



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Estudios a Distancia y Postgrado

Tesis previo a la obtención de título de

Magister en Marketing y Dirección Comercial

**Propuesta para la creación de una Agencia BTL para
Pequeñas y Medianas Empresas en la zona Norte de la
ciudad de Guayaquil**

Ing. Verónica Arévalo Montesdeoca

Ing. Malena Rivadeneira Guevara

Ing. Ma. Leonor Zambrano Alcivar

Msc. Iván Espinoza

Guayaquil - Ecuador

Septiembre de 2010



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Estudios a Distancia y Postgrado

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Marketing y Dirección Comercial

**Propuesta para la creación de una Agencia BTL para
Pequeñas y Medianas Empresas en la zona Norte de la
ciudad de Guayaquil**

Ing. Verónica Arévalo Montesdeoca

Ing. Malena Rivadeneira Guevara

Ing. Ma. Leonor Zambrano Alcívar

Msc. Iván Espinoza

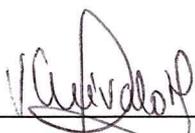
Guayaquil – Ecuador

Septiembre de 2010

DECLARACION EXPRESA

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG que el trabajo de Masterado presentado, es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 28 de Septiembre del 2010



Ing. Verónica Arévalo



Ing. Malena Rivadeneira



Ing. Ma. Leonor Zambrano



FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

EL JURADO EXAMINADOR OTORGA A LA PRESENTE TESIS:

CALIFICACIÓN: _____

EQUIVALENCIA: _____

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE: _____

PRIMER VOCAL: _____

SEGUNDO VOCAL: _____

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestro Señor Dios Creador, ya que sin Él nada es posible.

A nuestros padres, Reinaldo, Nancy; José y Rita; Dick, a mi esposo Octavio y mi hija Natalia, por su apoyo incondicional en cada una de nuestras reuniones, dándonos fuerzas para seguir y no flaquear.

Verónica, María Leonor y Malena

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, por abrirnos sus puertas y prestarnos su ayuda y colaboración en todo momento, en especial a las Srtas. Ana Melo y Gabriela Martínez.

Un agradecimiento muy especial al Msc. Iván Espinoza, quien con sus conocimientos aportó con grandes ideas y nos respaldó en todo momento.

A la decana de la Facultad de Postgrado, Ing. Mara Cabanilla así como también a la Ing. Cindy Amat, coordinadora de postgrado; quien nos apoyó e hizo todo lo necesario para que podamos culminar y presentar esta tesis.

Contenido

INTRODUCCIÓN	10
Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Antecedentes de la investigación.....	13
1.2 Problema de investigación	16
1.2.1 Planteamiento del problema	16
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	18
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación Metodológica	22
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	25
1.5.1 Marco teórico	25
1.5.2 Marco conceptual (Glosario de términos).....	84
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.....	105
1.6.1 Hipótesis general	105
1.6.2 Hipótesis particulares.....	105
1.6.3 Variables (Independientes y dependientes).....	106
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	107
1.7.1 Tipo de estudio	107
1.7.2 Método de investigación	107
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	109
1.7.4 Tratamiento de la información	109

1.8	Resultados e impactos esperados	110
1.8.1	Corto plazo	110
1.8.2	Mediano plazo	111
1.8.3	Largo plazo	111
Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO		112
2.1	Análisis de la situación actual	112
2.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	114
2.2.1	Análisis de comparativo del sector agencias	114
2.2.2	Evolución del sector de agencias en la ciudad de Guayaquil	119
2.3	Presentación de resultados.....	124
2.4	Verificación de hipótesis	131
Capítulo 3: PROPUESTA DE CREACIÓN		133
3.1	Definición del plan de acción para la creación de agencia.....	133
3.1.1	Creación del concepto y marca MLV Trade.....	134
3.2	Plan Estratégico de Negocios MLV Trade	135
3.2.1	Organización interna.....	135
3.2.2	Función y metodología laboral.....	136
3.2.3	Misión	138
3.2.4	Visión	138
3.2.5	Objetivos.....	138
3.2.6	Planteamiento de estrategias y tácticas.....	139
3.2.7	Análisis del micro y macro entorno	142
3.2.8	Segmentación de Mercado	145
3.2.9	Definición del mercado meta	147

3.3	Plan estratégico de Marketing	148
3.3.1	Definición del posicionamiento	148
3.4	Evaluación del servicio y valor agregado	148
3.4.1	Atributos del servicio MLV Trade	151
3.4.2	Costos y precios del servicio	152
3.5	Marketing Mix.....	154
3.5.1	Producto/Servicios	154
3.5.2	Precio.....	156
3.5.3	Plaza.....	156
3.5.4	Promoción.....	157
3.6	Cronograma de Actividades.....	159
3.7	Presupuesto de marketing	161
3.8	Evaluación y retroalimentación del plan estratégico	161
3.9	Evaluación Económica y Financiera	162
3.9.1	Inversión Inicial	162
3.9.2	Financiamiento	164
3.9.3	Depreciación	165
3.9.4	Proyección de ingresos.....	167
3.9.5	Proyección de Gastos.....	170
3.9.6	Análisis de Factibilidad	172
3.9.7	Análisis de Sensibilidad	174
	Conclusiones	176
	Recomendaciones.....	177
	Bibliografía	179

INTRODUCCIÓN

La creación de pequeñas y medianas empresas ha contado siempre con un significativo auge en varias zonas de la ciudad de Guayaquil, actualmente la mayoría de personas que buscan emprender un negocio, en muchas ocasiones desisten de esta idea por temor al fracaso y a la incertidumbre de saber si el negocio dará o no los resultados esperados en el tiempo proyectado, adicional a otros factores económicos del entorno en donde se desarrollará.

Para la gran mayoría de estas pequeñas empresas les resulta costoso, acudir previamente a una empresa consultora que les ayude con el estudio respectivo del mercado y les proporcione las herramientas necesarias para el desarrollo de sus negocios, adicional a que tampoco cuentan con la asesoría adecuada para la publicidad que más le convenga al negocio.

Esta falta de preparación y conocimiento del mercado, competencia y de marketing, hace que la economía local tenga una desaceleración debido a que muchos de estos negocios terminan siendo abandonados.

En Guayaquil, existe una gran demanda de empresas de investigación y desarrollo en temas de mercadeo y publicidad, las cuales solo brindan el servicio a empresas grandes (multinacionales, transnacionales) posicionadas en el mercado y que cuentan con un presupuesto destinado a realizar diferentes actividades enfocadas a generar imagen y posicionamiento para cada una de estas empresas.

Mientras que, para el sector de las pequeñas y medianas empresas no hay ninguna empresa que brinde asesoría personalizada a bajos costos y que ayude a la puesta en marcha de estos negocios que les permitan obtener un buen posicionamiento y perdurar algún tiempo establecido.

Todas estas circunstancias representan un problema para las pequeñas y medianas empresas y a su vez una oportunidad de negocio para este proyecto; el poder ingresar a un mercado y proponer nuevas soluciones a problemas de marketing que enfrentan estas empresas locales.

En este proyecto, se explicará todo lo relacionado al origen de las pequeñas y medianas empresas, su evolución y desarrollo, así como la importancia obtenida en el mercado internacional como en el mercado local, su problemática y las posibles soluciones para lograr que éstas, que aún se encuentran en un proceso de desarrollo, crezcan.

La publicidad BTL (Below the line) es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

Con la finalidad de plantear una solución eficaz a esta realidad y a los giros sociales y económicos que esta situación provoca, es preciso adaptarse a los nuevos esquemas ofreciendo opciones características dinámicas y atractivas.

En vista de esto, se ha realizado un estudio detallado de las variables que se deberán considerar al momento de realizar una inversión de tal magnitud, como lo es crear una agencia de consultoría, se elaborará un trabajo descriptivo y se analizará los requerimientos necesarios, ya sea en infraestructura, equipos, recurso humano; para el adecuado funcionamiento de esta empresa y poder determinar la factibilidad basándonos en la rentabilidad del mismo.

El valor agregado adicional a la estructura de una agencia publicitaria que proponemos es ofrecer un servicio especializado y personalizado en la realización de campañas BTL dirigidas únicamente al sector de las pequeñas y medianas empresas, aplicando una alta dosis de creatividad, por ende brindando una alta calidad, optimizando costos de producción, y priorizando siempre el presupuesto establecido por el cliente ya que trabajaremos con lo que él esté dispuesto a invertir.

Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

En Ecuador, al igual que los demás países de la región andina, las pequeñas y medianas empresas están totalmente expuestas a la competencia internacional. Actualmente poseen una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que debemos enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, pues es un mecanismo para aliviar la desocupación y combatir la pobreza, generando ingresos que permiten satisfacer las necesidades básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad.

Se estima que en el Ecuador existen alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales.

El nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, se originan de dos formas: por un lado están aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en ellas se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Por otro lado están aquellas empresas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada

atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las Pymes pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar:

- Agricultura y pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía. Y es que en muchos casos, las pequeñas y medianas, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación. Dan empleo a mano de obra menos calificada, una política destinada a promover la permanencia de las Pymes en cualquier tipo de mercado, lo que permitiría competir con bajos niveles de capital humano.

Los problemas que enfrentan las Pymes como la incipiente organización, informalidad y dispersión del sector son causas de su vulnerabilidad y limitado acceso a las oportunidades que ofrece el sistema económico, lo que se traduce en la ausencia de políticas de gobierno que enfrenten los problemas de este sector.

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; y más del 60% se encuentran en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En la ciudad de Guayaquil, el sector alimenticio participa con el 15% del total de Pymes, el de químicos y metalmecánicos con el 14% y 11% respectivamente, el sector de plásticos con el 11%, el de bienes inmuebles con el 5% y el de asesorías y otros servicios el 5%.

Por lo general, las Pymes son la primeras en recibir los impactos de las crisis económicas, como lo fue para Ecuador en el año de 1999. Estas empresas no cuentan con todas las herramientas que requieren para desarrollarse; pese al apoyo de sus gremios, porque no gozan del apoyo que necesitan por parte del gobierno, dada por la desorganización generalizada, la falta de leyes de competencia, lo que conlleva a que las propuestas y soluciones no se implementen en el corto plazo.

Debido a la nueva concepción de la competencia, es importante para estas empresas "especializarse" para de esta manera responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado.

En este contexto, las Pymes constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de estas clases sociales.

Junto a estos y otros importantes datos sobre las Pymes y el mercado, los empresarios pueden definir planes de negocio que permita la reactivación de las mismas y un entorno en el que los pequeños empresarios se constituyan en protagonistas del desarrollo comercial de la ciudad.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

La creación de nuevas pequeñas y medianas empresas es un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño económico y generar oportunidades importantes para desarrollar habilidades empresariales.

Entre los principales variables que forman parte de esta problemática son:

- **Desempeño económico:** bajo nivel de ventas de productos ofrecidos por las diferentes compañías.
- **Competencia:** empresas dedicadas a fabricar o comercializar los mismos productos.
- **Estrategia de mercadeo:** planes, acciones y métodos para entregar el producto o servicio a sus consumidores.

- **Ausencia de proveedores:** falta de empresas ofertantes de servicios empresariales.

En la actualidad, el no contar con los recursos económicos y ni poseer la formación empresarial necesaria para establecer parámetros de crecimiento a largo plazo, limita el acceso al apoyo de servicios financieros y empresariales a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, tal como se demuestra en la figura 1, en donde se plantean las diferentes causas por las que se origina este problema.

Ilustración 1 Causas y Efectos del problema



Como consecuencia, la mayoría de estas compañías no realizan inversiones en áreas críticas como por ejemplo mercadeo, debido a que su presupuesto no contempla este tipo de gastos, a pesar de que reconocen que las diferentes actividades de marketing permiten obtener un crecimiento a corto y mediano plazo de su negocio.

A su vez que el bajo volumen de ventas puede llevar a la empresa a perder su participación en el mercado, afectando sus utilidades. Es por ello que existe la necesidad de definir nuevas formas de comunicación versátiles, creativas y de bajo costos que permitan cubrirlo.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué forma la falta de presupuestos y estrategias de marketing, han afectado los rendimientos y utilidades de las pequeñas y medianas empresas?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

1. ¿De qué modo las pequeñas y medianas empresas han logrado impulsar la venta de sus productos?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades provenientes de la falta de incentivo, diversidad y renovación de los negocios en etapas de crecimiento?

3. ¿Qué impacto sobre las ventas ha tenido la aparición de nuevas empresas competidoras en el mercado?
4. ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercadeo, de precio, promoción y distribución?
5. ¿Cómo comprenden las Pymes la necesidad de invertir en publicidad BTL para su crecimiento?
6. ¿Cuáles serían las actividades de trademarketing que se pueden desarrollar en estos tipos de empresas?
7. ¿Cuáles son los retos del trademarketing y las relaciones públicas respecto a las etapas de vida de un negocio?



Ilustración 2 Sistematización del Problema de las Pymes en Ecuador

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el sector de las pequeñas y medianas empresas para así comprobar que la implementación de estrategias de comunicación a través de medios no masivos, se puede lograr nuevas alternativas de promoción de sus productos logrando así fortalecer y aportar en el crecimiento económico del negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la diversidad de pequeñas y medianas empresas que existen actualmente en la ciudad de Guayaquil y tomar como referencia para este estudio a las Pymes ubicadas en la zona Norte de la ciudad.

- Realizar un muestreo de investigación mediante el método de encuestas a pequeñas y medianas empresas e investigar qué actividades de marketing emplean actualmente en cada uno de sus negocios para promocionar e impulsar sus ventas.

- Demostrar que la publicidad BTL en las pequeñas y medianas empresas puede alcanzar resultados favorables a corto plazo en el segmento específico de cada negocio.

- Reconocer que tipo de actividades de mercadeo se pueden desarrollar en las diferentes clases de Pymes que sean dinámicas y atractivas para sus consumidores.

- Sustentar la creación de una agencia dirigido únicamente al sector de las pequeñas y medianas empresas, que permita ofertar servicios de asesoría de mercadeo y especializada en la aplicación de campañas BTL creativas y versátiles que permita satisfacer a la demanda que actualmente existe en el sector.

1.4 Justificación Metodológica

El presente estudio está destinado a investigar la problemática que existen en las pequeñas y medianas empresas, dado que se considera que su ciclo de vida, en la gran mayoría; es relativamente corto para toda la inversión que tienen que realizar y que en algunas ocasiones no llegan a recuperar.

La búsqueda de oportunidades a través de la innovación, de la creatividad y del trabajo duro, más allá de los recursos existentes, es lo que define el espíritu del pequeño y del mediano empresario, por esta razón es que las pequeñas y medianas empresas, requieren para su subsistencia tres elementos importantes para dar seguridad para producir, trabajo y generar capital, estos elementos son:

- Una visión audaz pero realista,
- Inversión
- Liderazgo integrador, participativo y preciso.

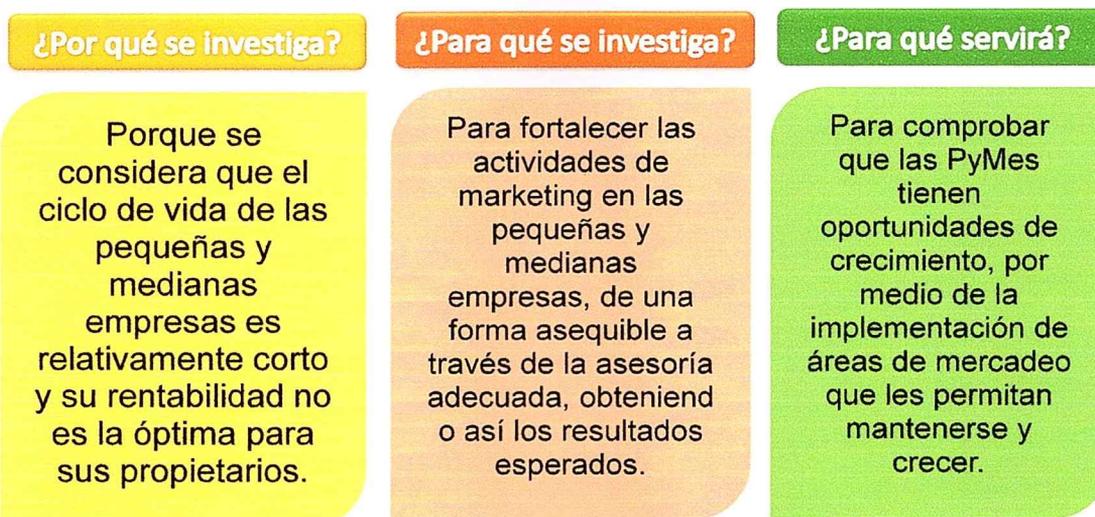
En el Ecuador, como en la mayoría de países, la publicidad se ha vuelto de suma importancia en el medio comercial, ya que siempre existen productos y servicios que precisan darse a conocer al consumidor a través de los diferentes medios de comunicación.

La publicidad BTL es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad,

sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

La publicidad BTL apuesta a una comunicación que puede estar dirigida a un segmento específico o a una persona en particular dentro de la estratificación elegida por la empresa, siendo éste un factor clave ya que al ser las estrategias de marketing más directas, permiten un efecto más certero en el grupo objetivo, lógicamente si las acciones se realizan con eficacia y eficiencia.

Ilustración 3 Justificación de la Investigación



El presente proyecto es un estudio de factibilidad para la *implementación de una Agencia de Asesorías y publicidad BTL* en la ciudad de Guayaquil, que permita fortalecer las actividades de marketing en las pequeñas y medianas empresas.

El servicio que se ofrecerá estará destinado en primera instancia a las pequeñas y medianas empresas del sector Norte de la ciudad de Guayaquil que se encuentren

afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, brindando la asesoría y el desarrollo de planes de marketing enfocándose en las necesidades particulares de cada negocio, sin incurrir en altos costos.

El estudio de mercado realizado en la ciudad de Guayaquil, incluye los datos necesarios para determinar la factibilidad del proyecto: preferencias, disposición de inversión, estrategias aplicadas, nivel de satisfacción, entre otros.

El estudio financiero incluye un completo desglose de los equipos e inversión requerida para establecer la agencia, así como también un estudio económico de factibilidad y análisis de sensibilidad del proyecto, lo que permitirá determinar si la implementación de esta nueva agencia es rentable para los socios.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

“El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa no se basa únicamente en tener una buena idea y conseguir un crédito”

(“Pymes: Microempresas en Acción”) Óscar Eduardo Ameconi

No se conoce claramente una definición que establezca los parámetros que diferencien a la pequeña de la mediana empresa; no es absoluta ni categórica, sino que depende del ente que la defina y del lugar en el que esté radicada la empresa.

1.5.1.1 Pequeñas y medianas empresas

Las Pymes se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos.

Aunque en la actualidad se considera como pequeña empresa a aquellas que tienen hasta 20 empleados y mediana a la que tiene entre 20 y 500 empleados, la realidad es que no se puede considerar la cantidad de empleados como la única característica para definir este tipo de empresas. Así también se debe tomar como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

Actualmente representan una parte importante de la fuerza laboral en muchos países y constituye en sí misma el centro de la actividad económica.

Existe una enorme variedad de pequeñas y medianas empresas en el país, algunas pueden describirse como actividades de subsistencia, otras utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, registran un rápido crecimiento y están directamente relacionadas con empresas grandes del sector formal de la economía.

En muchos países se toma como parámetro: el promedio de ventas brutas, el número de empleados, las tablas de impuestos y otros mecanismos y fórmulas económicas que permiten categorizar a estas entidades de más congruente y eficiente.

Desde el punto de vista económico-organizacional, sus características más relevantes son:

- Están organizadas bajo la figura del dueño único en las empresas de menor dimensión, con casos de sociedades de responsabilidad limitada y aún de sociedades anónimas (S.A).
- En cuanto a la gestión financiera, un cuarto de las empresas pequeñas no operan con créditos bancarios.

Analizando las características de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador por medio del comportamiento de determinadas variables en función del tamaño de las empresas, un estudio realizado en nuestro país arroja las siguientes conclusiones:

- A mayor tamaño de la empresa, mayor:
- Antigüedad de los empleados
- Antigüedad de la empresa
- Uso del crédito bancario
- Productividad media del trabajo
- Productividad media del capital
- Relación capital/trabajo
- Porcentaje de ventas al exterior
- Tasa de crecimiento de la producción
- Tasa de crecimiento de la productividad del trabajo
- Cantidad de fuentes de financiamiento
- Cantidad de fuentes de asistencia tecnológica

A mayor tamaño de la empresa, menor:

- Participación de jóvenes
- Participación de mujeres
- Empleo de tiempo parcial
- Cantidad de horas trabajadas
- Intensidad en el uso del factor trabajo
- Costo del crédito
- Limitación para acceder al crédito
- Heterogeneidad dentro de las empresas

- Uso del capital de trabajo/ventas
- Tasa de crecimiento del empleo.

Para poder entender a las PYMES, se encuentran las siguientes definiciones:

Pequeña Industria: Se la define como aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales siempre su activo fijo, excluyéndose terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria, fije anualmente, es decir no será mayor de US \$ 112.000

Pequeña Empresa: Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG) Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.

Mediana Empresa: Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

Microempresa: El MICIP, también considera como Microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:

- El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.
- Sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

Artesanía: La artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo.

1.5.1.2 Plan de Negocio

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pequeña y mediana empresa.

El plan de negocios es una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción, dado que orienta la puesta en marcha del negocio.

En este documento se reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y en muchas ocasiones es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y recursos humanos.

En las pequeñas y medianas empresas, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer funciones y responsabilidades entre los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

En el plan de negocios se establece un esquema detallado de los objetivos que se pretenden lograr en un periodo determinado (puede ser de 5 a 10 años) definir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo del negocio, con los cuales se definen las estrategias y tácticas que la empresa aplicará para lograr cumplir dichos objetivos.

Para la gestión de la empresa, debe incluir la identificación de los mercados, listado de clientes, el cálculo de los gastos que vaya a efectuar un cálculo y de la inversión necesaria de fondos para las actividades empresariales basadas en los ingresos proyectados y los costos sobre una línea de tiempo especificado.

El documento está diseñado específicamente para atraer inversiones de capital, muchos bancos insisten en ver la declaración antes de que consideren una solicitud de préstamo.

En el caso de las pequeñas empresas, la definición de plan de negocios se extiende a un examen de los productos propuestos, los mercados de destino, las industrias en cuestión, la gestión y las políticas de comercialización, la producción y las necesidades financieras. Mientras que los planes para las empresas más grandes se pueden definir como una expresión de su visión empresarial.

El éxito y la credibilidad de dicho plan se garantizan cuando la visión es verdaderamente global y se inspira en el éxito actual de la empresa privada.

1.5.1.3 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento escrito en el cual se detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa.

Según P. Kotler, *“un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing – mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”*.¹

Él defiende la idea de que es imprescindible la elaboración de un plan de marketing en la empresa, el mismo que comprende las estrategias y objetivos que servirá para poner en marcha todas las ideas y acciones relacionadas al marketing mix.

Dentro el marketing mix tenemos:

- **Precio:** valor representativo que se paga por el bien o servicio.
- **Plaza (distribución):** Es el medio por el cual acercamos los productos o servicios del productor al consumidor.

¹ *Dirección de Marketing – P. Kotler*

- **Producto:** Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes.
- **Promoción:** Es una forma de comunicación masiva o exclusiva a través de distintos medios. Se utiliza para llegar al público objetivo.
- **Packing:** Para productos, tenemos envoltorios que cumplen con la labor de:
 - Protección.
 - Fraccionamiento del producto.
 - Atracción del consumidor.
- **Personal de contacto:** Todas las personas son claves en la organización: Proveedores, empleados y clientes.
- **Procesos:** Son todas las acciones para dar cumplimiento y satisfacción a nuestros clientes.
- **Physical evidence:** Son todos los detalles que hacen creíble la oferta del Marketing

Dentro de la “Promoción”, tenemos lo que llamamos “Mezcla de promoción” o “Promoción mix”, que comprende la Venta personal, Relaciones Públicas, Promoción de ventas y la publicidad. Esto demuestra claramente que la publicidad es parte de la etapa de promoción de un plan de marketing.

Como ya lo atestigua la disminución de los avisos publicitarios en radio y TV, la inminente caída de los viejos métodos de hacer marketing permitirá que nuevas

compañías y profesionales independientes lleguen a los nichos del mercado sin mayores costos, a través de otros medios como las actividades de BTL.

Sin embargo, también suelen hacerse planes de marketing como un plan operativo anual, de carácter más estratégico, como por ejemplo cuando se trata de lanzar un producto nuevo en el mercado.

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia:

1. **Sumario ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.

2. Diagnóstico

Análisis de situación: Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:

- **Escenario:** Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.
- **Competencia:** Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.

- **La empresa:** Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.
 - **Análisis de mercado:** Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.
3. **Análisis Estratégico** Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.
- **F.O.D.A.:** Una herramienta propia del análisis estratégico que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.
 - **U.E.N (Unidades estratégicas de negocios):** La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.
4. **Los Objetivos:** La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.
5. **Las Estrategias:** Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

6. **Marketing Operativo:** Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.
7. **Presupuesto:** Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.
8. **Control:** Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

El plan de mercadotecnia cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.
- Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.

Por lo general, el plan de marketing tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o

cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

1.5.1.4 Segmentación y Posicionamiento

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se

recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser ***intrínsecamente homogéneos*** (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- ***Heterogéneos entre sí***: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- ***Bastante grandes***: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- ***Operacionales***: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción

Entre los tipos de segmentación de mercado existen 4:

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto

Los principales de los beneficios de la segmentación de mercados.

- Permite la *identificación de las necesidades* de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

- *Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.*
- *La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.*
- *La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.*
- *La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico*
- *Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable*

Para realizar el proceso de segmentación de mercados hay que considerar lo siguiente:

- **Estudio:** Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y

calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

- **Análisis:** Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
- **Preparación de perfiles:** Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

El **posicionamiento** es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de

posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que esta en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

1. **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
2. **Sobreposicionamiento:** Existe una imagen estrecha de la marca.

3. **Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
4. **Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Existen diferentes tipos de posicionamiento:

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

1.5.1.5 Análisis F.O.D.A y Ventaja Competitiva

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis permite examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Durante la etapa de planificación estratégica de una empresa y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarse a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

1. De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

2. De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

3. De carácter legal:

- Forma de pago de impuestos.
- Leyes Laborales.
- Mejoramiento del ambiente.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

4. De carácter tecnológico:

- Avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

- b) Determinando cuáles de estos factores tienen mayor influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen amenazas para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

La ventaja competitiva es una ventaja que la compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones del mercado

El concepto de ventaja competitiva desarrollado por Michael E. Porter² busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- **Liderazgo por costos:** la organización busca establecerse como el productor de más *bajo costo* en su sector. Esta estrategia permite al empresario llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, con un producto estándar, sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el diseño, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

² *Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.*

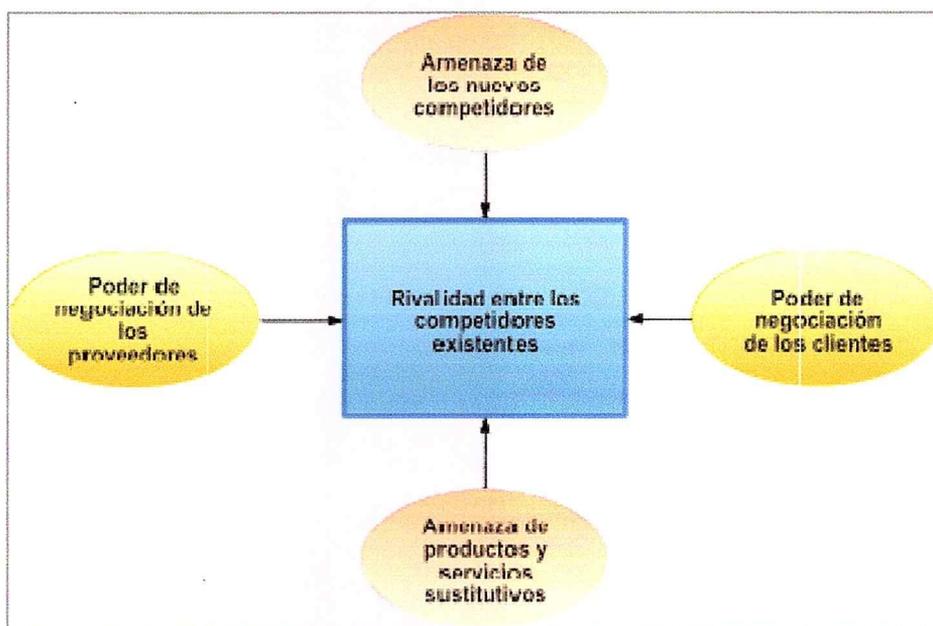
- **Diferenciación:** la organización intenta ser la *única* en su sector con respecto a algunas áreas de producto o servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.
- **Enfoque:** la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: **Enfoque por costos** en donde la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco; y **Enfoque de diferenciación** cuando la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

1.5.1.6 Análisis de las cinco fuerzas Porter

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School Michael Porter, en 1979.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Ilustración 4 Modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter



En su libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de Industrias y Competidores*³, Porter indica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

³ *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las principales barreras que una empresa debe desarrollar para impedir la entrada de nuevos competidores pueden ser:

- **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- **Diferenciación del Producto:** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
- **Inversiones de Capital:** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que

no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
 - **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.
2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras

de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

1.5.1.7 Publicidad

La publicidad es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

En términos generales puede agruparse en ABOVE THE LINE y BELOW THE LINE según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo.

Aunque no existe una clasificación globalmente aceptada, por ATL (Above The Line) se entiende todo lo que va en medios de comunicación masivos: televisión, radio, cine, revistas, prensa, exterior e Internet. Mientras que BTL (Below The Line) agrupa acciones de mercadotecnia directa, relaciones públicas, patrocinio, promociones, punto de venta, etc.

A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la antropología, la estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá desarrollar un mensaje adecuado para el público.

Los objetivos generales de la publicidad, se clasifican según el propósito de los objetivos. **Philip Kotler** en su libro "*Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales*"⁴; propone los siguientes tres tipos de objetivos:

⁴ *Dirección de Marketing – P. Kotler*

- **Informar:** Este es un objetivo que se planea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los fabricantes de DVD tuvieron que informar en un principio a los consumidores cuáles eran los beneficios de su tecnología.
- **Persuadir:** Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
- **Recordar:** Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros. Por ejemplo, los anuncios de Coca-Cola tienen la intención primordial de recordar a la gente que compre Coca-Cola.

Los objetivos específicos de la publicidad son mucho más puntuales. **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro "*Fundamentos de Marketing*"⁵, proponen los siguientes objetivos:

- **Respaldo a las ventas personales:** El objetivo es facilitar el trabajo de la fuerza de ventas dando a conocer a los clientes potenciales la compañía y los productos que presentan los vendedores.
- **Mejorar las relaciones con los distribuidores:** El objetivo es satisfacer a los canales mayoristas y/o minoristas al apoyarlos con la publicidad.

⁵ *Fundamentos de Marketing – Stanton, Etzel y Walker*

- **Introducir un producto nuevo:** El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea.

- **Expandir el uso de un producto:** El objetivo puede ser alguno de los siguientes:
 - 1) extender la temporada de un producto,
 - 2) aumentar la frecuencia de reemplazo o
 - 3) incrementar la variedad de usos del producto.

- **Contrarrestar la sustitución:** El objetivo es reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras marcas.

La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación. Dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante. Tal contrato es denominado contrato de emisión o de difusión.

Las agencias de publicidad, agencias de medios o centrales de medios (diseño gráfico, boutiques creativas, productoras, etc.) son partícipes muchas veces dentro del desarrollo publicitario, que está elaborada por varios factores; entre

los cuales, el más importante es el BRIEF, el cual da las pautas previas para desarrollar dicha pieza publicitaria. El BRIEF es un documento que especifica todas las características propias del producto o servicio en sí, y además suele contener un historial de todas las campañas previas que se han realizado hasta la fecha.

La notoriedad de marca es una manera importante en que la publicidad puede estimular la demanda de un tipo de producto determinado e incluso identificar como denominación propia ha dicho producto. Ejemplos de esto los hay en productos como adhesivos textiles, lencería femenina, papel higiénico, cinta adhesiva, etc. La notoriedad de marca de fábrica se puede establecer a un mayor o menor grado dependiendo del producto y del mercado.



DEJA, por ejemplo, puede identificarse como detergente en polvo o como una etiqueta para una categoría de productos, es decir, se utiliza con frecuencia como término genérico para todos los tipos de detergente en polvo.

Un riesgo legal para el fabricante de la notoriedad de marca es que el nombre puede aceptarse tan extensamente que se convierte en un término genérico, y pierde la protección de la marca registrada.

Cabe destacar que los términos publicidad y "propaganda muchas veces se usan indistintamente y se intercambian, la mayor parte de las veces

indebidamente; a este respecto es importante comprender que la propaganda busca, más precisamente, la propagación (y por consiguiente la persuasión) de ideas políticas, sociales, morales y religiosas sin fines directamente económicamente compensatorios

1.5.1.8 Publicidad Below the line (BTL)

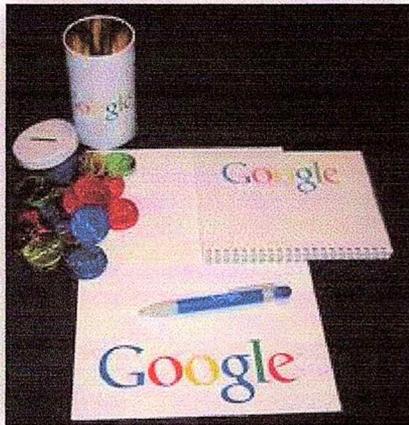
Below the line, traducido al español significa debajo de la línea, más conocido por su acrónimo BTL, es una técnica de Marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos, desarrollada para el impulso o promoción de bienes o servicios mediante acciones específicas.



Tales como el merchandising, promociones de venta, eventos, marketing directo, patrocinios, esponsorización, entre otros. Apela a las acciones o actividades desarrolladas por el empleo de altas dosis de creatividad y sentido de oportunidad, creándose de ésta manera novedosos conductos para comunicar mensajes.



Figura 1 Tipos de Merchandising.



El BTL puede y suele ser complemento de las campañas masivas, utilizadas con el afán de impactar realizando campañas de bienes y servicios de diversa índole, en las cuales sus mensajes los difunde a través de medios publicitarios convencionales generalmente masivos.

Figura 2 Google aplicó técnicas BTL para su lanzamiento en el mercado.

El BTL apuesta a una segmentación más prolija. Su comunicación puede estar dirigida a un segmento específico o a una persona en particular dentro del segmento elegido.

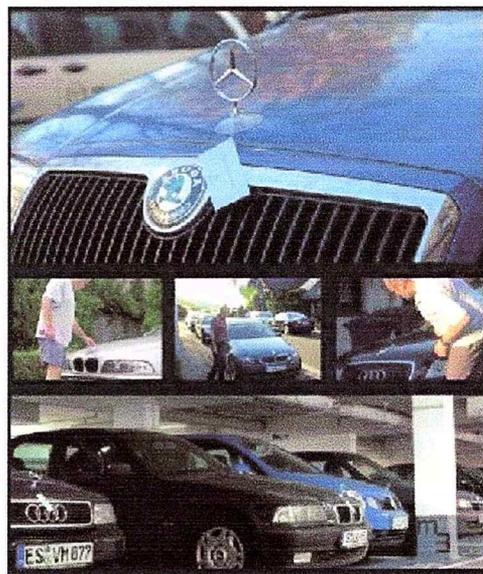


Figura 3 Publicidad BTL de Mercedes-Benz.

Todos en el fondo quisiéramos tener un Mercedes-Benz, o al menos eso es lo que dice esta publicidad.

Al ser las estrategias del BTL más directas permiten un efecto más certero para con su grupo objetivo, lógicamente si las acciones se realizan con eficacia y eficiencia.

Dentro de sus ventajas se podría mencionar su implementación es de costo bajo, haciéndolo accesible a anunciantes que disponen de pocos recursos económicos para solventar una campaña ATL.

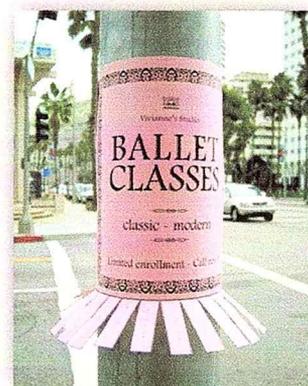


Figura 4 Publicidad BTL ultra económica. El profesor de Ballet consiguió llamar la atención de muchos.

Su versatilidad, ya que pueden crearse diversos canales en los cuales se pueda colocar los mensajes; por ello se insiste mucho en la aplicación de la creatividad, la cual podrá hacerlo operar en diversos espacios. Dada su versatilidad, puede hacer uso de medios no explotados al haberseles consignado como marginales, caso los celulares y el e-mail.

Figura 5 Ejemplos de actividades BTL de Coca Cola y Colgate.



Otra ventaja comparativa del BTL, sus acciones en gran mayoría pueden ser cuantificadas en función de su retorno por el cumplimiento de su objetivo. Los resultados esperados luego de la implementación de sus acciones son de corto plazo.

1.5.1.9 Trademarketing

El propósito o esencia del trademarketing consiste en compatibilizar, sinergizar, la estrategia de marca del proveedor con la estrategia del negocio de su distribuidor, para brindar el mejor nivel de respuesta posible a los consumidores o clientes.

Figura 6 Actividades Trademarketing – Degustaciones y Publicidad en Percha



Entendiendo que un consumidor y/o cliente satisfecho tanto por el producto adquirido, como con el punto de venta o centro de abastecimiento donde ha realizado su acto de compra, es la condición básica y necesaria para el logro de los objetivos de negocio de ambas partes.

Entre los principales objetivos que desea lograr el trademarketing están los siguientes:

- Asegurar el éxito de distribuidores y fabricantes consiguiendo la fidelización del consumidor.
- Compatibilizar, sinergizar, la estrategia de marca del proveedor con la estrategia del negocio de su distribuidor
- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación del merchandising.
- Mejorar la rotación en el punto de venta.
- Generar tráfico en el establecimiento. (Traffic Building)
- Estar listo para cumplir con cualquier demanda de entrega.

Por tanto el trademarketing es una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo, como es el de gran consumo, se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales.

A continuación se describe los principales beneficios que esta técnica ofrece para ambas partes:

Para el fabricante:

- Mejorar las relaciones con la distribución.
- Optimizar ventas y rentabilidad.
- Reforzar la imagen de marca del producto.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Producir sinergias interdepartamentales.
- Agregar mayor valor al departamento de ventas.

Para el distribuidor:

- Mejorar las relaciones con los proveedores.
- Obtener productos y promociones más adaptados a su punto de venta.
- Optimizar las ventas, al igual que la rentabilidad.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Producir sinergias internas (compras, 'marketing' y logística).

El trademarketing potencia la colaboración entre marketing, ventas y distribución.

Por ejemplo, en un supermercado nos encontramos:



Figura 7 Acciones de Trademarketing en un supermercado.

- a. Un consumidor examina un producto: se enteró de su existencia a través de un mensaje planificado por Marketing.
- b. Lo toma de una estantería y a una altura determinada, negociados los dos factores por Ventas con el Distribuidor.
- c. El packaging fue propuesto por Marketing.
- d. La oferta responde a un programa acordado por Ventas.
- e. La promoción que acompaña a la oferta fue desarrollada por Marketing.
- f. El intermediario aporta al consumidor final recomendaciones, consejos, soluciones y respuestas a sus necesidades.

Estos son algunos de los puntos básicos que supone la tarea de coordinación que implica poner un producto al alcance del cliente.

- Definir aspectos de animación del punto de venta.
- Colaborar en la gestión del espacio del establecimiento.
- Definir promociones para los clientes y distribuidores.
- Crear planes estratégicos para alcanzar los objetivos de la marca por clientes.
- Administrar presupuesto de inversiones en los canales de distribución.
- Construir la base de datos relativa a la actividad de los principales clientes, los principales competidores, las motivaciones de los consumidores.

1.5.1.10 Merchandising

Definiremos al merchandising como: "operación comunicacional de la promoción que tiene una tarea específica que cumplir en el punto de venta, en pro del minorista, aunque siempre involucra al consumidor."

Podemos afirmar que es comunicación puesto que, a través del merchandising el producto habla y transmite un mensaje a un número de personas, que si bien

es más reducido que el de la publicidad es más efectivo porque está muy cerca del producto, tocándolo, viéndolo, escuchándolo, percibiendo su aroma y tal vez saboreándolo.

Figura 8 Merchandising nueva Coca Cola Zero en supermercados



El merchandising busca la manera de llamar la atención del consumidor en el Punto de Venta (POP.), comunicándole que está allí, para que lo sienta y realice la acción final: la compra, lo que constituye el feedback (retroalimentación) del proceso comunicacional.

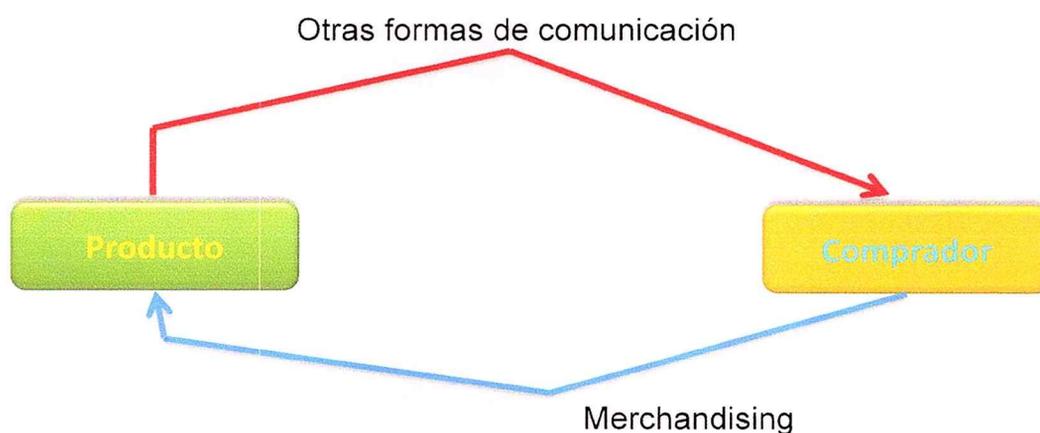


Con el merchandising se acelera la acción de compra y se concreta el contacto real entre producto y consumidor. Este último con el dinero en la mano, estará más propenso a comprar productos que estén más a su alcance.

Figura 9 Merchandising de Salchichas Plumrose

El merchandising ejerce una acción decisiva de venta que no tiene ningún otro medio comunicacional del mercadeo, como lo esquematizamos en la figura inferior.

Ilustración 5 Esquema del merchandising



Ninguna otra forma de comunicación es más efectiva en el mercadeo que la que se realiza en el punto de venta.

Cuando el consumidor se traslada al local de venta, tiene más del 50,6% de su comportamiento de compra planificado, dado que previo a esta acción el comprador decide que va a comprar o por lo menos tiene identificado qué es lo que necesita; es por esto que las estrategias comunicacionales de mercadeo, se enfoca en condicionar esa decisión de compra hacia el producto que se está promocionando.

Para lograr que compre se tiene que reforzar esa estrategia comunicacional en el punto de venta y el merchandising es uno de los medios, pero con la particularidad que posee eficiencia y tiene la suficiente fuerza para lograr ese

propósito, con costos muy por debajo de cualquier otro medio comunicacional del mercadeo.

Figura 10 Merchandising Visual de Tiendas de Ropa



La acción del merchandising también se dirige al comerciante y a su personal, quienes quizás no tengan una gran fidelidad a marca alguna, o decididamente no están interesados a apoyar las acciones promocionales que realiza la Gerencia estratégica del mercadeo.



Es lógico pensar que el comerciante (minorista) y su personal estarán más interesados en promover la marca que le da mayores beneficios, que tiene mayor demanda y que es más fácil vender.

Como esta actividad requiere el permiso del comerciante para poder ejecutar su operación en el Punto de venta de su local, es importante también conseguir su cooperación a los efectos de que él participe en su desarrollo y final evaluación.

A través del merchandising se informa de los planes promocionales al comerciante y se logra ganar la voluntad de los encargados de la reposición de mercadería, para lograr continuidad en la exhibición del producto. Esto es quizás la parte más difícil de esta acción comunicacional, pero ningún productor puede tener empleados permanentes en los puntos de venta.

Una buena colaboración es aquella en que las partes ganan. Una dándola y la otra recibéndola; pero si a la colaboración le agregamos "la operación comercial" entonces ambas partes reciben. Y con el merchandising ganan el productor, el cliente y el comerciante.



Este último gana si saca el producto del anonimato (depósito o stock) para que el consumidor se dé cuenta de su presencia. Gana igualmente fomentando el tráfico del público, permitiendo que a través del merchandising los productos tengan la mejor acción comunicacional y estén a la mano, facilitando a la vez las acciones de apoyo del merchandising.

El comerciante (minorista) gana al aumentar el rendimiento de la inversión que hizo al adquirir los productos, que de estar en stock o en el depósito, se convierten en dinero invertido e inmovilizado, por no existir

1.5.1.11 Relaciones Públicas

Stanton, Walker y Etzel, definen las **relaciones públicas** como *una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas*. Es una forma de promoción que muchas veces se ignora.⁶

Según estos autores, las relaciones públicas, a diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial

Por otro lado, Lamb, Hair y Mc Daniel, definen las **relaciones públicas** como *la función de la mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la empresa que interesarían a este y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo*. Además, según los mencionados autores, las relaciones públicas contribuyen a que una compañía se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad donde opera.⁷

Para que una empresa u organización pueda cultivar una imagen pública positiva en sus clientes, empleados, accionistas y además, en los funcionarios del gobierno y la comunidad donde realiza sus operaciones, necesita implementar diversas actividades de **relaciones públicas**.

⁶ *Fundamentos del Marketing – Stanton, Etzel, Walker*

⁷ *Marketing - Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl*

Se trata de una disciplina planificada que se desarrolla de modo estratégico y que apela a una comunicación bidireccional, ya que se dirige a un público (interno y externo) pero también escucha y atiende las necesidades de éste.

Entre las principales tareas de las relaciones públicas, tenemos:

1. La gestión de las **comunicaciones internas**: para conocer a los recursos humanos de la organización y que éstos comprendan las políticas institucionales.
2. La gestión de las **comunicaciones externas**: para darse a conocer a sí misma.
3. Las **funciones humanísticas**: intenta ganar la confianza del público y
4. **Análisis y comprensión de la opinión pública**: para después actuar sobre ella.



Figura 11 Mabetón Solidario a beneficio de Hogar de Cristo.

Actualmente existe una creciente similitud de productos y servicios debido a que el mercado es cada vez más amplio. Frente a esto la publicidad ya no basta porque ha perdido credibilidad y se hace sumamente necesario encontrar una herramienta que permita diferenciarse a las empresas. Aquí entran en juego las relaciones públicas como disciplina que, mediante una gestión estratégica, logran diferenciar a la organización de sus competidoras

La importancia de las relaciones públicas radica en el trabajo con recursos intangibles como:

- **Identidad corporativa:** que es lo que caracteriza a la organización y lo diferencia de otro,
- **Filosofía:** el objetivo global de la organización,
- **Cultura organizacional:** su modo de actuar,
- **Imagen:** su representación
- **Reputación:** la representación mental que genera en el público

1.5.1.12 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management, es una estrategia de negocio, una manera de enfocar la generación de ingresos, que asume que hay que conocer al cliente para ofrecerle cada vez productos más afines a sus preferencias y necesidades lo que resulta en un incremento de las ventas, y en una mayor satisfacción de los clientes.

Figura 12 Amigos Mabe, es un programa de fidelización dirigido a los vendedores de piso que laboren en distribuidores directos de Mabe Venezuela



Si se logra esto, es lógico pensar que a medio plazo la satisfacción de los clientes genera fidelidad a la marca/empresa que ha sabido ofrecerle lo que buscaba.

Emplear una estrategia de CRM significa por tanto:

- Manejar comunicaciones, o mejor dicho, interacciones con los clientes.

- Recordar la respuesta de estas comunicaciones / interacciones para aprender de ellas.

- Averiguar qué es lo que esperan nuestros clientes para ofrecérselo y mantenerlos satisfechos.

Ilustración 6 Estrategia Customer Relationship Management



En términos de CRM decimos que desarrollamos una automatización del marketing, es decir, utilizamos sistemas que nos ayudan a generar muchas comunicaciones con tiempos de preparación muy cortos (pudiendo llegar a ser instantáneos) y que tenemos la capacidad de hacer una medición de los resultados y así mejorar la eficacia del marketing.

Hay que planificar cuando usar unas u otras ofertas. Y la mejor manera de saber cuándo usarlas es saber a quién le estamos ofreciendo una oferta y medir cómo reacciona.



El analista CRM analiza este comportamiento e intenta encontrar algún motivo por el que un cliente acepta la oferta y porque otros no. Para averiguar qué es lo que esperan nuestros clientes de nuestro producto o servicio, debemos tomar en cuenta qué mensaje vamos a utilizar para ofrecer mejores productos y servicios a nuestros clientes. Y muchas veces necesitaremos recoger además la información que nos dé nuestro servicio de atención al cliente, por eso el CRM también trabaja mucho con el área de Servicio al Cliente.

Poner en marcha un plan de CRM significa un aprendizaje continuo que además nunca termina puesto que los gustos de las personas cambian y las comunicaciones que hoy funcionan mañana resultan aburridas y cansan.

1.5.1.13 Evaluación Económica Financiera

La evaluación económico-financiera permite determinar si conviene realizar o no un proyecto, es decir, si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio.

En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

Los estudios de mercado, así como los técnicos y los económicos, brindan la información necesaria para estimar los flujos esperados de ingresos y costos que se producirán durante la vida útil de un proyecto en cada una de las alternativas posibles.

La comparación de estos flujos de beneficios y costos tiene que ser atribuibles al proyecto. Al decidir sobre la ejecución del mismo no deben tomarse en cuenta los flujos pasados ni las inversiones existentes.

La evaluación económica-financiera es valorar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos, empleando las pautas más representativas usadas para tomar decisiones de inversión. Constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución del proyecto superan los costos y los gastos para su materialización.

El objetivo fundamental de la evaluación económica financiera es evaluar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos.

En el primer criterio mencionado encontraremos los más representativos y usados para tomar decisiones de inversión, es decir nos referimos al Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR).

- El *Valor Neto Actualizado* o *Valor Actual Neto* (VAN) de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto. Se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de la determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo, desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de operación o funcionamiento de la inversión.
- La *tasa interna de retorno* o *rendimiento* (TIR) representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento, a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo. En otros términos se dice que la TIR corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo. De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente.

En la evaluación de proyectos de inversión, para decidir si es conveniente o no acometerlo no debemos solamente identificar, cuantificar y valorar sus costos y beneficios, sino que se requiere también de criterios de evaluación, para seleccionar las oportunidades de inversión más rentables y por tanto más convenientes.

Los criterios de evaluación que se aplican con más frecuencia por los analistas de proyectos, consisten en comparar precisamente los flujos de ingresos con los flujos de costos y los mismos se clasifican en dos categorías generales, que son las técnicas para el análisis de la rentabilidad de la inversión (con y sin financiamiento) y las técnicas para el análisis financiero.

Los *Flujos de Caja o Corrientes de Liquidez* constituyen la base informativa imprescindible para realizar los análisis de rentabilidad comercial (económicos-financieros) que requiere el estudio de factibilidad del proyecto propuesto a ejecutar.

Este indicador muestra el movimiento del dinero en el tiempo, al reflejar el balance de los ingresos y egresos que implica el proyecto, además de programar, de existir déficit, las necesidades de financiamiento externo, los plazos de amortización de estos financiamientos y sus costos.

Los elementos que integran los flujos de caja se pueden agrupar en dos grandes partidas, las entradas y las salidas de fondos. Ellos se diferencian en lo fundamental en los elementos que se consideran cuando se van a conformar dichas partidas.

En todo proyecto debe realizarse obligadamente estos tipos de análisis económico-financiero, el análisis de liquidez mediante el Flujo de Caja para la planificación financiera y el análisis de rentabilidad con y sin financiamiento.

Adicional a los flujos de caja, es importante también realizar un *Estado de Ingresos o de Resultados Netos*, que es un estado económico y no financiero, que tiene validez sólo para la etapa de explotación de la inversión y que permite comparar los ingresos por las ventas que se pronostican con los costos de producción y gastos financieros requeridos para cada uno de los años del período de vida útil de la inversión, analizando el resultado de las operaciones de la empresa de acuerdo a sus utilidades y pérdidas e independientemente que se realicen los cobros o pagos en ese año, ya que se reflejan en el momento en que se incurren y no cuando se hace efectivo el cobro o pago.

Y para concluir con el estudio económico – financiero, la presentación de un balance final, que es un estado financiero en el que se indica el desarrollo proyectado de los activos acumulados de una entidad y la forma en que se financia ese patrimonio.

Las fuentes de financiación se tratan como los pasivos globales de la entidad frente a quienes proporcionan financiación, o sea el inversionista y los acreedores. Las dos partes del balance que representan el activo y el pasivo son iguales por definición.

Existen varios análisis que son necesarios realizar para evaluar la factibilidad de un proyecto. Los estudios más utilizados son los de factibilidad de mercado, técnico, medio ambiental y económico-financiero. En su conjunto estos estudios abarcan los componentes evaluativos más importantes para determinar la factibilidad de una inversión.

El resultado de los estudios de factibilidad de los trabajos de investigación es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que deben ser lo suficiente precisas para evitar errores que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren; así como por la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad. Esto sólo se puede asegurar mediante el empleo de procedimientos y de análisis debidamente fundamentados.

1.5.1.14 Análisis de Sensibilidad

En el momento de tomar decisiones en el caso en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituará dividendos en el futuro, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión.

Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Éste método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

- **Pesimista:** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
- **Probable:** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión tienen por finalidad mostrar los efectos que sobre la *Tasa Interna de Retorno* (TIR) tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto (Por ejemplo: la tasa de interés, el volumen

y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.), y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Se puede definir al análisis de sensibilidad como un cuadro resumen que muestra los valores de TIR para cualquier cambio previsible en cada una de las variables más relevantes de costos e ingresos del proyecto. Tales cambios pueden ser a valores absolutos específicos o como porcentajes respecto del valor previsto.

Los resultados estimados de un proyecto, se deben fijar por medio de la investigación del mismo, es decir, si se trata de una sociedad de inversión se puede analizar el histórico de esa herramienta financiera en particular, por el contrario, si es en el caso de un proyecto de negocio nuevo, debemos conocer la proyección financiera del mismo y las bases en que determinaron dicha proyección.

Después de conocer el sistema de análisis de Sensibilidad de un proyecto, lo siguiente es que se analice y tome las decisiones en base a sus expectativas de riesgo del proyecto o negocio.

1.5.2 Marco conceptual (Glosario de términos).

Above the line: Publicidad de una compañía que es realizada a través de una agencia de publicidad. Comunicación en medios masivos: TV, radio, prensa y revistas.

Aceptación de un producto: Sirve para expresar la aceptación de un producto o servicio por parte de los consumidores. Si hay poca aceptación se deberán replantear las estrategias de la empresa.

Agencias de publicidad: Empresa que se dedica a elaborar una parte o todas las acciones publicitarias de una empresa. En algunos casos, puede realizar el proceso publicitario completo, desde la definición de la estrategia hasta la ejecución de las piezas finales.

Agencias de servicios plenos: Agencias en las que se ofrece al cliente una asistencia completa, tanto en materia de investigación, estrategias de marketing, creatividad, plan de medios, producción, costes, información del sector, facturación y pagos.

Agente de Medios: Entidad o persona cuya función es contratar espacios publicitarios en los medios de comunicación para sus clientes. Debe de conocer los medios de comunicación, índices de audiencias, tarifas.

Agente de ventas: Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.

Alcance/cobertura: Número de individuos expuestos una vez como mínimo a un plan de medios. Se expresa como porcentaje neto.

Alianzas Estratégicas: es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Almacén: Espacio físico donde se depositan las mercancías. Puede ser tanto un almacén de depósito como un almacén de distribución. Diccionario de marketing y publicidad.

Análisis competitivo: Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis DAFO.

Análisis DAFO: Es el análisis de 4 variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades.

Análisis de la demanda: Es el estudio de la demanda de un producto. Conocer qué motiva la demanda y encontrar métodos que la incentiven.

Análisis de la publicidad: Método a través del cual una empresa examina la publicidad que está realizando o que va a realizar. Hay métodos tanto para la publicidad impresa como para la destinada a radio y televisión.

Análisis de las ventas: Comparación de las ventas reales de una empresa con sus objetivos de ventas. Se tienen en cuenta diferentes aspectos como las zonas geográficas, nº de vendedores dedicados a la promoción.

Análisis de los consumidores: Su objetivo es el estudio de los consumidores en lo referente a sus gustos, preferencias, actitudes, hábitos.

Análisis del riesgo: Su objetivo es intentar estimar los riesgos que conlleva adoptar determinadas estrategias. Teniendo en cuenta la estrategia de marketing y la situación del mercado se intenta estimar cuál sería la rentabilidad obtenida en diferentes situaciones (optimista, pesimista,...).

Atención al cliente: conjunto de acciones interrelacionadas puesta en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción de un primer momento a la fidelización.

Atributo del producto: característica o calidad del producto.

Auspicio: persona que protege o paga las actividades de otras. También significa patrocinar.

Barreras de entrada: Dificultad programada por una empresa establecida en un mercado para impedir la entrada de nuevos competidores.

Below the line: Publicidad que realiza directamente el anunciante sin la intervención de ninguna agencia de publicidad. Comunicación en medios no masivos: Marketing directo, merchandising, promoción de ventas, eventos, etc.

Benchmarking: Contrastar cómo hacen las diversas operaciones empresariales las empresas punteras, sea cual sea su sector y copiar estos procedimientos adaptándolos a nuestra realidad y tratando siempre de mejorar.

Beneficio del producto: Un atributo del producto que proporciona una satisfacción específica a los clientes.

Beneficio: Suma de márgenes de contribución que aportan las distintas gamas de producto de la empresa.

Campaña de publicidad: Un programa que involucra la creación y el establecimiento de una serie de anuncios, manejados en línea junto con el establecimiento de objetivos de mercado y comunicación.

Canal de distribución: medio utilizado para hacer llegar los productos hasta su consumidor último.

Canal directo: la empresa comercializa directamente al mercado sus productos o servicios.

Canal indirecto: la empresa comercializa indirectamente al mercado sus productos o servicios.

Ciclo de vida de la marca: Concepto que se construyó en el de ciclo de vida del producto, que dice que también las marcas tienen ciclos de vida: introducción, crecimiento, madurez y decline, y que estrategias específicas de administración de la marca son necesarias en cada fase. (Ver Ciclo de vida del producto).

Cliente potencial: aquel cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro producto o servicio.

Cobertura de mercado: es la extensión hasta la cual un proveedor alcanza clientes potenciales en un área.

Cobertura: en publicidad, porcentaje de personas del público objetivo alcanzadas por un medio, soporte o combinación de ellos, por lo menos una vez, a lo largo de una campaña.

Competencia: rivalidad entre empresas o productos que aspiran conseguir el máximo de clientes.

Competidor potencial: Es una de las cinco fuerzas que componen el entorno competitivo. Es el grupo de empresas que compiten en el mismo sector donde opera otra empresa.

Competidor: Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

Competidores de marca: Se refiere a distintas empresas que ofrecen un mismo tipo de producto por el cual compiten entre ellas.

Componentes de la combinación de promoción: Una empresa tiene 4 vías para hacer su promoción, que son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la fuerza de ventas. Si hace una adecuada combinación de éstas la empresa obtendrá sus objetivos de ventas.

Comportamiento: Acción o curso de acción definitiva que un individuo ha decidido llevar a cabo frente a un problema o alternativa.

Consumidor final: Es la persona que ocupa el último lugar en la cadena de producción y distribución, es el que realiza el consumo.

Consumidor: Se trata de la persona que realiza una compra. Puede comprar para él mismo o para otros. Es la parte de la población más importante para la empresa.

Costo: gasto originado por el consumo o la utilización de un bien o servicio.

Cuestionario: Es un instrumento usado en los análisis de mercados. Consiste en unas preguntas sobre el tema en cuestión. Ha de realizarse de forma muy cuidadosa. Puede contener preguntas abiertas o cerradas.

Descuento: Reducción directa en el precio, en compras por un periodo determinado.

Diferenciación de marca: grado en que una marca consigue establecer una imagen y atributos funcionales que la diferencia, positivamente de las demás.

Diferenciación de producto: es una estrategia para distinguir el producto propio de los competidores, con el fin de que parezca único y gozar así de una situación de monopolio.

Diversificación. Estrategia de crecimiento en la que la compañía trata de aprovechar oportunidades que están fuera de su negocio actual. Normalmente sucede cuando se quiere atacar un mercado nuevo con un producto nuevo.

Espónsor: patrocinador, persona física o jurídica que, con fines publicitarios o propagandísticos, paga los gastos que conlleva ciertas actividades publicitarias, deportivas, humanitarias y artísticas.

Estrategia Competitiva: Existen tres tipos de básicos de estrategias que pueden adoptar las compañías:

- Estrategia centrada en torno a los costes
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque o nicho

Estrategia de Publicidad: Parte del Plan de Marketing que se refiere a la publicidad.

Estrategia Marketing: Parte del Plan de Marketing (Marketing Plan) que traza las líneas generales para la consecución de los objetivos, tales como la distribución del marketing mix, el presupuesto asignado para los gastos en marketing, etc.

Estrategia: Es el arte y la ciencia de utilizar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos. A partir de esta base, se puede hablar también de derivados del término como Estrategia de Producto, Estrategia Competitiva, etc.

Etapas de Crecimiento: Etapa en la cual las ventas de un producto empiezan a aumentar rápidamente.

Etapa de Decadencia: Etapa en la cual disminuyen las ventas de un producto o servicio.

Etapa de Introducción: Etapa del ciclo de vida de un producto o servicio en la que por primera vez se distribuye el nuevo producto y está disponible para la compra.

Etapa de Madurez: Etapa en la cual el crecimiento de las ventas disminuye o se nivela.

Estado de ingresos: Estado económico que permite comparar los ingresos por las ventas que se pronostican con los costos de producción y gastos financieros requeridos para cada uno de los años del período de vida útil de la inversión.

Estudio de Mercado: Encargado de decidir a priori la realización o no de un proyecto, convirtiéndose entonces en el precedente para la realización de los estudios técnicos, ambientales y económicos- financieros.

Evaluación económica-financiera: Es valorar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos, empleando las pautas más representativas usadas para tomar decisiones de inversión.

Eventos: Dentro de éste rubro genérico podemos señalar los trade show, ferias y exposiciones, poseen el atractivo comercial de atraer un número grande de prospectos, los cuales son segmentados directamente en función del tipo de

evento convocado, el cual se relaciona con el producto, los productos o giro de la empresa promotora.

Feedback: Respuesta por parte de la audiencia después de haber recibido un mensaje publicitario. Se selecciona la información de los estudios de feedback para evaluar que también ha sido recibido el mensaje y ver las actitudes del consumidor después de haber recibido el mensaje publicitario.

Flujo de Caja: Indicador que muestra el movimiento del dinero en el tiempo, al reflejar el balance de los ingresos y egresos que implica un proyecto.

Focus group: Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

Fuentes primarias: Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

Fuentes secundarias. Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

Garantía: Obligación que se contrae, con el objeto de asegurar el pago de derechos de aduana y demás impuestos o el cumplimiento de obligaciones adquiridas con el cliente.

Imagen corporativa. La identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa. (Ver Publicidad corporativa).

Imagen: Impresión residual que un individuo tiene de algo, como consecuencia de la información que dispone y que puede ser real o irreal.

Impacto de las ventas: Efecto que causan las ventas sobre el público al cual se dirige.

Información de mercado: Consiste en el establecimiento de una serie de procedimientos con el objetivo de obtener información actualizada sobre el entorno donde se mueve la empresa.

Inventario: Provisión de materiales disponibles en la compañías los cuales pueden estar ya terminados y listos para su venta o encontrarse en proceso de fabricación o ser simplemente materias primas.

Know-how: Conjunto de conocimientos y prácticas desarrolladas por una empresa. Puede cederse a otras personas mediante contrato. Saber hacer industrial, comercial, financiero.

Línea de producto: Consiste en un grupo de productos que pertenecen a la misma clase de producto y que dentro de la empresa comparten las mismas necesidades desde el punto de vista de producción y de marketing.

Marca: Nombre de artículos en línea de productos que sirve para identificar el origen o características.

Margen Contribución: masa monetaria con la que contribuye la explotación de una gama, marca o producto, dentro de la empresa, a los beneficios finales de la misma, habiéndose ya contabilizado los gastos correspondientes de marketing, ventas y estructura comercial.

Marketing Directo: Es un conjunto de técnicas utilizadas para comunicar mensajes directamente a un segmento de mercado preseleccionado estratégicamente en directa concordancia con el producto a promoverse, con la finalidad de producir en los receptores su acción inmediata y posteriormente cuantificable.

Marketing Mix: es la combinación de los diferentes medios o instrumentos comerciales de que dispone una empresa para alcanzar los objetivos.

Marketing plan: Documento donde se detallan los objetivos, estrategias y actividades para ser empleado en la mercadotecnia de un producto o servicio. Las secciones básicas de este documento son: Resumen ejecutivo, Análisis de la situación, metas y objetivos, estrategias de mercadotecnia, control y presupuesto asignado.

Marketing relacional: Se basa en el establecimiento de sólidas relaciones con los clientes, se debe unir a un buen servicio comercial y a unos productos de calidad, lo que asegura la fidelidad de los compradores.

Material POP (Material Punto de Venta, en inglés Point-of-Purchase). Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.

Medios publicitarios: Son los tipos de espacios que puede tomar la publicidad para ser dada a conocer. Los principales son: televisión, radio, cine, anuncios panorámicos, periódico, revistas, internet, etc.

Mercado Mayorista: Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

Mercado Meta: está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado Minorista: Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Mercado Objetivo: una parte del mercado total, con posibilidades de comprar o que sea capaz de comprar un producto.

Mercado Potencial: mercado máximo al cual puede aspirar una empresa de una manera razonable. Conformado por todas las personas que por sus características son susceptibles de comprar o utilizar un determinado bien o servicio.

Mercado Real: conformado por el conjunto de personas que en la actualidad ya compran un determinado bien o servicio.

Mercado: conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto.

Merchandising: Definido como "el marketing en el punto de venta", busca optimizar la presentación de una marca en el establecimiento que tiene contacto con el comprador/consumidor. El término, presentación, debe entenderse como el aspecto visual de la marca para que resalte ante a la competencia así como la rotación eficiente de ella en el establecimiento.

Meta: Logros que las compañías se imponen alcanzar en un determinado período de tiempo.

Mezcla de productos: Es la suma de todos los productos que ofrece una compañía.

Misión: Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas y externas.

Muestra: Pequeño grupo que se supone representa a la totalidad de la población en estudio.

Multinacional: Empresa distribuida en más de un país que tiene unos costes más bajos. Esto se debe a la distribución más racional de sus unidades de investigación, producción, distribución, marketing, finanzas en países con economías más ventajosas o que representan una porción significativa de su mercado.

Necesidad: Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.

Nicho de mercado: Fracción de un segmento de mercado que puede ser usado como el público-objetivo para la promoción de un producto determinado.

Objetivos de marketing: Grupo de objetivos de tipo cuantitativo que la empresa fija para sus marcas o productos durante un periodo determinado.

Objetivos: Son las metas que se proponen alcanzar.

Panfleto. Impreso que tiene como fin promocionar un producto o servicio

Participación del cliente: Porcentaje de compras que el cliente realiza de un determinado proveedor, dentro de una categoría específica de productos.

Participación del mercado: Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

Pedido a crédito: Se realiza sin tener que efectuar de forma inmediata el pago.

Penetración de las ventas: Participación del mercado lograda a través de las ventas.

Perfil del mercado: Características demográficas, culturales, geográficas, que definen a los consumidores que forman un mercado.

Plan de marketing: es un documento de trabajo escrito, ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del marketing Mix, para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales.

Plan de negocios: Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

Planeación de medios: Medios se refiere al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario, poniéndolo dentro de vehículos publicitarios, los cuales tienen que estar mi mercado dentro de la audiencia de dichos vehículos.

Política: Conjunto de normas y principios de obligado cumplimiento que una empresa determina y que condicionan su actuación.

Posicionamiento: Imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

Promoción de ventas: Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor de una manera inmediata, dándole algo a por ese cambio de comportamiento. Los tipos de promociones de ventas utilizados hoy en día son: descuento, bonificación, asociación de productos, muestra gratis, programas continuos, concursos y sorteos.

Publicidad alternativa: Publicidad en medios diferentes a los tradicionales. Algunos tipos de publicidad alternativa son los anuncios en parquímetros, botes de basura, baños de restaurantes, etc.

Publicidad persuasiva: Es aquella que busca persuadir al consumidor a comprar en lugar de informar o recordar.

Publicidad: Un anuncio pagado que aparece en un medio, el cual está diseñado para llegar a una gran parte de la población.

Publicity: Practica de crear y difundir información acerca de la compañía, sus productos, servicios o sus actividades corporativas para asegurar noticias favorables en los medios de comunicación de manera gratuita.

Publirreportaje: es un nuevo concepto de publicidad dentro de las publicaciones online o prensa escrita. La idea es dar a conocer la actividad y servicios de su empresa por medio de la publicación de un artículo monográfico.

Pymes: acrónimo con el cual son conocida las pequeñas y medianas empresas.

Relaciones públicas: Actividades las cuales van encaminadas a mejorar la imagen de una empresa frente al público. Las relaciones públicas suelen tener credibilidad, nunca rechazo hacia el público y permite desarrollar de una forma amplia la cobertura del producto.

Roadshows: Los roadshows son shows complementados con escenografía, montados en un lugar para concitar la atención de las personas, se ubican en ambientes donde existe afluencia de público y por lo general se propicia la participación de los concurrentes, se caracterizan porque el producto se encuentra presente.

Segmentación del mercado: Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

Segmentación: acto de dividir un conjunto heterogéneo en varios subconjuntos, de tal forma que las unidades que componen estos grupos sean homogéneas entre sí, siendo los segmentos formados lo más heterogéneos posibles.

Sensibilidad a los precios: Los consumidores adoptan una actitud con respecto a la compra o no de un producto en función de su precio.

Servicio: Se trata de la carga real y emocional que conlleva, en ciertos productos, los diferentes servicios que lo acompañan, como la asistencia técnica, rapidez en la entrega, etc.

Táctica comercial: Es la acción de disponer y maniobrar los recursos disponibles en la puesta en marcha de acciones comerciales concretas y que las circunstancias del momento están condicionando.

Tasa Interna de Retorno: Representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento, a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo.

Target group: Segmento del mercado elegido por la empresa al que se van a dirigir las políticas y estrategias de marketing. También reciben el nombre de público objetivo.

Tendencia del mercado. Consiste en la dirección en la que se mueve un mercado. El conocimiento de la tendencia permite a las compañías planificar con antelación.

Trade Marketing: Si lo definimos brevemente podemos decir que es el marketing para el canal de distribución. Pero el trademarketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal. Los cometidos principales del trademarketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar tráfico de clientes en el establecimiento.

Valor agregado. Concepto que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado

Valor de marca: Grado de lealtad a la marca, calidad percibida, poderosas asociaciones de la marca y otras ventajas, como patentes, marcas registradas y relaciones en los canales.

Valor Neto Actualizado: El valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de la determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo.

Variable demográfica: División del mercado en grupos tomando en consideración la edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Variable comportamientos: División del mercado en grupos con base en sus conocimientos, sus actitudes, su empleo o respuesta a un producto.

Variable geográfica: División del mercado en unidades geográficas considerando naciones, regiones, estados, ciudades, vecindarios.

Venta personal: Es la venta mediante el contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara, telefónico o por correspondencia personalizada. Es una forma cara de venta porque involucra capacitar y administrar a la fuerza de ventas, pero el vendedor puede adaptar su presentación de ventas dependiendo del cliente que esté tratando.

Ventaja competitiva: diferencia positiva de los recursos, capacidades y productos propios respecto de los de la competencia. Esta diferencia puede consistir en una mejor calidad, menor precio, sistema de distribución, imagen de marca, tecnología, equipo humano.

1.6 Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis general

Las pequeñas y medianas empresas que tienden a implementar planes de marketing, logran obtener una mayor participación en el mercado y aquellas que no la aplican, muestran una menor participación pudiendo llegar a finalizar con su ciclo de vida.

Para este estudio hemos considerando analizar la siguiente interrogante:

¿Se puede desarrollar e implementar planes y estrategias de marketing a bajos costos para las pequeñas y medianas empresas de la zona Norte de la ciudad de Guayaquil?

1.6.2 Hipótesis particulares

- ¿La publicidad BTL podrá contribuir en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas para lograr un incremento en sus ventas y una mayor participación en el mercado al cual se dirige cada una de ellas?
- ¿Qué actividades de marketing y publicidad BTL, pueden ser implementadas de la misma forma como son ejecutadas en empresas multinacionales?

- ¿Las pequeñas y medianas empresas del sector Norte de la ciudad de Guayaquil aceptarán contratar los servicios de una agencia que brinde asesoría en marketing y publicidad BTL?

1.6.3 Variables (Independientes y dependientes)

1.6.3.1 Variables Dependientes

Entre las principales variables dependientes tenemos:

- Individualidad de cada tipo de negocio.
- Manejo de presupuestos internos.
- Proveedores
- Falta de conocimiento o cultura de marketing.

1.6.3.2 Variables Independientes

Entre las principales variables independientes:

- Entorno político y económico.
- Poco acceso a servicios financieros (créditos)
- Poco conocimiento en el manejo de los negocios.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

Este estudio posee un perfil exploratorio, debido a que examinaremos los principales problemas que presentan la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, su evolución en durante el tiempo de su negocio, identificando sus carencias en cuanto a planificación y términos de mercadeo se refiere, esto nos dará un precedente importante sobre cuáles serían las estrategias y servicios a desarrollar para el mejoramiento de las mismas.

Adicional a esto, el estudio servirá para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la creación de una agencia enfocada en brindar asesorías de marketing y publicidad BTL y cuál sería la aceptación por parte de este sector desatendido durante los últimos años.

1.7.2 Método de investigación

Nuestra estrategia para la identificación de los sujetos de investigación, fue definir la muestra de investigación, para ello se recurrió a contactarnos con la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, la misma que nos proporcionó la información necesaria para realizar este estudio.

La población considerada para el presente estudio, serán las 607 empresas (Pymes) que actualmente se encuentran afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG), a las que se les ofrece soporte y ayuda a través de diversos programas emitidos por dicha institución y que será la base para nuestro análisis.⁸ Cincuenta y cinco empresas afiliadas correspondían a las ciudades de Salinas, Milagro y Durán, por lo que no serán consideradas en el cálculo de nuestra muestra.

Para determinar nuestra muestra, dado que la población objetivo es grande, se procedió a estratificar la muestra, para lo cual se considerará para este estudio a las 366 Pymes ubicadas en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, quienes serían en un principio, los posibles usuarios del nuevo servicio.

$$n = \left[\frac{Z_{\alpha} \sigma}{\varepsilon} \right]^2$$

n = Tamaño de la muestra
 Z = Porcentaje de Confianza
 E = Porcentaje de Error
 σ = Nivel de Variabilidad

$$n = \left(\frac{(1,91)(0,5)}{0,05} \right)^2$$

$$n = \left(\frac{2}{19,1} \right)$$

$$n = 365$$

Guayaquil	
Sector	Total
Centro	106
Norte	366
Sur	80



⁸ Base de Datos Actualizada de la CAPIG

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Para este estudio, una vez determinada la muestra de 366 empresas, se diseñó un cuestionario de 10 preguntas cerradas para obtener información referente a la empresa, tiempo de operaciones comerciales y proyecciones a largo plazo, disponibilidad y aceptación de nuevo servicio.⁹

La encuesta fue sometida a una prueba piloto de validación entre 20 empresas escogidas de la misma muestra de investigación. Luego de comprobada su eficiencia se realizó la toma de datos a los diferentes responsables de cada empresa de la muestra establecida.

Una vez concluido la toma de datos, se procedió a tabular las encuestas, asignándoles un valor a cada respuesta, buscando con ello la categorización de los datos de acuerdo a la información, obteniendo los totales en porcentajes y cantidades, lo que permitirá un mejor análisis e interpretación de los datos y de esta manera poder determinar las mejores estrategias a seguir.

1.7.4 Tratamiento de la información

Los criterios para validar ésta información, estarán basados en la legitimidad del instrumento de recolección, que en este caso es la encuesta, la misma que será tabulada para de esta forma contar con los siguientes datos estadísticos:

⁹ *Modelo de Encuesta- Anexo*

- Definición del mercado objetivo.
- Comportamientos del cliente (¿Qué buscan o prefieren las pequeñas y medianas empresas?)
- Averiguar y determinar cuál sería el nivel de aceptación para una nueva agencia.
- Analizar cuales serían las mejores alternativas de publicidad BTL y trade en cada tipo de negocio.
- Analizar y determinar precios en el mercado.
- Indagar nuevas necesidades del mercado.

1.8 Resultados e impactos esperados

1.8.1 Corto plazo

- Contar con los recursos necesarios para poder invertir en la promoción de la nueva agencia, que sirva para atraer clientes; demostrándoles los resultados que pueden lograr si aplican estas estrategias de mercadeo y publicidad en sus empresas.
- Contar con el personal calificado, que aporte ideas interesantes, lo cual nos distinga del resto – tomando en consideración el tema económico, ya que esta es la clave de nuestra empresa.

1.8.2 Mediano plazo

- Brindar nuestro servicio al 20% del total de empresas afiliadas a la CAPIG, los cuales hayan confiado en nuestro proyecto y entregándoles resultados medibles y convirtiéndolos en parte de nuestra cartera de clientes cautivos.
- Invertir para el tercer año de funcionamiento, en la adquisición de equipos utilizados en las activaciones que nos faciliten y a su vez abaraten costos en cuanto a evitar alquiler de los mismos.

1.8.3 Largo plazo

- Consolidarnos como la primera agencia en la ciudad de Guayaquil, en ofrecer este tipo de servicios a las pequeñas y medianas empresas, expandiéndonos a otras principales ciudades del Ecuador, brindándoles las diferentes alternativas a nuestros posibles clientes.
- Impulsar a más emprendedores para la cristalización de nuevos negocios, brindándoles toda la asesoría que requieran para alcanzar el éxito en los mismos.

Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual

Hasta hace 6 años, las líneas de trademarketing o técnicas Below the line en Ecuador, eran inexistentes. Las agencias de publicidad y marketing del país, estaban enfocadas a la publicidad masiva, a través de medios tradicionales como radio, prensa, y televisión, dejando sin atender a los medios no tradicionales recién incursionados.

Sin duda una de las agencias pioneras en este tipo de estrategias de trademarketing fue Rivas & Herrera, quien vio en el BTL herramientas rentables y de inmenso potencial para las empresas del país. Con esto permitió sucesivamente que este tipo de publicidad no masiva se propague aceleradamente en otras agencias de la ciudad.

Actualmente, la mayoría de agencias publicitarias siguen enfocándose en la tradicional implementación de medios masivos como televisión, prensa, radio, o Internet, y la gran mayoría realizan publicidad BTL como algo extra, debido a que, según se creía, este tipo de publicidad no generaba ganancia alguna, lo cual establece una notable ausencia de agencias que se dediquen plena y exclusivamente al desarrollo de campañas BTL,

Estos desfases han originado, que la mayoría de las agencias publicitarias, tengan la necesidad de subcontratar a otras empresas para brindar dicho servicio, ocasionando una pérdida de control sobre los procesos fundamentales de la campaña publicitaria y

de los altos costos generados como resultado de no contar con un departamento de desarrollo de Publicidad BTL integrado.

Dicho de otra forma, las agencias de publicidad mejoran sus ganancias por todo lo que es ATL (medios masivos). El BTL (medios directos), es generalmente ignorado por las agencias de publicidad, por razones de no necesitar grandes inversiones para alcanzar y conseguir de formas más eficientes, un nicho productivo con prospectos de compradores potenciales.

Otro factor importante a destacar dentro del mercado de agencias, es que el 70% posee cuentas o clientes definidos como cartera vip, donde constan las grandes empresas multinacionales y nacionales de excelente trayectoria en el país, estableciéndose como agencias con una excelente estructura organizacional para la edificación de las diferentes áreas que conciernen como: publicidad, diseño gráfico, medios, y trademarketing. Sin embargo algunas agencias mantienen una continua manipulación de cuentas o clientes del mercado, estableciéndose un sector de rivalidades no solo entre las agencias sino también entre el personal de cada una de ellas, ya sea directores de área, creativos, diseñadores, o ejecutivos de cuentas. Generalmente este recelo se ve reflejado en la percepción y poder de elección de las empresas clientes, lo que representa un factor de alto riesgo, ya que muchas veces el cambio de ciertos ejecutivos de las agencias ha repercutido en la pérdida total de cuentas altamente rentables para ciertas agencias

La falta de conocimientos acerca de los beneficios del BTL es otro gran obstáculo para las empresas y microempresas del país, ya que al momento de concientizar acerca de estas nuevas técnicas, se estaría inculcando al mercado acerca de nuevas formas de llegar de manera eficiente al mercado objetivo y a bajo costo.

2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

2.2.1 Análisis de comparativo del sector agencias

En la ciudad de Guayaquil existen en la actualidad 51 compañías dedicadas a la publicidad y acciones de marketing. Por lo general, las empresas grandes llaman a una licitación de su cuenta y se elige a la agencia con la mejor propuesta.

La tensión, la presión, la inmediatez y el afán de hacer la mejor campaña publicitaria hacen que este sector se mueva todos los días a un ritmo de mil por hora. No solo en la creación de buenas ideas sino también en la carrera por ganar esa cuenta que le pertenece a otra agencia.

Muchas agencias se encargan de estudiar los errores de otras para darle las soluciones al cliente. Y así, obtener esa cuenta tan deseada. El mercado es muy dinámico y se mueve en torno a la captación de clientes, pero el ambiente diario es de vértigo en una agencia de publicidad.

De acuerdo a nuestra investigación, se las clasificó a este grupo de en base al servicio que ofrece cada una de ellas y las dividimos en tres grandes grupos:

Tabla 1: Empresas enfocadas a Promoción y Marketing

Empresas de Promoción y Marketing	
Navas Navas & Asociados	Pazone S.A.
Dimaproysa	MBC Servicios de Marketing Cia Ltda.
Servicios de Marketing	Norlop Connect
EY&/Ernesto Y Iturralde & Asociados	Microlan
Impacto Publicidad	Andired
Egas Rodríguez Juan Carlos	Sermaxven
Destaque	Marketing Promocional & Call Center

Tabla 2: Empresas enfocadas a las RR.PP

Empresas de Relaciones Públicas	
Navas Navas & Asociados	Creacional/D'arcy
CFR Comunicaciones	Pazone
Su Comunicación	Norlop Connect

Tabla 3: Empresas de Investigación de mercado

Empresas de Investigación de Mercado	
Servicios de Marketing SCC	Mercaper
Rvillanueva & Asociados /Pronos	Q – Analysis
Negocios & Estrategias	Videoteca
Ibope Time Ecuador	Ciden S.A.
Globalmarket	Empresa de Manifiestos
Datum	Insight Marketing Research
Mercanalis	Jxingenieros
Damiani S.A.	Mardis
Datanalis	Markop
IpsaEcu S.A.	Consultor
Scanest	Ases Company S.A.
Cedatos - Centro de estudios y Datos	Mercados y Proyectos
EY&/Ernesto Yturralde & Asociados	Cronix - Global Call Center
G&A Rating Ltda.	Servicios de Marketing – Ecuador
MBC Servicios de Marketing Cia Ltda.	Sharpen
Servicios de Marketing	Spectrum

Las agencias de publicidad más requeridas por los diferentes departamentos de marketing de algunas compañías son Norlop Thompson, Publicitas, Rivas y Herrera, Navas & Navas, Qualitat y McCann Eriksson, todas ellas poseen un departamento de publicidad BTL dirigido a dichas empresas entre las que se incluyen a multinacionales y transnacionales, por lo que se las considera como competidores potenciales para este proyecto.

Adicional a esto, las empresas que pautan publicidad con cualquiera de ellas, afirman que el servicio que estas agencias brindan es muy bueno, reafirmando así la confianza en las mismas.

A continuación presentamos un breve análisis de las principales agencias publicitarias reconocidas a nivel nacional:

- **Norlop Thompson**

La agencia tiene 42 años en Ecuador. Tiene 140 empleados en Guayaquil y Quito. En 1971 se afilió a J.W. Thompson, una agencia multinacional de publicidad. Entre sus principales cuentas se puede mencionar: Fundación Malecón 2000, Pacificard, Banco del Pacífico y Pycca.

- **Rivas Herrera**

Fue fundada el 15 de febrero de 1967 y tiene unos 100 empleados en Quito y Guayaquil. Ganó el Gran Cóndor de Oro por una campaña de marketing directo para Toyota Casa Baca. En su historial hay premios

internacionales como El Ojo de Iberoamérica y Fiap. Entre sus clientes están Yanbal, Chaide y Chaide, Danec, Tesalia, Andinatel, Municipio de Quito, Brahma, Colgate Palmolive. Se especializan en varias áreas, en lo que llaman comunicación en 360 grados.

- **Qualitat Lowe**

Nació en 1993, con la empresa Jabonería Nacional como accionista mayoritario. Durante siete años el trabajo se centró en los productos de la Jabonería pero en el 2000, cuando ésta dejó de ser accionista, amplió su clientela. Ha manejado publicidad de Plumrose, Tiosa y Banco Bolivariano. Tiene 70 empleados y está afiliada a la cadena internacional Lowe.

- **McCann Erickson**

Es la autora de las campañas de Coca-Cola, Nestlé, General Motors, Cervecería, Johnson & Johnson, Pingüino, MasterCard, Supermaxi, Goodyear, Cinemark, Cadbury Adams, La Fabril y otras. Con 110 empleados, nació el 18 de septiembre de 1961. Es la única de capital extranjero y la que más premios internacionales recibió en el 2004.

Nuestra ventaja competitiva es, que estas compañías poseen una gran trayectoria pero solo están enfocadas a manejar grandes cuentas que cumplan con los volúmenes y márgenes estimados por ellos; pero ninguna de ellas ha extendido sus servicios hacia el sector de las pequeñas y medianas empresas, lo que nos diferencia y nos vuelve únicos en este tipo de servicios dentro del mercado.

Además pudimos constatar a través de las encuestas que las Pymes (el 62% de los encuestados) están dispuestas a probar los servicios de una nueva agencia, afirman su interés por contratar los servicios de una agencia BTL, mientras que el 38 % no.

2.2.2 Evolución del sector de agencias en la ciudad de Guayaquil

Por todo lo antes expuesto, se decidió analizar el sector de agencias publicitarias, enfocándonos en el sector de las pequeñas y medianas empresas, mercado al cual hemos decidido comparar, para ello, tomamos en consideración el análisis de las cinco fuerzas de Porter que nos ayudarán a comprender la realidad de sector.

2.2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

A pesar de que existen 51 grandes compañías de publicidad y marketing. No existe una competencia directa, ya que se encuentran enfocadas en dar servicios a compañías grandes en las cuales tienen presupuestos asignados para desarrollo de planes de marketing y campañas publicitarias en medios masivos.

De acuerdo al análisis del sector, hay una competencia latente, dado a que las agencias actuales podrían desarrollar nuevos servicios enfocados a las Pymes, sector que ha sido subestimado, dado que el trabajo a realizarse es más de

volumen por el tamaño de las compañías que van ligadas a sus limitados presupuestos.

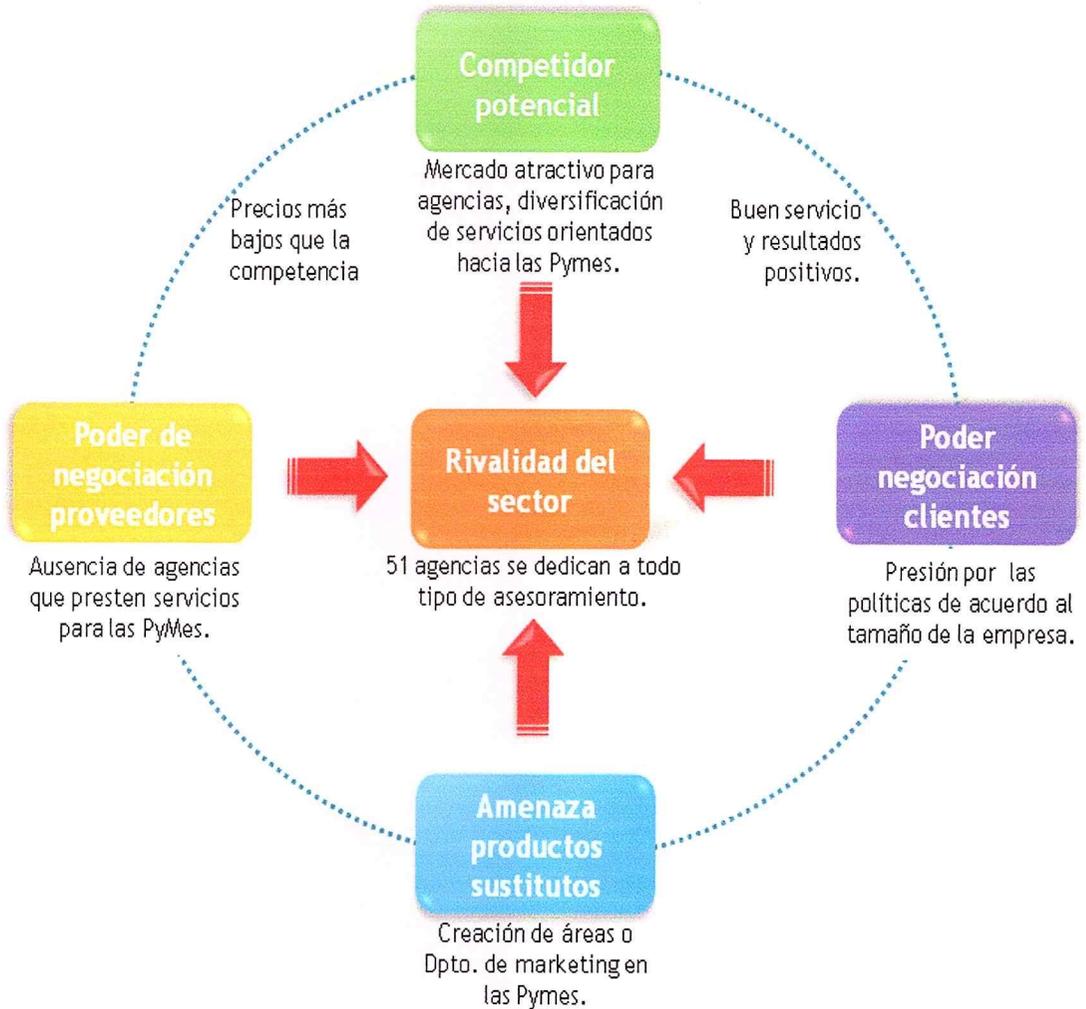


Ilustración 7 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Consideramos que una vez que se desarrolle el mercado de las Pymes y dichas empresas empiecen a demandar los servicios de marketing, las agencias ya existentes verán este nicho atractivo y querrán ingresar, lo que deberemos trabajar internamente es en desarrollar barreras de entrada que no permitan el ingreso a estas agencias.

Entre las principales barreras a desarrollar, será el posicionamiento de una agencia “especializada” en Pymes, con costos bajos en relación a los ya existentes en el mercado actual y una cartera consolidada de clientes.

La principal característica de este proyecto será desarrollar una agencia que sea innovadora, con servicio personalizado y a un costo asequible de acuerdo a cada tipo de negocio.

2.2.2.3 Poder de Negociación de los clientes

Se considera que la cartera de clientes a atender en este sector será uno de los temas más importantes a tratar, dado que el enfoque diferenciado entre cada empresa, básicamente dependerá en las políticas internas que maneje cada una sobre el volumen de facturación mensual.

Los negocios que se atenderán en este mercado son totalmente individuales, no hay la presencia de monopolios, por lo que no ejercen una presión en cuanto a precios de los servicios.

Un problema que se presentará entre los clientes, es crear la necesidad de implementar estrategias de marketing en sus negocios, los mismos que les ayudarán a incrementar sus ventas y mejorar su presencia en el mercado en el que se desarrolla.

Algunas de las Pymes que hay en el mercado, muchas de ellas se siguen manejando de manera empírica impidiendo su propio desarrollo para esto incentivaremos a través de la CAPIG y sus Servicios de desarrollo empresarial (SDE), la creación de cultura, para que ellos utilicen estos servicios del mercado en pro de sus compañías.

2.2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Actualmente dentro de la ciudad de Guayaquil, se pudo constatar la ausencia de agencias que presten servicios de marketing para las Pymes, dando como resultado un mercado poco explotado y con gran potencial de desarrollo.

Esta ausencia de agencias, ha provocado que las pequeñas y medianas empresas, no consideren este tipo de servicios como fundamentales para su crecimiento, ya que no existe la oferta de servicios de marketing que les permita visualizar un incremento de ventas y servicios a futuro, a través de la asesoría y la aplicación de herramientas de marketing.

Con el fin de presentar presupuestos económicos, se establecerá con un grupo de proveedores alianzas estratégicas (serán proveedores fijos, dependiendo del servicio a requerirse) con el objetivo de tener costos bajos y por ende realizar presupuestos económicos.

Para la puesta en marcha de este proyecto, los proveedores representan un pilar fundamental para la parte operativa del servicio, y como parte fundamental para el manejo de nuestros costos, es un tema que debemos tomar con mucha importancia, dado que al comienzo se tercerizará algunos equipos y subcontratará algunos servicios, hasta encontrar nuestro punto de equilibrio.

Una vez alcanzado los niveles requeridos, se proyecta que, para el tercer año; se considere importante invertir en equipos que permitan tener costos más bajos para poder llevar la operación, obviamente esto también incurrirá en el aumento del presupuesto de sueldos, ya que tocará contratar a una persona calificada para el manejo de los mismos.

2.2.2.5 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

En cuanto a la amenaza de servicios sustitutos, dependerá de la rápida reacción de las agencias existentes para desarrollar dentro de las mismas sub-agencias dedicadas a las Pymes, las mismas que pueden desarrollar nuevos medios para llegar a los clientes, puede ser a través de web sites para consultas on-line.

Otra amenaza será que las Pymes, una vez que conozcan el “know how” para la implementación de estrategias de marketing, decidan invertir en la creación de áreas de marketing dentro de sus compañías.

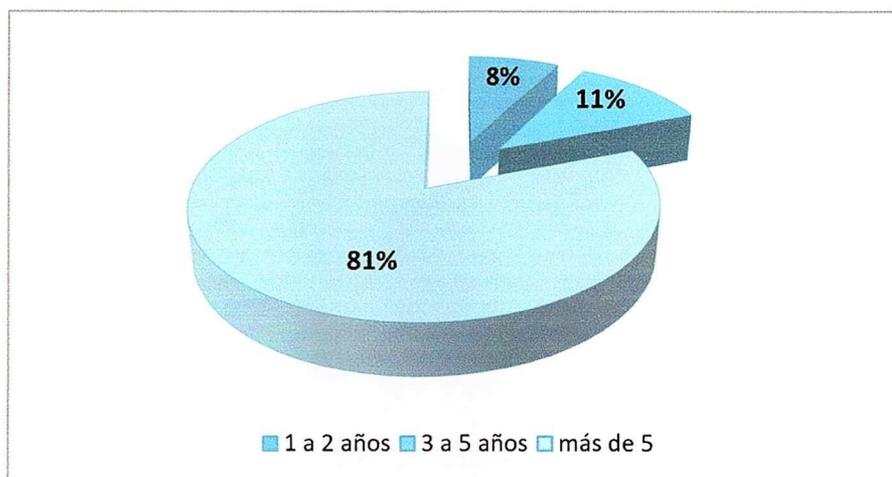
A través de nuestra agencia se presentará actividades por cada tiempo o periodo, que permita tener los mismos resultados sin tener que invertir en todo un departamento que muchas veces no justifica y representan altos gastos para la compañía.

2.3 Presentación de resultados

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, hemos podido demostrar que el segmento en que nos enfocaremos, es un segmento desatendido y que existe un gran potencial de desarrollo. Las pequeñas y medianas empresas, en quien basamos nuestras encuestas; están totalmente de acuerdo en contar con una agencia que se encargue de apoyarlos a crecer, con ideas y servicios innovadoras, con presupuestos económicos que no afecte su rentabilidad.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas a las empresas de nuestra muestra:

Ilustración 8: Tiempo del Negocio



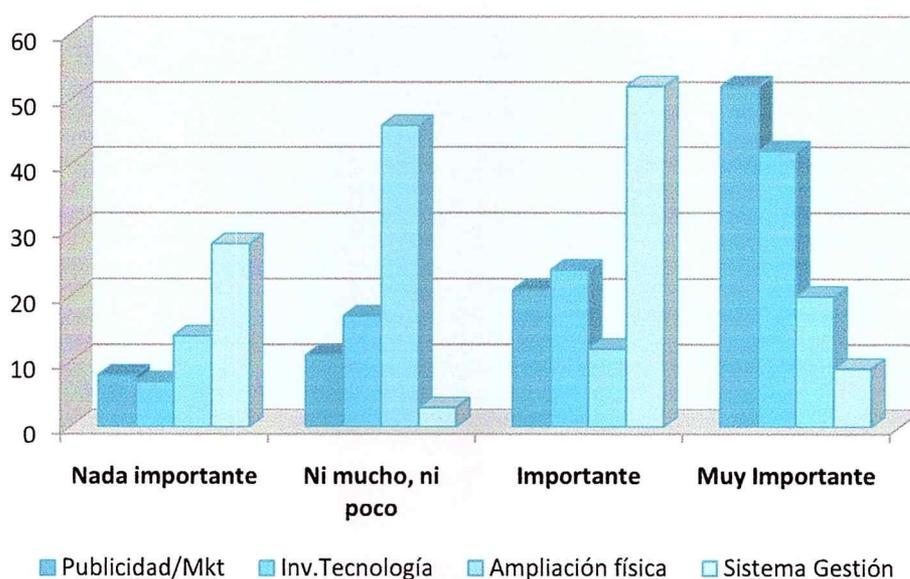
El 81% de las empresas encuestadas, han mantenido sus negocios más de 5 años, lo que nos favorece ya que son negocios que cuenta con una estabilidad y con proyección de seguir creciendo y mantenerse. El 11% pertenecen al grupo de empresas jóvenes y el 8% a las empresas recién establecidas en el mercado.

Ilustración 9: Estrategia de Crecimiento



El 60% de los encuestados, tienen decidido poner en marcha un plan o estrategia de crecimiento. Todos están conscientes que es un mercado competitivo y que es necesario contar con una estrategia que permita su crecimiento y desarrollo dentro del mismo. El 40% restante, aún no tienen planificada ninguna estrategia, puesto que esperan a ver los resultados de los primeros años de gestión.

Ilustración 10: Importancia de estrategias para cumplimiento de objetivos



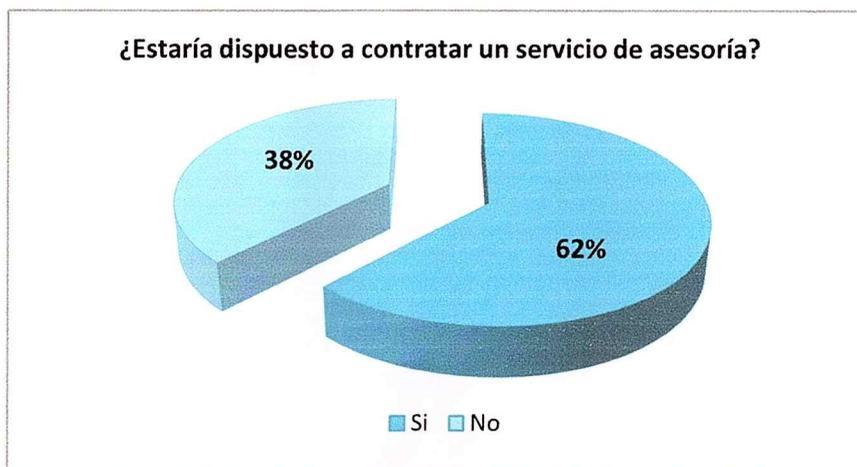
Para las empresas encuestadas, las estrategias de publicidad y marketing son las más importantes, puesto que esto les permite que sus clientes y/o consumidores los conozcan e identifiquen. Otra prioridad para estas empresas, es la inversión tecnológica, lo que les permitirá innovar productos/ servicios que ofrecen. En cuanto a sistemas de gestión, la más sobresaliente fue la norma ISO 9000 que los certifica como empresas de calidad.

Ilustración 11: Posee un Plan de Negocios o Marketing



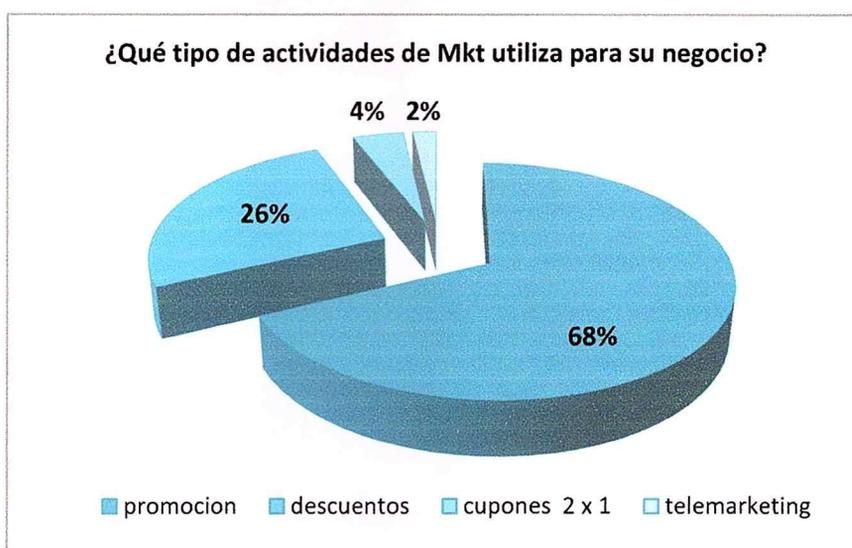
El 61% de las empresas encuestados, si manejan su plan de marketing ajustado a realizar actividades que conocen y de las cuales han tenido resultado. El 39% por el momento no cuentan con un plan estratégico de marketing, para ellos, se requiere de una inversión a corto plazo y por el momento tienen prioridad hacia actividades netamente administrativas.

Ilustración 12: Aceptación de un nuevo servicio



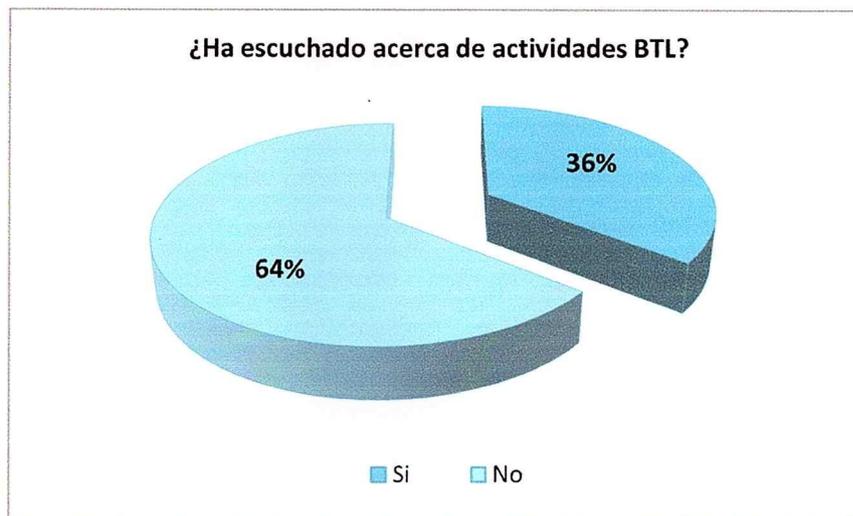
El 62% de los encuestados están de acuerdo en que pueden delegar las funciones para la implementación de estrategias para su negocio, a una agencia, eso les permitirá enfocarse en la puesta en práctica las mismas que permitan ver los resultados buscados. Para el 38%de encuestados, opinan que esto puede incurrir en gastos innecesarios para la empresa.

Ilustración 13: Actividades de Marketing



Entre las actividades que nuestros encuestados consideran es de mayor aceptación entre sus clientes son las promociones (68%) y descuentos (26%). Mientras que, los cupones si bien es cierto, es un mecanismo que muchos utilizan para la venta de productos, no son considerados actividades de marketing muy eficaces.

Ilustración 14: Conocimiento término BTL



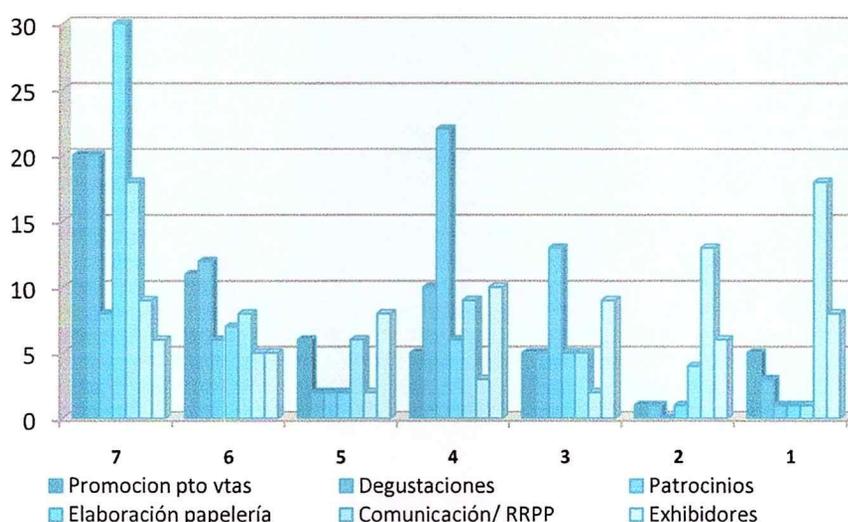
El 64% de las empresas encuestadas, no tienen conocimiento sobre el BTL, inclusive opinan que es un servicio de alta inversión. Solo el 36% de las empresas encuestadas, conocen y en alguna ocasión han participado con actividades BTL. El término BTL aún es desconocido para la mayoría de empresas de la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 15: Disponibilidad para asesoría en BTL



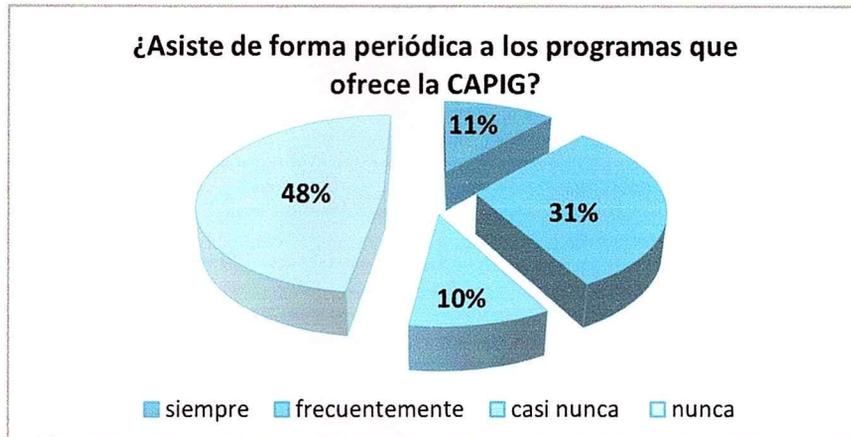
Para los resultados obtenidos en esta pregunta, debe considerarse el tamaño de la empresa. Para el 38% de encuestados el promedio a inversión que estarían dispuestos a pagar es entre \$600 a \$800. Para el 28% consideran primero revisar sus presupuestos para esta forma desarrollar actividades que se ajusten a su negocio. El 36% está dispuesto a inversión más de \$1000 en un servicio de asesoría que les permita obtener los resultados esperados.

Ilustración 16: Principales actividades de marketing



La elaboración de todo tipo de papelería, folletería es la principal actividad que los encuestados se encuentran más interesados, adicional a esto, todas las actividades en el punto de venta representan para ellos, las más llamativas y de apoyo para sus principales clientes y distribuidores.

Ilustración 17: Asesorías de la CAPIG



Consideramos que la afiliación no está siendo utilizada como la herramienta para lo que fue creada. EL 48% de los encuestados desconocen sobre los programas y asistencia que brinda la CAPIG. Creemos necesario hacer una alianza con el CAPIG a fin de que los afiliados tengan la oportunidad de tener asistencia permanente y que les permita trabajar en conjunto para alcanzar el éxito buscado.

2.4 Verificación de hipótesis

Dado los resultados obtenidos en las encuestas concluimos que si es posible desarrollar planes y estrategias de marketing para las pequeñas y medianas empresas, a través de la correcta asesoría a los empresarios de estos negocios, con el fin de lograr aportar en el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Una de las herramientas importantes que contribuirá al desarrollo de estos planes de marketing, es el uso de medios de comunicación no masivos, por medio de la publicidad BTL, una técnica de marketing que se lleva a cabo mediante acciones

creativas y versátiles que crea canales de comunicación dirigidos específicamente a un grupo objetivo, logrando captar su atención. Además de tener un costo bajo permite cuantificar resultados de manera rápida y eficaz.

Existen diversas actividades de marketing que pueden ser ejecutadas por las pequeñas y medianas empresas con el propósito de obtener un incremento en sus ventas, de la misma manera en que son empleadas en las multinacionales. La realización de una campaña publicitaria por medios no masivos.

Capítulo 3: PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1 Definición del plan de acción para la creación de agencia

Nuestro primer objetivo será discernir la idea de la agencia, por lo que se empezará elaborando un plan de negocios, que nos ayudará a planificar las actividades que se deberán seguir para poder llevar a cabo el trabajo y así evaluar la factibilidad del mismo, estableciendo objetivos y estrategias para las variables de comercialización, recursos humanos, finanzas y del servicio que se va a ofrecer.

Para el desarrollo de este plan de negocios, primero se definió cual es la misión principal que buscará la agencia como empresa, además se estableció los objetivos que se quieren alcanzar a corto plazo con el negocio a ejecutar.



Paralelamente se creará una marca que identifique a la agencia, se desarrollará un logo y un slogan que fusione todos los servicios que ofrecemos y permita un rápido posicionamiento de la agencia.

También se elaboró un plan estratégico de marketing, el mismo que nos permitió analizar el servicio que se va a ofrecer, estableciendo estrategias eficientes enfocadas en lograr nuestro objetivo principal como empresa.

Por último, se estableció índices de gestión, para evaluar en un periodo determinado, si la empresa ha cumplido con los objetivos y estos mismos resultados, servirán como una retroalimentación en los procesos que tengan falencias.

3.1.1 Creación del concepto y marca MLV Trade

El concepto para la creación de nuestra marca se basará siempre en ser una empresa juvenil, creativa, versátil y profesional que busca asesorar a las pequeñas y medianas empresas, para que puedan comercializar su producto.

Somos una agencia que ofrecemos una marcada diferenciación en la ejecución y puesta en marcha de los diferentes planes de acción y estrategias de marketing que necesitan nuestros clientes.

La opción elegida por marca “M.L.V TRADE” connota nuestra firma y propiedad intelectual de cada una de sus integrantes y paralelamente nos deja abierto el campo para ofrecer servicios en el amplio mundo comercial.

Ilustración 18 Logo de Agencia MLV trade



3.2 Plan Estratégico de Negocios MLV Trade

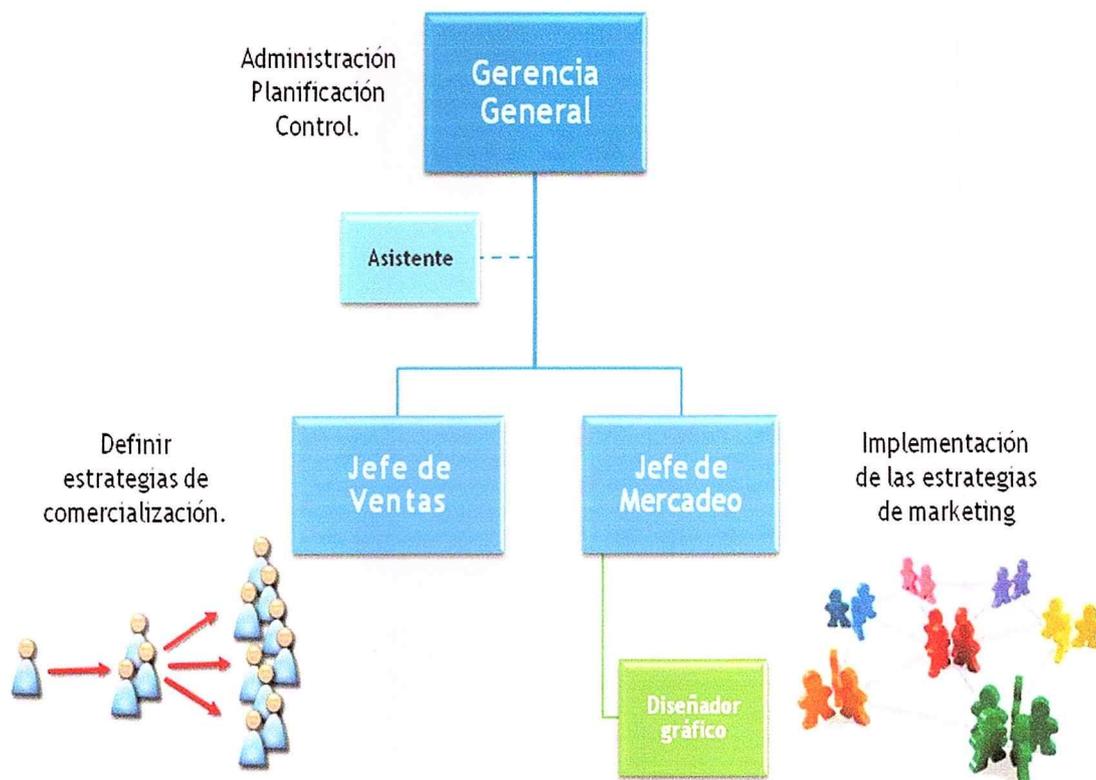
3.2.1 Organización interna

Para la estructuración del área laboral de la agencia MLV Trade, se determinó que lo primordial era contar con una oficina ubicada en un sector altamente comercial y que sea accesible para nuestros futuros clientes, por ello se decidió alquilar una oficina ubicada en el World Trade Center de la ciudad de Guayaquil, ubicada en la zona Norte; en ella funcionará el área de espera para los clientes, una oficina destinada para la realización de focus group, el área de ventas y área de diseño, además de la oficina principal o de gerencia.

En cuanto a la organización interna de la agencia, las personas que laboran en este proyecto dos estarán destinadas al área de ventas y mercadeo; mientras que una estará destinada a la parte administrativa y financiera.

Posterior a esto, se realizará la contratación de un diseñador gráfico, para así reducir costos en la elaboración de diseños tanto en campañas publicitarias como para el material para el punto de venta (POP). Se estima también la contratación de una asistente general para desempeñar las funciones administrativas y de apoyo a las tres áreas mencionadas.

La estructura jerárquica de la agencia se muestra detalladamente en el siguiente gráfico:



3.2.2 Función y metodología laboral

Las funciones fueron designadas bajo los mismos parámetros de jerarquía definidas en el organigrama antes descrito. La administración del negocio, así como la planificación y establecimiento de presupuestos será manejado directamente por la gerencia general.

El área de ventas se encargará de definir las diferentes estrategias de comercialización de nuestro servicio, la mejor forma de iniciar la comercialización de nuestro servicio, es mantener una estrecha relación laboral con la CAPIG, a través del área SDE (Servicios de Desarrollo Empresarial) ya

que es importante que para el arranque de estas estrategias, debe existir una línea comunicacional directa con el grupo objetivo, en la cual se notifique el lanzamiento del servicio. El medio publicitario a utilizar para esta estrategia será un flyer promocional, ofertando nuestros servicios que irá insertado en las respectivas facturas que envía la CAPIG a sus afiliados, esto permitirá en primera instancia una publicidad directa con nuestro grupo objetivo.

Adicional a esto, se contemplará la negociación previa con seis proveedores calificados de la ciudad, los mismos que están clasificados de acuerdo al trabajo a realizar.

Su clasificación es la siguiente:

- 2 Imprentas: Impresiones láser, material POP, panfletos o flyers.
- 1 Proveedor para la elaboración de muebles publicitarios.
- 1 Proveedor para servicios varios (modelos, personal para activación).
- 1 Proveedor para investigación de mercado.
- 1 Proveedor de servicios digitales.

El área de mercadeo tendrá a su cargo, la implementación de las estrategias del marketing mix con la finalidad de promocionar el servicio, todo este trabajo será fusionado con la estrategia que el área de ventas determine mejor para cada ciclo del año.

3.2.3 Misión

Satisfacer la demanda de las pequeñas y medianas empresas, sobre la ejecución y desarrollo de soluciones y acciones de marketing, para lograr el cumplimiento del éxito comercial de nuestros clientes, diseñando e implementando métodos basados en la creatividad e innovación de nuestro equipo profesional en ámbitos BTL.

3.2.4 Visión

Ser una agencia líder en asesoramiento y ejecuciones de proyectos BTL para desarrollo de las PYMES.

3.2.5 Objetivos

Los objetivos propuestos por MLV para los 5 primeros años de funcionamiento son los siguientes:

- Incrementar en un 7% anual nuestras ventas en los dos primeros años y lograr obtener hasta un 10% de crecimiento al finalizar los cinco primeros años de funcionamiento de la agencia.

- Ampliar nuestra cartera de clientes en un 5% anual, expandiéndonos hacia otros en sectores de la ciudad como el sur y centro.

- Mantener un margen de utilidad no menor al 20% durante los dos primeros años.
- Obtener un 5% de la participación del mercado de agencias de la ciudad de Guayaquil.

3.2.6 Planteamiento de estrategias y tácticas

Para lograr los objetivos propuestos por MLV Trade, se estableció las siguientes estrategias a seguir:



Diferenciación precios
y posicionamiento

Diferenciar nuestro servicio, posicionándonos como una agencia especializada en asesoría y publicidad BTL para las pequeñas y medianas empresas, enfatizando que nuestros servicios son accesibles por sus precios bajos.



Alianza estratégica
con la CAPIG

Establecer una alianza estratégica con la CAPIG, construyendo un nexo directo con nuestros posibles clientes.



Disminuir Costos

Disminuir los costos variables, para obtener mayor rentabilidad en el negocio.



Crear imagen y valor
de marca

Crear imagen y valor a nuestra marca, para que nos identifiquen por nuestro nombre y servicio.

Entre las diferentes tácticas a aplicar nombraremos las siguientes:

- Otorgar el **15% menos del precio del mercado** y definir una estrategia de posicionamiento como una agencia que provee de un servicio personalizado para cada tipo de negocio.
- Incluir como **beneficio al afiliado de la CAPIG** por un valor extra, la primera asesoría de marketing como medio de promoción y demostración del servicio a ofrecer.
- Establecer **precios fijos con proveedores** calificados, a través de la negociación previa por montos de compra, manteniendo costos bajos hasta que la empresa pueda equiparse y dejar de tercerizar dichos servicios.
- Realizar diferentes actividades de promoción de la agencia, a través de elaboración de flyers distribuidos por medio del Servicio de Desarrollo Empresarial de la CAPIG, participando en eventos relacionados al sector empresarial y el más importante a través de resultados efectivos, generando un marketing de boca a boca entre las diferentes Pymes.

3.2.7 Análisis del micro y macro entorno



Ilustración 19 Análisis FODA MLV Trade

3.2.7.1 Perfil de las competencias internas

El contar con un personal altamente calificado, creativo y entusiasta representa una gran fortaleza interna para la agencia MLV Trade, ya que es un grupo que trabajar bajo la filosofía de trabajo en equipo y la principal motivación es poder aportar en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la ejecución de asesorías y planes de marketing eficientes y eficaces.

Otras fortalezas es que cuentan con un negocio único y un servicio exclusivo para Pymes, logrando una diferenciación de servicios dentro del mercado de agencias publicitarias. Adicional a que sus precios son mucho más bajos que la competencia lo cual permite distinguirse no solo en calidad de servicio sino también en costos para nuestros futuros clientes.

Una debilidad interna de la agencia, es la falta de experiencia en el mercado, al no contar con una imagen de marca posicionada como lo tienen otras agencias, genera una pérdida considerable de clientes que pueden verse más atraídos por la experiencia e imagen que proyectan las otras agencias de publicidad que existen en la ciudad quienes gozan de una amplia cartera de clientes.

3.2.7.2 Perfil de las oportunidades y amenazas

La oportunidad más importante para la agencia, es la de crecer, con esta oportunidad de mercado que tenemos, se podría obtener un crecimiento del 7% y proyectar un crecimiento del 10% a partir del quinto año, lo que traerá consigo una mayor participación en el mercado de agencias.

En resumen, nuestras principales oportunidades son:

- Mercado creciente, alta demanda de estos servicios entre las pequeñas y medianas empresas.

- No existe competencia directa, ausencia de ofertantes, las agencias establecidas en el mercado están 100% dirigidas hacia las empresas grandes y multinacionales.
- Alto interés de futuros clientes por la implementación de nuevas herramientas de marketing y publicidad BTL que les ayudará a llegar de manera directa a sus principales consumidores.
- Mercado insatisfecho debido a la ausencia de empresas que puedan ofrecerles servicios de apoyo empresarial atractivos y con resultados efectivos a corto plazo.

Como principales amenazas que puedan afectar la permanencia del negocio podemos enumerar las siguientes:

- Aumento de servicios sustitutos: Servicios On-line, agencias con amplia experiencia en el mercado, pueden llegar a crear servicios de consultoría vía internet, un método que es usado actualmente en países como por ejemplo Argentina.
- Ingreso de competencia directa: Creación de sub-agencias enfocadas a las Pymes, por parte de agencias ya establecidas en el mercado.

- Competencia en precios: por dependencia con proveedores los primeros años.
- Inestabilidad política y económica del país.

3.2.8 Segmentación de Mercado

La segmentación nos permite separar nuestro mercado en diferentes subgrupos, con diferentes características, para poder formar nuestro mercado objetivo. La segmentación de mercado se basará en tres importantes variables, que se describe a continuación.

3.2.8.1 Variable Demográfica

La segmentación demográfica se basará en la estructura, evolución y dinámica de la población ecuatoriana. El servicio de la agencia que se ofrece va dirigido a las pequeñas y medianas empresas de nivel socioeconómico medio – medio alto, con un portafolio de servicios dirigidos para cada sector o tipo de negocio que existen dentro de este segmento.

En esta segmentación demográfica se considerará tanto a pequeñas como a medianas empresas, con trayectoria en el mercado de mínimo 5 años de constituidas

3.2.8.2 Variable Geográfica

De acuerdo a encuestas de mercado realizadas en el proceso de investigación, se confirmó que el sector del norte de Guayaquil, es uno de los que posee la mayor actividad comercial de la ciudad.

Para este proyecto, se considerará dos etapas fundamentales, primero se iniciará enfocándose en la ciudad de Guayaquil, como una de las principales de la región costa, y luego se expandiría hasta ciudades como: Salinas, Machala, Manta, debido a que son ciudades con excelente actividad comercial y por ende con mayor afluencia.

Si se logra cumplir con la meta propuesta, que es posicionar la agencia como marca MLV trade, se iniciará con la segunda etapa que es la ampliación del mercado a todo el territorio nacional.

3.2.8.3 Variables comportamiento

En la actualidad, el servicio de asesorías de marketing y técnicas de Btl, es **frecuente** para asegurar el ciclo de vida de productos o servicios de las empresas ecuatorianas en el mercado, por ser un medio promotor a mejorar y generar un desempeño diferenciado y garantizado en los resultados comerciales.

Factores como imagen, trayectoria de marca y costos, hacen que este tipo de servicios se encuentre siempre a la vanguardia de las diferentes empresas nacionales del país.

3.2.9 Definición del mercado meta

Para el análisis del mercado meta se diferenciaron a las Pymes de la ciudad Guayaquil del sector norte, según la naturaleza de cada sector o negocio,

3.2.9.1 Mercado Meta

Nuestro principal mercado se encuentra establecido dentro del grupo objetivo comprendido por **pequeñas y medianas empresas** mayores a cinco años de constituidas en la ciudad de Guayaquil en el sector norte, que estén dentro de la categoría de nivel socio-económico medio - medio – alto.

3.2.9.2 Mercado potencial:

Entre nuestros clientes potenciales para el servicio de la agencia MLV TRADE, tenemos a las **pequeñas y medianas empresas** del sector del centro y sur de la ciudad de Guayaquil, mayores a cinco años de constituidas y establecidas dentro del nivel socio- económico medio – medio – alto.

3.3 Plan estratégico de Marketing

3.3.1 Definición del posicionamiento

Para definir nuestra estrategia de posicionamiento, es necesario enfatizar que MLV TRADE se establece como una agencia especializada en marketing y activaciones BTL creativas y versátiles para las pequeñas y medianas empresas.



La innovación creativa de las acciones que emplea su equipo profesional; para el beneficio de las marcas, productos o servicios de las diversas empresas, permite sellar la promesa de un servicio diferenciado, sustentable y tangible entre sus clientes potenciales.

3.4 Evaluación del servicio y valor agregado

Como se describió en un punto anterior, existen varias agencias de publicidad que han diversificado sus servicios publicitarios y brindan también los servicios de activaciones

BTL para empresas, encargándose de todo lo relacionado a la implementación y control de las mismas, logrando destacarse, unas más que otras, por los resultados obtenidos en cada acción.

La agencia MLV Trade, es una agencia diferente, apasionada por el marketing, la publicidad y las nuevas tendencias. Se diferencia de las demás agencias, porque es una consultora flexible y de confianza que ofrece soluciones de marketing y de negocios, a un costo accesible para Pymes.

Las estrategias y acciones de marketing que plantea y diseña MLV Trade, son soluciones eficaces para ser aplicadas en cualquier tipo de Pyme, y se basarán siempre en fortalecer los atributos de una marca o negocio; logrando así, ampliar el mercado de sus clientes finales y destacándose más que su competencia.

Si el deseo de cualquier Pymes es incrementar sus ventas, crear una marca de éxito, mejorar la gestión comercial de su empresa, conocer las últimas tendencias en marketing o fidelizar a sus clientes, en MLV Trade encontrará a los profesionales que necesita.

Dado el crecimiento de nuevos medios, para dar a conocer productos y/o servicios centrados siempre en acciones publicitarias impactantes, se ofrece los siguientes servicios en tres grandes áreas: Marketing Estratégico, Marketing Operativo y Publicidad.

Marketing Estratégico: Escuchamos sus necesidades, le asesoramos para resolver sus dudas, problemas o inquietudes; desarrollamos planes de negocio, investigación de

mercados, análisis de oportunidades y amenazas, elaboración de planes de marketing, diseño de estrategias y tácticas de marketing, control y monitoreo de las actividades desarrolladas, entre otras.

Marketing Operativo: Creamos estrategias de valor que posicionan su marca y mejoran la rentabilidad de su negocio. Dentro de las principales estrategias de marketing que ofrecemos tenemos las siguientes:

Retail & Eventos: son aplicaciones para trade marketing, juegos, degustaciones, etc; que ayuda a incentivar el consumo, en el punto de venta. Dentro de esto también se incluye un control en la entrega de premios y material POP (si se realiza algún tipo de promoción que incluya estas herramientas), la creación de una base de datos de usuarios para ser utilizado como herramientas para el CRM, activaciones de marca y formas diferentes de mercadeo novedosas y creativas.

Email Marketing: son comunicaciones consentidas por email a través de la explotación y alquiler de bases de datos sectoriales, organizaciones amigas y las de su empresa. Y si no dispone, le facilitaremos el conocimiento para empezar a desarrollarla así como los pasos a seguir para estructurar un plan relacional con sus clientes (CRM), para aprovechar la nueva base de datos en sus futuras acciones de marketing.

Mobile marketing: dentro de ésta estrategia comprende todo relacionado a concursos vía SMS, mensajes multimedia para recordar o informar sobre promociones, además se incluye un paquete para las felicitaciones navideñas tanto para clientes como para el personal, todo a través de móviles.

Marketing Digital: diseño de banners e incorporación de los mismos a servidores publicitarios en las principales redes de Web masters (Publicidad) de Internet para promocionar sus productos en portales web, blogs siempre afines a su público objetivo.

Publicidad: Nos encargamos de diseñar, planificar y gestionar campañas publicitarias de acuerdo a sus necesidades de comunicación y al target al que se dirige cada Pyme, con acciones impactantes que sus consumidores no olvidarán.

Facilitamos el lanzamiento de su empresa al mercado, damos a conocer sus productos y beneficios de forma original y eficiente, a través de la creación de una marca e identidad corporativa de éxito, verá como aumentan sus ventas y se reactivan las compras de sus clientes más importantes. Una campaña con recursos y bien planificada puede generar una excelente imagen de marca.

Relaciones Públicas: Facilitamos la relación con sus públicos a través de los medios de comunicación, generando un impacto diferente. Otorgando visibilidad a su marca, fidelizando a sus clientes y mejorando la comunicación interna con empleados y socios estratégicos.

3.4.1 Atributos del servicio MLV Trade

- Servicio único, diferenciado y exclusivo a Pymes.
- Empresa especializada en marketing y activaciones BTL

- Personal altamente calificado

- Precios competitivos

- Servicio creativo e innovador

- Sistema de ejecución y puesta en marcha de planes de acción y estrategias de marketing

- Mayor alcance al grupo objetivo

- Mayor organización

- Orientados a la naturaleza actividad de los negocios

3.4.2 Costos y precios del servicio

Para establecer el precio de venta de cada uno de nuestros servicios, se consideró los precios que actualmente se ofrece en el mercado. Se tomó de referencia los precios de los servicios que se ofrecen en agencias como Norlop

Thompson, Qualitat, McCann Erickson, quienes ofrecen sus servicios a empresas grandes.

Para el cálculo del precio, nos basamos en nuestro objetivo principal que es *diferenciarnos en precios*, por ello se estableció un 15% menos del precio que se ofrece en el mercado, de manera que son precios accesibles a las pequeñas y medianas empresas.

A continuación se detalla la lista de precios a manejarse en MLV Trade durante su lanzamiento:

Tabla 4.1.Lista de Servicios y Precios

Marketing Estratégico	
Asesoría de Marketing	\$ 800,00
Estudios de mercado	\$ 1.500,00
Plan Estratégico Negocio	\$ 1.000,00
Plan Estratégico de Marketing	\$ 1.000,00
Marketing Operativo	
Retail & Events	\$ 1.100,00
E-mail marketing	\$ 1.000,00
Mobile marketing	\$ 1.200,00
Marketing Digital	\$ 2.200,00

Publicidad	
Identidad e imagen corporativa	\$ 800,00
Planificación y gestión de medios	\$ 1.500,00
Relaciones Públicas	\$ 1.500,00
Creación y ejecución de campañas publicitarias	
Para lanzamiento de nuevos productos	\$ 1.200,00
Para relanzamiento de productos	\$ 1.000,00

3.5 Marketing Mix

3.5.1 Producto/Servicios

- Ampliar portafolio de servicios de acuerdo al tipo de empresa y actividad comercial.
- Diversificar nuestros servicios dirigiéndonos hacia el mercadeo interactivo, diseño de páginas web y organización de eventos.

3.5.1.1 Estrategia en cuanto a producto

Para poder satisfacer a cada empresa y sector, se crearán un portafolio de servicios orientados a la actividad de cada negocio, estableciendo el área de trabajo y acciones que se podrán implementar.

Por ejemplo: Para productos de ferretería se ofrecerán servicios orientados a actividades dentro del punto de venta: Trade marketing, merchandising, demostraciones en el punto de venta, etc. Respecto a productos del sector industrial, se ofrecerían servicios orientados a la participación en ferias, eventos, patrocinios y auspicios.

Se establecerá nuevos medios de posicionamiento en buscadores, campañas de publicidad en Internet; campañas en Internet para web site, creación y diseños de páginas web, para que nuestros clientes puedan llegar a sus clientes potenciales y consolidarse en la red.

Facilitar la relación con sus grupos objetivos a través de la organización eventos como: actos sociales, actos deportivos, congresos, ferias, promociones por lanzamientos de productos, etc. Enfocándonos en ser nosotros los encargados de desarrollarlo, planificarlo y organizarlo en su totalidad o podemos limitarnos a cumplir estrictamente un proyecto previamente planificado por el cliente.

3.5.2 Precio

- Establecer los precios de los servicios sobre el 15% menos de las agencias actuales.
- Lograr la aceptación de la agencia con un precio apropiado.

3.5.2.1 Estrategia en cuando a precio

Si bien es cierto el precio de los servicios de una agencia de marketing y publicidad son altos para el mercado actual de PYMES, convirtiéndose éste factor, en un papel importante para lograr nuestra meta de ganar participación de mercado.

Se fijará un **costo-beneficio** no solo para la agencia sino también para los dueños de las microempresas, a través de un asesoramiento adecuado, obteniendo un mejor rendimiento en sus ventas, logrando así edificar un negocio atractivo para ambas partes, al obtener un mayor rendimiento por servicio se obtienen mejores tiempos de asesorías, lo que nos lleva a que nuestros costos disminuyan.

3.5.3 Plaza

- Crear un canal directo de consulta online con nuestra base de cliente.

- Extender nuestros servicios hacia otras áreas geográficas del Ecuador

3.5.3.1 Estrategia en cuanto a plaza

Como punto importante para la acogida de nuestra agencia se establecerá una página de consulta online para retroalimentar a la base de clientes con la que se trabaja, con el fin de que ellos pueden monitorear el desarrollo de sus planes y estrategias de marketing.

Se establecerá a futuro nuestra página Web para fácil acceso de nuestros clientes potenciales a nuestros servicios, ofreciéndole un link de cotizaciones y recomendaciones de acuerdo al negocio que se desee impulsar y a ciertos datos establecidos de la empresa como: actividad, etapa de vida del producto o servicio, objetivo a impulsar, ventas promedio, y valor disponible para invertir, lo que nos generará una mejor visualización de lo que requieren los clientes, y un eficaz desarrollo de nuestro mercado.

3.5.4 Promoción

La agencia se promocionará en la etapa de lanzamiento de la siguiente forma:

- Volantes directas repartidas al Grupo Objetivo.

- Elaborar flyers informativos, para ser anexados en los informes de la CAPIG.
- Participación en ferias y eventos como la Expo Pymes y Feria de Durán
- Insertos y publicaciones tanto en revistas del sector como en periódicos.

Para la etapa de mantenimiento, se utilizarán los medios de promoción como:

- Actividades de **Relaciones públicas y/o Auspicios** en inauguraciones de nuevos negocios o puntos de venta.
- Publireportajes en medios de revistas y diarios de mayor alcance del Grupo Objetivo.
- Comunicación empresarial a través de alianzas estrategias.
- Auspicios y alianzas

3.5.4.1 Estrategia en cuanto a promoción

Estimamos que luego de 6 meses del lanzamiento de la agencia, se iniciaría con la campaña de mantenimiento, donde se tiene proyectado activar algunos auspicios o alianzas con algunos sectores, cámaras de la pequeña y mediana empresa, cámara de comercio, etc.

Estas **alianzas de apoyo** favorecen a que esta agencia tenga un soporte para que sus negocios sean más rentables y a su vez existan menores riesgos.

3.6 Cronograma de Actividades

Para poder cumplir con las actividades del plan de marketing que se detallaron anteriormente, el departamento de marketing de la compañía elaboró un cronograma de trabajo para posicionar nuestra agencia en el sector norte de la ciudad de Guayaquil a partir de nuestro lanzamiento que es en año 2011.¹⁰

Dentro de las actividades tendremos:

- La producción de una cuña radial, la misma que se dará a través de canje de servicios con una emisora Radio Canela.

¹⁰ Cronograma de actividades - Anexo

- Elaboración de anuncios para la revista de la CAPIG, así como también para el diario nacional El Universo, Albonoticias, El Telégrafo,
- Elaboración de insertos que se distribuirán simultáneamente con las facturas a los afiliados de la CAPIG.
- Presencia en la Expopymes a realizarse en la ciudad de Guayaquil en el mes de octubre del 2010, esto nos permitirá llegar directamente a varios clientes potenciales. Se elaborará volantes, trípticos informativos y se contará con la presencia del Jefe de Ventas y Jefe de Mercadeo para tener un contacto mucho más personalizado.

Ilustración 20 Modelo de estructura de Stand MLV Trade para Expopymes



3.7 Presupuesto de marketing

Con la finalidad de valorar cada una de estas actividades, se preparó un presupuesto de marketing el mismo que permitirá repartir los gastos para cada una de las acciones de marketing a realizar para las diferentes etapas de introducción y mantenimiento de la agencia¹¹

3.8 Evaluación y retroalimentación del plan estratégico

Con la finalidad de dar cumplimiento al plan de marketing, se procederá a establecer las acciones de evaluación y control para medir los resultados de cada una de las estrategias propuestas y se está cumpliendo con lo dispuesto en este plan.

- Evaluar la relación con nuestros clientes y valorar qué rendimientos se han obtenido durante el primer año, luego de iniciar nuestro plan de acción.
- Realizar encuestas a nivel empresarial después de 3 meses del lanzamiento de nuestros servicios, para poder conocer dentro de una muestra de diferentes tipos de negocios, cuál ha sido el alcance que se obtuvo con la asesoría brindada.
- Elaborar un cronograma de actividades de posicionamiento de marca en las diferentes empresas o negocios establecidos como clientes, a cargo del

¹¹ Presupuesto de Marketing - Anexo

departamento de mercadeo de esta forma podemos conocer la aceptación de la agencia.

- Medir a través de encuestas de satisfacción a nuestros clientes, con el fin de evaluar nuestra calidad en servicio y si estamos cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes
- Investigar a través de un estudio de mercado el crecimiento de nuevos servicios de asesorías y técnicas publicitarias para conocer las nuevas tendencias y así poder diversificar nuestro portafolio de productos.

3.9 Evaluación Económica y Financiera

3.9.1 Inversión Inicial

Para poder realizar el análisis financiero de este proyecto, se recopiló información acerca de los montos de inversión y un estimado de los costos en diferentes rubros en los que se podría incurrir para la implementación de esta agencia de publicidad BTL.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos, fijos y diferidos, que vamos a necesitar para iniciar las operaciones de la empresa. A continuación se presenta un resumen de la inversión inicial requerida:

Tabla 4 Inversión Inicial MLV Trade

ACTIVO FIJO	
Equipos de Computación	\$ 4.839,98
Equipos de Oficina	\$ 431,20
Muebles de Oficina	\$ 3.094,07
Software	\$ 7.000,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00
Total Activos Fijos	\$ 15.865,25
ACTIVO DIFERIDO	
Gastos de Constitución	\$ 550,00
Total Activos Diferidos	\$ 550,00
Inversión Total	\$ 16.415,25

El total de inversión es de \$16.415,25 de los cuales el 40% será capital propio de los socios y el 60% financiado a través de un préstamo otorgado por el Banco Bolivariano.

Por el momento no se incurrirá en costo de terreno, puesto que se iniciará las operaciones de la agencia en un inmueble que se alquilará. Posteriormente, luego de los resultados obtenidos durante los 5 primeros años de funcionamiento, se podrá analizar la compra de un terreno o bien inmueble, todo dependerá del crecimiento de la empresa a largo plazo. Las cuentas con las que inicia la compañía se detallan en el balance inicial de la empresa MLV Trade.¹²

¹² Balance Inicial - Anexo

3.9.2 Financiamiento

El financiamiento para la puesta en marcha de este proyecto, será el 40% capital propio de los socios (\$10.166) y el 60% con un crédito bancario a 5 años con el Banco Bolivariano, con pagos mensuales y una tasa del 10.21% anual, el detalle de pagos se podrá observar en la respectiva tabla de amortización.¹³

Tabla 5 Financiamiento a 5 años

Monto por el que se solicitará préstamo:	\$ 11.490,67
Tasa de Interés:	10%
Plazo en años:	5 años
Fecha de Inicio	01-ene-11
Fecha de Fin:	31-dic-15

Al término del primer año de operaciones de MLV Trade, cancelaríamos el total de \$2.944 registrado en nuestro flujo de caja como pago de obligaciones bancarias el total. El total de interés cancelado al final del periodo suma el total de \$1.087,9 el mismo que se detalla mensualmente en el estado de resultados proyectado para finales del 2011.¹⁴

¹³ Tabla de Amortización - Anexo

¹⁴ Estado de Resultados - Anexo

Tabla 6 Amortización del Préstamo - Primer Año

Periodo	Capital	Interés	Dividendo	Saldo
0				\$ 11.490,67
1	\$ 147,57	\$ 97,77	\$ 245,33	\$ 11.343,11
2	\$ 148,82	\$ 96,51	\$ 245,33	\$ 11.194,29
3	\$ 150,09	\$ 95,24	\$ 245,33	\$ 11.044,20
4	\$ 151,36	\$ 93,97	\$ 245,33	\$ 10.892,84
5	\$ 152,65	\$ 92,68	\$ 245,33	\$ 10.740,18
6	\$ 153,95	\$ 91,38	\$ 245,33	\$ 10.586,23
7	\$ 155,26	\$ 90,07	\$ 245,33	\$ 10.430,97
8	\$ 156,58	\$ 88,75	\$ 245,33	\$ 10.274,39
9	\$ 157,91	\$ 87,42	\$ 245,33	\$ 10.116,48
10	\$ 159,26	\$ 86,07	\$ 245,33	\$ 9.957,22
11	\$ 160,61	\$ 84,72	\$ 245,33	\$ 9.796,61
12	\$ 161,98	\$ 83,35	\$ 245,33	\$ 9.634,63

Este capital, permitirá el funcionamiento de la empresa, la compra de equipos y muebles para la oficina, financiar la primera producción de trabajos antes de recibir ingresos, otorgar crédito a las primeras ventas, pagar sueldos y contar con cierta cantidad de efectivo para cubrir los gastos de la empresa.

3.9.3 Depreciación

Para el buen funcionamiento de la empresa MLV Trade, se decidió realizar la adquisición de varios equipos de oficina, computación y muebles, para lo cual luego de conseguir algunas cotizaciones de varias empresas proveedoras de equipos, decidimos negociar con Akros los equipos de computación y de oficina y con ATU los escritorios y muebles de oficina.

Tabla 7 Equipos y Muebles de Oficina / Equipos de Computación

Activo Fijo			
Cantidad	Concepto	Pr. Unitario	Valor Total
1	Fax Sharp	\$ 235,20	\$ 235,20
4	Teléfono	\$ 49,00	\$ 196,00
Total Equipos de Oficina			\$ 431,20
4	Computadoras	\$ 999,00	\$ 3.995,98
1	Impresora Multifuncional	\$ 759,00	\$ 759,00
1	Scanner	\$ 85,00	\$ 85,00
Total Equipos de Computación			\$ 4.839,98
4	Escritorios Strada	\$ 491,68	\$ 1.966,72
4	Sillas	\$ 43,00	\$ 171,99
2	Archivadores	\$ 64,96	\$ 129,92
1	Mesa de Reunión incluye sillas	\$ 825,44	\$ 825,44
Total Muebles de oficina			\$ 3.094,07

El detalle de los valores depreciados, se puede observar en el Presupuesto de Activos Fijos.¹⁵

Los porcentajes anuales para la depreciación de nuestros activos fijos son 10% para Equipos y Muebles de oficina y 33.33% para los Equipos de Computación:

¹⁵ Presupuesto Activos Fijos

Tabla 8 Totales del Presupuesto Activos Fijos

Activo Fijo Neto	Depreciación Gasto	Saldos de las Cuentas
(-) Depreciación		
Terreno		
Edificio		
Muebles de Oficina	\$ 309,41	\$ 2.784,66
Equipos de Oficina	\$ 43,12	\$ 388,08
Equipos de Computación	\$ 3.946,66	\$ 7.893,32
Total de Depreciación	\$ 4.299,19	\$ 11.066,06

Para el pago de impuestos, se amortizará los gastos de constitución, según la ley ecuatoriana, a 5 años, lo cual ayudará a reducir la base imponible, para el cálculo respectivo.

3.9.4 Proyección de ingresos

Según las encuestas realizadas, pudimos obtener datos sobre los servicios que tendrían mayor aceptación por parte de nuestros clientes potenciales. Para las medianas empresas, actividades como trademaking, eventos, elaboración de flyers, degustaciones, presentaciones de producto, son las más deseadas.

En cambio, para las pequeñas empresas, las consultorías y la elaboración de planes estratégicos para su negocio y planes de marketing para sus productos y/o servicios son más importantes. A continuación se presenta tabla de los ingresos esperados por la agencia durante el primer año de funcionamiento:

Tabla 9: Ingresos Esperados

Cantidad	Concepto	Pr. Unitario	Valor Total
9	Asesoría de Marketing	\$ 800,00	\$ 7.200
10	Estudios de mercado	\$ 1.500,00	\$ 15.000
10	Plan Estratégico Negocio	\$ 1.000,00	\$ 10.000
10	Plan Estratégico de Marketing	\$ 1.000,00	\$ 10.000
15	Retail & Events	\$ 1.100,00	\$ 16.500
3	E-mail marketing	\$ 1.000,00	\$ 3.000
2	Mobile marketing	\$ 1.200,00	\$ 2.400
1	Marketing Digital	\$ 2.200,00	\$ 2.200
8	Identidad e imagen corporativa	\$ 800,00	\$ 6.400
6	Planificación y gestión de medios	\$ 1.500,00	\$ 9.000
7	Relaciones Públicas	\$ 1.500,00	\$ 10.500
4	Para lanzamiento de nuevos productos	\$ 1.200,00	\$ 4.800
4	Para relanzamiento de productos	\$ 1.000,00	\$ 4.000

De acuerdo a la Tabla 7, el total de ingresos esperados en el primer año, serían de \$ 101.00 en base a este valor, se proyectará el presupuesto de ventas para el año 2011, considerando el 7% de crecimiento que esperamos alcanzar al finalizar el primer año de labores.

El presupuesto de final de ventas para el año 2011 sería de \$108.071, el mismo que se segmentará, otorgando el 70% de este presupuesto para las medianas empresas y el 30% restante para las pequeñas empresas.¹⁶ Adicional a esto, también se estableció como política de ventas 2 tipos de formas de pago, para las pequeñas empresas se cobrará el 70% del total de la factura como pago

¹⁶ Presupuesto de Ventas

anticipado y 30% restante a 60 días plazo. Por otro lado, para las medianas empresas la cancelación de la factura se efectuaría 50% contado y el saldo a 60 días plazo, lo que nos permitirá contar con un flujo de caja positivo.

Tabla 10 Proyección de Ventas Segmentada

Medianas Empresas	Pequeñas Empresas
\$ 3.783,00	\$ 1.621,00
\$ 9.078,00	\$ 3.891,00
\$ 5.296,00	\$ 2.269,00
\$ 6.052,00	\$ 2.594,00
\$ 11.348,00	\$ 4.863,00
\$ 3.783,00	\$ 1.621,00
\$ 5.296,00	\$ 2.269,00
\$ 3.783,00	\$ 1.621,00
\$ 3.783,00	\$ 1.621,00
\$ 5.296,00	\$ 2.269,00
\$ 6.809,00	\$ 2.918,00
\$ 11.348,00	\$ 4.863,00
\$ 75.655,00	\$ 32.420,00

Tabla 11 Cobranza de Facturas de acuerdo a Forma de Pago

Contado	Crédito	Total
\$ 3.026,20	\$ 2.377,80	\$ 5.404,00
\$ 7.262,70	\$ 5.706,30	\$ 12.969,00
\$ 4.236,30	\$ 3.328,70	\$ 7.565,00
\$ 4.841,80	\$ 3.804,20	\$ 8.646,00
\$ 9.078,10	\$ 7.132,90	\$ 16.211,00
\$ 3.026,20	\$ 2.377,80	\$ 5.404,00
\$ 4.236,30	\$ 3.328,70	\$ 7.565,00
\$ 3.026,20	\$ 2.377,80	\$ 5.404,00
\$ 3.026,20	\$ 2.377,80	\$ 5.404,00
\$ 4.236,30	\$ 3.328,70	\$ 7.565,00
\$ 5.447,10	\$ 4.279,90	\$ 9.727,00
\$ 9.078,10	\$ 7.132,90	\$ 16.211,00
\$ 60.521,50	\$ 47.553,50	\$ 108.075,00

3.9.5 Proyección de Gastos

Entre los principales gastos que se incurrirán en el primer año de funcionamiento además de los costos por la producción y puesta en marcha de las diferentes actividades de marketing, tenemos los siguientes gastos operativos:

Tabla 12: Principales Gastos MLV Trade

Gastos Administrativos

Alquiler	\$ 800,00
Sueldos	\$ 2.140,00
Servicios Básicos	\$ 250,00
Suministros de oficina	\$ 500,00
Total Gtos. Administrativos	\$2.750,00

Gastos Ventas

Sueldos	\$ 1.100,00
Comisiones	3% sobre las ventas
Movilización	\$ 80,00
Publicidad	1,5% sobre las ventas
Total Gastos Ventas	\$ 1.200,00

En lo que respecta a sueldos, para el área de ventas se consideró adicionar los valores de movilización, \$ 40 por cada ejecutivo (ventas y mercadeo) y el pago de comisiones que se regirá siempre al total facturado, o más bien al total de ingresos percibidos mensualmente, se incluye también el pago de todos los beneficios de ley tanto para el personal de ventas como para el administrativo.

Los rubros que comprende el total de gastos administrativos se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 13 Totales de Gastos Administrativos y de Ventas de MLV Trade.

<i>Gastos Administrativos</i>	
Sueldos	\$ 25.680,0
Decimo Tercero	\$ 2.140,0
Decimo Cuarto	\$ 510,0
Fondo de Reserva	\$ 2.140,0
Vacaciones	\$ 1.070,0
Aporte Patronal	\$ 2.863,3
Alquileres	\$ 9.600,0
Servicios Básicos	\$ 3.000,0
Suministros de Oficina	\$ 6.000,0
Total Gastos Administrativos:	\$ 53.003,3

<i>Gastos de Ventas</i>	
Sueldos	\$ 13.200,0
Comisiones	\$ 2.701,9
Movilización	\$ 960,0
Decimo Tercero	\$ 1.100,0
Decimo Cuarto	\$ 340,0
Fondo de Reserva	\$ 1.100,0
Vacaciones	\$ 550,0
Aporte Patronal	\$ 1.471,8
Publicidad y Promoción	\$ 1.449,9
Cuentas Incobrables	\$ 137,0
Total Gastos de Ventas	\$ 23.010,6

El 20% de los ingresos corresponderán a los costos variables, los mismos que corresponderían al rubro de "Costos de venta", como lo son la impresión de material publicitario (las cuales tercerizamos), costos por producción de cuñas radiales, etc.

El total de costos de ventas al final del año 2011 estarían aproximadamente en \$86.460.¹⁷

3.9.6 Análisis de Factibilidad

Para realizar nuestra planeación financiera se ha considerado un horizonte de planeación de 5 años.

Considerando una variación del 8% anual en los ingresos, se proyecta que para el año 5 obtener un nivel de ingresos de \$145.668 es decir un 35% más de lo proyectado para el año 1.

Mientras que el nivel de costos de operación proyectado disminuye de \$98.303 a \$106.396, es decir para el año 1 los costos de operación representaban el 91% mientras que para el año 5 representarían el 73%, esto se debe a que a partir del tercer año, dejaremos de depender de proveedores externos e iniciaremos directamente con la elaboración de los panfletos y trabajos impresos.

¹⁷ *Estados de Resultados - Anexo*

Ingresos		Egresos	
Variación	8%	Variación	2%

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Por venta del servicio	\$ -	\$ 108.071,00	\$ 115.635,97	\$ 124.886,85	\$ 134.877,80	\$ 145.668,02
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 108.071,00	\$ 115.635,97	\$ 124.886,85	\$ 134.877,80	\$ 145.668,02
EGRESOS						
Inversión	\$ 16.415,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Operación y	\$ -	\$ 98.303,32	\$ 100.269,39	\$ 102.274,78	\$ 105.343,02	\$ 106.396,45
TOTAL EGRESOS	\$ 16.415,25	\$ 98.303,32	\$ 100.269,39	\$ 102.274,78	\$ 105.343,02	\$ 106.396,45
FLUJO NETO (I - C)	\$ -16.415,25	\$ 9.767,68	\$ 15.366,58	\$ 22.612,07	\$ 29.534,77	\$ 39.271,57

Datos para el análisis						
Inversión	Importe					
	16.415					
		Años				
	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja (neto anual)	-16.415	9.768	15.367	22.612	29.535	39.272

Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.		
Tasa de descuento	%	12,00%
V.A.N a cinco años	\$ 61.704,48	Valor positivo, inversión (en principio) factible
T.I.R a cinco años	90,62%	Valor inferior a la tasa, inversión a analizar con detalle.

Figura 13: Cálculo del TIR y el VAN para factibilidad del proyecto

Mediante los resultados del VAN y la TIR se puede concluir que este proyecto es rentable obteniendo una tasa interna de retorno del 90.62% y que el valor total de la inversión \$16.415 la recuperamos al segundo año de operaciones de la agencia MLV Trade.

3.9.7 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar este proyecto, fue necesario analizar su viabilidad desde varias perspectivas, de mercado, técnica, financiera y un análisis del entorno. Como herramienta de decisión, se utilizó el análisis de sensibilidad como herramienta para la evaluación del proyecto.

Este análisis de sensibilidad intenta evaluar el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a un modelo definido, afecten al resultado final y a la rentabilidad del proyecto.

Se analizaron tres posibles escenarios la variable que más influyen en el VAN son los costos variables, en los que se considera, los costos de venta, gastos operativos, pagos de sueldos, los mismos que si aumentan no afectan a la tasa de rentabilidad.¹⁸

En el primer escenario se aumentaron los precios de los servicios y los costos de operación y se obtuvo los siguientes resultados:

Escenario 1 aumento en 5%	Margen Bruto Total	25%
Escenario 2 aumento en 10%	Margen Bruto Total	25%
Escenario 3 aumento en 15%	Margen Bruto Total	25%

¹⁸ Análisis de Sensibilidad

Pero en el caso de mantener los mismos precios y aumentaban los costos de operación en un 15% se obtenía un 19% de margen de utilidad.

Por el contrario si tantos los precios de los servicios y los costos de operación bajan se obtienen los siguientes resultados:

Escenario 1 descenso en 5%	Margen Bruto Total	25%
Escenario 2 descenso en 10%	Margen Bruto Total	25%
Escenario 3 descenso en 15 %	Margen Bruto Total	67%

En el caso de mantener los mismos precios y disminuir los costos de operación en un 15% se obtendría un 40% de margen de utilidad, por lo que resultaría muy atractivo para la empresa obtener dicha utilidad.

Conclusiones

Luego de haber analizado cada fase de este proyecto, en el que proponemos la creación de una agencia que brinde los servicios de asesoría y aplicación de estrategias de marketing innovadoras y creativas, en las diferentes pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. Desde la presentación de los antecedentes, estudio de mercado nos permitió establecer que existen empresas que están dispuestas a contar con nuestro servicio.

El estudio económico financiero nos permitió analizar este proyecto y concluir que es viable, dado a que está enfocado a un mercado desatendido y que presenta un gran potencial para desarrollar un sinnúmero de estrategias de marketing, aplicando diferentes herramientas y lograr un objetivo en común, que es aportar en el crecimiento y desarrollo de cada una de las Pymes que actualmente existen en el mercado.



Consideramos que será un gran esfuerzo, crear en nuestros clientes la cultura de incorporar a sus planes de crecimiento, las estrategias de marketing sugeridas por nuestra agencia y demostrar a través de resultados, los grandes beneficios que pueden obtener al aplicarlas, apostando siempre a una comunicación que esté dirigida al segmento específico al cual cada una de ellas está enfocada, además de fortalecer los nuevos conceptos de marketing, que la gran mayoría desconoce y así convencer que se puede lograr un crecimiento en sus ventas y en su participación en el mercado, sin incurrir en altos costos que puedan llegar a afectar sus ingresos y rentabilidad

Recomendaciones

- No existen empresas que se dediquen plena y exclusivamente al desarrollo de estrategias de marketing y publicidad BTL para las Pymes, nuestra ventaja competitiva será ofrecer un servicio diferenciado, ajustándonos al presupuesto que cada empresa desea invertir.
- El 62% de las empresas encuestadas están dispuestas a contratar los servicios de nuestra Agencia de MLV Trade.
- Mediante el estudio financiero hemos determinado que la inversión necesaria para poner en marcha de la Agencia MLV Trade es de \$ 16.415.
- Se recomienda invertir en una campaña publicitaria directa, a través de marketing directo por medio de mailings como parte de la promoción, ya que por ser una empresa nueva, al principio no contaremos con muchos clientes y es necesario darnos a conocer a los futuros clientes, las pequeñas y medianas empresas afiliadas a la CAPIG; para que conozcan cada uno de los servicios que brindará la agencia MLV Trade.
- Realizar los primeros contactos con la CAPIG a fin de establecer alianzas estratégicas de apoyo y así convertirnos en socios estratégicos a través del área de SDE (servicios de desarrollo empresarial).
- El ingreso al mercado se enfocará a pequeñas y medianas empresas, a través de la revista y alianza estratégica con la CAPIG, pero también utilizaremos

medios masivos como la radio para que tengan impacto no solo en las Pymes sino también a las otras empresas.

- Se recomienda establecer por cada tipo de cliente y proyecto, un límite de crédito de acuerdo a la política de ventas establecida, ya que esto repercutirá en la recuperación de cartera y permitirá tener un mejor flujo de efectivo.
- Planificar junto con los socios de la agencia, todas las estrategias que se detallaron en el plan de negocios a través de un cronograma, que permita llevar a cabo el cumplimiento de cada una de ellas, en tiempos reales, en especial, las estrategias de lanzamiento de la agencia
- Finalmente se sugiere que el proyecto de implementación de la agencia sea realizado debido a la demanda que tiene este tipo de empresas, ya que dos de cada tres encuestados estarían dispuestos a contratar nuestros servicios.

Bibliografía

Ameconi Oscar Eduardo, "Microempresas en Acción. Pymes", Primera Edición, Macchi Grupo Editor S.A., Argentina, Buenos Aires, 2004.

Baca Urbina Gabriel, "Evaluación de proyectos", Quinta Edición, McGraw Hill, 2005.

Cappo Joe, "El futuro de la publicidad", Primera Edición, McGraw Hill, México, 2004

Fernández José, "Manual para elaborar un Plan de marketing", Primera Edición, Editorial Thompson, 2003.

Fernández Valiñas Ricardo, "Segmentación de mercados", Primera Edición, Editorial Thompson, 2002.

González, Ma. De los Ángeles, "Manual de Publicidad", Primera Edición, Editorial Esic, 2009.

Kennedy Dan, "El plan de mercadeo máximo: Descubra cuál es su ventaja competitiva, conviértala en un buen mensaje de mercadeo y envíeselo a los clientes adecuados", Primera Edición, Adams Media Corporation, USA, 2000.

Kerin, Roger, "Marketing", Novena Edición, McGraw Hill, España, Marzo 2009

Kotler Philip, “Dirección de Marketing”, Edición Milenio, Prentice Hall Inc., USA, New Jersey, 2001.

Kotler Philip, Armstrong Gary, “Marketing”, Octava Edición, Prentice Hall Inc., USA, New Jersey, 2001.

Kotler Philip, Trias de Bes Fernando, “Marketing lateral: Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras”, Primera Edición, John Wiley & Sons, USA, 2007.

Kotler Philip, Bloom Paul, Hayes Thomas, “El marketing de servicios profesionales”, Primera Edición, Paidós Ibérica, España, Barcelona, 2004

Kotler, Philip, “El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar mercados”, Primera Edición, Paidós Ibérica, España, Barcelona, 2006

Laermer Richard, Prichinello Michael, “Relaciones públicas totalmente frontales”, Bloomberg Pr, 2003.

Lambin Jean Jacques, “Marketing Estratégico”, Tercera Edición, McGraw – Hill, España, 1995

Landa Robin, “El diseño en la publicidad: crear mensajes gráficos con gran impacto visual”, Primera Edición, Anaya Multimedia, España, Madrid, 2004

Macía Domene Fernando. Gosende Grela Javier. “Posicionamiento en buscadores”,
Primera Edición. Anava Multimedia, España, 2004

Meerman Scott David. “Las nuevas reglas del Marketing y de las Relaciones Públicas”,
Primera Edición, Wiley Editorial, USA, 2007.

Pérez-Latre, Francisco, “Planificación y gestión de medios”, Primera Edición, Editorial
Ariel, España, 2006

Peris Miquel, “Animación en el punto de venta”, Primera Edición, McGraw Hill, 2008,
240 páginas.

Postman Paul, Kotler Philip, “Nuevos medios/mismo mensaje: La nueva era del
mercadeo”, Primera Edición, McGraw Hill, 1998, 176 páginas.

Pricken, Mario, “Publicidad Creativa”, Primera Edición, Editorial Gustavo Gili, España,
2009

Ries Al, Trout Jack, “Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio
riesgo”, Primera Edición, HarperCollins, USA, 1994.

Salén, Henrik, “Los secretos del merchandising activo”, Primera Edición, Ediciones
Díaz de Santos S.A, España, 2006.

Santesmases, Mestre, “Marketing: conceptos y estrategias”, Quinta Edición, Ediciones Pirámides, España, 2007.

Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, “Fundamentos de Marketing”, Decimo Treceava Edición, Mc Graw Hill, 2002, Págs. 625.

Varios Autores, “100% Marketing Directo”, Segunda Edición, Editorial Allrights - Reservedl, 2008

Varios Autores, “Enciclopedia de Marketing y Ventas”, Segunda Edición, Editorial Océano, 2009.

Williams, Eliza, “La nueva Publicidad – Las mejores campañas”, Primera Edición, Editorial Gustavo Gili, España, 2010.

Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl, “Marketing”, Sexta Edición, International Thompson Editores S.A., 2002, Pág. 475.

Cutlip Scott, Center Allen y Broom Glen, “Relaciones Públicas Eficaces”, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, 2001, Pág. 37.

Consultas en páginas Web

Aldana Ubillús, Víctor Hugo, “El marketing en la Pymes”

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/marketing-pymes>

Borrego, Daniel, “10 consejos de marketing para tu Pyme”

<http://www.herramientasparapymes.com/10-consejos-de-marketing-para-tu-pyme>

Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

www.capig.org.ec/otrosservicios/alianzas.html

Cano Castrillón Clara Patricia, “Marketing vs. Publicidad, para principiantes”,

<http://www.degerencia.com/clpcano>

Ecuador en perspectiva de las Pymes www.ieep.org.ec

Ecuapymes. Herramientas para su empresa.

www.ecuapymes.com/ecuapymes/herramientas.htm

Godoy Javier, “¿Qué es CRM? Conceptos básicos”,

<http://javiergodoy.com/2007/06/19/que-es-crm-conceptos-basicos/>

Machado, Antonio, “10 claves para fidelizar clientes”

<http://www.marketingdepymes.com/blog/firmas/10-claves-para-fidelizar-clientes>

Ministerio de Industria y Competitividad del Ecuador www.mic.gov.ec

Navarro Eduardo, “Metodología para la Gestión de las Relaciones con los Clientes”,
www.gestiópolis.com

Porta Martín, “Pymes: Las pequeñas y medianas empresas”,

<http://www.monografias.com>

Zapata, Cristina, “El marketing también es aplicable a las Pymes”

<http://www.degerencia.com/articulo/el-marketing-tambien-es-aplicable-a-las-pymes>

Zelada Briceño, Luis Fernando, “20 aplicaciones de marketing para Pymes de América Latina”

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/mercadeando/20AplicacionesMk..pdf>

Entrevistas a expertos de Agencias Publicitarias:

- Tnlq. Cristian Mieles. Redactor Creativo del Área de BTL de Qualitat.
- Ing. Eduardo Reinoso Negrete. Gerente de Profits Communications Group.
- Sra. Cecilia Rosero. Gerente de GLUE. Área de BTL. NJWT Thompson.
- Agustín Febres Cordero. Director Creativo. Lado B Agencia BTL.

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA

Nombre de la empresa: _____

Actividad de la empresa: _____

Sector: _____

Fecha: _____

CUESTIONARIO SOBRE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE.

Deseamos conocer su opinión acerca de los nuevos servicios de mercadeo y publicidad que se aplican en varios negocios, a través de acciones publicitarias dirigidas al grupo objetivo.

1.- Hace cuanto tiempo tiene aperturado su negocio

1 a 2 años 3 a 5 años más de 5

2.- Tiene ud. proyectado aplicar alguna estrategia para el crecimiento de su negocio

Si No

3.- En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, califique cual de las siguientes estrategias es más importante para el cumplimiento de este objetivo.

Inversión Publicidad y mercadeo	<input type="checkbox"/>	Inversión e innovación en tecnología	<input type="checkbox"/>
Ampliación física del negocio	<input type="checkbox"/>	Implementación de sistemas de gestión	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> ISO 9000
			<input type="checkbox"/> 6Sigma
			<input type="checkbox"/> Balance scorecard

4.- Actualmente cuenta con algún plan de negocio o plan de mkt que le permita crecer en ventas?

Si No

5.- Estaría dispuesto o le interesaría contratar servicio de asesoría para incrementar sus vtas. contar con el asesoramiento continuo para el cumplimiento de sus objetivos

Si No

6.- Que tipo de actividades de marketing utiliza en su negocio

promocion descuentos cupones 2 x 1 telemarketing

7.-Ha escuchado ud. acerca de actividades de BTL (bajo la linea)

Si No

8.-Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar por un servicio de asesoría de BTL

\$200 a \$400 \$600 a \$800 \$1000 a \$1200

9.-Indique de mayor a menor que actividades de BTL a ud le interesaría aplicar en su negocio

Promocion punto de venta	<input type="checkbox"/>	patrocinios y auspicios	<input type="checkbox"/>	Comunicación y RRPP	<input type="checkbox"/>	Logística y apoyo en eventos	<input type="checkbox"/>
Degustaciones / Demostraciones	<input type="checkbox"/>	Elaboración de tripticos/papelería	<input type="checkbox"/>	Elaboración de exhibidores	<input type="checkbox"/>		

10.-Asiste de forma periódica a los programas que ofrece la CAPIG.

siempre frecuentemente casi nunca nunca ¿Por qué? _____

RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE.

Resultados, representación gráfica y conclusiones.

1.- Hace cuanto tiempo tiene aperturado su negocio

	Cant	Share
1 a 2 años	28	8%
3 a 5 años	42	11%
más de 5	296	81%
	366	100%

Conclusión

El 81% de las empresas encuestadas, tienen aperturados sus negocios más de 5 años, lo que nos favorece ya que son negocios que cuenta con una estabilidad y con proyección de seguir creciendo y mantenerse. El 11% pertenecen al grupo de empresas jóvenes y el 8% a las empresas recién establecidas en el mercado.

2.- Tiene ud. proyectado aplicar alguna estrategia para el crecimiento de su negocio

	Cant	Share
Si	220	60%
No	146	40%
	366	100%

Conclusión

El 60% de los encuestados, tienen decidido poner en marcha un plan o estrategia de crecimiento. Todos están consciente que es un mercado competitivo y que es necesario contar con una estrategia permita su crecimiento y desarrollo dentro del mismo. El 40% restante, aún tienen planificado ninguna estrategia, puesto que esperan a ver los resultados de los primeros años de gestión.

3.- En una escala del 1 al 4, siendo 4 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, califique cual de las siguientes estrategias es más importante para el cumplimiento de este objetivo.

	Nada importante	Ni mucho, ni poco	Importante	Muy Importante
Publicidad/Mkt	8	11	21	52
Inv. Tecnología	7	17	24	42
Ampliación física	14	46	12	20
Sistema Gestión	28	3	52	9
	57	77	109	123

Conclusión

Para las empresas encuestadas, las estrategias de publicidad y marketing son las más importantes, puesto que esto les permite que sus clientes y/o consumidores los conozcan e identifiquen. Otra prioridad para estas empresas, es la inversión tecnológica, lo que les permitirá innovar productos / servicios que ofrecen. En cuanto a sistemas de gestión, la más sobresaliente fue la norma ISO 9000 que los certifica como em-

RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE.

Resultados, representación gráfica y conclusiones.

presas de calidad.

4.- Actualmente cuenta con algún plan de negocio o plan de mkt que le permita crecer en ventas?

	Cant	Share
Si	222	61%
No	144	39%
	366	100%

Conclusión

El 61% de las empresas encuestados, si manejan su plan de marketing ajustado a realizar actividades que conocen y de las cuales han tenido resultado. El 39% por el momento no cuentan con un plan estratégico de marketing, para ellos, se requiere de una inversión a corto plazo y por el momento tienen prioridad hacia actividades netamente administrativas.

5.- Estaría dispuesto o le interesaría contratar servicio de asesoría para incrementar sus vtas. contar con el asesoramiento continuo para el cumplimiento de sus objetivos

	Cant	Share
Si	228	62%
No	138	38%
	366	100%

Conclusión

El 62% de los encuestados están de acuerdo en que pueden delegar las funciones para la implementación de estrategias para su negocio, a una agencia, eso les permitirá enfocarse en la puesta en práctica las mismas que permitan ver los resultados buscado. Para el 38% de encuestados, opinan que esto puede incurrir en gastos innecesarios para la empresa.

6.- Que tipo de actividades de marketing utiliza en su negocio

	Cant	Share
promocion	249	68%
descuentos	95	26%
cupones 2 x 1	15	4%
telemarketing	7	2%
	366	100%

RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE.

Resultados, representación gráfica y conclusiones.

Conclusión

Entre las actividades que nuestros encuestados consideran es de mayor aceptación entre sus clientes son las promociones (68%) y descuentos (26%). Mientras que, los cupones si bien cierto, es un mecanismo muchos utilizan para la venta de productos, no son considerados actividades de marketing eficaces.

7.-Ha escuchado ud. acerca de actividades de BTL (bajo la línea)

	Cant	Share
Si	130	36%
No	236	64%
	366	100%

Conclusión

El 64% de las empresas encuestadas, no tienen conocimiento sobre el BTL, incluso opinan que es un servicio de alta inversión. Solo el 36% de las empresas encuestadas, conocen y en alguna ocasión han participado con actividades BTL.

8.-Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar por un servicio de asesoría de BTL

	Cant	Share
\$200 a \$400	95	26%
\$600 a \$800	139	38%
\$1000 a \$1200	132	36%
	366	100%

Conclusión

Para los resultados obtenidos en esta pregunta, debe considerarse el tamaño de la empresa. Para el 38% de encuestados el promedio a inversión que estarían dispuestos a pagar es entre \$600 a \$800. Para el 28% consideran primero revisar sus presupuestos para esta forma desarrollar actividades que se ajusten a su negocio. El 36% está dispuesto a inversión más de \$1000 en un servicio de asesoría que les permita obtener los resultados esperados.

9.-Indique de mayor a menor que actividades de BTL a ud le interesaría aplicar en su negocio

Importancia	Muy interesado	Interesado	Ni mucho, ni poco			Nada interesado	No me interesa
	7	6	5	4	3	2	1
Promoción pto vtas	20	11	6	5	5	1	5
Degustaciones	20	12	2	10	5	1	3
Patrocinios	8	6	2	22	13	0	1
Elaboración papelería	30	7	2	6	5	1	1
Comunicación/ RRPP	18	8	6	9	5	4	1
Exhibidores	9	5	2	3	2	13	18
Eventos	6	5	8	10	9	6	8
	111	54	28	65	44	26	37

RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE.

Resultados, representación gráfica y conclusiones.

Conclusión

La elaboración de todo tipo de papelería, folletería es la principal actividad que los encuestados se encuentran más interesados, adicional a esto, todas las actividades en el punto de venta respresentan para ellos, las más llamativas y de apoyo para sus principales clientes y distribuidores.

10.-Asiste de forma periódica a los programas que ofrece la CAPIG.

	Cant	Share
siempre	42	11%
frecuentemen	112	31%
casi nunca	37	10%
nunca	175	48%
	366	100%

Conclusión

Consideramos que la afiliacion no esta siendo utilizada como la herramienta para lo que fue creada. El 48% de los encuestados desconocen sobre los programas y asistencia que brinda la CAPIG. Creemos necesario hacer una alianza con el CAPIG a fin de que los afiliados tengan la oportunidad de tener asistencia permanente y que les permita trabajar en conjunto para alcanzar el éxito buscado.

Anexo 3

GUIA DE PLANEACION FINANCIERA

1.- Año de Planeación:	31-dic-11	2011
2.- Actividad de la Empresa:	Servicios de consultoría para PyMes	
3.- Canales de Venta de la Empresa:	Directo	
4.- Inflacion para la Economia 2011:	4%	
5.- Objetivo de La Empresa para el 2011:	Crecimiento del	7%

DATOS REALES:

6.- Ventas mensuales last year: 8.417 (a)

7.- % Participación en Ventas:

Pequeñas	30%
Medianas	70%

8.- Política de Ventas:

	Pequeñas	Medianas
Contado	70%	50%
Crédito	30%	50%

Plazo a crédito:

60 días

9.- Gastos de Ventas:

Personal:

Comisiones por Ventas

Movilización

Publicidad y promoción: (Presupuesto)

	Cant.	Sueldo
Personal:	2	\$ 550
Comisiones por Ventas	3%	de las ventas
Movilización	2	\$ 40
Publicidad y promoción: (Presupuesto)	1,5%	(En relación a las ventas)

10.- Gastos de Administración:

Personal:

Servicios Básicos:

Suministros de Oficina:

Alquiler

	Cant.	Sueldo
Personal:	2	\$ 900
	1	\$ 340

250 Mensuales

500 Mensuales

800 Mensuales

11.- Costos de Ventas:

Flete

(c)

12.- Proveedores:

Política de pago a proveedores

	Prov.
Contado	30%
Crédito	70%

30

Días

13.- Porcentaje de Depreciaciones:

Muebles de Oficina

10%

Equipos de Oficina

10%

Equipos de Computación

33%

14.- Pago de Dividendos:

Al final del período (d)

15.- Información del Préstamo:

Monto por el que se solicitará préstamo:	\$	11.490,67
Tasa de Interés:		10%
Plazo en años:		5
Fecha de Inicio		01-ene-11
Fecha de Fin:		31-dic-15

16.- Provisión para cuentas malas: 1,20%

- (a) Pequeñas y Medianas empresas
- (b) Debido a las características de las empresas basándonos en su política de pago y monto facturado, se definió la siguiente política

70% pago anticipado - 30% a crédito a 60 días	Pequeñas Empresas
50% pago anticipado - 50% a crédito a 60 días	Medianas Empresas

* Basándonos en montos facturados a partir de los \$7000.

- (c) Por lo general, se suele pactar cuando no se tienen camiones para movilizar a personal y mercadería, fuera del perímetro urbano, se establecerá un costo variable por transportación y este valor se adjuntará al presupuesto inicial presentado al cliente.
- (d) Los dividendos a los accionistas sólo pueden ser cancelados al final del período, no es viable el pago de dividendos de manera mensual.

Anexo 4

BALANCE GENERAL INICIAL

1-January-11

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Caja - Bancos		Cuentas por Pagar	\$ -
Inventarios	\$ -	less	\$ -
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	Décimo Tercer Sueldo	\$ -
(-) Provisión para Cuentas Malas	\$ -	Décimo Cuarto Sueldo	\$ -
Suministros de Oficina	\$ 500,00	Fondo de Reserva	\$ -
Arriendos pagados por anticipado	\$ -	Comisiones por Pagar	\$ -
	\$ 500,00	Proveedores	\$ -
FIJO		Obligaciones Bancarias	\$ 11.490,67
Terrenos	\$ -	Intereses por Pagar	\$ -
Edificios	0	TOTAL PASIVOS	\$ 11.490,67
Dep. Acum	0 \$ -	PATRIMONIO	
Muebles de Oficina	\$ 3.094,07	Capital Social	\$ 4.924,57
Dep. Acum	0 \$ 3.094,07	Utilidad	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 431,20	TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 4.924,57
Dep. Acum	0 \$ 431,20		
Equipos de Computación	\$ 11.839,98		
Dep. Acum	0 \$ 11.839,98		
	\$ 15.365,25		
NO CORRIENTE			
Gastos de Constitución	550		
TOTAL DE ACTIVOS	16.415	TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	16.415

Anexo 5: Presupuesto de Ventas Preliminar

Guía de Planeación

2011

Ventas Esperadas	
USD	USD
\$ 101.000	\$ 108.071

Ventas Totales por Año:

Días de Trabajo	312 (1)	312
Promedio diario de ventas:	\$ 323,72 (2)	346

[Ver detalle](#)

Ventas Medianas		Ventas Pequeñas	
USD	USD	USD	USD
(3) \$ 75.650	\$ 32.421		

(3)

Presupuesto de Ventas para el año:

	Ventas USD Last Year		Medianas Empresas		Pequeñas Empresas		Ventas Totales USD 2011	
	USD	2011	USD	Total Ventas USD 2011	USD	Total Ventas USD 2011	USD	Total
Enero	\$ 5.050,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 1.621,00	\$ 1.621,00	\$ 5.404,00	\$ 5.404,00
Febrero	\$ 12.120,00	\$ 9.078,00	\$ 9.078,00	\$ 9.078,00	\$ 3.891,00	\$ 3.891,00	\$ 12.969,00	\$ 12.969,00
Marzo	\$ 7.070,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 2.269,00	\$ 2.269,00	\$ 7.565,00	\$ 7.565,00
Abril	\$ 8.080,00	\$ 6.052,00	\$ 6.052,00	\$ 6.052,00	\$ 2.594,00	\$ 2.594,00	\$ 8.646,00	\$ 8.646,00
Mayo	\$ 15.150,00	\$ 11.348,00	\$ 11.348,00	\$ 11.348,00	\$ 4.863,00	\$ 4.863,00	\$ 16.211,00	\$ 16.211,00
Junio	\$ 5.050,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 1.621,00	\$ 1.621,00	\$ 5.404,00	\$ 5.404,00
Julio	\$ 7.070,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 2.269,00	\$ 2.269,00	\$ 7.565,00	\$ 7.565,00
Agosto	\$ 5.050,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 1.621,00	\$ 1.621,00	\$ 5.404,00	\$ 5.404,00
Septiembre	\$ 5.050,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 3.783,00	\$ 1.621,00	\$ 1.621,00	\$ 5.404,00	\$ 5.404,00
Octubre	\$ 7.070,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 5.296,00	\$ 2.269,00	\$ 2.269,00	\$ 7.565,00	\$ 7.565,00
Noviembre	\$ 9.090,00	\$ 6.809,00	\$ 6.809,00	\$ 6.809,00	\$ 2.918,00	\$ 2.918,00	\$ 9.727,00	\$ 9.727,00
Diciembre	\$ 15.150,00	\$ 11.348,00	\$ 11.348,00	\$ 11.348,00	\$ 4.863,00	\$ 4.863,00	\$ 16.211,00	\$ 16.211,00
	\$ 101.000,00	\$ 75.655,00	\$ 75.655,00	\$ 75.655,00	\$ 32.420,00	\$ 32.420,00	\$ 108.075,00	\$ 108.075,00

(1) Corresponde al número de días que se laboraría en el nuevo año 6 días por semana por 52 semanas.

(2) Corresponde al promedio de ventas diario si se considera el % de incremento en ventas tomado de la guía de planeación.

(3) Corresponde a la participación en ventas presupuestadas en base a Guía de Planeación (corresponderá el 30% a las pequeñas y el 70% a las medianas)

Anexo 6: Presupuesto de la Cobranza 2011

Guía de Planeación

CRONOGRAMA DE COBROS:

Saldo Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo Final de la Cuenta
\$ 2.378	-	-	\$ 2.378	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$ 5.706	-	-	-	\$ 5.706	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$ 3.329	-	-	-	-	\$ 3.329	-	-	-	-	-	-	-	-
\$ 3.804	-	-	-	-	-	\$ 3.804	-	-	-	-	-	-	-
\$ 7.133	-	-	-	-	-	-	\$ 7.133	-	-	-	-	-	-
\$ 2.378	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.378	-	-	-	-	-
\$ 3.329	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 3.329	-	-	-	-
\$ 2.378	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.378	-	-	-
\$ 2.378	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.378	-	-
\$ 3.329	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 3.329	-
\$ 4.280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 4.280
\$ 7.133	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 7.133
TOTAL	\$ 47.554	\$ -	\$ -	\$ 5.706	\$ 3.329	\$ 3.804	\$ 7.133	\$ 2.378	\$ 3.329	\$ 2.378	\$ 2.378	\$ 3.329	\$ 11.413

Cta por Cob.

\$ 137

Ctas. Incob.

Cuentas Incobrables	\$ 136,95
Prov. Cuentas	\$ 136,95

Anexo7: Presupuesto de Compras

Year: 2011

Adquisición de servicios tercerizados.

	Compras		Pagos de las Compras		Total
	Totales USD	2011	Contado	Crédito	
Enero	\$ 1.080,80	\$ 1.080,80	\$ 324,24	\$ 756,56	\$ 1.080,80
Febrero	\$ 2.593,80	\$ 2.593,80	\$ 778,14	\$ 1.815,66	\$ 2.593,80
Marzo	\$ 1.513,00	\$ 1.513,00	\$ 453,90	\$ 1.059,10	\$ 1.513,00
Abril	\$ 1.729,20	\$ 1.729,20	\$ 518,76	\$ 1.210,44	\$ 1.729,20
Mayo	\$ 3.242,20	\$ 3.242,20	\$ 972,66	\$ 2.269,54	\$ 3.242,20
Junio	\$ 1.080,80	\$ 1.080,80	\$ 324,24	\$ 756,56	\$ 1.080,80
Julio	\$ 1.513,00	\$ 1.513,00	\$ 453,90	\$ 1.059,10	\$ 1.513,00
Agosto	\$ 1.080,80	\$ 1.080,80	\$ 324,24	\$ 756,56	\$ 1.080,80
Septiembre	\$ 1.080,80	\$ 1.080,80	\$ 324,24	\$ 756,56	\$ 1.080,80
Octubre	\$ 1.513,00	\$ 1.513,00	\$ 453,90	\$ 1.059,10	\$ 1.513,00
Noviembre	\$ 1.945,40	\$ 1.945,40	\$ 583,62	\$ 1.361,78	\$ 1.945,40
Diciembre	\$ 3.242,20	\$ 3.242,20	\$ 972,66	\$ 2.269,54	\$ 3.242,20
	\$ 21.615,00	\$ 21.615,00	\$ 6.484,50	\$ 15.130,50	\$ 21.615,00

Anexo 8: Presupuesto de Pagos. Proveedor (Anexo Balance General y Flujo de Caja)

Guía de Planeación

CRONOGRAMA DE PAGOS:

Saldo de
Cta. por Pagar
31-dic-11

	COMPRAS CONTADO	COMPRAS A PAGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	1.080,80	756,56	-	756,56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	2.593,80	1.815,66	-	-	1.815,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	1.513,00	1.059,10	-	-	-	1.059,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	1.729,20	1.210,44	-	-	-	-	1.210,44	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	3.242,20	2.269,54	-	-	-	-	-	2.269,54	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	1.080,80	756,56	-	-	-	-	-	756,56	-	-	-	-	-	-	-
JULIO	1.513,00	1.059,10	-	-	-	-	-	-	1.059,10	-	-	-	-	-	-
AGOSTO	1.080,80	756,56	-	-	-	-	-	-	-	1.059,10	756,56	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	1.080,80	756,56	-	-	-	-	-	-	-	-	756,56	-	-	-	-
OCTUBRE	1.513,00	1.059,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.059,10	-	-	-
NOVIEMBRE	1.945,40	1.361,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.361,78	-
DICIEMBRE	3.242,20	2.269,54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.269,54
TOTAL A PAGAR	21.615,00	15.130,50	-	757	1.816	1.059	1.210	2.270	757	1.059	757	757	1.059	1.362	2.269,54

Cuentas por Pagar

31-dic-11

Anexo 9: Presupuesto de Gastos de Sueldos y Salarios. Anexo al E/R:

31-dic-11

Guía de Planeación

Gtos Administrativos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	25.680
13er. Sueldo	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2.140
14er. Sueldo	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	510
Fondo de Reserva	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2.140
Vacaciones	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.070
Aporte Patronal	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	2.863
Total Gastos Administrativos	2.867	34.403											

Gtos Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200
Comisiones	270	648	378	432	811	270	378	270	270	378	486	811	5.404
13er. Sueldo	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.100
14er. Sueldo	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	340
Fondo de Reserva	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.100
Vacaciones	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	550
Aporte Patronal	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	1.472
Total Gastos de Ventas	1.750	2.129	1.858	1.912	2.291	1.750	1.858	1.750	1.750	1.858	1.967	2.291	23.166

Total Gasto de Nómina	4.617	4.996	4.725	4.779	5.158	4.617	4.725	4.617	4.617	4.725	4.833	5.158	57.569
------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Anexo 10: Presupuesto de Activos Fijos
Año 2011

Guía de Planeación

Anexo para el BG y PYG

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Depreciación Gasto Current Year	Saldos de las Cuentas Balance 31-Dec-11
Activo Fijo Neto	\$ 15.365,25	\$ 15.006,98	\$ 14.648,72	\$ 14.290,45	\$ 13.932,19	\$ 13.573,92	\$ 13.215,65	\$ 12.857,39	\$ 12.499,12	\$ 12.140,86	\$ 11.782,59	\$ 11.424,33	\$ 309,41	\$ 2.784,66
(+) Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 388,08
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.893,32
Muebles de Oficina	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 25,78	\$ 309,41	\$ 2.784,66
Equipos de Oficina	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 3,59	\$ 43,12	\$ 388,08
Equipos de Computación	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 328,89	\$ 3.946,66	\$ 7.893,32
Total de Depreciación	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 358,27	\$ 4.299,19	\$ 11.066,06
Saldo Activo Fijo Neto	\$ 15.006,98	\$ 14.648,72	\$ 14.290,45	\$ 13.932,19	\$ 13.573,92	\$ 13.215,65	\$ 12.857,39	\$ 12.499,12	\$ 12.140,86	\$ 11.782,59	\$ 11.424,33	\$ 11.066,06	\$ 11.066,06	

PRUEBA

Nota: Datos incluidos en la hoja "Datos de inversión" - Activos Fijos.

Anexo 11

Prestamos

Tasa	10,21%	Institución:
Plazo En Años	5	Bolivariano
Pagos al año	12	
Monto	\$ 11.490,67	Guía de Planeación
Payment:	(\$245,33)	

Periodo	Capital	Interes	Dividendo	Saldo
0				\$ 11.490,67
1	\$ 147,57	\$ 97,77	\$ 245,33	\$ 11.343,11
2	\$ 148,82	\$ 96,51	\$ 245,33	\$ 11.194,29
3	\$ 150,09	\$ 95,24	\$ 245,33	\$ 11.044,20
4	\$ 151,36	\$ 93,97	\$ 245,33	\$ 10.892,84
5	\$ 152,65	\$ 92,68	\$ 245,33	\$ 10.740,18
6	\$ 153,95	\$ 91,38	\$ 245,33	\$ 10.586,23
7	\$ 155,26	\$ 90,07	\$ 245,33	\$ 10.430,97
8	\$ 156,58	\$ 88,75	\$ 245,33	\$ 10.274,39
9	\$ 157,91	\$ 87,42	\$ 245,33	\$ 10.116,48
10	\$ 159,26	\$ 86,07	\$ 245,33	\$ 9.957,22
11	\$ 160,61	\$ 84,72	\$ 245,33	\$ 9.796,61
12	\$ 161,98	\$ 83,35	\$ 245,33	\$ 9.634,63
13	\$ 163,36	\$ 81,97	\$ 245,33	\$ 9.471,27
14	\$ 164,75	\$ 80,58	\$ 245,33	\$ 9.306,52
15	\$ 166,15	\$ 79,18	\$ 245,33	\$ 9.140,37
16	\$ 167,56	\$ 77,77	\$ 245,33	\$ 8.972,81
17	\$ 168,99	\$ 76,34	\$ 245,33	\$ 8.803,82
18	\$ 170,43	\$ 74,91	\$ 245,33	\$ 8.633,40
19	\$ 171,88	\$ 73,46	\$ 245,33	\$ 8.461,52
20	\$ 173,34	\$ 71,99	\$ 245,33	\$ 8.288,18
21	\$ 174,81	\$ 70,52	\$ 245,33	\$ 8.113,37
22	\$ 176,30	\$ 69,03	\$ 245,33	\$ 7.937,07
23	\$ 177,80	\$ 67,53	\$ 245,33	\$ 7.759,27
24	\$ 179,31	\$ 66,02	\$ 245,33	\$ 7.579,96
25	\$ 180,84	\$ 64,49	\$ 245,33	\$ 7.399,12
26	\$ 182,38	\$ 62,95	\$ 245,33	\$ 7.216,74
27	\$ 183,93	\$ 61,40	\$ 245,33	\$ 7.032,81
28	\$ 185,49	\$ 59,84	\$ 245,33	\$ 6.847,32
29	\$ 187,07	\$ 58,26	\$ 245,33	\$ 6.660,24
30	\$ 188,66	\$ 56,67	\$ 245,33	\$ 6.471,58
31	\$ 190,27	\$ 55,06	\$ 245,33	\$ 6.281,31

Prestamos

Tasa	10,21%	Institución:
Plazo En Años	5	Bolivariano
Pagos al año	12	
Monto	\$ 11.490,67	<u>Guía de Planeación</u>
Payment:	(\$245,33)	

Periodo	Capital	Interes	Dividendo	Saldo
32	\$ 191,89	\$ 53,44	\$ 245,33	\$ 6.089,42
33	\$ 193,52	\$ 51,81	\$ 245,33	\$ 5.895,90
34	\$ 195,17	\$ 50,16	\$ 245,33	\$ 5.700,73
35	\$ 196,83	\$ 48,50	\$ 245,33	\$ 5.503,90
36	\$ 198,50	\$ 46,83	\$ 245,33	\$ 5.305,40
37	\$ 200,19	\$ 45,14	\$ 245,33	\$ 5.105,21
38	\$ 201,90	\$ 43,44	\$ 245,33	\$ 4.903,31
39	\$ 203,61	\$ 41,72	\$ 245,33	\$ 4.699,70
40	\$ 205,35	\$ 39,99	\$ 245,33	\$ 4.494,36
41	\$ 207,09	\$ 38,24	\$ 245,33	\$ 4.287,26
42	\$ 208,85	\$ 36,48	\$ 245,33	\$ 4.078,41
43	\$ 210,63	\$ 34,70	\$ 245,33	\$ 3.867,78
44	\$ 212,42	\$ 32,91	\$ 245,33	\$ 3.655,35
45	\$ 214,23	\$ 31,10	\$ 245,33	\$ 3.441,12
46	\$ 216,05	\$ 29,28	\$ 245,33	\$ 3.225,07
47	\$ 217,89	\$ 27,44	\$ 245,33	\$ 3.007,18
48	\$ 219,75	\$ 25,59	\$ 245,33	\$ 2.787,43
49	\$ 221,62	\$ 23,72	\$ 245,33	\$ 2.565,82
50	\$ 223,50	\$ 21,83	\$ 245,33	\$ 2.342,32
51	\$ 225,40	\$ 19,93	\$ 245,33	\$ 2.116,91
52	\$ 227,32	\$ 18,01	\$ 245,33	\$ 1.889,59
53	\$ 229,25	\$ 16,08	\$ 245,33	\$ 1.660,34
54	\$ 231,21	\$ 14,13	\$ 245,33	\$ 1.429,13
55	\$ 233,17	\$ 12,16	\$ 245,33	\$ 1.195,96
56	\$ 235,16	\$ 10,18	\$ 245,33	\$ 960,80
57	\$ 237,16	\$ 8,17	\$ 245,33	\$ 723,65
58	\$ 239,17	\$ 6,16	\$ 245,33	\$ 484,47
59	\$ 241,21	\$ 4,12	\$ 245,33	\$ 243,26
60	\$ 243,26	\$ 2,07	\$ 245,33	\$ 0,00

Anexo 12: Presupuesto de Caja 2011 - Flujo de Caja

Guía de Planeación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Gastos de Ventas													
Sueldos	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 13.200,0
Comisiones	\$ 135,1	\$ 324,2	\$ 189,1	\$ 216,2	\$ 405,3	\$ 135,1	\$ 189,1	\$ 135,1	\$ 135,1	\$ 189,1	\$ 243,2	\$ 405,3	\$ 2.701,9
Movilización	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 960,0
Decimo Tercero	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 1.100,0
Decimo Cuarto	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 340,0
Fondo de Reserva	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 1.100,0
Vacaciones	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 550,0
Aporte Patronal	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 1.471,8
Publicidad y Promoción	\$ 45,4	\$ 108,9	\$ 99,2	\$ 158,2	\$ 186,1	\$ 102,5	\$ 170,5	\$ 81,1	\$ 95,3	\$ 99,2	\$ 117,4	\$ 186,1	\$ 1.449,9
Cuentas Incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 137,0
Total Gastos de Ventas	\$ 1.740,6	\$ 1.993,3	\$ 1.848,5	\$ 1.934,5	\$ 2.151,5	\$ 1.797,7	\$ 1.919,8	\$ 1.776,3	\$ 1.790,6	\$ 1.848,5	\$ 1.920,7	\$ 2.288,5	\$ 23.010,6
Total Gastos Operacionales:	\$ 6.157,6	\$ 6.410,3	\$ 6.265,4	\$ 6.351,5	\$ 6.568,5	\$ 6.214,6	\$ 6.336,8	\$ 6.193,3	\$ 6.207,5	\$ 6.265,4	\$ 6.337,6	\$ 6.705,4	\$ 76.013,9
Cuentas por Pagar:													
15% Part. Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores (Contado)	\$ 324,2	\$ 778,1	\$ 453,9	\$ 518,8	\$ 972,7	\$ 324,2	\$ 453,9	\$ 324,2	\$ 324,2	\$ 453,9	\$ 583,6	\$ 972,7	\$ 6.484,5
Proveedores (Crédito)	\$ -	\$ 756,6	\$ 1.815,7	\$ 1.059,1	\$ 1.210,4	\$ 2.269,5	\$ 756,6	\$ 1.059,1	\$ 756,6	\$ 756,6	\$ 1.059,1	\$ 1.361,8	\$ 12.861,0
Imp. Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 245,3	\$ 2.944,0
Total Cuentas por Pagar	\$ 569,6	\$ 1.780,0	\$ 2.514,9	\$ 1.823,2	\$ 2.428,4	\$ 2.839,1	\$ 1.455,8	\$ 1.628,7	\$ 1.326,1	\$ 1.455,8	\$ 1.888,1	\$ 2.579,8	\$ 22.289,4
TOTAL EGRESOS	\$ 6.727,2	\$ 8.190,3	\$ 8.780,3	\$ 8.174,7	\$ 8.996,9	\$ 9.053,8	\$ 7.792,5	\$ 7.821,9	\$ 7.533,6	\$ 7.721,2	\$ 8.225,7	\$ 9.285,2	\$ 98.303,3
Saldo Final	\$ -3.701,0	\$ -4.628,5	\$ -6.794,8	\$ -4.421,3	\$ -1.011,4	\$ -3.234,8	\$ 341,9	\$ -2.076,1	\$ -3.254,8	\$ -4.361,9	\$ -4.762,7	\$ -1.641,1	\$ 2.775,8

Current Year Balance

Caja - Bancos \$ 2.775,8

Anexo 13: Estado de Resultados Proyectado para el año 2011

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	Part %
Ventas Contado	\$ 3.026,2	\$ 7.262,7	\$ 4.236,3	\$ 4.841,8	\$ 9.078,1	\$ 3.026,2	\$ 4.236,3	\$ 3.026,2	\$ 3.026,2	\$ 4.236,3	\$ 5.447,1	\$ 9.078,1	\$ 60.521,5	56%
Ventas Crédito	\$ 2.377,8	\$ 5.706,3	\$ 3.328,7	\$ 3.804,2	\$ 7.132,9	\$ 2.377,8	\$ 3.328,7	\$ 2.377,8	\$ 2.377,8	\$ 3.328,7	\$ 4.279,9	\$ 7.132,9	\$ 47.553,5	44%
Total Ventas	\$ 5.404,0	\$ 12.969,0	\$ 7.565,0	\$ 8.646,0	\$ 16.211,0	\$ 5.404,0	\$ 7.565,0	\$ 5.404,0	\$ 5.404,0	\$ 7.565,0	\$ 9.727,0	\$ 16.211,0	\$ 108.075,0	100%
Costo de Ventas	\$ 1.080,8	\$ 2.593,8	\$ 1.513,0	\$ 1.729,2	\$ 3.242,2	\$ 1.080,8	\$ 1.513,0	\$ 1.080,8	\$ 1.080,8	\$ 1.513,0	\$ 1.945,4	\$ 3.242,2	\$ 21.615,0	20%
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 4.323,2	\$ 10.375,2	\$ 6.052,0	\$ 6.916,8	\$ 12.968,8	\$ 4.323,2	\$ 6.052,0	\$ 4.323,2	\$ 4.323,2	\$ 6.052,0	\$ 7.781,6	\$ 12.968,8	\$ 86.460,0	80%
Gastos Operacionales:														
Gastos Administrativos														
Sueldos	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 2.140,0	\$ 25.680,0	
Decimo Tercero	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 2.140,0	
Decimo Cuarto	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 42,5	\$ 510,0	
Fondo de Reserva	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 178,3	\$ 2.140,0	
Vacaciones	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 89,2	\$ 1.070,0	
Aporte Patronal	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 238,6	\$ 2.863,3	
Alquileres	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 800,0	\$ 9.600,0	
Servicios Básicos	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 250,0	\$ 3.000,0	
Suministros de Oficina	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 500,0	\$ 6.000,0	
Depreciación de M. de Oficina	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 25,8	\$ 309,4	
Depreciación de Eq. de Oficina	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 3,6	\$ 43,1	
Depreciación de Eq. de Comp	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 328,9	\$ 3.946,7	
Total Gastos Administrativos:	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 4.775,2	\$ 57.302,5	53%

Anexo 13: Estado de Resultados proyectado para el año 2011

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	Part %
Gastos de Ventas														
Sueldos	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 1.100,0	\$ 13.200,0	
Comisiones	\$ 135,1	\$ 324,2	\$ 189,1	\$ 216,2	\$ 405,3	\$ 135,1	\$ 189,1	\$ 135,1	\$ 135,1	\$ 189,1	\$ 243,2	\$ 405,3	\$ 2.701,9	
Movilización	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 80,0	\$ 960,0	
Decimo Tercero	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 1.100,0	
Decimo Cuarto	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 28,3	\$ 340,0	
Fondo de Reserva	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 91,7	\$ 1.100,0	
Vacaciones	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 45,8	\$ 550,0	
Aporte Patronal	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 122,7	\$ 1.471,8	
Publicidad y Promoción	\$ 81,1	\$ 194,5	\$ 113,5	\$ 129,7	\$ 243,2	\$ 81,1	\$ 113,5	\$ 81,1	\$ 81,1	\$ 113,5	\$ 145,9	\$ 243,2	\$ 1.621,1	2%
Cuentas Incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 137,0	\$ 137,0	
Total Gastos de Ventas	\$ 1.776,3	\$ 2.078,9	\$ 1.862,8	\$ 1.906,0	\$ 2.208,6	\$ 1.776,3	\$ 1.862,8	\$ 1.776,3	\$ 1.776,3	\$ 1.862,8	\$ 1.949,2	\$ 2.345,5	\$ 23.181,8	21%
Total Gastos Operacionales:	\$ 6.551,5	\$ 6.854,1	\$ 6.638,0	\$ 6.681,2	\$ 6.983,8	\$ 6.551,5	\$ 6.638,0	\$ 6.551,5	\$ 6.551,5	\$ 6.638,0	\$ 6.724,4	\$ 7.120,8	\$ 80.484,3	74%
Utilidad Operacional:	\$ -2.228,3	\$ 3.521,1	\$ -586,0	\$ 235,6	\$ 5.985,0	\$ -2.228,3	\$ -586,0	\$ -2.228,3	\$ -2.228,3	\$ -586,0	\$ 1.057,2	\$ 5.848,0	\$ 5.975,7	6%
(-) Gastos No Operacionales:														
Gastos Financieros														
Intereses Banco Pacífico	\$ 97,8	\$ 96,5	\$ 95,2	\$ 94,0	\$ 92,7	\$ 91,4	\$ 90,1	\$ 88,8	\$ 87,4	\$ 86,1	\$ 84,7	\$ 83,4	\$ 1.087,9	
Total Gastos No Operacionales:	\$ 97,8	\$ 96,5	\$ 95,2	\$ 94,0	\$ 92,7	\$ 91,4	\$ 90,1	\$ 88,8	\$ 87,4	\$ 86,1	\$ 84,7	\$ 83,4	\$ 1.087,9	
Ganancia Antes de la PUT:	\$ -2.326,1	\$ 3.424,6	\$ -681,2	\$ 141,6	\$ 5.892,3	\$ -2.319,7	\$ -676,0	\$ -2.317,1	\$ -2.315,7	\$ -672,0	\$ 972,4	\$ 5.764,7	\$ 4.887,8	
(-) 15% P.U.T.	\$ -348,9	\$ 513,7	\$ -102,2	\$ 21,2	\$ 883,8	\$ -348,0	\$ -101,4	\$ -347,6	\$ -347,4	\$ -100,8	\$ 145,9	\$ 864,7	\$ 733,2	
Ganancia Antes del Impuesto:	\$ -1.977,2	\$ 2.910,9	\$ -579,0	\$ 120,4	\$ 5.008,5	\$ -1.971,7	\$ -574,6	\$ -1.969,5	\$ -1.968,4	\$ -571,2	\$ 826,6	\$ 4.900,0	\$ 4.154,6	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ -494,3	\$ 727,7	\$ -144,8	\$ 30,1	\$ 1.252,1	\$ -492,9	\$ -143,7	\$ -492,4	\$ -492,1	\$ -142,8	\$ 206,6	\$ 1.225,0	\$ 1.038,7	
Utilidad Neta	\$ -1.482,9	\$ 2.183,2	\$ -434,3	\$ 90,3	\$ 3.756,4	\$ -1.478,8	\$ -431,0	\$ -1.477,1	\$ -1.476,3	\$ -428,4	\$ 619,9	\$ 3.675,0	\$ 3.116,0	3%

Anexo 14

BALANCE GENERAL FINAL

31 - DICIEMBRE - 2011

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE		CORRIENTE	
CAJA - BANCOS	\$ 3.135,8	IESS	\$ 664,20
INVENTARIO DE MERC.	\$ -	13era.RUMUNERACIÓN	\$ 270,00
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 11.412,8	14ta. RUMUNERACIÓN	\$ 637,50
(-) PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	\$ -137,0	VACACIONES	\$ 1.620,00
Suministros de Oficina	\$ 500,0	FONDO DE RESERVA	\$ 1.620,00
Arrendos pagados por anticipado		PROVEEDORES	\$ 2.269,54
	\$ 14.911,7	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 9.634,63
		IMPTO. RENTA POR PAGAR	\$ 1.038,66
		15% POR PAGAR	\$ 733,17
FIJO		TOTAL PASIVOS	\$ 18.487,70
TERRENOS	-		
EDIFICIOS	\$ -	PATRIMONIO	
DEPRECIACION ACUM.	\$ - \$ -	CAPITAL	\$ 4.924,57
Muebles de Oficina	\$ 3.094,1	UTILIDAD	\$ 2.804,38
Dep. Acum	\$ -309,4 \$ 2.784,7	RESERVA LEGAL	\$ 311,60
Equipos de Oficina	\$ 431,2	UTILIDAD RETENIDA	\$ -
Dep. Acum	\$ -43,1 \$ 388,1		
Equipos de Computación	\$ 11.839,98	TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 8.040,55
Dep. Acum	\$ -3.946,7 \$ 7.893,3		
	\$ 11.066,1		
NO CORRIENTE			
Gastos de Constitución	\$ 550,0		
TOTAL DE ACTIVOS	26.528		26.528

Anexo 15: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Ingresos	
Variación	8%

Egresos	
Variación	2%

RUBROS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Por venta del servicio	\$ -	\$ 108.071,00	\$ 115.635,97	\$ 124.886,85	\$ 134.877,80	\$ 145.668,02
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 108.071,00	\$ 115.635,97	\$ 124.886,85	\$ 134.877,80	\$ 145.668,02
EGRESOS						
Inversión	\$ 16.415,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Operación y Mantenimiento	\$ -	\$ 98.303,32	\$ 100.269,39	\$ 102.274,78	\$ 105.343,02	\$ 106.396,45
TOTAL EGRESOS	\$ 16.415,25	\$ 98.303,32	\$ 100.269,39	\$ 102.274,78	\$ 105.343,02	\$ 106.396,45
FLUJO NETO (I - C)	\$ -16.415,25	\$ 9.767,68	\$ 15.366,58	\$ 22.612,07	\$ 29.534,77	\$ 39.271,57

Datos para el análisis						
Inversión	Importe					
	16.415					
Flujo de caja (neto anual)		Años				
	Inversión	1	2	3	4	5
	-16.415	9.768	15.367	22.612	29.535	39.272

Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.		
Tasa de descuento	%	
	12,00%	
V.A.N a cinco años	\$ 61.704,48	Valor positivo, inversión (en principio) factible
T.I.R a cinco años	90,62%	Valor inferior a la tasa, inversión a analizar con detalle.

Anexo 16: Análisis de Sensibilidad

Año: 2011

1 Datos para analizar

Servicios	
Precio de venta actual	
Ventas en unidades	
Total de Ingresos	

	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Prod. 5	Prod. 6	Prod. 7
\$	800,00	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00
	9	10	10	10	15	3	2
\$	7.200,0	\$ 15.000,0	\$ 10.000,0	\$ 10.000,0	\$ 16.500,0	\$ 3.000,0	\$ 2.400,0

Margen Bruto Total 25%

2 Análisis AUMENTO

Escenario 1 aumento en %	5,0%
Escenario 2 aumento en %	10,0%
Escenario 3 aumento en %	15,0%

Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Prod. 5	Prod. 6	Prod. 7
\$ 840,00	\$ 1.575,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.155,00	\$ 1.050,00	\$ 1.260,00
\$ 880,00	\$ 1.650,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.210,00	\$ 1.100,00	\$ 1.320,00
\$ 920,00	\$ 1.725,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.265,00	\$ 1.150,00	\$ 1.380,00

Margen si se mantiene los precios y aumentan en 15% Egresos 19%

Escenario 1	Margen Bruto Total	25%
Escenario 2	Margen Bruto Total	25%
Escenario 3	Margen Bruto Total	25%

3 Análisis DESCENSO

Escenario 1 descenso en %	5,0%
Escenario 2 descenso en %	10,0%
Escenario 3 descenso en %	15,0%

Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Prod. 5	Prod. 6	Prod. 7
\$ 760,0	\$ 1.425,0	\$ 950,0	\$ 950,0	\$ 1.045,0	\$ 950,0	\$ 1.140,0
\$ 720,0	\$ 1.350,0	\$ 900,0	\$ 900,0	\$ 990,0	\$ 900,0	\$ 1.080,0
\$ 680,0	\$ 2.999,9	\$ 1.999,9	\$ 1.999,9	\$ 2.199,9	\$ 1.999,9	\$ 2.399,9

Margen si se mantiene los precios y aumentan en 15% Egresos 40%

Escenario 1	Margen Bruto Total	25%
Escenario 2	Margen Bruto Total	25%
Escenario 3	Margen Bruto Total	67%

Anexo 16: Análisis de Sensibilidad

Año: 2011

1 Datos para analizar

Servicios	
Precio de venta actual	
Ventas en unidades	
Total de Ingresos	

	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10	Prod. 11	Prod. 12	Prod. 13	Total Ingresos
\$	2.200,00	800,00	1.500,00	1.500,00	1.200,00	1.000,00	
1		8	6	7	4	4	
\$	2.200,0	6.400,0	9.000,0	10.500,0	4.800,0	4.000,0	108.075,0

2 Análisis AUMENTO

Escenario 1 aumento en %	5,0%
Escenario 2 aumento en %	10,0%
Escenario 3 aumento en %	15,0%

Margen si se mantiene los precios y aumentan en 15% Egresos

19%

Egresos	
Gastos Administrativos	\$ 53.003,32
Gastos de Ventas	\$ 23.010,56
Total de Egresos	\$ 76.013,88

	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10	Prod. 11	Prod. 12	Prod. 13	Total Ingresos
\$	2.310,00	840,00	1.575,00	1.575,00	1.260,00	1.050,00	106.050,00
\$	2.420,00	880,00	1.650,00	1.650,00	1.320,00	1.100,00	111.100,00
\$	2.530,00	920,00	1.725,00	1.725,00	1.380,00	1.150,00	116.150,00

3 Análisis DESCENSO

Escenario 1 descenso en %	5,0%
Escenario 2 descenso en %	10,0%
Escenario 3 descenso en %	15,0%

Margen si se mantiene los precios y aumentan en 15% Egresos

40%

	Prod. 8	Prod. 9	Prod. 10	Prod. 11	Prod. 12	Prod. 13	Total Ingresos
\$	2.090,0	760,0	1.425,0	1.425,0	1.140,0	950,0	95.950,00
\$	1.980,0	720,0	1.350,0	1.350,0	1.080,0	900,0	90.900,00
\$	4.399,9	1.599,9	2.999,9	2.999,9	2.399,9	1.999,9	193.708,00

Egresos	
Escenario 1 descenso en %	5,0%
Escenario 2 descenso en %	10,0%
Escenario 3 descenso en %	15,0%

Regresar Ppto. Ventas

Anexo 17: PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL: DETALLE DE ACTIVIDADES

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Valor Total
Asesoría de Marketing	\$ -	\$ 800	\$ 1.600	\$ -	\$ 800	\$ 1.600	\$ 800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.600	\$ 7.200
Estudios de mercado	\$ 1.500	\$ -	\$ 3.000	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 15.000
Plan Estratégico Negocio	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ 2.000	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ 2.000	\$ -	\$ 1.000	\$ 10.000
Plan Estratégico de Marketing	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ -	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ 2.000	\$ -	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ 10.000
Retail & Events	\$ -	\$ 3.300	\$ -	\$ 1.100	\$ 2.200	\$ 1.100	\$ -	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 2.200	\$ 3.300	\$ 16.500
E-mail marketing	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ 3.000
Mobile marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200	\$ 2.400
Marketing Digital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200	\$ 2.200
Identidad e imagen corporativa	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ -	\$ 800	\$ -	\$ 800	\$ -	\$ 800	\$ -	\$ 800	\$ 800	\$ 6.400
Planificación y gestión de medios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 9.000
Relaciones Públicas	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.500
Para lanzamiento de nuevos	\$ -	\$ 1.200	\$ -	\$ -	\$ 2.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200	\$ -	\$ 4.800
Para relanzamiento de productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000
Total Proyección Ventas	\$ 5.800	\$ 10.100	\$ 7.900	\$ 8.100	\$ 15.400	\$ 5.700	\$ 8.100	\$ 4.100	\$ 4.900	\$ 6.600	\$ 9.700	\$ 14.600	\$ 101.000

Acciones y medios		PLAN ANUAL																							
Tipo de Acción	Medio	Características	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIE	OCTUB	NOVIEM	DICIEM											
Publicidad Prensa	El Universo	1/4 página color		1			1							1											
Publicidad Prensa	Expreso	1/4 página color			1			1		1		1													
Publicidad Prensa	Metro	1/4 página color				1		1																	
Publicidad Prensa	Albonoticias	1/4 pagina color					1				1		1												
Publicidad Radio	Canela	Cuña 10"	1		1	1		1		1	1			1											
Publicidad Revistas	CAPIG	Página color																							
Trademarketing	Offset	60.000 volantes	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1											
Trademarketing	Offset	30.000 afiches			1							1													
Relaciones Públicas	Veritas	Feria PYMES + stand										1													
Relaciones Públicas	Veritas	Auspicio Feria PYMES										1													
Total			0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	3	0	0	1	2