 Ideas a defender .....	9
Capítulo 2 .....	10
Marco teórico.....	10

2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases teóricas .....	13
2.3 Estrategia .....	17
2.3.1 Estrategias Competitivas .....	21
2.3.2 Estrategias de crecimiento .....	25
2.4 Plan de Marketing.....	25
2.4.1 Estructura del Plan de Marketing .....	26
2.5 Marco Conceptual.....	30
2.6 Marco Contextual .....	32
2.6.1 Marcas más vendidas.....	32
2.7 Marco Legal.....	34
Capítulo 3 .....	37
Metodología de la Investigación.....	37
3.1. Metodología.....	37
3.1.1. Tipo de Investigación .....	37
3.1.2. Enfoque de la Investigación. ....	37
3.1.3. Técnicas de Investigación.....	38
3.2 Población y Muestra .....	38
3.2.1 Población .....	38
3.2.2 Muestra .....	38
3.3 Entrevista.....	39
3.3.1 Análisis de la entrevista.....	41
3.4 Encuesta dirigida a la fuerza de ventas de la empresa Pino Aristata S.A. ....	42
3.5 Muestreo Aleatorio Simple.....	67
3.6 Definición de poblaciones por actividades de negocio y clientes frecuentes.....	67

3.6.1 Cálculo de la muestra de clientes ferretería.....	69
3.6.2 Encuesta realizada a clientes potenciales de papelería Pino Aristata S.A.....	70
3.6.3 Encuesta realizada a clientes potenciales de ferretería Pino Aristata S.A.....	95
3.7 Conclusiones de la Investigación .....	107
3.8 Recursos, cronograma y presupuesto para el proyecto.....	108
Capítulo 4 .....	111
La Propuesta .....	111
4.1 Tema .....	111
4.2 Objetivos.....	111
4.2.1 Objetivo general .....	111
4.2.2 Objetivos específicos.....	111
4.3 Misión.....	111
4.4 Visión .....	112
4.5 Razón Social.....	112
4.6 Ubicación de la empresa.....	112
4.7 Análisis de la situación actual de la empresa .....	113
4.8 Análisis PEST, factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos .....	115
4.9 Análisis estratégico sección papelería .....	116
4.9.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	116
4.9.2 Análisis FODA .....	118
4.9.3 Análisis de la matriz de crecimiento – participación BCG sección papelería.....	122
4.9.4 Análisis de la cadena de valor sección papelería.....	123
4.9.5 Selección de Estrategias .....	125
4.9.6 Estrategias para contrarrestar los efectos de las salvaguardas.....	126
4.9.7 Plan de Acción.....	128

4.9.8 Análisis de la competencia en redes sociales .....	133
4.9.9 Calendario de contenido en las redes sociales.....	134
4.9.10 Proyección de ventas Papelería .....	135
4.10 Análisis estratégico sección ferretería .....	137
4.10.1 Análisis FODA sección Ferretería.....	137
4.10.2 Análisis de la cadena de valor sección ferretería.....	140
4.10.3 Análisis de la matriz de crecimiento – participación BCG sección ferretería.....	140
4.10.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	143
4.10.5 Selección de Estrategias .....	144
4.10.6 Estrategias para contrarrestar los efectos de las salvaguardas.....	145
4.11 Plan de Acción.....	146
4.11.1 Plan de Acción de Estrategias Internas.....	146
4.11.2 Plan de Acción de Estrategias Externas .....	148
4.12 Calendario de contenido en las redes sociales.....	150
4.13 Proyección de ventas ferretería.....	151
4.14 Presupuesto.....	152
4.15 Estudio Financiero .....	153
4.15.1 Flujo de efectivo .....	156
4.15.2 Estado de Resultados .....	156
4.15.3 Balance General.....	158
4.15.4 Período de recuperación contable.....	160
4.16 Ratios Financieros .....	161
4.16.1 Análisis de los ratios financieros .....	164
Conclusiones y Recomendaciones .....	167
Conclusiones.....	167

Recomendaciones .....	168
Referencias .....	169

## Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de Pino Aristata de 2014 al 2016.....	5
Tabla 2. Cuadro Comparativo año 2014 al 2015.....	6
Tabla 3. Cuadro comparativo año 2015 al 2016.....	6
Tabla 4. Trabajos usados de referencia .....	12
Tabla 5. Tipos de Políticas Comerciales .....	13
Tabla 6. Antigüedad en la empresa .....	42
Tabla 7. Imagen de clientes respecto a las marcas .....	43
Tabla 8. Decisión de compra .....	44
Tabla 9. Relación de la empresa con clientes.....	45
Tabla 10. Disposición de la misión y visión.....	46
Tabla 11. La administración define las funciones .....	47
Tabla 12. Relación laboral con el supervisor de ventas .....	48
Tabla 13. Comunicación del supervisor de ventas .....	49
Tabla 14. El supervisor da la apertura para el cierre de ventas especiales .....	50
Tabla 15. Reuniones con el supervisor de ventas.....	51
Tabla 16. Frecuencia de reuniones .....	52
Tabla 17. Capacitaciones para la fuerza de ventas .....	53
Tabla 18. Frecuencia de capacitaciones .....	54
Tabla 19. Calidad de capacitaciones recibidas .....	55
Tabla 20. Cuenta con manual de procedimientos.....	56
Tabla 21. Procedimiento de incentivos.....	57
Tabla 22. Cumplen con el procedimiento.....	58
Tabla 23. Recomendación en el procedimiento de incentivos .....	59
Tabla 24. Oferta de la competencia .....	60

Tabla 25. Satisfacción demanda del mercado .....	61
Tabla 26. Principal competencia .....	62
Tabla 27. Anomalías referentes a productos o servicios .....	63
Tabla 28. Solución inmediata .....	64
Tabla 29. Predominación ante una nueva oportunidad laboral .....	65
Tabla 30. Comercialización mediante redes sociales .....	66
Tabla 31. Población de papelería y ferretería .....	67
Tabla 32. Calidad del producto.....	70
Tabla 33. Satisfacción de las marcas .....	71
Tabla 34. Satisfacción de la marca Stabilo.....	84
Tabla 35. Calificación de la eficiencia del servicio.....	85
Tabla 36. Problema con los productos de papelería .....	86
Tabla 37. Solución inmediata .....	87
Tabla 38. Influencia de las salvaguardas y aranceles .....	88
Tabla 39. Frecuencia de compra.....	89
Tabla 40. Satisfacción de los precios .....	90
Tabla 41. Promociones experimentadas .....	91
Tabla 42. Satisfacción de la garantía .....	92
Tabla 43. Medios más atractivos para información.....	93
Tabla 44. Mejoramiento para la empresa Pino Aristata .....	94
Tabla 45. Calidad productos ferretería .....	95
Tabla 46. Satisfacción de la marca Alpen .....	96
Tabla 47. Eficiencia en entrega de productos de ferretería .....	97
Tabla 48. Problemas con productos de ferretería .....	98
Tabla 49. Solución inmediata de productos de ferretería .....	99

Tabla 50. Las salvaguardias y aranceles influyen en la compra de ferretería .....	100
Tabla 51. Frecuencia de compra de ferretería .....	101
Tabla 52. Satisfacción de precios de ferretería.....	102
Tabla 53. Promociones experimentadas de ferretería.....	103
Tabla 54. Garantía de productos de ferretería .....	104
Tabla 55. Medios para recibir información de productos de ferretería .....	105
Tabla 56. Mejoramiento para ferretería de la empresa .....	106
Tabla 57. Equipo de trabajo.....	108
Tabla 58. Materiales y suministros.....	108
Tabla 59. Servicios .....	109
Tabla 60. Presupuesto de suministros.....	110
Tabla 61. Presupuesto de servicios.....	110
Tabla 62. Presupuesto total de investigación .....	110
Tabla 63. Análisis PEST enero 2018.....	115
Tabla 64. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	116
Tabla 65. Poder de negociación de los nuevos clientes.....	116
Tabla 66. Amenazas de nuevos competidores entrantes .....	117
Tabla 67. Amenaza de productos sustitutos .....	117
Tabla 68. Rivalidad entre los competidores .....	118
Tabla 69. Análisis FODA .....	119
Tabla 70. Matriz EFI sección papelería.....	119
Tabla 71. Matriz EFE sección papelería.....	120
Tabla 72. Estrategias de la matriz FODA sección papelería .....	121
Tabla 73. Crecimiento del Mercado .....	122
Tabla 74. Participación relativa de mercado .....	123

Tabla 75. Matriz BCG Papelería .....	123
Tabla 76. Matriz de perfil competitivo .....	122
Tabla 77. Análisis de la competencia en redes sociales .....	133
Tabla 78. Calendario de contenido en redes sociales y página web.....	134
Tabla 79. Proyección de ventas Papelería .....	135
Tabla 80. Variación por marca .....	135
Tabla 81. Promedio ponderado de variaciones porcentuales por marca .....	136
Tabla 82. Proyección mensual de ventas para el año 2018, sección papelería.....	136
Tabla 83. Medición FODA sección ferretería .....	138
Tabla 84. Estrategias de la matriz FODA sección ferretería .....	139
Tabla 85. Crecimiento del Mercado .....	141
Tabla 86. Participación relativa de mercado .....	141
Tabla 87. Matriz BCG Ferretería.....	142
Tabla 88. Calendario de contenido en redes sociales y página web.....	150
Tabla 89. Proyección de ventas de ferretería.....	151
Tabla 90. Proyección mensual de ventas para el año 2018, sección ferretería.....	152
Tabla 91. Presupuesto general para papelería y ferretería.....	152
Tabla 92. Ventas totales PINOARISTATA S.A .....	154
Tabla 93. Comportamiento de los impuestos por la importación de un producto.....	155
Tabla 94. Ventas de las marcas ALPEN, STABILO e INOXCROM.....	156
Tabla 95. Periodo de recuperación .....	160

## Índice de figuras

Figura 1. Estrategia Competitiva .....	25
Figura 2. Fuerza de Porter como estrategias competitivas .....	26
Figura 3. FODA .....	27
Figura 4. Objetivos SMART .....	27
Figura 5. Marca Inoxcrom .....	32
Figura 6. Marca Stabilo .....	33
Figura 7. Marca Alpen.....	34
Figura 8. Antigüedad en la empresa .....	42
Figura 9. Imagen de clientes respecto a las marcas .....	43
Figura 10. Decisión de compra.....	44
Figura 11. Relación de la empresa con clientes.....	45
Figura 12. Disposición de la misión y visión .....	46
Figura 13. La administración define las funciones.....	47
Figura 14. Relación laboral con el supervisor de ventas .....	48
Figura 15. Comunicación del supervisor de ventas .....	49
Figura 16. El supervisor da la apertura para el cierre de ventas especiales.....	50
Figura 17. Reuniones con el supervisor de ventas .....	51
Figura 18. Frecuencia de reuniones .....	52
Figura 19. Capacitaciones para la fuerza de ventas.....	53
Figura 20. Frecuencia de capacitaciones .....	54
Figura 21. Calidad de capacitaciones recibidas.....	55
Figura 22. Cuenta con manual de procedimientos .....	56
Figura 23. Procedimiento de incentivos .....	57
Figura 24. Cumplen con el procedimiento .....	58

Figura 25. Recomendación en el procedimiento de incentivos .....	59
Figura 26. Oferta de la competencia.....	60
Figura 27. Satisfacción demanda del mercado .....	61
Figura 28. Principal competencia .....	62
Figura 29. Anomalías referentes a productos o servicios.....	63
Figura 30. Solución inmediata.....	64
Figura 31. Predominación ante una nueva oportunidad laboral .....	65
Figura 32. Comercialización mediante redes sociales.....	66
Figura 33. Calidad del producto .....	70
Figura 34. Satisfacción de la marca Inoxcrom .....	71
Figura 35. Satisfacción de la marca Stabilo .....	84
Figura 36. Calificación de la eficiencia del servicio .....	85
Figura 37. Problema con los productos de papelería.....	86
Figura 38. Solución inmediata.....	87
Figura 39. Influencia de las salvaguardas y aranceles.....	88
Figura 40. Frecuencia de compra .....	89
Figura 41. Satisfacción de los precios .....	90
Figura 42. Promociones experimentadas.....	91
Figura 43. Satisfacción de la garantía.....	92
Figura 44. Medios más atractivos para información .....	93
Figura 45. Mejoramiento para la empresa Pino Aristata.....	94
Figura 46. Calidad productos ferretería.....	95
Figura 47. Satisfacción de la marca Alpen.....	96
Figura 48. Eficiencia en entrega de productos de ferretería .....	97
Figura 49. Problemas con productos de ferretería.....	98

Figura 50. Solución inmediata de productos de ferretería.....	99
Figura 51. Las salvaguardias y aranceles influyen en la compra de ferretería .....	100
Figura 52. Frecuencia de compra de ferretería .....	101
Figura 53. Satisfacción de precios de ferretería .....	102
Figura 54. Promociones experimentadas de ferretería .....	103
Figura 55. Garantía de productos de ferretería .....	104
Figura 56. Medios para recibir información de productos de ferretería.....	105
Figura 57. Mejoramiento para ferretería de la empresa.....	106
Figura 58. Cronograma del proyecto .....	109
Figura 59. Presupuesto de equipos .....	110
Figura 60. Ubicación de la empresa .....	113
Figura 61. Matriz BCG Papelería .....	123
Figura 62. Publicidad de contenido de los productos en Facebook.....	131
Figura 63. Publicidad de contenido de los productos en Instagram .....	132
Figura 64. Proyección de Ventas en Papelería .....	136
Figura 65. Análisis FODA.....	137
Figura 66. Matriz BCG Ferretería .....	142
Figura 67. Proyección de ventas en ferretería .....	151
Figura 68. Ventas totales PINOARISTATA S.A. ....	154
Figura 69. Ventas de las marcas ALPEN, STABILO e INOXCROM.....	156
Figura 70. Flujo de efectivo histórico desde el 2012 al 2016.....	156
Figura 71. Flujo de efectivo proyectado desde el 2017 al 2022 .....	157
Figura 72. Estado de Resultados histórico desde el 2012 al 2016.....	156
Figura 73. Estado de Resultados proyectado desde el 2017 al 2022.....	157
Figura 74. Balance General histórico desde el 2012 al 2016 .....	158

Figura 75. Balance General proyectado desde el 2017 al 2022.....	159
Figura 76. Ratios financieros Indicadores de Liquidez .....	161
Figura 77. Ratios financieros Indicadores de Gestión.....	162
Figura 78. Ratios financieros Indicadores de Rentabilidad y Gestión .....	163

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Procedimiento para establecer población de clientes potenciales.....	172
Anexo 2. Evidencias fotográficas del campo de investigación en ferreterías .....	173
Anexo 3. Evidencias fotográficas del campo de investigación en papelerías .....	174
Anexo 4. Resolución del SENA 2017-0001-RE (M) Tasa de control aduanero .....	175
Anexo 5. Resolución No. 011-2015 y 021-2016 del Pleno Comité de Comercio Exterior ..	179

## **Introducción**

El presente estudio permite demostrar mediante un análisis acerca de cómo los aranceles y salvaguardias afectaron las ventas de la empresa PINO ARISTATA S.A.; para luego elaborar las estrategias para contrarrestar los efectos de los mismos en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo.

Además, en el estudio se realiza una comparación de ventas de los años 2012 al 2017 con el fin de identificar las causas que afectaron los ingresos de la empresa.

Dicho estudio determina el proceso de análisis del marco teórico en la recopilación de información para determinar una investigación descriptiva, la metodología, tipo de investigación con las respectivas técnicas utilizadas, para establecer un diagnóstico del mismo. El presente trabajo se encuentra estructurado por los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se desarrolla el diseño de la investigación, el cual consta del planteamiento del problema, donde se describe que la empresa ha sufrido una disminución en sus ventas a causa de las medidas arancelarias optadas por el gobierno.

El capítulo 2, determina las bases teóricas enfocadas al objeto de estudio, como el caso de aranceles y salvaguardias en los productos de ferretería y papelería de la empresa PINO ARISTATA S.A. durante el periodo 2014 al 2016, con su respectivo análisis comparativo en de dichos años.

Capítulo 3, establece el desarrollo de la metodología de la investigación, aplicada al estudio del caso con el que se busca resultados, mediante un diagnóstico con preguntas realizadas al Gerente de la empresa PINO ARISTATA S.A. de qué manera se han sentido afectados por los aranceles y salvaguardias.

Capítulo 4, determina el desarrollo de la propuesta, con la elaboración de una lista de alternativas estratégicas que ayude a disminuir el impacto de los aranceles y salvaguardias en los productos de las marcas en estudio.

## Capítulo 1

### Diseño de la investigación

#### 1.1 Tema de la investigación

Estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa PINO ARISTATA S.A.

#### 1.2 Planteamiento del problema

La empresa PINO ARISTATA S.A. fue fundada en el año 1984 siendo líder en la comercialización de productos de calidad para papelerías y ferreterías a nivel nacional. Actualmente la empresa cuenta con dos divisiones de negocios.

En el sector de papelería con las marcas:

- ✓ UHU (Pegamentos),
- ✓ STABILO (Artículos para escribir y dibujar),
- ✓ TRANSCEND (Memorias externas),
- ✓ FISKARS (Tijeras),
- ✓ ALPINO (Témperas, plastilinas y acuarelas) y
- ✓ ARTLINE (Marcadores especiales) fomentamos la calidad del trabajo y la educación.

Y en ferretería con las marcas:

- ✓ ALPEN (Brocas),
- ✓ EINHELL (Herramientas eléctricas),

- ✓ ENDURA (Herramientas manuales),
- ✓ DRONCO (Discos abrasivos),
- ✓ FISCHER (Anclajes) y
- ✓ OSBORN (Cepillos de alambre). Además, ofrece productos de alto rendimiento para los sectores productivos.

PINO ARISTATA S. A. tiene como principio elemental ofrecer marcas de prestigio que garanticen calidad, innovación y respaldo total, productos confiables y eficientes, que hacen más productivo el trabajo de las personas y las empresas, asegurando así el crecimiento de los clientes, es una empresa que trabaja para el desarrollo del Ecuador, apoyando su productividad, la educación y buscando el bienestar y la prosperidad de su gente. Realiza la distribución de sus productos a través de su fuerza de ventas y mercadeo atendiendo a más de 3.000 establecimientos entre almacenes tradicionales, supermercados, cadenas de autoservicio, proveedores institucionales y sub-distribuidores.

Tabla 1. Cuadro comparativo de Pino Aristata de 2014 al 2016

<b>AÑOS</b>				
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>MARCAS</b>	<b>DÓLARES</b>	<b>DÓLARES</b>	<b>DÓLARES</b>
<b>PAPELERÍA</b>	<b>Inoxcrom</b>	\$ 120.984	\$ 86.453	\$ 81.345
	<b>Stabilo</b>	\$ 662.547	\$ 521.950	\$ 504.635
<b>FERRETERÍA</b>	<b>Alpen</b>	\$ 550.387	\$ 456.789	\$ 501.283

Fuente: Empresa Pino Aristata S.A.

Elaborado por: Autores.

El cuadro comparativo nos permite apreciar los montos de venta por cada marca en estudio obtenidos de la gerencia comercial de la empresa, de acuerdo a los datos económicos de los años 2014 hasta el 2016.

Tabla 2. Cuadro Comparativo año 2014 al 2015

	MARCAS	2014	2015	
		UNIDADES	UNIDADES	DIFERENCIA
<b>PAPETERÍA</b>	<b>Inoxcrom</b>	15929	15237	692
	<b>Stabilo</b>	11378	9799	1579
<b>FERRERÍA</b>	<b>Alpen</b>	10620	4481	6139

Fuente: Empresa Pino Aristata S.A.

Elaborado por: Autor.

Respecto al año 2014 con el 2015; la empresa Pino Aristata en cuanto a la marca Inoxcrom refleja un incremento del año 2014 al año 2015 con un total de 692 unidades, con relación a la marca Stabilo que refleja 1579 unidades, y con la marca de ferretería Alpen un total de 6139 unidades.

Tabla 3. Cuadro comparativo año 2015 al 2016

	MARCAS	2015	2016	
		UNIDADES	UNIDADES	DIFERENCIA
<b>PAPETERÍA</b>	<b>Inoxcrom</b>	15237	8604	6.633
	<b>Stabilo</b>	9799	10158	(359)
<b>FERRERÍA</b>	<b>Alpen</b>	4481	5497	(1.016)

Fuente: Empresa Pino Aristata S.A.

Elaborado por: Autor.

El estudio a realizar permite obtener una síntesis total del problema, lo cual sirve como una herramienta para elaborar alternativas de sostenimiento para la empresa, las mismas que serán consideradas como parte de este proyecto de investigación.

De acuerdo a nuestro análisis hemos podido notar que la aplicación de las salvaguardias provocó recesión en las ventas de las marcas Alpen, Stabilo e Inoxcrom de la empresa Pino Aristata S.A. y que su eliminación ha mostrado mejoras en las importaciones a nivel nacional, activando la economía y el proceso productivo.

Actualmente se encuentra vigente la Tasa de Servicio de Control Aduanero que corresponde al pago de US\$0,10 centavos por unidad importada, impuesta desde el 13 de noviembre del 2017.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que afectaron la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿Cómo se puede determinar la situación de ventas del sector de ferretería y papelería en base a los productos más representativos desde enero del 2014 a DICIEMBRE del 2016?
- ¿Cómo se va a realizar un escenario comparativo del volumen de ventas antes y después de la aplicación de las medidas arancelarias y de salvaguardias impuestas por el gobierno basado en las ventas?
- ¿Cuáles son las medidas para enfrentar la reducción de ventas y diseñar estrategias para disminuir el impacto negativo de los aranceles para mantener su estabilidad competitiva en el mercado?

## **1.5 Justificación**

El gobierno ecuatoriano durante el año 2015 tuvo un desequilibrio económico ocasionado por factores externos tales como la disminución del precio del petróleo y la apreciación del dólar, por tal motivo implementaron una serie de medidas, entre las cuales estaban las salvaguardias y las sobretasas arancelarias, de carácter temporal.

Los productos importados por la empresa Pino Arista S.A., sufrieron el impacto de las medidas gubernamentales como se puede ver en el cuadro anterior de ventas. Por lo tanto, mediante el estudio se busca analizar los efectos ocasionados para determinar estrategias que permita mejorar las ventas, investigando posibles alternativas utilizadas por la gerencia comercial para mantenerse competitiva en el mercado y cuantificar el costo-beneficio de las mismas, de ser necesario, se debe proponer acciones correctivas para que puedan ser consideradas por la empresa.

Mediante el análisis de las estadísticas de ventas anuales, entrevistas a las gerencias principales, fuerza de ventas y los clientes frecuentes de la empresa, se busca obtener una clara perspectiva de la situación actual y los factores a enfrentar, lo cual permitirá elaborar estrategias eficientes para reducir los efectos de las medidas gubernamentales e incrementar las ventas.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Elaborar estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de las ventas del sector de ferretería y papelería en base a los productos más representativos de cada marca desde enero del 2014 a DICIEMBRE del 2016.
- Analizar la información obtenida y realizar un escenario comparativo del volumen de ventas antes y después de la aplicación de las medidas arancelarias y de salvaguardias impuestas por el gobierno basado en las ventas.
- Determinar las medidas para enfrentar la reducción de ventas y diseñar estrategias para combatir el impacto de los aranceles y de esta forma mantener su estabilidad competitiva en el mercado.

### 1.7 Delimitación de la Investigación

**Campo:** Plan de Marketing

**Área:** Comercial

**Aspecto:** Estrategias Comercial

**Delimitación geográfica:** Territorio Nacional

**Recurso:** Información de ventas de la empresa de enero 2014 a Diciembre 2016

**Tiempo:** 6 Meses

### 1.8 Ideas a defender

Se pretende elaborar estrategias que permitan a la empresa Pino Aristata S.A. mantenerse competitiva en el mercado a pesar de las restricciones arancelarias o de otros factores externos, buscando nuevas alternativas a través de un plan de marketing estratégico.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes

El autor Jorge Ricardo Struve (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: “Las salvaguardias y la economía ecuatoriana periodo 2015”, como justificación, planteó:

La salvaguardia en general de balanza de pagos, aplicada por el régimen ecuatoriano, debido a realidades externas de nuestra política pública es casi imposible controlar. Es necesaria para fortalecer la economía y el sistema dolarizado de nuestro país (Struve, 2015, pág. 23).

Por medio de esta tesis se ha llegado a la conclusión de que factores como la caída del precio del petróleo, apreciación del dólar (nuestros productos más caros respecto a otras monedas de países consumidores), depreciación de monedas de países vecinos (Divisas) entre éstos: Colombia y Perú.

Además de una balanza comercial desequilibrada hacen de las Salvaguardias sean una respuesta a la situación de comercio externo, que afectan nuestra balanza de pagos, y a las exportaciones e importaciones que hace el Ecuador.

Razón por lo cual, las medidas implementadas y los efectos que trae consigo los aranceles y salvaguardias tienen como objetivo, equilibrar el nivel de importaciones y fortalecer la dolarización, para que el producto introducido tenga un valor adicional a los aranceles que pagan las importaciones.

El autor Suárez Arriaga (2016), realizó un trabajo de investigación titulado: “Propuesta de estrategias económicas en CINAIMPOR S.A. para afrontar las reformas arancelarias”, como justificación, planteó:

El Ecuador siempre había mantenido un saldo favorable en la balanza comercial, es decir, siempre las exportaciones han sido mayores que las importaciones. Desde el año

2000, luego de la dolarización, la balanza comercial es desfavorable, las importaciones superan a las exportaciones causando problemas en la economía y al proceso de dolarización que ve disminuidas sus entradas de dólares (Arreaga Suárez, 2016, pág. 25).

Por tal motivo se pudo llegar a la conclusión de que el trabajo de investigación se realizó dado que en los últimos años se reflejó un relativo desequilibrio en la balanza comercial a favor de las importaciones, motivo por el cual el Gobierno ha adoptado varias medidas proteccionistas para salvaguardar los productos nacionales, tales como son:

El incremento de aranceles que aumentan la carga tributaria y la recaudación por parte de las aduanas, pero estas medidas afectan los costos operacionales de las empresas dedicadas a la importación de artículos para su posterior comercialización.

El autor Balladares (2016) realizó un trabajo de investigación titulado: “Impacto de las salvaguardias a las importaciones en el Ecuador período 2010-2015”, en su justificación planteó:

“Utilizar esta investigación como modelo de estudio que ayude a disminuir las Importaciones e incentivar la producción nacional en la economía del país, prever decisiones futuras del Gobierno en caso de presentar crisis económica por productos extranjeros o situaciones externas”. (Balladares D. I., 2016, pág. 12)

De acuerdo a la tesis de la Universidad de Guayaquil, titulada “Impacto de las salvaguardias a las importaciones en el Ecuador periodo 2010-2015”, del autor Balladares en el año (2016) se puede descifrar que se podría determinar un análisis de la aplicación de la Salvaguardia; la cual permitió la reducción de las Importaciones y lograr mejorar la Balanza Comercial del Ecuador, además de dar a conocer los sectores que se benefician al aplicar Salvaguardia y de éste modo determinar en qué medida el país se

verá afectado por las devaluaciones concebidas por países vecinos en el Comercio Internacional.

Las autoras de la investigación (2015) realizaron un trabajo titulado: “Análisis de las salvaguardias a la importación de productos provenientes de países que conforman la comunidad andina (CAN) y su impacto en el consumo ecuatoriano en el sector automotriz.”, en su justificación planteó:

“La crisis va tomando forma desde la brecha del desempleo, formas de producción, la desprotección de la industria local, la baja del valor del dinero seguido del menor poder adquisitivo lo cual arrastra a una menor inversión en el país”. (Balladares D. I., 2016, pág. 7)

Tabla 4. Trabajos usados de referencia

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Años</b>	<b>Lugar</b>
<b>Jorge Ricardo Struge Villanueva</b>	“Las salvaguardias y la economía ecuatoriana periodo 2015”.	2015	<b>México</b>
<b>Francisco Armando Arreaga Suárez</b>	" Propuesta de estrategias económicas en CINAIMPOR S.A. para enfrentar las reformas arancelarias"	2016	<b>Guayaquil</b>
<b>Diana Isabel Balladares Paguay</b>	“Impacto de las salvaguardias a las importaciones en el Ecuador periodo 2010-2015”	2016	<b>Guayaquil</b>
<b>Paredes Durán Verónica del Rocío; Rojas Castillo Sara Esperanza</b>	"Análisis de las salvaguardias a la importación de productos provenientes de países que conforman la Comunidad Andina(CAN) y su impacto en el consumo ecuatoriano del sector automotriz"	2015	<b>Guayaquil</b>

Fuente: Diversos libros de Plan de Marketing

Elaborado por: Autor

Se puede llegar a la conclusión que, para los países en desarrollo, la integración en los mercados mundiales ofrece un potencial de más rápido crecimiento y reducción de la pobreza. Sin embargo, las barreras arancelarias y no arancelarias que pueden existir en las importaciones y exportaciones de los países son la clave del desarrollo, por lo que es difícil que puedan aprovechar al máximo esta oportunidad si se extienden más allá las salvaguardias en los mercados internos de los países.

## 2.2 Bases teóricas

Según el libro de Periodismo y Política (2015) muestran los diversos tipos de políticas comerciales entre las cuales mencionan las siguientes:

Tabla 5. Tipos de Políticas Comerciales

Políticas comerciales internacional	Definición	Formas
<b>Políticas arancelarias</b>	Impuestos que se cobran sobre el valor de la mercancía y constituyen un mecanismo de política de comercio internacional	Competitividad en igualdad en precios
<b>Políticas no arancelarias</b>	Conjunto de medidas técnicas administrativas y financieras cambiarias que restringen la libre importación o distribución del producto en el mercado local	Cuotas de importación restricciones voluntarias a las exportaciones requisitos de contenido nacional políticas antidumping disposiciones sobre compras estatales barreras sanitarias administrativas

Fuente: Información recolectada de periódicos y noticias el telégrafo 2015.

Elaborado por: Autor.

Según lo expuesto por Pérez Bustamante & Ponce (2015) nos indica:

“De acuerdo al panorama internacional, los aranceles no están prohibidos, ni las

barreras no arancelarias, normas técnicas, son inaplicables, se tiene que valorar cuándo esas imposiciones son un ejercicio legítimo soberano, y, constituyen actos que pueden violar normas internacionales” (Pérez; Bustamante; Ponce, 2015, pág. 9).

Lo cual significa que el Ecuador posee socios comerciales que compran y venden mercancías. Cuando Ecuador compra (importaciones) hay un sin número de normas legales, reglamentarias, técnicas y arancelarias que entran en juego.

Los Estados tienen la posibilidad de imponer aranceles a productos de otro país (afectar su precio), exigir que esos productos cumplan con parámetros de calidad, mediante medidas técnicas, etc.

El punto de la discordia no es la existencia de estas normas, sino que ellas sean justificadas y no simples barreras arbitrarias al comercio.

Según la página del sitio web titulada “Las salvaguardias y el impacto en la economía ecuatoriana” Cedeño Sánchez Kenny Javie (2015), definen la salvaguardia como:

- Las salvaguardias son medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones.
- Estas medidas consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con dañar o causar daño grave al sector nacional los cuales no están preparados para competir con los productos importados.
- Una medida “legal” en el contexto de los compromisos internacionales, es una medida poco usual.
- Se establecen en los convenios comerciales internacionales precisamente para darles a los gobiernos ciertos grados de libertad ante situaciones económicas o comerciales adversas.

- Se pueden extender por un período máximo de 4 años, al cabo de los cuales tiene que volverse a la situación normal, o establecer un incremento ya definitivo de los aranceles correspondientes, dentro de los límites que cada país ha convenido con la OMC (pág. 34).

Según Jonathan Fabricio Ontaneda Cueva (2015) , en su publicación acerca del efecto de las salvaguardias, menciona lo siguiente:

- El efecto principal de la salvaguardia es la subida de los precios de los productos nacionales sí para su fabricación se utilizan materias primas, semielaborados o bienes de capital, además que si el producto se lo destina a la exportación será menos competitivo en el exterior.
- Hay productos para los que el impacto de las sobretasas arancelarias es mínimo. De esta forma el principal afectado es el consumidor.
- Además, los productores nacionales con esta medida proteccionista podrán elevar los precios sin temor a su competencia, debido a que los bienes importados son más caros. A esto hay que añadir el tema de la especulación.
- Con la subida de precios puede traer más consecuencias como inflación, reducción de la tasa de crecimiento, al incremento del desempleo y especialmente la disminución de la inversión privada (pág. 45).

Según Carolina Enríquez; Redactora de Diario el Comercio (2015), indica lo siguiente en cuanto a los diversos impactos que ha generado en los costos de productos de ferretería y construcción el alza de aranceles y establecimiento de salvaguardias para partidas de importación:

- En enero de este año entró en vigencia la resolución 50 del Comité de Comercio Exterior (Comex), a través de la cual se estableció una salvaguardia cambiaria del 21% y 7% para las importaciones colombianas y peruanas, en su

orden. A la par, se aumentaron los aranceles para 588 partidas, vinculadas con tecnología, máquinas, materiales, entre otros.

- En la Ferretería del Grupo Romero Bonilla, ubicada en la avenida 10 de Agosto, en el centro de Quito, estas medidas generaron un alza de precios, principalmente en artículos como interruptores, plafones (para tapar focos), canaletas (elementos para atravesar cables), entre otros. El material eléctrico tuvo un alza del 15%, aproximadamente (pág. 34).

Según el autor Luis Luna Osorio (2016), en la página Trada de News con el tema “Ecuador: Las salvaguardias y sus efectos”, afirma que el Ecuador y las salvaguardias poseen mecanismos de protección como los siguientes:

- Dirigiendo la medida a producciones específicas; o, con carácter general, argumentando razones de balanza de pagos y para contrarrestar devaluaciones de los países vecinos.
- La última y ahora parcialmente vigente, fue adoptada por el Comité de Comercio Exterior, mediante Resolución No. 011 del 11 de marzo del 2015. Con el 45% se gravó a 1392 partidas, con el 25% un total de 392, con 15% 452 partidas y con 5% unas 725 partidas arancelarias.

Según el Diario el Universo (2017) el sábado 1 de abril del 2017 arrancaron un plan para eliminar las salvaguardias en el Ecuador, de la siguiente manera:

- Luego de que en marzo del 2015 el Gobierno aplicó la salvaguardia a 2.961 (en segmentos que iban del 5% al 45%), el plan es que, en junio de este año, los productos queden con 0%.
- Sobre el tema, el presidente de la Federación de Cámaras de Comercio, Patricio Alarcón, indicó que la baja esperada en los precios, por la reducción

de las salvaguardias, tardará aún por lo menos hasta julio y dependiendo especialmente del stock de productos que tengan los importadores (pág. 23).

Según la resolución 021-2016 del Comex, se menciona:

Se reducirá la sobretasa de 40% a 35%; la de 25% a 15%. Mientras que para mayo se espera que el primero y el segundo bajen a 11,7% y al 5%, respectivamente. Y finalmente en junio próximo, todo a 0% (COMEX, 2016, pág. 60).

De acuerdo con los autores de la investigación Rivera y Camino (2012) se refiere a tiempos de crisis en cuanto a las salvaguardas y aranceles, donde las medidas a tener en cuenta serían las siguientes:

Siendo los pequeños y medianos comercios los que tienen mayor presencia en el país y la provincia, la competencia es fuerte y siempre están actualizando sus productos evolucionando de acuerdo como el entorno se va presentando, siguiendo la tradición guayaquileña, se puede decir que es flexible, sobresale su ingenio comercial frente a las adversidades económicas que se presentan (Camino, 2012, pág. 40).

### **2.3 Estrategia**

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones.

Aquí entraríamos en detalle en estos 4 apartados:

#### **Políticas de Producto**

¿Qué producto deseamos comercializar?

### **Características del producto**

- Diseño del envase
- Marcas
- Etiquetas
- Target o mercado objetivo
- Calidades
- Presentaciones

### **Políticas de Precios**

- Tarifas
- Condiciones de venta
- Descuentos
- Márgenes
- Punto de equilibrio

### **Políticas de Distribución**

- Distribución física de la mercancía
- Canales de distribución a emplear
- Organización de la red de ventas
- Políticas de Publicidad y Promoción

### **Promociones**

- Merchandising
- Plan de medios
- Desarrollo de la campaña publicitaria
- Análisis de la eficacia de los anuncios

## **Tácticas que utilizar**

La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

## **Controles a emplear**

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

### **Existen tres tipos de control:**

**Preventivos.** Son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse. **Correctivos.** Se realizan cuando el problema ha sucedido.

**Tardíos.** Cuando ya es demasiado tarde para corregir.

Por este motivo conviene que establezcamos controles preventivos para cada una de las acciones propuestas.

## **Feedback**

Retroalimentación. A medida que vamos implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo, alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc.

Esto implica que debemos corregir el plan estratégico de marketing según convenga (pág. 65).

## **Plan Estratégico**

Un plan estratégico debe ser rígido e inamovible. Por el contrario, debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación.

Es importante establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva.

Según la autora Andrea Sánchez (2016) en su libro titulado “Plan de Marketing”, se refiere a las estrategias comerciales como:

Una serie de 9 pasos como secuencia de la visión global a la hora de definir algún proyecto de venta o medidas a evaluarse; entre las cuales tenemos:

1. Definir los principales propósitos
2. Hacer análisis
3. Posicionamiento y marca
4. Cliente Ideal
5. Producto / Servicio
6. Marketing & Ventas
7. Campañas
8. Ayuda externa
9. Planificación (pág. 13).

### **2.3.1 Estrategias Competitivas**

De acuerdo con el autor Arreaga Suárez Francisco Armando (2016) , en su tesis titulada “Propuesta de estrategias económicas en CINAIMPOR S.A. para enfrentar las reformas arancelarias”, menciona lo siguiente:

Competitividad es la capacidad que tiene una unidad productiva para conquistar, mantener e incrementar lucrativamente una porción del mercado. Una ventaja competitiva es cualquier característica que tenga el producto o el grupo de productores que los protege de la competencia directa dentro de su sector (pág. 12)

La capacidad para explotar las ventajas competitivas que tengan esos productores en el mercado depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales: los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores (pág. 14)

#### ***2.3.1.1 Estrategias Competitivas Según Igor Ansoff***

Existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento: hacia los productos actuales o nuevos o hacia los mercados actuales o nuevos. Mercados conocidos Mercados nuevos

Productos actuales

1. Penetración de mercado
2. Desarrollo de mercado Productos nuevos
3. Desarrollo de producto/s
4. Diversificación
5. Integración

##### **1. Penetración de mercado**

Consiste en que el productor busque ampliar las ventas de los productos que ya venden en sus mercados actuales. Por lo tanto, existen dos posibilidades: aumentar la

cantidad consumida y/o aumentar la participación en el mercado. Para ello se pueden utilizar dos herramientas:

**a) Aumentar el uso por los clientes actuales:**

- Un aumento de la unidad de compra (dos kilos al precio de uno) • incentivos de precio para aumentar el uso (descuentos)
- Incentivos a través de la comunicación publicitaria • anuncios de nuevos usos del producto.

**b) Atraer clientes de la competencia:**

- Diferenciación mayor de marcas
- Intensificación del esfuerzo de comunicaciones
- Mayor distribución

La estrategia de penetración exige una cierta cantidad de dinero para su realización, inversión que deberá ser evaluada por el productor.

## **2. Desarrollo de mercado**

Consiste en que el productor busque mayores ventas al llevar sus productos actuales a nuevos mercados.

También se presentan dos oportunidades:

1. Abrir mercados geográficos adicionales.

2. Atraer otros segmentos de mercados:

- Desarrollo de otras versiones del producto que sean atractivas a otros segmentos
- Uso de ciertos canales de distribución
- Publicidad en otros medios

## **3. Desarrollo de producto/s**

Consiste en la búsqueda por parte de la organización de mayores ventas mediante la creación de productos nuevos o mejorados para su mercado.

Existen dos posibilidades:

a) **Modificar las características o aspectos del producto:**

- Nuevos tamaños
- Nuevos envases
- Versiones de calidad diferente del producto.

b) **Desarrollar y producir nuevos productos destinados a los mercados actuales.**

Ejemplo: Si vende queso de cabra con una marca, vender con la misma marca leche o crema de cabra. Si vendía dulces o jaleas de una fruta, vender con la misma marca lo mismo pero de otra fruta.

#### 4. Diversificación

Esta estrategia significa entrar en productos-mercados distintos de aquellos en que la organización está actualmente posicionada. Según exista o no relación entre los nuevos negocios o productos involucrados con los anteriores, podemos clasificar la diversificación en:

**Diversificación concéntrica:** Consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que posean una tecnología similar a la línea de productos existentes. Estos productos complacerán y atraerán a nuevas clases de clientes y/o a los clientes actuales. Ejemplo: si el productor vende dulce de frambuesa en frasco, puede envasar el dulce en tarros de 20 litros para vender en restaurantes, fábricas de repostería, etc.

**Diversificación horizontal:** Consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que no están relacionados tecnológicamente con la actual línea, pero sí con la comercialización, ya que el productor puede agregarlos a los canales de distribución ya establecidos. Consiste en vender productos complementarios a los clientes existentes.

Ejemplo: Si volvemos al caso anterior, el productor llega a casas de artículos regionales con sus dulces de frambuesa en frasco, y comienza a producir cajas de madera talladas pintadas al esmalte. Recupera así una tradición familiar.

Los mismos vendedores llevan los dos productos a los mismos comercios de artículos regionales.

**Diversificación conglomerada:** Consiste en que el productor o la organización busque agregar nuevos productos para una nueva clase de clientes. Los nuevos productos no tienen relación con la tecnología que ya usa, ni con sus productos o mercados actuales.

El productor entra en negocios nuevos y diferentes del tradicional.

## **5. Integración**

En este caso se trata de crecer dentro del sector en el que se está por una extensión lateral, hacia arriba o hacia abajo de la actividad base.

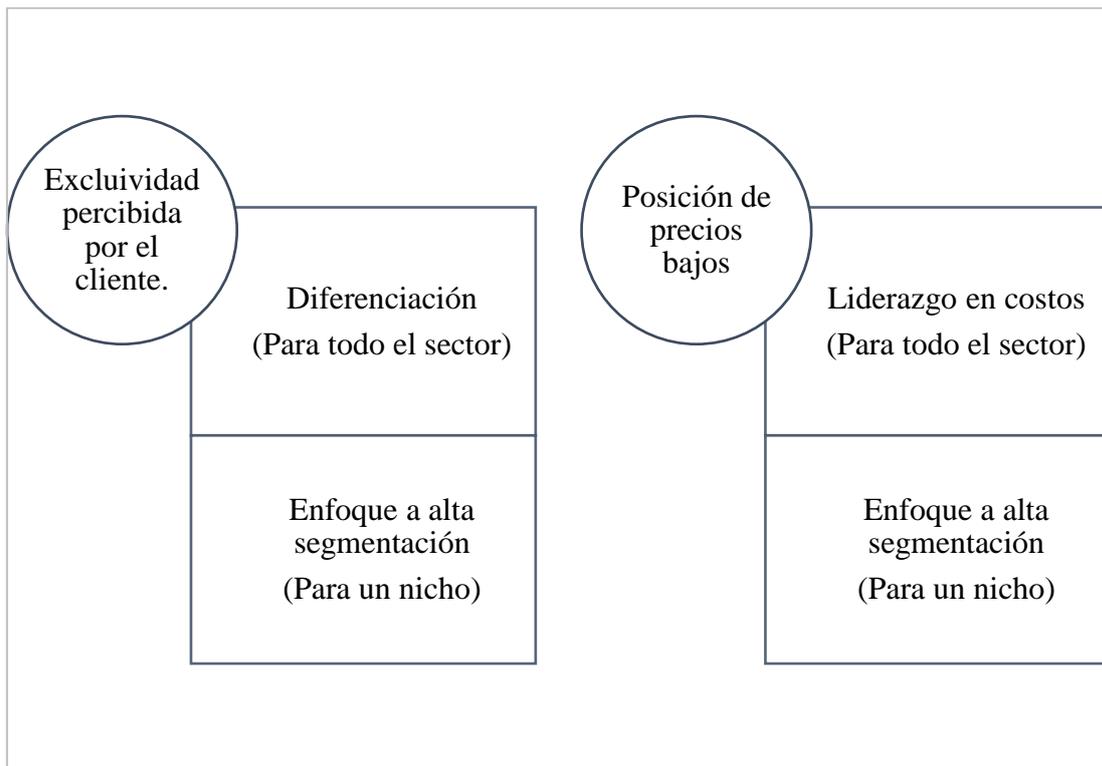
**Integración hacia arriba:** Adquiere o controla sus fuentes de aprovisionamiento.

Ejemplo: Además de fabricar dulces de frambuesas, el productor compra un par de hectáreas y siembra sus propias frambuesas.

**Integración hacia abajo:** Adquiere o controla mejor su red de distribución, controla un sector industrial. Ejemplo: además de fabricar dulce de frambuesa y cajas de madera tallada, instala un comercio de artículos regionales en Bariloche.

**Integración horizontal:** adquiere o controla algunos competidores por absorción o asociativismo. Ejemplo: Se asocia con dos fábricas más de dulce de frambuesa para poder llegar a un cupo de exportación razonable, de forma tal de poder cerrar un acuerdo con un importador de Blumenau, en Brasil (Camino, 2012, pág. 24).

Figura 1. Estrategia Competitiva



Elaborado por: Autores

### 2.3.2 Estrategias de crecimiento

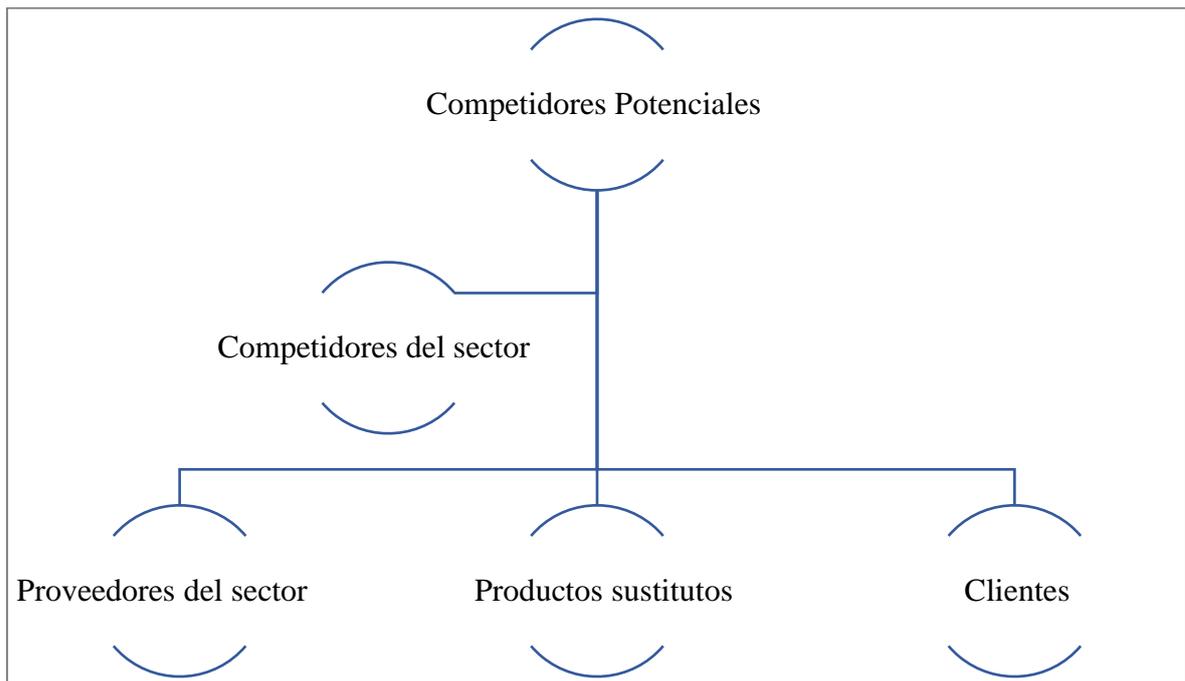
Un objetivo de la mayoría de las organizaciones es el crecimiento (crecer en términos de ventas, valor agregado, beneficios, cantidad de personal, recursos). Diversas estrategias pueden conducir al crecimiento (Arreaga Suárez, 2016, pág. 19).

### 2.4 Plan de Marketing

Según el autor Dean Romero (2017) en su página web titulada “Plan de Marketing: ¿Qué es y cómo hacer uno?”, nos redacta la siguiente definición:

“El plan de marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir” (pág. 12).

Figura 2. Fuerza de Porter como estrategias competitivas



Elaborado por: Autores

#### 2.4.1 Estructura del Plan de Marketing

##### Paso 1: Análisis de la situación

Es necesario realizar, en primer lugar, un análisis tanto interno como externo (análisis DAFO) de la empresa: mercado, recursos, competencia, puntos fuertes y débiles. Necesitamos conocer el ecosistema en el que nos movemos, ser conscientes de cuáles son las necesidades de los consumidores y dónde las cubren. Una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa: hábitos digitales, intermediarios, etc.

Figura 3. FODA



Elaborado por: Autores

## Paso 2: Establecer Objetivos

Guíate en el desarrollo de esta parte de tu plan de marketing a través de los objetivos SMART: objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.

Figura 4. Objetivos SMART



Elaborado por: Autores

Tipos de objetivos definidos por la metodología SOSTAC:

- Vender (objetivos de adquisición y retención de cliente).
- Servir (objetivos de satisfacción del cliente).
- Hablar (atracción de clientes).
- Sorprender (factor sorpresa, valor añadido).
- Recuperar (aumento de la eficiencia cuantificada).

### **Paso 3: Definir la estrategia**

Una vez definidos los objetivos de negocio, ¿qué hacer para conseguirlos? Es el momento de definir las estrategias:

**Segmentación del público objetivo:** Saber a quién te quieres dirigir, cuáles son sus gustos, necesidades o preferencias, dónde las busca cubrir, etc. Es el momento de crear tu buyer persona.

**Posicionamiento:** para lograr un buen posicionamiento es importante que tengas muy claro (y lo hagas llegar a tu audiencia de la misma forma) en qué consiste tu propuesta de valor, en definitiva, porque el consumidor debe elegirte a ti y no a la competencia. Es necesario saber cómo vas a comunicar tu valor diferencial y cómo hacerlo a través de los diferentes canales en los que tu audiencia esté presente (redes sociales, blog, email, etc.).

**Marketing mix:** es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. A los 4 pilares del marketing mix se les conoce como las '4P' según acuñó Jerome McCarthy:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Y estos factores son los que debemos tener en cuenta a la hora de crear una estrategia en los diferentes canales que vamos a utilizar: publicidad display, blog, campañas de Adwords, redes sociales, publicidad específica en cada red social, etc.

#### **Paso 4: Estrategias digitales y tácticas**

Según cuales sean nuestros objetivos (atracción, conversión y fidelización) pondremos en marcha unas estrategias u otras: campañas de email marketing, redes sociales, CRM, optimización de la web, estrategias SEO - SEM, publicidad de pago, etc.

#### **Paso 5: Medición de resultados**

Cada acción debe medirse a través de diferentes fuentes de información para saber si hemos obtenido el resultado esperado. Medir la efectividad de las acciones y estrategias puestas en marcha nos ayudará a corregir aquello que no funciona para alcanzar las metas fijadas. (Peñalver, 2015, pág. 13)

De acuerdo al analizado por el autor se podría decir que los pasos necesarios para el plan de Marketing se basan en:

**Resumen ejecutivo:** Se presenta el panorama general de la propuesta del plan,

**Análisis de la situación de mercadotecnia:** Información relevante sobre la situación competitiva, de mercado, del producto, de distribución y el macro ambiente.

**Análisis Foda:** Se identifican las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa o producto.

**Objetivos:** Se establecen los objetivos financieros y de mercadotecnia.

**Estrategias de mercadotecnia:** Se hace un bosquejo de la estrategia que se utilizará según el mercado meta, posicionamiento, producto o línea de productos, servicios, precio, canales de distribución y mezcla de promoción.

**Táctica de mercadotecnia:** Se definen las actividades específicas o planes de acción

**Programas financieros:** Se identifica el rubro de ingresos y de gastos, la diferencia de ambos es la utilidad proyectada.

**Cronograma:** Indica cuando se realizarán las actividades.

**Monitoreo y Control:** Se responde a preguntas tales como: qué, quién, cómo y cuándo con relación a la medición del desempeño de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia.

## 2.5 Marco Conceptual

**Aranceles:** “Los aranceles son impuestos que aumentan los bienes que son importados a un país. Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones”. (Cabrera, 2011, pág. 10)

**Tipos de Aranceles:** Los aranceles de importaciones se clasifican según su forma de aplicación de la siguiente manera:

**Aranceles Ad-Valorem:** Ad-valorem es una frase que significa por el valor o según el valor, este arancel se usa de varias maneras cuando se realizan cotizaciones, seguros o fletes.

- Los aranceles Ad-valorem, son impuestos.
- Los derechos arancelarios son los gravámenes que deben soportar las mercaderías que son objeto de intercambios comerciales (Cueva, 2015, pág. 14)

**Aranceles Específicos:** “Son una cantidad fija exigida por cada unidad de un bien importado con algún atributo físico específico, al igual que los aranceles ad-valorem el

efecto de este arancel es incrementar el costo de trasladar los bienes a un país”.  
(Balladares D. I., 2016, pág. 30)

**Consumo:** Es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios, como la energía, el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias. (Cabrera, 2011, pág. 13)

**Discriminación comercial:** “Son políticas de reducción del comercio que afectan de un modo desigual a los diversos países con que se comercia”. (Camino, 2012, pág. 23)

**Proteccionismo:** “El proteccionismo tiene estrecha relación con la doctrina de la seguridad alimentaria, que destaca por la importancia que tiene para un país el autoabastecimiento de productos agrícolas”. (Ballesteros, 2013, pág. 44)

Su objetivo principal es promover el desarrollo de ciertos sectores de la industria nacional, con el fin de analizar distintos mecanismos tales como la política comercial, política tributaria y otras. El proteccionismo es el proceso por el que un país o un grupo de países ponen barreras al comercio con otras naciones.

**Salvaguardia:** “Las salvaguardias son una modalidad de restricción del comercio internacional consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con dañar gravemente el sector nacional, los cuales no están preparados para competir con los productos importados”. (Cabrera, 2011, pág. 15)

Se entiende entonces que las salvaguardias son medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente y aumento absoluto o relativo de las importaciones.

**Bolígrafos:** Es uno de los instrumentos de escritura más populares que utilizamos las personas para escribir o también para dibujar, y que se caracteriza por disponer de un depósito de tinta y una bolilla de metal en su punta, la cual, al entrar en contacto con el

papel, gira para liberar justamente la tinta de modo paulatino, con fluidez y constancia (Diccionario ABC, 2017).

**Broca:** “Barra fina de acero, con surcos en forma de hélice, que se monta en un taladro, se hace girar y sirve para hacer agujeros en la madera y otros materiales”. (Diccionario ABC, 2017)

## 2.6 Marco Contextual

### 2.6.1 Marcas más vendidas

#### **Inoxcrom, Alpen y Stabilo de la empresa Pino Aristata S.A.**

De acuerdo con la información obtenida de la página de Pino Aristata (2016), menciona las tres marcas más vendidas entre ellas referente al sector de Papelería tenemos a Inoxcrom y Stabilo:

Figura 5. Marca Inoxcrom



Fuente: Información tomada de PINO ARISTATA, 2016.

En INOXCROM Internacional con 50 años de experiencia diseñando, creando y produciendo escritura de gran calidad en la empresa, ubicada en la ciudad de Barcelona (España), desde allí brindando servicio a los 5 continentes. Posee instalaciones, el proceso

productivo de las piezas de escritura, desde la carga hasta los componentes que conforman las mismas, y el equipo humano de más de 50 personas.

Figura 6. Marca Stabilo



Fuente: Información tomada de PINO ARISTATA, 2017

Empresa Alemana de productos de escritura, para nivel preescolar, escolar, universitario y profesional, líder en la categoría Microfibras (Point 88), Resaltadores (Boss, Luminator), marcadores, lápices de grafito, graduados y de color.

STABILO tiene un compromiso asumido con la preservación del medio ambiente y reciclabilidad de sus productos, que son de excelente calidad, diseño y empaque.

De acuerdo con la información obtenida de la página de Pino Aristata (2016), menciona que dentro de las tres marcas más vendidas referente al sector de Ferretería tenemos a Alpen.

Figura 7. Marca Alpen



Fuente: Información tomada de PINO ARISTATA, 2017.

El grupo empresarial fabricante de brocas ALPEN-MAYKESTAG, fundado en 1957, tiene su sede en Puch, cerca de la ciudad austriaca de Salzburgo. Los más de 300 empleados fabrican anualmente más de 35 millones de herramientas de calidad en varias ubicaciones de Austria. La empresa se divide en 2 áreas de negocio: con la marca Alpen se elaboran herramientas de precisión para empresas y artesanos.

Y con la marca MAYKESTAG se comercializan herramientas de alto rendimiento para el virutaje industrial.

Este éxito es tanto una confirmación como un estímulo para seguir comprometidos en el futuro en lograr nuevos perfeccionamientos e innovaciones.

## **2.7 Marco Legal**

En la comercialización de productos de ferretería y papelería, se considera importante detallar aspectos importantes legales, tal como lo es el código de comercio, para de este modo poder verificar las obligaciones entre el vendedor y comprador, de esta manera se evidencia la normativa y los procesos adecuados con los que está trabajando Pino Aristata S.A.

De esta manera se evidencia la legalidad de las actividades que efectúa en la comercialización y distribución de los productos a los clientes, cumpliendo con estándares de calidad, en el producto, así como del servicio en los tiempos de entrega. A continuación, se detallan los artículos más destacados:

### **Código De Comercio**

Pino Aristata S.A. se encuentra comprometida con sus clientes con la entrega de la mercadería en el plazo y lugar convenidos tal como lo estipulen y lo acuerden ambas partes.

La mercadería será verificada considerando la calidad y cantidad por parte del cliente y podrá exigir las reclamaciones respectivas según lo establece este Código en la sección IV de las Obligaciones del vendedor y comprador.

“La empresa tiene la obligación de entregar la factura y en el caso de existir un contrato de transporte cumplir con la entrega del producto”.

### **INEN- Certificación de calidad de productos**

En el desarrollo de la base legal se especifica la calidad de pisos que se está comercializando en la ciudad de Guayaquil que corresponden al fabricante “Pella”, los mismos que cumplen con las especificaciones del INEN de acuerdo con las especificaciones y características que brindan calidad para el cliente. Entre estas se considera al calzado, tipo de tráfico y métodos de limpieza que se espera y los pisos deben ser adecuadamente protegidos contra la tierra que raye, entre otros (INEN, 2015, pág. 13).

De acuerdo con Revista Ekos (2011) acerca de la producción y competitividad en las Pymes plantea lo siguiente:

El Ministerio de Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF), entre otras han diseñado varios programas específicos para apoyar directamente al fortalecimiento y eficiencia de las Pymes

Según la autora de la investigación Diana Isabel Paguay Balladares (2016), en su tesis de investigación titulada “Impacto De Las Salvaguardias A Las Importaciones En El Ecuador Período 2010-2015 “afirma que “De esta manera se beneficia al proyecto propuesto, debido a la venta de productos de ferretería y papelería en sus tres marcas más vendidas lo cual se prevé que sean de aceptación del mercado potencial que son los microempresarios”. (pág. 9)

## Capítulo 3

### Metodología de la Investigación

#### 3.1. Metodología

El presente proyecto parte de una investigación cualitativa y cuantitativa, esta se basa en las técnicas de la entrevista, encuesta y cuestionario como métodos de recopilación de información para posteriormente ser analizada. La entrevista fue realizada a las gerencias principales. Se realizaron tres tipos de encuestas, la primera estuvo dirigida para la fuerza de ventas de la empresa., la segunda para los clientes de papelería y la tercera para los clientes de ferretería.

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

La actual investigación será de tipo:

**Descriptiva:** nos permitirá conocer los sucesos predominantes a través de la descripción de procesos, actividades y de todo aquello que ha sido observado. Se recopiló información sobre las variables de estudio: ventas, asesores comerciales, gerente comercial y clientes frecuentes.

**Documental:** se revisó la información estadística proporcionada por la empresa, con una base de clientes y bibliografía de autores relacionados con el tema de estudio.

##### 3.1.2. Enfoque de la Investigación.

La investigación tendrá dos enfoques, el cualitativo para determinar un análisis de información recopilada por medio de entrevista a la gerente comercial y el cuantitativo el cual se basa en usar métodos estadísticos para poder analizar la información recopilada a través de la técnica de la encuesta, realizada a la fuerza de ventas y clientes frecuentes de la empresa.

### **3.1.3. Técnicas de Investigación**

En la actual investigación se realizó una exploración de campo, ya que las principales técnicas de investigación para la recopilación de datos fue la entrevista, la cual constó de un cuestionario de ocho preguntas, la misma estuvo dirigida a los gerentes principales. Y la encuesta, la cual se clasificó en tres tipos:

- La fuerza de ventas
- Clientes de papelería
- Clientes de ferretería.

De esta forma se pudo conocer la problemática presente en la empresa Pinto Aristata S.A. Además, como exploración secundaria se realizó consultas en libros, páginas web, revistas y noticias relacionadas con el tema expuesto.

## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población**

Este estudio se divide en dos etapas, la primera está enfocada a obtener información directamente de la empresa, por eso está compuesta de una entrevista dirigida a la gerente comercial de la empresa y una encuesta dirigida a la fuerza de ventas de la empresa PINO ARISTATA S.A.

La segunda etapa es enfocada a los clientes potenciales, aquí se usó la técnica de la encuesta y estuvo dividida en dos: clientes de papelería y clientes de ferretería. Llegando a ser un total de 699 clientes de empresas tanto de papelería y ferretería que más adelante en el punto 3.8 esta detallado su composición total.

### **3.2.2 Muestra**

El proyecto de investigación busca conocer el comportamiento de la fuerza de ventas de la empresa Pino Aristata S.A. Por lo tanto, el instrumento de medición mediante encuesta

determina un estudio sobre el número total de vendedores de la empresa, siendo este una población de *14 vendedores* que representa el total de la fuerza de ventas. Por lo tanto, por ser un valor muy pequeño y significativo se utiliza toda la cantidad para establecer mayor confiabilidad en el análisis de los datos de la muestra.

La muestra para los clientes potenciales mediante el método estadístico para poblaciones finitas determina una muestra de 87 clientes potenciales en papelería y para ferretería 75 personas a encuestar, esta información se encuentra más detallado en el punto 3.8.

### **3.3 Entrevista**

**Nombre:** Ing. Kathiuska Azucena Manzano Almenaba

**Cargo:** Gerente Comercial de la empresa Pino Aristata S.A

#### **1. ¿Cuál es la situación de ventas actual de la empresa PINO ARISTATA S.A.?**

Las ventas promedio en USD se han incrementado 25% Sept 2017.

#### **2. ¿Cuál es su opinión con respecto a las salvaguardias?**

Las salvaguardias frenan la economía en dos puntos:

- La empresa privada tuvo que invertir más en capital para cubrir los costos de impuestos que en algunos casos sobrepaso 40% y por lo tanto se limitó a comprar en función de su flujo y eso resto la búsqueda de más negocios que hagan a su personal tener más opciones de ventas.
- Consumidor final (pueblo en general), recibe productos más costosos y se limita a buscar productos de su alcance económico (poder adquisitivo baja) no lo deja crecer en aspiraciones personales e inclusive es un desmotivador constante a la búsqueda de superación.

### **3. ¿Las salvaguardias influyeron en el precio de sus productos?**

Si definitivamente. Los rubros más importantes de las 2 principales marcas ALPEN y STABILO tuvieron obligadamente que incrementarse lo que nos puso menos competitivos y se nos exigió invertir más en promoción de la línea para mantener cierto equilibrio.

### **4. ¿Afectaron las salvaguardias su negocio?**

El primer año de salvaguardas (2015) nos pudimos mantener estable, por una estrategia tomada durante el 2014, en el que previmos que el déficit fiscal debía tomar medidas en el sector de las importaciones. En 2016 nuestras ventas en USD disminuyeron un 4.4% menos que el 2015.

### **5. ¿Qué medida adoptó su empresa durante la implementación de las salvaguardias?**

Pensando en que habría restricción por cupos hicimos compras anticipadas de 2 años de inventarios en ciertos ítems que son de mayor rotación y así logramos poder absorber parte del incremento. Se dejó de importar referencias que requieran INEN y extra Salvaguardas que no aportaban tanto a la venta.

### **6. ¿Ha utilizado alguna estrategia para mantener su volumen de ventas?**

- Mantener el personal de ventas completo en campo, para mantener un clima de confianza al personal y así mismo al cliente.
- Ajustamos precios de UHU restándole rentabilidad al Mayorista y obtener un precio menos al minorista.
- Cobertura. Negocios pequeños que exigen menos réditos.
- Actividad de promoción Escolar e institucional

**7. ¿Considera de los clientes se sienten motivados con promociones mensuales, bonos, descuentos, bonos por volumen de ventas, etc?**

Se marca mayor motivación en promociones no mensuales, sino trimestrales, al mantener una promoción repetitiva el cliente lo considera como ya parte de la compra regular (costo); y lo segundo es el servicio al cliente. Repuesta rápida de entrega de mercadería o solución de cualquier índole.

**8. ¿Cuáles son los clientes que le generan más ingresos a la empresa: autoservicios, almacenes tradicionales, proveedores institucionales?**

- Distribuidores
- Almacenes Tradicionales

### **3.3.1 Análisis de la entrevista**

Gracias a la entrevista realizada y a las respuestas obtenidas por la Gerente Comercial de la empresa PINO ARISTATA S.A. se puede proceder a analizar el entorno actual en el que se desenvuelve la empresa. Con la investigación se puede deducir que las salvaguardias afectaron de forma negativa a las ventas de la empresa, ya que estas disminuyeron en el año 2016 en comparación con el año anterior. Este impacto se resume en: alza de precios en dos marcas de productos destacadas, invertir más capital para poder cubrir los altos impuestos y en que los clientes adquirirían los productos de bajo precio. Todo esto con el fin de evitar pérdidas para la empresa y poder subsistir en el mercado. Un punto clave que se puede destacar es la reducción que se estableció a principios de año para las medidas arancelarias, gracias a esto se podrán disminuir los precios y se podrá recuperar a los clientes. Pero esto también necesita de un plus, el cual será la elaboración de un plan estratégico diseñado exclusivamente para la empresa Pino Aristata S.A y de esa forma recuperar su posición en el mercado ecuatoriano.

### 3.4 Encuesta dirigida a la fuerza de ventas de la empresa Pino Aristata S.A.

Encuesta dirigida al personal interno de ventas de la empresa, mismo instrumento estructurado de 25 ítems donde se desea conocer el comportamiento de los vendedores y su incidencia con las salvaguardas.

1. ¿Cuál es su tiempo de antigüedad en la empresa?

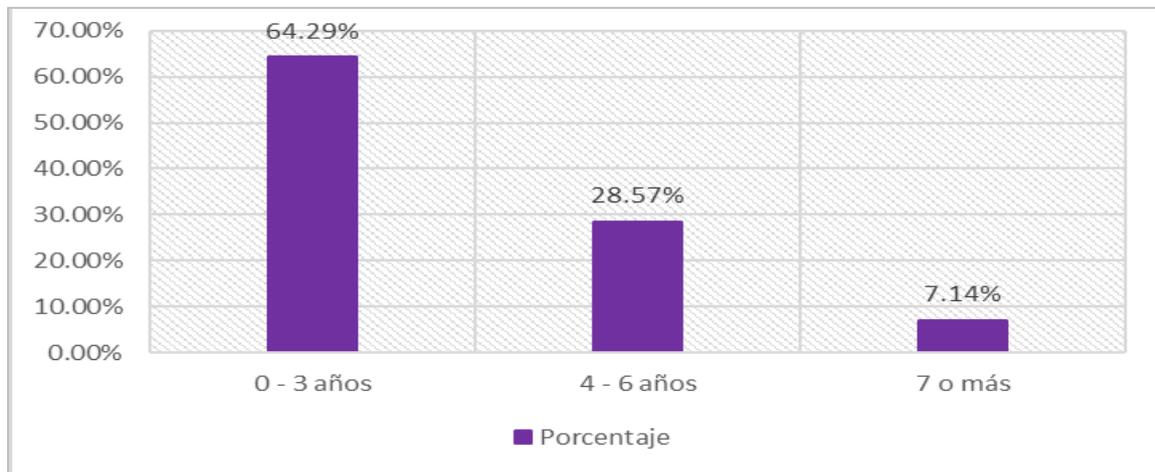
Tabla 6. Antigüedad en la empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
0 - 3 años	9	64.29%
4 - 6 años	4	28.57%
7 o más	1	7.14%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 8. Antigüedad en la empresa



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64% de los encuestados respondieron que tienen de 0 a 3 años laborando en la empresa PINO ARISTATA S.A. lo cual indica que ya tienen experiencia en el mercado en el que se desenvuelve la empresa y conocen a los clientes que atraen sus productos.

2. La imagen que tienen sus clientes con respecto a las marcas que distribuye la compañía es:

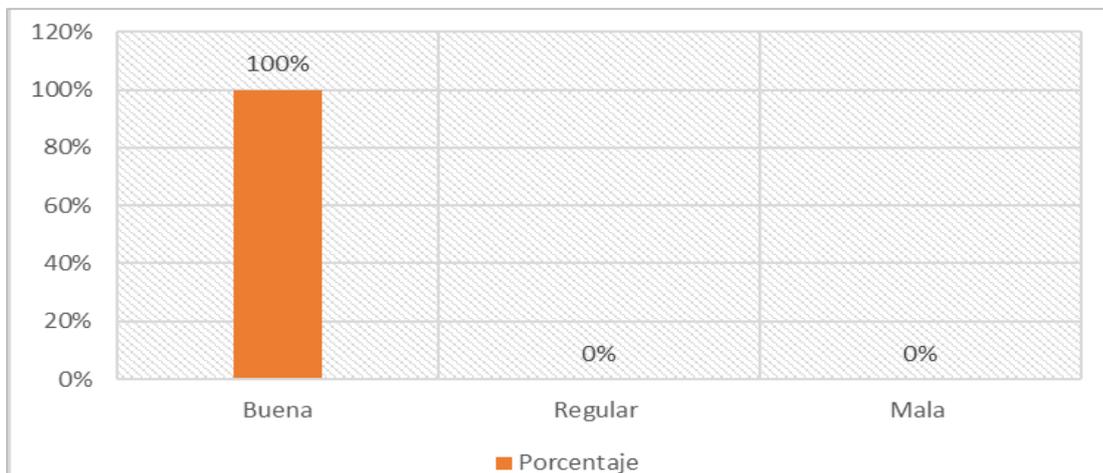
Tabla 7. Imagen de clientes respecto a las marcas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Buena	14	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 9. Imagen de clientes respecto a las marcas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Esta pregunta indica un resultado positivo, ya que todos los encuestados respondieron que la imagen que tienen los clientes con respecto a las marcas que distribuye la empresa son buenas, lo cual significa que hacen competencia en el mercado con respecto a otras empresas que venden otras marcas que a lo mejor no son tan reconocidas.

### 3. ¿Qué aspecto influye más en la decisión de compra?

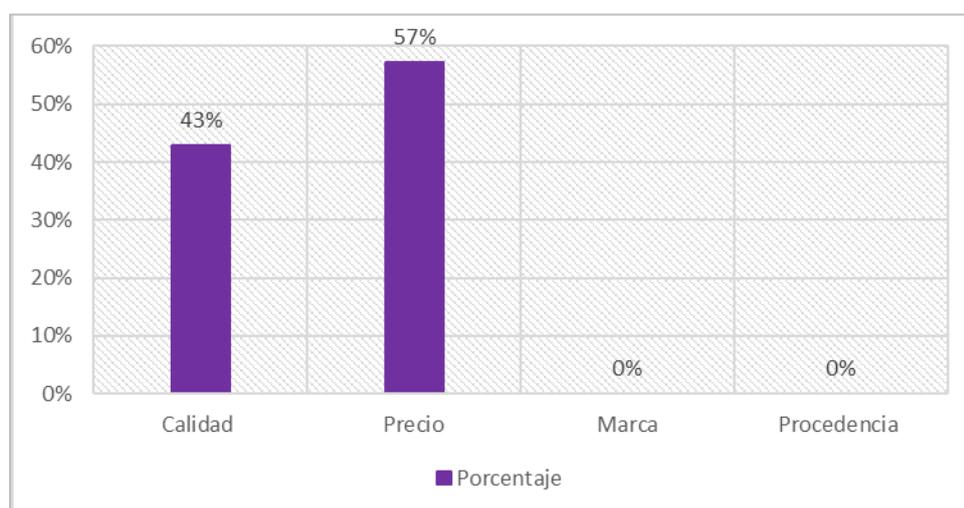
Tabla 8. Decisión de compra

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Calidad	6	43%
Precio	8	57%
Marca	0	0%
Procedencia	0	0%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 10. Decisión de compra



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 57% de los encuestados respondieron que lo que más influye al momento de tomar una decisión de compra es el precio, seguido de la calidad, de esta forma se puede deducir que, al momento de adquirir un producto, estos dos factores son lo más influyentes, por ello es que la empresa PINO ARISTATA S.A. se preocupó por el alza de precio que se vio forzada a realizar en sus marcas más vendidas.

4. ¿Cómo considera la relación de la empresa con los clientes?

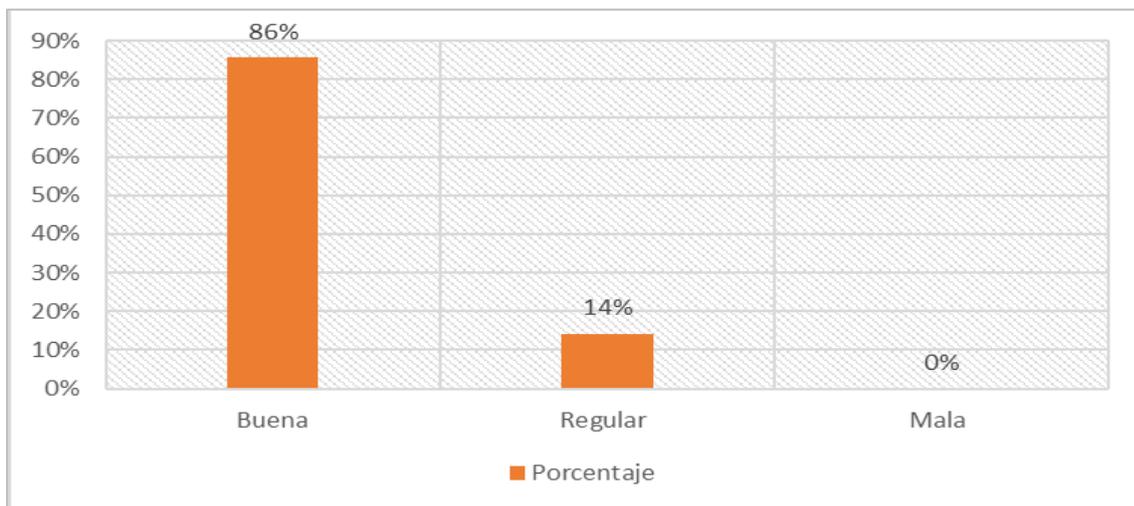
Tabla 9. Relación de la empresa con clientes

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Buena	12	86%
Regular	2	14%
Mala	0	0%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 11. Relación de la empresa con clientes



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 86% de los encuestados dijeron que los clientes mantienen una buena relación con la empresa, lo cual significa que están contentos con el servicio y los productos que se les brinda y por ende los prefieren, a diferencia de otros productos que brindan las demás empresas en el mercado.

5. ¿La empresa ha dispuesto la misión y visión para su conocimiento?

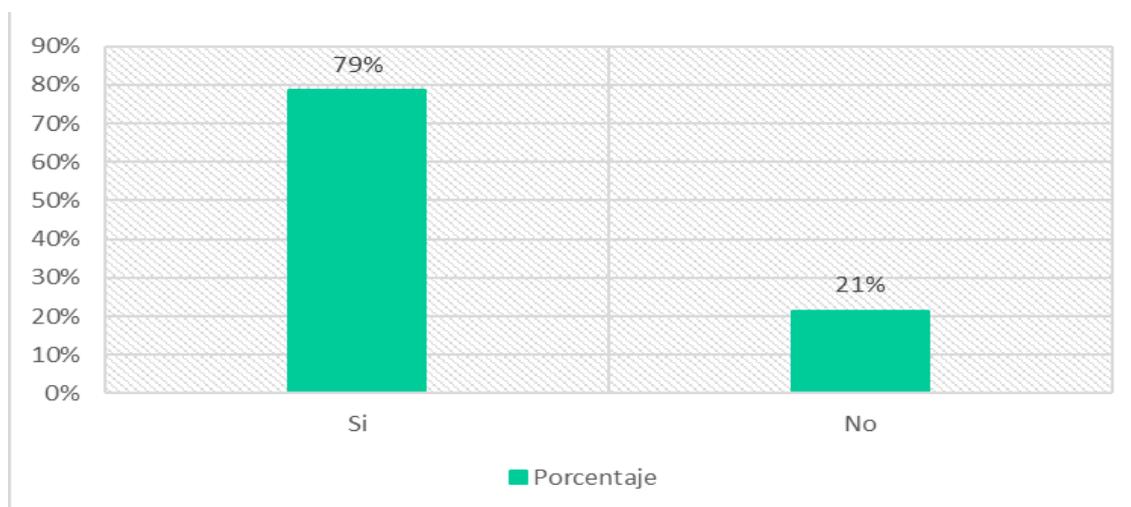
Tabla 10. Disposición de la misión y visión

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	11	79%
No	3	21%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 12. Disposición de la misión y visión



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En relación con la misión y visión de la empresa, se tiene que el 79% de la fuerza de ventas tiene conocimiento de la misma, es un buen aspecto que tomar en cuenta, pero a si mismo debería ser socializada con todos los trabajadores para que tengan un buen enfoque sobre la actividad de la empresa y puedan cumplir las metas de la misma.

6. ¿La administración ha definido correctamente las funciones a su cargo?

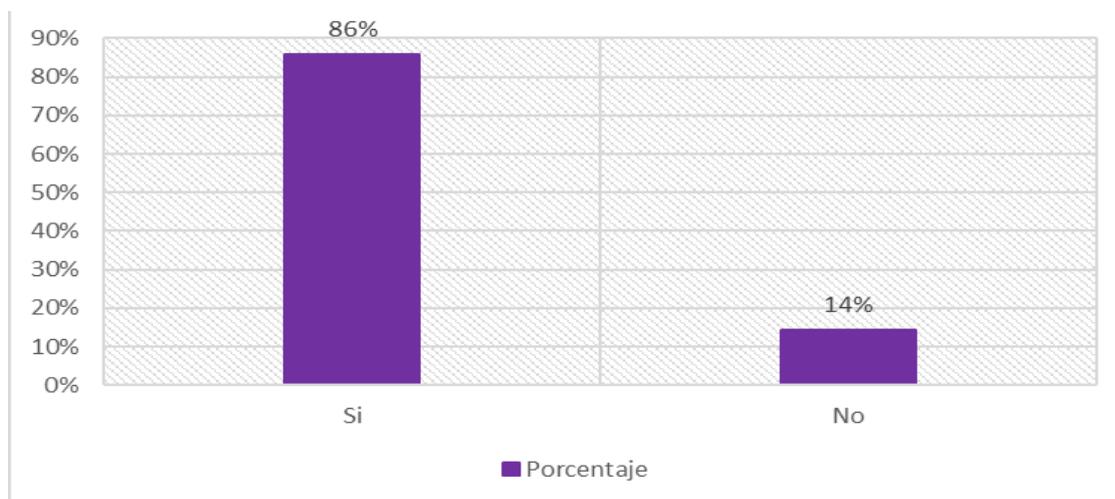
Tabla 11. La administración define las funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 13. La administración define las funciones



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 86% de los encuestados indican que, si tienen definido correctamente las funciones del cargo que poseen, un aspecto importante a tomar en cuenta, ya que significa que tienen claro las funciones que deben cumplir y las actividades que debe desarrollar cada uno de ellos, de esa forma se trabajará eficientemente.

7. ¿Cómo califica su relación laboral con el supervisor de ventas?

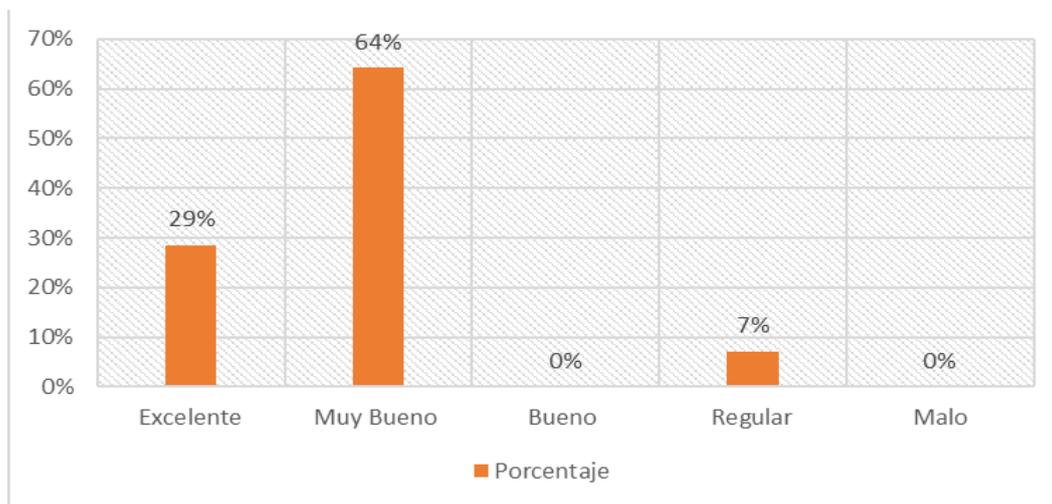
Tabla 12. Relación laboral con el supervisor de ventas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	29%
Muy Bueno	9	64%
Bueno	0	0%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 14. Relación laboral con el supervisor de ventas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Con respecto a la relación que mantiene la fuerza de ventas con el supervisor de dicho departamento, el 64% respondió que es muy buena y el 29% que es excelente. Estos resultados indican que si hay buenas relaciones interpersonales dentro del departamento de ventas con el supervisor.

8. ¿El supervisor de ventas es eficaz al comunicar lo que requiere de la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos planteados?

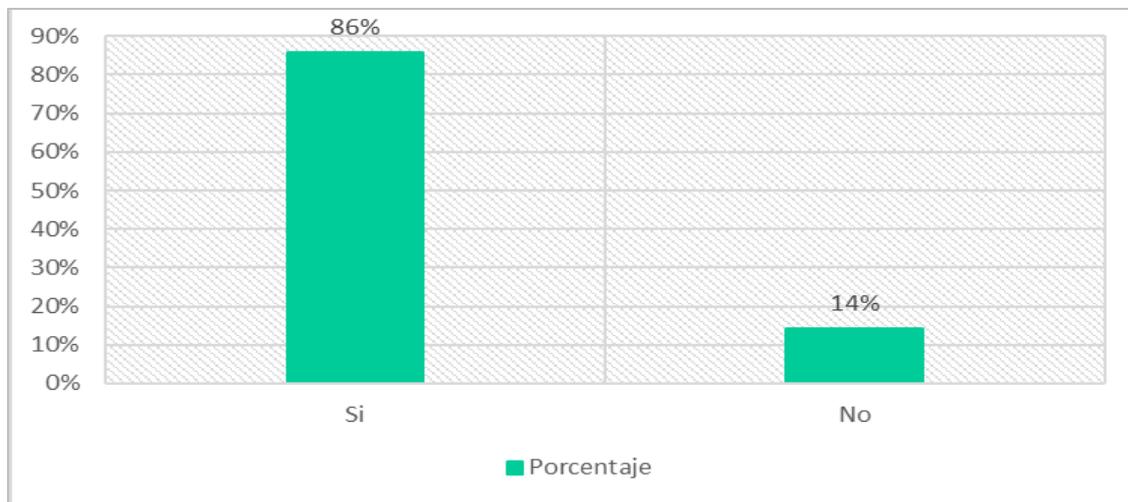
Tabla 13. Comunicación del supervisor de ventas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 15. Comunicación del supervisor de ventas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 86% de los encuestados respondieron positivamente a que el supervisor de ventas es eficaz al comunicar lo que requiere de la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos planteados, de esta manera se desarrollan eficientemente las actividades del departamento gracias a la buena comunicación que existe.

9. ¿Cuándo se trata de negociaciones especiales, el supervisor de ventas da apertura para concretar la venta?

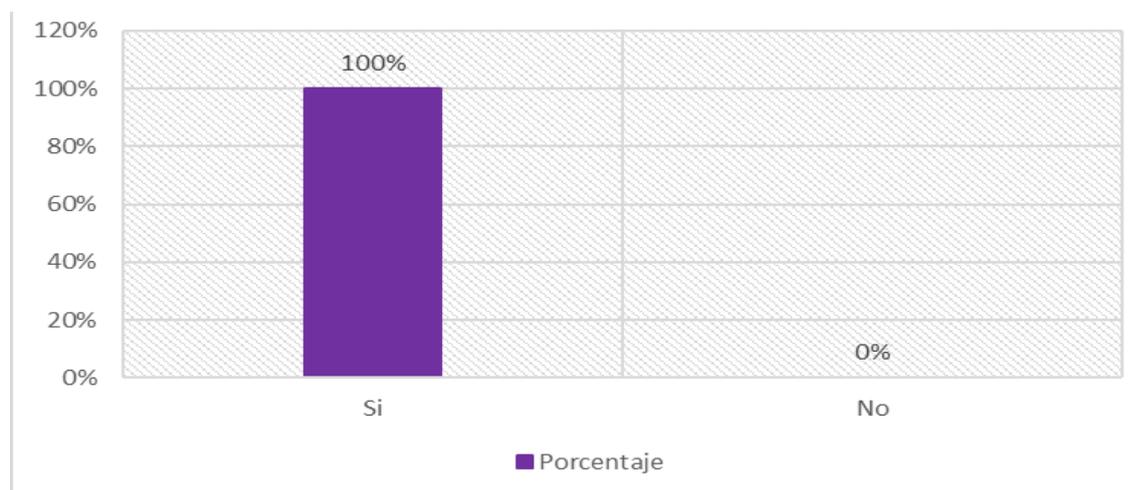
Tabla 14. El supervisor da la apertura para el cierre de ventas especiales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 16. El supervisor da la apertura para el cierre de ventas especiales



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta la respuesta fue afirmativa por parte de los encuestados al decir que el supervisor de ventas si da apertura para concretar una venta, lo cual se podría interpretar como que existe cierta flexibilidad al momento de negociar para poder cerrar la venta, así gana la empresa y gana el cliente.

10. ¿Realizan reuniones con el supervisor de ventas para tener una retroalimentación o comparar resultados obtenidos?

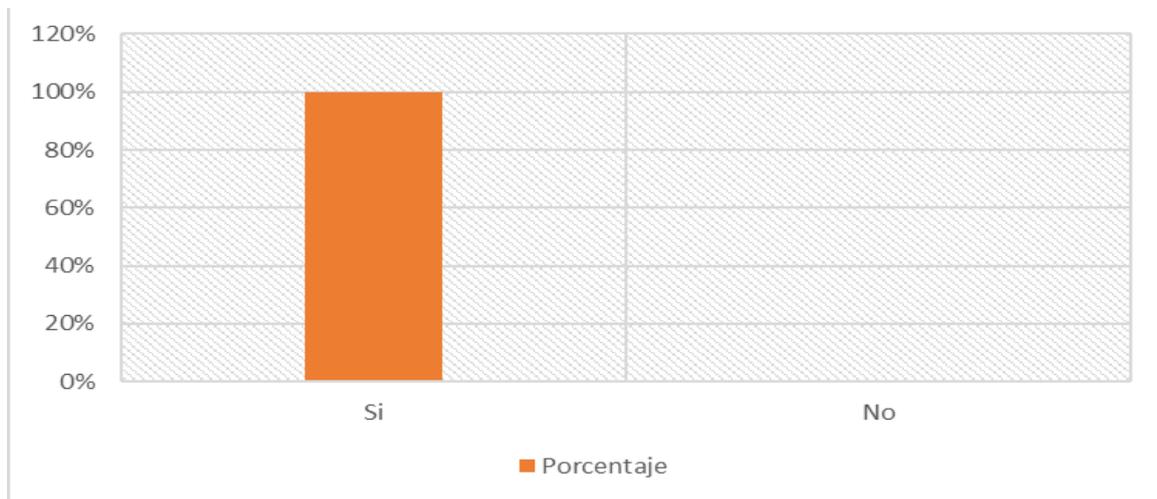
Tabla 15. Reuniones con el supervisor de ventas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 17. Reuniones con el supervisor de ventas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Aquí se obtuvo una respuesta positiva por parte de los encuestados, ya que afirmaron que, si se dan reuniones con el supervisor de ventas para tener una retroalimentación o comparar resultados obtenidos, esto indica que existe un control y además dan seguimiento al cumplimiento de las metas de ventas que se proponen.

10.1 En caso de respuesta afirmativa, indique por favor con qué frecuencia:

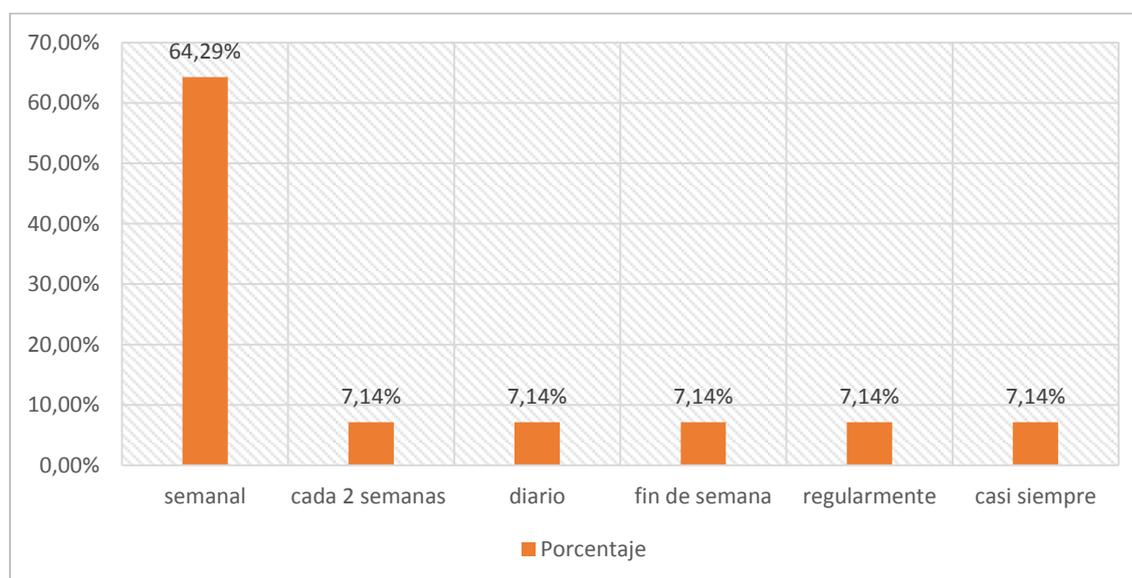
Tabla 16. Frecuencia de reuniones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
<b>Semanal</b>	9	64.29%
<b>cada 2 semanas</b>	1	7.14%
<b>Diario</b>	1	7.14%
<b>fin de semana</b>	1	7.14%
<b>regularmente</b>	1	7.14%
<b>casi siempre</b>	1	7.14%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 18. Frecuencia de reuniones



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64% de los encuestados indicaron que se reúnen semanalmente con el supervisor de ventas para tener una retroalimentación de las actividades que han realizado y comparar los resultados que se han obtenido, de esta forma podrán conocer si han alcanzado las metas del departamento o si tienen que mejorar en algo para cumplirlas.

11. ¿La empresa establece capacitaciones para la fuerza de ventas?

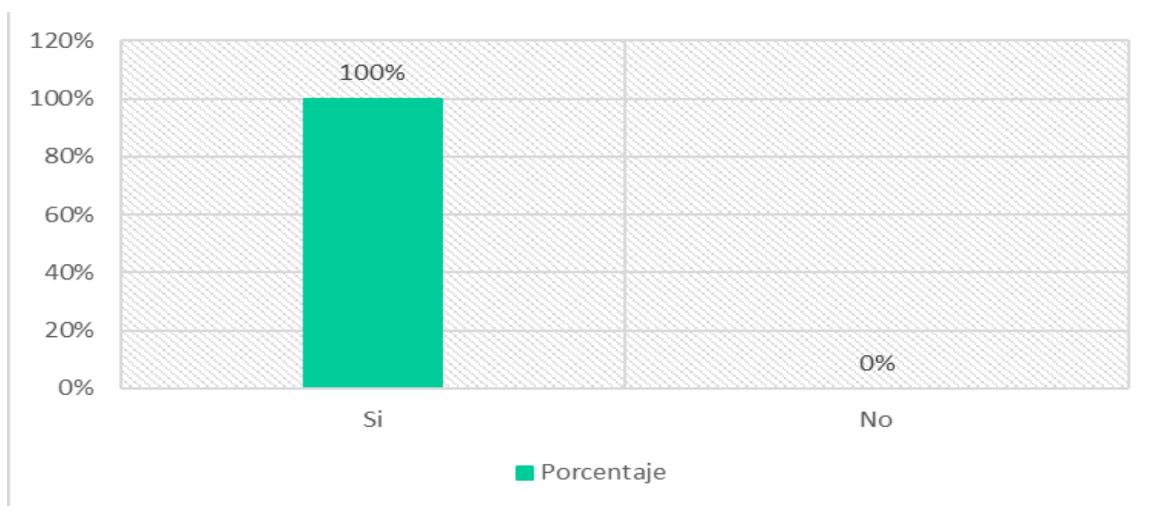
Tabla 17. Capacitaciones para la fuerza de ventas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 19. Capacitaciones para la fuerza de ventas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Todos los encuestados dieron una respuesta afirmativa con respecto a la capacitación que les brinda la empresa, de esta manera ellos están mejor preparados para afrontar las necesidades que tenga el cliente y tener el poder de convencimiento para poder concretar las ventas que se proponen a través de estrategias.

11.1 En caso de respuesta afirmativa, indique por favor con qué frecuencia:

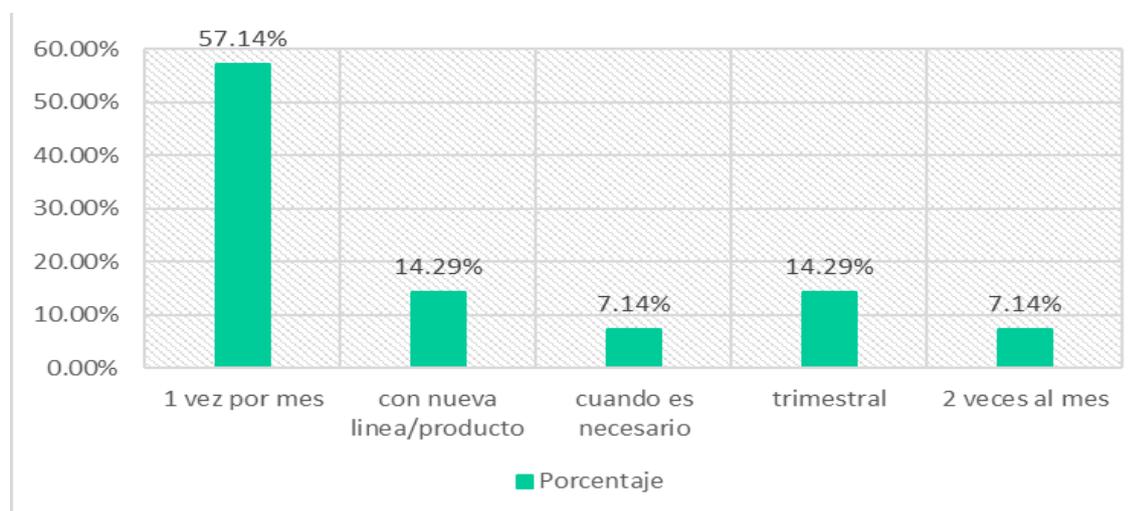
Tabla 18. Frecuencia de capacitaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
1 vez por Mes	8	57.14%
con nueva línea/producto cuando es necesario	2	14.29%
trimestral	2	14.29%
2 veces al Mes	1	7.14%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 20. Frecuencia de capacitaciones



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 57% de los encuestados respondieron que reciben capacitación 1 vez al Mes, esta misma se debe cuando hay una nueva línea de producto o una nueva promoción que desea realizar la empresa para sus clientes.

12. Califique la calidad de capacitaciones recibidas para su área

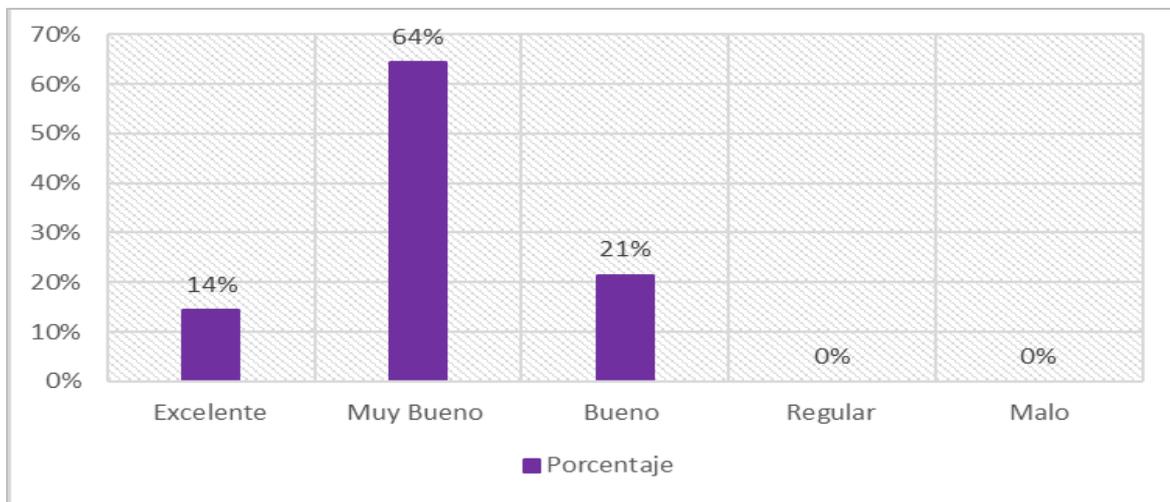
Tabla 19. Calidad de capacitaciones recibidas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	14%
Muy Bueno	9	64%
Bueno	3	21%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 21. Calidad de capacitaciones recibidas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores. .

**Análisis:** El 64% de los encuestados respondieron que la calidad de las capacitaciones es muy buena, lo cual indica que son interactivas y no aburren al personal sino que lo motivan a estar concentrado en la capacitación y aprender mucho más sobre cómo desempeñar su trabajo.

13. ¿El área de ventas cuenta con un manual de procedimientos para la fuerza de ventas?

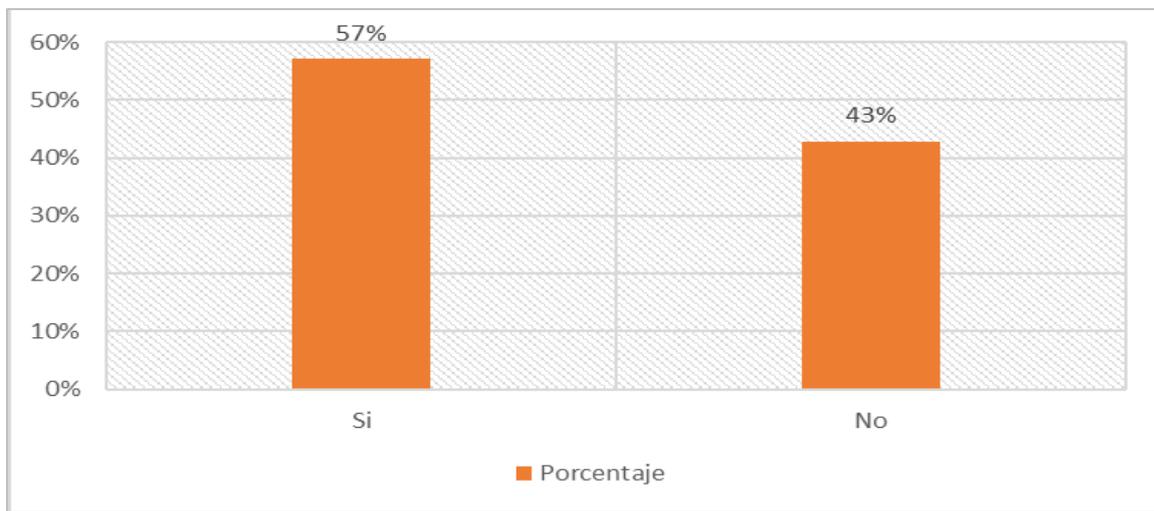
Tabla 20. Cuenta con manual de procedimientos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 22. Cuenta con manual de procedimientos



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 57% de los encuestados indican que el área de ventas si cuenta con un manual de procedimientos para la fuerza de ventas, mientras que el 43% indica que no cuentan con ello, aquí se puede ver una problemática, ya que al parecer el manual de procedimientos no ha sido socializado con todos los miembros de la fuerza de ventas y por ello no tienen una guía de cómo deben ejecutar sus actividades.

14. ¿Existe un procedimiento de incentivos para los objetivos de ventas alcanzados?

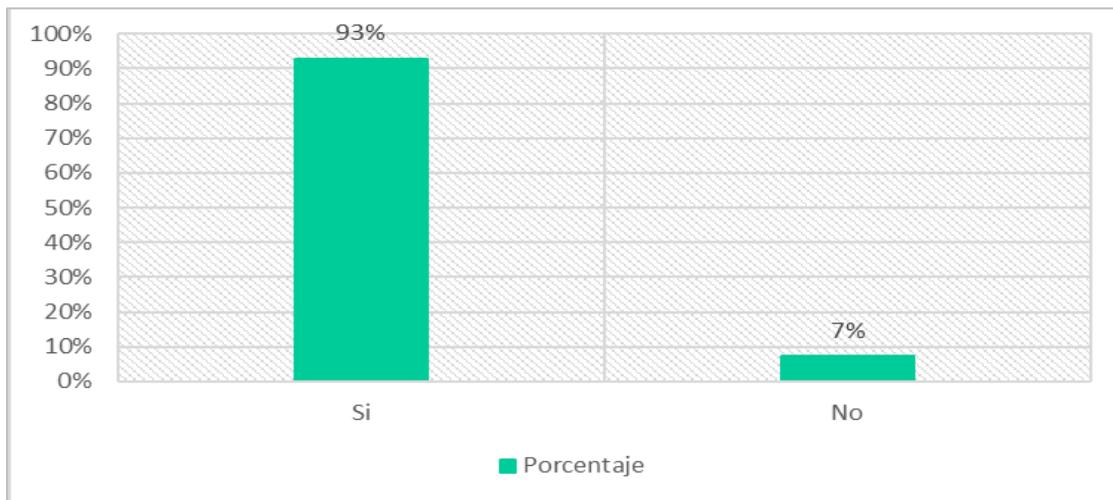
Tabla 21. Procedimiento de incentivos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	13	93%
No	1	7%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 23. Procedimiento de incentivos



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 93% de los encuestados mencionan que la empresa si cuenta con un procedimiento de incentivos para los objetivos de ventas alcanzados, lo cual indica que la empresa motiva al personal de ventas a través de bonificaciones por metas alcanzadas.

#### 14.1 ¿Se cumple?

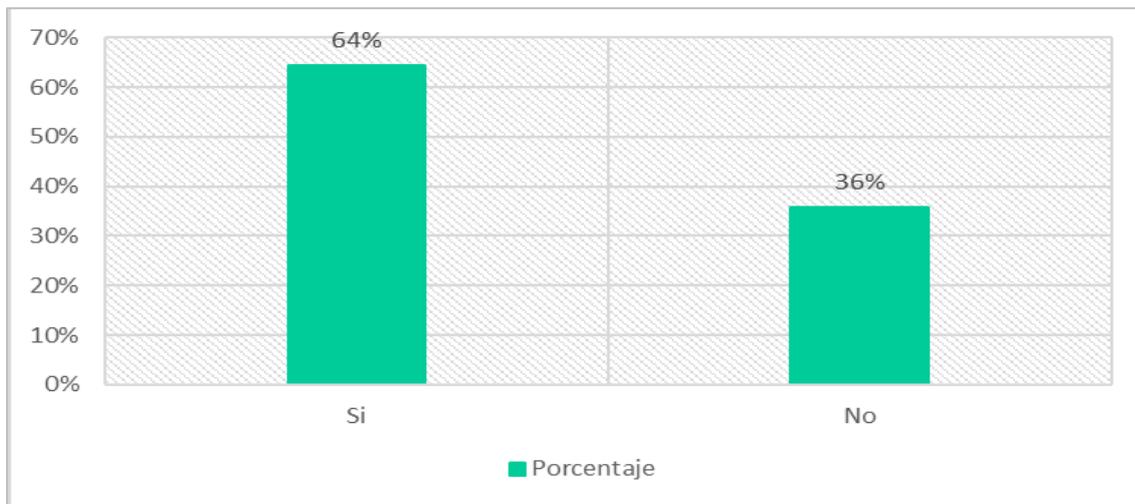
Tabla 22. Cumplen con el procedimiento

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 24. Cumplen con el procedimiento



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64% de los encuestados respondieron que, si se cumple dicho procedimiento, de esta forma mantienen motivados a su fuerza de ventas para que tengan un mejor rendimiento laboral.

14.2 ¿Sugiere alguna recomendación o modificación en el procedimiento de incentivos?

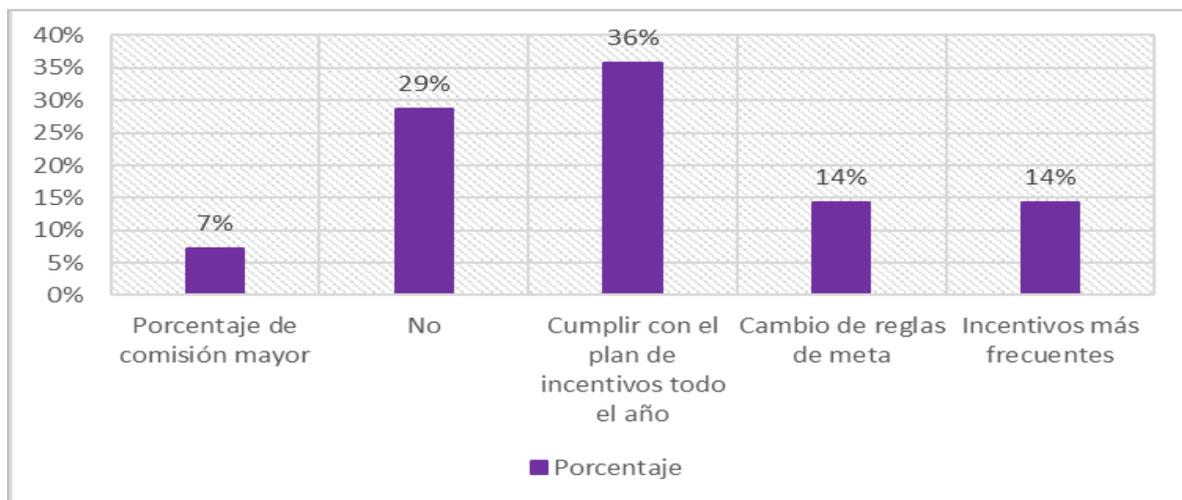
Tabla 23. Recomendación en el procedimiento de incentivos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Porcentaje de comisión mayor	1	7%
No	4	29%
Cumplir con el plan de incentivos todo el año	5	36%
Cambio de reglas de meta	2	14%
Incentivos más frecuentes	2	14%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 25. Recomendación en el procedimiento de incentivos



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Según el 36% de los encuestados se debería cumplir con el plan de incentivos durante todo el año, ya que si no lo cumple la empresa corre el riesgo de perder a su fuerza de ventas, lo cual se convertiría en una desventaja.

14.3 Conoce usted que ofertas de la competencia pueden estar quitándole mercado a la empresa PA, menciónelas:

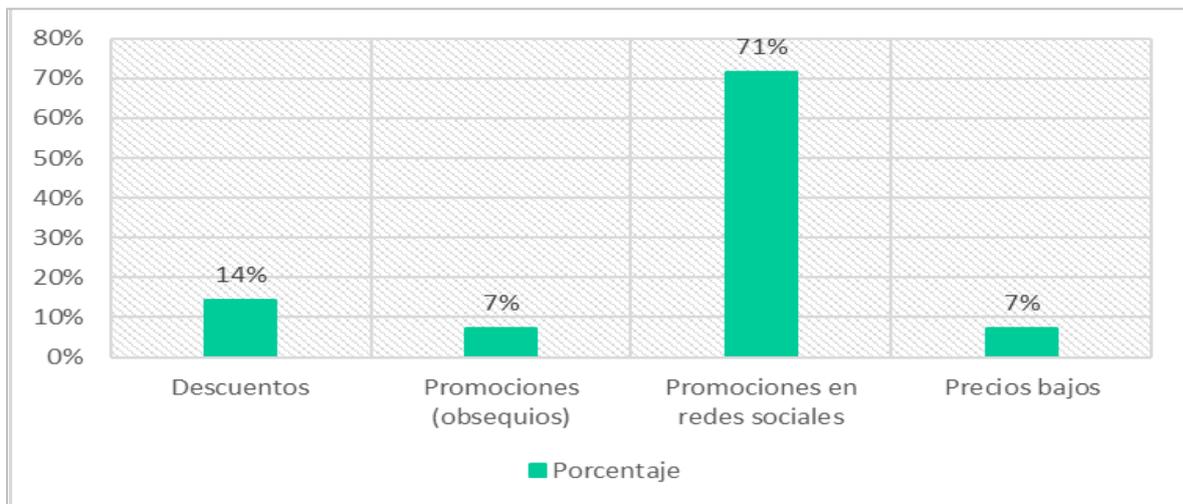
Tabla 24. Oferta de la competencia

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Descuentos	2	14%
Promociones (obsequios)	1	7%
Promociones en redes sociales	10	71%
Precios bajos	1	7%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 26. Oferta de la competencia



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Según el 71% de los encuestados, indican que la oferta que le quita mercado a la empresa PINO ARISTATA S.A es la promoción a través de redes sociales, las demás empresas del mercado aprovechan las redes sociales para promocionar sus productos, estrategia que PINO ARISTATA S.A debería tomar en cuenta para no perder mercado.

15. ¿Cree usted que la empresa satisface la demanda del mercado?

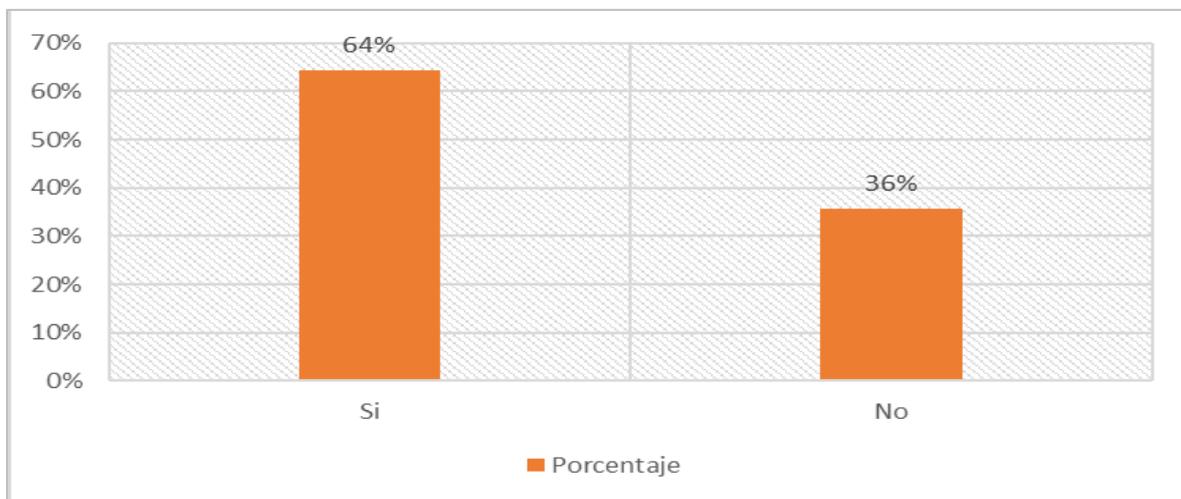
Tabla 25. Satisfacción demanda del mercado

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 27. Satisfacción demanda del mercado



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64% de los encuestados indican que la empresa PINO ARISTATA S.A si satisface la demanda del mercado, lo cual significa que poseen una buena posición en el mercado y que además son competitivos en comparación con las demás empresas.

16. ¿A quién considera su principal competencia?

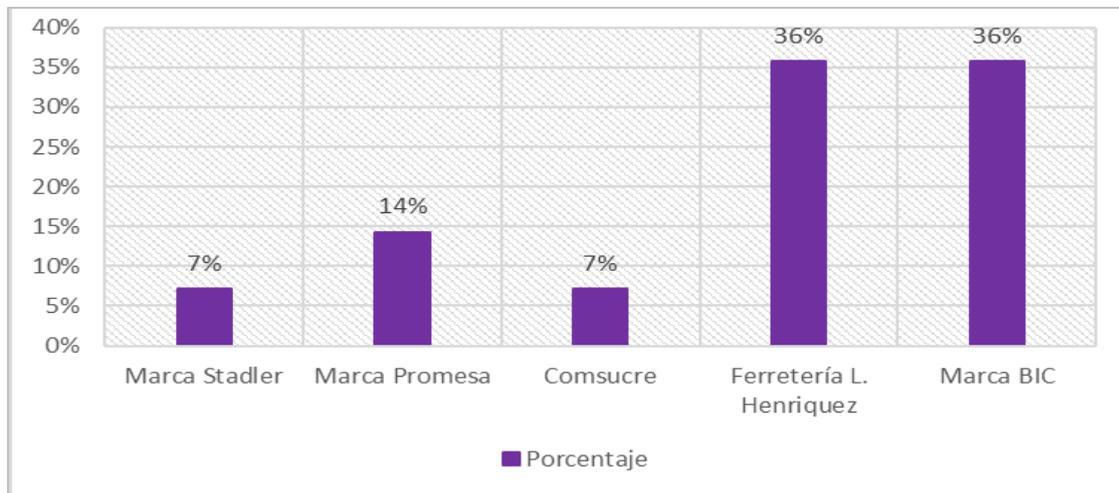
Tabla 26. Principal competencia

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Marca Stadler	1	7%
Marca Promesa	2	14%
Comsucre	1	7%
Ferretería L. Henríquez	5	36%
Marca BIC	5	36%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 28. Principal competencia



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Con estos resultados se obtuvo un porcentaje a la par con respecto a cuál sería la principal competencia de la empresa. Y es que la marca BIC y la Ferretería L. Henríquez son empresas reconocidas en el mercado nacional, por ello le hacen competencia a PINO ARISTATA S.A al ofrecer los mismos productos o similares a los que ellos venden.

17. ¿Los clientes le han compartido sus anomalías referentes a los productos o servicios y estas han sido solucionadas de manera inmediata?

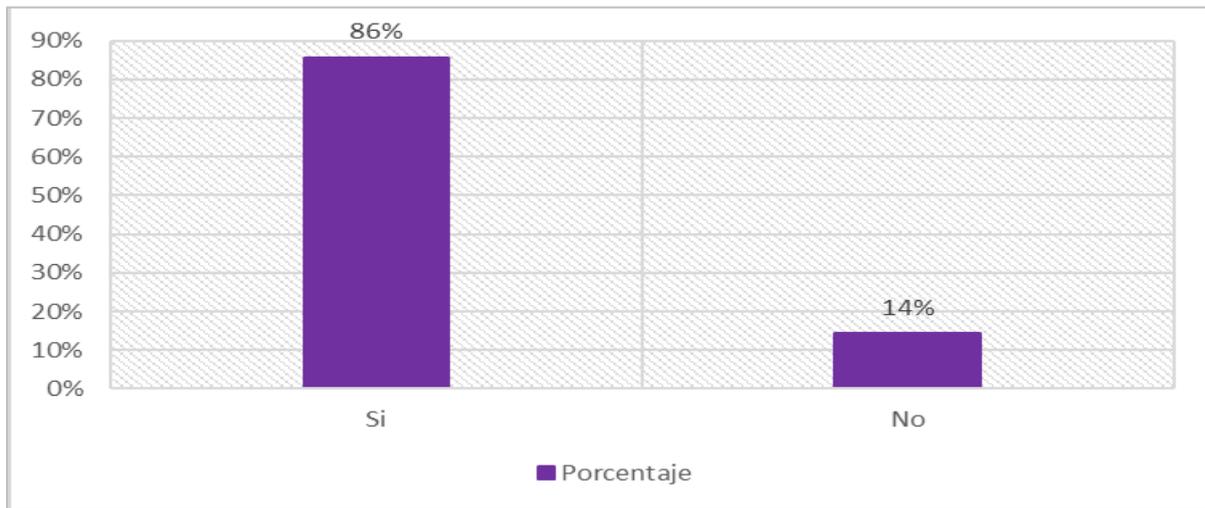
Tabla 27. Anomalías referentes a productos o servicios

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 29. Anomalías referentes a productos o servicios



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 86% de los encuestados respondieron que los clientes si le comparten sus anomalías referentes a los productos o servicios que brindan y que además estos han sido solucionados de manera inmediata, lo cual demuestra que la fuerza de ventas trabaja con eficiencia y eficacia al desempeñar sus actividades y su preocupación por la buena atención al cliente.

17.1 Indique por qué no ha sido solucionado inmediatamente

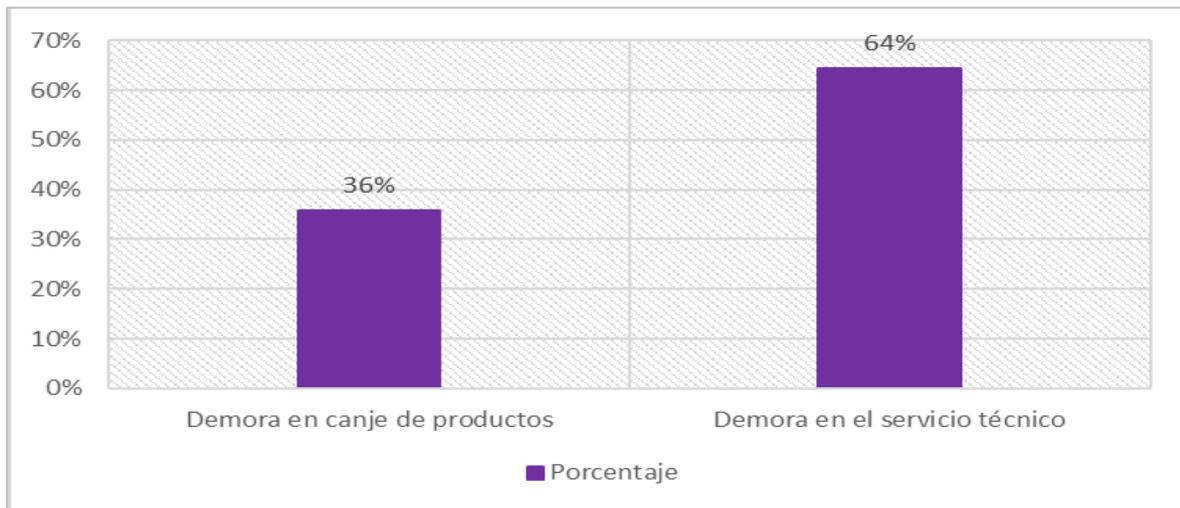
Tabla 28. Solución inmediata

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Demora en canje de productos	5	36%
Demora en el servicio técnico	9	64%
Total Encuestados	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 30. Solución inmediata



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64% de los encuestados respondió que si no se soluciona de inmediato el problema es debido a la demora en el “servicio técnico” (personal especializado para reparar o solucionar problemas de productos con desperfectos), lo cual escapa de las manos de la fuerza de ventas y representa un problema para la empresa con el cliente, esto es debido a que el personal no cuenta con las herramientas necesarias y falta de repuestos el cual produce contratiempos en la entrega del mismo dando como efecto un retraso del servicio.

18. ¿Cuál de los siguientes factores predomina en caso de presentarse una nueva oportunidad laboral?

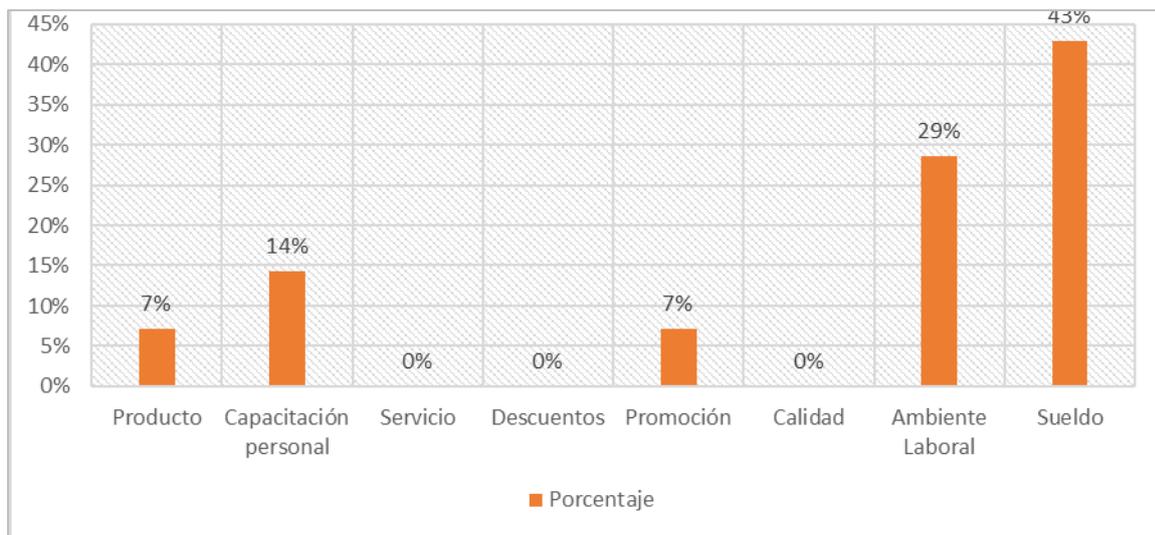
Tabla 29. Predominación ante una nueva oportunidad laboral

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Producto	1	7%
Capacitación personal	2	14%
Servicio	0	0%
Descuentos	0	0%
Promoción	1	7%
Calidad	0	0%
Ambiente Laboral	4	29%
Sueldo	6	43%
<b>Total Encuestados</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 31. Predominación ante una nueva oportunidad laboral



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 43% de los encuestados respondió que el factor que más predomina al momento de presentarse una nueva oportunidad laboral es el sueldo, ya que si otra empresa ofrece un sueldo mayor al que ganan, ellos cambiarían de empresa, por ello PINO ARISTATA S.A debe tomar medidas para mantener a su personal contento y que no se vayan con la competencia.

19. ¿Cree usted que las redes sociales facilitan la comercialización de productos?

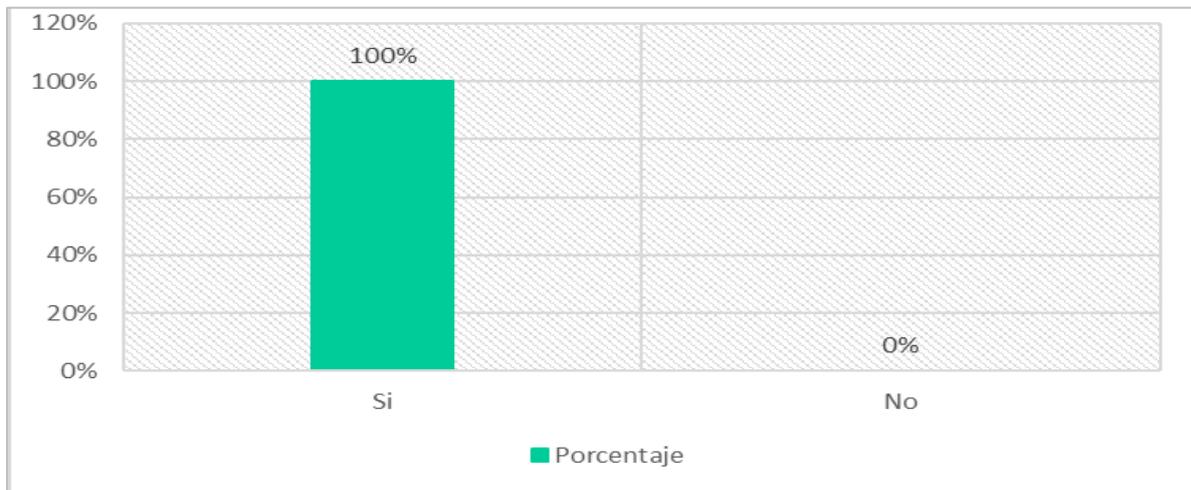
Tabla 30. Comercialización mediante redes sociales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total Encuestados</b>	14	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 32. Comercialización mediante redes sociales



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Esta pregunta tuvo un resultado afirmativo con respecto a las redes sociales, ya que las mismas facilitan la comercialización de los productos. La mayoría de las empresas, por no decir todas, las usan para dar a conocer sus nuevos productos y sus promociones.

### 3.5 Muestreo Aleatorio Simple

Este tipo de muestreo determina la forma de obtener una muestra, ya que la selección es al azar. Así, cada uno de los individuos de la población que se va a estudiar tiene la misma posibilidad de ser elegidos.

Por lo tanto, de la base de datos general de clientes de la empresa se procede a identificar el número de clientes seleccionados aleatoriamente, siendo estos mediante frecuencia constante anual los que compran de un rango de \$100 hasta \$16.000, dando como resultado el total de 699 clientes entre las tres marcas, para más detalles del establecimiento de la población, para más detalles revisar el anexo número 1 al final del proyecto.

### 3.6 Definición de poblaciones por actividades de negocio y clientes frecuentes

La muestra de clientes frecuentes obtenido por muestreo aleatorio se divide en dos actividades, tales como papelería con sus respectivas marcas *Inoxcrom* y *Stabilo*; y ferretería con su marca *Alpen*, a continuación, se indica una tabla con el número de clientes según las tres marcas más vendidas.

Tabla 31. Población de papelería y ferretería

<i>Actividades</i>	<b>Marcas</b>	<b>Número De Clientes / Estratos</b>
<i>Papelería</i>	INOXCROM	276
	STABILO	176
	<b>Total</b>	<b>452</b>
<i>Actividades</i>	<b>Marcas</b>	<b>Número De Clientes /Estratos</b>
<i>Ferretería</i>	ALPEN	247
	<b>Total</b>	<b>247</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

Fuente: Clientes potenciales de la empresa Pino Aristata S.A.

De acuerdo con la tabla 37, para las actividades de papelería tenemos un universo definido de 452 clientes y para ferretería 247, por lo tanto, una vez identificadas las

poblaciones, se procede a realizar el cálculo de la muestra mediante ecuación finita el cual determina el número de personas a encuestar.

### Cálculo de la muestra de papelería

A continuación, se procede a realizar el cálculo de la muestra para las actividades de papelería siendo mi población un total de 452 el número de clientes potenciales que compran las marcas Inoxcrom y Stabilo, con un error del 8% y un nivel de confianza del 90% mediante, ecuación para poblaciones conocidas.

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

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población = 452

z= valor del área bajo la curva normal (depende del NC) = 90%

p= Probabilidad de éxito (proporción esperada) = 0,50

q= Probabilidad de fracaso (1-p) = 0,50

e= Error máximo admisible = 8%

N	452
NC	90
p	0.5
q	0.5
e	8
Z	1.65

TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA
86.25
<b>87</b>

### 3.6.1 Cálculo de la muestra de clientes ferretería

Para calcular la muestra de los clientes de ferretería de la marca Alpen, se aplicó el procedimiento anterior, como la población para ferretería representa 247 clientes potenciales en total, se procede a establecer el cálculo de la muestra usando la ecuación probabilística para poblaciones finitas, con el fin de identificar el número de personas que se necesita para realizar el levantamiento de información mediante encuesta.

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población = 247

z= valor del área bajo la curva normal (depende del NC) = 90%

p= Probabilidad de éxito (proporción esperada) = 0,50

q= Probabilidad de fracaso (1-p) = 0,50

e= Error máximo admisible = 8%

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

N	247
NC	90
p	0.5
q	0.5
e	8
Z	1.65

<b>TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA</b>
74.55
<b>75</b>

### 3.6.2 Encuesta realizada a clientes potenciales de papelería Pino Aristata S.A.

1. ¿Qué percepción tiene usted de la calidad de los productos de papelería que ofrece la empresa Pino Aristata?

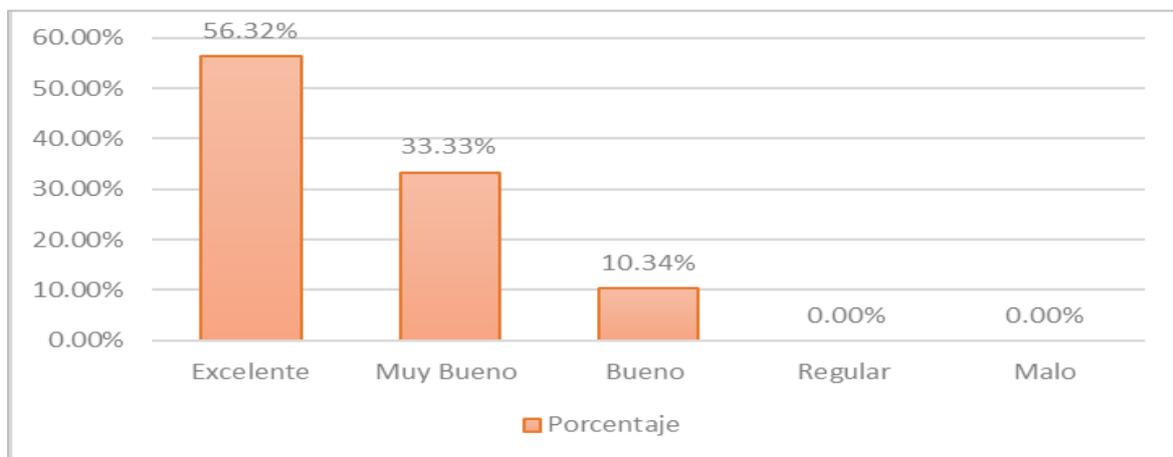
Tabla 32. Calidad del producto

Calidad del Producto	Cantidad	Porcentaje
Excelente	49	56.32%
Muy Bueno	29	33.33%
Bueno	9	10.34%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Total Encuestados	87	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 33. Calidad del producto



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 56% de los encuestados respondieron que la calidad de los productos de papelería que ofrece la empresa es de excelente calidad, seguido de un 33% que indicó que son buenos, lo cual significa que los clientes están satisfechos con los productos que adquieren por parte de la empresa.

## 2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene sobre las siguientes marcas?

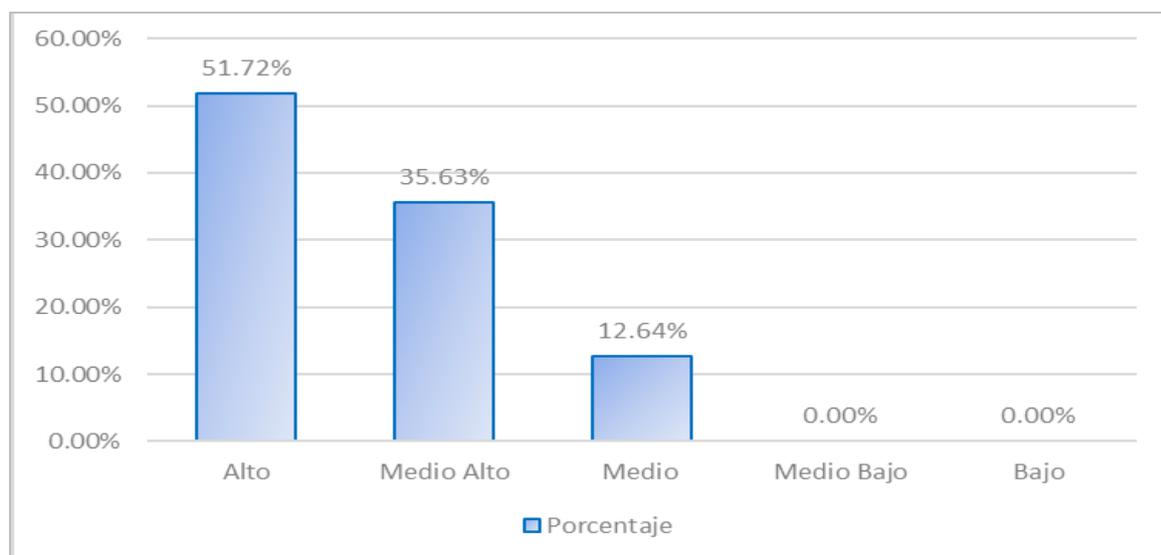
Tabla 33. Satisfacción de las marcas

INOXCROM	Cantidad	Porcentaje
Alto	45	51.72%
Medio Alto	31	35.63%
Medio	11	12.64%
Medio Bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 34. Satisfacción de la marca Inoxcrom



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Según los resultados, el 51% de los encuestados indicaron que su nivel de satisfacción sobre la marca INOXCROM es alto, lo cual significa que los clientes están contentos con el producto, ya que el mismo es de buena calidad y no tienen problema alguno.

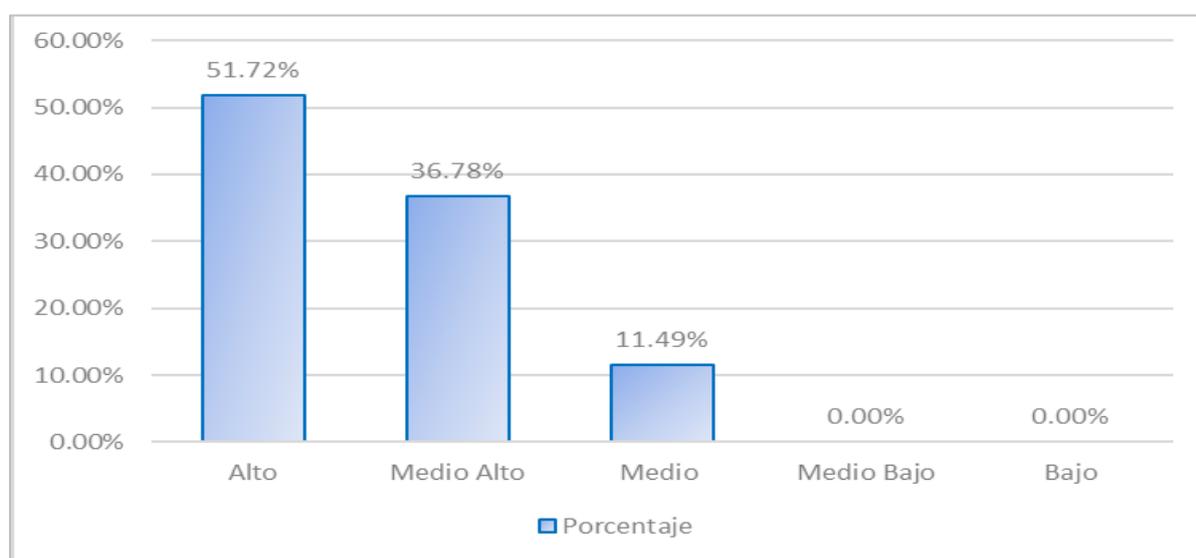
Tabla 34. Satisfacción de la marca Stabilo

STABILO	Cantidad	Porcentaje
Alto	45	51.72%
Medio Alto	32	36.78%
Medio	10	11.49%
Medio Bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 35. Satisfacción de la marca Stabilo



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Según los resultados, el 51% de los encuestados indicaron que su nivel de satisfacción sobre la marca STABILO es alto y un 36% indicó que es medio alto, lo cual significa que los clientes están contentos con el producto, ya que el mismo es de buena calidad y no tienen problema alguno.

**3. ¿Cómo usted califica la eficiencia del servicio que brinda la empresa Pino Aristata en la entrega de sus productos de papelería?**

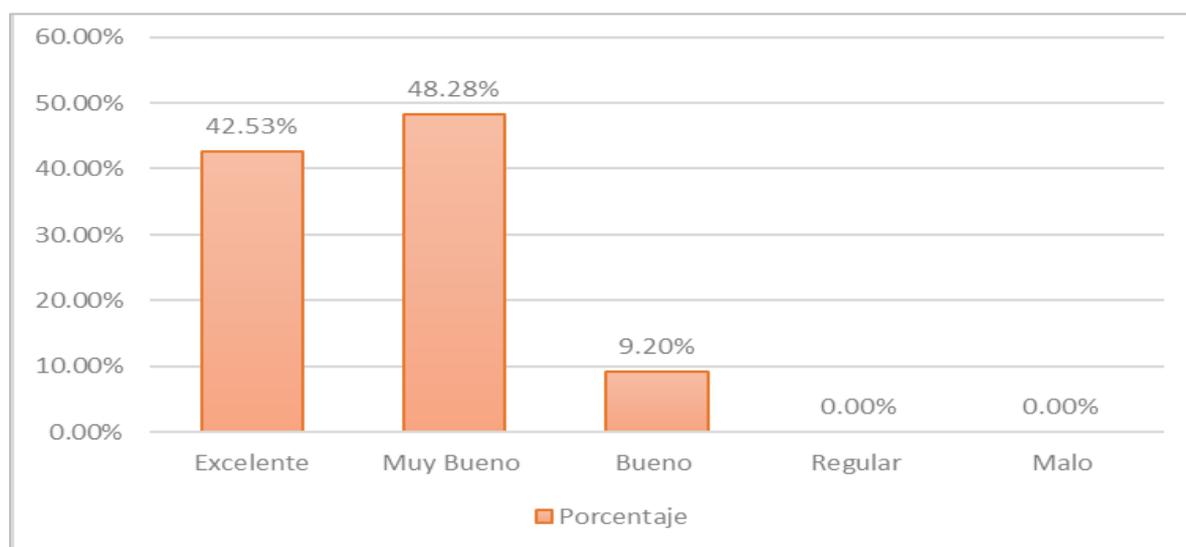
Tabla 35. Calificación de la eficiencia del servicio

Eficiencia del Servicio	Cantidad	Porcentaje
Excelente	37	42.53%
Muy Bueno	42	48.28%
Bueno	8	9.20%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 36. Calificación de la eficiencia del servicio



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Referente al servicio que brinda la empresa PINO ARISTATA S.A en la entrega de sus productos de papelería, el 48% de los clientes indicaron que el servicio es muy bueno, seguido de un 42% que es excelente, esto significa que no existe tantos problemas dentro de la empresa al momento de despachar su mercadería.

**4. ¿Qué tipo de problema ha experimentado con los productos de papelería adquiridos en la empresa Pino Aristata?**

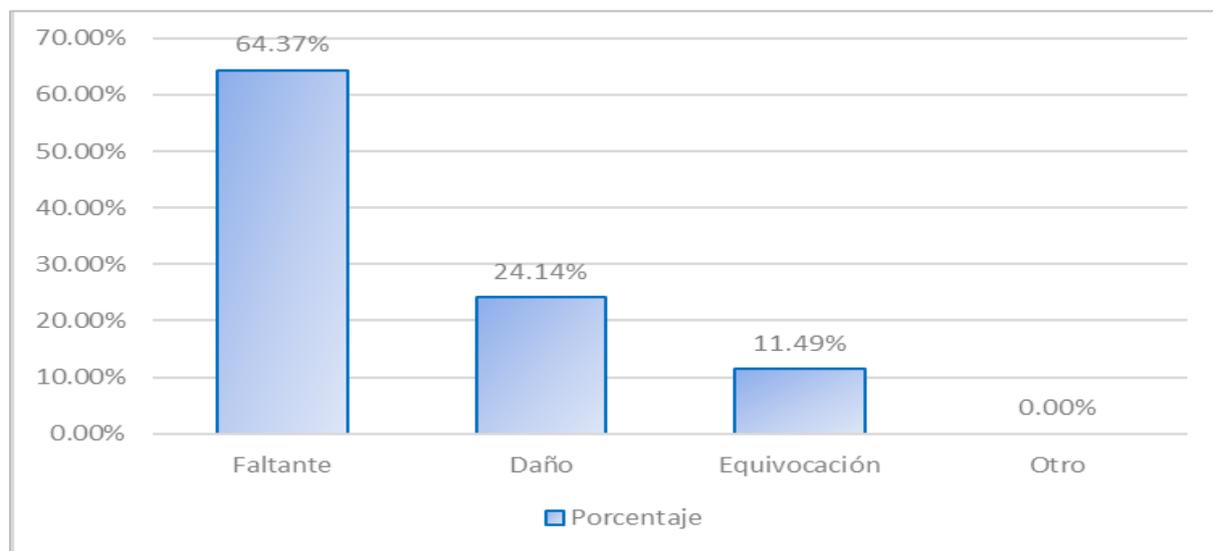
Tabla 36. Problema con los productos de papelería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Faltante	56	64.37%
Daño	21	24.14%
Equivocación	10	11.49%
Otro	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 37. Problema con los productos de papelería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 64.37% de los encuestados mencionaron que el problema que más se experimenta con los productos de papelería adquiridos en la empresa PINO ARISTATA S.A es el faltante, es decir, la empresa no entrega correctamente su mercadería, lo cual indica una falta de control en el área de despacho.

**5. ¿Estos problemas relacionados con los productos de papelería adquiridos ha sido resuelto de forma inmediata?**

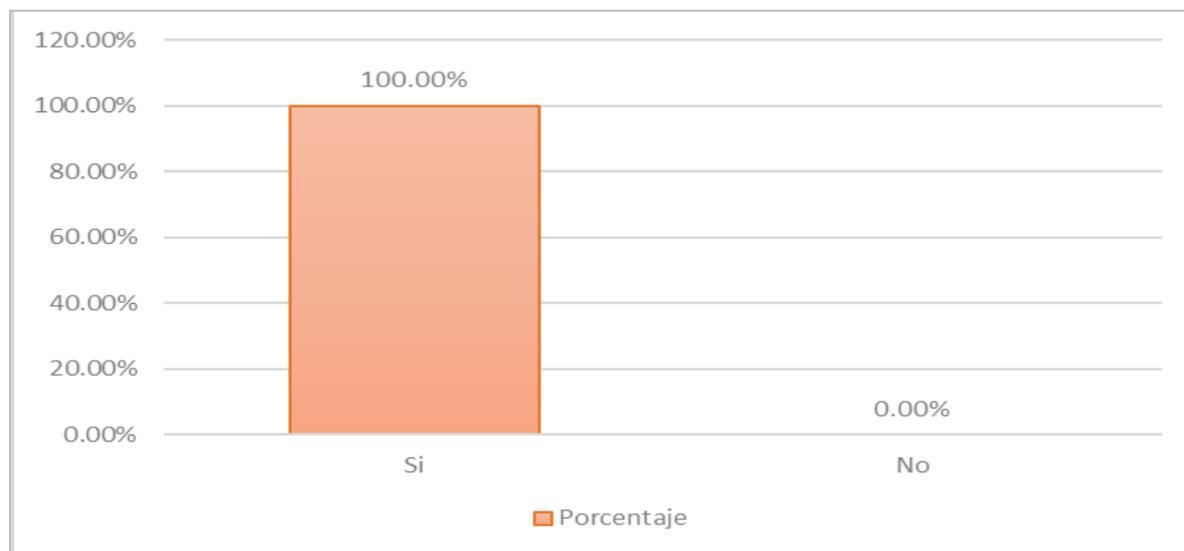
Tabla 37. Solución inmediata

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	87	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 38. Solución inmediata



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** A pesar de los problemas relacionados con los productos de papelería que adquieren los clientes, estos mismos si han sido resueltos de forma inmediata, lo cual demuestra la eficiencia que tienen los trabajadores al momento de resolverlos para satisfacer al cliente y brindar un buen servicio.

**6. ¿El tema de las salvaguardias y los aranceles ha influido en sus demás compras o en los precios de la competencia?**

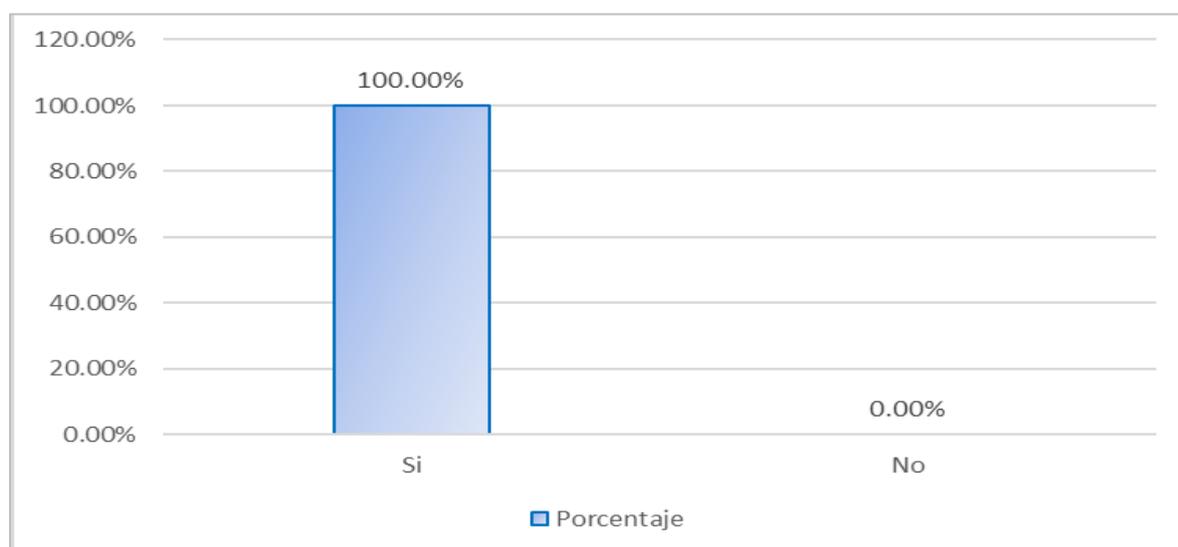
Tabla 38. Influencia de las salvaguardas y aranceles

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	87	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	87	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 39. Influencia de las salvaguardas y aranceles



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta se obtuvo una respuesta positiva por parte de los clientes al indicar que las salvaguardias y aranceles si han influido en sus demás compras o en los precios de la competencia, lo cual significa que ha habido un alza de precios y han tenido que dejar de comprar o adquirir productos debido a este problema.

**7. ¿Con qué frecuencia usted compró en el año 2016 los productos de la empresa Pino Aristata?**

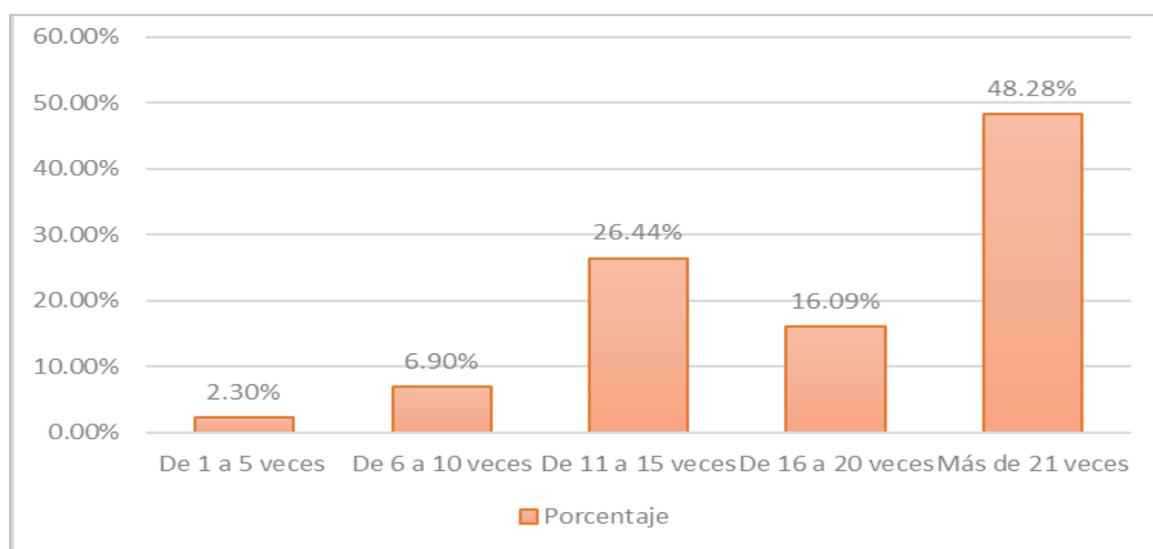
Tabla 39. Frecuencia de compra

Frecuencia de compra	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 5 veces	2	2.30%
De 6 a 10 veces	6	6.90%
De 11 a 15 veces	23	26.44%
De 16 a 20 veces	14	16.09%
Más de 21 veces	42	48.28%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 40. Frecuencia de compra



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores. .

**Análisis:** El 48% de los encuestados indicaron que durante el 2016 compraron más de 21 veces en productos de papelería de la empresa PINO ARISTATA S.A. Esto significa que el cliente está a gusto con los productos que se ofrecen y por eso los prefieren en comparación con otras empresas del mercado.

**8. ¿Actualmente se encuentra satisfecho con los precios en los productos de papelería de la empresa Pino Aristata?**

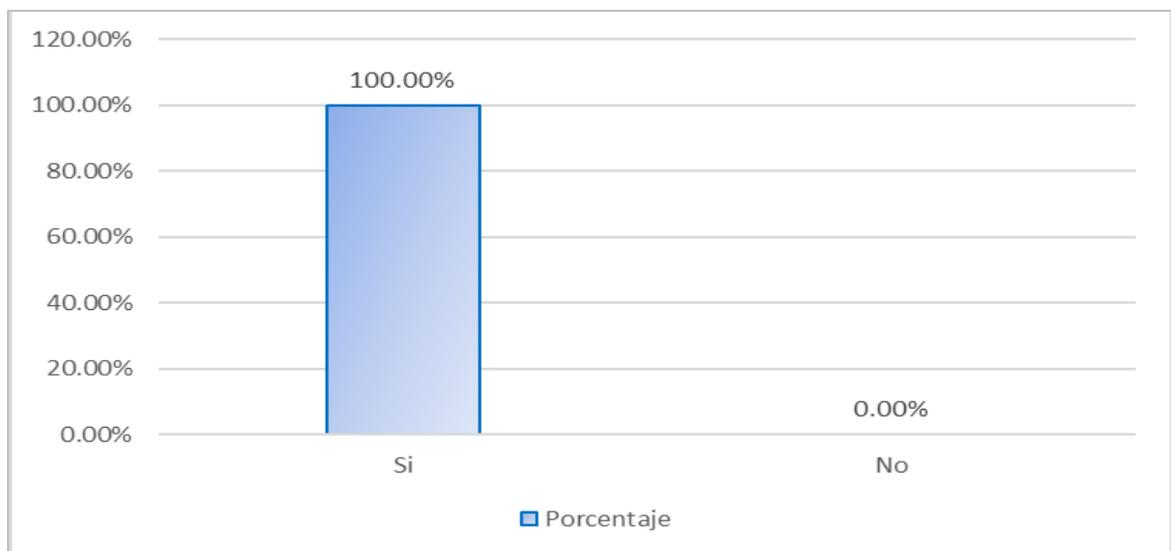
Tabla 40. Satisfacción de los precios

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	87	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 41. Satisfacción de los precios



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

En esta pregunta se obtuvo que actualmente los clientes si se encuentran satisfechos con los precios en los productos de papelería que ofrece la empresa, lo cual significa que la empresa debe mantener sus precios para mantener la fidelidad de sus clientes.

**9. ¿Cuáles de las promociones experimentadas en sus años de cliente con la empresa Pino Aristata le gustaría que vuelva a repetirse?**

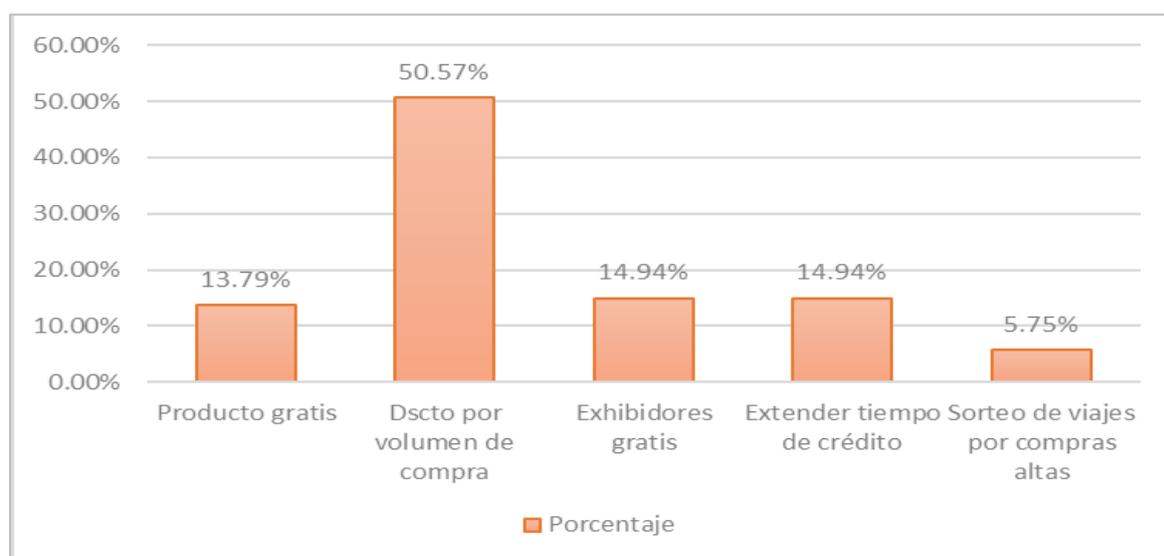
Tabla 41. Promociones experimentadas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Producto gratis	12	13.79%
Dcto por volumen de compra	44	50.57%
Exhibidores gratis	13	14.94%
Extender tiempo de crédito	13	14.94%
Sorteo de viajes por compras altas	5	5.75%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 42. Promociones experimentadas



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 50% de los encuestados indicaron que les gustaría que se vuelva a repetir la promoción de descuentos por volumen de compra, seguido de un 14% respecto a exhibidores gratis y extender el tiempo de crédito. Tres factores claves que estarían a favor de la empresa si vuelven a aplicarlos para que sus clientes estén satisfechos.

**10. ¿Se encuentra usted satisfecho con la garantía que ofrece la empresa Pino Aristata en los productos de papelería?**

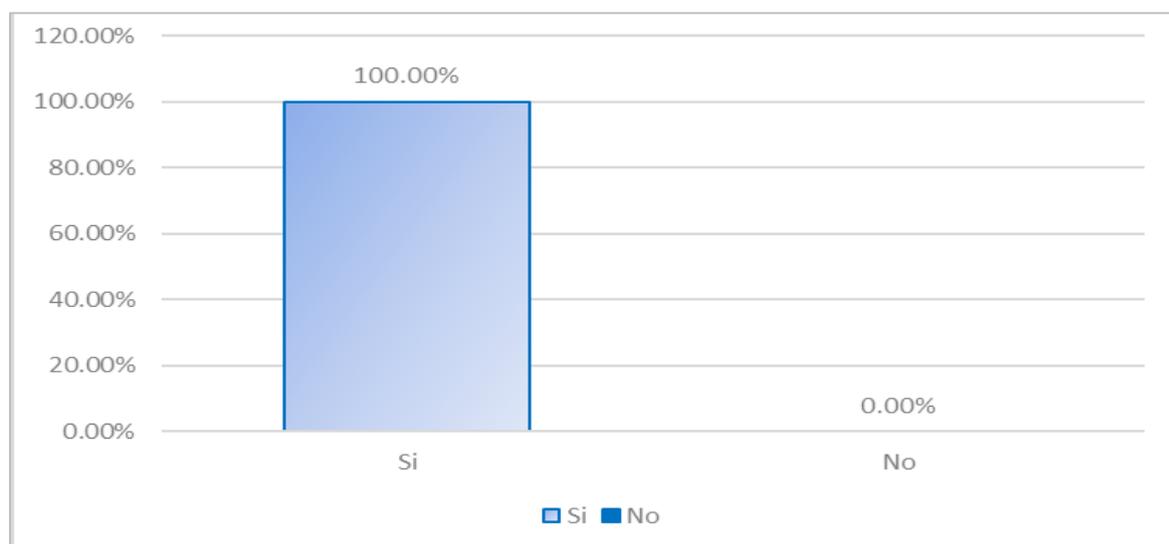
Tabla 42. Satisfacción de la garantía

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	87	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	87	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 43. Satisfacción de la garantía



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 100% de los encuestados respondieron que si se encuentran satisfechos con la garantía que ofrece la empresa PINO ARISTATA S.A. en los productos de papelería, cual indica seguridad del producto por parte de la empresa hacia el cliente, para que este mismo confíe en lo que se le entrega.

**11. ¿Qué medios considera más atractivos para recibir información de los productos de papelería ofertados por la empresa Pino Aristata?**

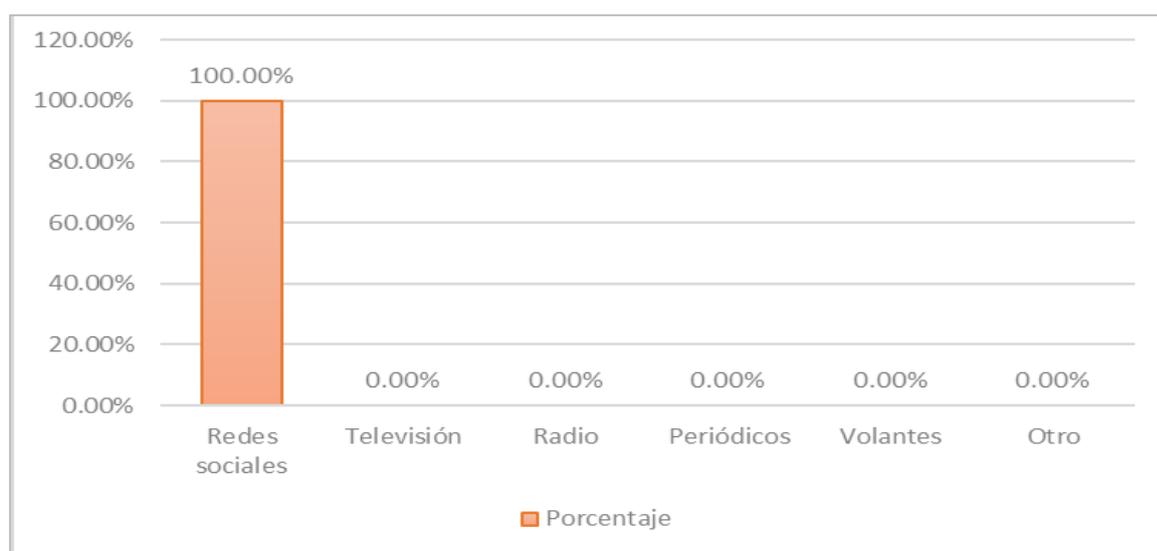
Tabla 43. Medios más atractivos para información

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Redes sociales	87	100.00%
Televisión	0	0.00%
Radio	0	0.00%
Periódicos	0	0.00%
Volantes	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 44. Medios más atractivos para información



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta, todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que el medio más atractivo para poder recibir información o promociones de los productos de papelería ofrecidos por la empresa PINO ARISTATA S.A. es a través de las redes sociales, ya que estas siempre están al alcance de las personas y es mucho más fácil enterarse de las promociones.

## 12. ¿Qué le gustaría mejorar en la empresa Pino Aristata?

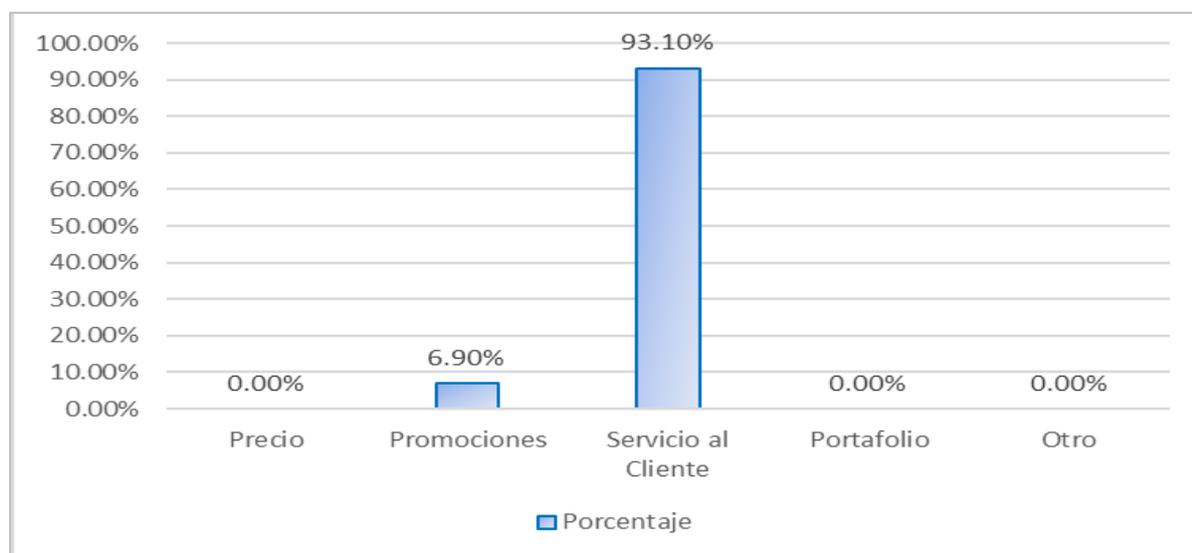
Tabla 44. Mejoramiento para la empresa Pino Aristata

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0.00%
Promociones	6	6.90%
Servicio al Cliente	81	93.10%
Portafolio	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 45. Mejoramiento para la empresa Pino Aristata



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** A pesar de que la empresa PINO ARISTATA S.A trata de solucionar los problemas de los clientes lo más pronto posible, al parecer no es suficiente, ya que el 93% de los encuestados indicaron que les gustaría que se mejore el servicio al cliente.

### 3.6.3 Encuesta realizada a clientes potenciales de ferretería Pino Aristata S.A.

1. ¿Qué percepción tiene usted de la calidad de los productos de ferretería que ofrece la empresa Pino Aristata?

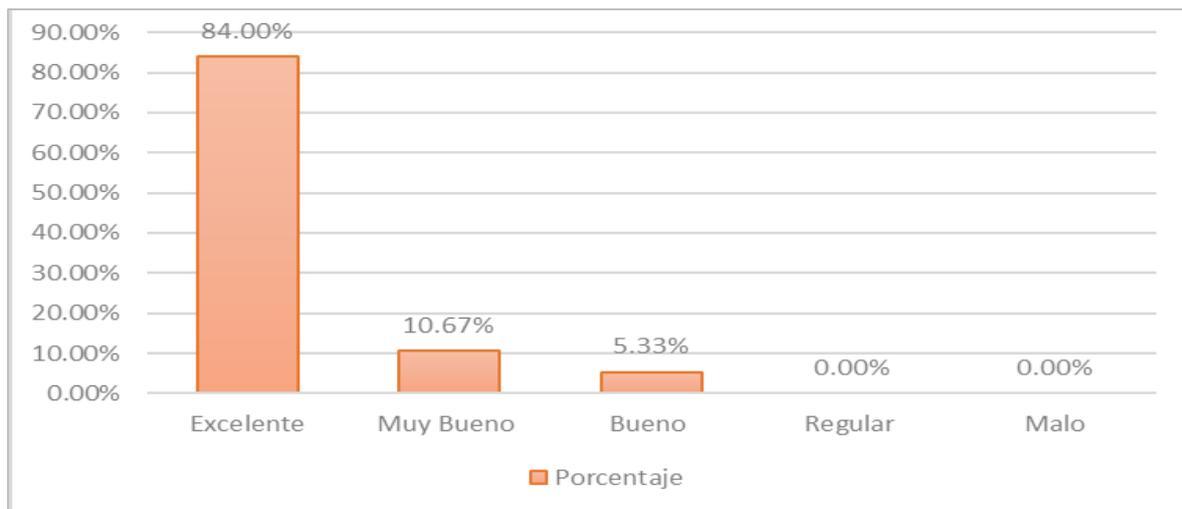
Tabla 45. Calidad productos ferretería

Calidad del Producto	Cantidad	Porcentaje
Excelente	63	84.00%
Muy Bueno	8	10.67%
Bueno	4	5.33%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 46. Calidad productos ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 84% de los clientes de ferretería indicaron que la calidad de los productos que ofrece la empresa es excelente, lo cual significa que están satisfechos con el producto que adquieren.

## 2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene sobre la siguiente marca?

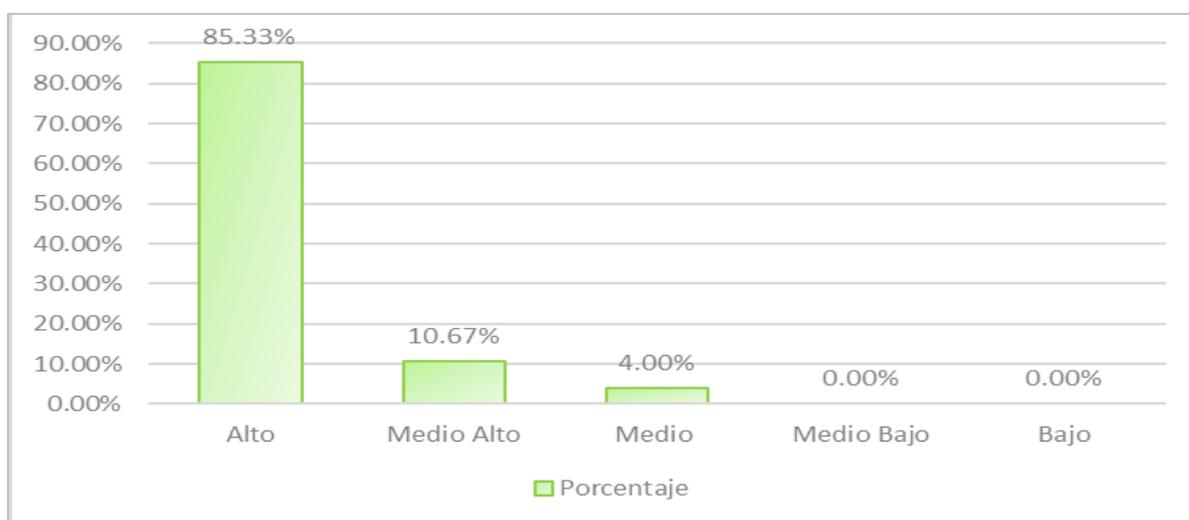
Tabla 46. Satisfacción de la marca Alpen

ALPEN	Cantidad	Porcentaje
Alto	64	85.33%
Medio Alto	8	10.67%
Medio	3	4.00%
Medio Bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
Total Encuestados	75	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 47. Satisfacción de la marca Alpen



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Según los resultados, el 85% de los encuestados indicaron que su nivel de satisfacción sobre la marca ALPEN es alto, lo cual significa que los clientes están contentos con el producto, ya que el mismo es de buena calidad y no tienen problema alguno.

**3. ¿Cómo usted califica la eficiencia del servicio que brinda la empresa Pino Aristata en la entrega de sus productos de ferretería?**

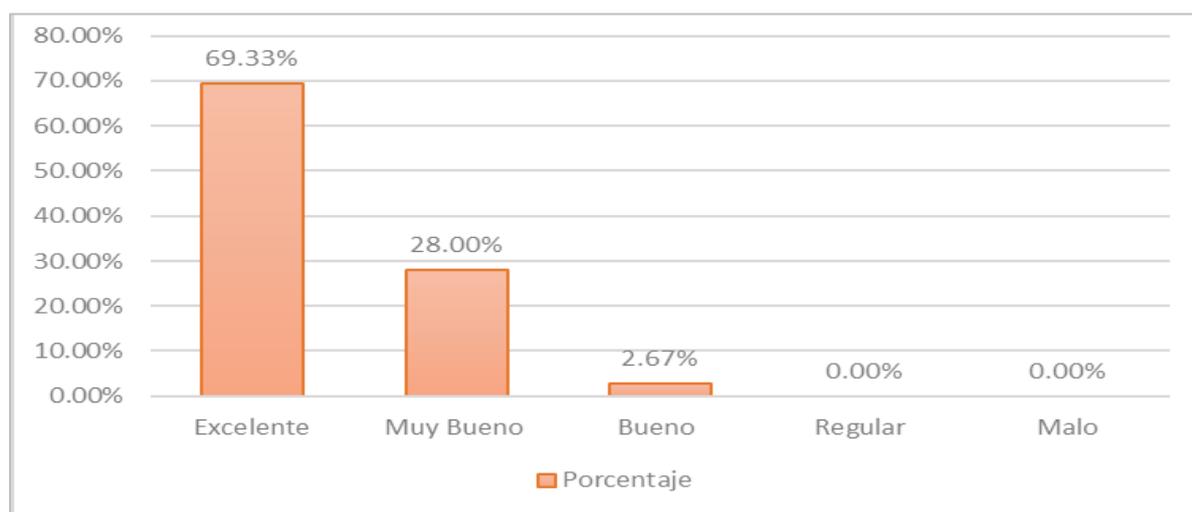
Tabla 47. Eficiencia en entrega de productos de ferretería

<b>Eficiencia del Servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	52	69.33%
<b>Muy Bueno</b>	21	28.00%
<b>Bueno</b>	2	2.67%
<b>Regular</b>	0	0.00%
<b>Malo</b>	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	75	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 48. Eficiencia en entrega de productos de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** Referente al servicio que brinda la empresa PINO ARISTATA S.A en la entrega de sus productos de papelería, el 69% de los clientes indicaron que el servicio es excelente, esto significa que no existe tantos problemas dentro de la empresa al momento de despachar su mercadería.

#### 4. ¿Qué tipo de problema ha experimentado con los productos de ferretería adquiridos en la empresa Pino Aristata?

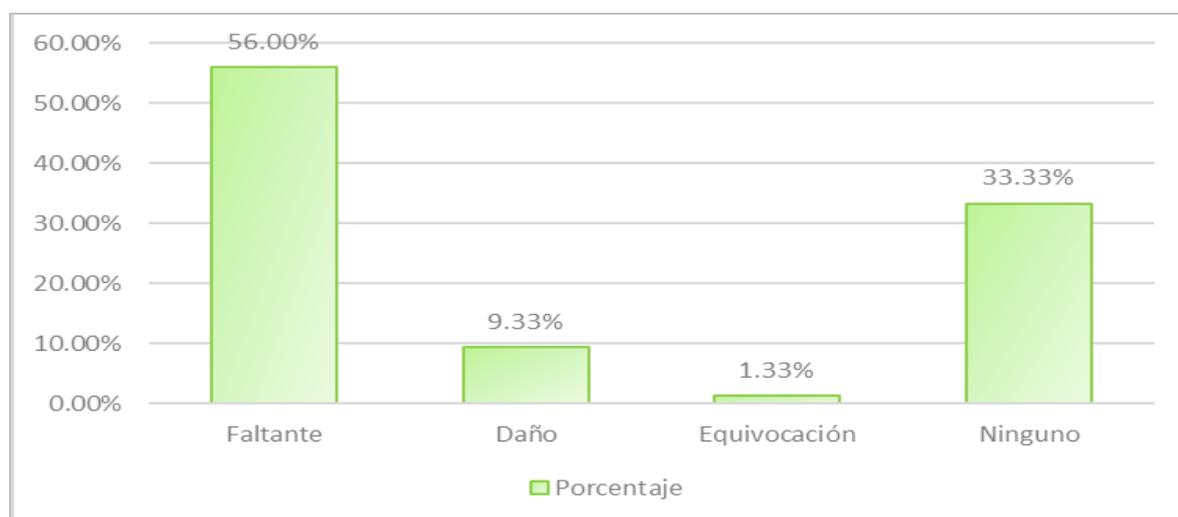
Tabla 48. Problemas con productos de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Faltante	42	56.00%
Daño	7	9.33%
Equivocación	1	1.33%
Ninguno	25	33.33%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 49. Problemas con productos de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 56% de los encuestados mencionaron que el problema que más se experimenta con los productos de ferretería adquiridos en la empresa PINO ARISTATA S.A es el faltante, es decir, la empresa no entrega correctamente su mercadería, lo cual indica una falta de control en el área de despacho.

**5. ¿Estos problemas relacionados con los productos de ferretería adquiridos ha sido resuelto de forma inmediata?**

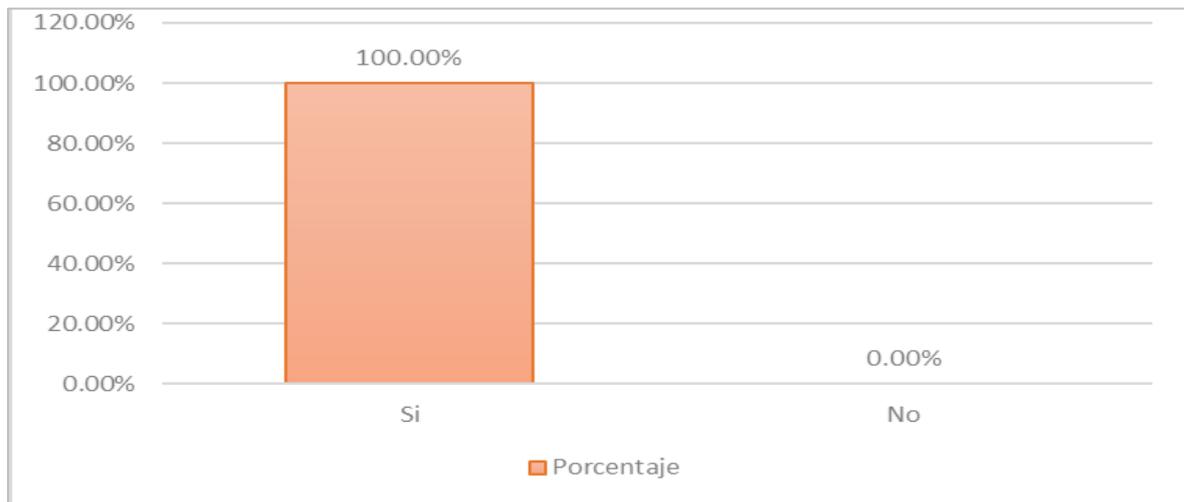
Tabla 49. Solución inmediata de productos de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	75	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	75	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 50. Solución inmediata de productos de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** A pesar de los problemas relacionados con los productos de ferretería que adquieren los clientes, estos mismos si han sido resueltos de forma inmediata, lo cual demuestra la eficiencia que tienen los trabajadores al momento de resolverlos para satisfacer al cliente y brindar un buen servicio.

**6. ¿El tema de las salvaguardias y los aranceles ha influido en sus demás compras o en los precios de la competencia?**

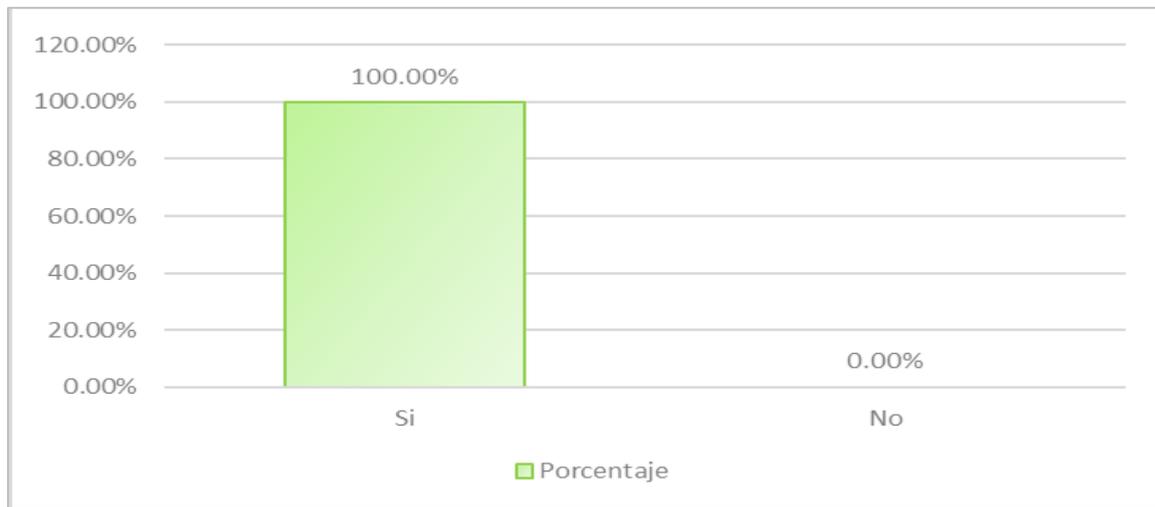
Tabla 50. Las salvaguardias y aranceles influyen en la compra de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	75	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 51. Las salvaguardias y aranceles influyen en la compra de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta se obtuvo una respuesta positiva por parte de los clientes al indicar que las salvaguardias y aranceles si han influido en sus demás compras o en los precios de la competencia, lo cual significa que ha habido un alza de precios y han tenido que dejar de comprar o adquirir productos debido a este problema.

**7. ¿Con qué frecuencia usted compró en el año 2016 los productos de la empresa Pino Aristata?**

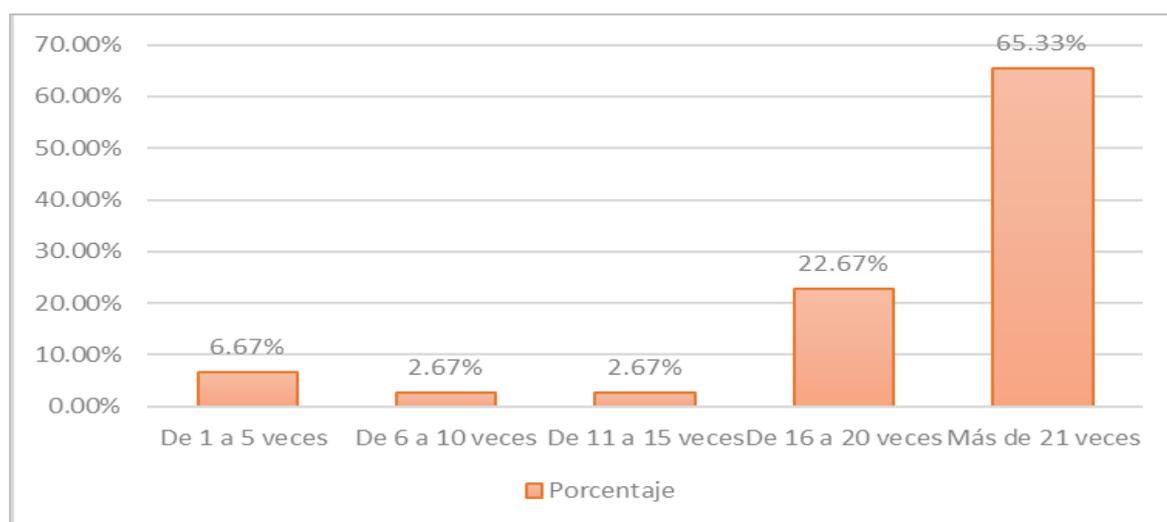
Tabla 51. Frecuencia de compra de ferretería

Frecuencia de compra	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 5 veces	5	6.67%
De 6 a 10 veces	2	2.67%
De 11 a 15 veces	2	2.67%
De 16 a 20 veces	17	22.67%
Más de 21 veces	49	65.33%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 52. Frecuencia de compra de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 65% de los encuestados indicaron que durante el 2016 compraron más de 21 veces en productos de papelería de la empresa PINO ARISTATA S.A., seguido de un 22% que compra entre 16 a 20 veces al año. Esto significa que el cliente está a gusto con los productos que se ofrecen y por eso los prefieren en comparación con otras empresas del mercado.

**8. ¿Actualmente se encuentra satisfecho con los precios en los productos de ferretería de la empresa Pino Aristata?**

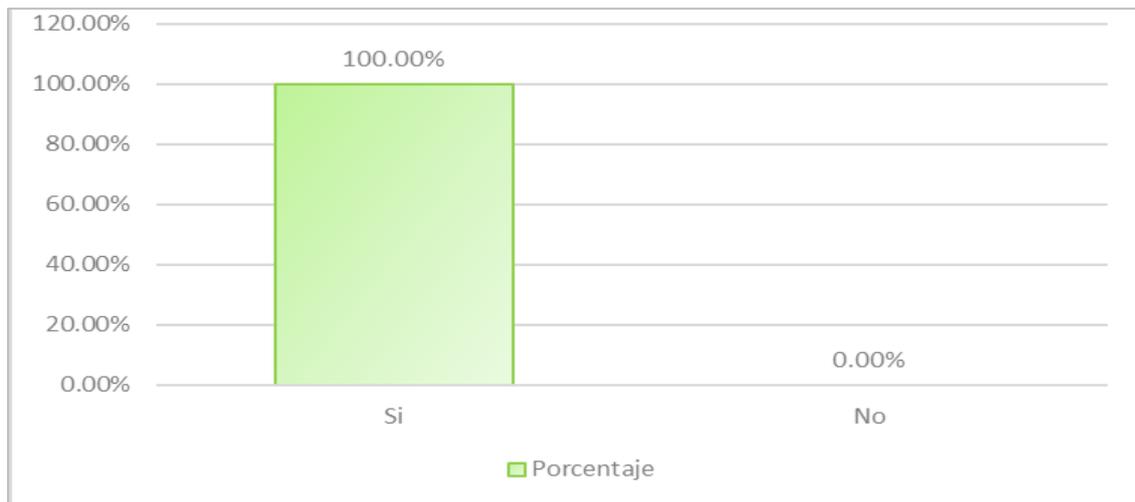
Tabla 52. Satisfacción de precios de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	75	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 53. Satisfacción de precios de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta se obtuvo que actualmente los clientes si se encuentran satisfechos con los precios en los productos de ferretería que ofrece la empresa, lo cual significa que la empresa debe mantener sus precios para mantener la fidelidad de sus clientes.

**9. ¿Cuáles de las promociones experimentadas en sus años de cliente con la empresa Pino Aristata le gustaría que vuelva a repetirse?**

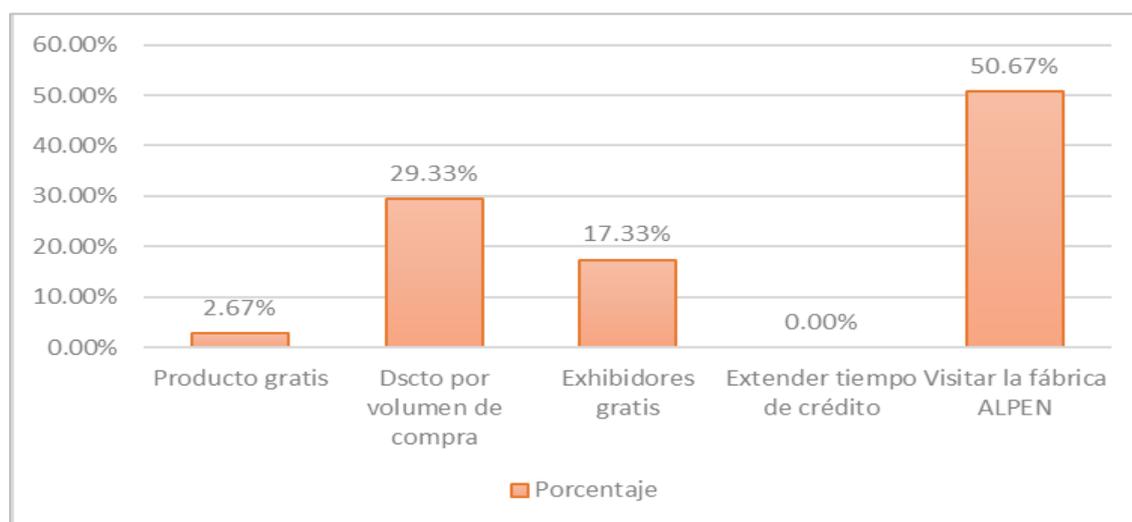
Tabla 53. Promociones experimentadas de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Producto gratis	2	2.67%
Dcto por volumen de compra	22	29.33%
Exhibidores gratis	13	17.33%
Extender tiempo de crédito	0	0.00%
Visitar la fábrica ALPEN	38	50.67%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 54. Promociones experimentadas de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 50% de los encuestados indicaron que les gustaría que se vuelva a repetir la promoción de visitar la fábrica de ALPEN ubicada en AUSTRIA, seguido de un 29% respecto a descuentos por volumen de compra y 17% respecto a exhibidores gratis. Tres factores claves que estarían a favor de la empresa si vuelven a aplicarlos para que sus clientes estén satisfechos y brindarle una buena experiencia al permitirles visitar la fábrica del producto que adquieren.

**10. ¿Se encuentra usted satisfecho con la garantía que ofrece la empresa Pino Aristata en los productos de ferretería?**

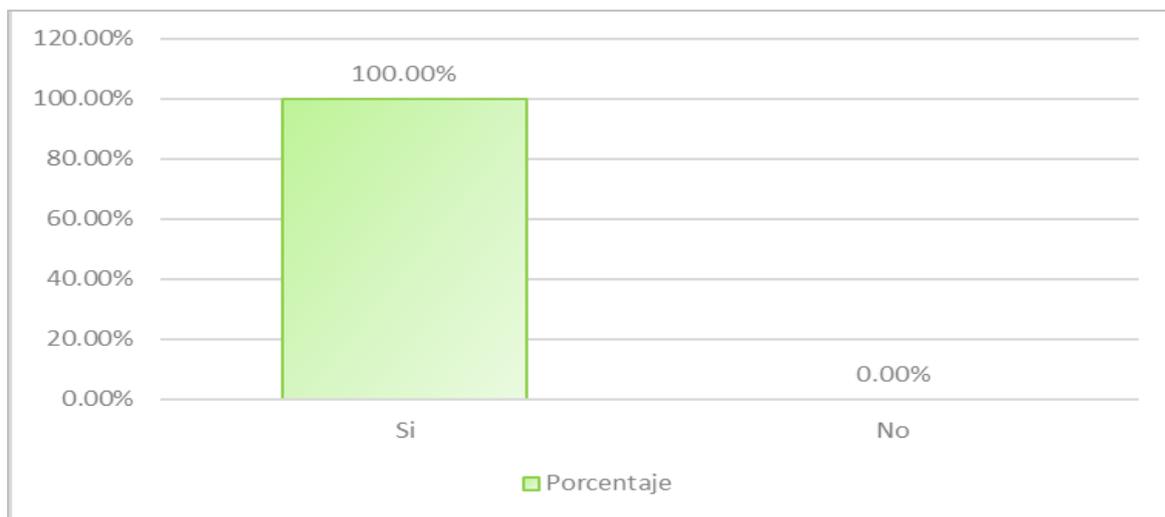
Tabla 54. Garantía de productos de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	75	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	75	100%

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 55. Garantía de productos de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** El 100% de los encuestados respondieron que si se encuentran satisfechos con la garantía que ofrece la empresa PINO ARISTATA S.A. en los productos de ferretería, cual indica seguridad del producto por parte de la empresa hacia el cliente, para que este mismo confíe en lo que se le entrega.

**11. ¿Qué medios considera más atractivos para recibir información de los productos de ferretería ofertados por la empresa Pino Aristata?**

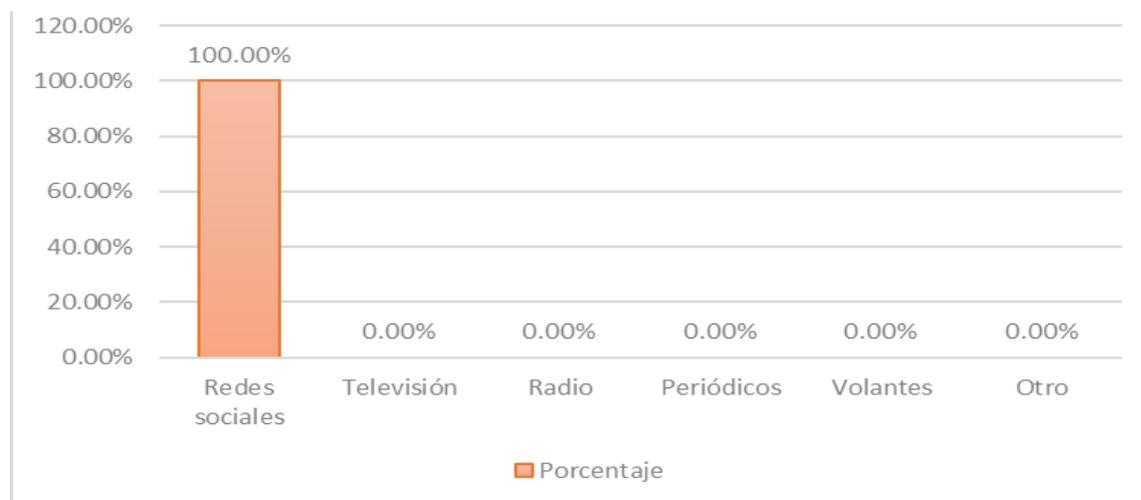
Tabla 55. Medios para recibir información de productos de ferretería

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Redes sociales	75	100.00%
Televisión	0	0.00%
Radio	0	0.00%
Periódicos	0	0.00%
Volantes	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 56. Medios para recibir información de productos de ferretería



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** En esta pregunta, todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que el medio más atractivo para poder recibir información o promociones de los productos de ferretería ofrecidos por la empresa PINO ARISTATA S.A. es a través de las redes sociales, ya que estas siempre están al alcance de las personas y es mucho más fácil enterarse de las promociones.

## 12. ¿Qué le gustaría mejorar en la empresa papelera de Pino Aristata S.A.?

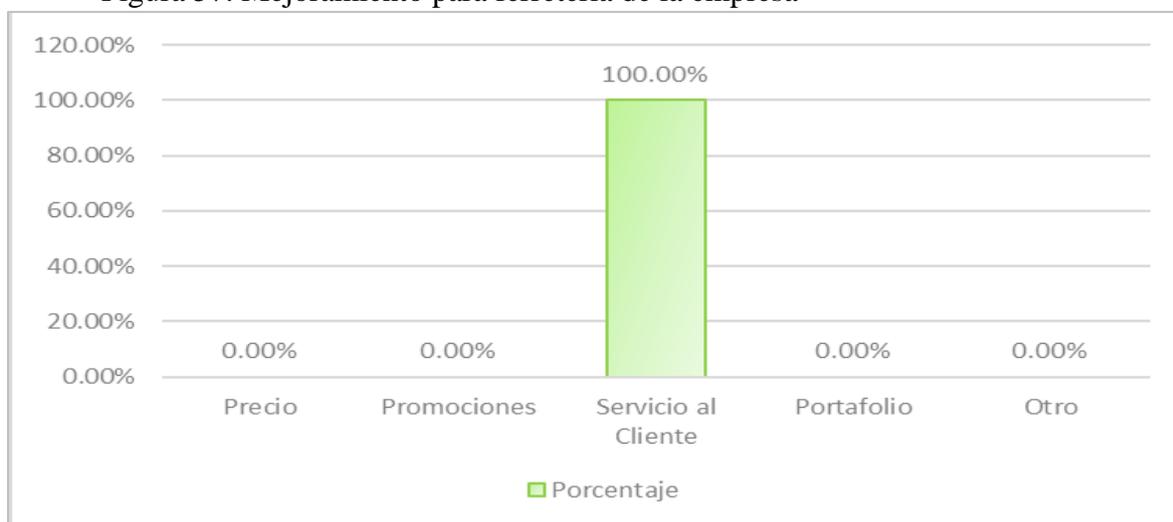
Tabla 56. Mejoramiento para ferretería de la empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0.00%
Promociones	0	0.00%
Servicio al Cliente	75	100.00%
Portafolio	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>Total Encuestados</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Figura 57. Mejoramiento para ferretería de la empresa



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

**Análisis:** A pesar de que la empresa PINO ARISTATA S.A trata de solucionar los problemas de los clientes lo más pronto posible, al parecer no es suficiente, ya que el 100% de los encuestados indicaron que les gustaría que se mejore el servicio al cliente.

### **3.7 Conclusiones de la Investigación**

El presente estudio se lo ha realizado con el propósito de obtener datos sobre la percepción que tienen los clientes acerca de los productos de ferretería y papelería en la satisfacción de compra de las marcas representativas de la empresa, tales como Inoxcrom, Stabilo y Alpen. Además, conocer los comportamientos de la demanda, precio, promoción, calidad del producto y el impacto en las políticas arancelarias.

Por lo tanto, el comportamiento estadístico de los indicadores para los negocios de ferretería y papelería en calidad de marca mantienen una excelencia del 56,32% para papelería a la diferencia de ferretería que supera calidad de productos en un 84%. Sin embargo, el nivel de satisfacción de los clientes potenciales de papelería sobre la marca Inoxcrom y Stabilo es de un 52% a la diferencia de ferretería con un 85,33% superando el valor de papelería, esto representa un nivel alto de satisfacción lo que determina que existe una buena atención al cliente en el servicio de entrega por parte de ferretería lo que permitió aumentar las ventas, en cambio los clientes de papelería han tenido inconvenientes al recibir productos con faltantes y daños lo que ha disminuido la frecuencia de compra de los mismos.

Hemos notado que los negocios de papelería tienen un impacto negativo interno en la disminución de las ventas debido al bajo nivel de eficiencia en la entrega de sus productos con un indicador bajo de excelencia del 42,53%. Causando insatisfacción en la resolución de problemas con productos que tienen faltantes ya que el mismo hace a un 64,37%, lo que determina una desmotivación por parte del cliente y opte por comprar en otras empresas. Otro de los aspectos que determinaron el 93,10% de los compradores es que se debe mejorar el servicio al cliente, sobre todo en los negocios de papelería. Sin embargo, el 6,90% de los clientes desean que la empresa retome las promociones anteriores en los descuentos por compra, lo cual ahora ya no se aplica de forma significativa.

En cuanto a salvaguardias y aranceles los clientes coinciden en que las políticas arancelarias han impactado su capacidad de compra y venta.

Es importante que Pino Aristata S.A. busque nuevos métodos para optimizar los costos y poder ofrecer a los clientes promociones atractivas y el servicio de calidad que necesitan para la obtención de sus productos.

Finalmente se destaca que el 100% de clientes de papelería y ferretería desean recibir información de productos y ofertas mediante la interacción de redes sociales, debido a que todos están conectados con la tendencia digital, y esto sería una ventaja ya que se mantendría un seguimiento estadístico mediante el uso de las redes sociales para optimizar la fidelidad del cliente.

### **3.8 Recursos, cronograma y presupuesto para el proyecto**

Los recursos para el desarrollo del proyecto de investigación son:

Tabla 57. Equipo de trabajo

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Laptop</b>	2
<b>Impresora y escáner multifunción</b>	1

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Tabla 58. Materiales y suministros

<b>Materiales y suministros</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Resma de hojas A4</b>	3
<b>Cartuchos de tinta 100 ml</b>	4
<b>Copias blanco y negro</b>	470
<b>Internet</b>	6 meses

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Tabla 59. Servicios

Servicios	Cantidad
Transporte (taxi)	14
Alimentación	2 días

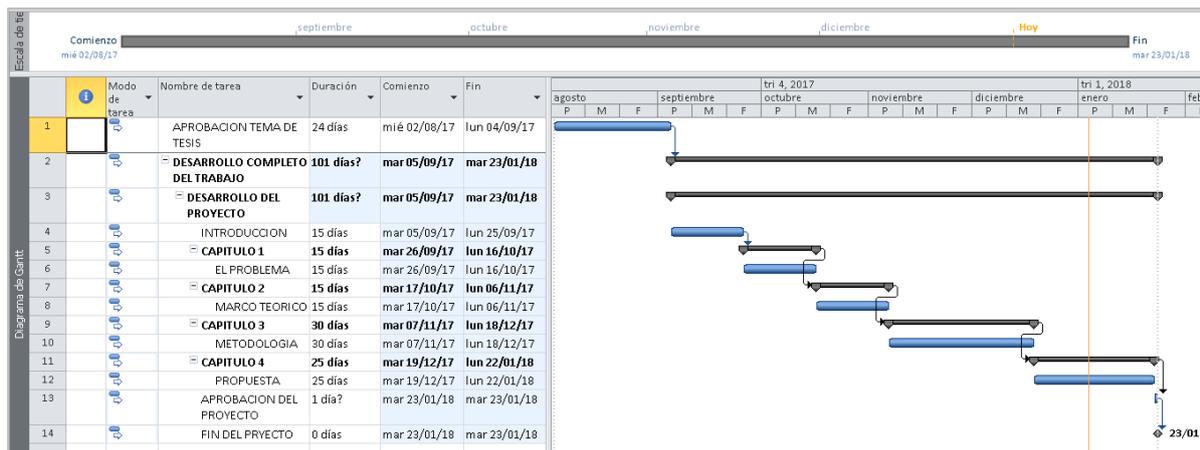
Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

### Cronograma del proyecto

El cronograma de trabajo se procesó en el programa Microsoft Project 2013 para determinar mediante diagrama de Gantt las actividades con su respectivo tiempo de duración:

Figura 58. Cronograma del proyecto



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

## Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto de investigación considera los siguientes costos que fueron utilizados para el objetivo del mismo.

Figura 59. Presupuesto de equipos

Equipos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Lapto	2	\$450	\$900
Impresora y escáner multifunción	1	\$190	\$190
<b>Total</b>			<b>\$1090</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Tabla 60. Presupuesto de suministros

Materiales y suministros	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Resma de hojas A4	3	\$4	\$12
Cartuchos de tinta 100 ml	4	\$25	\$100
Copias blanco y negro	470	\$0,05	\$23,50
Internet	6 meses	\$30	\$180
<b>Total</b>			<b>315,50</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Tabla 61. Presupuesto de servicios

Servicios	Cantidad	Costo total
Transporte (taxi)	14	\$80
Alimentación	2 días	\$40
<b>Total</b>		<b>\$120</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

Tabla 62. Presupuesto total de investigación

Descripción	Horas trabajadas	Valor total
Equipos	950	\$1090
Suministros	4000	\$315,50
Servicios	24	\$120
<b>Total</b>		<b>\$1525,50</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores.

## **Capítulo 4**

### **La Propuesta**

#### **4.1 Tema**

Estrategias para contrarrestar los efectos de los aranceles y salvaguardias en la comercialización de las marcas INOXCROM, ALPEN y STABILO de la empresa PINO ARISTATA S.A.

#### **4.2 Objetivos**

##### **4.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para las marcas INOXCROM, STABILO y ALPEN de la empresa PINO ARISTATA S.A

##### **4.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del mercado al cual se dirige la empresa PINO ARISTATA S.A.
- Determinar las estrategias que permitan reducir los costos para la empresa e incrementar las ventas de la misma.
- Evaluar las estrategias del plan de marketing para la promoción de los productos.
- Demostrar a través del estudio financiero en las proyecciones de las ventas los resultados que se obtendrán al implementar el plan estratégico.

#### **4.3 Misión**

PINO ARISTATA S. A. ofrece productos confiables para el diario vivir, que optimizan y organizan lo más valioso de la vida: tu tiempo. Así, logramos ser la mano derecha de tus anhelos, tus esperanzas y tus alegrías. Cuando trabajas por tu futuro, ahí estamos presentes. Cuando buscas la excelencia, ahí estamos presentes. Cuando estás tejiendo

tus sueños, ahí estamos contigo. Presentes más de 30 años en los momentos importantes de tu vida.

#### **4.4 Visión**

PINO ARISTATA S. A. mejora la calidad de vida de los ecuatorianos apoyándolos para que enfrenten diariamente su futuro. Trabajamos por el desarrollo del Ecuador, apoyamos su productividad, la educación y buscamos el bienestar y la prosperidad de su gente. Estamos en sus manos todos los días: en las manos de sus niños, en las de los maestros que los educan y en todas las manos que trabajan productivamente por nuestro país. Trabajamos de la mano por hacer de nuestro Ecuador un mejor lugar donde vivir. Esa es nuestra responsabilidad. Y es también la tuya.

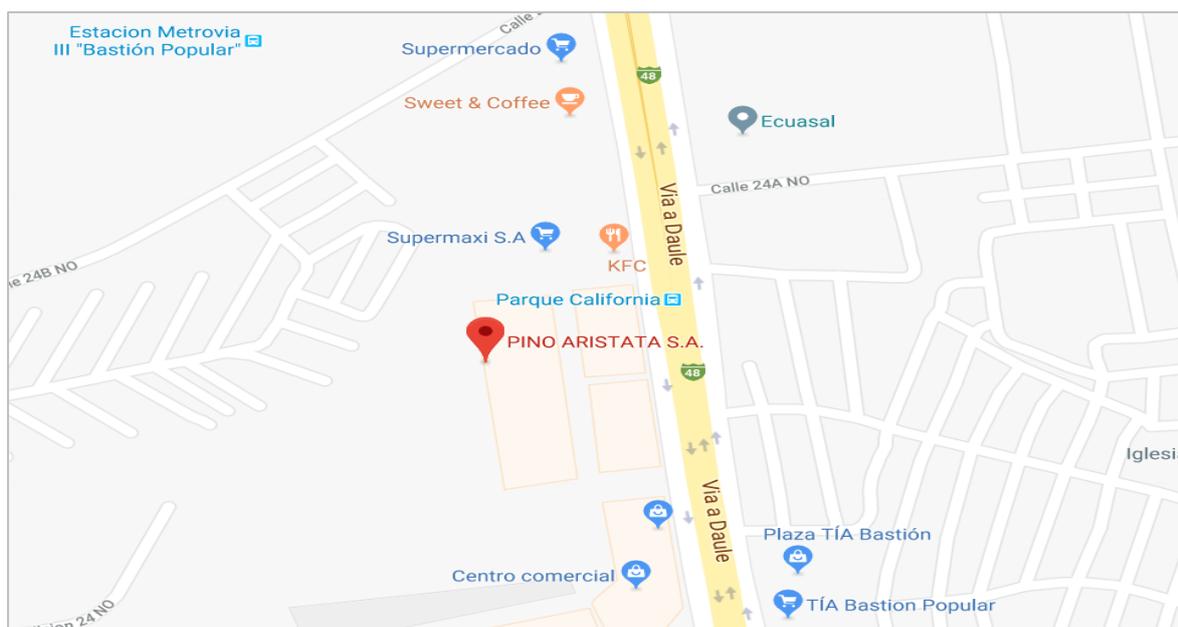
#### **4.5 Razón Social**

La empresa está constituida bajo la razón social de PINO ARISTATA S.A.

#### **4.6 Ubicación de la empresa**

La empresa tiene la matriz ubicada en el Parque California 2 - Km 12.5 Vía a Daule - Bodega F16 y la sucursal en Tulcán 403 y Luis Urdaneta, ambas en la ciudad de Guayaquil.

Figura 60. Ubicación de la empresa



Fuente: Información tomada de Google maps.

#### 4.7 Análisis de la situación actual de la empresa

La empresa PINO ARISTATA S.A., es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de papelería y ferretería, la misma tiene varios competidores en el mercado ecuatoriano como los almacenes COMSUCRE, Ferretería L. Henríques, BIC y STAEDLER, estas se dedican a comercializar productos de la misma categoría que PINO ARISTATA.

La empresa tiene varios años en el mercado y posee grandes clientes en su mayoría, sus ventas se vieron afectadas en años anteriores por la aplicación de las salvaguardias, pero en el 2017 hubo una mejoría gracias a que estas fueron eliminadas y la implementación de estrategias. Así, el año 2016 sus ventas fueron de \$2,452,331.36, sus competidores también se vieron afectados, las ventas de la Ferretería L. Henríques en el año 2016 fueron de \$31,945,873.26 y BIC en comparación tuvo \$25,434,378.20 en sus ventas. Los factores que afectaron a las ventas de todas estas empresas fueron la contracción de 1.5% en la economía ecuatoriana, el terremoto en Manabí en abril del 2016, la caída del precio del petróleo y el

fortalecimiento del dólar, este último produjo una pérdida de competitividad de las exportaciones, por ello se incrementaron los aranceles en las importaciones y las salvaguardias. Todos estos factores conllevaron a que disminuyera la cantidad de efectivo circulante en la economía del país, además de que la caída de ciertos productos más caros a nivel interno, da entrada a que productos más baratos se posicionen.

#### 4.8 Análisis PEST, factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Tabla 63. Análisis PEST enero 2018

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
<b>Político</b>	Salvaguardias	Proteger la industria nacional. Antes los productos gravaban con una sobretasa del 35% y 15% la misma que en abril bajó a 23,3% y 10% respectivamente, y en el mes de junio ya desaparecieron dichas sobretasas.	Precautelar la liquidez de la economía y disminuir el desequilibrio que había en la balanza de pagos.	Oportunidad
	Aumento del IVA de 12% al 14%	Ayuda para las personas y edificios afectados por el terremoto del mes de abril del 2016.	Construir casas y edificios en las provincias afectadas por el sismo.	Oportunidad
<b>Económico</b>	Economía en crisis	- Terremoto -Baja del precio del petróleo -Fortalecimiento del dólar.	Afecta al crecimiento económico del país.	Amenaza
<b>Social</b>	Mercado laboral, la desigualdad, educación, demografía, salud, migración, censo de población, vivienda y pobreza	Desempleo en los últimos años.	Pobreza y poco poder adquisitivo de la sociedad.	Amenaza
<b>Tecnológico</b>	Marketing Digital	Utilizar herramientas tecnológicas, como: -Página web -Redes sociales como Facebook e Instagram.	Comunicarse con los clientes, dando a conocer los productos, distribuyéndolos e incrementando las ventas de la empresa.	Oportunidad

## 4.9 Análisis estratégico sección papelería

### 4.9.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 64. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Razón</b>	<b>Impacto</b>
<b>STABILO, INOXCROM</b>	Proveedores de artículos de papelería.	Distribuidores internacionales de artículos de papelería.	Alto

La empresa PINO ARISTATA S.A cuenta con varios proveedores para abastecerla, entre los cuales se destacan STABILO e INOXCROM. Los proveedores de las marcas determinan sistemáticamente compras de productos con frecuencia, para que la empresa siga manteniendo la representación de la marca. No obstante, al disminuir el número de las importaciones podría afectar la representación de la misma y ser otorgada a otras empresas, siendo este un riesgo al perder las marcas representativas de la empresa, debido a factores externos como las salvaguardias.

Tabla 65. Poder de negociación de los nuevos clientes

<b>Poder de negociación de los nuevos clientes</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Razón</b>	<b>Impacto</b>
<b>Cientes minoristas</b>	Compra de productos de papelería tomando en cuenta los factores de calidad y precios.	PINOARISTATA S.A empresa comercializadora de las marcas de papelería Stabilo e Inoxcrom.	Alto

Actualmente los clientes minoristas cuentan con varias opciones al adquirir productos de papelería en la ciudad de Guayaquil, proveedores que ofrecen productos de diversa calidad, precios accesibles, con opciones de crédito y variedad de promociones.

Tabla 66. Amenazas de nuevos competidores entrantes

<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Razón</b>	<b>Impacto</b>
<b>PAPELESA, COMSUCRE y NATARAJ</b>	Distribución y comercialización de productos de papelería en el mercado ecuatoriano	Se caracterizan por los precios accesibles en sus productos.	Alto

Este es un factor alto, ya que no es fácil ingresar a un mercado con mucha competencia, para ello se debe contar con un importante aporte de capital e ideas innovadoras. Para afrontar a estos competidores se debe implementar estrategias de publicidad en redes y promociones.

Tabla 67. Amenaza de productos sustitutos

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Razón</b>	<b>Impacto</b>
<b>BIC, STAEDTLER, NORMA</b>	Distribución y comercialización de productos de papelería en el mercado ecuatoriano	Se caracterizan por los precios accesibles en sus productos y calidad.	Alto

Este factor se lo considera una amenaza alta debido a que existen varias empresas que ofrecen productos similares a los que ofrece PINO ARISTATA como marcadores, lapiceros, resaltadores, entre otros. Haciendo una comparación con la empresa STAEDTLER se tiene que la caja de lápices de colores x24 los venden a \$9.13, BIC los vende a \$9.99 mientras que PINO ARISTATA la caja de x24 lápices de colores de STABILO los vende a \$11.02. Los productos de la empresa se diferencian por la calidad, ya que la calidad de los productos sustitutos suele ser un poco más baja y por ende son de menor precio, lo cual le resulta atractivo al cliente sino tiene mucho poder adquisitivo.

Tabla 68. Rivalidad entre los competidores

<b>Rivalidad entre los competidores</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Razón</b>	<b>Impacto</b>
<b>BIC</b>	Es una empresa familiar que cotiza en la bolsa de París y tiene más de 60 años. BIC ha hecho honor a la tradición de proporcionar opciones sencillas, ingeniosas, confiables y de alta calidad, para todos, en todo momento y en cualquier lugar.	Empresa líder mundial en la venta de artículos de papelería, encendedores y rasuradores.	Alto
<b>GRUPO EDITORIAL NORMA</b>	Desde 1960 está presente en varios países latinoamericanos con libros de texto escolar. Desde 2011 decide reenfocar sus negocios al área infantil concentrándose en manuales de gerencia y papelería.	Comercialización de artículos de papelería, oficina, bazar y librería al detalle	Alto
<b>STAEDTLER</b>	Es una de las compañías industriales más antiguas de Alemania, se aprovecha de la gran tradición de los fabricantes de lápices de Nuremberg, sus décadas de experiencia y su significativa ventaja inicial en la investigación y desarrollo de productos innovadores de la más alta calidad posible.	Con los años, en repetidas ocasiones hemos logrado desarrollar productos innovadores, inspiradores, y por eso, cuando se trata de instrumentos de escritura, STAEDTLER es claro favorito.	Alto

En la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional existen varias empresas que ofrecen y comercializan los mismos productos, pero muy pocas poseen una buena logística teniendo un abastecimiento oportuno y así satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.9.2 Análisis FODA**

Para poder implementar un plan estratégico para la empresa PINO ARISTATA S.A, es necesario establecer las estrategias que se deberán desarrollar para incrementar las ventas de la sección papelería de la empresa y mantener la fidelidad de los clientes, para eso es necesario realizar un análisis interno y externo. Para la empresa es necesario aplicar una herramienta con la cual puedan estudiar los factores internos y externos, de esta forma las estrategias serán más efectivas.

Tabla 69. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
<b>Diversidad de productos con las marcas INOXCROM y STABILO</b>		Ampliar el nicho de mercado	
<b>Excelente calidad de productos refleja clientes satisfechos con las marcas.</b>		Fidelidad de los clientes	
<b>Fuerza de Ventas capacitada</b>		Captar nuevos clientes	
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>Subir precios a los productos de papelería.</b>		Impuestos a las importaciones como aranceles y salvaguardias.	
<b>Eliminar el descuento por volumen de compra y los exhibidores gratis.</b>		Productos sustitutos	
<b>Faltante al entregar la mercadería</b>		Empresas competidores como COMSUCRE, BIC y STAEDLER	
<b>Falta de publicidad por redes sociales</b>		Economía del país	

### Matriz de evaluación de factores internos y externos (EFI y EFE)

Después de haber realizado el análisis FODA es necesario categorizar cada una de las variables de los factores internos y externos de la empresa PINO ARISTATA S.A. en la sección de papelería para conocer el impacto que tiene cada una sobre la empresa

Tabla 70. Matriz EFI sección papelería

<i>Factores críticos para el éxito</i>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<i>Diversidad de Productos con las marcas INOXCROM y STABILO</i>	0.20	4	0.80
<i>Productos de calidad</i>	0.15	4	0.60
<i>Fuerza de ventas capacitada</i>	0.15	3	0.45
<b>Debilidades</b>			
<i>Subir precios a los productos de papelería</i>	0.10	2	0.20
<i>Eliminar el descuento por volumen de compra y los exhibidores gratis.</i>	0.15	1	0.15
<i>Faltante al entregar la mercadería</i>	0.15	1	0.15
<i>Falta de publicidad por redes sociales</i>	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Nota: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

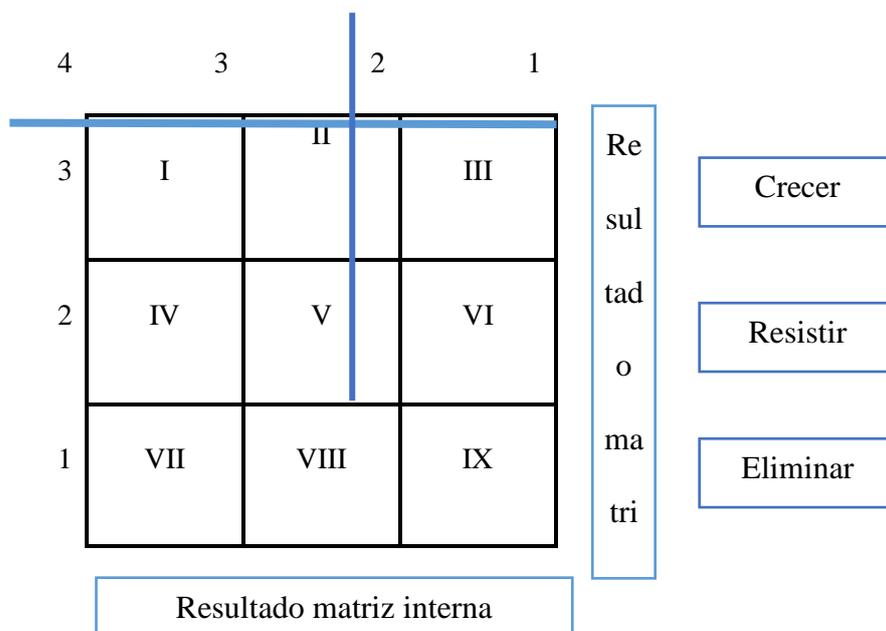
Tabla 71. Matriz EFE sección papelería

<i>Factores determinantes del éxito</i>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<i>Oportunidades</i>			
<i>Competitividad en el mercado</i>	0.15	3	0.45
<i>Fidelidad de los clientes</i>	0.25	4	1
<i>Captar nuevos clientes</i>	0.10	2	0.20
<i>Amenazas</i>			
<i>Nuevas políticas arancelarias</i>	0.10	1	0.10
<i>Productos sustitutos</i>	0.10	2	0.20
<i>Empresas competidoras como COMSUCRE, BIC y STAEDTLER</i>	0.15	1	0.15
<i>Economía del país</i>	0.15	1	0.15
<i>Total</i>	<b>1</b>		<b>2.25</b>

Nota: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Una vez categorizadas cada una de las variables, hay que proceder a relacionarlas e identificar las estrategias que se pueden tomar para beneficio de la empresa. Es así que a continuación se muestran las siguientes estrategias correspondientes a FO, FA, DO y DA:

### Matriz Interna y Externa



Del resultado de la unión de ponderaciones de la matriz de factores internos y de la matriz de factores externos se puede observar que se ubica en el segundo cuadrante, el cual indica que se puede crecer o construir. Es decir, hay que aplicar estrategias sobre cómo desarrollar el mercado que se abarca en su totalidad colocando a la fuerza de ventas sobre el mismo y dándole la fuerza a las marcas que posee la empresa PINOARISTATA S.A.

Tabla 72. Estrategias de la matriz FODA sección papelería

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>Utilizar al máximo los productos de calidad para mantener la fidelidad de los clientes.</b>	Reconocer los productos de mejor calidad y precios accesibles para competir con BIC, COMSUCRE y STAEDLER.
<b>Capacitar a la fuerza de ventas para captar nuevos clientes.</b>	Capacitar continuamente a la fuerza de ventas para que estén al nivel de la competencia y puedan realizar más ventas.
<b>Alcanzar una mayor diversificación de productos en papelería para ser más competitivos en el mercado.</b>	Mantener un contrato fijo sobre los productos que importen para que no se vean afectados por nuevas políticas arancelarias del país.
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>Volver a implementar el descuento por volumen de compra y los exhibidores gratis que tenía la empresa para sus clientes y ser competitivos en el mercado.</b>	Establecer un programa de acción de las promociones para que la empresa no se vea afectada por la economía del país y tengan que eliminarla nuevamente.
<b>Mejorar el proceso de entrega de mercadería para que no haya faltantes y solucionar los problemas que se presenten con los productos para así mantener la fidelidad de los mismos.</b>	Capacitar al personal para tener un mayor control sobre la mercadería que se despacha y la atención al cliente, con el objetivo de que el cliente no cambie el producto de la empresa por uno sustituto.
<b>Determinar estrategias de marketing, como promociones y descuentos, para promocionar los productos a través de redes sociales y captar nuevos clientes.</b>	Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos de papelería que ofrece la empresa y que el cliente los prefiera por encima de los productos de la competencia.

Elaborado por: Autores

### 4.9.3 Análisis de la matriz de crecimiento – participación BCG sección papelería

Con la aplicación de la matriz de crecimiento – participación BCG se puede administrar de una mejor forma la cartera de las marcas INOXCROM y STABILO de la sección de papelería, así se analiza la industria en la que compete cada una en relación a los demás productos.

#### 4.9.3.1 Cálculo del crecimiento del mercado

Para calcular el crecimiento del mercado es necesario contar con los datos de las ventas anuales de los dos últimos años de la empresa PINO ARISTATA S.A, es decir, 2015 y 2016. Y se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento de mercado \%} = \frac{\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}$$

Tabla 73. Crecimiento del Mercado

PINO ARISTATA S.A			Crecimiento del mercado %
Producto	Ventas 2015	Ventas 2016	
INOXCROM	\$86.453	\$81.345	-5,91%
STABILO	\$521.950	\$504.635	-3.32%
<b>Total</b>	\$608.403	\$586.070	

Elaborado por: Autores

#### 4.9.3.2 Cálculo de la participación relativa de mercado

Para calcular la participación relativa de mercado es necesario utilizar el porcentaje de crecimiento del mercado de cada una de las marcas, la misma que representa las ventas anuales y se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Participación relativa de mercado} = \frac{\text{Ventas actuales de la empresa}}{\text{Ventas actuales de la competencia}}$$

En este caso, se utilizó las ventas del principal competidor del mercado que es la empresa BIC Ecuador.

Tabla 74. Participación relativa de mercado

PINO ARISTATA S.A			BIC ECUADOR		Participación relativa de mercado
Producto	Ventas 2015	Ventas 2016	Producto	Ventas 2016	
<b>INOXCROM</b>	\$86.453	\$81.345	<b>BIC Graphic</b>	\$ 11,445,470.19	0.16
<b>STABILO</b>	\$521.950	\$504.635	<b>BIC Marking</b>	\$ 13,988,908.01	1.04
<b>Total</b>	\$608.403	\$586.070	<b>Total</b>	\$ 25,434,378.20	

#### 4.9.3.3 Matriz BCG Papelería

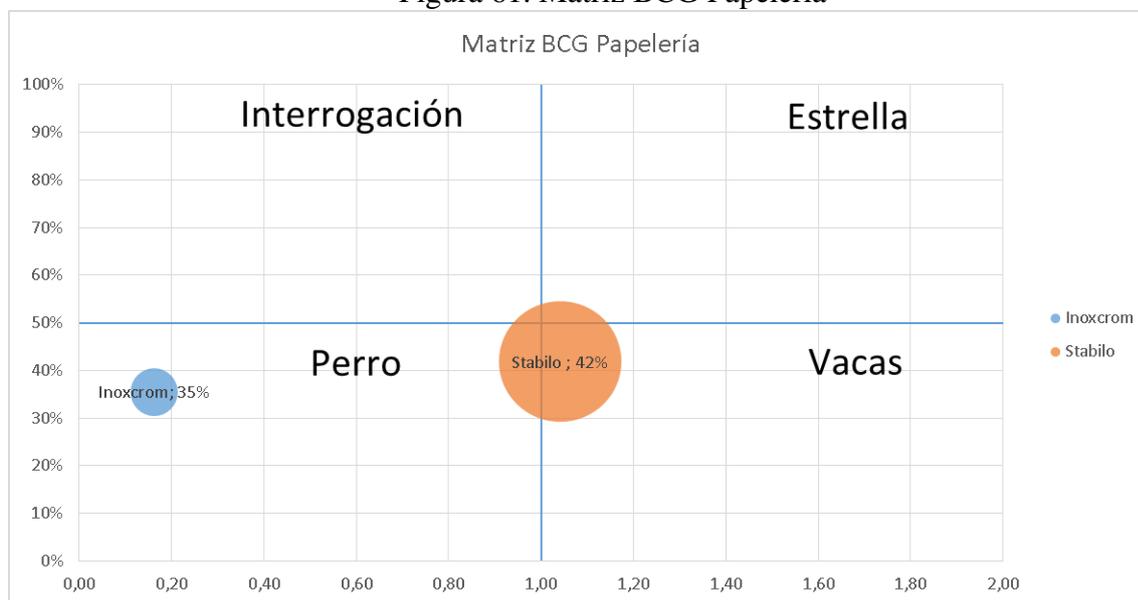
A continuación, se presenta la tabla de la matriz BCG correspondiente a la sección papelería de la empresa PINO ARISTATA S.A.

Tabla 75. Matriz BCG Papelería

Productos	Participación relativa de mercado	Crecimiento del mercado %	Ingresos (\$) 2016
<i>INOXCROM</i>	0.16	35%	\$ 81.345
<i>STABILO</i>	1.04	42%	\$ 504.635

Elaborado por: Autores

Figura 61. Matriz BCG Papelería



Elaborado por: Autores

La matriz BCG muestra que los productos de la marca STABILO se encuentran entre el cuarto cuadrante correspondiente a vacas y el tercer cuadrante correspondiente a Perro, esto quiere decir que los productos de esta marca tienen tiempo en el mercado y ya son bien

conocidos pero sus ventas están disminuyendo debido a la falta de innovación del mismo. Esta marca podría nuevamente mejorar si la fábrica realiza innovaciones y diseños personalizados del producto que causa una mayor atracción al cliente consumidor.

Por otra parte, los productos de la marca INOXCROM se encuentran en el tercer cuadrante correspondiente a Perro, lo cual significa que estos productos no están siendo muy rentables, sino que producen que la empresa incurra en gastos al invertir más en ellos. Sin embargo, se debe llevar un análisis exhaustivo sobre esta marca para saber si se debe seguir invirtiendo o no.

## Matriz de perfil competitivo

Tabla 76. Matriz de perfil competitivo

Factores claves del éxito	STAEDTLER			BIC			COMSUCRE		
	Peso	Calificación	Ponderada	Peso	Calificación	Ponderada	Peso	Calificación	Ponderada
Disponibilidad del producto	0.30	4	1.20	0.30	4	1.20	0.25	4	1
Calidad del producto	0.25	4	1	0.15	3	0.45	0.30	3	0.90
Fidelidad de los clientes	0.20	3	0.60	0.25	3	0.75	0.20	3	0.60
Fuerza de ventas capacitada	0.25	3	0.75	0.30	3	0.90	0.25	3	0.75
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.55</b>	<b>1</b>		<b>3.30</b>	<b>1</b>		<b>3.25</b>

Nota: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Teniendo en cuenta los factores del éxito: disponibilidad del producto, calidad del producto, fidelidad de los clientes y fuerza de ventas capacitada, con sus respectivas ponderaciones, se puede determinar que la empresa STAEDTLER es la que tiene un perfil de mayor competitividad, ya que a través de los factores claves del éxito obtuvo un puntaje de 3.55.

#### **4.9.4 Análisis de la cadena de valor sección papelería**

##### **Actividades Primarias**

A continuación, se identificarán las actividades primarias, las mismas que están relacionadas con la creación física del producto, la venta y el servicio postventa.

##### **1. Logística de entrada**

La empresa PINO ARISTATA S.A, no realiza actividades de producción, sólo se dedica a importar y comercializar productos de papelería, sus compras provienen de Norte, Centro y Sur de américa, Europa y Asia.

##### **2. Operaciones**

Los productos de papelería que comercialice la empresa PINO ARISTATA S.A, pasarán por un proceso de calidad para que estos sean entregados en buenas condiciones a los clientes.

##### **3. Logística de salida**

Para el proceso de distribución la empresa cuenta con el personal capacitado, maquinarias y vehículos para que la mercadería llegue en buen estado a su destino.

##### **4. Marketing y ventas**

La empresa PINO ARISTATA S.A, pondrá nuevamente en vigencia las promociones que anteriormente resultaron atractivas para los clientes, tales como: descuentos por volumen de compra, exhibidores gratis, etc. Estas promociones se pueden dar una vez por mes para atraer a los compradores.

## **5. Servicios**

El servicio que ofrece la empresa PINO ARISTATA S.A es el de servicio técnico, el mismo que se brindará eficientemente a los clientes para solucionar los problemas que tengan con algún producto.

### **Actividades de Apoyo**

#### **1. Infraestructura de la organización**

La empresa PINO ARISTATA S.A está ubicada en la provincia del Guayas, cantón de Guayaquil, la matriz se encuentra en el Parque California 2 - Km 12.5 Vía a Daule - Bodega F16 y la sucursal en Tulcán 403 y Luis Urdaneta. Cuenta con una amplia bodega para el almacenamiento de la mercadería y a su vez para que los clientes tengan la facilidad de visualizar los diversos productos que tienen.

#### **2. Dirección de recursos humanos**

Aquí el personal principal con el que cuenta la empresa es la fuerza de ventas, la misma que debe ser capacitada continuamente y estar al tanto de las funciones que debe cumplir su cargo y los productos que ofrece la empresa para poder realizar correctamente las negociaciones con los clientes.

#### **3. Desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo**

La empresa cuenta con su propia página web donde los clientes pueden visualizar las diferentes marcas de productos que ofrece la empresa y la información de los mismos, dando mayor seguimiento, monitoreo y sincronizándolo con redes sociales para interactuar con los clientes.

#### **4. Abastecimiento**

Se abastecerá en mercadería una vez al mes, ya que la misma es traída por medio del INCOTERM FOB (franco a bordo) y el tiempo de llegada es de un mes. Se pedirán unidades de los productos que tienen mayor demanda por parte de los clientes. Además, todos los productos serán inspeccionados para no tener problemas al momento de entregarlos al cliente.

##### **4.9.5 Selección de Estrategias**

###### ***4.9.5.1 Estrategias de Marketing***

Para la empresa PINO ARISTATA S.A se hará un marketing mix, el cual se compone de un conjunto de herramientas que se deberán utilizar para implementar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos que se desean. El marketing mix está compuesto por:

###### ***4.9.5.2 Producto***

En el sector de papelería la empresa cuenta con varias marcas, entre ellas las más importantes son INOXCROM y STABILO. Lo que se quiere lograr es posicionar los productos de estas marcas en la mente del cliente a través de la publicidad en redes sociales y destacándolos por su calidad y características.

###### ***4.9.5.3 Precio***

La empresa deberá mantener sus precios orientados a los de la competencia, de esta forma se tendrá una ventaja competitiva en cuanto al producto que es ofertado con relación al precio, ya que la calidad y presentación en los productos es diferente. Así podrán conservar la fidelidad de los clientes y también captar nuevos clientes antes que la competencia del mercado. Como es el precio de una pluma marca STABILO sencilla precio al público \$0,95 y una pluma BIC de las mismas características \$0,85 por unidad, considerando que los precios de ALPEN son un poco más altos debido a la buena calidad y el origen por ser europeas. Si

se llegase a incrementar el precio deberán crearse descuentos por volúmenes de compra para que los clientes tengan un punto a su favor.

#### ***4.9.5.4 Plaza***

La empresa PINO ARISTATA S.A., con el objetivo de lograr una mayor cobertura de los productos que ofrece, los clientes podrán realizar los pedidos a través de su página web mediante correo electrónico, dándole un valor agregado a su página ya que se la rediseñaría creando un catálogo virtual el cual incluiría los precios de los productos, además también se podrán hacer pedidos vía redes sociales.

#### ***4.9.5.5 Promoción***

La promoción de los productos que ofrece la empresa se realizará a través redes sociales y se utilizará la misma estrategia de publicidad para que los clientes puedan ver el mismo contenido como las promociones, descuentos, productos nuevos y características que obtendrán con los productos que ofrece PINO ARISTATA S.A diferenciándose así de las empresas de la competencia y posicionando la marca.

#### **4.9.6 Estrategias para contrarrestar los efectos de las salvaguardas**

La empresa PINO ARISTATA S.A debe poner en práctica estrategias que ya han sido puestas en marcha por ellos mismos y les han dado buenos resultados, así como también agregar nuevas estrategias que puedan beneficiar a la empresa. A continuación, se mencionan las siguientes:

##### ***4.9.6.1 Estrategias Internas***

- **Mejorar la atención al cliente.** - El servicio que brinda la empresa es bueno, pero no es lo suficiente, por lo tanto, es importante que la empresa busque la excelencia a través de capacitaciones o charlas informativas, para que el personal pueda brindar un buen servicio y solucionar los problemas que se presenten con los productos para así mantener la fidelidad de los clientes.

- **Control de la mercadería.** – Llevar un debido control de la mercadería, es necesario ya que el 64,37% de cliente potenciales de papelería tienen problemas en faltante y le sigue los daños con un 24,14%. Estas razones es debido a la falta de procedimientos de control interno que permita documentar la recepción y entrega de mercadería, codificación y cantidades despachadas con firma de responsabilidad, a fin de identificar las personas responsables del área de bodega que gestionan las entregas del mismo, determinando un monitoreo administrativo de las tareas mediante estándares de procedimientos para que la empresa mejore el rendimiento con buenas prácticas laborales por parte del personal.

#### *4.9.6.2 Estrategias Externas*

- **Mejorar la imagen de la empresa en redes sociales.** - Se debe determinar estrategias de marketing, como promociones y descuentos, para dar a conocer los productos a través de redes sociales y captar nuevos clientes.
- **Compras anticipadas.** – La empresa debe hacer compras anticipadas, es decir, el negocio debe sobre stockearse con la mercadería que tiene una mayor rotación en el mercado y mantener los precios de los productos que importa, de esta forma frenará el efecto que causan las salvaguardias sobre los productos.
- **Precio.** - Mantener los productos a un precio con ganancia promedio siempre y cuando se tenga una buena rentabilidad.

## 4.9.7 Plan de Acción

### 4.9.7.1 Plan de Acción de Estrategias Internas

**Estrategia #1:** Mejorar la atención al cliente

**Descripción:** Programar capacitaciones o charlas informativas para el personal de servicio técnico del área de papelería, de esta forma se podrá brindar una mejor atención al cliente, servicio post venta y también aprender a trabajar en equipo para así fortalecer las habilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa. Las charlas serán dadas por un ente externo a la empresa.

**Lugar:** Por definir según la empresa

**Horario:** 9H00 – 11H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Empresa ASESCOMP S.A

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** 6 de abril de 2019

**Costo:** \$500 por taller (asesores comerciales).

**Beneficio:** Mejorar la atención al cliente, trabajadores empeñosos, eficiencia y buen ambiente laboral.

**Estrategia #2:** Control de la Mercadería

**Descripción:** Al momento de despachar las mercaderías suelen haber faltantes, daños o equivocaciones en la sección de papelería, por ello es necesario dar lineamientos antes de empezar la jornada laboral, de esa forma conocerán la apropiada distribución de responsabilidad que tiene cada trabajador al desempeñar su actividad. Además, como control de salida de mercadería el trabajador debe tener una copia de la factura que se da al comprador, así este tendrá una guía al momento del despacho.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Horario:** 8H00 – 9H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Jefe de Bodega/Almacenamiento

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** Permanente

**Costo:** La empresa no incurre en ningún costo adicional, ya que los lineamientos son dados por el jefe de la bodega.

**Beneficio:** La empresa ahorrará dinero al no buscar un servicio externo para que sea de apoyo para el personal.

**Estrategia #3:** Promociones

**Descripción:** Se podrán ofrecer descuentos en fechas especiales del año y también de acuerdo al volumen de compra que haga el cliente. Sobre las promociones por volúmenes de compra, se deberá poner un tope, el mismo que deberá ser establecido por la misma empresa, ya que conoce la cantidad que compran los clientes en la sección de papelería. Además, deberá realizarse una planificación de las actividades sobre las promociones o estrategias a implementar.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Horario:** 9H00 – 17H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Jefe de Marketing y Ventas

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2017

**Fecha Término:** Por temporada

**Costo:** Subcontratación de servicios \$600.00 mensual por servicios de administración publicitaria y marketing ya que estará a cargo de las promociones de la empresa, incluido los informes estadísticos del comportamiento de ventas y mercado y la planificación del mismo.

**Beneficio:** PINO ARISTATA S.A., incrementará sus ventas, se posicionará en el mercado, mantendrá la fidelidad de los clientes y captará nuevos.

#### ***4.9.7.2 Plan de Acción de Estrategias Externas***

**Estrategia #4:** Mejorar la imagen de la empresa en redes sociales

**Descripción:** Dar a conocer los productos de papelería a través de la página web oficial de la empresa y redes sociales. La página web tendrá un rediseño para que tenga un catálogo de los productos que ofrece la empresa, con su respectiva descripción y precio. De esta forma podrán captar nuevos clientes y ellos tendrán información sobre los productos de papelería junto con sus precios. Adicional a esto, tendrán la facilidad de comprar online por medio de la página web y las redes sociales.

**Lugar:** Página web de la empresa, Facebook e Instagram.

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Community Manager

**Fecha Inicio:** 30 de abril de 2018

**Fecha Término:** 30 de abril 2019

**Costo:** Subcontratación de servicios de un Community Manager que realice monitoreo y publicidad mediante redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y página web se encargara de administrar los contenidos, publicación, monitoreo, estadísticas, viralización, Incremento de Fans en redes sociales, diseño y creación de aplicaciones y campañas masivas que oferte la empresa para expandir las marcas mediante nuevos canales con el uso del

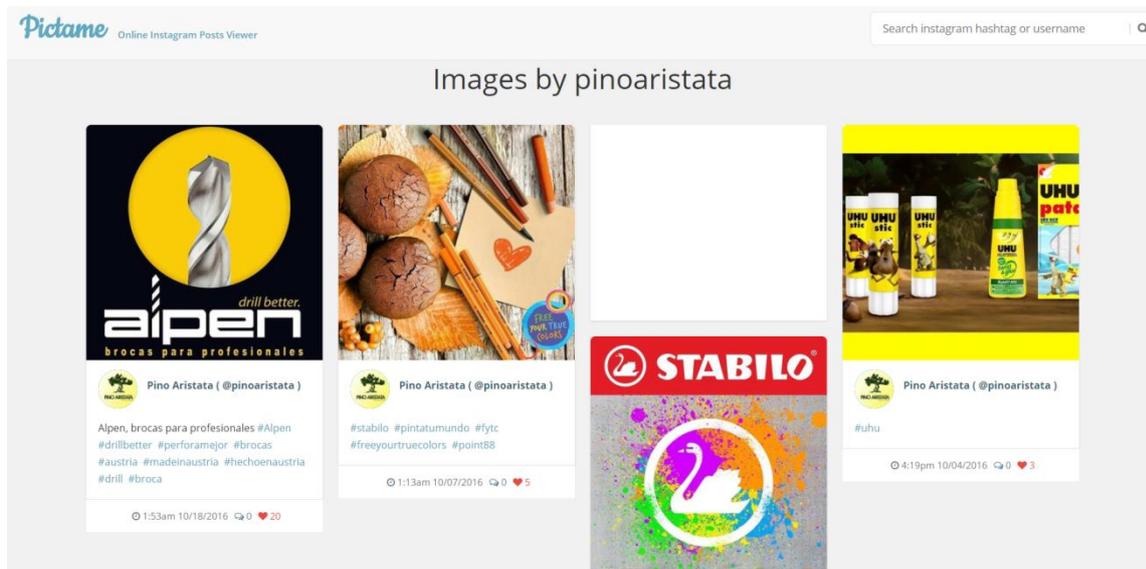
internet. Valor considerado según la agencia publicitaria Bizion \$1,500.00 mensuales es el costo del servicio.

**Beneficio:** La empresa PINO ARISTATA S.A., ahorrará en sueldos y salarios al no contratar más personal de ventas y también en imprimir factura, ya que la misma sería digital y se enviaría al correo del cliente.

Figura 62. Publicidad de contenido de los productos en Facebook



Figura 63. Publicidad de contenido de los productos en Instagram



### **Estrategia #5: Precios**

**Descripción:** La empresa PINO ARISTATA S.A., debe mantener los productos a un precio promedio de mercado orientados a los de la competencia para mantener la competitividad y en el caso de productos nuevos que traen las marcas que contengan amplia diferenciación de calidad, características y beneficios al aumentar la demanda se podría aumentar significativamente los precios ya que no hay riesgo de competencia ante nuevos productos innovadores.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Responsable:** Jefe del departamento financiero de la empresa Pino Aristata S.A

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2017

**Fecha Término:** Temporal

**Costo:** Ninguno

**Beneficio:** Ser competitivo en el mercado, mantener la fidelidad de los clientes y evitar pérdidas.

#### 4.9.8 Análisis de la competencia en redes sociales

Tabla 77, Análisis de la competencia en redes sociales

	Seguidores	Frecuencia de publicaciones	Contenido		Compromiso semanal		
	# actual de seguidores	Publicaciones semanales	foto	video	Respuestas	Menciones	Comentarios
<b>BIC</b>	381,020 personas	13	11	2	3	0	7
<b>STAEDTLER</b>	630,139 personas	2	1	1	0	0	0
<b>COMSUCRE</b>	9,231 personas	4	4	0	1	9	65
	# actual de seguidores	Publicaciones semanales	foto	video	Respuestas	Menciones	Comentarios
<b>BIC</b>	5,445	7	13	1	0	0	0
<b>STAEDTLER</b>	134K	4	3	1	0	0	29
<b>COMSUCRE</b>	573	1	1	1	0	0	2
	# actual de seguidores	Publicaciones semanales	foto	video	Respuestas	Menciones	Comentarios
<b>BIC</b>	4,685	4	4	0	0	0	0
<b>STAEDTLER</b>	5,304	4	0	0	4	0	4
<b>COMSUCRE</b>	565	1	1	0	0	0	0

#### 4.9.9 Calendario de contenido en las redes sociales

Para que la estrategia de marketing tenga un efecto positivo sobre la empresa PINO ARISTATA S.A., es necesario crear un calendario que sirva de guía para el contenido que debe ser publicado en redes y página web sobre las promociones, novedades, precios, lanzamientos de nuevos productos o posicionar los productos en internet.

Tabla 78. Calendario de contenido en redes sociales y página web

Día	Hora	Tema	Objetivo	Página Web	Facebook	Instagram	Mensaje	Enlace	Texto	Imagen	Video
<b>Lunes</b>	9am – 5pm	Venta de un producto de papelería	Venta	X	X	X	Visita nuestra página web	<a href="http://www.pinoaristata.com.ec/">www.pinoaristata.com.ec/</a>			
<b>Martes</b>	9am – 5pm	Promociones de una de las marcas	Tráfico web	X	X	X	Visita nuestra página web y obtén 15% de dscto en tu compra	<a href="http://www.pinoaristata.com.ec/">www.pinoaristata.com.ec/</a>			
<b>Miércoles</b>	9am – 5pm			X	X	X					
<b>Jueves</b>	9am – 5pm			X	X	X					
<b>Viernes</b>	9am – 5pm			X	X	X					

Elaborado por: Autores

#### 4.9.10 Proyección de ventas Papelería

Para la elaboración de la proyección en ventas es necesario contar con las ventas de los últimos años correspondientes a las marcas de INOXCROM y STABILO. En este caso se escogieron los cinco últimos años correspondientes desde el 2012 al 2017. Para Las proyecciones se implementó el método del incremento porcentual que consiste en tomar los años anteriores o históricos y realizar cálculos de variación los cuales se realizan a continuación:

Tabla 79. Proyección de ventas Papelería  
**PAPELERÍA**

Productos	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>INOXCROM</b>	\$ 98.123,00	\$ 98.382,00	\$ 120.984,00	\$ 86.453,00	\$ 81.345,00	\$ 110.659,96
<b>STABILO</b>	\$ 489.759,00	\$ 541.918,00	\$ 662.547,00	\$ 521.950,00	\$ 636.294,76	\$ 636.294,76
<b>Total</b>	\$ 587.882,00	\$ 640.300,00	\$ 783.531,00	\$ 608.403,00	\$ 717.639,76	\$ 746.954,72

El procedimiento para determinar el cálculo de variación por marca se debe restar el total de ventas anual del año posterior 2013 con el anterior 2012 y con el valor resultante se divide para el total de venta del mismo año anterior 2012 y de esa manera es consecutivamente hasta el 2017 el cual queda expresado de la siguiente manera:

Tabla 80. Variación por marca

Yn AÑOS	Porcentaje de Variación			
	INOXCROM	STABILO	INOXCROM	STABILO
<b>2012</b>	\$ 98.123,00	\$ 489.759,00	-	-
<b>2013</b>	\$ 98.382,00	\$ 541.918,00	0,26%	10,65%
<b>2014</b>	\$ 120.984,00	\$ 662.547,00	22,97%	22,26%
<b>2015</b>	\$ 86.453,00	\$ 521.950,00	-28,54%	-21,22%
<b>2016</b>	\$ 81.345,00	\$ 636.294,76	-5,91%	21,91%
<b>2017</b>	\$ 110.659,96	\$ 636.294,76	36,04%	0,00%

Elaborado por: Autores

#### Formula de incremento porcentual

$$\text{Promedio de Variaciones} = \frac{\sum \text{del Incremento de porcentajes de variación}}{n - 1}$$

**Incremento porcentual de papelería para INOXCROM = 4,97%**

**Incremento porcentual de papelería para STABILO = 6,72%**

La proyección de ventas en base al promedio ponderado de variaciones porcentuales de ventas , determina un crecimiento del 4,97% para la marca INOXCROM el cual me permite establecer el pronóstico de los años 2018 al 2020, y en la marca STABILO un 6,72% lo significa un valor aproximado de crecimiento de ventas en los siguientes años.

Tabla 81. Promedio ponderado de variaciones porcentuales por marca

AÑOS	INOXCROM	STABILO
2018	\$ 116.154,29	\$ 679.048,82
2019	\$ 121.921,41	\$ 724.675,62
2020	\$ 127.974,88	\$ 773.368,19
2021	\$ 134.328,90	\$ 825.332,53

Figura 64. Proyección de Ventas en Papelería

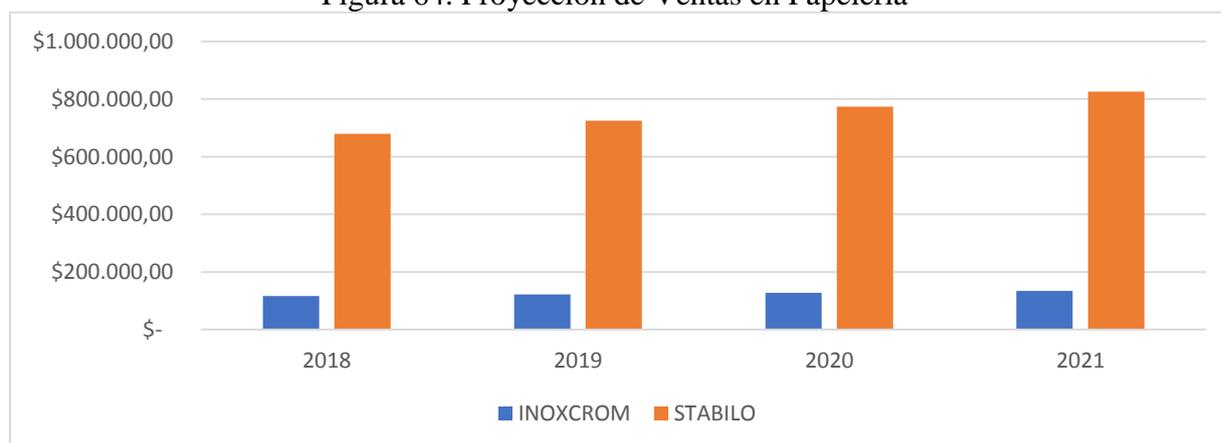


Tabla 82. Proyección mensual de ventas para el año 2018, sección papelería

PROYECCION MENSUAL PAPELERIA			
2018	%	STABILO	INOXCROM
Enero	5	33952.44	5807.71
Febrero	5	33952.44	5807.71
Marzo	5	33952.44	5807.71
Abril	15	101857.32	17423.14
Mayo	15	101857.32	17423.14
Junio	5	33952.44	5807.71
Julio	5	33952.44	5807.71
Agosto	15	101857.32	17423.14
Septiembre	15	101857.32	17423.14
Octubre	5	33952.44	5807.71
Noviembre	5	33952.44	5807.71
Diciembre	5	33952.44	5807.71
<b>PROYECCION TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>679048.82</b>	<b>116154.29</b>

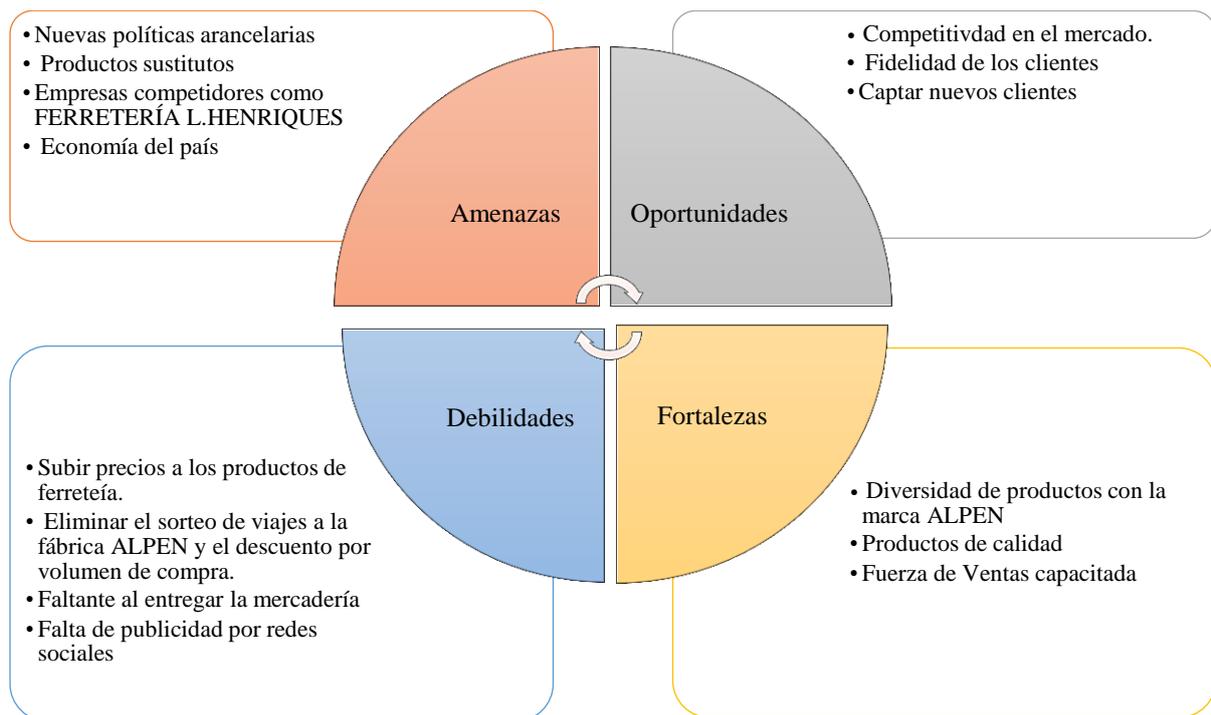
## 4.10 Análisis estratégico sección ferretería

### 4.10.1 Análisis FODA sección Ferretería

Para poder implementar un plan estratégico para la empresa PINO ARISTATA S.A, es necesario establecer las estrategias que se deberán desarrollar para incrementar las ventas de la sección ferretería y mantener la fidelidad de los clientes, para eso es necesario realizar un análisis interno y externo.

Para la empresa es necesario aplicar una herramienta con la cual puedan estudiar los factores internos y externos, de esta forma las estrategias serán más efectivas.

Figura 65. Análisis FODA



Después de haber realizado el análisis FODA es necesario categorizar cada una de las variables de los factores internos y externos de la empresa PINO ARISTATA S.A. en la sección de ferretería para conocer el impacto que tiene cada una sobre la empresa.

Tabla 83. Medición FODA sección ferretería

<i>Factores Internos</i>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b><i>Fortalezas</i></b>			
<i>Diversidad de Productos con la marca ALPEN</i>			X
<i>Productos de calidad</i>			X
<i>Fuerza de ventas capacitada</i>		X	
<b><i>Debilidades</i></b>			
<i>Subir precios a los productos de ferretería</i>		X	
<i>Eliminar el sorteo de viajes a la fábrica ALPEN y el descuento por volumen de compra.</i>			X
<i>Faltante al entregar la mercadería</i>		X	
<i>Falta de publicidad por redes sociales</i>			X
<b><i>Factores Externos</i></b>			
<b><i>Oportunidades</i></b>			
<i>Competitividad en el mercado</i>			X
<i>Fidelidad de los clientes</i>			X
<i>Captar nuevos clientes</i>		X	
<b><i>Amenazas</i></b>			
<i>Nuevas políticas arancelarias</i>		X	
<i>Productos sustitutos</i>		X	
<i>Empresas competidores como FERRETERÍA L.HENRIQUES</i>			X
<i>Economía del país</i>			X

Elaborado por: Autores

Una vez categorizadas cada una de las variables, hay que proceder a relacionarlas e identificar las estrategias que se pueden tomar para beneficio de la empresa. Es así que a continuación se muestran las siguientes estrategias correspondientes a FO, FA, DO y DA:

Tabla 84. Estrategias de la matriz FODA sección ferretería  
**Estrategias FO** **Estrategias FA**

<b>Utilizar al máximo los productos de calidad para mantener la fidelidad de los clientes.</b>	Reconocer los productos de mejor calidad y precios accesibles para competir con FERRETERÍA L. HENRIQUES.
<b>Capacitar a la fuerza de ventas para captar nuevos clientes.</b>	Capacitar continuamente a la fuerza de ventas para que estén al nivel de la competencia y puedan realizar más ventas.
<b>Alcanzar una mayor diversificación de productos en ferretería para ser más competitivos en el mercado.</b>	Mantener un contrato fijo sobre los productos que importen para que no se vean afectados por nuevas políticas arancelarias del país.
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>Volver a implementar el sorteo de viajes a la fábrica de ALPEN y el descuento por volumen de compra que tenía la empresa para sus clientes y ser competitivos en el mercado.</b>	Establecer un programa de acción de las promociones para que la empresa no se vea afectada por la economía del país y tengan que eliminarla nuevamente.
<b>Mejorar el proceso de entrega de mercadería para que no haya faltantes y solucionar los problemas que se presenten con los productos para así mantener la fidelidad de los mismos.</b>	Capacitar al personal para tener un mayor control sobre la mercadería que se despacha y la atención al cliente, con el objetivo de que el cliente no cambie el producto de la empresa por uno sustituto.
<b>Determinar estrategias de marketing, como promociones y descuentos, para promocionar los productos a través de redes sociales y captar nuevos clientes.</b>	Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos de papelería que ofrece la empresa y que el cliente los prefiera por encima de los productos de la competencia.

Elaborado por: Autores

#### **4.10.2 Análisis de la cadena de valor sección ferretería**

##### **Actividades Primarias**

Sobre las actividades primarias, se tiene en la parte de logística a los proveedores, quienes son de la empresa ALPEN, los mismos le brindan a la empresa productos de calidad, diversificación y disponibilidad. En las categorías de operaciones, logística de salida y servicios, se manejarán de la misma forma como en la sección papelería descrita anteriormente.

Sobre Marketing y Ventas, la empresa PINO ARISTATA S.A, pondrá de nuevo en vigencia las promociones que resultaron satisfactorias para sus clientes, mostrando un alto grado de aceptación, tales como: sorteos para viajar a la fábrica de ALPEN y los descuentos por volumen de compra. Estas promociones se pueden dar por temporada o por mes para atraer a los compradores y a su vez a que la empresa no incurra en demasiados gastos.

##### **Actividades de Apoyo**

La empresa necesita contar con una buena infraestructura para poder llevar a cabo sus actividades, la misma que ya se describió anteriormente en la sección de papelería. Sobre la dirección de recursos humanos, desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo, abastecimiento, se llevará a cabo de la misma forma como se explicó en la sección de papelería, ya que esto es de la cadena de valor y debe llevarse el mismo proceso dentro de la empresa.

#### **4.10.3 Análisis de la matriz de crecimiento – participación BCG sección ferretería**

Con la aplicación de la matriz de crecimiento – participación BCG se puede administrar de una mejor forma la cartera de la marca ALPEN de la sección de ferretería, así se analiza la industria en la que compite cada una en relación a los demás productos.

#### 4.10.3.1 Cálculo del crecimiento del mercado

Para calcular el crecimiento del mercado es necesario contar con los datos de las ventas anuales de los dos últimos años de la empresa PINO ARISTATA S.A, es decir, 2016 y 2017. Y se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento de mercado \%} = \frac{\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}$$

Tabla 85. Crecimiento del Mercado

PINO ARISTATA S.A			Crecimiento del mercado %
Producto	Ventas 2016	Ventas 2017	
ALPEN	\$ 501.283,00	\$ 608,629.77	21,4%
Total	\$ 501.283,00	\$ 608,629.77	

Elaborado por: Autores

#### 4.10.3.2 Cálculo de la participación relativa de mercado

Para calcular la participación relativa de mercado es necesario utilizar el porcentaje de crecimiento del mercado de la marca, la misma que representa las ventas anuales y se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Participación relativa de mercado} = \frac{\text{Ventas actuales de la empresa}}{\text{Ventas actuales de la competencia}}$$

En este caso, se utilizó las ventas del principal competidor del mercado, en el sector de la ferretería, que es la empresa FERRETERÍA L. HENRIQUES.

Tabla 86. Participación relativa de mercado

PINO ARISTATA S.A			FERRETERÍA L. HENRIQUES		Participación relativa de mercado
Producto	Ventas 2016	Ventas 2017	Producto	Ventas 2016	
ALPEN	\$ 501.283,00	\$ 608,629.77	Best Value	\$31,945,873.26	0,96
Total	\$ 501.283,00	\$ 608,629.77	Total	\$25,434,378.20	

#### 4.10.3.3 Matriz BCG Ferretería

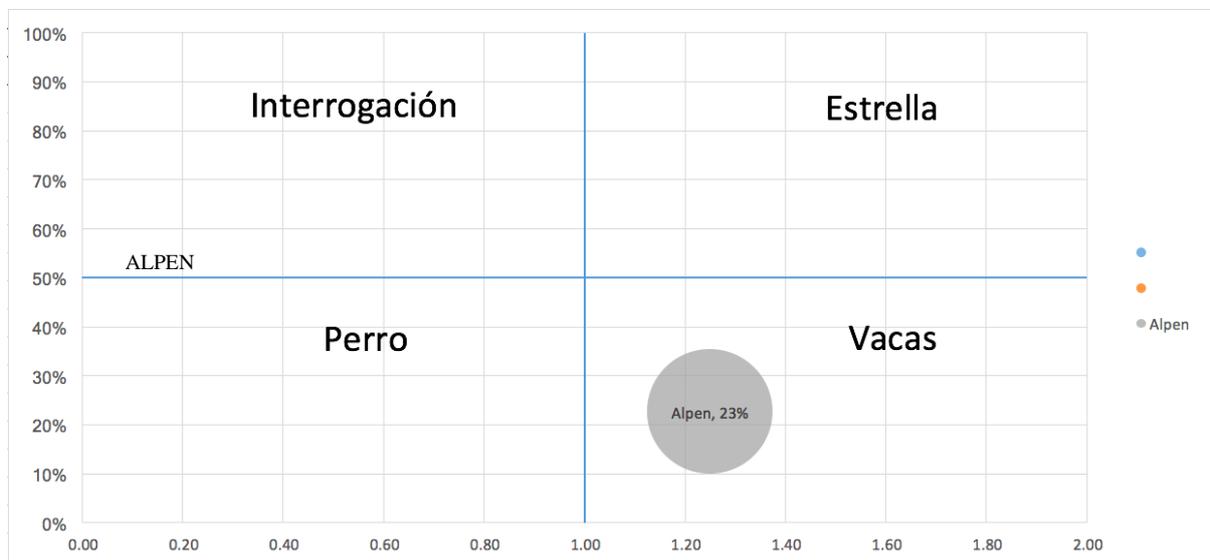
A continuación, se presenta la tabla de la matriz BCG correspondiente a la sección ferretería de la empresa PINO ARISTATA S.A.

Tabla 87. Matriz BCG Ferretería

Productos	Participación relativa de mercado	Crecimiento del mercado %	Ingresos 2017
Alpen	0.01	21,4%	\$ 608,629.77

Elaborado por: Autores

Figura 66. Matriz BCG Ferretería



Elaborado por: Autores

La matriz BCG muestra que los productos de la marca ALPEN se encuentran entre el cuadrante correspondiente a Vaca, esto quiere decir que las ventas del producto de esta marca son estables y gozan de alta participación en el mercado generando ingresos con los cuales se puede invertir en nuevas marcas que podrían impactar en el mercado.

#### **4.10.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- **Poder de negociación de los nuevos clientes**

Actualmente los clientes cuentan con varias opciones al adquirir productos de ferretería en la ciudad de Guayaquil, donde los clientes buscan la calidad de los productos, precios accesibles y promociones. Lo cual representa una amenaza para la empresa por la falta de publicidad en redes sociales, por ello se deberán determinar las estrategias adecuadas para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de los que se tiene.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa PINO ARISTATA S.A cuenta con varios proveedores para abastecerla en la sección de ferretería, entre los que destaca ALPEN, ya que sus productos son de los más vendidos, ofreciendo productos de calidad y a un buen precio. Una negociación que se podría efectuar es tratar de pagar anticipadamente los pedidos que se realicen para que de esta manera se le conceda un descuento en la compra a la empresa por pronto pago.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este es un factor medio, ya que no es tan fácil que una empresa entre a este mercado, ya que se necesita de un buen capital. Aunque ya existen competidores como FERRETERÍA L. HENRIQUES. Para afrontar a estos competidores se debe implementar estrategias de precios, publicidad en redes y promociones.

- **Amenazas de productos sustitutos**

Este factor se lo considera una amenaza alta debido a que existen varios proveedores que ofrecen productos similares a los que ofrece PINO ARISTATA como kits de brocas para granito, cemento, pistolas de pegamento caliente, cajones de almacenamiento de plástico, entre otros. Haciendo una comparación con la FERRETERÍA L. HENRIQUES se tiene que

la broca para concreto la vende a \$15, mientras que PINO ARISTATA la vende a \$13. Los productos de la empresa se diferencian con la competencia por la calidad y características que poseen los mismos por ende el cliente los preferirá.

- **Rivalidad entre los competidores**

En la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional existen varias empresas que ofrecen y comercializan los mismos productos o similares, pero muy pocas poseen una buena logística para brindar un servicio de abastecimiento oportuno y satisfacer las necesidades de los clientes. Entre las empresas que brindan productos similares está:

- ✓ Ferretería L. Henriques

#### **4.10.5 Selección de Estrategias**

##### ***4.10.5.1 Estrategias de Marketing***

Para la empresa PINO ARISTATA S.A se hará un marketing mix, el cual se compone de un conjunto de herramientas que se deberán utilizar para implementar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos que se desean. El marketing mix está compuesto por:

##### ***4.10.5.2 Producto***

En el sector de ferretería la empresa cuenta con varias marcas, entre ellas la más reconocida es ALPEN. Lo que se quiere lograr es posicionar los productos de esta marca en la mente del cliente a través de las redes sociales.

##### ***4.10.5.3 Precio***

La empresa deberá mantener sus precios al nivel de la competencia, de esta forma no perderá clientes en el mercado y será más competitiva. Esto servirá para mantener la fidelidad de los clientes y también para captar nuevos antes que FERRETERÍA L. HENRIQUES u otra

empresa del mercado. Si se llegase a incrementar el precio de los productos deberán crearse descuentos por volúmenes de compra para que los clientes tengan un aspecto a su favor.

#### ***4.10.5.4 Plaza***

La empresa PINO ARISTATA S.A., con el objetivo de lograr una mayor cobertura de los productos que ofrece, los clientes podrán realizar los pedidos a través de su página web mediante correo electrónico, dándole un valor agregado a su página ya que se crearía un catálogo virtual el cual incluiría los precios de los productos, además también se podrán hacer pedidos vía redes sociales.

#### ***4.10.5.5 Promoción***

La promoción de los productos que ofrece la empresa se realizará a través redes sociales como Facebook e Instagram y se utilizará la misma estrategia de publicidad para que los clientes puedan ver el mismo contenido como las promociones, descuentos, productos nuevos y características que obtendrán con los productos que ofrece PINO ARISTATA S.A., diferenciándose así de las empresas de la competencia y posicionando la marca ALPEN.

#### **4.10.6 Estrategias para contrarrestar los efectos de las salvaguardas**

La empresa PINO ARISTATA S.A debe poner en práctica estrategias que ya han sido puestas en marcha por ellos mismos y les han dado buenos resultados, así como también agregar nuevas estrategias que puedan beneficiar a la empresa. A continuación, se mencionan las siguientes:

##### ***4.10.6.1 Estrategias Internas***

Las estrategias internas poseen el mismo enfoque que las estrategias de papelería, tanto en mejorar la atención al cliente como en el control de la mercadería. La diferencia será con la estrategia de la promoción, la misma que consiste en volver a implementar el sorteo de viajes a la fábrica ALPEN y el descuento por volumen de compra que haga el cliente.

#### **4.10.6.2 Estrategias Externas**

Las estrategias externas, al igual que las internas, poseen el mismo enfoque que las estrategias en la sección de papelería, tanto en mejorar la imagen de la empresa a través de las redes sociales de Facebook e Instagram, como en realizar compras anticipadas al proveedor de ALPEN y tener precios con una ganancia promedio siempre y cuando se tenga una buena rentabilidad.

### **4.11 Plan de Acción**

#### **4.11.1 Plan de Acción de Estrategias Internas**

**Estrategia #1:** Mejorar la atención al cliente

**Descripción:** Programar capacitaciones o charlas informativas para el personal de servicio técnico del área de ferretería, de esta forma se podrá brindar una mejor atención al cliente, servicio post venta y también aprender a trabajar en equipo para así fortalecer las habilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa. Las charlas serán dadas por un ente externo a la empresa.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A.

**Horario:** 9H00 – 11H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Empresa externa

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** 6 de abril de 2019

**Costo:** \$500 por taller (asesores comerciales)

**Beneficio:** Mejorar la atención al cliente, trabajadores empeñosos, eficiencia y buen ambiente laboral.

**Estrategia #2:** Control de la Mercadería

**Descripción:** Al momento de despachar las mercaderías suelen haber faltantes, daños o equivocaciones en la sección de ferretería, por ello es necesario dar lineamientos antes de empezar la jornada laboral, de esta forma conocerán la apropiada distribución de responsabilidad que tiene cada trabajador al desempeñar su actividad. Además, como control de salida de mercadería el trabajador debe tener una copia de la factura que se da al comprador, así este tendrá una guía al momento del despacho.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Horario:** 8H00 – 9H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Jefe de Bodega/Almacenamiento

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** Permanente

**Costo:** La empresa no incurre en ningún costo adicional, ya que los lineamientos son dados por el jefe de la bodega.

**Beneficio:** La empresa ahorrará dinero al no buscar un servicio externo para que sea de apoyo para el personal.

**Estrategia #3:** Promociones

**Descripción:** Como promoción se tiene dos aspectos, volver a implementar el sorteo de viajes a la fábrica ALPEN y el descuento por volumen de compra que haga el cliente. Sobre las promociones por volúmenes de compras que haga el cliente, se deberá poner un tope, el mismo que deberá ser establecido por la misma empresa, ya que conoce la cantidad de productos que compran los clientes en ferretería. Además, deberá realizarse una planificación de las actividades sobre las promociones o estrategias a implementar.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Horario:** 9H00 – 17H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Jefe de Marketing y Ventas

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** Por temporada

**Costo:** \$600.00 dependiendo del trabajo que realice el jefe de marketing, las horas de trabajo que use en la planificación, herramientas, plataformas, entre otros.

**Beneficio:** PINO ARISTATA S.A., incrementará sus ventas, se posicionará en el mercado, mantendrá la fidelidad de los clientes y captará nuevos.

#### 4.11.2 Plan de Acción de Estrategias Externas

**Estrategia #4:** Mejorar la imagen de la empresa en redes sociales

**Descripción:** Dar a conocer los productos de ferretería a través de la página web oficial de la empresa y redes sociales. La página web tendrá un rediseño para que tenga un catálogo de los productos que ofrece la empresa, con su respectiva descripción y precio. De esta forma podrán captar nuevos clientes y ellos tendrán información sobre los productos de ferretería y los precios de los mismos. Adicional a esto, tendrán la facilidad de comprar online por medio de la página web y las redes sociales.

**Lugar:** Página web de la empresa, Facebook e Instagram.

**Horario:** 9H00 – 17H00

**Días:** lunes a viernes

**Responsable:** Community Manager

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** Permanente

**Costo:** El costo de esta estrategia está incluida en la sección de papelería descrita anteriormente, ya que se maneja la misma red social para todos los productos de la empresa.

**Beneficio:** La empresa PINO ARISTATA S.A., ahorrará en sueldos y salarios al no contratar más personal de ventas y también en imprimir factura, ya que la misma sería digital y se enviaría al correo del cliente.

**Estrategia #5:** Precios

**Descripción:** La empresa PINO ARISTATA S.A., debe mantener los productos a un precio con ganancia promedio siempre y cuando se tenga una buena rentabilidad y de esta manera no haya pérdidas. Además, los precios también deberán estar orientados a los de la competencia para mantener la competitividad en el mercado.

**Lugar:** Empresa PINO ARISTATA S.A

**Responsable:** Jefe del departamento financiero de la empresa Pino Aristata S.A

**Fecha Inicio:** 2 de abril de 2018

**Fecha Término:** Temporal

**Costo:** Ninguno

**Beneficio:** Ser competitivo en el mercado, mantener la fidelidad de los clientes y evitar pérdidas.

#### 4.12 Calendario de contenido en las redes sociales

Para que la estrategia de marketing tenga un efecto positivo sobre la empresa PINO ARISTATA S.A., es necesario crear un calendario que sirva de guía para el contenido que debe ser publicado en redes y página web sobre las promociones, novedades, precios, lanzamientos de nuevos productos o posicionar los productos en internet.

Tabla 88. Calendario de contenido en redes sociales y página web

Día	Hora	Tema	Objetivo	Página Web	Facebook	Instagram	Mensaje	Enlace	Texto	Imagen	Video
<b>Lunes</b>	9am – 5pm	Venta de un producto de ferretería	Venta	X	X	X	Visita nuestra página web	<a href="http://www.pinoaristata.com.ec/">www.pinoaristata.com.ec/</a>			
<b>Martes</b>	9am – 5pm	Promociones de una de las marcas	Tráfico web	X	X	X	Visita nuestra página web y obtén 15% de dscto en tu compra	<a href="http://www.pinoaristata.com.ec/">www.pinoaristata.com.ec/</a>			
<b>Miércoles</b>	9am – 5pm			X	X	X					
<b>Jueves</b>	9am – 5pm			X	X	X					
<b>Viernes</b>	9am – 5pm			X	X	X					

Elaborado por: Autores

#### 4.13 Proyección de ventas ferretería

Para la elaboración de la proyección en ventas es necesario contar con las ventas de los últimos años correspondientes a la marca ALPEN. En este caso se escogieron los cinco últimos años correspondientes desde 2012 hasta 2017. Con esta proyección se podrá medir la cantidad de ingresos aproximados por marcas que obtendría la empresa en los siguientes años.

Tabla 89. Proyección de ventas de ferretería

Productos	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	2017
ALPEN	\$ 574.427,00	\$ 531.257,00	\$ 550.387,00	\$456.789,00	\$501.283,00	\$ 608.629,77

AÑO	ALPEN
2018	\$ 621.088,10
2019	\$ 633.801,44
2020	\$ 646.775,01
2021	\$ 660.014,15

Elaborado por: Autores

**Incremento porcentual de ferretería para ALPEN = 2,05%**

Figura 67. Proyección de ventas en ferretería

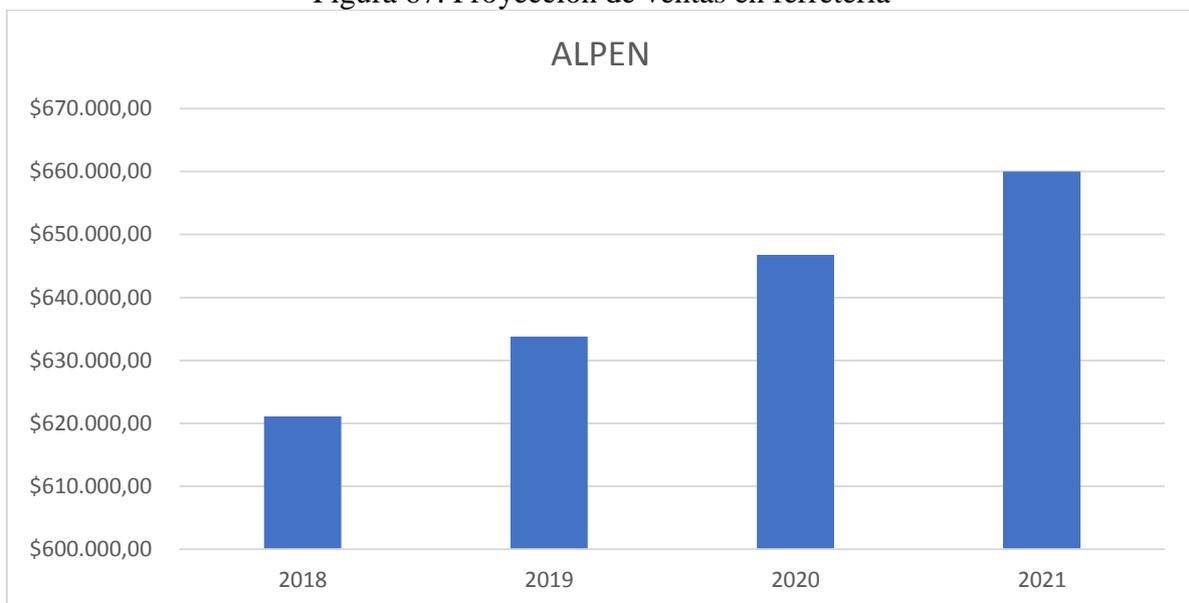


Tabla 90. Proyección mensual de ventas para el año 2018, sección ferretería

PROYECCION MENSUAL FERRETERÍA		
2018	%	ALPEN
Enero	7	43476.17
Febrero	8	49687.05
Marzo	9	55897.93
Abril	7	43476.17
Mayo	8	49687.05
Junio	7	43476.17
Julio	9	55897.93
Agosto	9	55897.93
Septiembre	9	55897.93
Octubre	9	55897.93
Noviembre	8	49687.05
Diciembre	10	62108.81
<b>PROYECCIÓN TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>621088.10</b>

#### 4.14 Presupuesto

Para la implementación de las estrategias, tanto de la sección de papelería como ferretería, es necesario contar con un presupuesto general que sea la base para ponerlas en práctica. El mismo incluye los costos de redes sociales, rediseño de la página web, contenidos, planificación, capacitación, entre otros.

Tabla 91. Presupuesto general para papelería y ferretería

<i>Servicio</i>	<b>Descripción</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Total anual</b>	<b>Pago</b>
<i>Redes Sociales</i>	Facebook	\$103.30	\$1,239.60	Mensual
	Instagram	\$66.39	\$796.68	Mensual
<i>Rediseño Página Web</i>	Creación de catálogo para compras online	\$2,500.00	\$2,500.00	Una sola vez
<i>Estrategia de Compra</i>	Creacion de carrito de compras en pag web	\$1,500.00	\$3,000.00	Semestral

<i>Gestión de redes sociales</i>	App para la programación de publicaciones y monitorización de la marca, informes con análisis y gráficos la actividad.	\$442.88	\$5,314.56	Mensual
<i>Community Manager</i>	Encargado de manejar las redes sociales y la página web de la empresa	\$1,500.00	\$18,000.00	Mensual
<i>Servicios de Marketing</i>	Planificación de las promociones para los productos	\$600.00	\$7,200.00	Mensual
<i>Capacitación</i>	Charla de atención de servicio al cliente	\$500.00	\$1,500.00	Trimestral
<i>Total de inversión anual de estrategias</i>			\$39,550.84	

Elaborado por: Autores

El presupuesto de \$39,550.84 correspondiente a la inversión anual de las estrategias será financiado a través de los fondos propios de la empresa, es decir, con las utilidades retenidas, ya que estas ayudan a seguir generando más inversiones para mejorar la rentabilidad de la empresa PINOARISTATA S.A, y al no ser un monto tan alto evitan pedir un préstamo a una entidad bancaria.

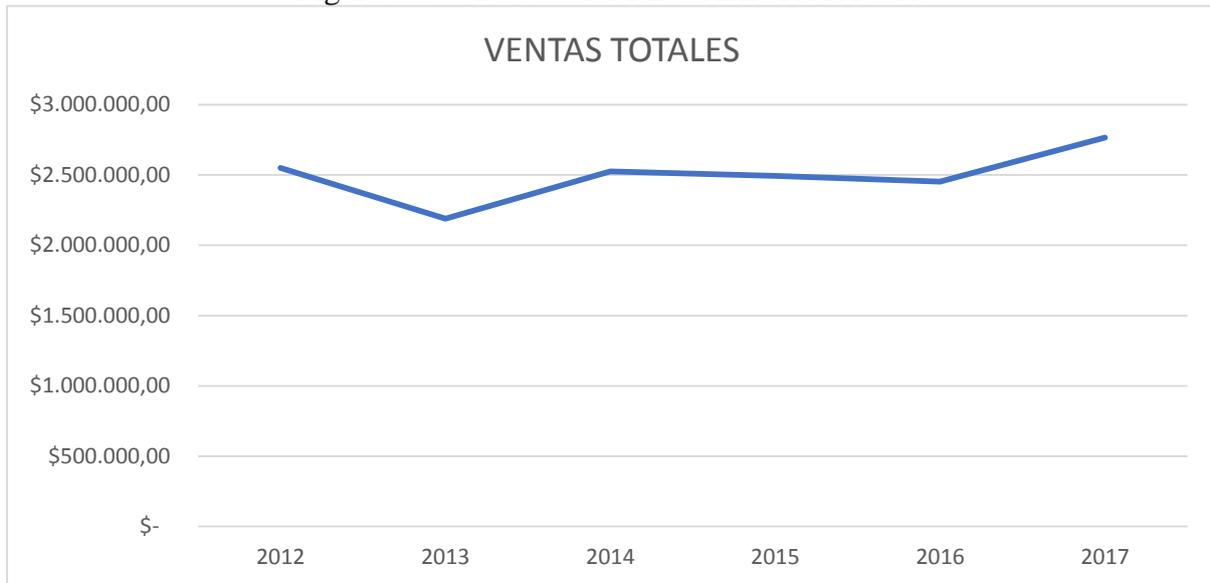
#### **4.15 Estudio Financiero**

Los datos obtenidos en los siguientes estados financieros son datos históricos de años anteriores de la empresa, con lo cual, se hizo el respectivo análisis, en que se muestran las variaciones ventas, que tuvo en los años cuando se implementaron las salvaguardas y aranceles correspondientes.

Tabla 92. Ventas totales PINOARISTATA S.A

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 2.551.041</b>	<b>\$ 2.188.762</b>	<b>\$ 2.526.327</b>	<b>\$ 2.493.682</b>	<b>\$ 2.452.331</b>	<b>\$ 2.766.498</b>
	<b>Variación anual</b>	<b>-14%</b>	<b>15%</b>	<b>-1%</b>	<b>-2%</b>	<b>13%</b>

Figura 68. Ventas totales PINOARISTATA S.A.



Se analiza el comportamiento de los ingresos totales anuales de la empresa desde el 2012 hasta el 2017, los cuales se observa que desde el inicio del 2015 hay una recesión de -1% y para el 2016 un declive alto de ingresos del -90%, debido a factores externos que inciden en las ventas de las marcas tales como el terremoto del 2016, además del mandato Presidencial donde en ese año se determinó un aumento del IVA 12% al 14% lo que ocasionó un cargo de impuesto mayor al consumidor final, por tal razón su efecto produjo disminución de ventas.

Además, los impuestos de las salvaguardias no han permitido realizar con frecuencia importaciones para cumplir con las demandas, debido a los altos valores que reflejan la

liquidación aduanera por la adquisición de cada producto importado, tal como se puede observar de la siguiente manera el comportamiento de los impuestos por la importación de un producto como incrementa del 2015 al 2016 el pago del tributo.

Tabla 93. Comportamiento de los impuestos por la importación de un producto

AÑO 2014 - JUNIO			AÑO 2015 - JUNIO			AÑO 2016 - JUNIO		
		%			%			%
<b>STABILO / INOXCROM</b>								
<b>Lápices / bolígrafos</b>								
Partida Arancelaria lápices	9609.10.00.10							
Partida Arancelaria bolígrafos	9608.10.00.00							
VALOR FOB	1.15		VALOR FOB	1.20		VALOR FOB	1.25	
FLETE	0.03		FLETE	0.03		FLETE	0.03	
COSTO Y FLETE	1.18		COSTO Y FLETE	1.23		COSTO Y FLETE	1.28	
SEGURO	0.01		SEGURO	0.01		SEGURO	0.01	
VALOR EN ADUANA	1.19		VALOR EN ADUANA	1.24		VALOR EN ADUANA	1.29	
ARANCEL ADVALOREM	0.36	30%	ARANCEL ADVALOREM	0.37	30%	ARANCEL ADVALOREM	0.39	30%
FODINFA	0.01	0.05%	FODINFA	0.01	0.05%	FODINFA	0.01	0.05%
AD + ADV + FODINFA	1.55		AD + ADV + FODINFA	1.62		AD + ADV + FODINFA	1.69	
IVA	0.19	12%	IVA	0.19	12%	IVA	0.24	14%
SALVAGUARDIA	0.00	0%	SALVAGUARDIA	0.56	45%	SALVAGUARDIA	0.15	11.70%
TOTAL DEL TRIBUTO	1.55		TOTAL DEL TRIBUTO	2.18		TOTAL DEL TRIBUTO	1.84	
CUSTODIA	0.001		CUSTODIA	0.002		CUSTODIA	0.002	
ALMACENAJE	0.001		ALMACENAJE	0.001		ALMACENAJE	0.001	
AGENTE AFIANZADO	0.003		AGENTE AFIANZADO	0.001		AGENTE AFIANZADO	0.001	
TRANSPORTE INTERNO	0.003		TRANSPORTE INTERNO	0.020		TRANSPORTE INTERNO	0.030	
ISD	0.058		ISD	0.060		ISD	0.080	
TOTAL GASTOS	0.07		TOTAL	0.08		TOTAL	0.11	
TOTAL CIFI	1.61		TOTAL CIFI	2.26		TOTAL CIFI	1.95	
PVP sin IVA	2.26	40%	PVP sin IVA	3.16	40%	PVP sin IVA	2.73	40%
PVP	2.45	100%	PVP	3.36	100%	PVP	2.97	100%
Ganancia Bruta	0.65		Ganancia Bruta	0.90		Ganancia Bruta	0.78	

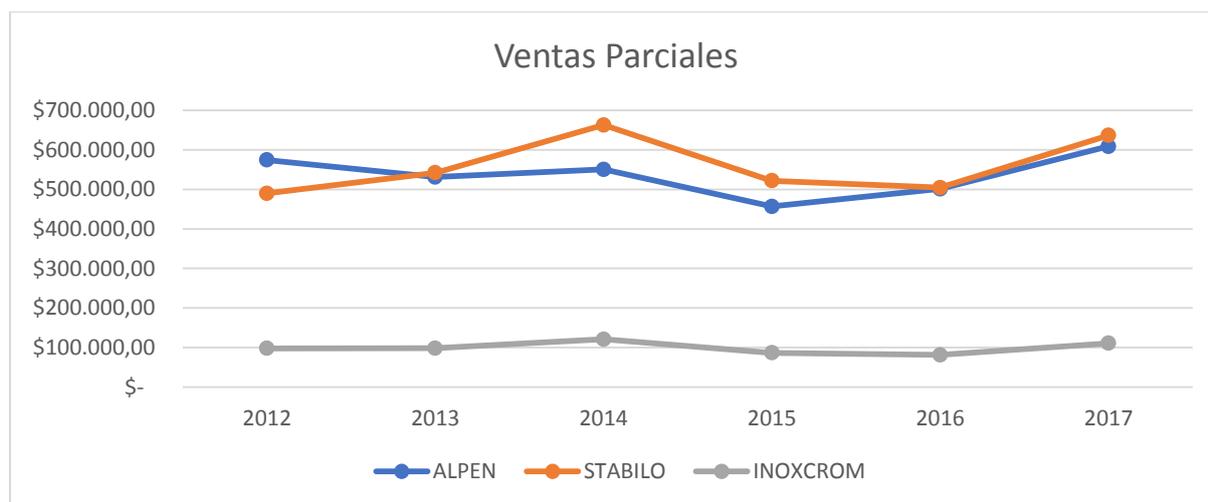
El análisis de las ventas totales en años por marcas determina un comportamiento de ingresos cíclicos ya que para la marca STABILO las ventas se han mantenido un poco más altas con relación de ALPEN, sin embargo, desde el 2014 al 2016 las marcas mencionadas han mostrado una recesión en ventas efecto del aumento de salvaguardias, e impuestos que se deben pagar por importar productos al exterior.

Sin embargo, para el 2016 las marcas intentan mejorar ligeramente las ventas, y para el 2017 incrementan más los ingresos debido a los cambios del nuevo Presidente del Ecuador Lenin Moreno, el cual elimino las salvaguardias para que las empresas puedan realizar las comercializaciones de forma normal para que las empresas puedan recuperarse, y brinden más oportunidades de plazas de empleo, también se restableció el IVA dejándolo al 12%.

Tabla 94. Ventas de las marcas ALPEN, STABILO e INOXCROM

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ALPEN	\$ 574.427,00	\$ 531.257,00	\$ 550.387,00	\$ 456.789,00	\$ 501.283,00	\$ 608.629,77
STABILO	\$ 489.759,00	\$ 541.918,00	\$ 662.547,00	\$ 521.950,00	\$ 504.635,00	\$ 636.294,76
INOXCROM	\$ 98.123,00	\$ 98.382,00	\$ 120.984,00	\$ 86.453,00	\$ 81.345,00	\$ 110.659,96

Figura 69. Ventas de las marcas ALPEN, STABILO e INOXCROM



No obstante, la marca INOXCROM diferente de las marcas anteriormente mencionadas presenta ventas menores. Además, ha mostrado una tendencia semilineal donde la marca se ha mantenido del 2012 al 2017 de forma consistente, a pesar de las políticas arancelarias en el año 2016 disminuyó ligeramente en \$5.108, lo que se determina que la marca INOXCROM se ha vendido bien, pero debido a la falta de importaciones no se vendió más productos de la marca, ya que la empresa disminuyó las importaciones debido a factores externos de las salvaguardias y el IVA.

#### 4.15.1 Flujo de efectivo

Figura 70. Flujo de efectivo histórico desde el 2012 al 2016

PINO ARISTATA S.A.						
Presupuesto de Efectivo O Flujo de Caja HISTÓRICO						
INGRESOS OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	
Ventas Paplería	\$ 823,034.80	\$ 896,420.00	\$ 1,096,943.40	\$ 851,764.20	\$ 1,004,695.66	
Ventas Ferrería	\$ 804,197.80	\$ 743,759.80	\$ 770,541.80	\$ 639,504.60	\$ 701,796.20	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 1,627,232.60</b>	<b>\$ 1,640,179.80</b>	<b>\$ 1,867,485.20</b>	<b>\$ 1,491,268.80</b>	<b>\$ 1,706,491.86</b>	
Costos Papelería	\$ 329,213.92	\$ 358,568.00	\$ 438,777.36	\$ 340,705.68	\$ 401,878.26	
Costos Ferrería	\$ 321,679.12	\$ 297,503.92	\$ 308,216.72	\$ 255,801.84	\$ 280,718.48	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 650,893.04</b>	<b>\$ 656,071.92</b>	<b>\$ 746,994.08</b>	<b>\$ 596,507.52</b>	<b>\$ 682,596.74</b>	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 976,339.56</b>	<b>\$ 984,107.88</b>	<b>\$ 1,120,491.12</b>	<b>\$ 894,761.28</b>	<b>\$ 1,023,895.12</b>	
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Cuentas por pagar	\$ 107,789.71	\$ 91,193.36	\$ 49,507.01	\$ 50,502.00	\$ 49,536.97	
Pagos a proveedores	\$ 734,474.37	\$ 655,108.33	\$ 764,149.70	\$ 622,261.32	\$ 659,570.01	
Pagos varios	\$ 4,133.86	\$ 7,445.74	\$ 7,253.48	\$ 237.98	\$ 1,579.20	
Pagos Remuneraciones y beneficios sociales	\$ 79,344.97	\$ 58,092.82	\$ 81,802.30	\$ 101,899.60	\$ 114,440.62	
Pago servicios básicos	\$ 12,254.06	\$ 7,941.81	\$ 3,337.88	\$ 1,332.80	\$ 16,453.58	
15 % REPARTO UTILIDADES	\$ 5,399.78	\$ 1,918.29	\$ 2,407.43	\$ 2,348.22	\$ 2,553.92	
22% I.RENTA	\$ 7,037.71	\$ 2,500.17	\$ 13,128.96	\$ 5,980.77	\$ 5,551.15	
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 950,434.47</b>	<b>\$ 824,200.50</b>	<b>\$ 921,586.76</b>	<b>\$ 784,562.69</b>	<b>\$ 849,685.46</b>	
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 25,905.09</b>	<b>\$ 159,907.38</b>	<b>\$ 198,904.36</b>	<b>\$ 110,198.59</b>	<b>\$ 174,209.66</b>	
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ 25,905.09</b>	<b>\$ 159,907.38</b>	<b>\$ 198,904.36</b>	<b>\$ 110,198.59</b>	<b>\$ 174,209.66</b>	
flujo inicial	\$ 127,238.49	\$ 153,143.58	\$ 313,050.96	\$ 511,955.32	\$ 622,153.91	
flujo final	\$ 153,143.58	\$ 313,050.96	\$ 511,955.32	\$ 622,153.91	\$ 796,363.57	

Figura 71. Flujo de efectivo proyectado desde el 2017 al 2022

<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ventas Papelería	\$ 746.954,72	\$ 795.203,11	\$ 846.597,04	\$ 901.343,07	\$ 959.661,43	\$ 1.021.786,86
Ventas Ferrería	\$ 608.629,77	\$ 621.088,10	\$ 633.801,44	\$ 646.775,01	\$ 660.014,15	\$ 673.524,29
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 1.355.584,49</b>	<b>\$ 1.416.291,20</b>	<b>\$ 1.480.398,47</b>	<b>\$ 1.548.118,08</b>	<b>\$ 1.619.675,58</b>	<b>\$ 1.695.311,15</b>
Costos Papelería	\$ 298.781,89	\$ 318.081,24	\$ 338.638,81	\$ 360.537,23	\$ 383.864,57	\$ 408.714,74
Costos Ferrería	\$ 243.451,91	\$ 248.435,24	\$ 253.520,57	\$ 258.710,01	\$ 264.005,66	\$ 269.409,72
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 542.233,79</b>	<b>\$ 566.516,48</b>	<b>\$ 592.159,39</b>	<b>\$ 619.247,23</b>	<b>\$ 647.870,23</b>	<b>\$ 678.124,46</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 813.350,69</b>	<b>\$ 849.774,72</b>	<b>\$ 888.239,08</b>	<b>\$ 928.870,85</b>	<b>\$ 971.805,35</b>	<b>\$ 1.017.186,69</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Cuentas por pagar	\$ 94.552,44	\$ 102.820,75	\$ 115.746,95	\$ 130.298,18	\$ 154.678,49	\$ 182.124,11
Pagos a proveedores	\$ 659.570,01	\$ 346.746,43	\$ 182.290,11	\$ 95.832,81	\$ 50.380,83	\$ 26.486,00
Pagos varios	\$ 1.579,20	\$ 830,21	\$ 436,46	\$ 229,45	\$ 120,63	\$ 63,42
Pagos Remuneraciones y	\$ 126.020,30	\$ 139.882,54	\$ 155.269,62	\$ 172.349,27	\$ 191.307,69	\$ 212.351,54
Pago servicios básicos	\$ 13.701,73	\$ 15.208,92	\$ 16.881,90	\$ 18.738,91	\$ 20.800,19	\$ 23.088,22
Inversión	\$ 39.550,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15 % REPARTO UTILIDADES	\$ 7.266,29	\$ 10.674,26	\$ 14.785,06	\$ 19.717,23	\$ 25.607,54	\$ 32.613,61
22% I.RENTA	\$ 10.473,36	\$ 14.722,06	\$ 19.846,94	\$ 25.995,80	\$ 33.339,13	\$ 42.073,46
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 952.714,19</b>	<b>\$ 630.885,17</b>	<b>\$ 505.257,04</b>	<b>\$ 463.161,66</b>	<b>\$ 476.234,50</b>	<b>\$ 518.800,35</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ (139.363,50)</b>	<b>\$ 218.889,55</b>	<b>\$ 382.982,04</b>	<b>\$ 465.709,19</b>	<b>\$ 495.570,84</b>	<b>\$ 498.386,34</b>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>	<b>\$ (139.363,50)</b>	<b>\$ 218.889,55</b>	<b>\$ 382.982,04</b>	<b>\$ 465.709,19</b>	<b>\$ 495.570,84</b>	<b>\$ 498.386,34</b>
<b>FLUJO INICIAL</b>	<b>\$ 796.363,57</b>	<b>\$ 657.000,07</b>	<b>\$ 875.889,62</b>	<b>\$ 1.258.871,66</b>	<b>\$ 1.724.580,85</b>	<b>\$ 2.220.151,70</b>
<b>FLUJO FINAL</b>	<b>\$ 657.000,07</b>	<b>\$ 875.889,62</b>	<b>\$ 1.258.871,66</b>	<b>\$ 1.724.580,85</b>	<b>\$ 2.220.151,70</b>	<b>\$ 2.718.538,04</b>

## 4.15.2 Estado de Resultados

Figura 72. Estado de Resultados histórico desde el 2012 al 2016

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ingresos	\$ 2,551,041.17	\$ 2,188,761.60	\$ 2,526,327.40	\$ 2,493,681.60	\$ 2,452,331.36
Ventas	\$ 2,551,041.17	\$ 2,188,761.60	\$ 2,526,327.40	\$ 2,493,681.60	\$ 2,452,331.36
Egresos	\$ 2,461,044.83	\$ 2,156,790.13	\$ 2,486,203.52	\$ 2,454,544.64	\$ 2,409,765.95
Costo de Ventas	\$ 1,736,861.74	\$ 1,533,684.43	\$ 1,822,758.36	\$ 1,627,335.40	\$ 1,611,557.52
Productos Vendidos	\$ 1,736,861.74	\$ 1,533,684.43	\$ 1,822,758.36	\$ 1,627,335.40	\$ 1,611,557.52
Inv Inicial	\$ 37,469.32	\$ 65,010.15	\$ 337,447.51	\$ 397,912.01	\$ 239,917.33
Compras Netas Locales	\$ 405,243.70	\$ 214,895.25	\$ 92,313.19	\$ 482,747.55	\$ 261,884.71
Importaciones	\$ 1,359,158.87	\$ 1,591,226.54	\$ 1,790,909.67	\$ 986,593.17	\$ 1,254,336.93
Inv Final	\$ -65,010.15	\$ -337,447.51	\$ -397,912.01	\$ -239,917.33	\$ -144,581.45
Ganacia Bruta	\$ 814,179.43	\$ 655,077.17	\$ 703,569.04	\$ 866,346.20	\$ 840,773.84
Gastos	\$ 724,183.09	\$ 623,105.70	\$ 663,445.16	\$ 827,209.24	\$ 798,208.43
De Ventas	\$ 91,124.54	\$ 58,587.91	\$ 123,554.68	\$ 132,725.52	\$ 97,813.02
Arrendamiento	\$ -	\$ 5,352.38	\$ 5,898.96	\$ 7,978.96	\$ 6,649.13
Promocion y Publicidad	\$ 12,190.05	\$ 7,465.71	\$ 12,453.95	\$ 12,511.22	\$ 11,598.36
Comisiones				\$ 55,678.17	\$ 17,820.76
Combustible	\$ -	\$ 9,320.13		\$ 6,520.10	\$ 7,065.00
Transporte	\$ 37,468.64	\$ 17,940.28	\$ 12,058.72	\$ 32,585.55	\$ 24,167.62
Por Gestion	\$ 31,563.98	\$ 12,252.61	\$ 71,314.65	\$ 2,273.99	\$ 12,116.41
De Viaje	\$ 9,901.87	\$ 6,256.80	\$ 21,828.40	\$ 15,177.53	\$ 18,395.74
Administrativos	\$ 375,065.16	\$ 288,858.48	\$ 516,444.50	\$ 603,805.89	\$ 633,125.12
Sueldos y Salrios	\$ 198,362.43	\$ 145,232.04	\$ 204,505.74	\$ 254,749.00	\$ 286,101.54
Aportes IESS y FR	\$ 25,599.22	\$ 23,000.50	\$ 28,199.51	\$ 38,089.26	\$ 53,723.04
Beneficios Sociales	\$ 39,768.14	\$ 34,810.54	\$ 41,772.36	\$ 89,990.69	\$ 51,535.09
Honorarios y Comisiones	\$ 7,560.20	\$ 7,434.40	\$ 9,690.32	\$ 6,584.00	\$ 5,519.00
Mantenimiento	\$ 18,633.18	\$ 13,043.23	\$ 21,050.97	\$ 23,272.85	\$ 19,424.34
Combustible	\$ 17,418.43	\$ -	\$ 5,812.76	\$ 8,292.51	\$ 15,147.72
Seguros	\$ 3,953.06	\$ 2,431.94	\$ 3,377.09	\$ 12,075.18	\$ 10,905.12
Servicios Basicos	\$ 30,635.16	\$ 19,854.52	\$ 8,344.70	\$ 3,332.00	\$ 41,133.95
Impuestos y Tributos	\$ 1,445.97	\$ 1,908.96	\$ 9,448.74	\$ 8,528.50	\$ 6,099.07
Depreciaciones	\$ 26,381.96	\$ 34,193.13	\$ 16,990.13	\$ 59,950.36	\$ 49,855.60
Amortizaciones	\$ 2,612.67	\$ 4,669.39	\$ 3,457.37	\$ 2,024.09	\$ 1,968.44
Gasto Deterioro	\$ 2,694.74	\$ 2,279.83		\$ 1,262.55	\$ 2,432.76
Otros bienes			\$ 17,768.00	\$ 55,672.50	\$ 49,449.53
Jubilación patronal			\$ 146,026.81	\$ 39,982.40	\$ 39,829.92
Financieros	\$ 44,811.46	\$ 51,166.14	\$ 1,060.06	\$ 1,813.56	\$ 1,547.22
Otros gastos financieros	\$ 44,811.46	\$ 51,166.14	\$ 1,060.06	\$ 1,813.56	\$ 1,547.22
Otros gastos	\$ 213,181.93	\$ 224,493.17	\$ 22,385.92	\$ 88,864.27	\$ 65,723.07
Utilidad Bruta	\$ 89,996.34	\$ 31,971.47	\$ 40,123.88	\$ 39,136.96	\$ 42,565.41
Participacion Trabajadores	\$ 13,499.45	\$ 4,795.72	\$ 6,018.58	\$ 5,870.54	\$ 6,384.81
Gastos no deducibles			\$ 115,087.48	\$ 34,696.92	\$ 19,330.94
UAI	\$ 76,496.89	\$ 27,175.75	\$ 149,192.78	\$ 67,963.34	\$ 55,511.54
IR (23%)	\$ 17,594.28	\$ 6,250.42	\$ 32,822.41	\$ 14,951.93	\$ 13,877.88
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 58,902.61</b>	<b>\$ 20,925.33</b>	<b>\$ 1,282.89</b>	<b>\$ 18,314.49</b>	<b>\$ 22,302.72</b>

Figura 73. Estado de Resultados proyectado desde el 2017 al 2022

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos	<b>2,766,498.95</b> \$	<b>3,114,291.82</b> \$	<b>3,505,807.78</b> \$	<b>3,946,543.51</b> \$	<b>4,442,686.73</b> \$	<b>5,001,203.03</b> \$
Ventas	2,766,498.95	3,114,291.82	3,505,807.78	3,946,543.51	4,442,686.73	5,001,203.03
Egresos	<b>2,645,394.09</b> \$	<b>2,936,387.44</b> \$	<b>3,259,390.06</b> \$	<b>3,617,922.96</b> \$	<b>4,015,894.49</b> \$	<b>4,457,642.88</b> \$
Costo de Ventas	<b>1,712,804.82</b> \$	<b>1,901,213.35</b> \$	<b>2,110,346.82</b> \$	<b>2,342,484.97</b> \$	<b>2,600,158.32</b> \$	<b>2,886,175.73</b> \$
Productos Vendidos	<b>1,712,804.82</b> \$	<b>1,901,213.35</b> \$	<b>2,110,346.82</b> \$	<b>2,342,484.97</b> \$	<b>2,600,158.32</b> \$	<b>2,886,175.73</b> \$
Inv Inicial	144,581.45	160,485.41	178,138.80	197,734.07	219,484.82	243,628.15
Compras Netas Locales	127,408.27	141,423.18	156,979.73	174,247.50	193,414.72	214,690.34
Importaciones	1,712,705.51	1,901,103.12	2,110,224.46	2,342,349.15	2,600,007.56	2,886,008.39
Inv Final	-271,890.41	-301,798.36	-334,996.17	-371,845.75	-412,748.79	-458,151.15
Ganacia Bruta	<b>1,053,694.13</b> \$	<b>1,213,078.47</b> \$	<b>1,395,460.96</b> \$	<b>1,604,058.54</b> \$	<b>1,842,528.42</b> \$	<b>2,115,027.30</b> \$
Gastos	<b>932,589.27</b> \$	<b>1,035,174.09</b> \$	<b>1,149,043.24</b> \$	<b>1,275,438.00</b> \$	<b>1,415,736.18</b> \$	<b>1,571,467.15</b> \$
De Ventas	<b>104,982.33</b> \$	<b>116,530.39</b> \$	<b>129,348.73</b> \$	<b>143,577.09</b> \$	<b>159,370.57</b> \$	<b>176,901.33</b> \$
Arrendamiento	6,076.50	6,744.92	7,486.86	8,310.41	9,224.55	10,239.26
Promocion y Publicidad	13,270.09	14,729.80	16,350.08	18,148.59	20,144.93	22,360.87
Comisiones	19,908.45	22,098.38	24,529.20	27,227.41	30,222.43	33,546.90
Combustible						
Transporte	37,004.53	41,075.03	45,593.28	50,608.54	56,175.48	62,354.79
Por Gestion	13,880.62	15,407.49	17,102.31	18,983.57	21,071.76	23,389.65
De Viaje	14,842.14	16,474.78	18,287.00	20,298.57	22,531.41	25,009.87
Administrativos	<b>630,363.03</b> \$	<b>699,702.96</b> \$	<b>776,670.29</b> \$	<b>862,104.02</b> \$	<b>956,935.46</b> \$	<b>1,062,198.36</b> \$
Sueldos y Salrios	315,050.76	349,706.34	388,174.04	430,873.19	478,269.24	530,878.85
Aportes IESS y FR	41,489.24	46,053.06	51,118.89	56,741.97	62,983.59	69,911.78
Beneficios Sociales	69,810.46	77,489.61	86,013.47	95,474.95	105,977.19	117,634.68
Honorarios y Comisiones	4,052.00	4,497.72	4,992.47	5,541.64	6,151.22	6,827.86
Mantenimiento	18,110.72	20,102.90	22,314.22	24,768.78	27,493.35	30,517.62
Combustible	8,131.60	9,026.08	10,018.94	11,121.03	12,344.34	13,702.22
Seguros	12,589.10	13,973.90	15,511.03	17,217.24	19,111.14	21,213.37
Servicios Basicos	34,254.33	38,022.31	42,204.76	46,847.28	52,000.48	57,720.54
Impuestos y Tributos	4,197.62	4,659.36	5,171.89	5,740.80	6,372.28	7,073.23
Depreciaciones	50,480.47	56,033.32	62,196.99	69,038.66	76,632.91	85,062.53
Amortizaciones	3,115.87	3,458.62	3,839.06	4,261.36	4,730.11	5,250.42
Gasto Deterioro	4,110.71	4,562.89	5,064.81	5,621.93	6,240.35	6,926.79
Otros bienes	21,850.45	24,254.00	26,921.94	29,883.35	33,170.52	36,819.28
Jubilación patronal	43,119.70	47,862.87	53,127.78	58,971.84	65,458.74	72,659.20
Financieros	<b>2,336.80</b> \$	<b>2,593.85</b> \$	<b>2,879.17</b> \$	<b>3,195.88</b> \$	<b>3,547.43</b> \$	<b>3,937.64</b> \$
Otros gastos financieros	2,336.80	2,593.85	2,879.17	3,195.88	3,547.43	3,937.64
Otros gastos	194,907.11	216,346.89	240,145.05	266,561.01	295,882.72	328,429.82
Utilidad Bruta	121,104.86	177,904.38	246,417.72	328,620.55	426,792.24	543,560.15
Participacion Trabajadores	18,165.73	26,685.66	36,962.66	49,293.08	64,018.84	81,534.02
Gastos no deducibles	16,076.37	16,077.37	16,078.37	16,079.37	16,080.37	16,081.37
UAll	119,015.50	167,296.09	225,533.43	295,406.84	378,853.77	478,107.50
IR (23%)	26,183.41	36,805.14	49,617.35	64,989.50	83,347.83	105,183.65
<b>Utilidad Neta</b>	<b>76,755.72</b> \$	<b>114,413.58</b> \$	<b>159,837.71</b> \$	<b>214,337.97</b> \$	<b>279,425.57</b> \$	<b>356,842.48</b> \$

### 4.15.3 Balance General

Figura 74. Balance General histórico desde el 2012 al 2016

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Activos</b>					
<b>Corriente</b>					
Efectivo	\$ 127,238.49	\$ 111,211.20	\$ 67,428.56	\$ 196,899.97	\$ 304,861.24
Activos Financieros	\$ 266,779.54	\$ 225,703.57	\$ 120,194.94	\$ 124,992.45	\$ 122,344.11
Doc y Cta x Cobrar	\$ 269,474.28	\$ 227,983.40	\$ 123,767.52	\$ 126,255.00	\$ 123,842.43
Prov Cta Incobrable	\$ -2,694.74	\$ -2,279.83	\$ -3,572.58	\$ -1,262.55	\$ -1,498.32
Inventario	\$ 72,485.57	\$ 337,447.51	\$ 397,912.01	\$ 239,917.33	\$ 144,581.45
Producto Terminado	\$ 65,010.15	\$ 337,447.51	\$ 397,912.01	\$ 239,917.33	\$ 144,581.45
Mercadería en Transito	\$ 7,475.42				
<b>Anticipos</b>					
Activos por Impuestos	\$ 14,088.62	\$ 20,455.83	\$ 7,266.25	\$ 18,958.91	\$ 18,623.06
Credito Tributario IVA	\$ 811.55	\$ 19,701.03	\$ 2,531.59	\$ 18,958.91	
Credito Tributario IR	\$ 13,277.07	\$ 754.80	\$ 4,734.66		\$ 18,623.06
Otros Activos Corrientes	\$ 3,444.78		\$ 6,155.70	\$ 18,155.83	\$ 18,772.22
<b>No Corriente</b>					
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 105,713.70	\$ 79,120.26	\$ 270,496.12	\$ 309,816.76	\$ 268,679.72
Edificio				\$ 264,000.00	\$ 264,000.00
Muebles y Enseres	\$ 87,875.13	\$ 89,970.63	\$ 89,970.63	\$ 101,944.16	\$ 114,949.72
Maquinaria y Equipo	\$ 73,516.47	\$ 74,968.66	\$ 157,133.29	\$ 161,765.85	\$ 161,766.85
Equipo de Computacion	\$ 10,657.01	\$ 14,709.01	\$ 15,810.37	\$ 54,028.36	\$ 54,028.36
Vehiculos	\$ 53,334.10	\$ 53,334.10	\$ 53,334.10	\$ 93,493.02	\$ 93,493.02
Otras	\$ 138,900.00	\$ 138,900.00	\$ 264,000.00	\$ 4,288.00	\$ -
Depreciacion Acumulada	\$ -258,569.01	\$ -292,762.14	\$ -309,752.27	\$ -369,702.63	\$ -419,558.23
Activos Intangibles	\$ 2,612.67	\$ 2,879.41	\$ 4,287.76	\$ -	\$ 3,187.20
Amortizacion Acumulada	\$ -5,467.53	\$ -4,669.39	\$ -8,126.76	\$ -	\$ -
Otros Intangibles	\$ 8,080.20	\$ 7,548.80	\$ 12,414.52	\$ -	\$ 3,187.20
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 592,363.37</b>	<b>\$ 776,817.78</b>	<b>\$ 873,741.34</b>	<b>\$ 908,741.25</b>	<b>\$ 881,049.00</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Corriente</b>					
Cta y Doc x Pagar	\$ 303,285.26	\$ 464,160.81	\$ 443,120.26	\$ 355,431.50	\$ 222,728.11
Locales	\$ 138,131.08	\$ 168,500.71	\$ 80,855.53	\$ 55,342.99	\$ 25,280.18
Del Exterior	\$ 165,154.18	\$ 295,660.10	\$ 362,264.73	\$ 300,088.51	\$ 197,447.93
Préstamo Bancario					
Otas Obligaciones Corrientes	\$ 67,678.77	\$ 27,141.80	\$ 28,044.62	\$ 37,428.90	\$ 24,835.39
Con la Administracion Tributaria	\$ 9,507.79	\$ 254.83			
IR por Pagar	\$ 17,131.39	\$ -	\$ 11,917.36	\$ 14,951.49	\$ -
Con el IESS	\$ 4,354.78	\$ 4,020.78	\$ 5,376.18	\$ 6,450.75	\$ 7,283.68
Por beneficios de ley a empleados	\$ 23,185.36	\$ 18,131.41	\$ 4,732.50	\$ 10,156.12	\$ 12,078.65
Participacion trabajadores x pagar	\$ 13,499.45	\$ 4,734.78	\$ 6,018.58	\$ 5,870.54	\$ 5,473.06
Otros Pasivos Corrientes	\$ 76,473.28	\$ 78,096.23			\$ 79,433.88
<b>No Corriente</b>					
Otros Pasivos No Corrientes	\$ 28,551.73	\$ 41,295.81	\$ 235,170.44	\$ 313,907.00	\$ 325,765.71
JUBILACION PATRONAL			\$ 146,026.81	\$ 72,551.00	\$ 76,023.00
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 144,926.06	\$ 166,123.13	\$ 167,406.02	\$ 201,973.85	\$ 228,285.91
Suscrito	\$ 3,411.44	\$ 3,411.44	\$ 3,411.44	\$ 3,411.44	\$ 3,411.44
Reservas	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33
Legal	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33	\$ 2,367.33
Resultados Acumulados	\$ 80,244.68	\$ 139,147.28	\$ 160,344.36	\$ 177,880.60	\$ 179,941.73
Ganancia Acumulada	\$ 80,244.68	\$ 139,147.28	\$ 160,344.36	\$ 177,880.60	\$ 179,941.73
Resultado del Ejercicio	\$ 58,902.61	\$ 21,197.08	\$ 1,282.89	\$ 18,314.48	\$ 42,565.41
Ganancia Neta del Ejercicio	\$ 58,902.61	\$ 21,197.08	\$ 1,282.89	\$ 18,314.48	\$ 42,565.41
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 592,363.37</b>	<b>\$ 776,817.78</b>	<b>\$ 873,741.34</b>	<b>\$ 908,741.25</b>	<b>\$ 881,049.00</b>

Figura 75. Balance General proyectado desde el 2017 al 2022

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<b>Activos</b>						
<b>Corriente</b>						
Efectivo	\$ 212,745.62	\$ 239,491.12	\$ 265,835.15	\$ 295,077.01	\$ 327,535.49	\$ 363,564.39
Activos Financieros	\$ 238,491.81	\$ 259,427.93	\$ 292,042.14	\$ 328,756.48	\$ 390,085.79	\$ 459,125.97
Doc y Cta x Cobrar	\$ 236,381.10	\$ 257,051.87	\$ 289,367.37	\$ 325,745.45	\$ 386,696.23	\$ 455,310.28
Prov Cta Incobrable	\$ -2,110.71	\$ -2,376.06	\$ -2,674.77	\$ -3,011.03	\$ -3,389.56	\$ -3,815.69
Inventario	\$ 271,890.41	\$ 162,757.64	\$ 183,218.86	\$ 222,254.87	\$ 250,195.84	\$ 291,649.81
Producto Terminado		\$ 162,757.64	\$ 183,218.86	\$ 222,254.87	\$ 250,195.84	\$ 291,649.81
Mercadería en Transito	271890.41					
<b>Anticipos</b>						
Activos por Impuestos	\$ 21,264.66	\$ 21,937.79	\$ 24,695.72	\$ 27,800.36	\$ 31,295.31	\$ 35,229.62
Credito Tributario IVA	\$ 2,294.12	\$ 2,582.53	\$ 2,907.19	\$ 3,272.67	\$ 3,684.10	\$ 4,147.25
Credito Tributario IR	\$ 18,970.54	\$ 19,355.26	\$ 21,788.52	\$ 24,527.69	\$ 27,611.21	\$ 31,082.37
Otros Activos Corrientes		\$ 21,132.19	\$ 21,660.49	\$ 22,743.52	\$ 23,312.10	\$ 23,894.91
<b>No Corriente</b>						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 240,772.03	\$ 271,040.90	\$ 365,115.04	\$ 421,015.47	\$ 493,943.07	\$ 576,039.86
Edificio	\$ 264,000.00	\$ 297,188.99	\$ 354,550.23	\$ 399,122.83	\$ 449,298.91	\$ 505,782.92
Muebles y Enseres	\$ 116,375.42	\$ 131,005.66	\$ 187,475.29	\$ 221,043.58	\$ 248,832.27	\$ 280,114.44
Maquinaria y Equipo	\$ 86,693.44	\$ 97,592.18	\$ 109,861.07	\$ 123,672.35	\$ 159,219.20	\$ 179,235.58
Equipo de Computacion	\$ 54,565.36	\$ 61,425.09	\$ 69,147.20	\$ 77,840.10	\$ 87,625.84	\$ 98,641.80
Vehiculos	\$ 93,493.02	\$ 105,246.58	\$ 118,477.74	\$ 133,372.28	\$ 150,139.29	\$ 189,014.48
Otras	\$ 75,999.57	\$ 85,553.92	\$ 96,309.41	\$ 108,417.03	\$ 122,046.78	\$ 137,390.00
Depreciacion Acumulada	\$ -450,354.78	\$ -506,971.53	\$ -570,705.91	\$ -642,452.71	\$ -723,219.22	\$ -814,139.36
Activos Intangibles	\$ 9,207.94	\$ 129.27	\$ 15,514.69	\$ -222.43	\$ 17,056.72	\$ 39,296.27
Amortizacion Acumulada	\$ -7,984.46	\$ -3,458.62	\$ -3,839.06	\$ -4,261.36	\$ -4,730.11	\$ -5,250.42
Otros Intangibles	\$ 17,192.40	\$ 3,587.88	\$ 19,353.76	\$ 4,038.94	\$ 21,786.83	\$ 44,546.69
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 994,372.47</b>	<b>\$ 975,916.83</b>	<b>\$ 1,168,082.09</b>	<b>\$ 1,317,425.28</b>	<b>\$ 1,533,424.32</b>	<b>\$ 1,788,800.82</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Corriente</b>						
Cta y Doc x Pagar	\$ 301,931.61	\$ 243,817.95	\$ 274,469.74	\$ 244,675.65	\$ 252,435.26	\$ 261,169.86
Locales	\$ 32,964.12	\$ 37,108.23	\$ 41,773.33	\$ 43,024.90	\$ 45,433.81	\$ 52,145.71
Del Exterior	\$ 183,625.12	\$ 206,709.71	\$ 232,696.41	\$ 201,650.75	\$ 207,001.45	\$ 209,024.15
Préstamo Bancario	\$ 85,342.37					
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 52,823.74	\$ 92,298.38	\$ 119,009.16	\$ 150,788.59	\$ 187,162.07	\$ 231,515.98
Con la Administracion Tributaria	\$ 569.41					
IR por Pagar	\$ 10,783.34	\$ 36,805.14	\$ 49,617.35	\$ 64,989.50	\$ 83,347.83	\$ 105,183.65
Con el IESS	\$ 8,398.15	\$ 10,852.96	\$ 12,217.35	\$ 13,753.26	\$ 15,482.27	\$ 17,428.64
Por beneficios de ley a empleados	\$ 14,907.11	\$ 17,954.62	\$ 20,211.80	\$ 22,752.75	\$ 24,313.13	\$ 27,369.68
Participacion trabajadores x pagar	\$ 18,165.73	\$ 26,685.66	\$ 36,962.66	\$ 49,293.08	\$ 64,018.84	\$ 81,534.02
Otros Pasivos Corrientes	\$ 98,045.95	\$ 110,371.88	\$ 112,247.59	\$ 104,946.36	\$ 106,139.05	\$ 109,482.25
<b>No Corriente</b>	\$ 240,100.00	\$ 231,329.81	\$ 250,240.34	\$ 267,928.65	\$ 275,685.58	\$ 289,314.44
Otros Pasivos No Corrientes	\$ 162,978.02	\$ 183,466.95	\$ 197,112.56	\$ 208,956.81	\$ 210,226.84	\$ 216,655.24
JUBILACION PATRONAL	\$ 77,121.98	\$ 47,862.87	\$ 53,127.78	\$ 58,971.84	\$ 65,458.74	\$ 72,659.20
<b>Patrimonio</b>						
<b>Capital</b>	\$ 301,471.17	\$ 298,098.73	\$ 412,038.20	\$ 548,743.29	\$ 712,004.58	\$ 906,191.40
Suscrito	\$ 3,411.44	\$ 3,412.44	\$ 3,413.44	\$ 3,414.44	\$ 3,415.44	\$ 3,416.44
Reservas	\$ 2,367.33	\$ 2,368.33	\$ 2,369.33	\$ 2,370.33	\$ 2,371.33	\$ 2,372.33
Legal	\$ 2,367.33	\$ 2,368.33	\$ 2,369.33	\$ 2,370.33	\$ 2,371.33	\$ 2,372.33
Resultados Acumulados	\$ 222,507.14	\$ 177,904.38	\$ 246,417.72	\$ 328,620.55	\$ 426,792.24	\$ 543,560.15
Ganancia Acumulada	\$ 222,507.14	\$ 177,904.38	\$ 246,417.72	\$ 328,620.55	\$ 426,792.24	\$ 543,560.15
Resultado del Ejercicio	\$ 73,185.26	\$ 114,413.58	\$ 159,837.71	\$ 214,337.97	\$ 279,425.57	\$ 356,842.48
Ganancia Neta del Ejercicio	\$ 73,185.26	\$ 114,413.58	\$ 159,837.71	\$ 214,337.97	\$ 279,425.57	\$ 356,842.48
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 994,372.47</b>	<b>\$ 975,916.75</b>	<b>\$ 1,168,005.03</b>	<b>\$ 1,317,082.53</b>	<b>\$ 1,533,426.54</b>	<b>\$ 1,797,673.93</b>

#### 4.15.4 Período de recuperación contable

Para el período de recuperación contable de la inversión se utiliza el Estado de Resultados, a través de este método se determina que la inversión se recuperará en, un año.

Tabla 95. Periodo de recuperación PAY BACK

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2017	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 39.550,84	\$ 218.889,55	\$ 382.982,04	\$ 465.709,19	\$ 495.570,84	\$ 498.386,34
<b>Saldo</b>	\$ 179.338,71				
<b>Periodo de recuperación</b>	1,22 año				

Elaborado por: Autores

#### 4.16 Ratios Financieros

Figura 76. Ratios financieros Indicadores de Liquidez

	<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Indicadores de Liquidez</b>						
<b>Liquidez</b>	\$ <b>1.64</b>	\$ <b>1.58</b>	\$ <b>1.56</b>	\$ <b>1.79</b>	\$ <b>1.87</b>	\$ <b>1.95</b>
Activo Corriente	744392.50	704746.66	787452.35	896632.24	1022424.53	1173464.69
Pasivo Corriente	452801.30	446488.21	505726.49	500410.60	545736.38	602168.09
<b>Prueba Acida</b>	\$ <b>1.32</b>	\$ <b>1.22</b>	\$ <b>1.20</b>	\$ <b>1.40</b>	\$ <b>1.47</b>	\$ <b>1.54</b>
Activo Corriente - Inventario	599811.05	544261.25	609313.55	698898.17	802939.71	929836.54
Pasivo Corriente	452801.30	446488.21	505726.49	500410.60	545736.38	602168.09
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	<b>291591.20</b>	<b>258258.45</b>	<b>281725.86</b>	<b>396221.64</b>	<b>476688.15</b>	<b>571296.60</b>
Activo corriente - pasivo corriente	291591.20	258258.45	281725.86	396221.64	476688.15	571296.60

Figura 77. Ratios financieros Indicadores de Gestión

	<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Indicadores de Gestion</b>						
<b>Antigüedad de cuentas por cobrar (DIAS)</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>33</b>
Cuentas por cobrar	236381.10	257051.87	289367.37	325745.45	386696.23	455310.28
ventas/365	7579.45	8532.31	9604.95	10812.45	12171.74	13701.93
<b>Antigüedad de inventario (DIAS)</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Inventario	144581.45	160485.41	178138.80	197734.07	219484.82	243628.15
Ventas/365	7579.45	8532.31	9604.95	10812.45	12171.74	13701.93
<b>Rotación de inventario (VECES)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Costo de venta	1712804.82	1901213.35	2110346.82	2342484.97	2600158.32	2886175.73
Inventario	144581.45	160485.4095	178138.8045	197734.073	219484.8211	243628.1514
<b>Antigüedad de cuentas por pagar (DIAS)</b>	<b>1890</b>	<b>895</b>	<b>424</b>	<b>201</b>	<b>95</b>	<b>45</b>
Cuentas por pagar proveedores	659570.01	346746.43	182290.11	95832.81	50380.83	26486.00
Compras/365	349.06	387.46	430.08	477.39	529.90	588.19
<b>Rotación de activo total (VECES)</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Ventas	2766498.95	3114291.82	3505807.78	3946543.51	4442686.73	5001203.03
Activo total	994372.47	975916.83	1168082.09	1317425.28	1533424.32	1788800.82

Figura 78. Ratios financieros Indicadores de Rentabilidad y Gestión

	<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>						
<b>Rendimiento de los activos</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>
Utilidad neta	76755.72	114413.58	159837.71	214337.97	279425.57	356842.48
Total Activo	994372.47	975916.83	1168082.09	1317425.28	1533424.32	1788800.82
<b>Apalancamiento patrimonial</b>	<b>\$ 2.30</b>	<b>\$ 2.27</b>	<b>\$ 1.83</b>	<b>\$ 1.40</b>	<b>\$ 1.15</b>	<b>\$ 0.98</b>
Total pasivo	692901.30	677818.03	755966.83	768339.25	821421.96	891482.53
Patrimonio neto	301471.17	298098.73	412038.20	548743.29	712004.58	906191.40
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>						
<b>Endeudamiento</b>	<b>70%</b>	<b>69%</b>	<b>65%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>
Pasivo total	692901.30	677818.03	755966.83	768339.25	821421.96	891482.53
Activo total	994372.47	975916.83	1168082.09	1317425.28	1533424.32	1788800.82
<b>Endeudamiento corto plazo</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>43%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>
Pasivo corriente	452801.30	446488.21	505726.49	500410.60	545736.38	602168.09
Activo total	994372.47	975916.83	1168082.09	1317425.28	1533424.32	1788800.82
<b>Endeudamiento largo plazo</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>
Pasivo no corriente	240100.00	231329.81	250240.34	267928.65	275685.58	289314.44
Activo total	994372.47	975916.83	1168082.09	1317425.28	1533424.32	1788800.82

#### **4.16.1 Análisis de los ratios financieros**

##### **Indicadores de Liquidez**

- **Liquidez:** El resultado obtenido se interpreta que por cada \$1 que posee la empresa de pasivo corriente o en lo que respecta a las deudas de corto plazo, se cuenta con \$ 1.64, \$ 1.58, \$ 1.56, \$ 1.79, \$ 1.87, \$ 1.95 para respaldar esa obligación desde el año 2017 hasta el 2022, respectivamente. Es decir, que las obligaciones a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un periodo de tiempo o igual o menor.
- **Prueba acida:** Este indicador representa la disponibilidad de bienes y derechos que son fácilmente convertibles en efectivos de la empresa. Aquí se excluyen los inventarios debido a que solo se tiene en cuenta la cartera, efectivo y algunas inversiones. Por ello por cada \$1, la empresa PINO ARISTATA S.A tiene disponible para pagar \$ 1.32, \$ 1.22, \$ 1.20, \$ 1.40, \$ 1.47, \$ 1.54, correspondientes a los 2017 al 2022.
- **Capital de trabajo neto:** Este indicador representa el excedente que existe en los activos corrientes de la empresa una vez que se han cancelado los pasivos corrientes, esta diferencia permanecen en la empresa PINO ARISTATA S.A como fondos permanentes para seguir con normalidad las operaciones de la empresa.

##### **Indicadores de gestión**

- **Antigüedad de cuentas por cobrar:** Con este indicador se puede mencionar que las cuentas por cobrar llevan 31, 30, 32 o 33 días en convertirse en efectivo, es decir, los días en que la empresa recupera su cartera, y se puede señalar que llevan un buen manejo de la misma.

- Antigüedad de inventario: Este indicador señala que el inventario puede permanecer en bodega por 19 o 18 días, lo cual significa que hay un incremento en las ventas de la empresa y existe una buena gestión de los inventarios.
- Rotación de inventario: Este indicador señala que el inventario rota 12 veces al año, es decir, los inventarios se vendieron o rotaron cada mes y estuvieron en bodega el mismo tiempo antes de ser vendidas.
- Antigüedad de cuentas por pagar: Este indicador expresa el uso del crédito de proveedores que posee la empresa PINO ARISTTATA S.A, la cuenta más antigua por pagar es la del año 2017 con 1890 días.
- Rotación de activo total: Este indicador señala que el activo rota 3 veces al año, es decir que, si se divide para los 365 días del año se tiene que los activos rotan cada 121 días, lo cual es la cantidad de días que les toma a los activos de la empresa PINO ARISTATA S.A convertirse en efectivo.

### **Indicadores de rentabilidad**

- Rendimiento de los activos: Este indicador mide el retorno que la empresa obtiene por cada dólar que invierte en los activos, lo cual en este caso va desde un 8% en el 2017 hasta un retorno del 20% en el 2022.
- Apalancamiento patrimonial: Este indicador ayuda a medir el compromiso que tiene la empresa PINO ARISTATA S.A. para con los acreedores. Por cada \$1 en el patrimonio se tiene deudas por \$2.30 en el 2017 disminuyendo en el 2022 a \$0.98.

### **Indicadores de endeudamiento**

- Endeudamiento: En este indicador se tiene que la porción de activos financiados por deuda es del 70% en el 2017 pero disminuye en el 2022 a un 50%, lo cual representa

las deudas u obligaciones que posee la empresa PINO ARISTATA S.A con relación a los recursos que dispone para poder satisfacerlas o cumplirlas.

- Endeudamiento a corto plazo: Este ratio mide la relación que existe entre el pasivo corriente, es decir, las deudas y obligaciones a corto plazo que posee la empresa PINO ARISTATA S.A y el activo que representa los bienes y derechos de la empresa. Es decir, mide el financiamiento de la empresa, lo cual representa un apalancamiento del 46% para el año 2017 disminuyendo a 34% para el 2022.
- Endeudamiento a largo plazo: Este ratio mide la relación que existe entre el pasivo no corriente, es decir, las deudas y obligaciones mayores a un año que posee la empresa PINO ARISTATA S.A y el activo total, que son los bienes y derechos de la empresa. Para el 2017 la empresa tiene un apalancamiento del 24%, disminuyendo a 16% para el 2022, lo cual significa que PINO ARISTATA S.A tiene más deudas a corto plazo que a largo plazo.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Después del análisis exhaustivo del presente proyecto de investigación, se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones acerca del tema:

- No hay acuerdo de fijación de precios preferenciales o extensión en tiempo de créditos entre proveedores y PINO ARISTATA S.A. para solventar situaciones de cambio de políticas de mercado, ya que los factores externos que han influido las importaciones de productos y disminución de ventas afecta la representación de las marcas en el Ecuador.
- La página web de la empresa tiene falencias, no es dinámica y su actividad en redes sociales es poco conocida. La falta de interacción con publicidad virtual a través de medios tales como Smartphone, Tablet y computadoras de escritorio no permite expandir las marcas de la empresa de forma eficiente, hacia nuevos segmentos y clientes.
- En el área de Recursos Humanos se puede percibir inconformidad por la falta de capacitación constante al personal de ventas y a su vez problemas operativos con el proceso de pago de nómina.
- Las promociones y descuentos vigentes están dirigidos tan solo a un grupo específico de clientes y no se cuenta con una política constante establecida para cada uno de sus segmentos.
- Los productos que vende la empresa son de calidad europea y con un costo elevado en comparación a los que ofrece la competencia que son de buena calidad pero de origen asiático.
- Los incentivos al personal de ventas son esporádicos.

## Recomendaciones

Por lo anteriormente planteado se recomienda lo siguiente:

- Establecer estrategias de negociación con los proveedores. Congelar precios a largo plazo o establecer políticas de crédito, con el fin de estar prevenido ante cambios de políticas gubernamentales que pueden incidir en las importaciones y que pueden comprometer las ventas de la empresa.
- Se debería contratar un COMMUNITY MANAGER para el manejo de la página web y redes sociales, considerando que éstas últimas son la versión más económica para llegar el público al que se dirige la empresa. La página web debería considerar un carrito de compras donde el cliente complete sus datos para facturación de su requerimiento, además de las respectivas formas de pago virtuales.
- Realizar un plan de capacitación trimestral al personal en sus respectivas áreas con asesoría externa.
- Elaborar una planificación anual de promociones y descuentos para los segmentos de clientes de acuerdo a la categoría de producto.
- Se debería realizar la búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan productos similares a los que manejan las marcas actuales, que sean de buena calidad, atractivos para el consumidor y con mejor opción de precios.
- Planificar los incentivos para la fuerza de ventas anualmente, estableciendo una comisión por meta mensual cumplida y una bonificación extra por meta anual superada.

## Referencias

- Guerrero Cuenca, G. A., & Mendoza Mendoza, A. M. (2012). *“Tutorial práctico de los procesos tributarios que deben cumplir los contribuyentes especiales y las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad”*. obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r9mcclkmhrcj:dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1846/1/tesis%2520maribel.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Aladi. (2016). *asociación latinoamericana de integración*. obtenido de <http://www.aladi.org/sitioaladi/origenregimenvigente.html>
- alto nivel. (5 de enero de 2017). *las ventajas de un plan de mercadotecnia*. obtenido de las ventajas de un plan de mercadotecnia: <http://www.altonivel.com.mx/las-ventajas-de-un-plan-de-mercadotecnia/>
- Andes. (8 de marzo de 2015). *el feriado bancario, 16 años después*. obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/feriado-bancario-ecuador-16-anos-despues.html>
- Arreaga suárez, f. a. (2016). *“propuesta de estrategias económicas en cinaimpor s.a. para enfrentar las reformas arancelarias*. guayaquil.
- Báez, d. s. (14 de septiembre de 2013). *comercio internacional: un breve análisis desde ecuador enfocado en los países en vías en desarrollo*. obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/comercio-internacional.html>
- Balladares, d. i. (2016). *“impacto de las salvaguardias a las importaciones en el ecuador periodo 2010-2015”*. guayaquil, ecuador.
- Balladares, d., & paguay, i. (2016). *impacto de las salvaguardias en el ecuador periodo 2010-2015*. guayaquil.
- Ballesteros, r. h. (2013). *plan de marketing, diseño, implementación y control*. ecoe ediciones.
- Banco Central Del Ecuador*. (2002). obtenido de boletín trimestral de la balanza de pagos del ecuador.
- Bastar, s. (2012). *metodología de la investigación*. méxico: red tercer milenio .
- Cabrera, j. (2011). *“política arancelaria en elecuador y su incidencia en el comercio exterior años 2008-2010”*. guayaquil.
- Camino, j. r. (2012). *marketing sectorial*. en j. r. camino, *marketing sectoria*.
- Casado, f., & sánchez, r. (septiembre de 2015). *periodismo y política cuando se rompen las reglas*. pág. 130. obtenido de [http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2017/libro-periodismo-y-politica/libro\\_periodismo-y-politica.pdf](http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2017/libro-periodismo-y-politica/libro_periodismo-y-politica.pdf)
- Cedeño Sánchez Kenny Javier, d. p. (2015). *las salvaguardias y el impacto en la economía ecuatoriana*.

Código de trabajo. (2015). *cumplimientos y obligaciones*.

Comercio, e. (13 de febrero de 2017). *las exportaciones de ecuador bajaron 8% en el 2016; las importaciones se desplomaron 24%*. obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-importaciones-balanzacomercial-petroleo.html>

Comex. (2016). obtenido de ministerio de comercio exterior- resoluciones.

Comex. (2016). *resolución*. ecuador.

Córdoba, a. (2016). *las cinco fuerzas de porter*. obtenido de <https://www.timemanagerweb.com/2016/12/19/las-5-fuerzas-de-porter/>

Cueva, j. f. (19 de abril de 2015). *efecto de las salvaguardias*.

Diario el Comercio. (2015). *el comercio*. guayaquil- ecuador.

Diario el Universo. (1 de abril de 2017). *arranca plan para eliminar salvaguardias en ecuador*. pág. 5. obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/01/nota/6118328/hoy-arranca-plan-eliminar-salvaguardias>

diccionario abc. (12 de enero de 2017). *definición de bolígrafo*. obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/boligrafo.php>

ekos, r. (2011). *negocios edición 223*. 116.

el ciudadano sistema de información oficial. (21 de diciembre de 2015). obtenido de empresa china invertirá en ensambladora del ecuador: <http://www.elciudadano.gob.ec/empresa-china-invertira-en-ensambladora-del-ecuador/>

*el efecto de las salvaguardias ya se siente en el consumo*. (29 de marzo de 2015). obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/29/nota/4711516/efecto-salvaguardias-ya-se-siente-consumo>

el universo. (26 de abril de 2017). *tres cambios en salvaguardia reportó juan carlos cassinelli ante omc*. obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/26/nota/6154708/tres-cambios-salvaguardia-reporto-cassinelli-ante-omc>

Enríquez, c. (3 de febrero de 2015). *los aranceles preocupan a los ferreteros*. obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/aranceles-ferreterias-salvaguardias-insumos-costos.html>

García, m. (junio de 2012). *contribuciones a la economía*. obtenido de estrategias de comercialización: <http://www.eumed.net/ce/2012/gme.html>

Guerra, c. e. (mayo de 2015). *regímenes especiales*. obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/regimenes-especiales>

- Inen. (2015). *certificación de calidad de los productos*.
- Iturralde, o. (6 de febrero de 2012). wilman ordóñez, en el extranjero. *el universo*, pág. 12.
- Lázaro, a., & asensi, j. (1987). *la entrevista*. madrid: narcea.
- Malhotra, n. (2008). *investigación de mercados*. méxico: pearson educación.
- Marketing. (2014). *entepreneut growth*. en marketing, *beneficios de un plan de marketing* (pág. 12). obtenido de beneficios de un plan de marketing:  
<https://www.entrepreneur.com/article/263925>
- Osorio, l. l. (14 de abril de 2016). *ecuador: las salvaguardias y sus efectos*. obtenido de  
<http://marcotradenews.com/noticias/ecuador-las-salvaguardias-y-sus-efectos-45834>
- Paredes Durán, v., & rojas castillo, s. (2015). *analisis de las salvaguardias a la importación de productos provenientes de paises que conforman la comunidad andina(can) y su impacto en el consumo ecuatoriano del sector automotriz*. guayaquil, ecuador.
- Peñalver, p. (12 de agosto de 2015). *paso a paso: estructura de un plan de marketing digital*. obtenido de paso a paso: estructura de un plan de marketing digital:  
<https://www.wearemarketing.com/blog/paso-a-paso-estructura-de-un-plan-de-marketing-digital>
- Pérez; bustamante; ponce. (2015). *salvaguardia: el dilema de la balanza*.
- Pino Aristata. (2016). *pino aristata sociedad anónimaa*. obtenido de  
<http://www.pinoaristata.com.ec/>
- Porter, m. (23 de julio de 2014). *manual de facilitadores de procesos de innovación comercial*. obtenido de estrategias de comercialización:  
[file:///c:/users/windows7/downloads/5-estrategias-competitivas%20\(1\).pdf](file:///c:/users/windows7/downloads/5-estrategias-competitivas%20(1).pdf)
- Proecuador. (2016). *derechos arancelarios*. obtenido de  
<http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>
- Resolución. (2015).
- Romero, d. (21 de abril de 2017). *plan de marketign ¿qué es y como hacer uno?* obtenido de plan de marketign ¿qué es y como hacer uno?: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Sampieri, h. (2014). *metodología de la investigación*. méxico: mcgrawhill education.
- Sánchez, a. (2016). *plan de marketing 2016*. méxico.
- sistema de información cultural de mercosur*. (23 de agosto de 2012). obtenido de  
<http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article9285>
- Struve, j. r. (junio de 2015). *“las salvaguardias y la economía ecuatoriana periodo 2015”*. méxico: mc graw hill.

Anexo 1. Procedimiento para establecer población de clientes potenciales

PAPELERIA			
Variables	Datos	Redondeados	
MAX	95445,67	95446,00	
MIN	16,26	16,00	
k	6,00		
n	452,00		
i	15904,90	15905,00	16000,00 Intervalo utilizado

Rango de Ventas		f	fr
10	16.010	446	99%
16.011	32.011	2	0%
32.012	48.012	1	0%
48.013	64.013	1	0%
64.014	80.014	1	0%
80.015	96.015	1	0%
<b>Puntuaciones fuera del rango:</b>		0	0%
<b>Total puntuaciones revisadas:</b>		452	100%

FERRETERIA			
Variables	Datos	Redondeados	
MAX	45350,00	45350,00	
MIN	10,23	10,00	
k	6		
n	247		
i	7556,63	7557,00	7600,00 Intervalo utilizado

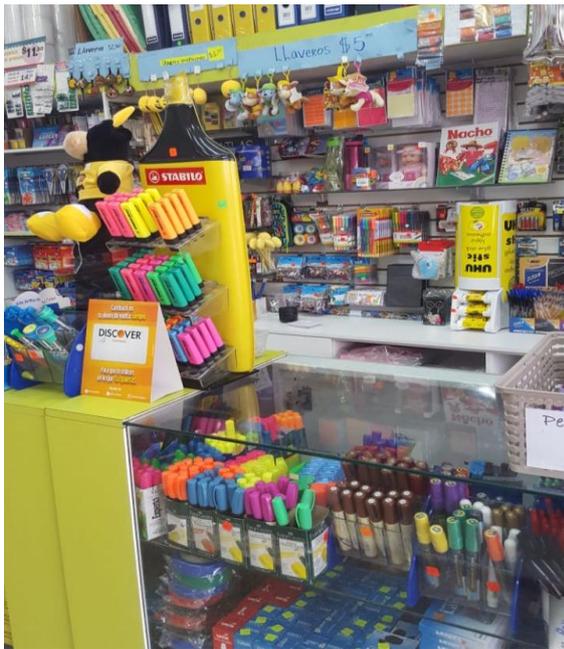
Rango de Ventas		f	fr
10,00	7610,00	233,00	94%
7611,00	15211,00	4,00	2%
15212,00	22812,00	3,00	1%
22813,00	30413,00	3,00	1%
30414,00	38014,00	1,00	0%
38015,00	45615,00	3,00	1%
<b>Puntuaciones fuera del rango:</b>		0	0%
<b>Total puntuaciones revisadas:</b>		247,00	100%

<b>Total de puntuaciones revisadas</b>	452	<b>699</b> población general clientes potenciales
	247	

Anexo 2. Evidencias fotográficas del campo de investigación en ferreterías



Anexo 3. Evidencias fotográficas del campo de investigación en papelerías



#### Anexo 4. Resolución del SENAE 2017-0001-RE (M) Tasa de servicio de control aduanero

**Artículo 1.- Definiciones.-** Para efectos de la presente resolución, se adoptan las siguientes definiciones:

**ANÁLISIS DE RIESGOS:** El uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia de los riesgos definidos y la magnitud de sus probables consecuencias, así como el tipo y amplitud del control a efectuar en las diferentes fases del control aduanero.

**CONTROL ADUANERO:** El conjunto de medidas adoptadas por la administración aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de normas supranacionales y normativa aduanera nacional vigente, en el ejercicio de todas las facultades asignadas a esta Administración Aduanera.

**FASES DE CONTROL ADUANERO:** El control aduanero que la Administración Aduanera ejerce, lo efectúa en las siguientes fases:

- a) Control anterior o previo: ejercido antes de la admisión de la declaración aduanera de mercancías.
- b) Control durante el despacho: el ejercido desde el momento de la admisión de la declaración por la aduana y hasta el momento del levante o embarque de las mercancías.
- c) Control posterior: el ejercido a partir del levante o del embarque de las mercancías despachadas para un determinado régimen aduanero.

**PERFIL DE RIESGO:** Descripción de un conjunto de riesgos, con una combinación predeterminada de indicadores de riesgo, con base en la información que ha sido reunida, analizada y categorizada.

**RIESGO:** La probabilidad de que se produzca un hecho en relación con la entrada, salida, tránsito, almacenamiento, entrega y destino de las mercaderías, que constituya un incumplimiento de la normativa aduanera o de otras disposiciones cuya aplicación sea de competencia o responsabilidad de las Aduanas.

**Artículo 2.- Objeto de la Tasa.-** La tasa es por el servicio de control aduanero efectuado en todo el territorio nacional por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en las fases de control anterior, concurrente y posterior.

**Artículo 2.- Objeto de la Tasa.-** La tasa es por el servicio de control aduanero efectuado en todo el territorio nacional por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en las fases de control anterior, concurrente y posterior.

**Artículo 3.- Sujeto activo.-** El sujeto activo de esta tasa es el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

**Artículo 4.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos de estas tasas, todos aquellos que ingresen mercancías extranjeras al territorio ecuatoriano y que se acojan a los regímenes aduaneros de importación, de excepción y otros regímenes aduaneros.

**Artículo 5.- Tarifa, base imponible y liquidación.-** Para efectos de aplicación de la tasa del servicio de control aduanero, se establece una tarifa de diez (10) centavos de dólar de los Estados Unidos de América, que se aplica sobre la base imponible constituida por el coeficiente resultante de dividir el peso neto declarado por ítem (gramos) para la unidad de control (gramos), conforme a la siguiente fórmula:

$$USD 0.10 \times \frac{\text{Peso neto declarado por ítem (gr)}}{\text{Unidad de Control (gr) según anexo}}$$

Tendrán tarifa cero (0) centavos de dólar de los Estados Unidos de América, los siguientes presupuestos:



1. Quienes se amparen al régimen aduanero de Reimportación en el mismo estado.
2. Quienes se amparen al régimen aduanero de Admisión Temporal para Perfeccionamiento activo.
3. Cualquiera de las formas de culminación de regímenes aduaneros de importación y otros regímenes aduaneros, en los que sea aplicable la mencionada finalización.
4. Quienes se amparen en el régimen aduanero de importación a consumo, con exoneración de tributos al comercio exterior de las siguientes mercancías:

4.1 Efectos personales de viajeros;

4.2 Envíos de socorro por catástrofes naturales o siniestros análogos a favor de entidades del Sector Público o de organizaciones privadas de beneficencia o de socorro;

4.3 Donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del sector público o del sector privado sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del sector público;

4.4 Féretros o ánforas que contengan cadáveres o restos humanos;

4.5 Muestras sin valor comercial, dentro de los límites y condiciones que establezca el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador;

4.6 Los aparatos médicos, ayudas técnicas, herramientas especiales, materia prima para órtesis y prótesis que utilicen las personas con discapacidades para su uso o las personas jurídicas encargadas de su protección. Los vehículos para estos mismos fines, dentro de los límites previstos en la Ley Orgánica de Discapacidades;

4.7 Fluidos, tejidos y órganos biológicos humanos, para procedimientos médicos a realizarse conforme la legislación aplicable para el efecto; y

4.8 Los objetos y piezas pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado importados o repatriados que realicen las instituciones del Estado legalmente establecidos para el efecto.

**Artículo 6.- Declaración y liquidación.-** La tasa por el servicio de control aduanero debe ser declarada y liquidada en cada Declaración Aduanera que ampare el ingreso de mercancías extranjeras bajo los regímenes aduaneros de importación, de excepción y otros regímenes aduaneros, de conformidad con los plazos previstos en el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Se exceptúan de la declaración de esta tasa, los sujetos pasivos que no tienen la obligación de presentar Declaraciones Aduaneras.

**Artículo 7.- Plazo para el pago.-** La tasa por el servicio de control aduanero debe ser pagada dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha en que se autoriza el pago en la liquidación de los tributos al comercio exterior.

**Artículo 8.- Anexo.-** Forma parte integrante de la presente resolución el anexo que será publicado en la página web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

## CÓDIGO DE COMERCIO

### Título Preliminar

#### DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 1.-** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

**Art. 2.-** Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

**Art. 3.-** Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieran comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

7.- El seguro;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aun entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza.

9.- Las operaciones de banco;

10.- Las operaciones de correduría;

11.- Las operaciones de bolsa;

12.- Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;

13.- Las asociaciones de armadores;

14.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;

## **Sección II**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES**

Parágrafo 1o.

#### **DE LA MATRÍCULA DE COMERCIO**

**Art. 21.-** La matrícula de comercio se llevará en la Oficina de Inscripciones del cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el Jefe Político del Cantón. Los asientos serán numerados según la fecha en que ocurran, y suscritos por el Registrador de la Propiedad.

**Art. 22.-** Toda persona que quiera ejercer el comercio con un capital mayor de mil sucres, se hará inscribir en la matrícula del cantón. Al efecto, se dirigirá por escrito a uno de los jueces provinciales, haciéndole conocer el giro que va a emprender, el lugar donde va a establecerse, el nombre o razón con que ha de girar, el modelo de la firma que usará, y si intenta ejercer por mayor o menor la profesión mercantil, el capital que destina a ese comercio.

Si fuere una sociedad la que va a establecerse, se expresará en la matrícula el nombre de todos los socios solidarios; y si varios de ellos tuvieren derecho a usar de la firma social, se acompañará el modelo de la firma de cada uno de ellos. Si fuere un solo individuo, la firma que usará en sus actos de comercio.



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR

Ganadería, Acuacultura y Pesca, de fecha 5 de marzo de 2015, recomienda el ámbito y niveles de la sobretasa arancelaria necesaria para salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos;

En ejercicio de las facultades conferidas en el COPCI, en concordancia con el artículo 70 del Reglamento de Funcionamiento del COMEX, expedido mediante Resolución No. 001-2014 del 14 de enero de 2014, y demás normas aplicables;

**RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el Anexo de la presente resolución.

La sobretasa arancelaria será adicional a los aranceles aplicables vigentes, conforme al Arancel del Ecuador y los acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es Parte contratante.

**Artículo Segundo.-** Se excluyen de la aplicación de esta salvaguardia a las siguientes importaciones:

- a) Aquellas mercancías que requieran ser nacionalizadas y que hayan sido legalmente embarcadas, con destino al Ecuador, hasta la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución;
- b) Aquellas previstas en el artículo 125 del COPCI.
- c) Aquellas mercancías importadas a un régimen aduanero diferente al previsto en el artículo 147 del COPCI.
- d) Aquellas mercancías que provengan de la cooperación internacional en favor de una población beneficiaria del Ecuador que reciba dicha ayuda, sea a través del sector público, organizaciones no gubernamentales (ONG) o las entidades de cooperación correspondientes.
- e) Aquellas mercancías originarias de países de menor desarrollo relativo miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), conforme la Resolución 70 del Comité de Representantes de la ALADI.

El Comité Ejecutivo del COMEX calificará la pertinencia de exclusión de los casos previstos en el literal d) de este artículo.

**Artículo Tercero.-** El seguimiento y evaluación de la aplicación de esta salvaguardia corresponderá al Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio Coordinador de la Política



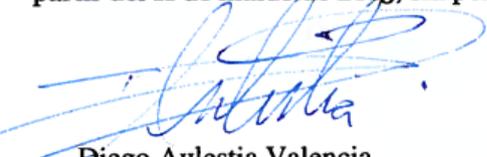
REPÚBLICA DEL ECUADOR  
COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR

Económica y Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, con el fin de garantizar que dicha medida responda, de manera proporcionada, a las necesidades existentes a fin de enfrentar la situación referente a la balanza de pagos, debiendo atenuarse en proporción al mejoramiento de la misma y eliminarse cuando deje de ser necesaria.

**Artículo Cuarto.-** Al Ministerio de Comercio Exterior le corresponderá notificar la medida a la que se refiere la presente Resolución y realizar las actuaciones que corresponda, en los plazos y condiciones determinados por los acuerdos de integración y los acuerdos comerciales internacionales vigentes de los que el Ecuador es Parte.

**DISPOSICIÓN FINAL**

Esta Resolución fue adoptada en sesión del 6 de marzo de 2015 y entrará en vigencia a partir del 11 de marzo de 2015, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

  
Diego Aulestia Valencia  
**PRESIDENTE**

  
Iván Ortiz Wilchez  
**SECRETARIO AD HOC**



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR

**RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Reformar el Anexo único de la Resolución No. 011-2015 del Pleno del COMEX, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 456 de 11 de marzo de 2015 y sus modificaciones, donde consta 40% de sobretasa arancelaria reemplazar por 35%; y, donde dice 25% de sobretasa arancelaria sustituir por 15%.

**Artículo 2.-** Sustituir la tabla del artículo 2 de la Resolución No. 006-2016, adoptada por el Pleno del COMEX el 29 de abril de 2016, por la siguiente:

AÑO 2017			
Sobretasa	ABRIL	MAYO	JUNIO
15%	10,0%	5,0%	0,0%
35%	23,3%	11,7%	0,0%

**DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Las modificaciones incorporadas en la presente Resolución únicamente reforman lo señalado en este instrumento, en lo demás se atenderá respectivamente a lo dispuesto en la Resolución No. 011-2015 del Pleno del COMEX, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 456 de 11 de marzo de 2015; y, Resolución No. 006-2016 de 29 de abril de 2016.

**SEGUNDA.-** La Secretaría Técnica del COMEX, en uso de las atribuciones constantes en el Reglamento de Funcionamiento del Comité de Comercio Exterior (COMEX), remitirá esta Resolución al Registro Oficial para la correspondiente publicación.

**DISPOSICIÓN FINAL**

La presente Resolución entrará en vigencia a partir del 26 de octubre de 2016, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial y, se implementará de conformidad con lo establecido en el artículo 112 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

**COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.-** Dado en Quito, D.M., a los 06 días del mes de septiembre de 2016.

  
Humberto Jiménez  
PRESIDENTE (S)

  
Xavier Rosero  
SECRETARIO