

## ÍNDICE      No. páginas

Resumen ejecutivo	1		
Executive summary	3		
CAPÍTULO 1			
GENERALIDADES	4		
1.1 Historia	4		
1.2 Misión	8		
1.3 Visión	9		
1.4 Objetivos	9		
1.5 Estructura de la Organización		10	
1.5.1 Organigrama Estructural	16		
1.5.2 Valores y Principios Empresariales		16	
CAPÍTULO 2			
ANÁLISIS SITUACIONAL		17	
2.1 Condiciones básicas para hacer el estudio situacional			17
2.1.1 Portafolio de productos	17		
2.1.2 Análisis del comportamiento de los proveedores			21
2.1.3 Tendencias de crecimiento del mercado		24	
2.1.4 Demanda Total	26		
2.1.5 Producto	26		
2.1.6 Precio	28		
2.1.7 Distribución	29		
2.1.8 Promoción	32		
2.2 Análisis Interno y Externo		32	
2.2.1 Análisis Interno	32		
2.2.2 Análisis Externo	35		
2.2.2.1 Sector Geográfico	35		
2.2.2.2 Población de la Zona Central		36	
2.2.2.3 Competencia	40		
2.3 Análisis F.O.D.A.	42		
2.3.1 Fortalezas	42		
2.3.2 Oportunidades	43		
2.3.3 Debilidades	43		
2.3.4 Amenazas	45		
2.4 Matrices de Resultados		49	
2.4.1 Matriz de Resumen F.O.D.A.		49	
2.4.2 Matriz de Impacto	51		
2.4.3 Matrices de Acción	53		
2.4.4 Objetivos Estratégicos		54	
CAPÍTULO 3			

ESTUDIO DE MERCADO		
3.1	Diseño e Implementación de la Investigación	56
3.2	Recolección de Datos	59
3.2.1	Tipo de muestreo	59
3.2.2	Tamaño de la muestra	59
3.3	Análisis e interpretación de la Información	61
3.4	Determinación de la Demanda	73
3.4.1	Proyección de la Demanda	75
3.5	Determinación de la Oferta	76
3.5.1	Proyección de la Oferta	77
3.6	Demanda Insatisfecha	78
CAPÍTULO 4		
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO		80
4.1	Segmentación del mercado	80
4.2	Definición del mercado meta	86
4.3	Diseño de Estrategias de mercadotecnia	86
4.3.1	Estrategias de producto	87
4.3.2	Estrategias de precio	88
4.3.3	Estrategias de plaza	89
4.3.4	Estrategias de promoción	90
4.4	Implementación del Plan de Mercadeo	91
4.4.1	Cronograma de Ejecución del Plan de Mercadeo	92
CAPÍTULO 5		
ANÁLISIS FINANCIERO		93
5.1	Procesos de Análisis Financiero	93
5.2	Ingresos	93
5.3	Egresos	95
5.3.1	Gastos Directos	95
5.3.2	Gastos Indirectos	96
5.4	Estados Financieros	97
5.4.1	Balance General	97
5.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	98
5.4.3	Flujo de Caja Proyectado	98
5.4.3.1	Pan de Inversión	99
5.4.3.2	Flujo de Caja con Escenario Real	100
5.4.3.3	Flujo de Caja con Escenario Pesimista	102
5.4.3.4	Flujo de Caja con Escenario Optimista	103
5.5	Indicadores Financieros	104
5.5.1	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)	104
5.5.1.1	Tasa Pasiva	104
5.5.1.2	Tasa Activa	105
5.5.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	106
5.5.3	Valor Actual Neto (VAN)	107

5.5.4 Período de Recuperación de la Inversión (Pay back)	108
5.5.5 Razón Beneficio/Costo	109
5.6 Evaluación Financiera	111
5.7 Análisis de Sensibilidad	112
<b>CAPÍTULO 6</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 Conclusiones	114
6.2 Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA	118
Anexos	119

## **LISTADO DE CUADROS**

Cuadro No. 1	Valores y Principios Empresariales	16
Cuadro No. 2	Ventas según Proveedor 2007-2008	21
Cuadro No. 3	Porcentaje de Crecimiento en Ventas	24
Cuadro No. 4	Participación de productos por Categorías	27
Cuadro No. 5	Condiciones Comerciales	28
Cuadro No. 6	Proyección de la Población Total Área Urbana zona Central de Ecuador	36
Cuadro No. 7	Proyección de Población Prov. Bolívar	37
Cuadro No. 8	Proyección de Población Prov. Cotopaxi	37
Cuadro No. 9	Proyección de Población Prov. Chimborazo	38
Cuadro No. 10	Proyección de Población Prov. Tungurahua	38
Cuadro No. 11	Proyección de Población Prov. Napo	39
Cuadro No. 12	Proyección de Población Prov. Pastaza	39
Cuadro No. 13	Variación de la Inflación	46
Cuadro No. 14	Variación del Desempleo	47
Cuadro No. 15	Matriz resumen F.O.D.A	49
Cuadro No. 16	Análisis Ambiente Interno y Externo	50
Cuadro No. 17	Matriz de Impacto	52
Cuadro No. 18	Matriz de Acción	53

Cuadro No. 19	Matriz de Síntesis	54
Cuadro No. 20	Objetivos de Cada Pregunta de la Encuesta	58
Cuadro No. 21	Demanda Histórica	74
Cuadro No. 22	Demanda Proyectada	76
Cuadro No. 23	Oferta	77
Cuadro No. 24	Demanda Insatisfecha Proyectada	78
Cuadro No. 25	Implementación del Plan de Mercadeo	91
Cuadro No. 26	Cronograma de Ejecución del Plan de Mercadeo	92
Cuadro No. 27	Gastos Directos	95
Cuadro No. 28	Gastos Indirectos	96
Cuadro No. 29	Balance General	97
Cuadro No. 30	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	98
Cuadro No. 31	Plan de Inversión	99
Cuadro No. 32	Detalle de la Inversión	100
Cuadro No. 33	Flujo de Caja Proyectado Escenario Real	101
Cuadro No. 34	Flujo de Caja Proyectado Escenario Pesimista	102
Cuadro No. 35	Flujo de Caja Proyectado Escenario Optimista	103
Cuadro No. 36	Tasa Pasiva	105
Cuadro No. 37	Tasa Activa	106
Cuadro No. 38	Tasa Interna de Retorno	107
Cuadro No. 39	Valor Actual Neto	108
Cuadro No. 40	Período de Recuperación de la Inversión	109
Cuadro No. 41	Razón Beneficio/Costo	110
Cuadro No. 42	Indicadores Financieros del Plan de Mercadeo	111
Cuadro No. 43	Análisis de Sensibilidad	113

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1	Organigrama Estructural	15
Gráfico No. 2	Participación Proveedores 2007-2008	21
Gráfico No. 3	Ventas 2007-2008	23
Gráfico No. 4	Crecimiento en Ventas	24
Gráfico No. 5	Participación de Productos por Categorías	27
Gráfico No. 6	División Política del Ecuador	35
Gráfico No. 7	Variación de la Inflación	45
Gráfico No. 8	Motivos para realizar la compra	62
Gráfico No. 9	Factores que motivan a la compra	63
Gráfico No. 10	Aspecto Definitivo para realizar la compra	64
Gráfico No. 11	¿Quién decide la compra?	64
Gráfico No. 12	Tipo de clientes	65
Gráfico No. 13	Entrega de Productos	66
Gráfico No. 14	Forma de Pago	66
Gráfico No. 15	Días de crédito	67
Gráfico No. 16	Consumidor Final	68
Gráfico No. 17	Preferencias para promocionar el producto	69
Gráfico No. 18	Calificación del servicio	70
Gráfico No. 19	Beneficios por compra distribuidor vs supermercado	71
Gráfico No. 20	Preferencias de servicio	71
Gráfico No. 21	Participación en el mercado	72
Gráfico No. 22	Demanda Histórica	74
Gráfico No. 23	Demanda Proyectada	76
Gráfico No. 24	Oferta Proyectada	78
Gráfico No. 25	Demanda Insatisfecha Proyectada	79
Gráfico No. 26	Macrosegmentación de mercado	82
Gráfico No. 27	Segmentación de mercado según sexo y edad	83
Gráfico No. 28	Segmentos de mercado	85
Gráfico No. 29	Segmentación Geográfica	85

Gráfico No. 30	Ingresos Proyectados	94
----------------	----------------------	----

## **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo 1	Encuesta	119
Anexo 2	Cronograma de actividades de la agencia publicitaria	121

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Distribuidora M&M es una empresa que se encuentra en el mercado desde Mayo del año 2000, se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, entre los productos que comercializa están: lácteos, confites, cuidado personal, entre otros.

Los proveedores con los que trabaja esta empresa son: Alpina, Ferrero, Universal Sweet Industries, Tropicalimentos (Facundo), Nirsa, Dibeal, Kimberly Clark.

El alcance de la distribución que mantiene la empresa es a nivel provincial, al momento tiene una cobertura de seis provincias de la sierra centro del Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Pastaza, Napo.

Pese a haber conseguido un crecimiento de ventas y lograr permanecer en el mercado por estos años, hasta el momento no se había desarrollado ningún plan de mercadeo para conseguir profesionalizar el desempeño de su departamento comercial.

En este estudio hemos logrado establecer un plan de mercadeo para la Distribuidora M&M, partiendo de un diagnóstico en el que se incluyó un análisis interno y externo del entorno, se consiguió establecer los objetivos y estrategias que forman parte de este plan.

De este diagnóstico se logró determinar una gran debilidad que tiene M&M que es no tener una imagen corporativa independiente a las de sus proveedores, la ejecución del plan parte con la corrección de esta situación. Luego de realizar un estudio de mercado se logró determinar el mercado meta y segmentar el mercado desde un punto de vista geográfico y demográfico.

El análisis financiero de este proyecto arroja datos muy alentadores que permiten que sea esta la mejor opción de inversión, luego de un análisis de tres posibles escenarios.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

M&M Wholesaler has been on the market since May 2000 dedicated to the commercialization of massive consumption products such as dairy products, sweets and candy, and personal hygiene products, to mention a few. M&M's suppliers include Alpina, Ferrero, Universal Sweet Industries, Tropicalimentos (Facundo), Nirsa, Dibeal, and Kimberly Clark. Currently, M&M distributes

these products to six different provinces within the central mountain range of Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Pastaza, and Napo.

Despite the fact that M&M has been able to stay on the market and maintain increasing sales revenues during these years, up to this point, they had not developed either a marketing plan or strategies to further improve their sales department. With this study, we have been able to establish a marketing plan for M&M that considers internal as well as external determining factors. Furthermore, we devised the goals and the strategies that will be part of this scheme.

The initial step of our proposal allowed us to determine that one of the weaknesses of M&M is the lack of an independent corporative image, separate of those of its providers. The implementation of our plan starts with the correction of this circumstance. After conducting a market research, we could determine the goal-market for M&M. Additionally, we divided this market into sections, taking into account geographic and demographic aspects.

After considering three different possible scenarios, the financial analysis of this project in particular shows encouraging results, which lead us to conclude that this will be the best option for investment.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 HISTORIA**

Distribuidora M&M inició sus actividades el mes de mayo del año 2000, pero

antes de empezar a hablar acerca de esta empresa es importante dar a conocer los siguientes antecedentes:

En un inicio el propietario de la Distribuidora M&M, el Sr. Didier Mafla había trabajado para la compañía Alpina, en calidad de jefe de agencia de la ciudad de Ambato.

Alpina había llegado al Ecuador en año de 1997 para introducir sus productos lácteos en nuestro mercado, en este año, esta empresa, realizó una fuerte inversión para lograr ingresar y competir en el segmento de lácteos.

A partir de los últimos meses del año 1998 hasta el mes de noviembre de 1999; el Sr. Mafla, tuvo a su cargo el manejo de las áreas administrativas y de ventas en la agencia de Ambato.

La parte laboral y contable, se la maneja directamente desde Quito, donde funcionaba la oficina principal de Alpina.

A partir de los últimos meses del año 1998, Didier Mafla se trasladó a la ciudad de Ambato, la oficina que él manejaría, estaba conformada por:

- 1 jefe de agencia
- 5 vendedores
- 1 bodeguero
- 3 ayudantes para entrega de mercaderías
- 2 camiones fletados para la distribución
- 1 cajera facturadora

Esta sucursal de Alpina, era una oficina con un objetivo netamente comercial,

desde este punto se cubrirían varias ciudades principales de la zona central, básicamente, Ambato, Latacunga, Riobamba, Guaranda.

El proceso de venta y entrega se lo realizaba con un método de preventa, es decir, los vendedores visitaban los diferentes clientes (tiendas, comisariatos, restaurantes, etc.) y el producto se lo entregaba al día siguiente.

En 1999 el Ecuador atravesó por una de las crisis financieras más graves de los últimos años, cuando nos enfrentábamos a devaluaciones incontrolables, en este año se llevó a cabo el feriado bancario, situaciones que afectaron directamente a todas las empresas. Mucho más a aquellas que dependían de importaciones, pues en ese tiempo Alpina no contaba con una planta en el país, importaba todos sus productos.

Frente a esta inestabilidad, ellos deciden cambiar de estrategias y no hacerse cargo directamente del manejo comercial, sino más bien entregarlo a Distribuidores.

Es así como el Sr. Didier Mafla, entrega el manejo total de la Agencia de Alpina en Ambato a una persona que se haría cargo de la distribución de estos productos en esta zona, esto fue en los últimos meses del año 1999.

Didier Mafla, se desvincula de la empresa Alpina y es en el mes de Abril de 2000, cuando Alpina decide buscar nuevamente al Sr. Mafla para que tome a cargo la distribución de la zona central.

Durante los meses en los que un primer distribuidor tomó a cargo el manejo comercial, las cosas habían sido deficientes, por tal motivo el Sr. Mafla se encuentra con un panorama bastante desolador, pues se habían perdido más del 50% de los clientes, tenía un mercado maltratado por un pésimo

servicio y personal desmotivado.

En abril de 2000 el Señor Mafla se traslada nuevamente a la ciudad de Ambato, pero esta vez sería en forma definitiva, realizó los trámites pertinentes para arrancar su negocio, y es así como nace la Distribuidora M&M, que hasta la fecha se maneja como una empresa a título personal.

El capital con el que empezó fue de veinte millones de sucres, que vendrían a ser un equivalente a ochocientos dólares americanos, que los obtuvo a través de un préstamo a sus familiares.

El primero de mayo de 2000 arranca sus operaciones la Distribuidora M&M, con una estructura pequeña si la comparamos con la que se había manejado con la agencia de Alpina.

La estructura inicial fue:

- 3 vendedores
- 1 bodeguero
- 2 ayudantes para entrega de mercaderías
- 2 vehículos fletados

Las funciones de jefe de oficina, cajero y facturador, las realizó el Sr. Mafla.

Los ingresos por la venta de los productos, en consecuencia de lo que había sucedido con la administración del distribuidor anterior no eran suficientes para cubrir los costos de la operación, es así como fue necesario recurrir a la distribución de productos de otras marcas, para poder apalancar el costo de la operación, entonces fue necesario golpear varias puertas que no siempre fueron positivas.

En esas circunstancias aparte de Alpina como su principal línea de

distribución, se empiezan a comercializar líneas como VITA LECHE y EMBUTIDOS CARNIDEM (CASA GUILLO).

Estas líneas arrancaron los primeros meses, posteriormente se incrementa la comercialización de PANELA PIATUA, y CHIFLES INDILLAMA.

Para el mes de marzo de 2001, la Distribuidora M&M consigue la representación de la empresa DIBEAL, que se dedica a la importación de productos españoles cuyas marcas más importantes son LA ESPANOLA (aceite de oliva y aceitunas), JIJONA (turrónes), DULCIORA (gomas y marmelos) entre otros.

En junio de este mismo año DISTRIBUIDORA M&M, decide realizar un cambio drástico, empieza a comercializar productos embutidos y enlatados LA EUROPEA, para lo cual se tendría que cumplir como una condición que era dejar de distribuir los embutidos CARNIDEM (CASA GUILLO).

Este cambio representaría un repunte en ventas logrando así en alguna forma cubrir los costos que generaba la operación.

Hasta la fecha son algunas marcas las que se han distribuido, para al momento mantener la distribución de: ALPINA (LÁCTEOS, POSTRES), LA UNIVERSAL (CHOCOLATES, CAMELOS, CHICLES), FERRERO (CHOCOLATES) DIBEAL (PRODUCTOS IMPORTADOS ESPAÑOLES), TROPICALIMENTOS (CONSERVAS Y PRODUCTOS CONGELADOS) NIRSA (ATUNES REAL), KIMBERLY CLARK (PAPEL HIGIÉNICO, PAÑALES, ETC)

Fue necesario hacer varias inversiones para infraestructura comercial, principalmente vehículos, pues el costo de transporte era tal vez el más alto,

luego del costo de personal, pero considerando que el gasto mensual que se hacía por transporte, podría convertirse en la cancelación de una cuota mensual por el pago de un vehículo propio, se lo hizo así.

Adicionalmente, era muy arriesgado, depender de personas propietarias de un vehículo, pues no siempre respondían con la responsabilidad que se requería y los costos no eran suficientes como para contratar el servicio de una compañía de entregas. Además, el ingreso diario cubría muy estrechamente los costos, por tal motivo, perder el ingreso de un día era demasiado representativo.

## **1.2 MISIÓN**

"Somos una empresa ecuatoriana, comercializadora de productos de consumo masivo en el centro del país, trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos. Manteniendo responsabilidad con nuestros clientes, con nuestros proveedores y con nuestra comunidad.

Comprometiéndonos a colocar en nuestro mercado productos que califiquen dentro de las estándares de calidad de nuestro país".

"La misión de la compañía actúa como una "mano invisible" que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización"<sup>1</sup>

## **1.3 VISIÓN**

"Al año 2012 llegar a ser la principal empresa comercializadora de productos de consumo masivo para la zona central de la sierra, con procesos

---

<sup>1</sup> Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, pag. 66

automatizados y mejorando permanentemente nuestra satisfacción a los clientes"

## **1.4 OBJETIVOS**

- Establecer la oferta, la demanda y la competencia del mercado de la zona central
- Establecer el grado de satisfacción del cliente con el servicio que se está prestando
- Determinar el porcentaje de cobertura de mercado que se mantiene en la actualidad
- Determinar las estrategias necesarias para conseguir un porcentaje de cobertura superior al 50% de la zona geográfica para los principales productos de cada proveedor.
- Conseguir un crecimiento sostenido de por lo menos un 20% anual para cada proveedor
- Automatizar los procesos administrativos para conseguir una mejora en los tiempos y lograr un mejor servicio
- Capacitar permanentemente al personal para que se conozcan todos los productos que se comercializan a todo nivel de la organización
- Rentabilizar los procesos de distribución y comercialización
- Innovar estrategias de comercialización y distribución para conseguir mayor satisfacción del cliente y rentabilidad en las operaciones.

## **1.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura de la organización es la base fundamental para el desempeño

de la misma; una adecuada estructura permitirá un correcto funcionamiento de todos sus recursos, especialmente del recurso humano.

Con una buena estructura podremos optimizar el aprovechamiento del talento de cada empleado. Un orden lógico y correcto de la organización se verá reflejado en una satisfacción del cliente interno, logrando un adecuado ambiente laboral que se reflejará en un desempeño y compromiso por parte de todos los trabajadores.

Tomando en cuenta lo anterior a continuación describiré como se encuentra estructurada la Distribuidora M&M.

La Distribuidora M&M se encuentra dividida en dos partes:

En la primera parte se encuentra el área de ventas y compras de inventario que la dirige directamente el Gerente General.

En la segunda parte se encuentra la Gerencia Administrativa Financiera que maneja la parte contable, logística, recursos humanos, bodega.

Obviamente, el Gerente General es quien dirige toda la organización.

Empezando por la parte superior del organigrama estructural y partiendo en orden descendente empezaré a describir las funciones de cada uno de los elementos:

- GERENCIA GENERAL

Se encarga de dirigir toda la organización, maneja directamente el departamento de ventas, teniendo a cargo el reporte directo de los dos

supervisores de ventas, y manteniendo un contacto directo con cada uno de los vendedores.

Considerando que la Distribuidora M&M, es una empresa netamente comercial es imprescindible mantener una reunión diaria en la mañana por parte del Gerente General con el grupo de Ventas, posteriormente planea y evalúa juntamente con los supervisores las estrategias que se implementarán o las que se están ejecutando.

De esta manera se ha conseguido tener una retroalimentación directa de las novedades del mercado.

La siguiente función que realiza la Gerencia General es el manejo de sus proveedores. El Gerente General es quien mantiene la relación directa con cada uno de ellos y es la persona que realiza los pedidos en función a algunos parámetros estos son: inventario actual, desempeño semanal del grupo de ventas, demanda y oferta histórica, promociones actuales.

- DEPARTAMENTO DE VENTAS

Dentro de esta área encontramos dos supervisores de ventas quienes tienen a su cargo el control y supervisión del desempeño de cada vendedor. Cada supervisor tiene a su cargo 6 vendedores y reportan directamente a la Gerencia General.

Adicionalmente, los supervisores de ventas son los encargados de abrir nuevas zonas geográficas, verificar el porcentaje de clientes atendidos, visitar clientes nuevos, evaluar cada una de las zonas asignadas a los vendedores.

Dentro de este departamento tenemos a los vendedores que son los encargados de visitar semanalmente a cada uno de los clientes, las zonas están divididas geográficamente calculando que cada vendedor deba realizar por lo menos 80 visitas diarias.

En estas visitas los vendedores deberán en primer lugar registrar el inventario que mantiene el cliente, y en base a este dato realizar la venta de los productos de manera responsable, para evitar que el cliente tenga un inventario mal manejado, es decir en algunos casos tenga sobre stock y en otros falta de producto.

Los mismos vendedores son los encargados de realizar percheo de nuestros productos, colocación de material publicitario e informar al cliente el valor de la compra que ha realizado para que el momento de la entrega del producto no se sorprenda sobre el valor de la factura a cancelar y en todo caso tenga dentro de su presupuesto de compras este rubro.

- GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Esta gerencia tiene a cargo las demás funciones importantes para el desempeño de la organización, es así como se encarga de:

Revisión de todo el movimiento en la organización para poder presentar los resúmenes pertinentes al Contador.

Mantener al día todas las obligaciones generadas por el movimiento de la Distribuidora esto es: impuestos, IESS, pago de servicios básicos, pagos a los proveedores y empleados, permisos municipales, pagos de patentes, etc.

Llevar el control de recursos humanos, ingresos y salidas de personal y

cualquier tema relacionado al respecto.

Contratación y control de los vehículos de reparto.

Esta gerencia tiene a su cargo las siguientes áreas:

Contabilidad.- Registrar diaria y oportunamente los movimientos realizados por la Distribuidora para reflejar todo el movimiento de la misma.

Facturación: Esta función se refiere a la persona que receipta la información recaudada por los vendedores. Para el caso de la Distribuidora M&M se maneja una manera mixta de recolectar los datos pues tenemos pedido tomados directamente a través de equipos pocket PC en cuyo caso solamente se debe conectar el equipo al computador y se baja la información requerida.

Para el caso de vendedores que no disponen de este equipo deberán entregar los datos que se registran en documentos denominados ruterros, los cuales deberán ser digitados y procesados para su respectiva facturación.

Dentro de esta misma área se procede a sacar los despachos que serán entregados al día siguiente, en función a las zonas geográficas y número de pedidos por entrega. Estos documentos serán entregados al personal de bodega para que procedan a la preparación del producto a ser entregado al día siguiente.

Caja: En esta área se recibirá el recaudo de la entrega correspondiente al día, las personas responsables de la entrega de mercadería registrarán las novedades presentadas en el transcurso del día de trabajo, es así como se procederá a devolver el producto no recibido, establecer la venta a crédito y

entregar el depósito correspondiente a la venta en efectivo.

Los valores que se reciban en efectivo en caso de no haber sido depositados serán recibidos por la persona responsable y de caja y serán entregados al día siguiente para su respectiva consignación.

- DEPARTAMENTO DE BODEGA

Esta sección de la Distribuidora se encarga del manejo físico del inventario; es decir, de la recepción y salida de producto.

El personal que labora en bodega conoce el manejo del inventario a través del método lifo, lo primero en entrar es lo primero en salir. Para el tema de productos de consumo masivo y principalmente para alimentos es muy importante este método.

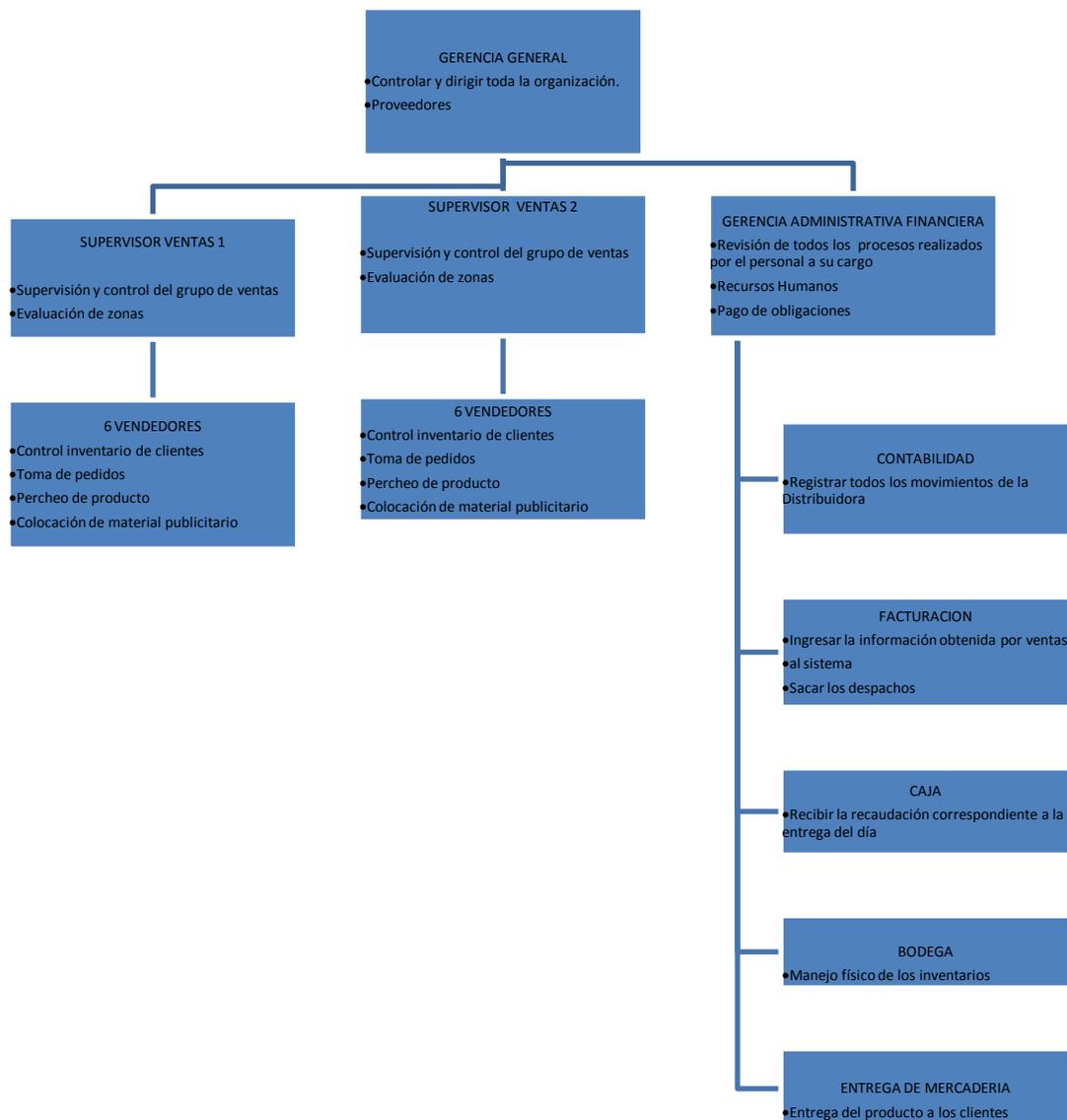
- ENTREGA DE MERCADERIA

Se refiere a la entrega que se hace directamente a los clientes. Los datos que fueron recogidos por los vendedores, luego de ser procesados salen en las respectivas facturas y es precisamente el personal de entrega quienes tienen a cargo esta función.

Para el caso puntual de Alpina el personal de entrega de mercadería son los responsables de cambiar el producto que se encontrare caducado por producto con vida útil.

### **1.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

#### **Gráfico No. 1: Organigrama Estructural Distribuidora M&M**



Elaboración: Ana Cristina Maldonado

## 1.5.2 VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

El desempeño diario de la Distribuidora M&M, deberá estar enmarcado en descripciones morales de normas de comportamiento que si bien es cierto están sobreentendidas dentro de una sociedad, es muy importante que los empleados conozcan exactamente los principios y valores que se practicarán en esta empresa.

Los valores y principios empresariales nos brindan una orientación escrita de la ética y moral que deberá mantenerse en el desempeño de cualquier actividad.

**Cuadro No. 1: Valores y Principios Empresariales**

PRINCIPIOS	VALORES
<p><b>HONESTIDAD.-</b> Lograr un desempeño en base a procesos transparentes, políticas claras de trabajo, que reflejen procesos lícitos a todo nivel, impidiendo y combatiendo la corrupción.</p>	<p><b>COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN.-</b> Mantener un trato digno para todo el personal, basado en el respeto, orden, puntualidad, fomentando la cooperación y un trato de consideración y cortesía entre todos los empleados de la Distribuidora. Poner en práctica no solamente el trabajo sino principalmente las relaciones humanas fluidas y cordiales, asumiendo un compromiso en el trabajo</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD.-</b> Cumplimiento ante todos los compromisos y obligaciones adquiridos con nuestros clientes externos, internos y proveedores</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO.-</b> Unir talentos y esfuerzos para el logro de los objetivos, mantener un ambiente de diálogo y respeto incentivando una permanente crítica y autocrítica que mejoren los procesos, priorización los objetivos grupales sobre los personales</p>
<p><b>RESPECTO.-</b> Se mantendrá un trato cordial y cortés a los clientes internos y externos, Valorando la diferencia de pensamiento aprovechando el aporte individual que cada integrante de la organización podría aportar.</p>	<p><b>SERVICIO.-</b> Entrega diligente, ser útil, siempre a los demás en lo que sea necesario, manteniendo los procesos de mejora continua.</p>

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 CONDICIONES BÁSICAS PARA EL ESTUDIO SITUACIONAL

En el estudio situacional de la organización se determinan varios elementos y que son importantes que forman la esencia de la Distribuidora **M&M**.

Estos elementos son el portafolio de productos, la demanda actual, datos históricos de ventas; que nos darán un breve panorama de cómo se maneja esta organización y como se encuentra operando al momento.

Posteriormente realizaremos un análisis interno y externo del negocio que nos permitirá establecer las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas.

Es importante revisar este análisis situacional porque constituirá nuestro punto de partida para el análisis posterior.

Este estudio situacional es similar a una radiografía de la organización.

### **2.1.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Para describir el portafolio de productos se deben establecer y calificar proveedores porque en base a estos he realizado una clasificación de todos los productos.

Los proveedores que al momento trabajan con Distribuidora M&M son:

- ALPINA
- UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES
- FERRERO DEL ECUADOR
- KIMBERLY CLARCK
- NIRSA (NEGOCIOS INDUSTRIALES)
- TROPICALIMENTOS

- VETROPICAL
- DIBEAL

El portafolio de productos de la Distribuidora M&M está formado por aproximadamente 450 ítems que los he clasificado en:

- Aceites  
Exclusivamente aceites de oliva, productos importados desde España, por la empresa Dibeal
- Alimentos congelados  
Productos congelados producidos por la empresa Tropicalimentos y Vetropical (Facundo) dentro de estos tenemos:  
Empanadas de maíz, de verde, de morocho  
Mini muchines  
Pan de yuca  
Hamburguesas  
Papas para freír  
Vegetales mixtos  
Maíz dulce
- Cereales  
Dentro de los cereales tenemos  
Arroz (NIRSA)  
Pastas o fideos importados desde España (Dibeal)
- Confitería

Esta es una de las principales líneas comercializadas por la Distribuidora M&M. Dentro de esta clasificación tenemos

Chocolates (Universal Sweet Industries, Ferrero)

Caramelos (Universal Sweet Industries, Ferrero)

Chicles (Universal Sweet Industries)

Cocoas (Universal Sweet Industries)

Galletas y Waffer (Universal Sweet Industries, Ferrero)

Gomas y Masmelos ( Dibeal)

Turrones (Dibeal)

- Conservas

Atunes y Sardinas (NIRSA)

Aceitunas (DIBEAL)

Cereza (DIBEAL)

Duraznos y Piñas enlatadas (TROPICALIMENTOS, DIBEAL)

Mermeladas (DIBEAL, TROPICALIMENTOS)

Menestras enlatadas (TROPICALIMENTOS)

Fréjol, arvejas, mote, garbanzo, maíz dulce enlatados (TROPICALIMENTOS)

Seco de pollo, guatita, carne con champiñones enlatados (TROPICALIMENTOS)

Salsa de Tomate y de ají (TROPICALIMENTOS)

Champiñones enlatados (TROPICALIMENTOS)

Refrescos (ALPINA)

Compotas (ALPINA)

- Lácteos

Leche tetra pack (ALPINA)

Postres (Alpinete, petit, arequipe, gelatina) (ALPINA)

Yogurt (ALPINA)

Yogurt con cereal (ALPINA)

Avena (ALPINA)

Quesos (ALPINA)

- Licores

Vinos

Brandy

- Cuidado Personal

Papel higiénico (KIMBERLY CLARK)

Pañales para niños y adultos (KIMBERLY CLARK)

Toallas sanitarias (KIMBERLY CLARK)

Servilletas (KIMBERLY CLARK)

Pañitos Húmedos (KIMBERLY CLARK)

Shampoo (DIBEAL)

Gel de Baño (DIBEAL)

- Otros

Ambientales (DIBEAL)

Productos para cocina (fundas plásticas, papel aluminio) (DIBEAL)

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PROVEEDORES**

El comportamiento de los proveedores en la Distribuidora M&M durante los años 2007 y 2008 es el siguiente:

### **Cuadro No. 2: Ventas según Proveedor 2007-2008**

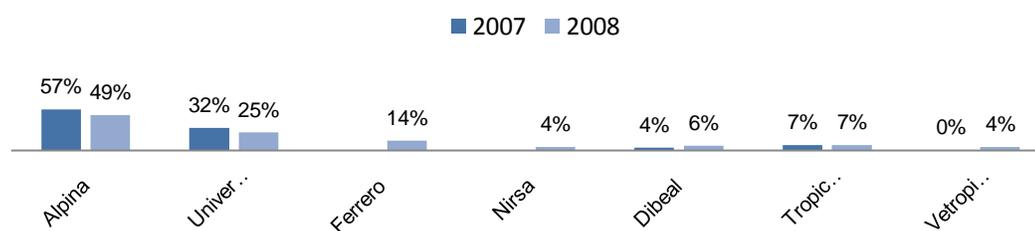
Proveedor	Ventas 2007	* %	Ventas 2008	* %
Alpina	637.972	57.18	879.983	50.08
Universal Sweet Industries	352.271	31.58	439.855	25.03
Ferrero			242.245	13.79
Nirsa			37.128	2.11
Dibeal	44.032	3.95	62.982	3.58
Tropicalimentos	80.355	7.20	90.270	5.14
Vetropical	1.010	0.09	37.128	0.03
Otros			171.260	
<b>Total</b>	<b>1.115.640</b>	<b>100</b>	<b>1.960.852</b>	<b>100</b>

\*PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN LA DISTRIBUIDORA M&M

Fuente: Base de datos Distribuidora M&M

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 2: Participación Proveedores 2007 – 2008**



Fuente: Base de datos Distribuidora M&M

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

De acuerdo al cuadro anterior podemos encontrar que el proveedor con mayor participación en las ventas es ALPINA.

A continuación tenemos UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES, con confitería. Seguido por FERRERO en el 2008.

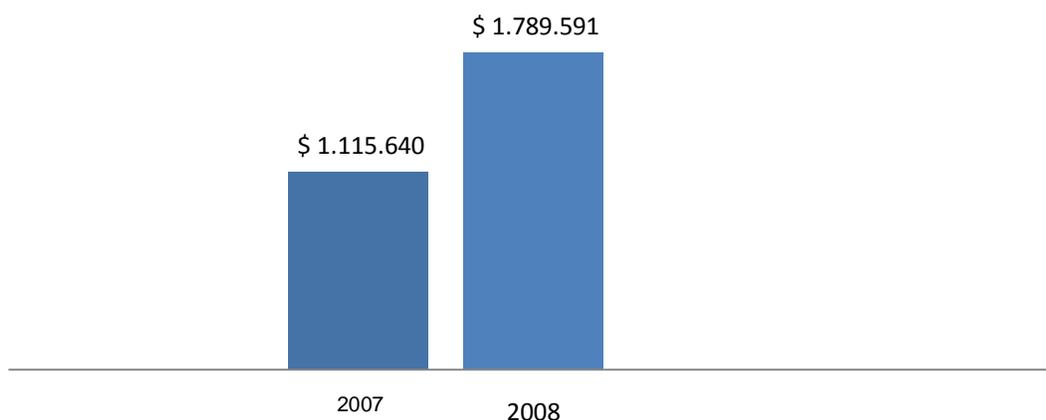
En el caso de FERRERO es importante señalar que Distribuidora M&M empezó a comercializar productos de esta marca a partir del mes de Junio de 2008, por este motivo no se encuentran cifras de venta para el año 2007.

Para el caso de NIRSA es igual, los productos de esta línea empezaron a distribuirse a partir del mes de Noviembre de 2008.

La participación de las demás empresas es muy pequeña por tal motivo, considero prudente tomar como referencia el análisis de los tres principales proveedores.

Si analizamos el total de ventas del año 2007 es de \$1.115.640. En comparación con el año 2008 que tenemos un dato de ventas de \$1.960.852 podemos encontrar que existió un incremento del 76% en ventas del 2007 al 2008, es importante encontrar las razones de este crecimiento pues las estrategias que se hubieren aplicado serían las correctas para poder alcanzar cifras tan alentadoras.

### **Gráfico No. 3: Ventas 2007 – 2008**



**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Si consideramos que en el caso de FERRERO las ventas se registraron solamente durante medio año y realizamos un cálculo proporcional podemos ver que las ventas que se podían alcanzar durante el año 2008 habrían sido de \$484.490; cifra muy similar a la que se llegó con UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES.

Los principales tres proveedores son ALPINA, UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES y FERRERO DEL ECUADOR.

El ingreso de un nuevo proveedor permitió que las ventas de la Distribuidora se incrementen pese a que la participación de cada una de las líneas decreció.

### **2.1.3 TENDENCIA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO**

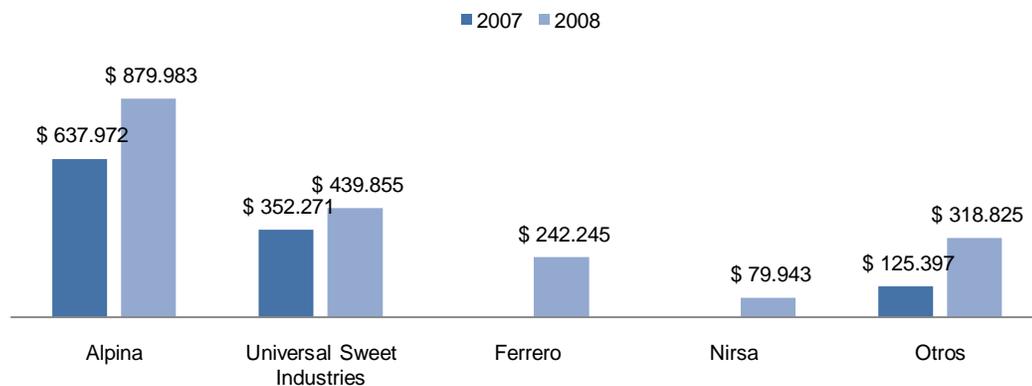
A continuación se detalla un cuadro con el resumen de los crecimientos registrados por los proveedores:

**Cuadro No. 3: Porcentaje de Crecimiento de Ventas**

Proveedor	Ventas 2007	Ventas 2008	% Crecimiento 2007-2008
Alpina	637.972	879.983	38
Universal S.	352.271	439.855	25
Ferrero	-----	242.245	---
Nirsa	-----	79.943	---
Otros	125.397	106.275	140

**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 4: Crecimiento de Ventas**



**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Podemos ver que ALPINA, siendo la principal línea de comercialización presentó un crecimiento del 37% en sus ventas.

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES, registró un 26% y los demás proveedores excluyendo FERRERO Y NIRSA crecieron en un porcentaje importante.

Si bien es cierto el mayor porcentaje de crecimiento se registra en los proveedores menos representativos por este motivo no centraremos nuestro análisis en relación a estas líneas.

Estas cifras son favorables al desempeño de la empresa, porque este incremento es el resultado de haber atendido más clientes durante el 2008 en relación al 2007, adicionalmente, se consiguió que la factura promedio crezca, es decir, si los clientes durante el año 2007 compraban facturas promedio de \$7 durante el 2008 se consiguió que el valor de la factura promedio suba a \$10, no por incremento de precios sino porque se consiguió ubicar otros productos del portafolio.

Al analizar las cifras de ventas del 2007 frente a las del 2008 podemos ver que también ingresan dos nuevos proveedores, lo cual es positivo para la Distribuidora porque se aumenta el portafolio de productos a ofertar.

Cualquier incremento en cifras de ventas es positivo porque consideramos que la estructura de la organización se ha mantenido, es decir, no fue necesario una modificación en recursos lo cual se vería reflejado en un incremento de costos.

#### **2.1.4 DEMANDA TOTAL**

Tenemos una base total de clientes de 5.500 registros según los datos obtenidos en el sistema contable administrativo de la Distribuidora a Diciembre de 2008.

Conocemos que la cartera de clientes de Distribuidora M&M en su mayoría está formado por tiendas pero es importante realizar un censo para poder clasificar correctamente los puntos de negocio a los que se está llegando.

### **2.1.5 PRODUCTO**

De acuerdo a la clasificación que se realizó anteriormente con relación al portafolio de productos, es importante mencionar que la principal categoría comercializada por la Distribuidora M&M son los lácteos, seguidos por los productos de confitería, y luego vienen el resto de productos y cada uno tiene un porcentaje de participación en el mercado y que es muy importante.

“Una línea de productos es un grupo de estos que guardan una estrecha relación, debido a que realizan una función similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan por medio de los mismos canales o conforman un rango de precios específico”<sup>2</sup>

#### **Cuadro No. 4: Participación de productos por Categorías**

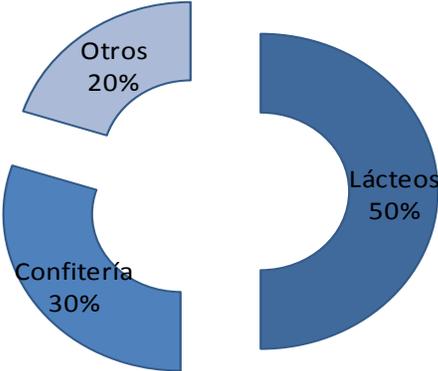
---

<sup>2</sup> Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, pág. 438

Producto	% De Participación
Lácteos	50
Confitería	30
Otros	20

**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 5: Participación de Productos por Categorías**



**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### 2.1.6 PRECIO

El precio que debe mantener la Distribuidora frente a sus clientes es la lista oficial que mantienen sus proveedores, en todo caso es importante determinar los porcentajes de descuentos que a su vez representan el ingreso de la Distribuidora, con lo que asumimos cubrirá sus gastos operativos y alcanzará los porcentajes de rentabilidad aceptables.

Las condiciones comerciales que Distribuidora M&M mantiene con sus proveedores son las siguientes:

**Cuadro No. 5: Condiciones Comerciales**

<b>Proveedor</b>	<b>% De Descuento</b>	<b>Plazo</b>
Alpina	20	30 Días
Universal Sweet Ind.	14	30 Días
Ferrero	10	30 Días
Dibeal	20	45 Días
Tropicalimentos	20	45 Días
Vetropical	20	45 Días
Nirsa	9	45 Días
Kimberly Clark	13	Contado

**Fuente:** Base de datos Distribuidora M&M

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

El método de cálculo de los precios se refiere a la lista oficial y se cuida el descuento pues esto viene a ser el ingreso.

## **2.1.7 DISTRIBUCIÓN**

Un canal de distribución está formado por un grupo de intermediarios que permiten que los productos lleguen de sus fabricantes a los consumidores finales.

DISTRIBUIDORA M&M viene a ser un intermediario entre las empresas principales y los tenderos, supermercados locales, farmacias, cybers, restaurantes, hoteles, etc.

En el caso de Alpina La Universal y Tropicalimentos; Distribuidora M&M, es el intermediario entre el fabricante y el segundo intermediario (tenderos, supermercados locales, etc.)

Para el caso de los productos que no son producidos, Distribuidora M&M es el intermediario entre el importador y el segundo intermediario.

La nueva tendencia es comprar a los supermercados, pero en la zona central aún se conserva mucho la tradición de comprar en la tienda del barrio, debido a que las grandes cadenas están localizadas en las principales ciudades, en el caso de la Zona Central específicamente, ya que por lo general tenemos estos locales en las ciudades principales, pero gran parte de nuestros clientes se encuentran en cantones donde definitivamente el único medio de abastecimiento son los negocios de esas localidades; lo cual nos abre una gran oportunidad.

Últimamente, se ha visto que las grandes cadenas de supermercados han incursionado en los mercados de la zona central, tal vez esto podía haber representado una baja en ventas, pero no se ha sentido esta situación, posiblemente por el crecimiento de cobertura en las zonas geográficas y

porque son los consumidores finales quienes compran en el supermercado, mas no los tenderos.

Con la apertura de las grandes cadenas de supermercados (Megamaxi y Supermaxi) quienes se vieron afectados directamente fueron los supermercados locales pero nuestros principales clientes son las tiendas de barrios, quienes no sintieron mayor afectación en sus operaciones.

Es importante resaltar que en nuestra economía mucha gente prefiere comprar lo necesario para el día, lo cual permite que sean las tiendas los principales abastecedores de esta porción de mercado.

La empresa utiliza sus pre vendedores para en base a la visita personalizada y muestra de catálogos, el cliente tenga la posibilidad de adquirir sus productos sin necesidad de visitar ningún local, y sin necesidad de trasladarse y abandonar su negocio. Esta visita se la realiza una vez por semana de tal manera que el cliente no necesita comprar más que lo necesario para los días hasta la siguiente entrega lo cual facilita el flujo de caja del cliente pues le beneficia para no tener que utilizar su dinero para abarrotarse de demasiado producto.

Para la Distribuidora M&M, esto representa también un beneficio, pues pese a que incurre en un gasto superior, garantiza su recuperación pues al ser valores manejables para el clientes no es necesario otorgar un crédito y caer en un riesgo financiero.

Resumiendo lo anterior podría decir que la distribución que se mantiene permite realizar las transacciones comerciales entre el fabricante o importador y el consumidor final.

Las empresas pueden decidir trabajar con algunos intermediarios que los podríamos llamar así que podríamos clasificarlos en tres tipos.

Una distribución intensiva que consiste en hacer llegar el producto al mayor número de tiendas o puntos comerciales.

Una distribución exclusiva que se refiere a transferir un derecho de comercialización en determinada zona geográfica en forma exclusiva para una determinada empresa. En este caso las empresas generalmente ponen condiciones comerciales referentes a no poder trabajar con otras líneas y mucho menos si se trataran de líneas competitivas entre sí. Este tipo de distribuciones otorga varios beneficios, principalmente se logra establecer una fuerza en ventas que permite un crecimiento más constante de la marca y poder ejercer un mayor control sobre un solo distribuidor, responsabilizándolo totalmente sobre el crecimiento o decrecimiento de las ventas.

Finalmente tenemos la distribución selectiva, que consiste en otorgar una comercialización en forma limitada. Generalmente esto se utiliza en el caso de marcas muy conocidas y con productos a los que el consumidor les guarda gran lealtad.

Considero que la Distribuidora M&M logra mantener una fusión de los tres tipos de distribución. Para el caso de Alpina se maneja una distribución exclusiva e intensiva. Y para el caso de Ferrero se maneja una selección selectiva.

Todas estos tipos de distribución persiguen una estrategia de canales llamada TAT (Tienda A Tienda), se refiere a la visita y entrega en cada negocio o tienda, concentrando más la atención en los clientes de cobertura más no en los negocios mayoristas.

### **2.1.8 PROMOCIÓN**

Al momento la Distribuidora M&M no ha realizado actividad alguna de promoción para su propio beneficio, toda la promoción que se ha realizado ha sido del material publicitario de sus proveedores, esta es una de las deficiencias que da motivo a la elaboración de este plan de mercadeo.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **2.2.1 ANÁLISIS INTERNO**

La Distribuidora M&M es una empresa cuya razón de ser es la comercialización de productos, por este motivo si analizamos los datos anteriores y encontramos que M&M mantiene una tendencia creciente en sus ventas podemos decir que este es un excelente indicador, lo importante es lograr establecer cuáles son las estrategias adecuadas que se deben aplicar para lograr mantener esta tendencia.

Es importante mencionar que a la fecha la Distribuidora ha incluido un proveedor adicional que es KIMBERLY CLARK, pero por ser tan reciente su inclusión no tenemos los suficientes datos para incluir esta línea en nuestro análisis.

Se debe evaluar si la estructura comercial y administrativa que mantiene es la adecuada, en base a encuestas que se realizarán a los empleados y a su propietario para poder establecer todos los procesos y ver si es necesario modificar la estructura actual en beneficio de la Distribuidora.

Otro aspecto muy importante es determinar la clasificación correcta de la demanda para poder conocer donde se concentra más la venta.

A nivel interno podríamos realizar también varias consideraciones, en primera instancia es importante mencionar que hay varios datos que debemos obtenerlos del mercado en relación a la competencia.

Al momento conocemos que en relación a sus proveedores la situación de la Distribuidora M&M es la siguiente:

- Para Alpina M&M es el único distribuidor para el centro del país.
- Para el caso de UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES, comparte la distribución de la zona central con varias empresas: ICCO, JCC, REPARTI, DIPROCON.
- FERRERO DEL ECUADOR, distribuye sus productos en el centro del país a través de la DISTRIBUIDORA M&M y el señor PAUL RUBIO.

- DIBEAL mantiene exclusividad en la distribución de sus productos para la zona central a través de M&M.
- TROPICALIMENTOS Y VETROPICAL mantiene también varios distribuidores para la zona.

En base a las consideraciones anteriores podemos mencionar que el análisis que se realice con la competencia es de mucha importancia, porque así podremos tener una idea más real de la situación misma de la Distribuidora.

En el aspecto administrativo logístico, considero también que es importante analizar los procesos internos de la Distribuidora para poder optimizarlos y si es el caso modificarlos en beneficio de los resultados.

El personal no tiene en general capacitación en relación a la Distribuidora y los productos que se comercializan, lo cual es de mucha importancia a todo nivel.

## **2.2.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.2.2.1 SECTOR GEOGRÁFICO**

La zona geográfica en la que desempeña la comercialización la Distribuidora M&M es la sierra centro del país conformada por las siguientes provincias: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Pastaza y Napo.

Esta zona se caracteriza por tener una importante participación de población indígena. La cultura que mantiene está marcada principalmente por la tradición y la herencia, referente a las costumbres que se transmiten de generación en generación, conservando un tipo de vida tradicional, es por eso que grandes cadenas de venta de productos no han visto un mercado objetivo en estos sectores dando así la oportunidad para las distribuciones.

**Gráfico No. 6: División Política de la República del Ecuador**



Fuente: [www.recorrecuador.com](http://www.recorrecuador.com)

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

## 2.2.2.2 POBLACIÓN DE LA ZONA CENTRAL

De acuerdo a los datos obtenidos en el INEC en base a las proyecciones que se han elaborado para estimar la población que se tendrá en estas zonas para el año 2010 tenemos la siguiente información:

**Cuadro No. 6: Proyección de la Población Total Área Urbana Zona Central Del Ecuador**

<b>PROVINCIA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
BOLIVAR	61.645	64.639	67.898
COTOPAXI	149.792	158.257	166.188
CHIMBORAZO	220.650	230.035	239.527
TUNGURAHUA	255.430	265.300	274.640
NAPO	40.963	42.888	44.575
PASTAZA	38.751	40.198	41.428
<b>TOTAL</b>	<b>767.231</b>	<b>801.317</b>	<b>834.256</b>

(Como referencia los datos de la provincia de Pichincha correspondiente a estos años son 2008 1.936.194 2009 1.960.194 2010 1.985.981)

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Del cuadro anterior podemos obtener un promedio de crecimiento de la población en estas provincias que corresponde al 4.41%.

Las proyecciones de la población considerando los cantones de cada provincia son las siguientes:

**Cuadro No. 7: Proyección de Población Provincia de Bolívar**

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
GUARANDA	87.542	29.552	57.990	88.305	30.987	57.318	89.201	32.548	56.653
CHILLANES	20.035	3.328	16.707	20.210	3.490	16.720	20.415	3.666	16.749
CHIMBO	16.089	5.566	10.523	16.230	5.837	10.393	16.394	6.131	10.263
ECHEANDIA	11.742	6.520	5.222	11.845	6.836	5.009	11.965	7.181	4.784
SAN IGUEL	28.679	8.521	20.158	28.930	8.935	19.995	29.223	9.386	19.837
CALUMA	11.874	6.461	5.413	11.978	6.775	5.203	12.099	7.117	4.982
LAS NAVES	5.646	1.697	3.949	5.695	1.779	3.916	5.752	1.869	3.883

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Cuadro No. 8: Proyección de Población Provincia de Cotopaxi

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
LATACUNGA	168.254	82.742	85.512	171.422	87.417	84.005	174.376	91.799	82.577
LA MANÁ	37.530	27.655	9.875	38.237	29.218	9.019	38.895	30.682	8.213
PANGUA	23.228	2.299	20.929	23.666	2.429	21.237	24.074	2.550	21.524
PUJILI	70.967	10.909	60.058	72.304	11.526	60.778	73.549	12.103	61.446
SALCEDO	59.954	15.772	44.182	61.083	16.664	44.419	62.135	17.499	44.636
SAQUISILI	24.324	8.379	15.945	24.783	8.852	15.931	25.210	9.296	15.914
SIGCHOS	24.216	2.036	22.180	24.672	2.151	22.521	25.097	2.259	22.838

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Cuadro No. 9: Proyección de Población Provincia de Chimborazo

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
RIOBAMBA	215.173	174.538	40.635	218.019	181.962	36.057	220.919	189.470	31.449
ALAUSI	47.665	7.781	39.884	48.295	8.111	40.184	48.938	8.445	40.493
COLTA	49.756	3.209	46.547	50.413	3.346	47.067	51.084	3.485	47.599
CHAMBO	11.733	5.089	6.644	11.888	5.305	6.583	12.046	5.524	6.522
CHUNCHI	13.884	4.770	9.114	14.068	4.973	9.095	14.255	5.178	9.077
GUAMOTE	39.192	2.674	36.518	39.709	2.788	36.921	40.238	2.904	37.334
GUANO	42.172	9.610	32.562	42.730	10.019	32.711	43.298	10.432	37.866
PALLATANGA	12.021	4.419	7.602	12.180	4.607	7.573	12.342	4.797	7.545
PENIPE	7.218	993	6.225	7.314	1.035	6.279	7.411	1.078	6.333
CUMANDA	10.457	7.567	2.890	10.596	7.889	2.707	10.737	8.214	2.523

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Cuadro No. 10: Proyección de Población Provincia de Tungurahua

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
AMBATO	332.788	209.000	123.788	338.728	217.076	121.652	344.329	224.719	119.610
BAÑOS	18.664	14.159	4.505	18.997	14.706	4.291	19.311	15.223	4.088
CEVALLOS	7.962	3.052	4.910	8.104	3.170	4.934	8.239	3.281	4.958
MOCHA	7.380	1.522	5.858	7.512	1.581	5.931	7.636	1.636	6.000
PATATE	13.636	2.435	11.201	13.879	2.529	11.350	14.108	2.618	11.490
QUERO	21.068	3.035	18.033	21.444	3.153	18.291	21.799	3.264	18.535
PELILEO	56.748	12.276	44.472	57.761	12.749	45.012	58.716	13.199	45.517
PILLARO	40.457	8.543	31.914	41.179	8.874	32.305	41.860	9.186	32.674
TISALEO	12.192	1.408	10.784	12.410	1.462	10.948	12.615	1.514	11.101

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Cuadro No. 11: Proyección de Población Provincia de Napo

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
TENA	57.253	26.507	30.746	58.568	27.753	30.815	59.747	28.845	30.902
ARCHIDONA	23.086	6.687	16.399	23.616	7.002	16.614	24.092	7.277	16.815
EL CHACO	7.632	4.771	2.861	7.808	4.995	2.813	7.965	5.191	2.774
QUIJOS	6.851	1.940	4.911	7.008	2.031	4.977	7.149	2.111	5.038
AROSEMENA	3.662	1.058	2.604	3.747	1.107	2.640	3.822	1.151	2.671

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Cuadro No. 12: Proyección de Población Provincia de Pastaza

AÑOS	2008			2009			2010		
	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL	TOTAL	ÁREA URBANA	ÁREA RURAL
PASTAZA	57.350	35.206	22.144	58.744	36.521	22.223	59.979	37.637	22.342
MERA	10.192	964	9.228	10.439	1.000	9.439	10.659	1.031	9.628
SANTA CLARA	3.817	1.441	2.376	3.910	1.495	2.415	3.992	1.541	2.451
ARAJUNO	6.490	1.140	5.350	6.647	1.182	5.465	6.787	1.219	

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

De la información anterior se puede deducir que todas estas provincias tienen una gran porción de áreas rurales, las mismas que en su mayoría corresponden a población indígena.

Es importante mencionar que sería muy elevado el costo que representaría atender los sectores rurales, por tal motivo actualmente se están cubriendo las necesidades de los clientes de los cantones de las áreas urbanas.

De acuerdo a los estudios que se han realizado acerca de los niveles de pobreza en nuestro país podemos mencionar que en esta región se

concentran una de las principales porciones de población que corresponden a este nivel de vida. Este factor sin duda influye de tal manera que en gran parte la población indígena se vuelve un mercado al cual no es factible llegar. No producen ni tampoco consumen. De esta manera considero que lo más apropiado para nuestro estudio será tomar en cuenta las poblaciones urbanas.

### **2.2.2.3 COMPETENCIA**

Considero que nos enfrentamos a dos tipos de competencia que en este caso serían las principales cadenas como SUPERMAXI, MEGAMAXI, TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) SUPER DESPENSAS AKI y los supermercados locales o negocios mayoristas, en vista de que los clientes a los que actualmente llegamos pueden preferir realizar sus compras en estos sitios. Por otro lado las empresas similares a nosotros que ofrecen el mismo servicio.

Para realizar un análisis externo es importante considerar parámetros como la actual crisis económica que golpea a nuestro país, este es un referente muy importante de considerar, pues esta situación afecta directamente a los consumidores finales, si los índices de desempleo aumentan de hecho se presenta un decrecimiento en el consumo, una economía reprimida.

Al momento tenemos restricciones muy fuertes en relación a las importaciones, y dentro del portafolio de Distribuidora M&M tenemos un gran porcentaje de productos importados que ya han sufrido incremento en sus precios.

Esta crisis económica ha hecho que se pierda el interés de invertir en nuestro país, lo que en parte nos beneficia porque se ha restringido la competencia y el ingreso de nuevas marcas.

En todo caso este es un beneficio temporal pues si bien es cierto debemos estar muy claros de que con inversión en el país tenemos una economía estable, que crecen las fuentes de trabajo y eso hace que si bien es cierto tengamos más competencia tenemos mayor consumo.

La competencia directa que tiene la Distribuidora M&M son:

- Importadora Comercial Castro Ojeda / ICCO

Empresa local que se ha mantenido en el mercado alrededor de 15 años, cuenta con un portafolio de 2500 ítems entre más de 10 proveedores. Cuenta con marcas de importación directa.

- JCC

Empresa a nivel nacional cuyo principal producto de distribución es GATORADE.

- REPRESENTACIONES PAUL RUBIO

Empresa local formada hace aproximadamente 1 año. Distribuidora de dos marcas Ferrero y Atunes Isabel. Mantiene una infraestructura pequeña por lo que atiende al canal mayorista.

- **CODELITESA**

Empresa local con más de 10 años en el mercado. Maneja un portafolio mayor a 20 proveedores. Su crecimiento comercial se ha basado en la apertura de dos locales comerciales (supermercados) en el centro de la ciudad de Ambato.

## **2.3 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que nos ayudará al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos para la Distribuidora M&M.

En el proceso de análisis FODA, se considerarán factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito interno y externo de la empresa.

### **2.3.1 FORTALEZAS**

- **F1.** Tener una trayectoria de 9 años en el mercado conservando tendencias de crecimiento.
- **F2.** Mantener cifras de ventas muy constantes, pese a que se comercializan productos de temporadas específicas como son confitería, que presentan alzas en determinadas épocas del año.

- **F3.** Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional como son: Alpina, Ferrero, La Universal, Kimberly Clark, Atunes Real.
- **F4.** Tener una rotación de personal relativamente corta, especialmente en el departamento de ventas siendo este el motor de la distribuidora.
- **F5.** Contar con un sistema administrativo contable, adecuado a las necesidades de este tipo de negocio.
- **F6.** Tener un control y dirección sobre las ventas al cliente final.
- **F7.** Contar con una planificación logística de entrega de productos.
- **F8.** Atender a toda la zona centro del país.
- **F9.** Cumplir con todas las obligaciones frente a proveedores, organismos del gobierno y empleados, logrando así un prestigio y seriedad.
- **F10.** Mantener el compromiso y confianza por parte de la gerencia general y propietarios.
- **F11.** Mantener una cartera vencida baja ya que se maneja formas de pago en efectivo.

### **2.3.2 OPORTUNIDADES**

- **O1.** Existen zonas geográficas a las que todavía no hemos conseguido atender.
- **O2.** Oportunidad de crecimiento de mercado con opciones de poder abrir oficinas en otras ciudades del país de acuerdo a los requerimientos de ventas.

- **O3.** Posibilidades de iniciar procesos de importación directa aprovechando la estructura comercial que se mantiene.
- **O4.** Realizar nuevos acuerdos con los proveedores que se mantiene en cartera.
- **O5.** Crecimiento de nuevos mercados (Registrar un incremento en el mercado mayorista).
- **O6.** Atender a clientes de cobertura que la competencia no toma en cuenta para sus rutas de ventas.
- **O7.** Autonomía para el manejo de promoción que se propone para los clientes finales.
- **O8.** Implementar un punto de venta directa con todos los productos que comercializa la Distribuidora M&M, aprovechando la infraestructura con la que cuenta.
- **O9.** Facilidad para solicitar tipo de financiamiento para cualquier proyecto a aplicarse.
- **O10.** Tasas de interés activa con tendencia a la baja.

### **2.3.3 DEBILIDADES**

- **D1.** Falta de una imagen corporativa.
- **D2.** Estar relacionados directamente con el nombre de la marca de productos que se comercializan.
- **D3.** Dependencia de una marca (Alpina) que ocupa una importantísima participación en las ventas de la Distribuidora.

- **D4.** Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia.
- **D5.** Falta de recursos para poder realizar estudios permanentes de mercado.
- **D6.** No tener un esquema físico (mapas) de las zonas de ventas de tal manera que se depende en gran parte del conocimiento de las personas que realizan ventas y entregas.

### 2.3.4 AMENAZAS

- **A2.** Inflación

De acuerdo a los datos publicados por el Banco Central del Ecuador podemos considerar que en los últimos dos años nuestro país se ha visto sometido a una variación muy importante, considerando que nuestra moneda es el dólar y deberíamos mantener cifras muy estables, la situación no ha sido así.

**Gráfico No. 7: Variación de la Inflación**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Se arrancó en enero de 2006 con una tasa del 3.37% llegando a cifras muy alentadoras como el 1.39% en el mes de Abril de 2007, pero durante el año 2008 vemos una tendencia a la alza de este indicador llegando a valores preocupantes como el de 10.02% en el mes de octubre de 2008.

**Cuadro No.13: Variación de la Inflación**

Inflación 2006		Inflación 2007		Inflación 2008	
Fecha	%	Fecha	%	Fecha	%
31/01/2006	3.37	31/01/2007	2.68	31/01/2008	4.19
28/02/2006	3.82	28/02/2007	2.03	29/02/2008	5.10
31/03/2006	4.23	31/03/2007	1.47	31/03/2008	6.56
30/04/2006	3.43	30/04/2007	1.39	30/04/2008	8.18
31/05/2006	3.11	31/05/2007	1.56	31/05/2008	9.29
30/06/2006	2.80	30/06/2007	2.19	30/06/2008	9.69
31/07/2006	2.99	31/07/2007	2.58	31/07/2008	9.87
31/08/2006	3.36	31/08/2007	2.44	31/08/2008	10.02
30/09/2006	3.21	30/09/2007	2.58	30/09/2008	9.97
31/10/2006	3.21	31/10/2007	2.36	31/10/2008	9.85
30/11/2006	3.21	30/11/2007	2.70	30/11/2008	9.13
31/12/2006	2.87	31/12/2007	3.32	31/12/2008	8.83

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Tomando en cuenta que la inflación es la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, esto significa que cada vez que la inflación sube la gente tiene menos capacidad de compra, a su vez, esto se ve reflejado en una disminución de capacidad de compra.

Con una inflación con tendencia a la alza nos enfrentamos a que las familias se vean con menos posibilidad de satisfacer todas sus necesidades económicas.

En relación al análisis de la Distribuidora M&M podemos decir que se ve fuertemente afectada ya que se refleja una crisis económica que podría afectar el nivel de ventas alcanzado.

Un ejemplo de esto es la variación del costo de la canasta básica familiar que al momento está en \$ 521.73. ; deduciendo que las personas tendrán prioridades de compra de productos de primera necesidad colocando a los confites y otros a ser productos secundarios, es decir no indispensables.

- **A2** Desempleo

En el caso de esta variable de acuerdo a los datos publicados por el Banco Central vemos que existe una disminución de desempleo.

**Cuadro No. 14: Variación de Desempleo**

Desempleo 2006		Desempleo 2007		Desempleo 2008	
Fecha	%	Fecha	%	Fecha	%
31/01/2006	10.21	31/01/2007	9.89	31/01/2008	6.71
28/02/2006	10.58	28/02/2007	9.90	29/02/2008	7.37
31/03/2006	10.43	31/03/2007	10.28	31/03/2008	6.87
30/04/2006	10.25	30/04/2007	10.03	30/04/2008	7.93
31/05/2006	10.09	31/05/2007	9.10	31/05/2008	6.90
30/06/2006	10.73	30/06/2007	9.93	30/06/2008	7.06
31/07/2006	10.15	31/07/2007	9.43	31/07/2008	6.56
31/08/2006	9.94	31/08/2007	9.80	31/08/2008	6.60
30/09/2006	10.40	30/09/2007	7.00	30/09/2008	7.27
31/10/2006	9.98	31/10/2007	7.50	31/10/2008	8.66
30/11/2006	9.82	30/11/2007	6.11	30/11/2008	7.91
31/12/2006	9.03	31/12/2007	6.34	30/12/2008	7.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

Podemos interpretar que la gente tiene empleo, pero esto no significa que tenga capacidad para realizar compras, pues este factor está estrechamente relacionado con la inflación.

Aplicando esta variable al análisis que hacemos de la Distribuidora M&M, podemos considerar como un riesgo alto el hecho de que las personas no consideren los productos que actualmente comercializamos dentro de sus necesidades básicas.

- **A3.** Impacto en el cambio de la legislación laboral.
- **A4.** Publicidad negativa por parte de la competencia.
- **A5.** Por desconociendo de la situación actual se puede incurrir en errores que beneficien directamente a la competencia.
- **A6.** Colocación de puntos de distribución directos de los proveedores con los que trabaja a Distribuidora M&M
- **A7.** No contar con la exclusividad de distribución en algunos productos.
- **A8.** Incremento de la competencia.
- **A9.** Las restricciones en relación a las importaciones por parte del gobierno han hecho que los precios de los productos suban. En nuestro caso una gran porción de portafolio son de productos importados.

## 2.4 MATRICES DE RESULTADOS

### 2.4.1 MATRIZ DE RESUMEN FODA

Cuadro No. 15: Matriz de resumen Foda

NO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Tener una trayectoria de mercado por varios años conservando tendencias de crecimiento	zonas geográficas desatendidas por la competencia	Falta de imagen corporativa	Inflación
2	Mantener cifras de ventas muy constantes, pese a que se comercializa productos de temporada específicas como confitería.	Oportunidad de crecimiento en el mercado con opción de establecer oficinas en otras ciudades del país	Dependencia directa del nombre de las marcas de los productos que M&M comercializa	Desempleo
3	Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional	Posibilidades de iniciar procesos de importación directa	Dependencia de la marca Alpina que ocupa una importante participación en las ventas de la Distribuidora	Impacto en el cambio de la legislación laboral
4	Rotación de personal relativamente corta.	Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores	Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia	Creación de nuevas leyes económico-financieras
5	Contar con un sistema administrativo contable que se ajusta a las necesidades de la Distribuidora M&M	Autonomía para el manejo de promociones	Falta de recursos para poder realizar estudios permanentes de mercado	Mayor capacidad de la competencia para realizar publicidad
6	Control y dirección sobre las ventas al cliente final	Implementar un punto de venta para atender con todos nuestros productos a los consumidores finales	No contar con mapas de rutas para planificaciones de ventas y logística	Colocación de sucursales en las provincias por parte de los proveedores de M&M
7	Planificación logística buena	Posibilidad de solicitar financiamiento		No contar con la exclusividad de distribución en algunos productos
8	Atender a toda la zona centro del país.			Incremento de la competencia
9	Cumplir con todas las obligaciones que el gobierno y el sistema económico solicita			Restricciones a las importaciones por parte del gobierno han hecho que los precios de los productos suban. En este caso una gran porción de portafolio son productos importados
10	Cartera vencida baja ya que se maneja forma de pago en efectivo.			

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

A continuación es importante colocar a cada una de las variables que forman parte del foda dentro de un diagrama que nos permitirá conocer en qué ámbito se encuentra cada una de ellas.

**Cuadro No. 16: Análisis Ambiente Interno y Externo de la Distribuidora M&M**



**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaboración** Ana Cristina Maldonado

## **2.4.2 MATRIZ DE IMPACTO**

Para la elaboración de la matriz de impacto en primer lugar es importante determinar los valores que se asignarán a cada variable dependiendo de la incidencia que tenga cada una de ellas.

### **PUNTUACIÓN DE INCIDENCIA O IMPACTO**

- 1** BAJA: Poca incidencia de la variable
- 3** MEDIA: Incidencia relativa de la variable
- 5** ALTA: Incidencia alta de la variable

**Cuadro No. 17: Matriz de Impacto**

		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO	5	3	1
<b>FORTALEZAS</b>				
Tener una trayectoria de mercado por varios años conservando tendencias de crecimiento	F1		3	
Mantener cifras de ventas muy constantes, pese a que se comercializa productos de temporada específicas como confitería.	F2			1
Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional	F3	5		
Rotación de personal relativamente corta.	F4		3	
Contar con un sistema administrativo contable que se ajusta a las necesidades de la Distribuidora M&M	F5	5		
Control y dirección sobre las ventas al cliente final	F6			1
Planificación logística buena	F7	5		
Atender a toda la zona centro del país, sin restricciones de territorio	F8	5		
Cumplir con todas las obligaciones que el gobierno y el sistema económico solicita	F9			1
Cartera vencida baja ya que se maneja forma de pago en efectivo.	F10			1
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO	5	3	1
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta de imagen corporativa	D1	5		
Dependencia directa del nombre de las marcas de los productos que M&M comercializa	D2	5		
Dependencia de la marca Alpina que ocupa una importante participación en las ventas de la Distribuidora	D3		3	
Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia	D4	5		
Falta de recursos para poder realizar estudios permanentes de mercado	D5		3	
No contar con mapas de rutas para planificaciones de ventas y logística	D6			1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO	5	3	1
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Zonas geográficas desatendidas por la competencia	O1	5		
Oportunidad de crecimiento en el mercado	O2	5		
Posibilidades de iniciar procesos de importación directa	O3		3	
Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores	O4	5		
Autonomía para el manejo de promociones	O5		3	
Implementar un punto de venta para atender con todos nuestros productos a los consumidores finales	O6		3	
Posibilidad de solicitar financiamiento	O7		3	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

		ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO	5	3	1
<b>AMENAZAS</b>				
Inflación	A1			1
Desempleo	A2		3	
Impacto en el cambio de la legislación laboral	A3	5		
Creación de nuevas leyes económico-financieras	A4		3	
Mayor capacidad de la competencia para realizar publicidad	A5	5		
Colocación de sucursales en las provincias por parte de los proveedores de M&M	A6		3	
No contar con la exclusividad de distribución en algunos productos	A7		3	
Incremento de la competencia	A8	5		
Las restricciones en relación a las importaciones han hecho que los precios de los productos suban.	A9		3	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Luego de haber asignado el impacto que tiene cada uno de los factores externos e internos procedemos a seleccionar los más representativos para realizar las estrategias.

## 2.4.3 Matrices de Acción

Esta matriz nos permite resumir los impactos externos y la capacidad de reacción de la empresa, dando nuevamente valoración a las variables más representativas que nos facilitan una visión clara para poder determinar las estrategias adecuadas.

**Cuadro No. 18: Matriz de Acción**

MATRIZ DE OFENSIVA ESTRATÉGICA FO					OPORTUNIDADES			
					Zonas geográficas desatendidas por la competencia	Oportunidad de crecimiento en el mercado	Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores	SUMA
FORTALEZAS					O1	O2	O4	SUMA
Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional	F3	5	5	5	15			
Contar con un sistema administrativo contable que se ajusta a las necesidades de la Distribuidora M&M	F5	3	1	1	5			
Planificación logística buena	F7	5	5	5	15			
Atender a toda la zona centro del país, sin restricciones de territorio	F8	5	1	3	9			
<b>SUMA</b>		<b>18</b>	<b>12</b>	<b>14</b>				

MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA					AMENAZAS			
					Impacto en el cambio de la legislación laboral	Mayor capacidad de la competencia para realizar publicidad	Incremento de la competencia	SUMA
FORTALEZAS					A3	A5	A8	SUMA
Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional	F3	1	5	3	9			
Contar con un sistema administrativo contable que se ajusta a las necesidades de la Distribuidora M&M	F5	3	3	3	9			
Planificación logística buena	F7	3	5	5	13			
Atender a toda la zona centro del país, sin restricciones de territorio	F8	1	5	5	11			
<b>SUMA</b>		<b>8</b>	<b>18</b>	<b>16</b>				

MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DO					OPORTUNIDADES			
					Zonas geográficas desatendidas por la competencia	Oportunidad de crecimiento en el mercado	Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores	SUMA
DEBILIDADES					O1	O2	O4	SUMA
Falta de imagen corporativa	D1	5	5	5	15			
Dependencia de la marca Alpina que ocupa una importante participación en las ventas de la Distribuidora	D3	1	3	5	9			
Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia	D4	3	5	5	13			
<b>SUMA</b>		<b>9</b>	<b>13</b>	<b>15</b>				

MATRIZ DE AREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA DA					AMENAZAS			
					Impacto en el cambio de la legislación	Mayor capacidad de la competencia	Incremento de la competencia	SUMA
DEBILIDADES					A3	A5	A8	SUMA
Falta de imagen corporativa	D1	1	5	5	11			
Dependencia de la marca Alpina que ocupa una importante participación en las ventas de la Distribuidora	D3	1	5	5	11			
Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia	D4	1	3	5	9			
<b>SUMA</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>15</b>				

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## 2.4.4 Objetivos Estratégicos

Para definir nuestros objetivos estratégicos en base al análisis anterior, procedemos a realizar una matriz síntesis para resumir los aspectos más relevantes y en los que deberá enfocarse la empresa para la determinación de sus objetivos estratégicos.

**Cuadro No. 19: Matriz de síntesis**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FO		OPORTUNIDADES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FA		AMENAZAS	
		Zonas geográficas desatendidas por la competencia	Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores			Incremento de la competencia	Mayor capacidad de la competencia para realizar publicidad
FORTALEZAS		O1	O2	FORTALEZAS		A1	A2
Trabajar con productos de marcas de aceptación, conocimiento y consumo nacional	F1	<b>Objetivo F1O1</b> Ingresar a nuevas zonas geográficas con marcas de aceptación y consumo nacional		Atender a toda la zona centro del país, sin restricciones de territorio	F3	<b>Objetivo F3A1</b> Establecer mecanismos de crecimiento continuo de mercado	
Planificación logística buena	F2		<b>Objetivo F2O2</b> Mantener una buena estructura logística para garantizar condiciones óptimas para cumplir los acuerdos con los proveedores	Planificación logística buena	F7		<b>Objetivo F7A2</b> Emplear la buena estructura logística con material publicitario de la nueva imagen corporativa y proveedores más conocidos
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO		OPORTUNIDADES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA		AMENAZAS	
		Oportunidad de crecimiento en el mercado	Realizar nuevos acuerdos con otros proveedores			Mayor capacidad de la competencia para realizar publicidad	Incremento de la competencia
DEBILIDADES		O1	O2	DEBILIDADES		A2	A3
Falta de imagen corporativa	D1	<b>Objetivo D1O1</b> Crear una imagen corporativa independiente a los proveedores para ingresar en las zonas nuevas y actuales que se atenderán		Falta de imagen corporativa	D1	<b>Objetivo D1A1</b> Mantener publicidad en medios locales escritos, televisión y radio con la nueva imagen de la	
Dependencia de la marca Alpina que ocupa una importante participación en las ventas de la Distribuidora	D2		<b>Objetivo D2O2</b> Crear nuevas alianzas comerciales para lograr bajar la participación de Alpina en la Distribuidora M&M	Desconocimiento de la situación actual de la empresa frente a la demanda, oferta y competencia	D3		<b>Objetivo D3A3</b> Establecer políticas de autoevaluación en función de los recursos que se disponen

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

En función al análisis realizado a todos los factores tanto internos como externos de la Distribuidora M&M logramos establecer los siguientes objetivos estratégicos:

- Crear una imagen corporativa independiente a los proveedores, para ingresar en las zonas atendidas y las que se atenderán.
- Buscar alianzas comerciales para bajar la participación de los proveedores.
- Ingresar a nuevas zonas geográficas con marcas de aceptación a nivel nacional.
- Mantener una buena estructura logística para garantizar condiciones óptimas para cumplir los acuerdos con los proveedores.
- Aprovechar la estructura logística para colocación de material publicitario con la nueva imagen corporativa de la Distribuidora M&M y sus proveedores.
- Establecer mecanismos de crecimiento en ventas y cobertura.
- Mantener publicidad en radio, prensa escrita y televisión en medios locales para introducir la nueva imagen corporativa.
- Establecer políticas de autoevaluación en función a los recursos que se disponen.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de nuestra investigación será determinar las características geográficas, demográficas y el comportamiento de los clientes para realizar una compra.

Para realizar el diseño e implementación de la investigación partiremos de la recolección de datos a través de una encuesta, de tal manera que en nuestra investigación los datos provienen de una fuente primaria (directa).

La encuesta será el punto de partida para nuestro plan de mercadeo, por este motivo es necesario determinar el objetivo de cada pregunta para saber que deseamos obtener con cada respuesta.

La encuesta se encuentra estructurada por una primera parte que es una introducción que nos permitirá obtener datos generales como dirección, nombre, edad, sexo y ocupación esto con el objetivo de conocer a qué grupo de personas o sector geográfico estamos llegando el momento de dirigir alguna promoción.

En el segmento que hace referencia al tipo de negocio, nuestro objetivo en esta pregunta es determinar el tipo de clientes al que estamos llegando, haciendo una clasificación en los siguientes grupos:

- Tienda de Abarrotes
- Supermercados
- Restaurantes
- Bazares
- Cyber
- Farmacias
- Hoteles.

La segunda parte del cuestionario abarca varios aspectos como preferencias de los clientes, servicio, competencia entre otros. Anexo 1

A continuación mencionaré cada una de las preguntas y el objetivo de la misma:

**Cuadro No. 20: Objetivos de Cada pregunta de la encuesta**

No.	CONTENIDO	OBJETIVO
1	Los motivos que tiene para realizar su compra son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personales (Gustos, Simpatía)</li> <li>• Comerciales (Negocio)</li> <li>• Necesidad (Uso personal)</li> <li>• Otros</li> </ul>	Conocer cuál es la principal motivación que tiene el cliente para realizar sus compras.
2	Para realizar la compra siempre <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confía en el vendedor</li> <li>• Analiza el precio del producto</li> <li>• Analiza el margen de utilidad (ganancia) que le deja el producto</li> <li>• Otros</li> </ul>	Conocer la principal influencia que tiene el cliente para realizar la compra.
3	¿Cuál es el aspecto Definitivo para realizar la compra? <ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio del producto</li> <li>• La calidad</li> <li>• La forma de pago</li> <li>• El servicio que le brindan</li> </ul>	Confirmar la pregunta número dos incrementando los factores como forma de pago y servicio.
4	¿La persona que está atendiendo el negocio es quién decide la compra? <ul style="list-style-type: none"> <li>• SI</li> <li>• NO</li> <li>• A VECES</li> </ul>	Establecer mecanismos para facilitar que los pedidos sean realizados aunque quien atienda el negocio no decida la compra

5	Generalmente, las compras de productos como confites (chocolates, caramelos), productos de primera necesidad (enlatados, lácteos). Son compras planeadas o por impulso	Enfocarnos más específicamente en el portafolio de la Distribuidora.
6	La entrega de su pedido desearía que sea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mismo día de la visita del vendedor</li> <li>• Al día siguiente de la visita del vendedor</li> <li>• Dentro de la misma semana de la visita</li> </ul>	Conocer cómo debemos operar para satisfacer las expectativas del cliente frente a una entrega oportuna.
7	La mayoría de proveedores, Distribuidoras de producto de consumo masivo, le otorgan una línea de crédito <ul style="list-style-type: none"> <li>• SI NO</li> </ul>	
8	Si la respuesta anterior es positiva, cuántos días de crédito le otorgan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siete días (una semana)</li> <li>• Quince días</li> <li>• Más de 21 días</li> </ul>	Conocer los beneficios que otorga la competencia en referencia al crédito.
9	Durante el tiempo que Usted ha tenido su negocio nos podría decir que el consumidor final decide su compra por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Precio del producto</li> <li>• Publicidad del producto</li> <li>• Promociones u obsequios</li> </ul>	Conocer la manera en la que debemos dirigir nuestras estrategias de mercadeo para beneficiar la rotación del producto.
10	Cuál considera sería la mejor forma de promocionar los productos que Usted tiene a la venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas publicitarias</li> <li>• Ofertas de precios</li> <li>• Obsequios por su compra</li> <li>• Promociones a través de rifas</li> <li>• Otros</li> </ul>	Confirmar la pregunta número nueve ampliando las posibles respuestas del cliente.
11	Que calificación le otorgaría al servicio de las siguientes distribuidoras de consumo masivo, considerando q 1 es la más baja y 4 la más alta <ul style="list-style-type: none"> <li>• CODELITESA</li> <li>• JCC</li> <li>• ICCO</li> <li>• MYM (Alpina)</li> </ul>	Conocer la situación de M&M frente a la competencia en relación al servicio que brinda.
12	¿Cuál es el mayor beneficio que Usted encuentra entre comprar en un supermercado como Supermaxi o Megamaxi o que sea un Distribuidor autorizado quien le atienda directamente? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento por parte de los vendedores</li> <li>• Entrega Directa en su local</li> <li>• Promociones encaminadas al canal de tiendas</li> <li>• Otros</li> </ul>	Establecer la posible ventaja que podrían ofrecer las grandes cadenas a nuestros clientes.
13	Usted preferiría <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos entregas de pedidos a la semana con pago de contado</li> <li>• Tener una visita mensual pero que le otorguen crédito</li> <li>• Otros</li> </ul>	Establecer estrategias de servicios que se deberán considerar para la elaboración del plan.
14	De las siguientes empresas Distribuidoras de productos cuál de ellas le brinda sus servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ICCO REPARTI CODELITESA</li> <li>• JCC MYM (ALPINA)</li> </ul>	Conocer el grado de posicionamiento tenemos y tiene la competencia

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## **3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para proceder a recolectar los datos en primer lugar se deben realizar varias consideraciones como el tipo de muestreo a aplicar y determinar el tamaño de la muestra.

### **3.2.1 TIPO DE MUESTREO**

Considerando el tipo de investigación que se va a realizar y además en vista de que cada uno de los elementos, que en este caso son los clientes, tiene igual posibilidad de ser seleccionados como parte de la muestra vamos a optar por un tipo de muestreo aleatorio simple.

Para este estudio no contamos con una división de clientes, me refiero a una clasificación entre tipo de clientes este es un motivo adicional para realizar nuestra investigación en función al muestreo aleatorio simple.

### **3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para realizar nuestra investigación es necesario establecer un número adecuado del tamaño de la muestra, pues de un correcto tamaño de la muestra a encuestar podremos obtener resultados confiables para nuestro análisis.

“Muestra: Porción representativa de la población, que se selecciona para su estudio ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad.”<sup>3</sup>

El tamaño de la muestra dependerá de tres factores:

---

<sup>3</sup> Webster, Allen, Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía, tercera edición, pág. 9

El nivel de confianza que puede ser de 90%, 95% o 99%, en este caso tomaremos el 90%.

El margen de error que el investigador está dispuesto a tolerar, en este caso será del 10%.

La variabilidad de la población a estudiar o desviación estándar. Si la población está muy dispersa como en este caso requeriremos una muestra grande.

Nuestra población total  $N$  son los 5.500 clientes que tenemos registrados como nuestra demanda.

Entonces en base a la fórmula del tamaño de la muestra procedemos a realizar nuestro cálculo, consideramos que estimaremos una media.

$$n = \left( \frac{Z * s}{e} \right)^2$$

Donde

$n$ = tamaño de la muestra

$Z$ = valor normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado

$s$ = estimación de la desviación estándar

$e$ = margen de error

Para este caso se consideró la utilización del Apéndice D.

$n = ?$

$Z = 1.65$

$s = 1.17$

$e = 0.10$

$$n = \left( \frac{1.65 * 1.17}{0.10} \right)$$

$$n = 372.68$$

Para el caso de nuestra investigación obtuvimos que el tamaño adecuado de la muestra es de 373 encuestas que deben realizarse para lograr una confiabilidad de un 90% y un error menor al 10%.

La investigación se realizó durante tres meses en varias ciudades principales del centro del país.

### **3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

De la primera parte de la encuesta podemos obtener el siguiente resumen:

El 45% de los clientes encuestados son personas entre 20 y 30 años.

El 50% son personas mayores a 30 años y un 5% prefieren no mencionar su edad.

El 67% de los negocios de la muestra son atendidos por personas de sexo femenino y el 29 % son de sexo masculino.

En relación al tipo de negocios tenemos los siguientes resultados:

- 67% son tiendas de abarrotes
- 4% son supermercados
- 0% restaurantes
- 4% bazares
- 0% cybers
- 0% farmacias
- 0% hoteles
- 25% se encajan en otro tipo de negocios

**Pregunta Uno:**

Los motivos que tiene para realizar su compra son:

- 8.93% por motivos personales (gustos y simpatías)
- 90.18% compran por motivos comerciales
- 4.46% por necesidad

**Gráfico No. 8: Motivos para realizar la compra**



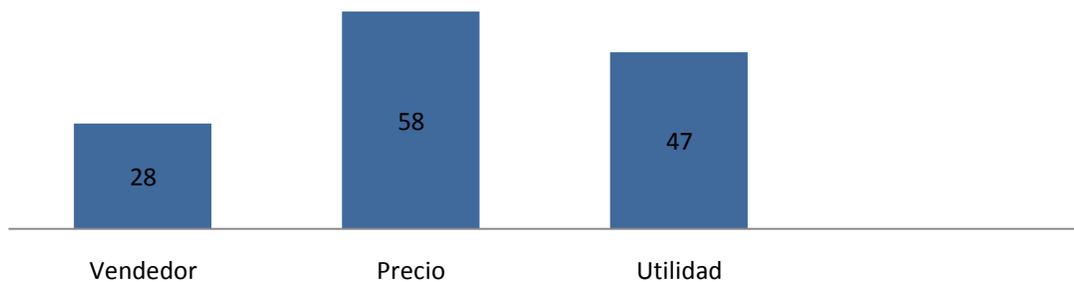
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 1  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Dos:

Para realizar la compra siempre

- 28% confían en el vendedor
- 58% analiza el precio del producto
- 47% analiza el margen de utilidad

**Gráfico No. 9: Factores que motivan la compra**



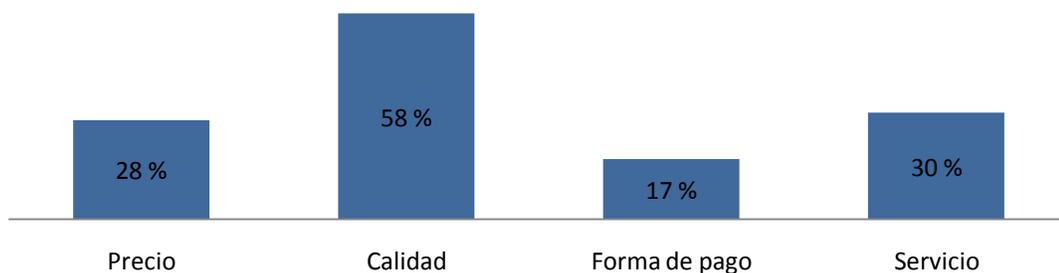
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 2  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Tres:

¿Cuál es el aspecto Definitivo para realizar la compra?

- 28% deciden por el precio del producto
- 58% deciden la compra por la calidad del producto
- 17% deciden por la forma de pago
- 30% decide la compra por el servicio que se brinda

**Gráfico No. 10: Aspecto Definitivo para realizar la compra**



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 3  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Pregunta Cuatro:**

¿La persona que está atendiendo el negocio es quién decide la compra?

- 79% de las personas que atienden el negocio son quienes deciden la compra
- 8% de las personas que atienden no son quienes deciden la compra
- 12% de las personas que atienden a veces son quienes deciden la compra.

**Gráfico No. 11: ¿Quién decide la compra?**



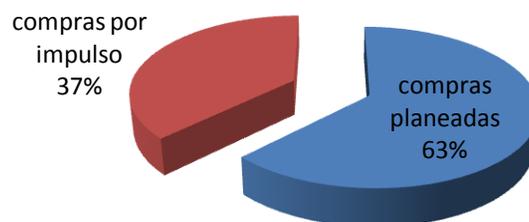
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 4  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Cinco:

Generalmente, las compras de productos como confites (chocolates, caramelos), productos de primera necesidad (enlatados, lácteos). Son compras planeadas o por impulso

- 62% son personas planean sus compras antes de realizarlas
- 37% son personas que compran por impulso

**Gráfico No. 12: Tipo de compra de los clientes**



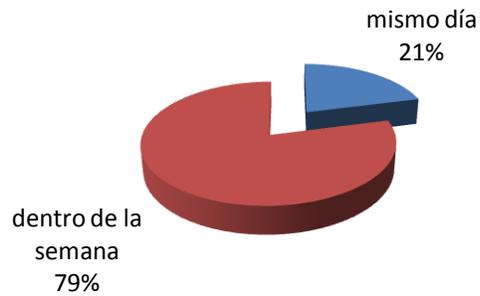
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 5  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Seis:

La entrega de su pedido desearía q sea:

- 21% desean que la entrega del pedido sea al día siguiente de realizado el pedido.
- 79% desean que la entrega sea dentro de la misma semana de la visita

### Gráfico No. 13: Entrega del producto



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 6  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Siete:

La mayoría de proveedores, Distribuidoras de producto de consumo masivo, le otorgan una línea de crédito.

- 83% de los clientes dicen mantener crédito con sus proveedores
- 17% mantienen compras de contado

### Gráfico No. 14: Forma de pago



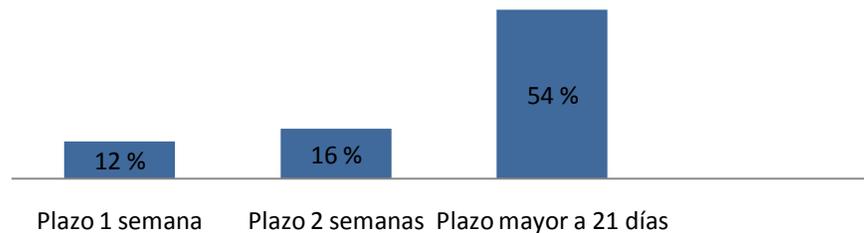
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 7  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### Pregunta Ocho:

Si la respuesta anterior es positiva, cuántos días de crédito le otorgan:

- 12% de los clientes que tienen crédito tienen un plazo de una semana
- 16% tienen crédito de dos semanas
- 54% tienen crédito de 21 días o más

**Gráfico No. 15: Días de crédito**



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 8

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

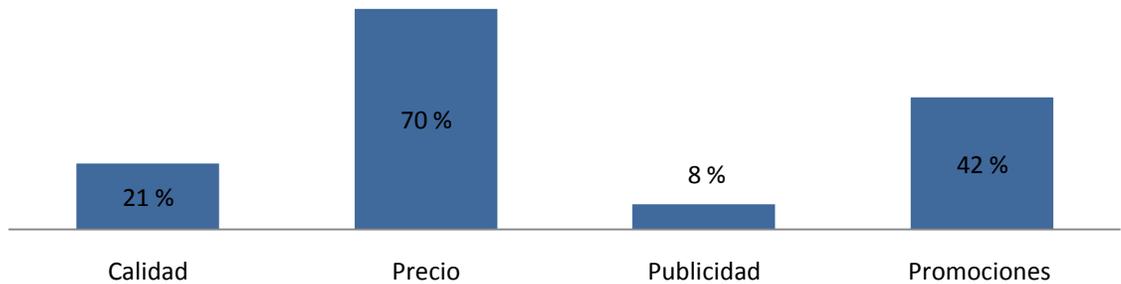
### Pregunta Nueve:

Durante el tiempo que Usted ha tenido su negocio nos podría decir que el consumidor final decide su compra por:

- El 21% indican que el consumidor final toma su decisión de compra considerando la calidad del producto.
- El 70% deciden por el precio del producto.
- El 8% decide su compra basado en la publicidad del producto.
- El 42% toma su decisión por promociones u obsequios.

En esta pregunta el total de la estadística supera el 100% debido a que en algunos casos se escogieron más de una opción por encuestado.

**Gráfico No. 16: Consumidor Final**



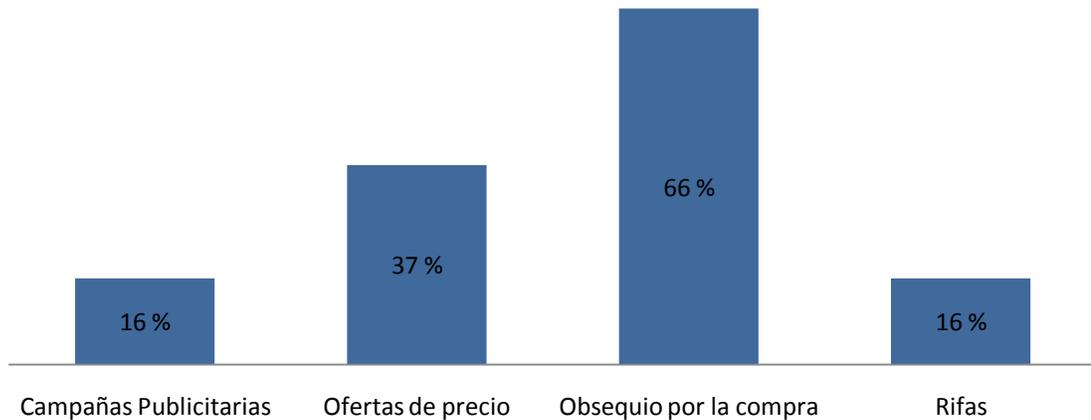
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 9  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### **Pregunta Diez:**

¿Cuál considera sería la mejor forma de promocionar los productos que Usted tiene a la venta?:

- El 16% consideran que la mejor forma de promocionar el producto es a través de campañas publicitarias.
- El 37% consideran que la mejor promoción es por medio de ofertas en el precio.
- El 66% considera que la mejor promoción es con obsequios por la compra
- El 16% consideran que la mejor forma de promocionar el producto es a través de rifas

**Gráfico No. 17: Preferencias para promocionar el producto**



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 10

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Pregunta Once:**

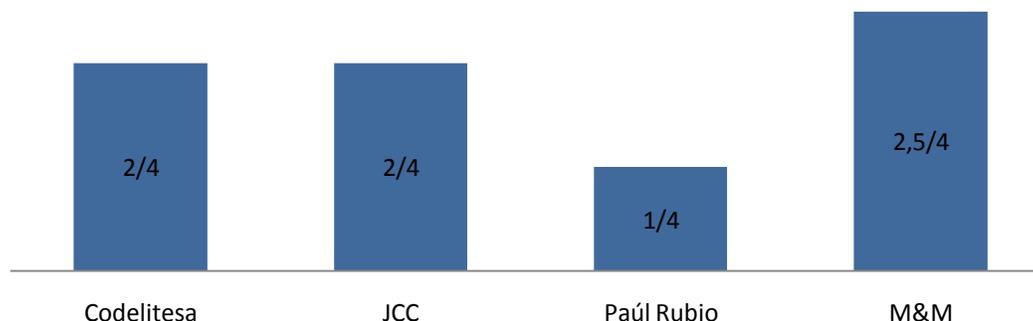
Que calificación le otorgaría al servicio de las siguientes distribuidoras de consumo masivo, considerando q 1 es la más baja y 4 la más alta

- CODELITESA
- JCC
- ICCO
- MYM (Alpina)

Los clientes evaluaron el servicio de estas empresas de la siguiente manera:

- Codelitesa tiene una calificación de servicio de 1/4
- JCC 2/4
- Paúl Rubio 1/4
- M&M 2.5/4

**Gráfico No. 18: Calificación del servicio**



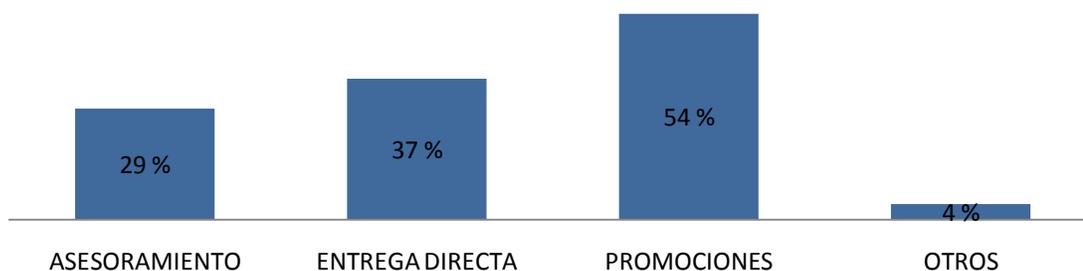
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 11  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Pregunta Doce:**

¿Cuál es el mayor beneficio que Usted encuentra entre comprar en un supermercado como Supermaxi o Megamaxi o que sea un Distribuidor autorizado quien le atienda directamente?

- Un 29% de clientes consideran que el principal beneficio entre comprar en un supermercado y el distribuidor es el asesoramiento del vendedor.
- El 37% consideran como principal beneficio la entrega directa en el local
- El 54% piensan que el principal beneficio son las promociones encaminadas a las tiendas.
- El 4% manifiestan que son otros motivos.

**Gráfico No. 19: Beneficios por compra distribuidor vs. supermercados**



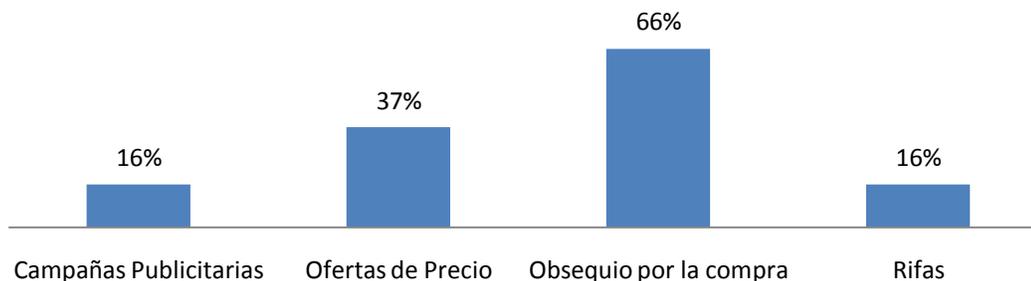
**Fuente:** Encuesta pregunta No. 12  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Pregunta Trece:**

Usted preferiría (Preferencias en relación a las visitas y la forma de pago)

- El 29% prefieren tener dos entregas a la semana con pagos de contado.
- El 12% prefieren tener una visita mensual pero que el pago sea a crédito.
- El 54% prefiere otra forma de trabajo, entre ellos el 60% prefieren una visita quincenal y el 40% prefieren una visita semana pero con crédito

**Gráfico No. 20: Preferencias de Servicio**



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 13  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Pregunta Catorce:**

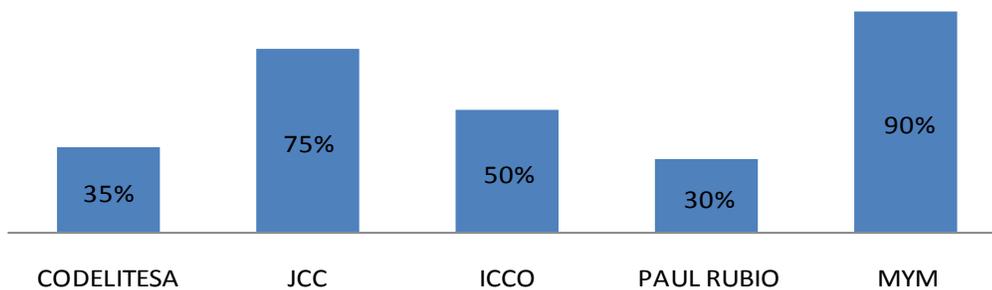
De las siguientes empresas Distribuidoras de productos cuál de ellas le brinda sus servicios:

- ICCO
- JCC
- REPARTI
- CODELITESA
- MYM (ALPINA)

De los datos que se obtuvieron en esta pregunta la participación de estas empresas es la siguiente:

- ICCO 35%
- JCC 75%
- REPARTI 50%
- CODELITESA 30%
- MYM (ALPINA) 90%

**Gráfico No. 21: Participación en el mercado**



**Fuente:** Encuesta pregunta No. 14  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

De los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta podemos resumir lo siguiente:

Logramos obtener datos; en relación a motivos e influencia por parte del cliente para realizar la compra, conocer si las compras son planeadas o por impulso.

- 62% planean su compra
- 37% compran por impulso
- 90.18% compran por motivos comerciales
- 28% confían en el vendedor
- 58% analiza el precio del producto
- 47% analiza el margen de utilidad
- 28% deciden por el precio del producto
- 58% deciden la compra por la calidad del producto
- 17% deciden por la forma de pago
- 30% decide la compra por el servicio que se brinda
- 79% de las personas que atienden el negocio son quienes deciden la compra
- 8% de las personas que atienden no son quienes deciden la compra

### **3.4 DETERMINACION DE LA DEMANDA**

El análisis histórico se lo realizará para poder tener una idea del comportamiento de la demanda partiendo de 5 años atrás. Estos datos nos servirán como punto de partida para poder realizar las proyecciones.

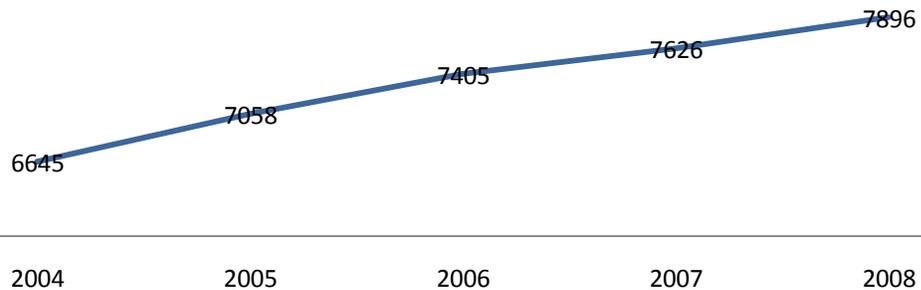
Basados en los datos obtenidos por la empresa de servicios creativos de Marketing, MAIEUTIKE, que ha realizado varios estudios de mercado para algunas compañías de productos de consumo masivo como confites, snacks, bebidas entre otras. Tomamos en cuenta los datos que ha mantenido esta empresa en relación a la demanda en la zona central para sus estudios de mercado.

**Cuadro No. 21: Demanda Histórica**

Años	Número de Clientes
2004	6645
2005	7058
2006	7405
2007	7626
2008	7896

**Fuente:** Servicios creativos de Marketing, MAIEUTIKE  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 22: Demanda Histórica**



**Fuente:** Servicios creativos de Marketing, MAIEUTIKE  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Los valores a los que hacen referencia tanto el cuadro como el gráfico reflejan el número de clientes a los que se podría llegar con alguno de los productos de la Distribuidora M&M.

Nuestra demanda en número de clientes o puntos de venta para la zona central en el año 2008 es de 7.896.

### **3.4.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Para continuar nuestro análisis es necesario proceder a la proyección de la demanda con el objeto de conocer el comportamiento de la misma para la elaboración de este proyecto.

Para proyectar la demanda se tomará en cuenta el porcentaje de crecimiento de la población en la zona central en base a los datos obtenidos en el capítulo 2, esta tasa corresponde a un 4.41%

Para este caso consideraremos la siguiente fórmula:

$$Mn = Mo(1 + t)^n$$

Donde:

Mn= Demanda futura

t = Tasa de crecimiento

Mo= Demanda año base

n = Período del tiempo proyectado

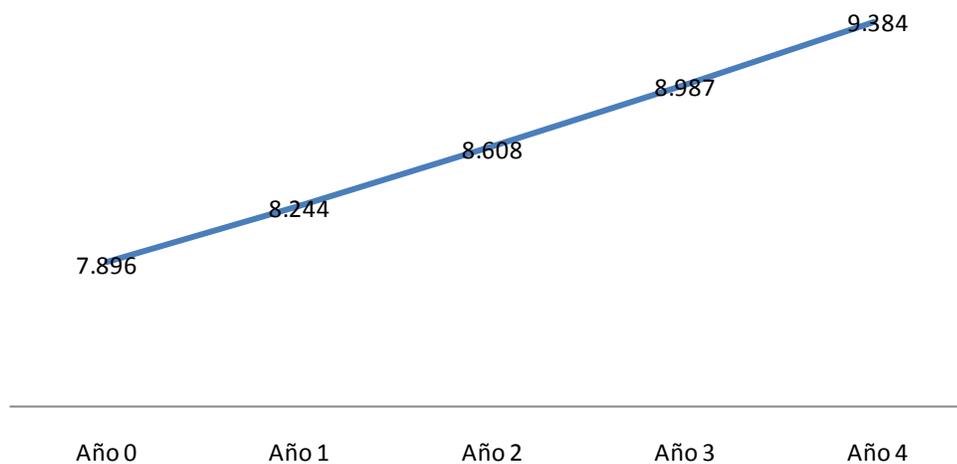
**Cuadro No. 22: Demanda Proyectada**

<b>Años</b>	<b>Número de clientes</b>
Año 0	7.896
Año 1	8.244
Año 2	8.608
Año 3	8.987
Año 4	9.384

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 23: Demanda Proyectada**



Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

### **3.5 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA**

Se puede determinar a la oferta como la cantidad de bienes o servicios que están a disposición de los consumidores en el mercado.

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado”<sup>4</sup>

El propósito de este análisis es determinar el número de clientes que en este caso están siendo atendidos por la Distribuidora M&M; es decir, el número de clientes que la Distribuidora está en condiciones de atender.

Tomando en cuenta la consideración anterior podemos decir que M&M al momento muestra una oferta de 5.500 clientes.

### 3.5.1 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Para realizar nuestro plan es necesario proyectar la oferta, para este proceso consideraremos el crecimiento de los últimos años de la Distribuidora M&M, en este caso obtuvimos un promedio de crecimiento de los últimos 4 años de un 12% en función al número de clientes atendidos.

Para este caso se realizará una proyección lineal, considerando el crecimiento mencionado.

**Cuadro No. 23: Oferta**

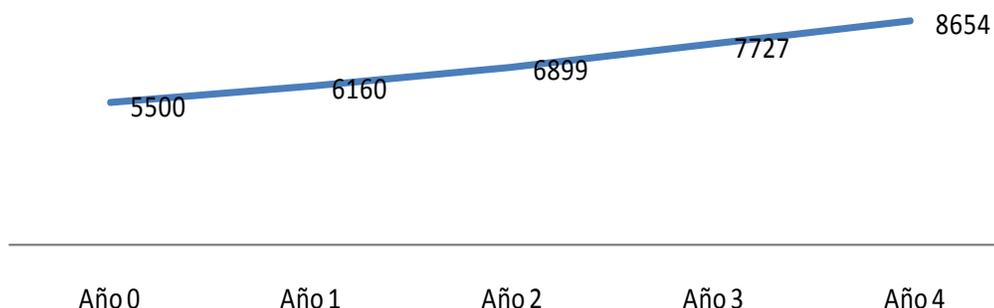
Años	En número de clientes
Año 0	5500
Año 1	6160
Año 2	6899
Año 3	7727
Año 4	8654

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

---

<sup>4</sup> Meneses, Edilberto, Preparación y evaluación de Proyectos, pág. 52

**Gráfico No. 24: Oferta Proyectada**



**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### 3.6 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es el resultado de relacionar la oferta y la demanda y determinar el valor que nos falta por atender. Con la demanda insatisfecha se determina la oportunidad que la empresa tiene de continuar creciendo.

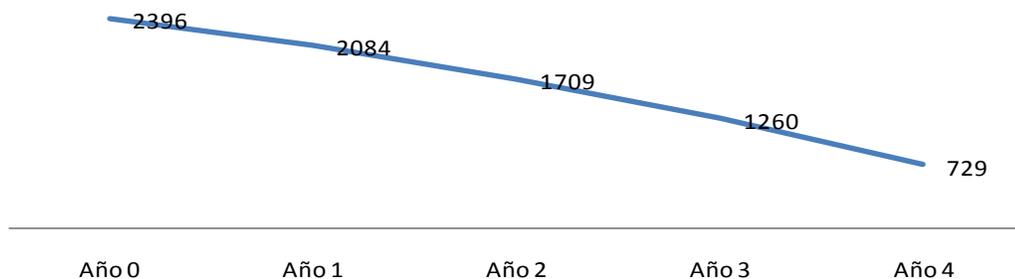
A continuación presentamos la demanda insatisfecha en número de clientes:

**Cuadro No. 24: Demanda Insatisfecha proyectada**

Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
Año 0	7.896	5.500	2.396
Año 1	8.244	6.160	2.084
Año 2	8.608	6.899	1.709
Año 3	8.987	7.727	1.260
Año 4	9.384	8.654	729

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No. 25: Demanda Insatisfecha Proyectada**



**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

En este caso podemos observar que la empresa tiene una oportunidad de llegar a 2.396 puntos de ventas más en el año de partida.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO**

#### **4.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Para realizar la segmentación del mercado para la Distribuidora M&M será necesario partir de tres cuestionamientos generales:

¿Cuáles son las necesidades a satisfacer?

En este caso la principal necesidad que se desea satisfacer es el abastecimiento para los negocios al por menor y al por mayor de productos de consumo masivo de la zona central del país.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en nuestro producto?

Dentro de este mercado podríamos mencionar a las tiendas de abarrotes, micromercados, supermercados, bazares, papelerías, panaderías, cybers, restaurantes, etc.

Considero que están dentro de este grupo todas las personas a las que se podría llegar con productos de consumo masivo.

¿Cuáles son las tecnologías existentes para poder cumplir con estas funciones (satisfacción de necesidades de clientes)?

La principal tecnología con la que se cuenta para poder cumplir esta función es el sistema contable administrativo que posee la Distribuidora. Este sistema nos permite obtener los datos de compras de cada cliente y de esta manera obtener la información necesaria para poder establecer una segmentación adecuada.

Es importante mencionar que en la actualidad los datos ingresados necesitan una depuración y actualización que beneficie con información veraz al trabajo de la Distribuidora.

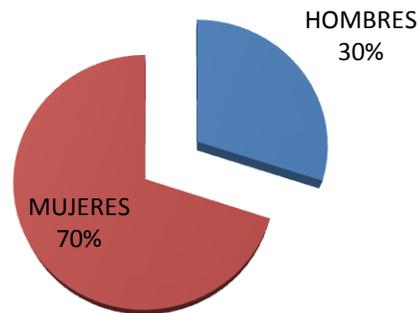
Luego de haber respondido estas interrogantes procedemos a realizar una macrosegmentación que será una división del mercado considerando solamente los datos estadísticos generales como edad, sexo, ocupación, etc., dejando de lado el comportamiento y análisis de la compra.

En base a los datos obtenidos en nuestra encuesta podemos ver que el 70% de encuestados corresponden al sexo femenino, el 30% restantes corresponden al sexo masculino.

De nuestras encuestadas el 57.69% se encuentran entre los 30 a 50 años de edad.

En este caso tendríamos nuestra primera segmentación de mercado basados en datos generales que son sexo y edad sin tomar en cuenta las características de la compra.

**Gráfico No. 26: Macrosegmentación de mercado de la Distribuidora M&M**

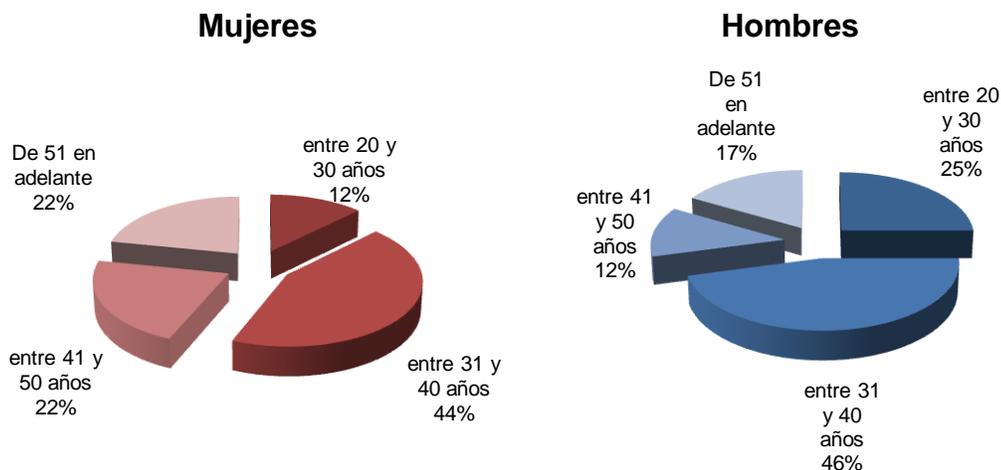


**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Del total de mujeres y hombres encuestados es importante realizar una segmentación en relación a la edad en la que se encuentran, es así como obtenemos los siguientes datos:

**Gráfico No. 27: Segmentación de mercado según sexo y edad**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Para continuar con el proceso de segmentación del mercado podríamos realizar una hipersegmentación considerando la cantidad de atributos de los productos o una contra segmentación basándonos prácticamente en el criterio de la relación de satisfacción versus la necesidad.

En este caso especialmente para las zonas más alejadas como los cantones de la región central del país son sitios a los que no todos los distribuidores llegan con frecuencia, en cuyo caso considero sería prudente buscar solamente una contra segmentación. Me refiero a no poner demasiado énfasis en los atributos de nuestros productos sino considerar la presencia de marca únicamente.

Adicionalmente, recomendaría concentrarnos en productos exclusivamente de consumo masivo como serían atunes y sardinas (NIRSA) y productos LA

UNIVERSAL que son productos más económicos y de fácil acceso para las familias de bajos recursos económicos.

Para este caso ya tenemos una siguiente división del mercado considerando factores que inciden en la compra, como es el caso del poder adquisitivo de la población.

Es así como nuestros segmentos de mercados serían:

- **PRIMER SEGMENTO**

Conformado por las mujeres que atienden o son propietarias de los negocios cuyas edades oscilan entre 20 y 50 años de edad y por los hombres que atienden o son propietarios de negocios que oscilan entre 20 y 40 años.

- **SEGUNDO SEGMENTO**

Para nuestra siguiente partición consideraré el poder adquisitivo de la población y la división geográfica en cuyo caso segmentaríamos el mercado en dos:

El segmento correspondiente a las ciudades principales, en este caso podríamos realizar varias estrategias que nos permitirán desarrollar los atributos de los productos y desarrollar planes de posicionamiento y otros.

El otro sería el segmento correspondiente a los cantones y ciudades aledañas a las ciudades más grandes. En este caso solamente podemos realizar actividades para presencia de marca.

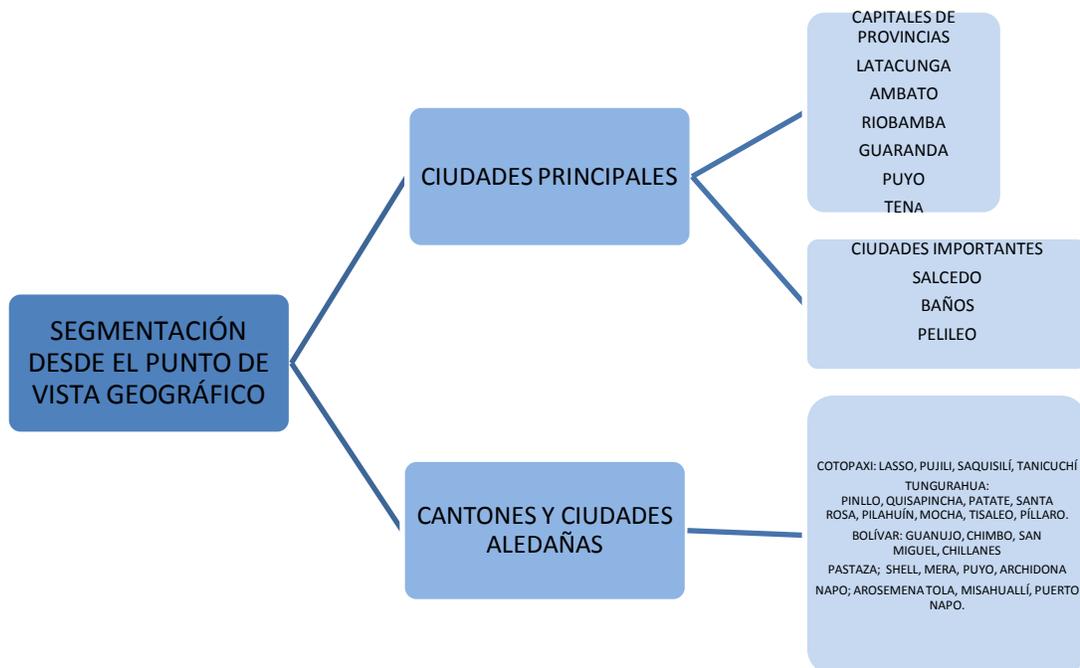
**Gráfico No. 28: Segmentos de Mercado**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

**Gráfico No.29: Segmentación Geográfica**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Con esta segmentación establecida procedemos a definir nuestro mercado meta.

## **4.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO META**

Luego de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, podemos concluir que el mercado meta de la Distribuidora M&M está conformado por las tiendas de abarrotes ubicadas en las ciudades grandes y capitales de provincias.

Teniendo bien definido nuestro mercado meta podremos desarrollar estrategias no solo de presencia sino considerando los atributos de los productos.

“El mercado al que se sirve (también llamado mercado meta), es la parte de mercado disponible calificado que la empresa decide captar.”<sup>5</sup>

## **4.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

“La creación e implementación de un plan de marketing completo permitirá que la empresa alcance sus objetivos de marketing y tenga éxito.”<sup>67</sup>

Para definir las estrategias de nuestro plan de mercadeo es importante considerar aquellas que se determinaron en el segundo capítulo de este estudio como resultado del análisis interno, externo, de oportunidades y amenazas.

---

<sup>5</sup> Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, pág. 246

<sup>7</sup> Marketing, Sexta Edición, Charles W. Lamb, Jr., pág. 31

Ahora vamos a definir las estrategias de nuestro plan encajándonos en los cuatro factores principales de mercado que son producto, precio, plaza y promoción.

“Literalmente existen docenas de herramientas de la mezcla de mercadotecnia: McCarthy popularizó una clasificación de cuatro factores correspondientes a estas herramientas a la que determinó la Cuatro “Pes”: producto, precio, plaza (es decir, distribución) y promoción.”<sup>8</sup>

### **4.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

Para definir las estrategias de producto será necesario en primer lugar considerar el objetivo para el cual va a ser dirigida esta estrategia en base a los datos obtenidos de este análisis.

Es así como consideraremos que nuestro objetivo será promocionar la mayor parte de productos del portafolio de la Distribuidora M&M.

De nuestra encuesta obtuvimos resultados como los que indican que en un gran porcentaje las personas planifican sus compras y en su mayoría son mujeres quienes atienden los negocios.

Con estas consideraciones estableceremos que nuestra estrategia será realizar combos de productos con los más vendidos y de mayor rotación combinados con productos que no tengan una rotación tan alta pero que si sean más rentables para la Distribuidora M&M. De tal manera que el cliente incremente el valor de su compra, empiece a conocer nuevos productos que también comercializamos y por la compra del combo encontrará un beneficio en el obsequio que se le otorgará, que en este caso será un artículo de uso

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, pág. 98

personal como estuches de cosméticos (mujeres) o canguros (hombres) que incluirán la nueva imagen de M&M.

Esta estrategia se la realizará en el transcurso de los seis primeros meses de implementación del plan, durante dos semanas y se suspenderá las dos siguientes. Y cada vez tendremos que modificar la combinación de los productos y el obsequio, de tal manera que no se vuelva repetitivo y el cliente no pierda interés.

Para los seis meses siguientes se implementará una estrategia que consiste en llenar una cartilla por la compra de determinados productos. Se incluirán en este caso los productos que pueden gozar de una buena aceptación en el mercado pero que no han sido promocionados de la manera adecuada.

El cliente deberá llenar la cartilla y al concluir esta actividad podrá reclamar un obsequio entre varias opciones que se establecerán.

Lo importante de esta actividad es que el cliente podrá repetir el proceso de llenado de su cartilla las veces que guste hasta que la promoción esté vigente.

Esto permitirá además que los clientes que planifiquen su compra conozcan que producto deben adquirir para llenar su cartilla y así se van relacionando con todo el portafolio de M&M

#### **4.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO**

Lo principal en este caso será tener muy bien definido el precio competitivo, es decir, el precio al que la competencia está comercializando estos productos.

En este caso tendremos una promoción que permita que los clientes al incrementar el monto de su compra sean beneficiados con un mejor precio. La idea es conseguir una facturación mayor al promedio que se ha venido manejando hasta la fecha. Ahora sabemos que si logramos mejorar el precio en función de que el cliente incremente su compra, automáticamente vamos a lograr mejorar nuestro nivel de ventas.

Es importante no considerar los precios de los productos desde el punto de vista de rentabilidad sin analizar el precio que mantiene la competencia.

“Los consumidores basarán sus juicios acerca del valor de un producto en los precios que cobran los competidores por productos similares.”<sup>9</sup>

### **4.3.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA**

Para el caso de las estrategias de plaza, es decir al mercado en el que nos desarrollaremos, se incrementarán al departamento de ventas dos vendedores que serán asignados para nuestro mercado meta, es decir las tiendas de abarrotes localizadas en las principales ciudades y capitales de provincias.

Esto nos permitirá tener porciones de mercado más pequeñas y mejorar el tiempo de atención de los vendedores hacia el cliente y cubrir más puntos de venta.

Adicionalmente se incrementará una persona para el área de logística de tal manera que todos los pedidos realizados a los vendedores sean entregados en forma eficaz.

---

<sup>9</sup> Elementos de Mercadotecnia, Cuarta Edición, Philip Kotler, Gary Armstrong, pág. 558

Por el momento estas estrategias se encaminan a desarrollar nuestro mercado meta, pero no quiere decir que las demás zonas geográficas sufrirán una disminución en su frecuencia de atención, por el contrario se mantendrá la visita semanal como hasta ahora lo han venido haciendo.

#### **4.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Las estrategias de promoción en este caso serán de vital importancia. Lo primero consistirá en realizar la contratación de una agencia de publicidad que elabore una imagen corporativa de la Distribuidora M&M resaltando las bondades que se han logrado ganar en este tiempo, considerando nuestro mercado meta y segmentos de mercado.

Luego se procederá a la contratación de medios locales para la difusión de esta nueva imagen, es de gran importancia y beneficio el hecho de que los medios locales tanto escritos como televisivos mantienen costos muy por debajo de las tarifas de los medios con cobertura a nivel nacional.

Especialmente para las estrategias que tienen que ver con el producto, la envoltura de lo combos y las cartillas incluirán la nueva imagen corporativa de M&M, al igual que los obsequios que se otorgarán a los clientes.

Todas estas estrategias están complementadas con un programa de inducción dirigido al personal de todos los departamentos de la Distribuidora M&M. Debe existir una difusión que inicie con nuestros clientes internos.

Sumado a esto irán los incentivos económicos que serán para todo el personal de M&M de tal manera que todos los departamentos se sientan como participantes directos y activos de la implementación de este plan.

Para el caso de los vendedores se manejará un incentivo por objetivos individuales, pero en el caso del personal administrativo, entregas y bodega, participarán del incentivo en caso de que se logre un cumplimiento total del presupuesto.

#### 4.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

**Cuadro No. 25: Implementación del Plan de Mercadeo**

No.	Áreas Estratégicas	Detalle	Costos
1	Gerencia General	Contratación de una agencia de publicidad para la elaboración de la imagen corporativa	\$1.500.00
2	Gerencia General	Contratación de medios locales para la difusión de imagen	\$700.00
3	Recursos Humanos	Contratación de tres personas (2 ventas 1 logística)	\$18.934.39
4	Recursos Humanos	Programa de inducción al personal sobre manejo de nueva imagen	\$500.00
5	Recursos Humanos	Incentivos por cumplimiento de objetivos	\$2.000.00
6	Comercialización	Implementación de combos de productos más vendidos y de mayo rotación , combinados con productos rentables que no tengan alta rotación	\$2.875.51
7	Comercialización	Llenado de cartillas por la compra de determinados productos	\$2.000.00
8	Financiero	Promoción con rebaja de precios	
	<b>TOTAL</b>		<b>\$31.509.90</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## 4.4.1 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Cuadro No. 26: Cronograma de Ejecución del Plan de Mercadeo

No. Estrategia	Mes1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1												
2												
3												
4												
5												
9												
7												
8												

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **5.1 PROCESOS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

Para la implementación del Plan de Mercadeo se analizará desde la perspectiva económica financiera para poder visualizar las proyecciones y cambios en las ventas de la Distribuidora M&M con el proyecto en ejecución.

Dentro de los objetivos establecidos es obtener un crecimiento del 35% en el primer año con la implementación del plan y luego mantener este crecimiento anual en ventas. Este porcentaje de crecimiento se lo planteó en base a los crecimientos de ventas históricos de la Distribuidora.

Las herramientas financieras que aplicaremos para este análisis:

- Flujo de Caja Proyectados
- Estados Financieros
- Indicadores

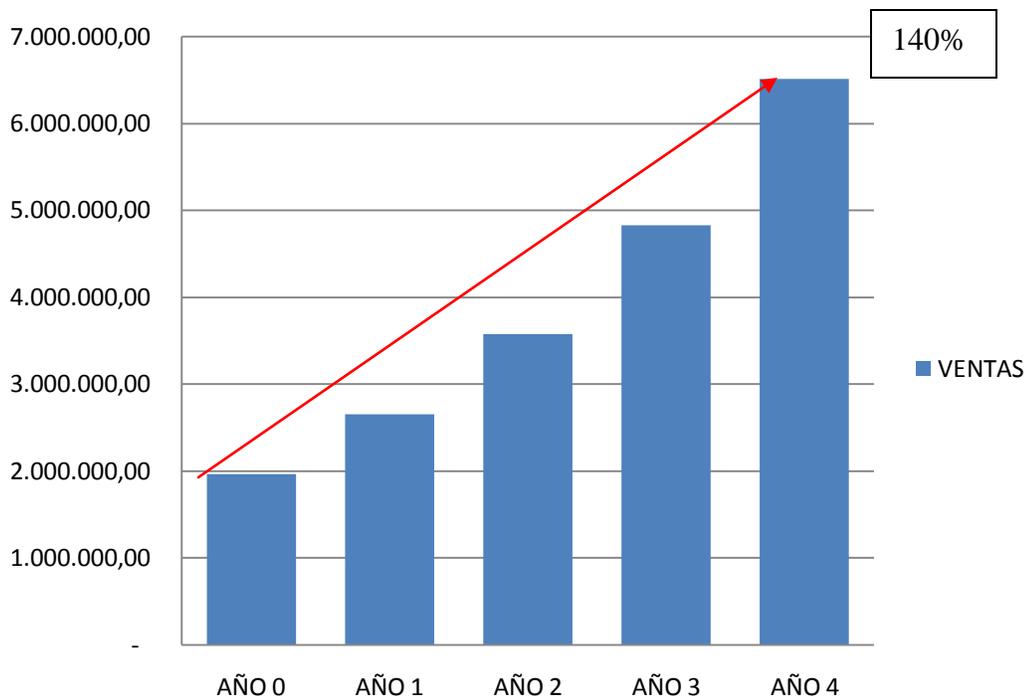
#### **5.2 INGRESOS**

Los ingresos de la Distribuidora M&M son el resultado de la comercialización de productos de consumo masivos y de primera necesidad.

Dentro de las negociaciones estratégicas con los proveedores se maneja porcentajes de ganancias entre el 10% y 18%. En el caso de productos perecibles se debe tomar en cuenta un porcentaje adicional para las devoluciones, de esta manera este porcentaje se irá directamente al proveedor sin afectar las ventas realizadas.

En el siguiente cuadro podemos observar el valor de ingresos netos actuales que presenta la Distribuidora y una proyección a 4 años.

**Gráfico No. 30: Ingresos Projectados**



**Fuente:** Estado de Resultados Distribuidora M&M  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## 5.3 EGRESOS

### 5.3.1 GASTOS DIRECTOS

Dentro de los egresos tenemos la clasificación de los gastos directos, es decir los que se producen para que el negocio de la Distribuidora pueda cumplirse.

Se contempla los siguientes gastos:

**Cuadro No. 27: Gastos Directos**

<b>CUENTAS</b>	<b>COSTOS</b>
Compras	1.631.667,80
Alquileres	5.400,00
Sueldos y Cargas Sociales	174.687,58
Depreciaciones de activos fijos	1.650,00
Combustible	4.010,00
Gastos de viajes	9.585,00
Seguro y otros servicios	5.896,00
Servicios Públicos	1.785,00
Impuestos , contribuciones y otros	650,00
Transporte	89.335,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.924.666.80</b>

**Fuente:** Estado de Resultado

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Se debe tomar en cuenta que al realizar las proyecciones se incluirá la implementación del proyecto; dando como resultado la creación de nuevas cuentas:

- Promociones e incentivos

- Material Publicitario
- Agencia de Publicidad

### 5.3.2 GASTOS INDIRECTOS

Los gastos indirectos son aquellos que no están directamente relacionados con el desarrollo del negocio, es decir, estos gastos son los que se crean de la parte administrativa del negocio.

**Cuadro No. 28: Gastos Indirectos**

<b>CUENTAS</b>	<b>COSTOS</b>
Depreciaciones de activos fijos	1.650,00
Mantenimiento de Oficina	3.526,00
Servicios Públicos	1.785,00
Impuestos , contribuciones y otros	650,00
Materiales de Oficina	5.265,00
Gastos bancarios y otros	995,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.871.00</b>

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Es importante aclarar que los gastos por depreciación realmente no representa un desembolso de dinero. Es un movimiento de beneficio tributario que nos ayudará a disminuir el monto de impuestos a pagar.

## 5.4 ESTADOS FINANCIEROS

### 5.4.1 BALANCE GENERAL

El balance general es la herramienta financiera que refleja el estado de la empresa a una fecha específica. Es una “foto” de la compañía en una fecha determinada.

El balance general muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes. Así también información acerca del Patrimonio y de las obligaciones por pagar.

**Cuadro No. 29: Balance General**

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>105.892,08</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>105.892,08</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23.365,22</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11.930,00</b>
BANCOS	11.525,00	CUENTAS POR PAGAR	3.950,00
CUENTAS POR COBRAR	6.585,00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5.985,00
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	34,89	PROVISIONES	1.995,00
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)	5.220,33		
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>82.526,86</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>93.962,08</b>
INMUEBLES	59.921,86		
MUEBLES Y ENSERES	8.010,00		
EQUIPOS DE COMP.	4.550,00		
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	11.000,00		

**Fuente:** Balance General Distribuidora M&M

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## 5.4.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

Este informe financiero nos mostrará los ingresos y egresos proyectados durante la implementación del proyecto.

**Cuadro No. 30: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados**

	AÑO0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
+ VENTAS	1.960.852	2.647.150	3.573.652	4.824.430	6.512.981
- COMPRAS	1.631.668	2.202.752	2.973.715	4.014.515	5.419.595
= <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>329.184</b>	<b>444.398</b>	<b>599.937</b>	<b>809.916</b>	<b>1.093.386</b>
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	300.140	394.984	478.165	599.393	766.076
- GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
- GASTOS DE AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS					
= <b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>27.394</b>	<b>47.764</b>	<b>120.122</b>	<b>208.873</b>	<b>325.660</b>
+ OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
- GASTOS FINANCIEROS	995	1.100	1.100	1.100	1.100
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>26.399</b>	<b>46.664</b>	<b>119.022</b>	<b>207.773</b>	<b>324.560</b>
- (-)15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3.960	7.000	17.853	31.166	48.684
UTILIDAD IMPONIBLE	22.439	39.664	101.169	176.607	275.876
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	5.610	9.916	25.292	44.152	68.969
= <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16.830</b>	<b>29.748</b>	<b>75.877</b>	<b>132.455</b>	<b>206.907</b>

**Fuente:** Estado de Resultados Distribuidora M&M

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

## 5.4.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el objeto de explicar los movimientos de efectivo provenientes de la operación normal del negocio y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

Proporcionaremos la información apropiada a la gerencia para que pueda medir políticas de contabilidad y así tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.

Antes de realizar la proyección del flujo de caja, incluiremos nuestro plan de inversión.

### 5.4.3.1 PLAN DE INVERSIÓN

En este plan detallamos las inversiones previas que se realizarán para la implementación del Proyecto.

**Cuadro No. 31: Plan de Inversión**

<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Sueldos y Cargas Sociales</b>	<b>\$18.934.39</b>
<b>Promociones e Incentivos</b>	<b>\$9.875.51</b>
<b>Material Publicitario</b>	<b>\$1200.00</b>
<b>Agencia de Publicidad</b>	<b>\$1.500.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$31.509.90</b>

**Fuente:** Investigación propio

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

A continuación detallamos las razones y movimientos de cada uno de las cuentas que se crearon a raíz de la implementación del Plan de Mercadeo:

**Cuadro No. 32: Detalle de la inversión**

Sueldos y Cargas Sociales	<p>Aumento del costo de sueldos por la contratación de:</p> <p>2 personas → Dpto. de Ventas          1 persona → Dpto. de Logística</p>
Promociones e Incentivos	<p>Se incorpora la política de Promociones con el objeto de mantener presencia en el mercado. Esto nos ayudará a obtener estrategias de manejos de inventarios del portafolio de productos que tiene la Distribuidora M&amp;M.</p> <p>Contar con una política de incentivos para toda la fuerza de ventas; tomando en cuenta los presupuestos designados a cada canal.</p>
Material Publicitario	<p>Manejo de nueva gama de materiales publicitarios adecuados para el punto de venta para logra una recordación de marca</p>
Agencia de Publicidad	<p>Contratación de una Agencia de Publicidad para el desarrollo de la implementación de Marca en el Mercado. Además se realizará un seguimiento trimestral en el cual podremos contar con reportes para conocer el posicionamiento de M&amp;M. ANEXO 2</p>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Luego de cuantificar el Plan de inversión podemos trabajar en la proyección y planificación del Flujo de caja para nuestro ejercicio.

#### **5.4.3.2 FLUJO DE CAJA CON UN ESCENARIO REAL**

Dentro de la propuesta del flujo de caja, iniciamos con datos reales que presenta la Distribuidora dentro de un año de ejercicio. En el año 1 nos basamos en un crecimiento de ventas del 35% con la implementación del Plan de Mercadeo. Los próximos años aspiramos a mantener el mismo

crecimiento que es el que mantuvo la Distribuidora durante los dos últimos años.

**Cuadro No. 33: Flujo de caja proyectado escenario real**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>11.525,00</b>	<b>28.354,50</b>	<b>58.102,75</b>	<b>133.979,41</b>	<b>266.434,60</b>
<b>VENTAS</b>					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>2.647.149,66</b>	<b>3.573.652,04</b>	<b>4.824.430,26</b>	<b>6.512.980,84</b>
Ingresos por Ventas.	1.960.851,60	2.647.149,66	3.573.652,04	4.824.430,26	6.512.980,84
Ingresos por Consultoría	-	-	-	-	-
Préstamo recibidos	-	-	-	-	-
Intereses Percibidos	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.934.452,38</b>	<b>2.600.485,75</b>	<b>3.454.629,83</b>	<b>4.616.657,40</b>	<b>6.188.420,81</b>
Compras	1.631.667,80	2.202.751,53	2.973.714,57	4.014.514,66	5.419.594,80
Alquileres	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Sueldos y Cargas Sociales	174.687,58	208.278,25	225.752,80	244.693,46	265.223,24
Depreciaciones de activos fijos	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Gastos Legales	-	-	-	-	-
Oficina (Hipoteca)	-	-	-	-	-
Mantenimiento de Oficina	3.526,00	3.821,83	4.142,48	4.490,04	4.866,75
Combustible	4.010,00	4.346,44	4.711,11	5.106,37	5.534,79
Gastos de viajes	9.585,00	13.743,93	19.707,42	28.258,47	40.519,83
Seguro y otros servicios	5.896,00	8.454,27	12.122,58	17.382,57	24.924,87
Servicios Públicos	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00
Impuestos , contribuciones y otros	650,00	932,04	1.336,44	1.916,33	2.747,82
Promociones e Incentivos	-	9.875,51	5.999,37	8.099,16	10.933,86
Material Publicitario	-	1.200,00	1.620,00	2.187,00	2.952,45
Agencia de Publicidad	-	1.500,00	1.083,90	1.174,84	1.273,41
Publicidad y promoción	-	-	-	-	-
Transporte	89.335,00	128.097,46	183.678,94	263.377,24	377.656,62
Materiales de Oficina	5.265,00	7.549,48	10.825,20	15.522,26	22.257,37
Gastos bancarios y otros	995,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>26.399,22</b>	<b>46.663,91</b>	<b>119.022,21</b>	<b>207.772,86</b>	<b>324.560,04</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	3.959,88	6.999,59	17.853,33	31.165,93	48.684,01
UTILIDAD IMPONIBLE	22.439,34	39.664,32	101.168,88	176.606,93	275.876,03
(-)25% Impuesto a la renta	5.609,83	9.916,08	25.292,22	44.151,73	68.969,01
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>16.829,50</b>	<b>29.748,24</b>	<b>75.876,66</b>	<b>132.455,20</b>	<b>206.907,02</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Venta de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-
Compra de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-
Infraestructura	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-
Inversiones de Corto Plazo	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO</b>	<b>16.829,50</b>	<b>29.748,24</b>	<b>75.876,66</b>	<b>132.455,20</b>	<b>206.907,02</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>28.354,50</b>	<b>58.102,75</b>	<b>133.979,41</b>	<b>266.434,60</b>	<b>473.341,63</b>

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Distribuidora M&M

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

### 5.3.3.3 FLUJO DE CAJA CON UN ESCENARIO PESIMISTA

Para esta proyección partimos de datos reales pero no se incluirá ningún crecimiento en ventas considerando que no se realiza ningún tipo de inversión ni ninguna modificación de la estructura de la empresa.

**Cuadro No. 34: Flujo de caja proyectado escenario pesimista**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>11.525,00</b>	<b>28.354,50</b>	<b>29.448,03</b>	<b>4.522,30</b>	<b>-49.279,67</b>
<b>VENTAS</b>					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>1.960.851,60</b>
Ingresos por Ventas.	1.960.851,60	1.960.851,60	1.960.851,60	1.960.851,60	1.960.851,60
Ingresos por Consultoría	-				
Préstamo recibidos	-				
Intereses Percibidos	-				
Otros ingresos	-				
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.934.452,38</b>	<b>1.959.136,27</b>	<b>1.985.777,33</b>	<b>2.014.653,57</b>	<b>2.045.952,53</b>
Compras	1.631.667,80	1.631.667,80	1.631.667,80	1.631.667,80	1.631.667,80
Alquileres	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Sueldos y Cargas Sociales	174.687,58	189.343,87	205.229,82	222.448,60	241.112,04
Depreciaciones de activos fijos	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Gastos Legales	-	-		-	-
Oficina (Hipoteca)	-	-	-	-	-
Mantenimiento de Oficina	3.526,00	3.821,83	4.142,48	4.490,04	4.866,75
Combustible	4.010,00	4.346,44	4.711,11	5.106,37	5.534,79
Gastos de viajes	9.585,00	10.389,18	11.260,83	12.205,62	13.229,67
Seguro y otros servicios	5.896,00	6.390,67	6.926,85	7.508,01	8.137,94
Servicios Públicos	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00
Impuestos , contribuciones y otros	650,00	704,54	763,65	827,72	897,16
Promociones e Incentivos	-				
Material Publicitario	-				
Agencia de Publicidad	-				
Publicidad y promoción	-		-	-	-
Transporte	89.335,00	96.830,21	104.954,26	113.759,92	123.304,38
Materiales de Oficina	5.265,00	5.706,73	6.185,53	6.704,49	7.267,00
Gastos bancarios y otros	995,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>26.399,22</b>	<b>1.715,33</b>	<b>-24.925,73</b>	<b>-53.801,97</b>	<b>-85.100,93</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	3.959,88	257,30			
UTILIDAD IMPONIBLE	22.439,34	1.458,03			
(-)25% Impuesto a la renta	5.609,83	364,51			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>16.829,50</b>	<b>1.093,52</b>	<b>-24.925,73</b>	<b>-53.801,97</b>	<b>-85.100,93</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Venta de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	
Compra de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	
Infraestructura	-	-			
Publicidad	-	-	-	-	
Inversiones de Corto Plazo	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO</b>	<b>16.829,50</b>	<b>1.093,52</b>	<b>-24.925,73</b>	<b>-53.801,97</b>	<b>-85.100,93</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>28.354,50</b>	<b>29.448,03</b>	<b>4.522,30</b>	<b>-49.279,67</b>	<b>-134.380,60</b>

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

### 5.3.3.4 FLUJO DE CAJA CON UN ESCENARIO OPTIMISTA

Para un tercer análisis con un escenario optimista consideraremos crecimientos de un 45% durante cada año, con lo que obtendríamos un crecimiento acumulado del 180% en los cuatro años de proyección.

**Cuadro No. 35: Flujo de cada escenario optimista**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>11.525,00</b>	<b>28.354,50</b>	<b>86.099,20</b>	<b>239.843,37</b>	<b>540.720,68</b>
<b>VENTAS</b>					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.960.851,60</b>	<b>2.843.234,82</b>	<b>4.122.690,49</b>	<b>5.977.901,21</b>	<b>8.667.956,75</b>
Ingresos por Ventas.	1.960.851,60	2.843.234,82	4.122.690,49	5.977.901,21	8.667.956,75
Ingresos por Consultoría	-	-	-	-	-
Préstamo recibidos	-	-	-	-	-
Intereses Percibidos	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.934.452,38</b>	<b>2.752.654,90</b>	<b>3.881.523,18</b>	<b>5.505.936,80</b>	<b>7.845.150,07</b>
Compras	1.631.667,80	2.365.918,31	3.430.581,55	4.974.343,25	7.212.797,71
Alquileres	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Sueldos y Cargas Sociales	174.687,58	208.278,25	225.752,80	244.693,46	265.223,24
Depreciaciones de activos fijos	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Gastos Legales	-	-	-	-	-
Oficina (Hipoteca)	-	-	-	-	-
Mantenimiento de Oficina	3.526,00	3.821,83	4.142,48	4.490,04	4.866,75
Combustible	4.010,00	4.346,44	4.711,11	5.106,37	5.534,79
Gastos de viajes	9.585,00	12.785,43	16.415,22	21.075,50	27.058,83
Seguro y otros servicios	5.896,00	7.864,67	10.097,46	12.964,12	16.644,64
Servicios Públicos	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00
Impuestos , contribuciones y otros	650,00	942,50	1.210,08	1.553,62	1.994,69
Promociones e Incentivos	-	9.875,51	13.842,18	20.071,16	29.103,18
Material Publicitario	-	1.200,00	1.740,00	2.523,00	3.658,35
Agencia de Publicidad	-	1.500,00	1.083,90	1.174,84	1.273,41
Publicidad y promoción	-	-	-	-	-
Transporte	89.335,00	119.163,96	152.994,60	196.429,77	252.196,18
Materiales de Oficina	5.265,00	7.022,98	9.016,81	11.576,68	14.863,30
Gastos bancarios y otros	995,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>26.399,22</b>	<b>90.579,92</b>	<b>241.167,31</b>	<b>471.964,41</b>	<b>822.806,68</b>
(-) 15% Participación Trabajadore	3.959,88	13.586,99	36.175,10	70.794,66	123.421,00
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>	<b>22.439,34</b>	<b>76.992,94</b>	<b>204.992,22</b>	<b>401.169,75</b>	<b>699.385,68</b>
(-)25% Impuesto a la renta	5.609,83	19.248,23	51.248,05	100.292,44	174.846,42
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>16.829,50</b>	<b>57.744,70</b>	<b>153.744,16</b>	<b>300.877,31</b>	<b>524.539,26</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Venta de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-
Compra de Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-
Infraestructura	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-
Inversiones de Corto Plazo	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO</b>	<b>16.829,50</b>	<b>57.744,70</b>	<b>153.744,16</b>	<b>300.877,31</b>	<b>524.539,26</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>28.354,50</b>	<b>86.099,20</b>	<b>239.843,37</b>	<b>540.720,68</b>	<b>1.065.259,94</b>

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

## **5.5. INDICADORES FINANCIEROS**

### **5.5.1 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)**

Para este caso los aportes para la ejecución del plan de mercadeo provienen de fuentes internas. La determinación de la tasa de descuento para aplicar los criterios de evaluación se lo realiza en base a los costos del capital, con el fin de obtener una tasa mínima aceptable de rendimiento.

Para estimar el rendimiento que se espera recibir se ha tomado en cuenta el 5.43% correspondiente a la tasa pasiva, considerando de que en el caso de que no se invertiría en la implementación del plan de mercadeo, M&M podría invertir su efectivo en una póliza que le brindaría un rendimiento como el que indicamos, basándonos en datos históricos.

#### **5.5.1.1 TASA PASIVA**

La tasa de interés pasiva es aquella que las instituciones financieras deben pagar a sus depositantes por el dinero recibido en calidad de depósitos o inversión. En los últimos años el comportamiento de la tasa los podemos observar en la siguiente tabla, de estos datos podemos obtener un promedio del 5.43%.

A continuación se detalla la variación histórica que ha tenido esta tasa:

**Cuadro No. 36: Tasa Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2009	5,24%
Noviembre-30-2009	5,44%
Octubre-31-2009	5,44%
Septiembre-30-2009	5,57%
Agosto-31-2009	5,56%
Julio-31-2009	5,59%
Junio-30-2009	5,63%
Mayo-31-2009	5,42%
Abril-30-2009	5,35%
Marzo-31-2009	5,31%
Febrero-28-2009	5,19%
Enero-31-2009	5,10%
Diciembre-31-2008	5,09%
Noviembre-30-2008	5,14%
Octubre-31-2008	5,08%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

#### **5.4.1.1 TASA ACTIVA**

Es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes servicios de crédito de acuerdo a las condiciones del mercado y regulaciones del Banco Central. Se denominan activas porque son a favor de la banca.

La variación histórica que ha tenido esta tasa se refleja en la siguiente tabla:

**Cuadro No 37: Tasa Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

### **5.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Se define como la tasa de descuento que lleva al valor actual neto a cero. Este indicador permite que el valor presente de los ingresos en efectivo sea igual a la inversión neta realizada.

**Cuadro No. 38: Tasa Interna de Retorno**

<b>Escenario Real</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Ingreso efectivo		29.748.24	75.876.66	132.455.20	206.907.02
Salida efectivo	-31.509.90				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	172%				

<b>Escenario Optimista</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Ingreso efectivo		57.744.70	153.744.16	300.877.31	524.539.26
Salida efectivo	-31.509.90				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	295%				

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

En base al concepto de la Tasa Interna de Retorno, una inversión es rentable si la TIR es superior al rendimiento requerido. Caso contrario sería una inversión a pérdida.

En el caso del escenario real la Tasa Interna de Retorno es de 172% por lo que el proyecto tiene una inversión rentable.

En el caso del escenario optimista la Tasa Interna de Retorno es de 295% por lo que el proyecto sería muy rentable.

### **5.5.3 VALOR ACTUAL NETO**

El Valor Actual Neto nos permite traer los ingresos de efectivo o flujos de caja para poder compararlos con la inversión neta.

Podría considerarse el valor actual neto como la diferencia de la inversión y actualización de flujos de efectivo utilizando un factor de descuento.

**Cuadro No. 39: Valor Actual Neto**

<b>Escenario Real</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Ingreso efectivo	-31.509.90	29.748.24	75.876.66	132.455.20	206.907.02
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	376.966.54				

<b>Escenario Optimista</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Ingreso efectivo	-31.509.90	57.744.70	15.744.16	300.877.31	524.539.26
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	874.370.40				

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

#### **5.5.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)**

El período de recuperación de la inversión es el tiempo en que tarda en recuperarse la inversión inicial basada en los flujos que se generan en cada año.

Este método de evaluación se lo obtiene mediante la suma de los flujos netos de fondos hasta que estos sean igual a la inversión.

**Cuadro No. 40: Período de Recuperación de la Inversión**

<b>Escenario Real</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
		29.748.24	75.876.66	132.455.20	206.907.02
	-31.509.90	29.748.24	105.624.90	238.080.10	444.987.12
<b>AÑOS</b>	1				
<b>MESES</b>	0				
<b>DÍAS</b>	8				

<b>Escenario Optimista</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
		57.744.70	153.744.16	300.877.31	524.539.26
	-31.509.90	57.744.70	211.488.86	512.366.17	1.036.905.43
<b>AÑOS</b>	0				
<b>MESES</b>	6				
<b>DÍAS</b>	16				

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

De acuerdo a los cálculos en un plazo de un año, y ocho días aproximadamente se recuperará la inversión inicial para la ejecución del plan de mercadeo en el caso del escenario real.

Para el escenario optimista la recuperación de la inversión tardaría seis meses y dieciséis días.

### **5.5.5 Razón Beneficio/Costo**

Este indicador como su nombre lo indica analiza el Beneficio/Costo que debemos tener en cuenta como si fueran ventajas y desventajas antes de aceptar o no un proyecto de inversión.

Este indicador compara los ingresos y los egresos utilizando el Van, de acuerdo al flujo de caja.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, esto significa que:

B/C > 1 los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

B/C < 1 los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

La relación B/C sólo entrega un índice de relación y no un valor concreto, además no permite decidir entre proyectos alternativos

Este indicador lo podemos expresar a través de la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{VAN}{Inversión}$$

**Cuadro No. 41: Razón Beneficio/Costo**

Escenario Real			
VAN	376.966.54		
INVERSIÓN	31.509.90	B/C=	11.96

<b>Escenario Optimista</b>			
VAN	874.370.40		
INVERSIÓN	31.509.90	<b>B/C=</b>	27.75

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

Tanto en el escenario real como en el optimista podemos ver que la relación beneficio costo es mayor a uno, por tal motivo es un proyecto recomendable.

## 5.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

En esta etapa evaluaremos el plan de mercadeo de manera anterior a su ejecución, esta es una etapa en la que se comprueba y se obtiene la viabilidad y rentabilidad de la propuesta.

Los datos de los indicadores que se han obtenido han sido tomados de información real de los estados financieros.

**Cuadro No. 42: Indicadores Financieros del Plan de Mercadeo**

<b>TIR</b>	<b>VAN</b>	<b>PRRI</b>
172%	376.966.54	1.023 años

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Ana Cristina Maldonado

En este caso podemos recomendar la ejecución del plan de mercadeo pues podemos ver que es un proyecto que traerá beneficios en la parte financiera y también en la parte comercial.

## **5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

El análisis de sensibilidad nos permitirá conocer el impacto que tendríamos en caso de presentarse tres escenarios diferentes, uno que lo hemos catalogado como real, otro que lo hemos evaluado como pesimista y un tercero que lo denominaremos optimista.

En el real estamos considerando un crecimiento en ventas de un 140% a lo largo de los cuatro años que se han proyectado.

Para el caso del escenario pesimista hemos considerado que no existirá ningún crecimiento en ventas, es decir la empresa no realizará ninguna inversión en lo que se refiere a su desempeño.

Y en el tercer caso el escenario optimista consideramos un crecimiento del 180% a lo largo de los cuatro años de proyección.

Con estos antecedentes procedemos a realizar un análisis de sensibilidad en base a los principales indicadores económicos: la tasa interna de retorno, el valor actual neto y el periodo de recuperación de la inversión, considerando que al tratarse de una empresa netamente comercial es muy sensible a las variaciones de sus ingresos por ventas.

### Cuadro No. 43: Análisis de Sensibilidad

VARIABLES	TIR	VAN	PRRI	R B/C	CONCLUSIÓN
Escenario Real 140% crecimiento acumulado	172%	379.664.54	1.023 años	11.96	RENTABLE
Escenario Pesimista 0% crecimiento acumulado	-----	-----	-----	-----	NO VIABLE
Escenario Optimista 180% crecimiento acumulado	295%	874.370.40	0.54 años	27.75	RENTABLE

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Ana Cristina Maldonado

Como podemos observar en el análisis de sensibilidad, la situación real y la situación optimista permitirían que la empresa continúe y obtenga muy buenos resultados que harían posible pensar en nuevas inversiones, y crecimientos a todo nivel.

La situación pesimista si bien es cierto en este caso es bastante drástica al asumir que la empresa no logrará ningún crecimiento y su situación será muy estática, nos arroja variables en negativo que no se han considerado para este estudio en vista de que para un plan de mercadeo debe existir una inversión, si no existe este factor, no podemos evaluar.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Distribuidora M&M es una empresa que ha conseguido logros muy importantes como mantenerse en el mercado por una década, incrementando permanentemente sus resultados en ventas, beneficiando en forma directa a los proveedores que han trabajado durante este tiempo, sin considerar la importancia de ganar una imagen corporativa independiente por el riesgo que implica que en algún momento se podría dejar de trabajar con cualquiera de ellos.
- La empresa goza de una buena logística y baja rotación de personal. Para una organización con fines comerciales, estos son factores muy importantes porque ambos aportan para lograr establecer estrategias comerciales a largo plazo y poder realizar crecimiento ordenados en mercados aledaños.
- La participación de ningún proveedor deberá incrementarse demasiado para evitar que el riesgo de la empresa sea muy alto en caso de cerrar las relaciones comerciales con ese proveedor y ponga en riesgo el desempeño de M&M.
- En este estudio se determinó que el mercado meta de la Distribuidora M&M por el momento lo conforman los negocios de tiendas de abarrotes de las principales ciudades de cada provincia del centro del país, sin embargo, es importante considerar que la población rural que

habita estas provincias representa cifras interesantes que podrían convertirse en un significativo incremento de ventas en caso de lograr establecer los productos y estrategias de mercado que satisfagan las necesidades de esta población.

- Una empresa comercial necesita incluir dentro de sus costos la evaluación de su situación en el mercado a través de estudios de campo. Esto le permitirá evaluar constantemente su situación en el mercado frente a la competencia.
- Para establecer las diversas estrategias que sean dirigidas a un crecimiento de mercado se tomará en cuenta los parámetros utilizados para la segmentación del mercado como factores demográficos y geográficos.
- De acuerdo a los estados financieros reales de la Distribuidora M&M podemos observar que la empresa goza de un excelente flujo de caja lo cual hace factible iniciar la ejecución de este proyecto sin necesidad de buscar financiamiento externo, situación que permite evitar costos financieros.
- La ejecución del plan de mercadeo que se ha elaborado en este estudio refleja beneficios económicos y comerciales, que permiten que la Distribuidora empiece a tener un desempeño independiente y una evolución ordenada de sus actividades comerciales y principalmente establecer una imagen corporativa en el mercado. Dentro del análisis financiero se establece una comparación en la que

se refleja la situación de la Distribuidora en caso de no realizar ningún plan de mercadeo que representa un decrecimiento sistemático.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Distribuidora M&M deberá aprovechar todos sus logros obtenidos reflejados en las cifras de ventas de sus proveedores. De manera inmediata debe realizarse un relanzamiento de la imagen corporativa en forma independiente, beneficiándose de que los proveedores con los que trabajan actualmente son marcas de conocimiento a nivel nacional como NIRSA (atunes Real), La Universal, Tropicalimentos (Facundo) y algunas también de conocimiento internacional como es el caso de Alpina, Ferrero y Kimberly Clark.
- Mantener con evaluaciones frecuentes al departamento de logística para determinar si estamos con la suficiente capacidad para poder cubrir eficientemente las entregas de productos en aspectos como buen manejo de inventarios y calidad en el servicio que se brinda sin descuidar aspectos como tiempos de entrega y de abastecimiento.
- Evaluar permanentemente la participación de cada proveedor frente a las ventas totales de la Distribuidora tomando acciones correctivas que permitan un crecimiento equitativo para cada proveedor evitando de esta manera caer en dependencia de una sola marca.
- En relación a la población que ocupa los sectores rurales del centro sierra del país, se deberá atender permanentemente para ganar presencia en estas zonas, considerando que pese a no ser nuestro

mercado meta por el momento será importante brindar un servicio enfocándonos más en productos de consumo masivo.

- Sería conveniente establecer parámetros de medición en relación a otros productos que no formen parte del portafolio de la empresa pero que sean conocidos por su excelente presencia en el mercado.
- Para la elaboración de promociones se deberá determinar con exactitud el objetivo de la misma de tal manera que se pueda establecer con precisión qué tipo de obsequio o promoción se deberá emplear considerando los resultados geográficos y demográficos obtenidos en este estudio.
- Es importante considerar que la empresa podría realizar una serie de Inversiones con el excelente flujo de caja que reflejan sus estados financieros; sin embargo, se debe considerar que el beneficio comercial en especial de introducir un nombre en el mercado permitirá asegurar a la Distribuidora M&M ganar un posicionamiento presente y futuro bien marcado frente a la competencia y en el mercado. Considerando que M&M es una empresa netamente comercial, este es un aspecto que la empresa debe dar prioridad y considerar la ejecución de este plan de mercadeo como la mejor opción de inversión.
- Incluir dentro del presupuesto establecido para la inversión del plan de mercadeo como cifra permanente la elaboración de un estudio de mercado a través de encuestas en zonas representativas del centro del país para mantener una evaluación permanente de los alcances de la ejecución del plan.

## BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David A., DAY George S., Investigación de mercados, tercera edición, 1989, México.

ANDERSON, David R. ANDERSON, Dennis J. SWEENEY, Thomas a. Williams, Métodos Cuantitativos para los negocios, novena edición, 2004, México, International Thomson Editores, S.A.

FERRÉ TRENZANO, José María, Estrategias de distribución, 2003, Barcelona, Editorial Océano.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan E, SLOCUM, John W., Administración, novena edición, 2002, International Thomson Editores, S. A.

KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, octava edición, 1994, México, Editorial Prentice Hall.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, cuarta edición, 1998, México, Editorial Prentice Hall

LAMB Jr., Joseph, HAIR, Jr. Carl Mc Daniel, Marketing, sexta edición, 2002, México, Editorial Thomson.

LIND, Douglas A., MARCHAR, William G., MASON Roberto, Estadística para Administración y Economía, onceava edición, 2007, Colombia.

ORTIZ GÓMEZ, Alberto, Gerencia Financiera, un enfoque estratégico, 1994, Colombia.

[www.negociosgt.com/main.php?id](http://www.negociosgt.com/main.php?id)

[www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html](http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.bancocentral.gov.ec](http://www.bancocentral.gov.ec)

[www.formasminerva.com/...se hace un plan de mercadeo/asi se hace un plan de mercadeo.asp?...](http://www.formasminerva.com/...se_hace_un_plan_de_mercadeo/asi_se_hace_un_plan_de_mercadeo.asp?...)

[www.gestiopolis.com/.../20/planinvestigacion.htm](http://www.gestiopolis.com/.../20/planinvestigacion.htm)

[www.conocimientosweb.net/zip/article4579.html](http://www.conocimientosweb.net/zip/article4579.html)

# ANEXO 1

## ENCUESTA

OBJETIVO Evaluar aspectos importantes para la elaboración del Estudio de Mercado de la Distribuidora M&M

INDICACION MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA EN LOS CASILLEROS

### ENCUESTA

Nombre \_\_\_\_\_

Nombre del Negocio \_\_\_\_\_

Direccion \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_

Numero \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Edad 


Sexo Femenino 


Masculino 

--

Profesion \_\_\_\_\_

### TIPO DE NEGOCIO

Tienda de Abarrotes	
Supermercado	
Restaurant	
Bazar	
Cyber	
Farmacia	
Hotel	
Otros	

1. Los motivos que tiene para realizar su compra son:

Personales (Gustos, Simpatía) 


Comerciales (Negocio) 


Necesidad (Uso personal) 

--

Otros \_\_\_\_\_

2. Para realizar la compra siempre

Confia en el vendedor 


Analiza el precio del producto 


Analiza el margen de utilidad (ganancia) que le deja el producto 

--

Otros \_\_\_\_\_

3. Cual es el aspecto Definitivo para realizar la compra

El precio del producto 


La calidad 


La forma de pago 

--

El servicio que le brindan 

--

4. La persona que esta atendiendo el negocio es quien decide la compra

SI

NO

A VECES

5. Generalmente, las compras de productos como confites (chocolates, caramelos), productos de primera necesidad (enlatados, lácteos). Son compras:

Planeadas

Por impulso

6. La entrega de su pedido deseria que sea

El mismo dia de la visita del vendedor

Al dia siguiente de la visita del vendedor

Dentro de la misma semana de la visita

7. La mayoría de proveedores, Distribuidoras de producto de consumo masivo, le otorgan una línea de crédito

SI

NO

8. Si la respuesta anterior es positiva, cuántos días de crédito le otorgan:

Siete días (una semana)

Quince días ( dos semanas)

Mas de 21 días (tres semanas)

9. Durante el tiempo que Ud. ha tenido su negocio nos podría decir que el consumidor final decide su compra por:

Calidad del producto

Precio del producto

Publicidad del producto

Promociones u obsequios

10.Cuál considera sería la mejor forma de promocionar los productos que Usted tiene a la venta:

Campanas publicitarias

Ofertas de precios

Obsequios por su compra

Promociones a través de rifas

Otros \_\_\_\_\_

11. Que calificación le otorgaría al servicio de las siguientes distribuidoras de consumo masivo, considerando q 1 es la mas baja y 4 la mas alta

CODELITESA

JCC

ICCO

DISTRIBUIDORA PAUL RUBIO

MYM (ALPINA)

12. Cual es el mayor beneficio que Usted encuentra entre comprar en un supermercado como Supermaxi o Megamaxi o que sea un Distribuidor autorizado quien le atienda directamente?

Asesoramiento por parte de los vendedores

Entrega Directa en su local

Promociones encaminadas al canal de tiendas

Entrega Directa en su local

Promociones encaminadas al canal de tiendas

