



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Estrategias de crecimiento y su incidencia en el  
nivel de ventas de la empresa Inverneg S.A.”**

**Autor: María Belén Garcés Cabezas**

**Tutor: Dra. MBA Olga Susana Jiménez Calvopiña**

**AMBATO – ECUADOR**

**ABRIL - 2016**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Dra. MBA Olga Susana Jiménez Calvopiña

CERTIFICO:

Que el presente proyecto ha sido revisado prolijamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 29 de octubre 2015

-----

Dra. MBA Olga Susana Jiménez Calvopiña

C.I. 1801091651

TUTORA

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, María Belén Garcés Cabezas, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

-----

María Belén Garcés Cabezas

C.I. 1713914172

AUTORA

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta proyecto, dentro de la regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

María Belén Garcés Cabezas

C.I.: 1713914172

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

**Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**

**C.I.:17909032906**

---

**Dr. Juan Carlos Castro Analuiza**

**C.I.: 1201801768**

Ambato, 22 de marzo del 2016.

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios por sus bendiciones y a mi madre la Sra. Doña Olga Cabezas que a pesar de que hoy ya no está presente fue mi apoyo en esta meta y mi más grande ejemplo e inspiración de fuerza ante la vida.*

*Belén Garcés*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, autoridades, personal docente y administrativo y a mis maestros quienes con su conocimiento hicieron posible el desarrollo intelectual de forma adecuada para poder desenvolverme en diversas situaciones de la sociedad.

A la Dra. MBA Olga Jiménez por la guía y aporte de conocimientos en el desarrollo del presente trabajo investigativo y finalmente a la empresa Inverneg S.A. por la apertura y facilidades brindadas para el desarrollo del proyecto de investigación

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>i</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>ii</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico .....	4
1.2.3. Prognosis .....	5
1.2.4. Formulación del problema .....	6
1.2.5. Preguntas directrices o Interrogantes .....	6
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4. OBJETIVOS .....	8
1.4.1. General .....	8
1.4.2. Específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>



2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	10
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	12
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	14
2.5. HIPÓTESIS .....	25
2.5.1. Señalamientos de la variable de la hipótesis .....	25
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
3.1. ENFOQUE .....	26
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.1. Experimental .....	27
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	27
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	29
3.5.1. VARIABLE: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	29
3.5.2. Variable: Nivel de Ventas .....	30
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	31
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	31
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
4.1.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS.....	34
4.1.1.1. Comportamiento de ventas de la línea de filtros.....	35
4.1.1.2. Comportamiento de ventas de la línea de lubricantes.....	37
4.1.1.3. Comportamiento de ventas de la línea de bujías.....	39
4.1.1.4. Comportamiento de ventas de la línea de aditivos.....	41
4.1.1.5. Comportamiento de ventas totales .....	43
4.1.2. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DURANTE EL PERÍODO 2011– 2015 .....	44

4.1.3. ANÁLISIS A CLIENTES DE INVERNEG S.A. ....	45
4.1.4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA LÍNEA DE LUBRICANTES .....	47
4.1.5. MEDICIÓN DEL RETORNO INTERNO DE LA INVERSIÓN .....	48
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>49</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>49</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	49
5.2. RECOMENDACIONES .....	51
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>52</b>
<b>6. PROPUESTA .....</b>	<b>52</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	52
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	53
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	54
6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	55
6.4.1. Objetivo General .....	55
6.4.2. Objetivos Específicos.....	55
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	55
6.5.1. Socio - Cultural .....	55
6.5.2. Tecnológica.....	55
6.5.3. Económica.....	56
6.5.4. Político – Legal .....	56
6.6. MODELO GRÁFICO .....	57
6.7. MODELO VERBAL.....	58
6.8. MODELO OPERATIVO .....	63
6.8.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	63
6.8.1.1. Matriz FODA estratégico.....	64
6.8.1.2. Matriz BCG.....	65
6.8.1.3. Análisis margen de utilidad de cada línea de productos .....	67
6.8.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	68
6.8.2.1. Misión .....	68

6.8.2.2. Visión .....	69
6.8.2.3. Valores .....	69
6.8.2.4. Políticas Empresariales .....	69
6.8.2.4. Filosofía de Inverneg.....	70
6.8.2.4.1. Especialización.....	70
6.8.2.4.2. Calidad .....	70
6.8.2.4.3. Servicio al cliente .....	70
6.8.3. SEGMENTACION DE MERCADO .....	70
6.8.3.1. Mercado meta.....	72
6.8.4. MIX DE MARKETING.....	72
6.8.4.1. Producto .....	72
6.8.4.2. Portafolio de productos .....	73
6.8.4.2. Precio .....	73
6.8.4.3. Plaza.....	73
6.8.4.4. Mezcla promocional.....	74
6.8.4.4.1. Venta personal.....	75
6.8.4.4.2. Promoción de ventas .....	76
6.8.4.4.3. Publicidad en el punto de venta .....	79
6.8.4.4.3. Relaciones públicas.....	81
6.9. PRESUPUESTO .....	82
6.11. ADMINISTRACIÓN.....	84
6.11.1. Cronograma de actividades .....	85
6.11.2. Estructura organizacional.....	86
6.11.3. Proyección de ventas.....	87
6.12. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estrategias de crecimiento.....	29
Ilustración 2: Diseño de Estrategia de Penetración en el mercado.....	69
Ilustración 3: Matriz FODA Estratégico.....	76
Ilustración 4: Matriz BCG.....	77
Ilustración 5: Lubricante Kendall.....	84
Ilustración 6: Uniforme para impulsadora.....	90
Ilustración 7: Diseño de esferos.....	90
Ilustración 8: Diseño de llavero 1.....	91
Ilustración 9: Diseño de llavero 2.....	91
Ilustración 10: Diseño de gorras.....	91
Ilustración 11: Diseño de camisetas.....	91
Ilustración 12: Diseño 1 de Banner.....	93
Ilustración 13: Diseño 2 de Banner.....	93
Ilustración 14: Diseño 1 de colgante.....	93
Ilustración 15: Diseño 2 de colgante.....	93
Ilustración 16: Organigrama.....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas Netas (Filtros).....	35
Gráfico 2: Ventas Netas (Lubricantes).....	37
Gráfico 3: Ventas Netas (Bujías).....	39
Gráfico 4: Ventas Netas (Aditivos).....	41
Gráfico 5: Consolidado de las venta totales (Filtros, Lubricantes, Bujías y Aditivos).....	43

Gráfico 6: Participación de líneas de productos.....	44
Gráfico 7: Categorización y participación de clientes .....	46
Gráfico 8: Margen de utilidad .....	67

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Estrategias de crecimiento.....	29
Cuadro 2: Nivel de ventas .....	30
Cuadro 3: Análisis situacional .....	34
Cuadro 4: Estrategias utilizadas en la línea de filtros .....	47
Cuadro 5: Cálculo del R.O.I.....	48
Cuadro 6: Tasa de crecimiento / Participación en el mercado .....	66
Cuadro 7: Segmentación de mercado.....	71
Cuadro 8: Portafolio de productos .....	73
Cuadro 9: Diseño de actividades de venta personal.....	75
Cuadro 10: Diseño de actividades de promoción de ventas.....	76
Cuadro 11: Diseño de actividades de publicidad en el punto de venta.....	79
Cuadro 12: Diseño de actividades de Relaciones Públicas .....	81
Cuadro 13: Presupuesto .....	82
Cuadro 14: Cronograma de actividades .....	85
Cuadro 15: Ventas año 2015 .....	87
Cuadro 16: Ventas proyectadas año 2016.....	87
Cuadro 17: Matriz de evaluación .....	88
Cuadro 18: Matriz de monitoreo .....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Inverneg S.A. es una empresa que se dedica a la distribución y a la venta especializada de filtros y lubricantes, brindando un servicio oportuno a los clientes, mediante los despachos precisos de sus pedidos, además de la excelente asesoría y atención personalizada, otorgando productos de calidad con respaldo y garantía que ofrece el fabricante.

El nivel de ventas es un tema de vital importancia para las empresas y debido a la competencia las empresas se enfrentan y están en la necesidad de implantar estrategias en los diferentes mercados con nuevas reglas, en donde permitan dar a conocer al cliente una vía diferenciación de producto, creando así una necesidad urgente de aumentar la productividad y competitividad en las empresas, es por ello que se realiza un estudio minucioso del problema que enfrenta Inverneg S.A.

Inverneg S.A. tiene como propósito fundamental de que la empresa sea rentable y de aumentar su cuota de mercado, mediante el estudio y manejo adecuado de las diferentes estrategias que contribuyan al crecimiento empresarial.

La propuesta se enfoca en crear una mezcla promocional para reforzar las actividades que realiza la fuerza de ventas. Con esta propuesta se pretende incentivar el crecimiento empresarial, logrando cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, utilizando estrategias para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa y hacer frente a las amenazas del mismo, contribuyendo además con la adecuada identificación análisis y tratamiento de las actividades del negocio de una forma eficiente para lograr efectividad de su gestión y la capacidad operativa, así como la salvaguarda de los recursos de Inverneg S.A

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Inverneg S.A. is a company dedicated to the distribution and specialized sale of filters and lubricants, providing timely service to customers through accurate shipments of orders, in addition to the excellent advice and personalized service, providing quality products with support and warranty offered by the manufacturer.

The level of sales is an issue of vital importance for companies and due to competition companies face and are in the need to implement strategies in different markets with new rules , where to publicize the customer a way differentiation product, thus creating an urgent need to increase productivity and competitiveness in business , which is why a thorough study of the problem facing Inverneg S.A. is done

Inverneg S.A. fundamental purpose of the company is profitable and to increase their market share, through study and proper management of the different strategies that contribute to business growth.

The proposal focuses on creating a promotional mix to reinforce the activities of the sales force. This proposal aims to encourage business growth, achieving meet the objectives with the least resources in the shortest time possible, using strategies to take advantage of opportunities that arise in the business environment and addressing threats thereof, also contributing to the proper identification and treatment analysis of business activities in an efficient way to achieve your managerial effectiveness and operational capacity and safeguarding resources Inverneg SA

## INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación está basado en “Estrategias de crecimiento y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa INVERNEG S.A. de la ciudad de Ambato.”, que permitirá el crecimiento y la toma adecuada de decisiones en la empresa, para lo cual se plantea seis capítulos que son detallados a continuación:

En el primer capítulo se plantea el problema realizando una análisis macro meso y micro del mismo, se establece el tema de la investigación determinando sus respectivos objetivos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, permitiendo ser soporte para la investigación, la misma que se fundamenta filosófica y legalmente, se formula la hipótesis y el señalamiento respectivo de las variables.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación en donde se explica los tipos de investigación utilizados así como las modalidades.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis detallado del comportamiento de las ventas así como de varios factores que permitieron identificar la situación de la empresa para la toma de decisiones.

En el quinto capítulo se establecen conclusiones de la investigación realizada y se proponen las diferentes recomendaciones.

Finalmente en el sexto capítulo se describe la propuesta que permitirá dar solución a la problemática de la empresa; en la cual se realiza un análisis situacional, el direccionamiento estratégico de la empresa, y se define la estrategia que contribuirá al crecimiento del nivel de ventas de la empresa Inverneg S.A.



## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias de crecimiento y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

Es innegable notar que en los últimos años el Ecuador ha atravesado una disminución de sus actividades en el sector de empresas importadoras debido a las restricciones impuestas por el gobierno.

De acuerdo al Comité Empresarial Ecuatoriano ( 2014), nos menciona que uno de los factores clave para determinar el curso complicado de la economía y por ende la baja en las ventas de las empresas constituye la caída del precio del barril del petróleo puesto que el Ingreso Nacional está basado en la apreciación del dólar y

los ingresos petroleros.

A esto debemos agregar que el Gobierno ha realizado varios ajustes, a través de la Resolución-011-2015 (2014), del Comité de Comercio Exterior (COMEX) emitida el 06 de marzo de 2015 y puesta en vigencia a partir del 11 de marzo de 2015, se estableció una sobretasa arancelaria para regular el nivel de importaciones lo cual ha afectado alrededor de un 5% al 15% solo en las tasas arancelarias en lo que se refiere al sector comercializador de productos automotrices, a esto se suma la disminución de cupos en las importaciones, factores que ha tenido un alto impacto principalmente en el sector mencionado.

De acuerdo a Salame (2013), hoy en día la estructura del mercado ha cambiado pues el país se enfrenta a estructuras de competencia monopolística y con alianzas estratégicas entre competidores lo que genera nuevas reglas empujando así a las empresas a la necesidad de aumentar su productividad y competitividad para de esta manera enfrentarse de una mejor forma a la competencia aguda existente.

Tungurahua es una provincia central cuya ubicación geográfica es privilegiada por lo que la aplicación de estrategias de crecimiento se vuelve en fortalezas a aprovechar por las empresas.

Inverneg S. A. es una empresa que se dedica a la comercialización al por mayor de todo tipo de Filtros, Lubricantes, Bujías y Aditivos para motores a gasolina y a diésel, se encuentra ubicada en la Cdla. La Floresta. Calle Isaías Toro Ruiz S/N y Bolívar Sevilla (esquina). Tiene una cobertura hacia las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo y Pastaza. Teniendo en cuenta que cubre a varias provincias cuenta con seis vendedores externos. Cabe señalar que Inverneg posee la importación y distribución exclusiva de sus marcas por lo que cuentan con el respaldo y la garantía que ofrecen los fabricantes, haciendo de esta manera que se brinde productos de la más alta calidad y tecnología, lo que se

considera como un factor de suma importancia a la hora de competir en el mercado, sin embargo la aplicación de restricciones en las importaciones represento una amenaza y tuvo un importante impacto ya que su cupo de importación se redujo en un 30%, además de las medidas arancelarias que se aplicaron y que tuvieron como efecto el incremento del 50% en el precio de sus productos, esto con el fin de evitar un recorte de personal. Además las estrategias de crecimiento no han sido aprovechadas de la mejor manera por lo que su nivel de ventas no ha tenido el crecimiento esperado.

Las marcas que Inverneg S.A. ofrece en el mercado son: Kendall, Luberfiner, Super 2000, Hengst, Permatex, Tecfil, Shogun, NGK, Sakura, Fleetguard, Champ, Racor, Prestone, las mismas que son reconocidas a nivel nacional por su calidad y tecnología.

### **1.2.2. Análisis crítico**

La disminución de las ventas en la empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato se ha presentado por varios factores detallados a continuación:

La ausencia de investigación de mercado hace que se tomen decisiones empíricas y en la mayoría de las ocasiones no sean las más oportunas para la empresa, ya que no existe una apropiada segmentación de mercado, afectando la rentabilidad de la empresa ya que se desconoce a qué grupo objetivo debe dirigirse por ende no satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes viéndose reflejado en la baja participación de mercado, ya que no se adaptan sus exigencias.

Se ha detectado que se desconocen de estrategias de mercado lo que ha provocado que no se las apliquen, además que no se realicen las actividades y acciones necesarias para aumentar las ventas en la empresa, lo que conlleva a no pueda generar crecimiento e innovación y por lo tanto no puede adaptarse con facilidad a las variaciones que constantemente presenta el mercado dando así más apertura

hacia la competencia.

Cabe señalar que es de vital importancia complacer al cliente en sus exigencias, ya que el incremento de la competencia cada vez es mayor, es por ello que la empresa pierde clientes y por ende se ve afectado las ventas Inverneg debe optar por ir cada vez mejorando la calidad del producto y el servicio que ofrece buscando la invocación constante que satisfaga y supere las expectativas de sus clientes.

### **1.2.3. Prognosis**

Si en Inverneg no existe investigación de mercado existirá una baja participación en el mercado, lo cual debe ser tomado en cuenta por los directivos de la empresa, el conocer que es importante realizar investigaciones de mercado ayudará a la toma correcta de decisiones ya que se tiene información oportuna del mercado objetivo teniendo alternativas para ser más competitivos, permitiendo conocer cuáles son las necesidades de los clientes y como satisfacerlos.

Si en la empresa Inverneg desconocen de estrategias de mercado no se logrará un nivel de ventas adecuado, lo que incidirá en la productividad y en el decremento de las utilidades. Cabe señalar que el planteamiento de estrategias de mercado es la base primordial para que cualquier tipo de organización tenga una permanencia prolongada en el mercado debido a que constituye el alcance de objetivos.

Es fundamenta señalar que el incremento de la competencia obliga a que se mejoren frecuentemente sus actividades en Inverneg, ya que la continua innovación y aumento de campañas publicitarias por parte de la competencia logrará que exista mayor preferencia hacia los rivales de Inverneg, generando así pérdida de clientes y por ende el nivel de ventas no solo permanecerá estático sino

se irá reduciendo con el paso del tiempo.

#### 1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera influyen las estrategias de crecimiento en las ventas en la empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.5. Preguntas directrices o Interrogantes

- ¿De qué forma han disminuido las ventas en la empresa Inverneg S.A sin la aplicación de estrategias de crecimiento?
- ¿Qué estrategias de crecimiento son las adecuadas para incrementar las ventas en la empresa Inverneg?
- ¿Cómo se debe implementar las estrategias de crecimiento para mejorar las ventas de la empresa Inverneg?

#### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

<b>Campo:</b>	Administración
<b>Área:</b>	Mercadotecnia
<b>Aspecto:</b>	Estrategias de Crecimiento

**Límite espacial:** La investigación se llevó a cabo en la empresa Inverneg ubicada en la ciudad de Ambato, Cdla. La Floresta. Calle Isaías Toro Ruiz S/N y Bolívar

Sevilla (esquina)



**Límite temporal:** La investigación se llevó a cabo en el período Enero – 2016

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de poseer estrategias de crecimiento en Inverneg ayudaran a crear ventajas competitivas en el mercado, ya que involucra un estudio completo del entorno tanto interno como externo, además permite que la empresa no invierta altas cantidades de dinero logrando un aumento de su rentabilidad sin tener que cambiar su presupuesto de una manera drástica, incrementando su liquidez asegurando así a la empresa permanencia en el mercado.

El beneficio que brindan tener estrategias de crecimiento es el contribuir no solo al desarrollo y crecimiento económico de la empresa sino también al desarrollo económico de la ciudad, mejorando el estilo y calidad de vida de sus habitantes.

Inverneg al ser una empresa que constituye una fuente de ingresos para varias familias, no puede estar apartada de los constantes cambios, por lo cual debe combinar la dinámica y el buen uso de estrategias de crecimiento que permitan dar a la empresa los resultados deseados depende del rendimiento de su departamento

de ventas para generar ingresos que le permitan desarrollar sus actividades, el objetivo de ayudar al desarrollo de la organización, el presente trabajo se fundamenta en contribuir al crecimiento de Inverneg.

La investigación se realiza en base a los conocimientos adquiridos en la formación de la carrera y además se cuenta con la experiencia en el manejo de este tema por lo tanto se puede considerar que es factible llevarla a cabo. Al mismo tiempo es viable la investigación al contar con el respaldo y patrocinio de los propietarios de la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

- Determinar que estrategias de crecimiento permiten mejorar el nivel de ventas de la Empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Específicos**

- Analizar el comportamiento de las ventas para identificar la situación actual de Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato en los últimos cinco años.
- Analizar las estrategias de crecimiento que está utilizando actualmente la empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato para diseñar una estrategia adecuada.
- Diseñar estrategias de crecimiento que permitan incrementar las ventas de la empresa Inverneg S.A. de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de realizar una revisión y análisis bibliográfico, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos que contribuyen al desarrollo del problema planteado:

De acuerdo con Barona (2011), quien desarrolla un proyecto de investigación con el tema: “La Aplicación de estrategias de crecimiento externo para la maximización de las ventas de la compañía de fumigación y servicios “Tecnifuss Cía. Ltda.” en la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Ambato nos explica que frente al mínimo porcentaje de participación en el mercado se hace necesario analizar e investigar la factibilidad de abrir nuevo mercado con la mejora continua de las estrategias vigentes en la



empresa y la aplicación de nuevas estrategias de crecimiento para que de esta manera el nivel de ventas se incremente constituyéndose en una empresa sólida en el mercado a nivel nacional

Por su parte Guatumillo (2012), en su tema de investigación “Estrategias de crecimiento y su influencia en las ventas de calzado industrial HG Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta que la comercialización del calzado industrial presenta fuerte competencia lo que hace que al existir un mismo mercado más el incremento de la competencia, es decir, la oferta incrementa y la demanda se mantiene constante hará que las ventas se reduzcan, además el contar con vendedores que no tienen ningún compromiso con la empresa hace que se limiten a mantenerse únicamente con los clientes actuales, en vista de esto se hace necesario analizar la factibilidad de aplicar estrategias de crecimiento y abrir nuevo mercado para así maximizar las ventas de la empresa logrando un crecimiento sostenido.

Finalmente Espín (2011), en su proyecto de investigación denominado como “Las estrategias de marketing y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa Puertas Enrollables Espín en la ciudad de Ambato”, menciona que la inadecuada organización de la empresa así como el desconocimiento de la misma y los productos que ofrece por parte de potenciales clientes está logrando que no mantenga un crecimiento ideal y sostenido por lo tanto no genera la rentabilidad deseada, haciéndose necesario diagnosticar cuáles son las causas para dicho problema para así generar soluciones mediante estrategias efectivas que permitan el crecimiento de la empresa.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se realiza mediante un análisis exhaustivo de la problemática que es la disminución del nivel de ventas en la empresa INVERNEG, en donde se analiza, interpreta y explica cada una de las variables

con el fin de dar solución al problema que incide en la empresa para ello se realiza una investigación en base a un análisis crítico propositivo el mismo que nos permite involucrarnos, interpretar, explicar y cuestionar a realidad existente en la empresa de una manera directa con la finalidad de determinar causas y efectos existentes a raíz del problema planteado.

Cuando mencionamos que utilizamos el paradigma crítico propositivo se refiere a cuestionar los esquemas o moldes para hacer la investigación en donde están relacionadas con la recolección de la información hacer un análisis para de esta manera poder plantear alternativas de solución que permitan el mejoramiento de la empresa, mediante la sinergia y la pro actividad.

Cabe señalar que el estudio que se está realizando mediante el paradigma crítico propositivo brinda un pensamiento realista y un punto de vista subjetivo de la problemática, mediante un proceso de toma de decisiones a través de la capacidad crítica del investigador basados en la práctica y el sentido.

El estudio trata de interrelacionar el ambiente interno y externo de la empresa INVERNEG S.A. con el fin de obtener toda la información necesaria que nos permita conocer los aspectos más relevantes del problema para así encontrarnos en la capacidad de formular los cambios necesarios que la misma requiera.

Es así que mediante la investigación analizamos cada una de las estrategias de crecimiento para aplicar la más adecuada que nos permita hacer frente a la disminución de ventas por las que atraviesa Inverneg S.A.

La información con la que se trabajó fue recopilada directamente del entorno en el cual se desarrolla la empresa pues con su colaboración oportuna y con la información se pudo proponer la mejor solución del caso.

Los paradigmas sirven de molde para poder poner en acción el tratamiento respectivo al problema, conforme el transcurso de la investigación y el respectivo análisis de la información obtenida se realizaron alternativas de solución para

generar cambios en la empresa ayudando a sobresalir en el mercado siendo más competitivos, ofreciendo a sus clientes productos y servicios de calidad.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La investigación se respalda en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:

#### **CAPÍTULO II**

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

##### **CAPÍTULO II**

##### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

Art. 4.- DERECHOS DEL CONSUMIDOR.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- OBLIGACIONES DEL CONSUMIDOR.-** Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el medio ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y, Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **Marketing**

Para Arellano (2013), el marketing se lo define como un proceso social que está dirigido a satisfacer las necesidades de individuos y organizaciones que generen utilidades, adicionando a esto Lacalle (2014), nos menciona que su objetivo principal es satisfacer necesidades que pueda experimentar el cliente, encargándose de estudiar a los consumidores con sus necesidades e intereses tratándolos de manipular con el objetivo de lograr su atracción. Además de acuerdo con Silva (2014a), establece que el marketing tiene dos aspectos relevantes que son la investigación porque se la debe realizar siempre y el aspecto cultural puesto que a partir de este los servicios o productos atraviesan transformaciones y pasarlos por alto sería un gran error porque la competencia nos llevaría mucha ventaja.

“El marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor” (Casado & Sellers, 2006, p.24).

Por lo tanto podemos concluir que el marketing está enfocado principalmente a la satisfacción de los clientes a través de un proceso que comprende diversas actividades como son: el detectar las necesidades, orientar deseos, estimular la demanda y por ultimo desarrollar la oferta generando utilidades a la organización.

### **Marketing estratégico**

Para Arnaiz (2013), el marketing estratégico se centra principalmente en analizar las necesidades y deseos de los consumidores definiendo las estrategias a desarrollar, todo esto se lleva a cabo en función de dos ejes principales que son la empresa y sus competidores. Por otro lado Collado (2014), nos dice que el

marketing estratégico se centra en definir la forma de desarrollar adecuadamente las estrategias de forma que se potencien las fortalezas de la empresa en función de las oportunidades que brinda el mercado. Es conveniente también mencionar a Robben (2012), quien nos aporta que el marketing estratégico busca crear una ventaja competitiva a través de la correcta asignación de recursos de marketing.

Es importante recalcar que el marketing estratégico es de gran importancia para el posicionamiento de la empresa siempre y cuando desarrolle correctamente sus estrategias de marketing y adquiera ventajas competitivas llevando un análisis continuo tanto de la organización como del mercado con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor.

### **Estrategias competitivas**

Se define como:

“La que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto” (Carrión, 2012, p. 195).

De acuerdo con este concepto Segovia (2014), nos menciona que las estrategias competitivas resultan ser una de las claves fundamentales para el posicionamiento de las organizaciones. Así mismo Carrión (2012), nos añade que este tipo de estrategias busca conseguir posiciones competitivas que sean sostenibles en el mercado.

Es decir las estrategias competitivas suponen crear posiciones defendibles que son determinantes para que las empresas puedan llegar a una posición competitiva en el mercado de forma que se maximicen sus resultados

Cabe destacar que para el correcto desarrollo de una estrategia competitiva es fundamental analizar a nuestro competidor desde todos los aspectos posibles, analizar el mercado y el perfil de nuestro producto.

## Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento de acuerdo con Harrison & St. John H. (2012), se destinan a incrementar las actividades de la organización y la viabilidad de sus actividades Para Munuera (2012), la aplicación de estrategias de crecimiento son ideales cuando existe una elevada intensidad competitiva en el mercado.

Por su parte Díaz de Santos (2010), establece que para aplicar estrategias de crecimiento se debe tomar en cuenta las barreras internas y externas que se presentan con mayor frecuencia a fin de evitar que el resultado obtenido sea inútil. A esto se añade según Ediciones Deusto (2013), que al aplicarlas otorga la oportunidad de generar beneficios y aumentar el valor de la empresa anteponiendo el principio de que los directivos deben pensar como clientes.

De esta forma concluimos que las estrategias de crecimiento se aplican principalmente para incrementar las operaciones en la empresa y por ende sus beneficios que guían el desarrollo de la empresa mediante la creación de nuevas tendencias y la introducción de nuevas reglas en el mercado para de esta forma alcanzar una rentabilidad óptima.

Una de las herramientas óptimas para aquellas empresas que se proponen objetivos de crecimiento es la matriz Producto – Mercado que fue desarrollada por Igor Ansoff y que se muestra a continuación:

**Ilustración 17:** Estrategias de crecimiento



**Fuente:** Díaz de Santos (2010)

## **Estrategias de Penetración de mercados**

“Las estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercado actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.” (Fred, 2011, p. 165).

De acuerdo con esta definición Harrison (2012), añade que una de las formas para penetrar en el mercado es a través del incremento de esfuerzos publicitarios o la oferta de artículos promocionales.

A esta definición Díaz de Santos (2010), nos indica que su objetivo principal es obtener ventajas competitivas mediante la aplicación agresiva y eficaz de diversas actividades de marketing. Para una mejor comprensión Ballesteros (2010), nos explica que en la aplicación de este tipo de estrategias los canales de distribución del producto no están predeterminados puestos que evolucionan en función de la estrategia aplicada.

Es así que podemos concluir que a través de las estrategias de penetración en el mercado se pretende alcanzar que la empresa tenga una mayor participación en el mercado, es decir, aumentar el consumo de los clientes por medio de diversas actividades intensivas con los productos o servicios que ya posee la empresa en los mercados actuales, un ejemplo claro de esto resulta la aplicación de venta cruzada, la misma que consiste en ofrecer el ofrecer el producto con servicios complementarios a un mismo cliente logrando de esta forma fidelizar al cliente e incrementar mis ventas.

Otra de las actividades para lograr este tipo de estrategias se centra en reposicionar la marca del producto, organizar acciones promocionales o a su vez racionalizar el mercado a través de una concentración en los segmentos más rentables de la empresa recurriendo a los mejores distribuidores.

Una de las ventajas que podemos notar al aplicar estas estrategias es que nos movemos en un ámbito de mayor seguridad pues trabajamos con productos de los



cuales ya se tiene un conocimiento profundo y los desarrollamos sobre mercados que gozan de la misma condición.

### **Estrategias de desarrollo del mercado**

“Constituye una estrategia predominante, que implica la promoción de productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos de mercado para ser atendidos mediante nuevos canales” (Mintzberg, Brian, & Voyer, 2010, p. 112).

Para Díaz de Santos (2010), el objetivo de esta estrategia es añadir nuevas características al producto o ampliar la línea de productos. Silva (2013), determina que para desarrollar correctamente este tipo de estrategias la clave se encuentra en diagnosticar las tendencias actuales, su estructura y evolución de los sectores tanto débiles como fuertes. García (2011), también concuerda con esto y establece que para desarrollar nuevos mercados se debe analizar factores como la política, demografía, cultura, medioambiente tecnología y economía porque influyen directamente en los clientes y son los determinantes de su comportamiento.

Finalmente Gottret (2011), nos dice que las estrategias de desarrollo de mercados consisten en identificar oportunidades de nuevos segmentos para incrementar el nivel de ventas de los productos que ya dispone la empresa a través de diversas actividades como por ejemplo experimentar en nuevas zonas geográficas.

Como se puede apreciar las empresas que se orienten a alcanzar una mayor participación del mercado con productos existentes que se encuentren en declive deberá acoger una estrategia de desarrollo del mercado, un ejemplo claro de esto podría ser las ventas por canales online, establecer nuevos acuerdos con distribuidores o crear circuitos de distribución

## **Estrategias de desarrollo del producto**

Para Munuera (2012), desarrollar un producto constituye un desafío en el que se debe equilibrar el coste como el desarrollo es decir tendrá que ser atractivo para el cliente y asequible el costo de su producción de forma que maximice el éxito del producto. Otro factor de riesgo constituye la tecnología que hace que el mercado experimente constantes cambios. A esto Kotler (2006), nos amplía el concepto y menciona que el desarrollo de productos se lo puede realizar de dos formas: por adquisición, es decir comprando otras franquicias o por desarrollo empleando sus propios laboratorios.

García (2011), nos menciona que:

*“La estrategia de creación de productos se apoya en la búsqueda de mayores ventas mediante la creación de nuevos productos o productos mejorados para sus mercados actuales. La empresa puede crear nuevos aspectos del producto, o de su contenido, nuevas versiones de calidad del producto, creando modelos y tamaños adicionales” (p. 730).*

Por su parte Kotler (2006), concuerda con este concepto al decir que una estrategia de desarrollo de productos consiste en ofrecer nuevos productos en segmentos actuales añadiendo Alemán (2012), que en este ámbito la gerencia tiene la opción de apoyarse en los canales de distribución que ya están establecidos con la idea de atraer cliente satisfechos con la premisa de que existe ya una experiencia positiva con los servicios o productos actuales

Resulta de gran importancia aplicar estrategias de nuevos productos en organizaciones que experimenten constantes cambios en el mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades que se crearon fruto de dichos movimientos sin dejar de mencionar que uno de los factores relevantes involucra necesariamente el establecer una gran investigación.

Cuando hablamos de desarrollar un producto nos podemos referir a ampliar la gama de productos, rejuvenecimiento de una línea de productos como por ejemplo a través del lanzamiento de productos verdes amigos del entorno.

### **Estrategias de Diversificación**

Se define como:

“La entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en sus estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos”(Huerta, Martínez, & Navas, 2012, p. 60).

De acuerdo a Munuera (2012), nos explica que la clave para las estrategias de diversificación es que deben existir relaciones comunes entre una o más de las funciones de la empresa, es decir, que compartan recursos como por ejemplo instalaciones de fabricación. El World Bank Publications (2012), añade que el objetivo de la diversificación es ofrecer alternativas que permitan seguir operando a la empresa agregando nuevas actividades otorgando como beneficio el establecimiento d un entorno competitivo y la expansión de nuevas oportunidades para el desarrollo organizacional. Sin embargo García (2011), nos dice que este tipo de estrategias se vuelven menos populares por la dificultad de manejar diversos negocios y se aplican con mayor frecuencia cuando el mercado actual de la empresa no presenta muchas oportunidades de crecimiento.

En conclusión una estrategia de diversificación:

“Intenta alcanzar el crecimiento por medio de la incorporación de nuevos productos y nuevas áreas de actuación que permitan al destino atraer nuevos mercados” (Bigné, Font, & Andreu, 2011, p. 412).

Dentro de la diversificación Huerta (2012), establece dos tipos de diversificación:

Relacionada cuando la organización comparte sus recursos entre los negocios

implantados y además tiene características similares como por ejemplo los canales de distribución y no relacionada cuando los negocios implantados no mantienen ningún tipo de relación.

Por lo tanto aplicar estrategias de diversificación implica varios riesgos porque se ingresa a un mercado que desconoce su comportamiento para introducir productos nuevos que también no se los conoce a fondo.

### **Dirección de ventas**

“Proceso de establecimiento de estrategias, fijación de objetivos, ejecución y control de planes de venta tendientes a la consecución de los objetivos comerciales de la empresa” (L. M. García, 2011, p. 53).

Por su parte Artal (2015), nos indica que la dirección de ventas es una de las partes más importantes de la función comercial y por lo tanto debe guardar una estrecha relación y ser coherente con las estrategias de marketing que se vayan a implantar en la organización, así como también con el ambiente socio económico y el entorno competitivo para de esta forma lograr establecer una sólida fuerza de ventas.

Para Díez, Navarro & Peral (2010), implica la adopción de tres conjuntos de decisiones que están relacionadas entre si, estas son: las decisiones de carácter estratégico, las asociadas al área de gestión y las que están relacionadas con la valoración y control,

Por su parte Rodríguez (2012), amplía la definición mencionando que dentro de la dirección de ventas se pueden analizar varias funciones, entre ellas las más relevantes son: planificación que establece los objetivos, determina el tamaño de la fuerza de venta y la diseña; la organización que selecciona, forma, motiva y remunera a los vendedores; y la evaluación y control de la fuerza de ventas que implica medirlos mediante indicadores de actividad y resultados de los vendedores.

En conclusión podemos decir que la dirección de ventas implica un proceso secuencial de varias funciones con la toma de decisiones correctas y adecuadas, en el que no se puede evadir ninguna de las funciones y debe guardar una estrecha relación con las funciones de marketing, todo esto con el objetivo de incrementar las ventas en la organización.

### **Plan de ventas**

“El plan de ventas es, en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en la organización” (Fernández-Balaguer, 2010, p. 33).

Además Fernández (2010), recalca también que es uno de los planes más importantes que posee la empresa, por su parte Artal (2015), nos indica que el plan de ventas se ocupa principalmente de plantear correctamente los objetivos de venta y definirlos por escrito como se los va a alcanzar. Chapman (2010), también concuerda con esta definición y mantiene que el propósito principal del plan de ventas consiste en planificar y coordinar recursos que serán dirigidos por los pronósticos. Finalmente García (2011), añade que debe ser consecuente con los objetivos de la dirección de ventas.

Por lo tanto podemos concluir que el plan de ventas es un conjunto de actividades que guardan relación con los objetivos de la dirección de ventas, en el que se detallan las actividades a realizarse para conseguir los objetivos planteados en un principio y en base a un pronóstico de ventas.

### **Técnicas de Ventas**

“Es la habilidad de interpretar las características de un producto y/o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto y/o servicio” (Badía & García, 2013, p. 166).

Por su parte Míguez (2013), sostiene que son sistemas de trabajo diseñados por las

empresas para conseguir vender sus productos, Merinero (2010), concuerda al decir que nacen de la sistematización de las prácticas que realizan los vendedores, plasmando experiencia con aptitudes. Finalmente Cabrerizo añade (2013), añade que las técnicas de venta se las aplican con el objetivo de conseguir mayor efectividad en sus actuaciones.

Para concluir podemos decir que las técnicas de venta constituyen todos los métodos aplicados para lograr una venta efectiva.

## **Ventas**

“La venta es un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica” (Mateo, 2011, p. 7).

Para entender mejor Llamas (2011), amplía su concepto y menciona que es la ciencia de interpretar características ya sean del producto o servicio para persuadir a su posesión mediante técnicas adecuadas. Por otro lado Rodríguez (2013), lo define como el desempeño de diversas actividades que dirigen la corriente hacia el cliente. Tracy (2014), considera que las ventas son la parte primordial del negocio aunque en el pasado se las tenía en un segundo plano, añade también que el éxito de una venta consiste en generar diferencia en cada una de las áreas claves para acumular un extraordinario ingreso.

Por su parte Silva (2014), nos menciona lo siguiente:

*“El concepto de ventas involucra una perspectiva de adentro hacia afuera (fábrica - cliente); inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía y convoca a realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas fructíferas; se orienta principalmente en seducir y enamorar a los clientes, es decir, en obtener ventas a corto plazo sin importar mucho quien realiza la compra y por qué” ( p. 35).*

Por lo tanto decimos que la venta es un proceso de actividades dirigidas a persuadir la adquisición de un producto.

### **Nivel de Ventas**

“Es el total de ingresos recibidos por la realización de todas las transacciones económicas realizadas durante un periodo de tiempo específico” (Mauleón, 2013, p. 504).

De acuerdo con López (2011), nos resalta que el nivel de ventas puede variar de acuerdo al transcurso de la actividad, mas no por la aportación de los socios. Continuando con este aspecto Azorín (2014), menciona que el nivel de ventas se constituye en un aspecto de suma importancia para el mantenimiento de en mercado de las empresas sin olvidar que su variación depende de las actividades realizadas en la dirección d ventas.

### **Mezcla de productos**

Para Kotler (2005), la mezcla de productos constituye el conjunto de las líneas de productos que la empresa ofrece al mercado y está compuesta por cuatro dimensiones: anchura que se refiere a cada una de las líneas de productos que dispone la empresa; la longitud que comprende el número total de artículos de se encuentran en cada una de la líneas; la profundidad se relaciona el número de versiones de un mismo producto y la consistencia que nos indica la relación que existe en lo que se refiere al uso o también a los canales de distribución. Todas estas dimensiones resultan de gran importancia para definir las estrategias que la empresa aplicará.

### **Medios de Pago**

De acuerdo con Ardave (2012), menciona que los medios de pago son sistemas por medio del cual una persona realiza un pago, dentro de ellos se puede distinguir dos grupos: los simple y documentarios.

De una forma más amplia decimos que:

“Los medios de pago son instrumentos mediante los cuales pueden cancelarse deudas, o transferir fondos entre dos o más personas.” (Ballesteros, 2010, p. 262).

## **2.5. HIPÓTESIS**

La aplicación de estrategias de crecimiento incrementará el volumen de ventas de la empresa INVERNEG S.A. de la ciudad de Ambato.

### **2.5.1. Señalamientos de la variable de la hipótesis**

En la hipótesis formulada en el presente proyecto de investigación, se identificaron las siguientes variables:

X= estrategias de crecimiento:

Y= ventas:



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

En el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo puesto que la investigación es secuencial y probatoria, es decir que no podemos eludir ningún proceso en la investigación, en donde el problema está dirigido hacia datos medibles u observables, además se contó con la recolección de datos cuantitativos fundamentados en la medición y el análisis que inicia a partir de una idea preconcebida con procedimientos estadísticos de forma que se pueda describir y explicar los cambios y movimientos de cada una de las variables presentes en la investigación.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente estudio se utilizó la siguiente modalidad de investigación:

### **3.2.1. Experimental**

Para Hernández (2013), un diseño experimental me permite manipular intencionalmente bajo una situación de control la variable independiente para observar los efectos que tendrá sobre la variable dependiente. De esta forma se determinó de qué manera influyen las estrategias de crecimiento sobre el nivel de ventas de la empresa de la empresa Inverneg S. A.

Dentro de este diseño se utilizó el nivel Presencia- Ausencia lo que implicó analizar a cada línea de productos en cuanto a la presencia o ausencia de las estrategias de crecimiento para así observar si difieren o no en base a tres requisitos que se detallan a continuación:

- Manipulación intencional de la variable independiente.
- Medir el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente
- Control o validez interna

Además se tomó en cuenta la equivalencia de los grupos puesto que deben tener características similares excepto el grupo con la variable de manipulación para de esta forma descartar que la diferencia se atribuyó a otros factores.

## **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el siguiente trabajo investigativo se utilizó el siguiente tipo de investigación

### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

Tiene la finalidad de describir los contextos y situaciones en los que se desarrollan

cada una de las variables, de acuerdo con este antecedente Hernández (2013) nos indica que este tipo de investigación nos sirve principalmente para analizar cómo se manifiestan y cuáles son sus componentes y tendencias.

A través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y el comportamiento de las ventas se pudo conocer las situaciones y actitudes predominantes en los que se desarrolla la empresa.

De esta manera se expuso y resumió la información de forma cuidadosa para posteriormente analizar minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al logro de los objetivos de la investigación.

#### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la presente investigación y tomando en cuenta que se desarrolló un análisis ABC de los clientes es necesario utilizar como muestra a toda la población, es decir se utilizó toda la base de clientes con que cuenta la empresa Inverneg S.A.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable: Estrategias de crecimiento

**Cuadro 1:** Estrategias de crecimiento

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Son estrategias que guían el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa a través de la penetración de mercados, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y/o la diversificación con el objetivo de incrementar el tamaño y la viabilidad de las actividades a largo plazo, y que el nivel de ventas alcancen los objetivos de crecimiento deseados.	Penetración de mercados	Participación de mercado	¿Qué nivel de participación en el mercado posee actualmente la empresa?	Entrevista al gerente / cuestionario
	Desarrollo de mercados	Número de productos introducidos en nuevos sectores	¿Conoce usted el número de productos que se comercializa en cada zona?	Entrevista al gerente / cuestionario
	Desarrollo de productos	Número de productos nuevos introducidos al mercado.	¿Cuáles han sido los efectos en la venta de nuevas líneas?	Entrevista al gerente / cuestionario
	Diversificación	Número de segmentos nuevos en los que participa.	¿Inverneg posee actividad en negocios diferentes a la comercialización de productos automotrices?	Entrevista al gerente / cuestionario

### 3.5.2. Variable: Nivel de Ventas

**Cuadro 2:** Nivel de ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es el total de ingresos recibidos por la venta de la mezcla de productos que posee la empresa durante un periodo determinado de tiempo.	Mezcla de productos	Porcentaje de participación de cada línea de productos.	Lubricantes Filtros Bujías Aditivos	Análisis estadístico
	Ventas	Porcentaje de variación en ventas Ventas a crédito / ventas totales 100	¿Cuál fue el comportamiento del nivel de ventas?	Análisis estadístico
	Forma de pago	Categorización de clientes	¿Qué tipo de clientes tiene la empresa de acuerdo a la forma de pago?	Análisis estadístico

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Posteriormente al seleccionar el tipo de investigación se elabora un plan detallado de procedimientos para la recolección de datos de los cuales vamos a determinar:

Las fuentes de información de la investigación son los reportes detallados de ventas anuales de cada línea de productos correspondientes a cinco años, se utilizó también la base de datos de clientes y un reporte pormenorizado en el que se detalla la frecuencia de compra, monto y porcentaje pagado de cada uno de los clientes. Para analizar las estrategias utilizadas se requirió del presupuesto establecido para publicidad.

La información investigada pertenece a las ventas en cinco provincias del Ecuador: Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo y Pastaza, dichas ventas son realizadas por seis vendedores externos, la información financiera y de ventas es centralizada en la oficina principal, ubicada en la ciudad de Ambato, la misma que se divide en líneas de productos y en ventas netas para su respectivo análisis.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para el procesamiento y análisis de la información, en primera instancia se realizó una planificación de la información a ser solicitada a la empresa Inverneg S.A para lo cual se realizó el siguiente proceso:

Revisión de la información recolectada, depuración de los datos obtenidos en base a las necesidades de la investigación.

Clasificación de la información en función de la variable dependiente e independiente.

Procesamiento de la información utilizando análisis estadísticos, históricos, análisis ABC, donde se verificó la factibilidad de la investigación.

Análisis de los datos obtenidos, donde se aplicó la estadística descriptiva y la

utilización de herramientas ofimáticas para la realización de gráficas y tablas de comparación.

Presentación de la información recolectada y analizada donde se utilizaron gráficos de barras para facilitar la visualización de los incrementos y decrementos de los datos.

Por último se interpretaron los resultados obtenidos para la identificación de necesidades, realización y planteamiento de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Se considera que es de vital importancia recolectar toda la información necesaria con el fin de obtener un resultado que sea aproximado a la realidad de la organización, por ello se realizó un análisis detallado de la información que permita cuantificar la realidad, el mismo que se detalla a continuación:



**Cuadro 3:** Análisis situacional

<b>ANÁLISIS</b>	<b>PROPÓSITO</b>
Comportamiento de ventas	Determinar la situación de cada una de las líneas en particular así como en forma global.
Participación de líneas de productos	Identificar qué líneas generan mayores ingresos a la empresa
Clientes de Inverneg S.A.	Categorizar el tipo de clientes que la empresa posee, así como también su participación con respecto a los ingresos de la empresa.
Estrategias utilizadas	Diagnosticar que tipo de estrategias se utilizan en la empresa.
Medición del retorno interno de la inversión.	Determinar el efecto de las estrategias utilizadas actualmente en la empresa.

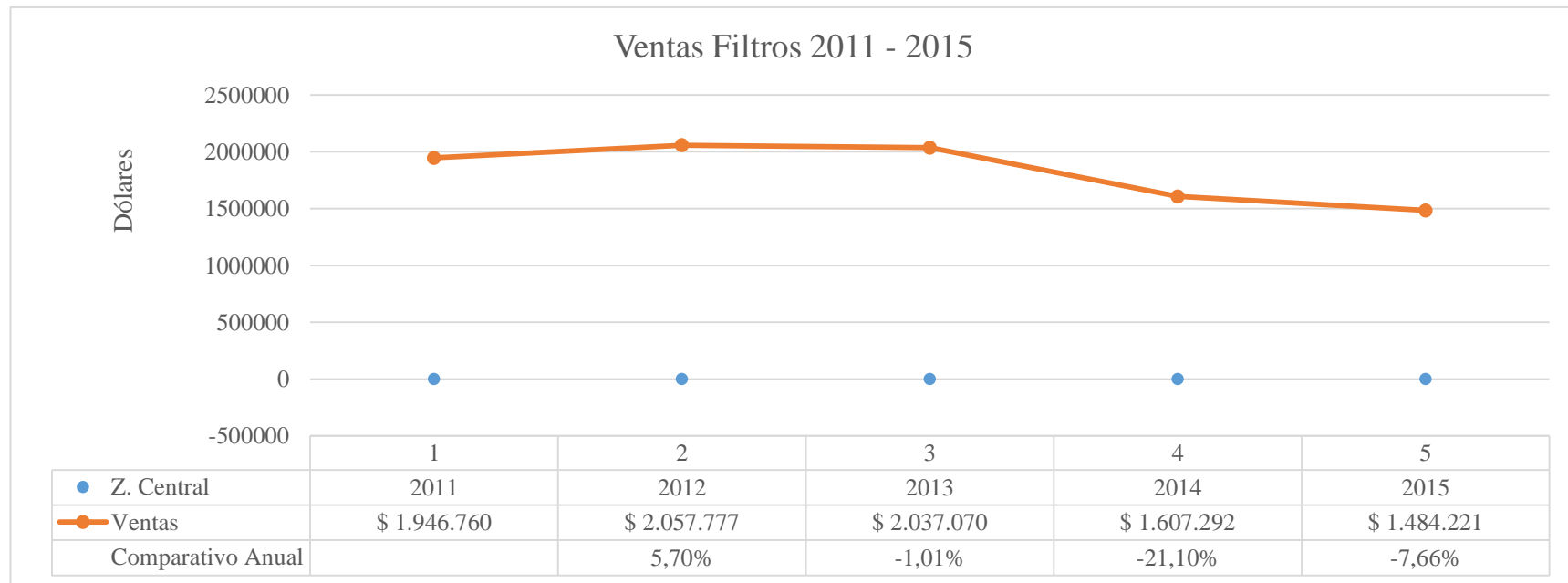
**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.1.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS**

Se realizó un análisis de las ventas para obtener el porcentaje de variación de cada año, con respecto a las ventas globales de la empresa, posteriormente se elaboró un análisis de cada una de las líneas con las que la empresa cuenta, para determinar la situación en la que se encuentran.

#### 4.1.1.1. Comportamiento de ventas de la línea de filtros

Gráfico 1: Ventas Netas (Filtros)



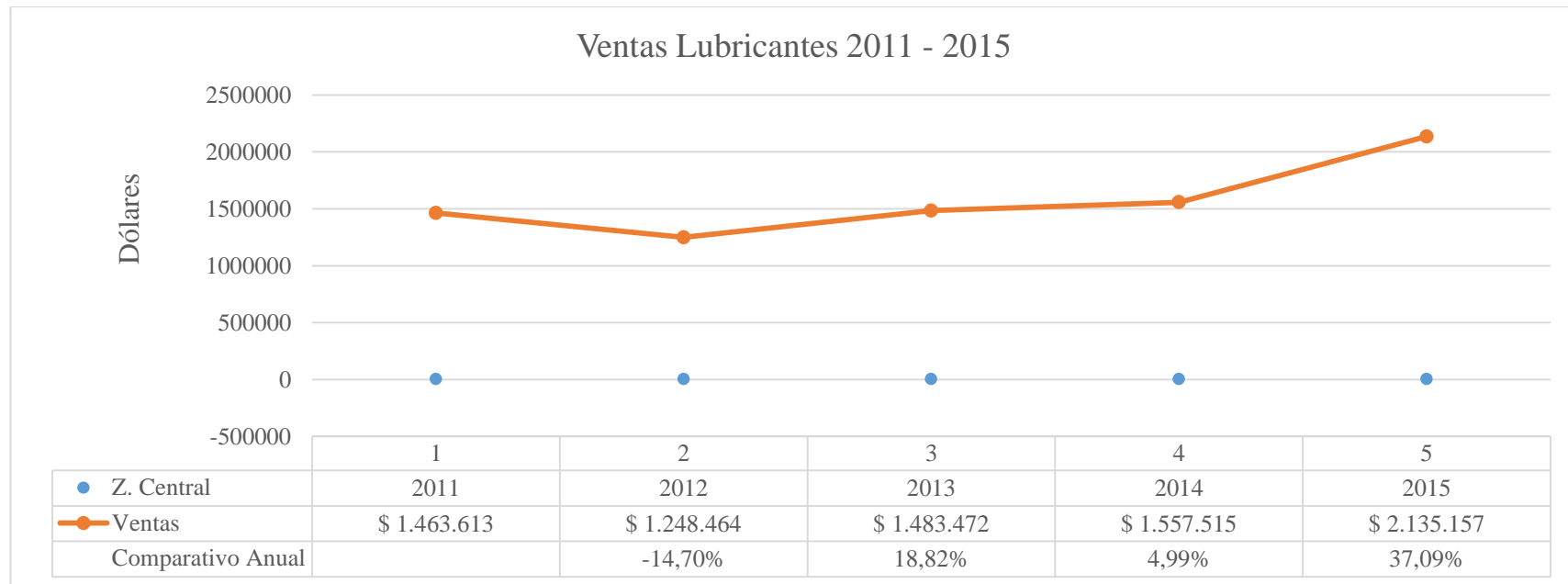
Fuente: Histórico de ventas de la Empresa Inverneg S.A.

### **Análisis e interpretación**

Las ventas netas en la línea de filtros de la empresa Inverneg, son las siguientes: en el año 2011 fue de \$1'946.760; en el año 2012: \$2'057.777 demostrando un incremento del 5,70% con relación al año predecesor; en el año 2013: \$2'037.070 registrando un decremento del 1,01% con relación al 2012; en el año 2014 las ventas fueron de \$1'607.292 registrando un decremento del 21,10%; finalmente en el año 2015 se registraron ventas netas de \$1'484.221 demostrando un decremento del 7,66% con relación al año 2014. Podemos identificar que en el año 2014 las ventas de filtros disminuyeron casi en un 21%, se debe analizar los factores causantes de tal disminución para que no afecte en las ventas totales ya que los filtros es el producto que produce los mayores ingresos en Inverneg S.A.

#### 4.1.1.2. Comportamiento de ventas de la línea de lubricantes

Gráfico 2: Ventas Netas (Lubricantes)



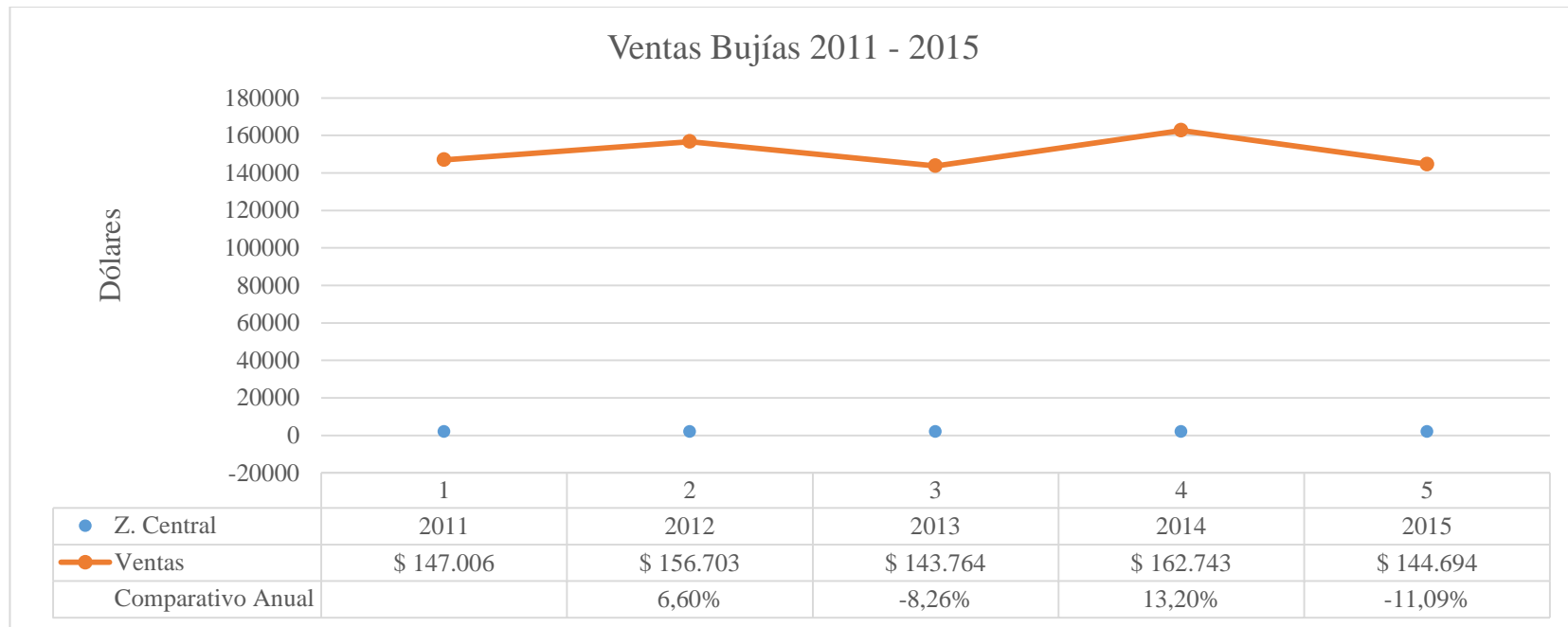
**Fuente:** Histórico de ventas de la Empresa Inverneg S.A.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Las ventas netas en la línea de lubricantes son las siguientes: en el año 2011 fue de \$1'463.613; en el año 2012: \$1'248.464 demostrando un decremento del 14,70% con relación al año predecesor; en el año 2013: \$1'483.472 registrando un incremento del 18,82% con relación al 2012; en el año 2014 las ventas fueron de \$1'557.515 registrando un incremento del 4,99%; finalmente en el año 2015 se registraron ventas netas de \$2'135.157 demostrando un incremento de 37,09% con relación al año 2014. Podemos identificar que en el 2015 las ventas de lubricantes tuvieron el mayor incremento que en los años predecesores.

### 4.1.1.3. Comportamiento de ventas de la línea de bujías

Gráfico 3: Ventas Netas (Bujías)



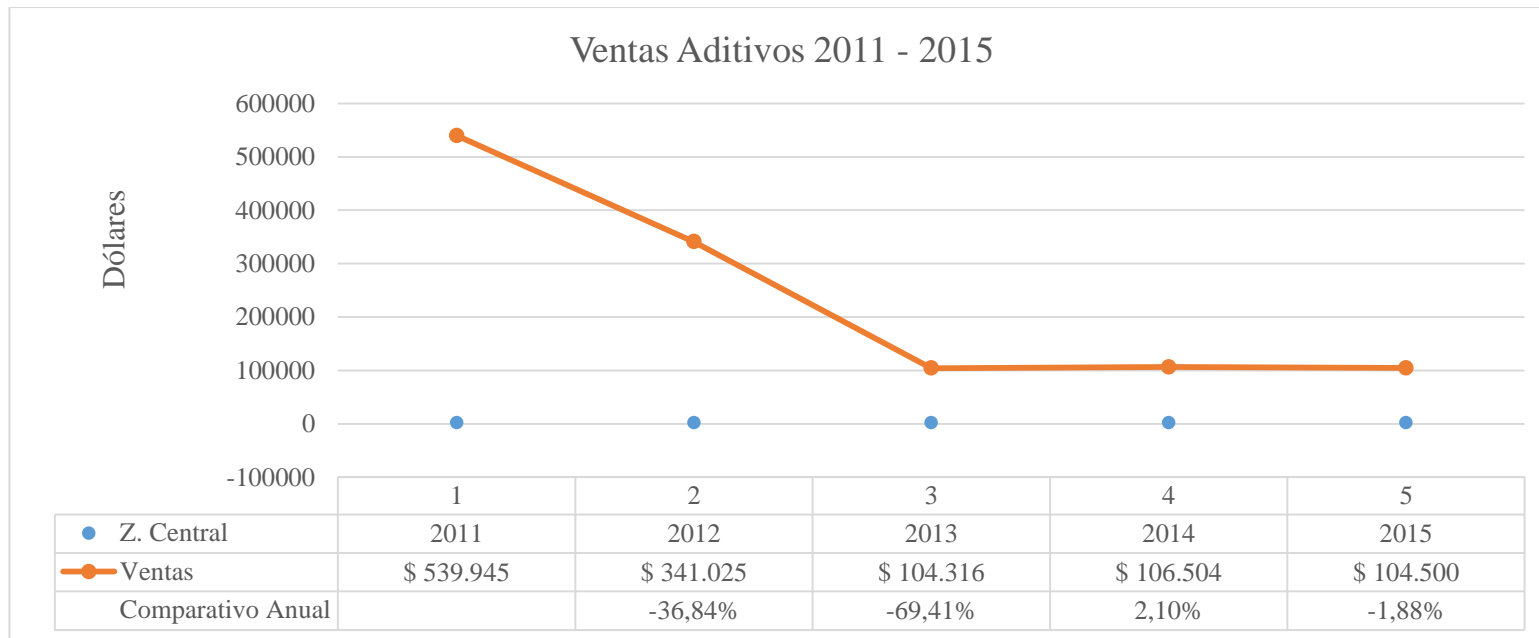
Fuente: Histórico de ventas de la Empresa Inverneg S.A.

### **Análisis e interpretación**

Las ventas netas en la línea de bujías son las siguientes: en el año 2011 fue de \$147.006; en el año 2012: \$156.703 demostrando un incremento del 6,60% con relación al año predecesor; en el año 2013: \$143.764 registrando un decremento del 8,26% con relación al 2012; en el año 2014 las ventas fueron de \$162.743 registrando un incremento del 13,20%; finalmente en el año 2015 se registraron ventas netas de \$144.694 demostrando un decremento de 11,09% con relación al año 2014. Podemos identificar que en el 2014 las ventas de bujías tuvieron el mayor despunte y se debería de analizar los aspectos relacionados con ventas en dicho año para identificar los puntos exitosos para haber alcanzado las mayores ventas en los cinco años analizados.

#### 4.1.1.4. Comportamiento de ventas de la línea de aditivos

Gráfico 4: Ventas Netas (Aditivos)



Fuente: Histórico de ventas de la Empresa Inverneg S.A.

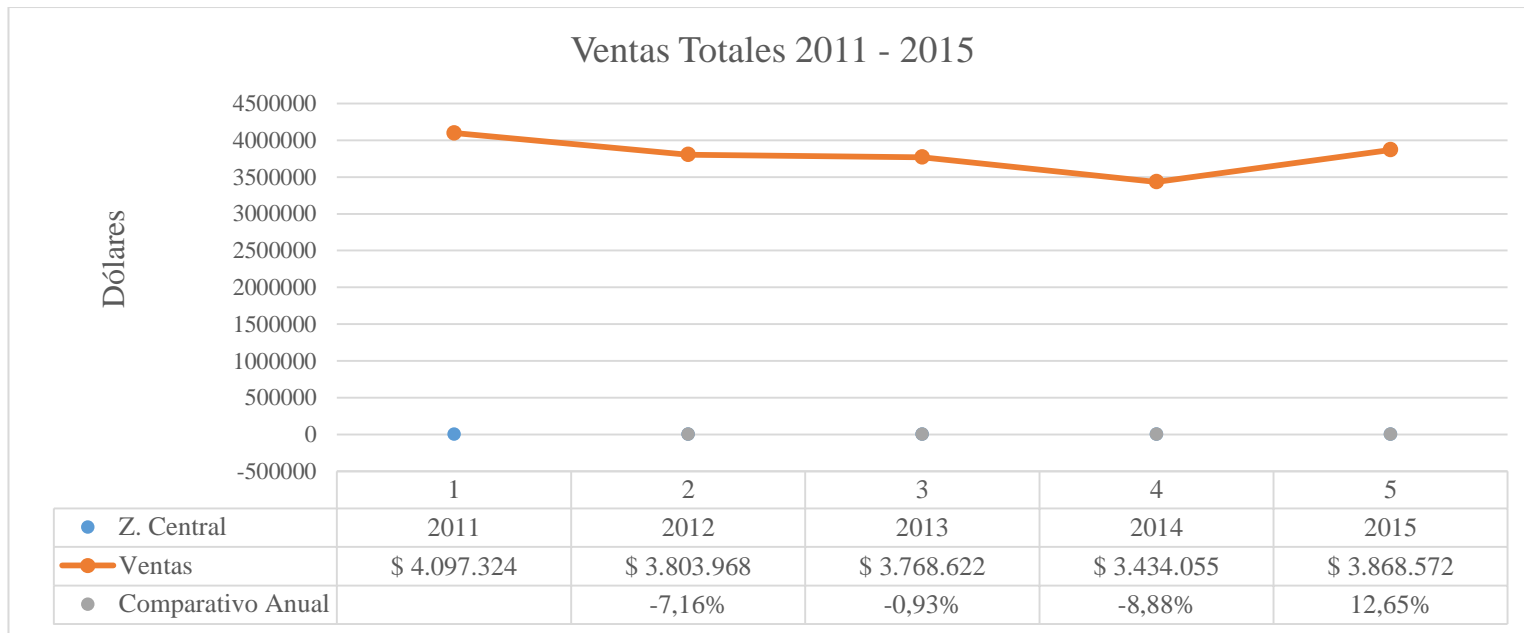


### **Análisis e interpretación**

Las ventas netas de otras marcas son las siguientes: en el año 2011 fue de \$539.945; en el año 2012: \$341.025 demostrando un decremento del 36,84% con relación al año predecesor; en el año 2013: \$104.025 registrando un decremento del 69,41% con relación al 2012; en el año 2014 las ventas fueron de \$106.504 registrando un incremento del 2,10%; finalmente en el año 2015 se registraron ventas netas de \$104.500 demostrando un decremento del 1,88% con relación al año 2014. Podemos identificar que los productos que se encuentran en el segmento “otras marcas” son los que menos ingresos producen a Inverneg S.A, y en los años analizados las ventas han disminuido casi en un 80% por lo que se debería analizar los canales de distribución y aspectos de las ventas para corregir dicho aspecto.

#### 4.1.1.5. Comportamiento de ventas totales

Gráfico 5: Consolidado de las venta totales (Filtros, Lubricantes, Bujías y Aditivos)



Fuente: Histórico de ventas de la Empresa Inverneg S.A.

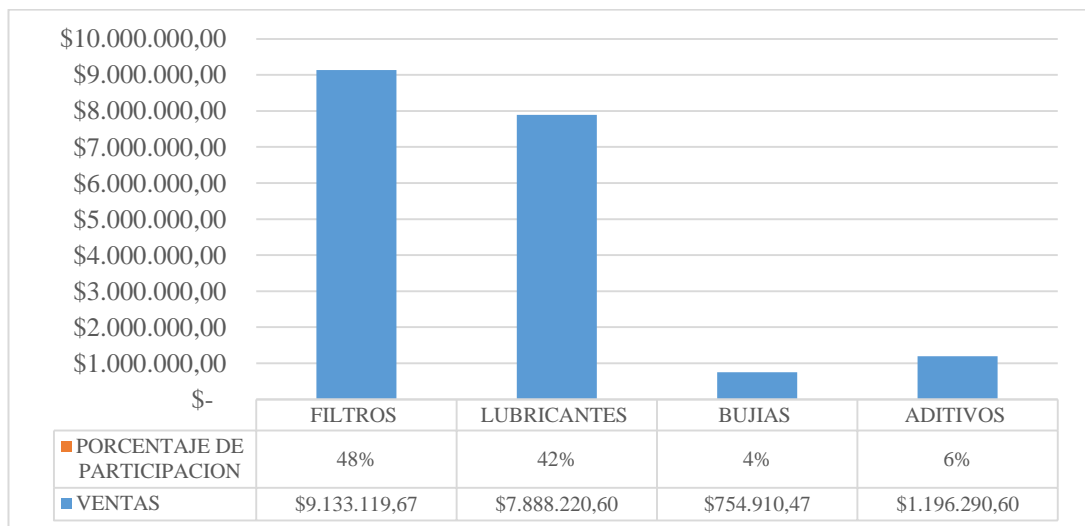
## Análisis e interpretación

Las ventas netas consolidadas de la empresa Inverneg S.A, desde el año 2011 hasta el 2015 son las siguientes: en el año 2011 fue de \$4'097.324; en el año 2012: \$3'803.968 demostrando un decremento del 7,16% con relación al año predecesor; en el año 2013: \$3'768.622 registrando un decremento del 0,93% con relación al 2012; en el año 2014 las ventas fueron de \$3'434.055 registrando un decremento del 8,88%; finalmente en el año 2015 se registraron ventas netas de \$3'868.572 demostrando un incremento del 12,65% con relación al año 2014.

### 4.1.2. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DURANTE EL PERÍODO 2011– 2015

Es necesario establecer el porcentaje de participación que cada línea de productos representa en Inverneg S.A. pues de esta forma se determina con exactitud hacia donde la empresa deberá dirigir sus esfuerzos estratégicos de forma que generen la máxima rentabilidad y crecimiento a la empresa.

**Gráfico 6: Participación de líneas de productos**



**Fuente:** Ventas netas Empresa Inverneg S.A

### **Análisis e interpretación**

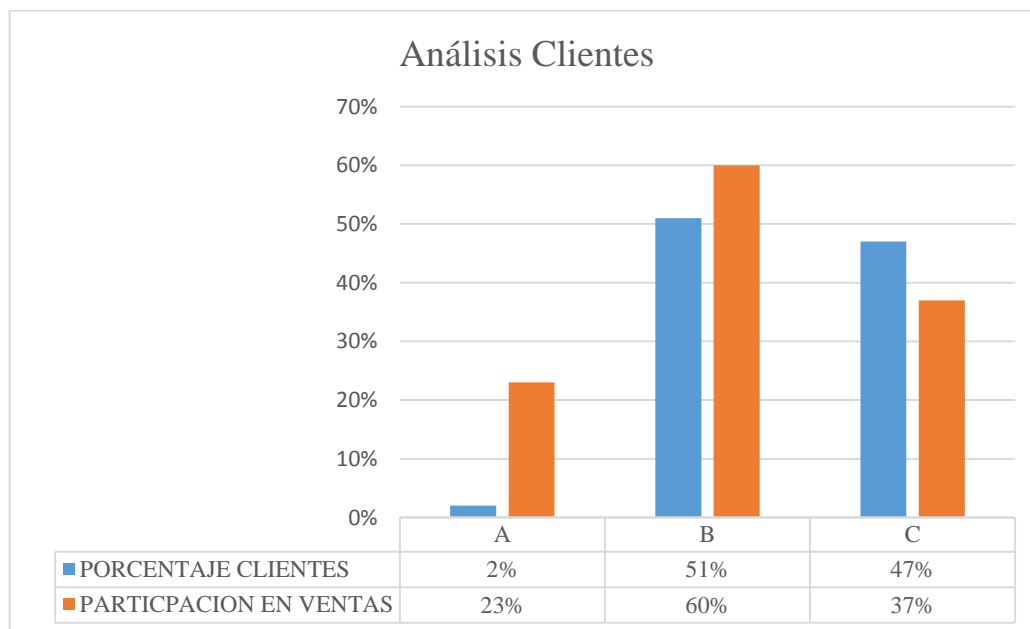
El total de ventas de Inverneg S.A en el periodo 2011 - 2015 fue de \$ 18.972.541,34 de las cuales \$ 7.888.229,60 corresponden a lubricantes representando el 42% de las ventas totales; \$ 9.133.119,67 corresponden a filtros los mismos que representan el 48% del total de las ventas; \$754.910,47 fueron de bujías representados por el 4%; por último con el 6% de participación se encuentran los aditivos con un valor en ventas de \$ 1.196.290,60.

Se puede identificar que las líneas de productos que mayores ingresos dan a la empresa son las de lubricantes y filtros con unas ventas conjuntas del 90% del total, por el contrario las líneas de bujías y aditivos mantienen tan solo el 10% de las ventas, lo que da una perspectiva clara de las fortalezas y debilidades en las líneas de productos.

#### **4.1.3. ANÁLISIS A CLIENTES DE INVERNEG S.A.**

Es de vital importancia que la empresa conozca qué tipo de clientes posee con el objetivo de que se tenga un claro panorama sobre su situación y lo que cada uno de ellos representa para la empresa, por lo tanto en el presente análisis se realizó una categorización de los mismos a través de un análisis de recencia, frecuencia y dinero por sus siglas en inglés (RFM), en base al monto de compra, frecuencia y porcentaje de pago realizado indicando también el porcentaje de participación que cada categoría representa en las ventas de la empresa. De esta forma la empresa podrá saber con precisión a que segmento debe direccionar sus estrategias.

**Gráfico 7: Categorización y participación de clientes**



**Fuente:** Base de datos de clientes Empresa Inverneg S.A

### **Análisis e interpretación**

Una vez que se realizó la clasificación de la base de datos para determinar qué tipos de clientes posee la empresa, los resultados son los siguientes: el 6% del total de clientes que posee la empresa corresponden a la categorización A, es decir son clientes excelentes y que además representan un 23% de los ingresos totales, el 57% de los clientes corresponden a la categorización B y representan el 60% del total de ingresos; mientras que el 47% se categorizan como clientes C y poseen un 17% de participación en las ventas de la empresa.

#### **4.1.4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA LÍNEA DE LUBRICANTES**

Con el antecedente del análisis realizado a cada línea de productos se pudo establecer que la única línea que reporto incremento fueron los lubricantes para lo cual se hace necesario establecer que estrategias se realizaron durante el último año en la mencionada línea. Se toma el último año considerando que a partir del 2015 se inició con la asignación de un presupuesto para promoción.

**Cuadro 4:** Estrategias utilizadas en la línea de filtros

<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Promociones de venta por monto alto</li><li>- Colocación de vallas publicitarias</li><li>- Entrega de material publicitario</li><li>- Spots de radio</li></ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a las actividades que se han realizado durante el último año se identificó que dichas actividades se las aplicó sin un previo direccionamiento estratégico, sin embargo han logrado que el nivel de ventas en la línea de lubricantes se incremente un 37% con relación al año 2014. Cabe resaltar que el nivel de ventas consecuencia de la ejecución en las antes mencionadas estrategias ha sido representativamente alta.

#### 4.1.5. MEDICIÓN DEL RETORNO INTERNO DE LA INVERSIÓN

Continuando con el diseño de investigación empleado llegamos a la validación interna o control del efecto que tuvo la aplicación de estrategias sin un previo direccionamiento sobre la línea de lubricantes, para lo cual se lo hizo por medio del cálculo de la medición del retorno de la inversión, que nos permitió evaluar si el dinero que se invirtió en publicidad generó resultados positivos

**Cuadro 5:** Cálculo del R.O.I.

<b>CÁLCULO DEL R.O.I</b>	
<b>Ingresos netos</b> producidos por la inversión	\$ 3.868.572,00
<b>Gastos netos</b> (y-o importes invertidos)	\$ 3.562.426,00
<b>Retorno neto</b> generado por la inversión	\$ 306.146,00
<b>R.O.I. (simple)</b>	<b>8,59%</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **Análisis e interpretación**

Al realizar el cálculo del retorno de la inversión se obtiene un porcentaje del 8.59% lo que indica que los ingresos del resultado de las ventas de lubricantes fueron mayores que los gastos que se realizaron incluyendo el costo que fue designado para la ejecución de las estrategias.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Posteriormente realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos del comportamiento de ventas, categorización de clientes, así como su participación en ventas y análisis de la situación de líneas de la empresa Inverneg S.A, es importante la formulación de conclusiones que permitirán dar la guía para emitir las recomendaciones que a su vez serán la base para el desarrollo de la propuesta.



Mediante la investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones:

- Del análisis del comportamiento de ventas de cada una de las líneas se puede concluir que las líneas de Filtros, bujías y aditivos reflejan disminución en sus ventas sin embargo la línea de lubricantes a pesar de reflejar disminución en ventas desde el año 2011 hasta el año 2104, en el año 2015 reflejó un considerable incremento del 37,09% lo que ha sido un factor importante para que las ventas consolidadas no decaigan en gran magnitud.
- Por otro lado es importante recalcar que las líneas de filtros y lubricantes son las que más ingresos generan a la empresa representando un 90% de los ingresos mientras que las líneas de bujías y aditivos tan solo representan el 10% de los ingresos y son las líneas que mayor disminución reflejan en sus ventas.
- Con la categorización de clientes se pudo determinar que la empresa posee en su mayoría clientes de tipo A y B específicamente un 53%, es decir, son clientes que generan alta rentabilidad a la empresa, los mismos que representan también un 83% de participación en los ingresos de la empresa, mientras que el 47% son clientes C, es decir que no realizan compras con frecuencia, ni en montos altos así como también la recuperación de cartera en ellos puede tardar, estos clientes representan un 37% de los ingresos en las ventas de la empresa Inverneg S.A, cabe recalcar que la situación óptima debería ser poseer un mayor porcentaje de clientes A y B.
- La empresa no cuenta con estrategias que sigan un proceso adecuado para que contribuyan y generen un crecimiento considerable de las ventas, lo

que afecta directamente a las utilidades de Inverneg S.A y por ende a los clientes internos, externos y proveedores.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Conseguir mayor participación en el mercado a través de la concentración de esfuerzos estratégicos en aquellas líneas que representen mayor participación en los ingresos de las ventas y por consecuencia generen mayor rentabilidad a la empresa.
- Diseñar una mezcla promocional mediante un proceso adecuado dirigido a captar nuevos y efectivos clientes, sin descartar el diseño de estrategias para clientes actuales de forma que en conjunto incrementen el nivel de ventas de la empresa Inverneg S.A.
- Diseñar estrategias de ventas y post venta para fidelizar a los clientes tipo B, y así brindar un mejor servicio para que se conviertan al segmento A, con esto se elevarán las ventas y al ser un efecto cascada los clientes del segmento C subirán de categoría.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

<b>Título:</b>	Desarrollo de una estrategia de penetración en el mercado que aporte al crecimiento en el nivel de ventas de la línea de lubricantes de la empresa Inverneg S.A.
<b>Institución Ejecutora:</b>	Inverneg S.A
<b>Beneficiario:</b>	Clientes Internos, Clientes externos, Directivos
<b>Ubicación:</b>	Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, con dirección Cdla. La Floresta, Calle Isaías Toro Ruiz y Bolívar Sevilla (esquina)
<b>Tiempo estimado de ejecución:</b>	Desde junio 2016 hasta septiembre 2016
<b>Técnico Responsable:</b>	Belén Garcés
<b>Costo:</b>	El costo estimado de la propuesta es de \$3150

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Frente al comportamiento de participación en el mercado de la línea de lubricantes de la empresa Inverneg resulta esencial poder visualizar dónde se pueden presentar oportunidades y, a partir de allí, desarrollar estrategias de crecimiento que permitan enfrentar los riesgos que se exteriorizan actualmente.

La estrategia de penetración de mercado se refiere específicamente a incrementar las ventas de los productos actuales por medio de esfuerzos estratégicos agresivos dirigidos a los segmentos más rentables que posee la empresa, es decir, que para situar a la empresa en un determinado sector se formularan estrategias en base al precio, producto, promoción y distribución de acuerdo a las necesidades de la empresa y al giro de su negocio, es decir, que no necesariamente se deben aplicar estrategias para cada uno de los elementos del marketing mix.

Se considera también que es una estrategia de riesgo reducido puesto que la empresa tiene un alto conocimiento tanto del producto que comercializa como del mercado en el que se desenvuelve.

Dentro de los tipos de estrategias de penetración de mercado podemos nombrar a la inversión en una adecuada mezcla promocional, el uso de un nuevo canal de distribución, el rediseño del producto o el reajuste de precios.

Es importante además señalar que parte fundamental para el crecimiento es el establecer un adecuado direccionamiento estratégico que guie y motive la eficiencia de las actividades diarias de Inverneg así como de la adecuada evaluación del rendimiento del personal y del cumplimiento de los objetivos planteados, de esta manera se convierte en una guía al personal para conocer hacia dónde tiene que llegar la organización y cómo lograr la satisfacción del cliente.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Aplicar estrategias de penetración de mercado resulta de gran importancia puesto que al conseguir mayor participación en el mercado por medio de la línea que más utilidad otorga a la empresa se conseguirá un mayor incremento en el nivel de ventas.

Considerando que la línea de lubricantes representó el 55% de los ingresos del año 2015 y se ubicó en el primer lugar con mayor porcentaje de participación en ventas, además es la que genera más utilidad con un 26.74%, por lo que se considera que al aplicar esfuerzos estratégicos en dicha línea generará mayores y mejores resultados que si se aplicara a las otras líneas.

Con esta propuesta se pretende incentivar el crecimiento empresarial, logrando cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, utilizando estrategias para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa y hacer frente a las amenazas del mismo beneficiando así a la organización en conjunto porque se contribuye a la identificación, medición, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de las actividades del negocio de una forma eficiente para lograr efectividad de su gestión y la capacidad operativa, otorgando satisfacción al cliente.

Se cuenta con el apoyo del gerente y del cliente interno que labora en la empresa, lo que proporcionará un trabajo en equipo facilitando así que se propague más rápido el conocimiento de la propuesta que se va a implantar y los cambios que se efectúan con este.

## **6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Diseñar estrategias de penetración de mercado que aporten al crecimiento en el nivel de ventas de la línea de lubricantes de la empresa INVERNEG S.A.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Planificar una mezcla promocional que promueva el crecimiento en la empresa Inverneg S.A.
- Implementar actividades para el cumplimiento de la mezcla promocional.
- Administrar la ejecución de la propuesta para su correcto funcionamiento.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Socio - Cultural**

Es importante recalcar que en la actualidad los hábitos de compra de los clientes se inclinan a organizaciones que no solo dispongan de una amplia variedad de productos sino que éstos cumplan con los controles de calidad, razón por la cual INVERNEG S.A. realiza un trabajo constante de capacitación con el personal de su empresa para de esta manera y con el aporte de la propuesta se fomente un verdadero compromiso laboral por medio de la interacción continua y trabajo en equipo logrando así una sinergia en donde tanto la organización como el cliente serán favorecidos.

### **6.5.2. Tecnológica**

Teniendo en cuenta que en la actualidad todo crecimiento se basa en el desarrollo de procesos con la implementación de tecnología para optimizar recursos se debe

destacar que Inverneg por ser una compañía de distribución y por ahora especializada en la venta de filtros cuenta con avances tecnológicos como internet que están a la vanguardia en la empresa, además el diseño y ejecución de la propuesta con el recurso tecnológico beneficia en sus resultados ya que permite controlar y gestionar las estrategias de crecimiento implementadas mediante indicadores de control dando soluciones inteligentes a problemas que ocasionan un desenvolvimiento equivocado de la empresa.

### **6.5.3. Económica**

En este aspecto Inverneg y sus ejecutivos aprueban la investigación y desarrollo de la propuesta puesto que están consideradas como una inversión a través de las cuales se obtendrá el incremento del nivel de ventas y por ende una mayor rentabilidad, es así que se tiene el apoyo económico para ejecutarlo, además de que proporciona la facilidad de otros recursos de suma importancia para la realización de la propuesta.

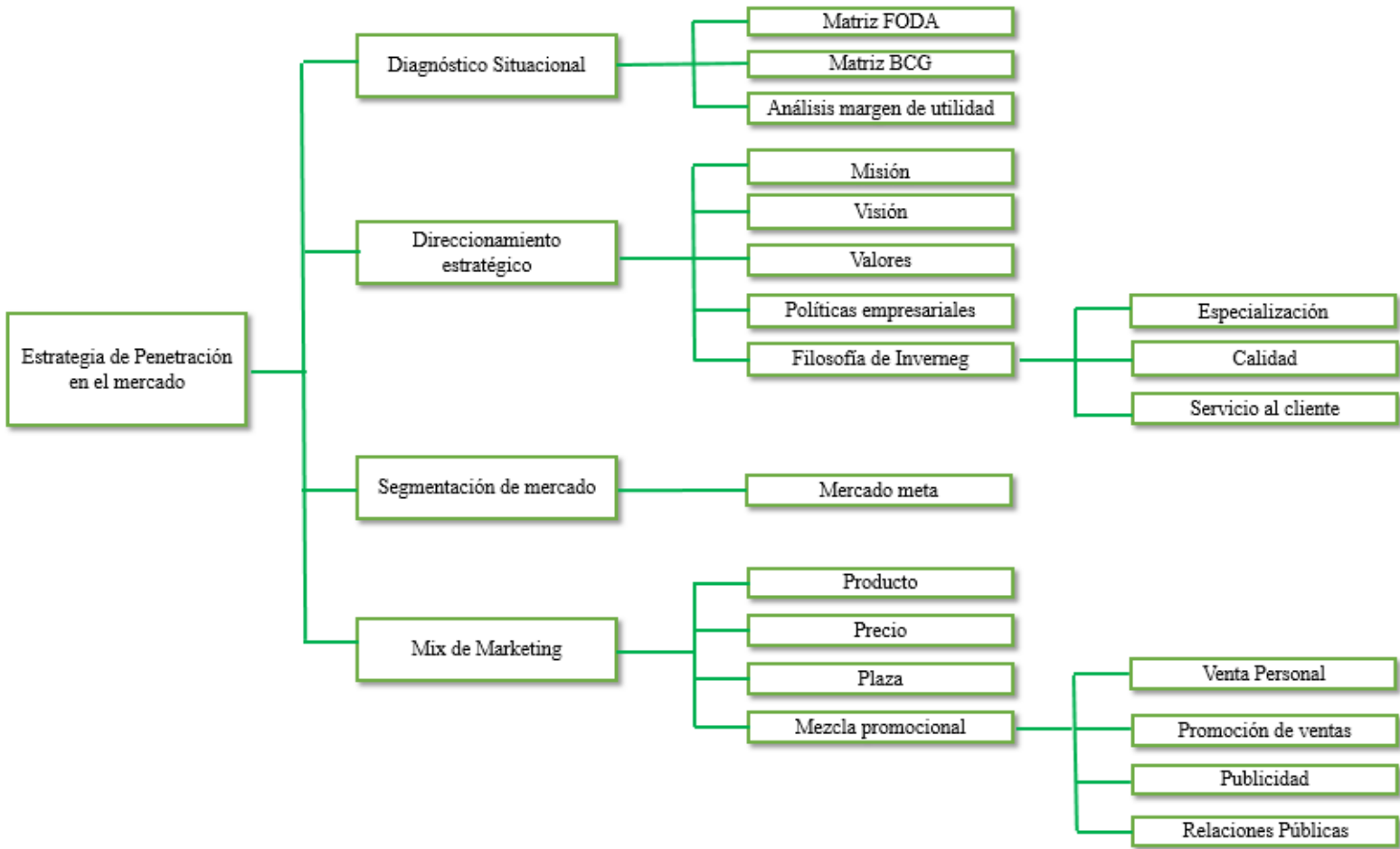
Es adecuado mencionar que los recursos financieros suponen uno de los factores más importantes, lo cual significa que todas las entradas y salidas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto para que se realicen correctamente las actividades y en su totalidad.

### **6.5.4. Político – Legal**

En la actualidad el gobierno ha decretado restricciones y requisitos para la importación de productos automotrices, lo que se considera de gran importancia puesto que el 100% de ítems que comprende el portafolio de productos que comercializa Inverneg S.A. son importados, sin embargo la empresa cuenta con todas las autorizaciones para la importación de los mismos.

6.6. MODELO GRÁFICO

Ilustración 18: Diseño de Estrategia de Penetración en el mercado





## **6.7. MODELO VERBAL**

### **Análisis FODA estratégico**

De acuerdo con Zambrano (2011), el análisis FODA estratégico implica la identificación de factores externos que influyan en la organización como son las oportunidades y amenazas con un enfoque que considere presente y futuro, así como también un análisis de los factores internos determinados como fortalezas y debilidades de la organización, una vez concluido este análisis se procede a formular los lineamientos generales de estrategias, dos alineados a las fortalezas y los otros dos estarán alineados a las debilidades con relación a las oportunidades y amenazas. Por su parte Cuéllar (2005), establece cuatro preguntas clave para determinar las estrategias FO, DO, FA, DA: ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza X para aprovechar la oportunidad O?, ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza Y para evitar la amenazas B?, ¿cómo podemos eliminar la debilidad Z explotando la oportunidad C?, ¿cómo puedo eliminar la debilidad W para evitar la amenaza D?

En conclusión el análisis FODA estratégico aporta un conjunto de información de mucha importancia de la organización junto con su entorno válido para la toma de decisiones.

### **Matriz BCG**

De acuerdo con Díaz de Santos (2005), es una matriz de crecimiento/participación del Grupo de consultoría empresarial Boston Consulting Group que sirve para clasificar los productos o servicios de una empresa para el diseño de estrategias a mediano plazo agrupándolos en cuatro grupos: los productos estrella que tienen un alto potencial de crecimiento pero no son generadores de efectivo, los productos vacas lecheras que generan bajo nivel de crecimiento pero generan una gran cantidad de efectivo neto, los productos perro poseen una baja participación en el mercado así como un bajo nivel de

crecimiento y los productos signo de interrogación poseen baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento. Por su parte Dvoskin (2004), indica que la ventaja fundamental de la matriz BCG es que permite obtener una muy buena placa radiográfica de la situación de la empresa aunque no se consideren otras variables importantes. En resumen Kotler (2004), nos dice que es un método de planeación de cartera que evalúa las unidades de negocios en función de su tasa de crecimiento y participación.

### **Segmentación de mercado**

Para Dvoskin (2004), segmentar un mercado implica llevar a cabo un análisis de una demanda particular particionando en una serie de subconjuntos homogéneos para seleccionar uno a mas blancos de ataque buscando clases amplias de consumidores que difieran en su interés por el producto o en sus susceptibilidades a la mercadotecnia, además es importante que sean identificables, medibles, accesibles y posibles de servir.

### **Mercado meta**

El mercado meta de acuerdo con Kotler (2003), es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes nos menciona que para seleccionar el mercado meta es muy importante que la empresa analice las ventas del segmento, tasa de crecimiento y rentabilidad esperada teniendo en cuenta los objetivos y recursos de la empresa, es decir, se debe establecer la combinación más adecuada. Para Lamb (2011), la razón de establecer un mercado meta se encuentra en que es poco probable que una sola mezcla de marketing atraiga a todos los segmentos de mercado, por lo tanto una vez seleccionado el mercado meta se deberá seleccionar la estrategia de mercado más adecuada a aplicar (no diferenciada, diferenciada y de segmentos múltiples).

### **Producto**

El producto resulta ser mucho más que un objeto, Belio (2010), nos explica que es

un conjunto de atributos físicos y de servicio que producen satisfacción de una determinada necesidad y constituye un cimiento para la construcción de una actividad comercial. De acuerdo con esto Kotler (2006), nos indica que el producto se forma por tres componentes que son: Producto básico que se refiere a la necesidad que el producto cubre; producto tangible que abarca todos los aspectos formales del mismo, es decir, sus características físicas; y por último producto ampliado o aumentado que implica todos los aspectos añadidos como por ejemplo el servicio posventa o financiación del mismo. Por su parte Díaz de Santos (2010), explica que el producto debe cumplir con dos objetivos básicos: ser capaz de satisfacer las necesidades específicas de los consumidores y ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores

### **Precio**

Al definir el elemento precio Vega (2012), nos menciona que es un mecanismo regulador entre los factores de producción y los de consumo, además deberá ser analizado en función de las circunstancias del mercado y los objetivos de la empresa. Por su parte Viscarri (2010), añade que es el único elemento del marketing mix que puede ser modificado a corto plazo y que impacta directamente en la cuenta de resultados por lo que las decisiones en cuanto a este elemento deben ser tomadas de acuerdo con los objetivos de los otros elementos del marketing mix.

### **Plaza o distribución**

Con respecto a esta variable Castro (2011), nos indica que es aquella que se encarga de hacer llegar el producto desde el productor hacia el consumidor. Para ampliar este concepto Soriano (2009), se refiere a la acción que se necesita realizar para poner a los consumidores en contacto con el producto o servicio con el objetivo de que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El objetivo de este elemento de acuerdo con Díaz de Santos (2010), es facilitar la adquisición, la obtención de información,

asistencia técnica, solución de problemas o reparación del producto o servicio; así como también generar mayores oportunidades de compra.

### **Promoción**

También llamada como comunicación en la que Soriano (2009), establece que es la forma de comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, sus productos o servicios y sus ofertas. Por su parte Saavedra (2007), no explica que la promoción se compone de cuatro instrumentos: la publicidad que son todas las actividades que se realizan para presentar un mensaje acerca del producto, la promoción de ventas que abarca todas las actividades dirigidas a estimular las compras de los clientes, las relaciones públicas cuyo objeto es producir una buena imagen a la empresa generando noticias importantes como por ejemplo a través de ferias o exposiciones y por último la venta personal que es el proceso individualizado para persuadir al cliente. Díaz de Santos (2010), establece que el objetivo principal de la promoción es informar todo acerca del producto y crear inducción de compra

### **Mezcla promocional**

La mezcla promocional de acuerdo con Lerma y Márquez (2010), es un conjunto de herramientas analizadas en función del público al que va dirigido como son: Venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda. Además De la Ballina (2007), nos menciona que su principal función es reforzar el marketing mix básico y su combinación dependerá de la naturaleza del producto y del mercado que a su vez dependen del ciclo de vida del producto y la situación de la competencia.

### **Ventas personales**

Para Lerma (2010), las ventas personales se encuentran integradas por el equipo

de fuerza de ventas que acuden directamente al mercado a promover el producto. Leiva resalta que en la mayoría de las empresas son un factor determinante para la vida de la empresa, es por esto que deberá ser seleccionada adecuadamente y entrenada en el desarrollo eficiente de la argumentación Básica de Ventas

### **Promoción de ventas**

De acuerdo con Lerma (2010), son acciones en forma indirecta que estimulan o incentivan la compra inmediata, entre ellas se puede nombrar a las rifas, ofertas, cupones, rebajas, muestras, cupones de lealtad, premios, concursos o sorteos y correos directos. Por su parte De la Ballina (2007), nos explica que la promoción de ventas es una de las herramientas más utilizadas por ser más agresiva que la publicidad pero entre sí todas se complementan para estimular al público objetivo cuya meta universal es influir en la conducta del consumidor a través de la prueba del producto y la compra. Ferrel (2012), nos explica que también se conoce como promoción de ventas aquellas actividades que los fabricantes dirigen a los intermediarios para empujar sus productos, entre ellas podemos nombrar a las asignaciones comerciales, mercancía gratuita, incentivos de ventas o asistencia de capacitación en caso de que el producto sea complejo.

Es decir, las promociones buscan una reacción a corto plazo sobre las ventas a través de la presión que se establece por medios directos o personales.

### **Publicidad**

La publicidad de acuerdo con Márquez (2010), es aquella comunicación impersonal y con un patrocinador identificado De acuerdo con esto Lerma (2010), nos menciona que abarca toda la comunicación realizada por medios masivos. Leiva (2010), nos menciona que se la utiliza principalmente para transmitir conocimientos de los productos y de la empresa y es determinante para generar buena imagen y preferencia hacia el producto.

Es decir la publicidad es una comunicación que transmite un mensaje comercial

para provocar una actitud hacia la compra por medios masivos con un efecto a mediano plazo sobre las ventas.

### **Relaciones públicas**

Para Márquez (2010), son acciones cuyo objetivo es lograr una buena imagen de la organización. Por su parte Lerma (2010), añade que las relaciones públicas se dirigen a uno o varios públicos sean o no clientes pero deben ser considerados desde un punto de vista estratégico. García (2013), nos amplía este concepto y nos dice que el objetivo es crear un clima de confianza y simpatía en el público tanto del producto como de la empresa. Finalmente Kotler nos menciona las herramientas de las relaciones públicas: Publicaciones por medio de revistas empresariales o informes anuales; Eventos que comprenden los patrocinios deportivos, culturales o sociales; Noticias a través de comunicados favorables de la empresa; Compromiso con la comunidad; Identificación por medio del diseño de imagen empresarial; Lobby que se refiere a los esfuerzos para propiciar una legislación a favor de la empresa y Solidaridad social mediante actividades que promuevan responsabilidad social.

Por lo tanto se puede concluir que las relaciones públicas generan buena imagen a la empresa a través de medios masivos con un efecto a largo plazo sobre las ventas.

## **6.8. MODELO OPERATIVO**

### **6.8.1. Diagnóstico de la situación**

### 6.8.1.1. Matriz FODA estratégico

Ilustración 19: Matriz FODA Estratégico

<p style="text-align: center;"><b>FODA ESTRATÉGICO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del parque automotor de Ambato</li> <li>2. Crecimiento de las zonas geográficas en la ciudad permitiendo el aumento de distribución.</li> <li>3. Preferencia del mercado hacia los productos importados.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la inflación disminuye la capacidad adquisitiva.</li> <li>2. Crecimiento en el número de distribuidores de productos similares a los de la empresa.</li> <li>3. Incremento de requisitos y permisos que impone el gobierno.</li> <li>4. Incremento de promoción por parte de la competencia.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de línea de productos.</li> <li>2. Unidades de distribución y logística propia.</li> <li>3. Personal altamente capacitado en cuanto al conocimiento del producto.</li> <li>4. Entrega de garantía en todos los productos.</li> <li>5. Exclusividad en distribución de cada línea.</li> <li>6. Respaldo por parte de los fabricantes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>3 – 1 Penetrar en el creciente mercado del sector automotriz a través de la venta personal utilizando el alto conocimiento sobre el producto.</p> <p>4 – 1 Resaltar la garantía del producto para captar nuevos clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>3 – 4 comunicación de promociones de ventas que superen a la competencia a través de la fuerza de ventas.</p> <p>6 – 3 Agilizar requisitos de importación por medio del respaldo de los fabricantes</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de un departamento de investigación de mercado.</li> <li>2. Bajo nivel de búsqueda de clientes nuevos.</li> <li>3. Carencia de material promocional.</li> <li>4. No hay incentivo en la fuerza de ventas.</li> <li>5. Poca flexibilidad en políticas de crédito.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>5 – 1 Incentivar a la fuerza de ventas para captar nuevos clientes.</p> <p>4 – 2 Diseñar una mezcla promocional dirigida a nuevas zonas geográficas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>6– 1 Otorgar facilidades de pago considerando el poder adquisitivo del cliente.</p> <p>4 – 2 Intensificar la mezcla promocional para disminuir la preferencia de productos similares..</p>

### 6.8.1.2. Matriz BCG

Es importante analizar la gama de productos de Inverneg S.A. en función del crecimiento – cuota de mercado con la finalidad de tener una visión más clara sobre el tipo de estrategias así como la asignación de recursos que se designarán a la línea o grupo de líneas que requieran mayor atención. Para el análisis se utilizó la matriz BCG que nos indica la situación de cada una de las líneas para la toma de decisiones con respecto a las estrategias.

Ilustración 20: Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 6:** Tasa de crecimiento / Participación en el mercado

LÍNEAS	TASA DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
FILTROS	-8%	38%
LUBRICANTES	37%	55%
BUJÍAS	-11%	4%
ADITIVOS	-2%	3%

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

**Productos Interrogantes:** Se consideran aquellos productos que tienen alto crecimiento y una baja cuota de mercado, representan el futuro de la empresa por lo que se hace necesario invertir en ellos para que se conviertan en productos estrella. Se considera que para este tipo de productos se debe realizar una gestión adecuada de precios y promociones para de esta forma se incremente su cuota de mercado.

En el caso de Inverneg S.A no dispone de líneas interrogantes en su mezcla de productos.

**Productos estrella:** Son productos que poseen un alto crecimiento así como también una cuota de mercado alta, por lo tanto generan la mayor cantidad de ingresos por ventas.

El producto estrella de la empresa Inverneg S.A. es la línea de lubricantes al tener una participación mayoritaria en los ingresos totales del 55%, por consiguiente se debe mantener esta línea y tratar de incentivar a los clientes para que las ventas sean mayores.

**Productos Vaca:** Este tipo de productos mantienen un bajo crecimiento pero con una cuota de mercado alta. Se consideran imprescindibles para la empresa puesto que ya están aceptados por el mercado y no requieren de mucha inversión.

En el caso de Inverneg S.A no dispone de líneas vaca en su mezcla de productos.

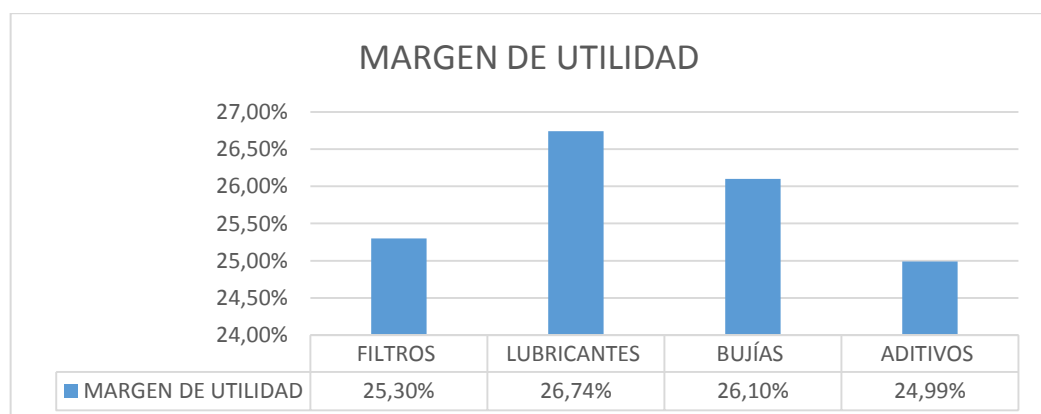
**Productos Perro:** Son aquellos con un bajo crecimiento y una baja cuota de mercado, por lo tanto generan menor rentabilidad.

De acuerdo al análisis Inverneg S.A. posee tres líneas consideradas como productos perro: la línea de filtros, la línea de aditivos y la línea de bujías, las mismas que deben ser analizadas si se las sigue manteniendo en el mercado.

### 6.8.1.3. Análisis margen de utilidad de cada línea de productos

Es indispensable conocer cuál es el porcentaje de utilidad que cada una de las líneas otorga a la empresa, pues de esta forma se podrá determinar con más exactitud a que línea es la que se debe concentrar y apoyar con esfuerzos estratégicos de manera que rinda la máxima rentabilidad a la empresa.

**Gráfico 8: Margen de utilidad**



**Fuente:** Histórico de ventas Empresa Inverneg S.A.

### **Análisis e interpretación**

Se puede observar que la línea que más utilidad arroja a la empresa Inverneg S.A. son los Lubricantes con un 26,74%, le sigue la línea de bujías con un 26,10%, la línea de filtros otorga un 25,30% y por último se puede apreciar que la línea de aditivos genera una utilidad del 24.99%; sin embargo se puede observar también que los porcentajes de utilidad que cada una de las líneas otorga se mantienen en semejanza.

### **6.8.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**



Nos destacamos por ser una compañía de distribución y por ahora especializada en la venta de filtros, lo que en la actualidad representa el 70% de nuestros negocios. Distribuimos los productos que representamos a nivel nacional, contando para ello con nuestra oficina matriz (Principal centro de distribución) ubicada en Guayaquil, poseemos otro gran centro de distribución en Quito, una Sucursal en la ciudad de Cuenca y Ambato.

#### **6.8.2.1. Misión**

Brindar el mejor servicio a nuestros clientes, con despachos oportunos, asesoría y atención personalizada, otorgando productos de calidad que posee nuestro respaldo y la garantía que ofrece el fabricante, a precios competitivos y así poder satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

### 6.8.2.2. Visión

En el 2015 Inverneg S.A. contará con sucursales en las diferentes ciudades del Ecuador, y ofrecerá una amplia gama de productos de excelente calidad y respaldo técnico, y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 6.8.2.3. Valores

**Honestidad:** desarrollo de sus actividades y funciones con integridad e imparcialidad por el bienestar de nuestros clientes internos y externos.

**Respeto y cordialidad:** a nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad en general y al medio ambiente.

**Responsabilidad:** cumple con las leyes, políticas y procedimientos internos promoviendo el trabajo en equipo

**Puntualidad:** entregas de mercancías dentro de tiempos y plazos establecidos.

### 6.8.2.4. Políticas Empresariales

- Brindar servicios eficientes y productos de calidad al cliente de Inverneg.
- Asesoría previa y posterior al cliente para los servicios y producto de Inverneg
- Conocer las necesidades y expectativas del cliente.
- Mantener actualización de conocimientos, tecnología, recursos e información.
- Promover la comunicación interna y externa con información confiable.
- Todo el cliente interno de Inverneg practicará la participación activa y trabajo en equipo para promover el mejoramiento continuo.
- Velar el cumplimiento de actividades, funciones y servicios para promover la satisfacción al cliente.
- Proporcionar seguridad, salud y estabilidad laboral a nuestro personal.

- Promover un entorno y cultura organizacional de positivismo.

#### **6.8.2.4. Filosofía de Inverneg**

##### **6.8.2.4.1. Especialización**

“Creemos que lo que hagamos tenemos que hacerlo bien, y para aquello es muy importante dominar el nicho de mercado que queremos desarrollar, por esto decidimos realizar nuestra especialización en el ramo de la protección de motores a través de la provisión de filtros y lubricantes de la más alta tecnología”

##### **6.8.2.4.2. Calidad**

“Todos nuestros productos tienen nuestro respaldo y la garantía que ofrece el fabricante por lo que estamos seguros de poder brindar productos de la más alta calidad a precios competitivos. Las marcas que representamos son pioneras en el desarrollo de la tecnología en filtración.”

##### **6.8.2.4.3. Servicio al cliente**

La diferencia que hace a las mejores empresas. Todos nuestros esfuerzos están dirigidos a brindar el mejor a nuestros clientes, con despachos oportunos, asesoría y respaldo técnico.

#### **6.8.3. SEGMENTACION DE MERCADO**

Se utiliza la segmentación de mercado de acuerdo a las variables geográficas y demográficas para identificar grupos de clientes potenciales a los que se dirigirá la mezcla promocional, en este caso es necesario identificar los establecimientos que comercialicen lubricantes, así como también lubricadoras y lavadoras.

**Cuadro 7:** Segmentación de mercado

Provincia	Número de establecimientos	Cantones	Número de establecimientos	Sector	Número de establecimientos		
Tungurahua	3205	Baños	92				
		Cevallos	26				
		Mocha	11				
		Patate	26				
		Quero	53				
		Pelileo	171				
		Pillaro	111				
		Tisaleo	39				
		Ambato	2676			Urbano	2144
						Rural	532

Fuente: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

### **6.8.3.1. Mercado meta**

Para realizar las actividades dirigidas a conseguir mayor participación en el mercado del producto Kendall de la empresa Inverneg S.A. se ha determinado como mercado meta a los 2676 establecimientos considerados como lavadoras, lubricadoras o que comercialicen lubricantes ubicados en la ciudad de Ambato correspondientes al sector urbano y rural.

## **6.8.4. MIX DE MARKETING**

### **6.8.4.1. Producto**

Kendall es una gama completa de aceites de primera calidad para motor, su fórmula con titanio líquido forma una capa adherida a la superficie de componentes vitales del motor combatiendo el desgaste, prolongando su vida útil y reduciendo la fricción ayudando de esta manera a conseguir el máximo rendimiento de sus motores

**Ilustración 21:** Lubricante Kendall



**Fuente:** Empresa Inverneg S.A.

### 6.8.4.2. Portafolio de productos

**Cuadro 8:** Portafolio de productos

CATEGORIA	VERSIONES
Aceite para motores de servicio liviano (Gasolina / Diésel)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Full sintético</li><li>- Semi sintético</li><li>- Convencional</li></ul>
Aceite para motores de servicio pesado (Diésel / Gasolina)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Full sintético</li><li>- Semi sintético</li><li>- Convencional</li></ul>
Fluidos para transmisión de potencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Full sintético</li><li>- Semi sintético</li><li>- Convencional</li></ul>
Aceite para transmisiones manuales y diferenciales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Full sintético</li></ul>
Aceite para motores fuera de borda enfriados por aire, motos 2T-4T	<ul style="list-style-type: none"><li>- Para motores de dos tiempos enfriados por agua – aire</li><li>- Para motores de 4 tiempos, motos, atv</li></ul>
Grasas	
Aceite hidráulico	

**Fuente:** Empresa Inverneg S.A.

### 6.8.4.2. Precio

Los precios varían de acuerdo a las categorías y presentaciones del producto y además la empresa establece una lista de precios y descuentos para cada cliente.

### 6.8.4.3. Plaza

Inverneg S.A. comercializa sus productos por medio del canal distribuidor industrial, es decir se relaciona como mayorista entre el fabricante que en este caso es Kendall y los intermediarios refiriéndose a las lubricadoras y lavadoras.



#### **6.8.4.4. Mezcla promocional**

Para realizar una adecuada mezcla promocional se tomó en cuenta el mercado meta al que se dirige Inverneg S.A y el objetivo que se desea alcanzar ya que de esta manera se establece con precisión las técnicas que se usarán.

A continuación se detallan cada una de las técnicas:

#### 6.8.4.4.1. Venta personal

**Cuadro 9:** Diseño de actividades de venta personal

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Generar la compra inmediata del producto.	Incentivar a la fuerza de ventas para que capte nuevos clientes.	Realizar un concurso en el que se entregue un viaje al vendedor que cumpla su presupuesto establecido y que adicionalmente logre el monto más alto en ventas con clientes nuevos.	Gerente	3 meses	\$400.00

**Fuente:** Elaboración propia

#### 6.8.4.4.2. Promoción de Ventas

**Cuadro 10:** Diseño de actividades de promoción de ventas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Producir una reacción de compra a corto plazo	Diseñar promociones de ventas dirigidas a nuevos clientes.	Colocar impulsadoras en puntos de venta de clientes nuevos.	Gerente	3 meses	\$ 1100
		Entregar material promocional en puntos de venta de clientes nuevos.	Gerente	3 meses	\$ 580
	Realizar un concurso de entrega de dos televisores Led por monto máximo acumulado de compras para clientes actuales	Entregar las cartas de comunicación del concurso a clientes actuales	Gerente	3 meses	\$ 600

**Fuente:** Elaboración propia

## Diseño de uniformes para impulsadoras

**Ilustración 22:** Uniforme para impulsadora



Fuente: Elaboración propia

## Diseño de material promocional

Esferos

**Ilustración 23:** Diseño de esferos



Fuente: Elaboración propia

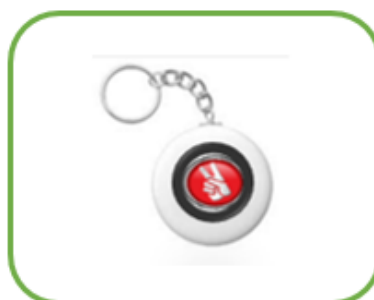
## Llaveros

**Ilustración 24:** Diseño de llavero 1



**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 25:** Diseño de llavero 2



**Fuente:** Elaboración propia

## Gorras

**Ilustración 26:** Diseño de gorras



**Fuente:** Elaboración propia

## Camisetas

**Ilustración 27:** Diseño de camisetas



### 6.8.4.4.3. Publicidad en el punto de venta

**Cuadro 11:** Diseño de actividades de publicidad en el punto de venta

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Transmitir conocimiento del producto y la empresa para crear una actividad favorable del cliente.	Colocar publicidad acerca de la información del producto en puntos de venta.	- Colocación de banners y colgantes en puntos de venta de clientes nuevos	Gerente	3 meses	\$ 120

**Fuente:** Elaboración propia

## Diseño de Banners

**Ilustración 29:** Diseño 1 de Banner



**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 28:** Diseño 2 de Banner



**Fuente:** Elaboración propia

## Diseño de colgantes

**Ilustración 30:** Diseño 1 de colgante



**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 31:** Diseño 2 de colgante



**Fuente:** Elaboración propia

### 6.8.4.4.3. Relaciones Públicas

**Cuadro 12:** Diseño de actividades de Relaciones Públicas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de sus distintos públicos.	Apoyo a ligas barriales en las que intervengan clientes de Inverneg S.A.	Seleccionar 2 clientes que se hayan generado durante el periodo de captación de clientes nuevos que mantengan un monto alto de compras para la entrega de uniformes en el equipo de futbol que participen, se los comunicará por medio de cartas.	Gerente	1 mes	\$ 350

**Fuente:** Elaboración propia



## 6.9. PRESUPUESTO

Cuadro 13: Presupuesto

ACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO		PRESUPUESTO PLANIFICADO		TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL		PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN REAL	
	DESDE	HASTA	RECURSOS	TOTAL USD	DESDE	HASTA	RECURSOS	TOTAL USD
Realizar un concurso en el que se entregue un viaje al vendedor que cumpla su presupuesto de ventas y que adicionalmente logre el monto más alto en ventas con clientes	01/06/16	31/08/16	Gerente Fuerza de ventas Incentivo	\$ 400	01/06/16	31/08/16	Gerente Fuerza de ventas Incentivo	\$ 450
Colocar impulsadoras en puntos de venta de clientes nuevos.	01/07/16	31/08/16	Gerente Impulsadora	\$ 1.100	01/07/16	31/08/16	Gerente Impulsadora	\$ 1.150
Entregar material promocional en puntos de venta de clientes nuevos.	01/07/16	31/08/16	Gerente Material Promocional	\$ 580	01/07/16	31/08/16	Gerente Material Promocional	\$ 650
Entregar las cartas de comunicación del concurso a clientes actuales	01/06/16	06/06/16	Gerente 2 Televisores	\$ 600	01/06/16	06/06/16	Gerente 2 Televisores	\$ 650

Colocación de banners y colgantes en puntos de venta de clientes nuevos	01/07/16	31/08/16	Gerente Material Publicitario	\$ 120	01/07/16	31/08/16	Gerente Material Publicitario	\$ 130
Seleccionar 2 clientes que mantengan un monto alto de compras para la entrega de uniformes en el equipo de futbol que participen, se los comunicará por medio de cartas.	01/09/16	03/10/16	Gerente Uniformes	\$ 350	01/09/16	03/10/16	Gerente Uniformes	\$ 350

**Fuente:** Elaboración propia

El presupuesto de concentración de esfuerzos estratégicos para conseguir mayor participación en el mercado del producto Kendall de la empresa Inverneg S.A. es de \$3150,00 dólares americanos.

#### **6.11. ADMINISTRACIÓN**

La administración de la propuesta garantiza que el diseño de actividades para generar mayor participación en el mercado en base a la investigación realizada en estos meses, en la cual se ha realizado un análisis y obtención de información se realice de forma correcta con la obtención de los resultados deseados para lo cual se diseña un cronograma de actividades a seguir.

### 6.11.1. Cronograma de actividades

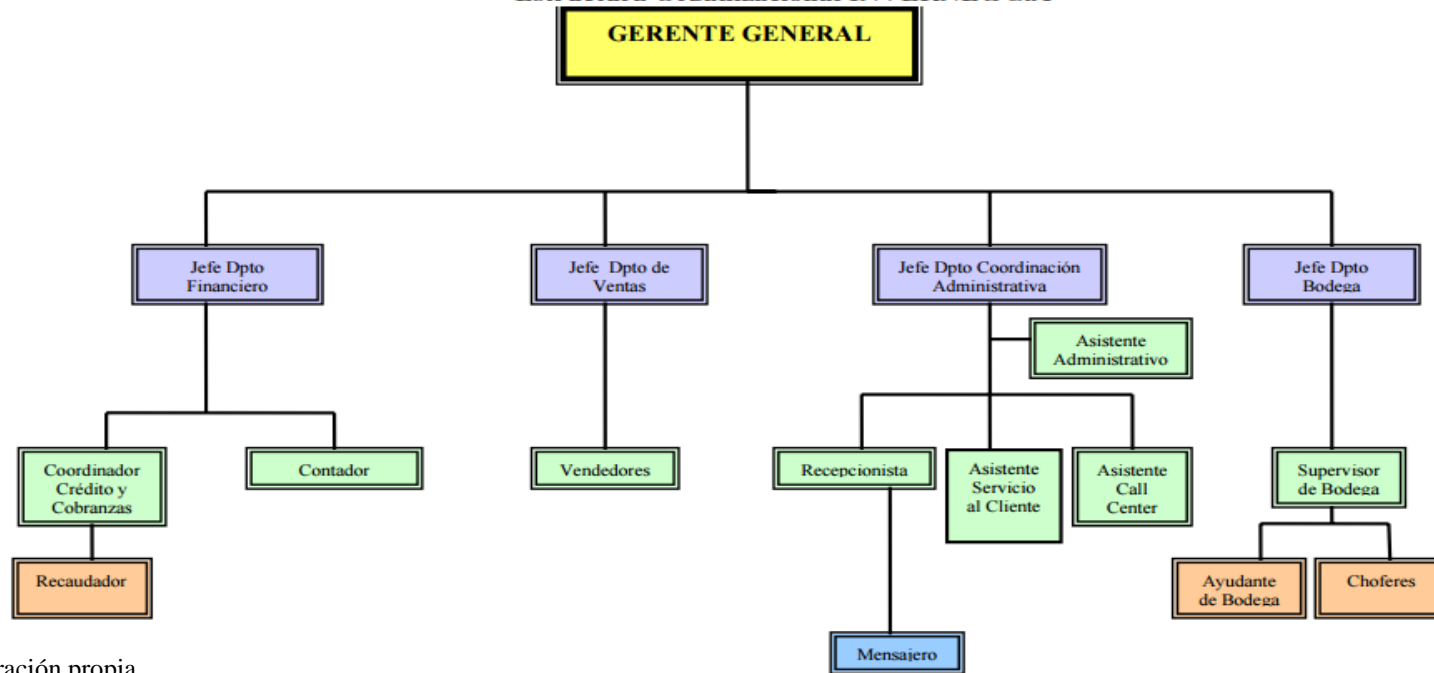
Cuadro 14: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
Realizar un concurso en el que se entregue un viaje al vendedor que cumpla su presupuesto de ventas y que adicionalmente logre el monto más alto en ventas con clientes nuevos.																								
Colocar impulsadoras en puntos de venta de clientes nuevos.																								
Entregar material promocional en puntos de venta de clientes nuevos.																								
Entregar las cartas de comunicación del concurso a clientes actuales																								
Entrega de televisores a dos clientes ganadores																								
Colocación de banners y colgantes en puntos de venta de clientes nuevos																								
Entregar cartas de comunicación del concurso de la entrega de uniformes a dos equipos de fútbol.																								
Entregar uniformes a dos clientes de Inverneg																								

## 6.11.2. Estructura Organizacional

Ilustración 32: Organigrama

### Estructura Organizacional INVERNEG S.A



Fuente: Elaboración propia

### 6.11.3. Proyección de ventas

Ventas año 2015

**Cuadro 15:** Ventas año 2015

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
\$ 317.277	\$ 320.141	\$ 287.010	\$ 290.267	\$ 288.749	\$ 263.016	\$ 300.619	\$ 305.275	\$ 360.162	\$ 358.151	\$ 387.219	\$ 390.685	\$ 3.868.572

Ventas proyectadas del 15% al año 2016

**Cuadro 16:** Ventas proyectadas año 2016

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
\$ 364.869	\$ 368.162	\$ 330.062	\$ 333.807	\$ 332.061	\$ 302.469	\$ 345.712	\$ 351.066	\$ 414.186	\$ 411.874	\$ 445.302	\$ 449.287	\$ 4.448.858

Fuente:

Elaboración

propia

## 6.12. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro 17: Matriz de evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos
¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia, calidad y desarrollo de la empresa.
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de la mezcla promocional
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 18:** Matriz de monitoreo

ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO		META	% CUMPLIMIENTO
	SI	NO		
Realizar un concurso en el que se entregue un viaje al vendedor que cumpla su presupuesto de ventas y que adicionalmente logre el monto más alto en ventas con clientes nuevos.			20 Clientes	
Colocar impulsadoras en puntos de venta de clientes nuevos.			20 puntos de ventas	
Entregar material promocional en puntos de venta de clientes nuevos.			20 puntos de venta	
Entregar las cartas de comunicación del concurso a clientes actuales			100% clientes	
Entrega de televisores a dos clientes ganadores			2 televisores	
Colocación de banners y colgantes en puntos de venta de clientes nuevos			20 puntos de venta	
Entregar cartas de comunicación del concurso de la entrega de uniformes a dos equipos de futbol.			20 clientes nuevos	
Entregar uniformes a dos clientes de Inverneg			Entrega de uniformes a dos equipos	



**Fuente:** Elaboración propia

## **BIBLIOGRAFÍA**

Agueda, E., & Collado, A. M. (2014). *Investigación de Mercados*. ESIC Editorial.

Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

Ardave, C. J. (2012). *Medios de pago*. FC Editorial.

Arnaiz, M. G. (2013). *Somos lo que comemos: estudios de alimentación y cultura en España*. Grupo Planeta (GBS).

Artal, M. (2015). *Dirección de ventas 13ª ed.: Organización los departamentos de ventas y gestión de vendedores*. ESIC Editorial.

Azorín, A. (2014). La remuneración de vendedores - LD84790828792738983.pdf. Recuperado 23 de febrero de 2016, a partir de <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790828792738983.pdf>

Badía, M., & García, E. (2013). *Marketing y venta en imagen personal*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Ballesteros, A. (2010). *Comercio exterior: teoría y práctica*. EDITUM.

Belío, J. L. (2010). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Especial Directivos.

Bigné, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2011). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC Editorial.

Cabrerizo, M. (2013). *Procesos de venta*. Editex.

Carrión, J. (2012). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.

Casado, A. B. C., & Sellers, R. S. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y*

*Práctica*. Editorial Club Universitario.

Castro, C. (2011). *Mercadotecnia*. UASLP.

Chapman, S. (2010). *Planificación y control de la producción*. Pearson Educación.

Comité Empresarial Ecuatoriano. (2014). Estudios Archives. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://cee.org.ec/category/estudios/>

Cuéllar, J. C. (2005). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación: incluye materiales para los participantes*. Editorial Abya Yala.

De la Ballina. (2007). *La investigación de promoción de ventas en España*. Netbiblo.

Díaz de Santos, E. (2010). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica S.A.

Ecuador - Resolución-011-2015.pdf. (2014). Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://www.barrerascomerciales.es/Documentos%20Pases/Ecuador%20-%20Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

Fernández-Balaguer, G. (2010). *El plan de ventas*. ESIC Editorial.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.

García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bilineata Publishing.

García, L. M. (2011). + *Ventas*. ESIC Editorial.

- García, M. (2011). *Manual de marketing*. ESIC Editorial.
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2012). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo.
- Hernandez, R. (2013). *Metodología de la Investigación*.
- Huerta, P., Martínez, P., & Navas, P. (2012). Cómo medir la diversificación cotinua: Una aplicación a empresas industriales.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lacalle, G. L. (2014). *Operaciones administrativas de compraventa (Edición 2014)*. Editex.
- Lamb, C., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editores.
- Leiva, J. C. (2010). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Editorial Tecnológica de CR.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos : una visión integral*. Cengage Learning Editores.
- Lerma, A., & Márquez. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Cengage Learning Editores.

- Llamas, J. M. (2011). *Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de ventas*. Editorial Limusa.
- López, F. (2011). *La cuenta de resultados: Cómo analizarla y gestionarla*. Libros de Cabecera.
- Mateo, Á. (2011). *Manual de ventas y negociación*. LibrosEnRed.
- Mauleón, M. (2013). *Logística y costos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Merinero, A., & Fernández, A. M. (2010). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia*. Ediciones Díaz de Santos.
- Míguez, 'Mónica. (2013). *Técnicas de venta: Técnicas orientadas a los procesos de desarrollo y cierre de la venta*. Ideas propias Editorial S.L.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (2010). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- Robben, H. (2012). *Marketing con visión de futuro: Alcanzar y mantener el éxito de la empresa*. ESIC Editorial.
- Rodríguez, C. (2013). *Seminario Sobre Mercadeo de Insumos Para Sub-gerentes de Provisión Agrícola*. Bib. Orton IICA / CATIE.
- Rodríguez, I. (2012). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC.
- Saavedra, E. (2007). *Promoción turística: una llave para el desarrollo de Chuquisaca*. FUNDACION PIEB.
- Salame, M. (2013). Morelos Competitivo Capitulo1.pdf. Recuperado 20 de febrero de 2016, a partir de

<http://200.33.79.228/10economico/files/Morelos%20Competitivo%20Capitulo1.pdf>

Segovia, Sánchez, M., Marín, M. B., Gázquez, J. C., & Jiménez, D. J. (2014). *Casos de marketing y estrategia*. Editorial UOC.

Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014a). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.

Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014b). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.

Silva, I. (2013). *Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local*. United Nations Publications.

Tracy, B. (2014). *Psicología de ventas: Cómo vender más, más fácil y rápidamente de lo que alguna vez pensaste que fuese posible*. Harper Collins.

Vega, V. H. (2012). *Mercadeo Básico*. EUNED.

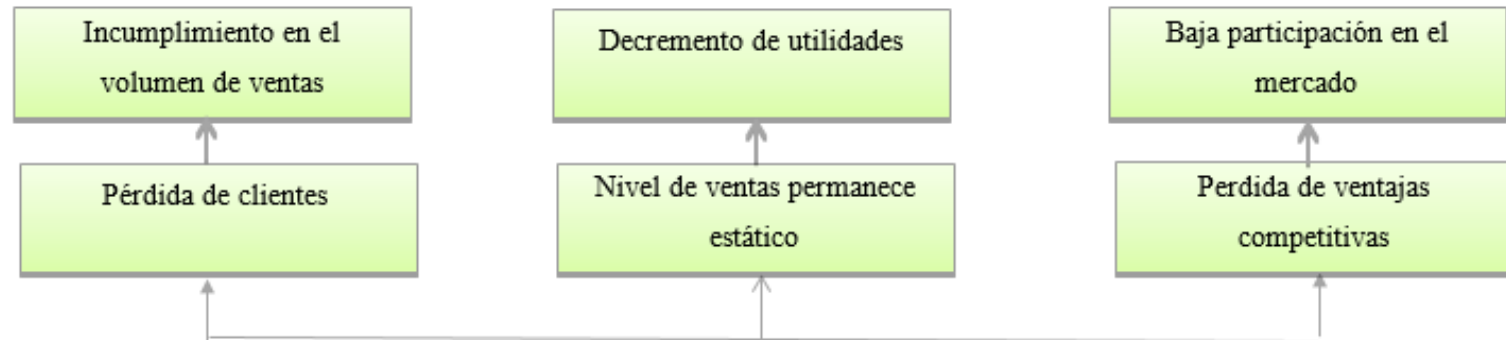
Viscarrí, J., & Machuca, M. M. (2010). *Los pilares del marketing*. Universidad Politécnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politécnica.

World Bank Publications. (2012). *Región Centroamericana, la Crisis Cafetalera: Efectos Y Estrategias Para Hacerle Frente*. World Bank Publications.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andres.

# **ANEXOS**

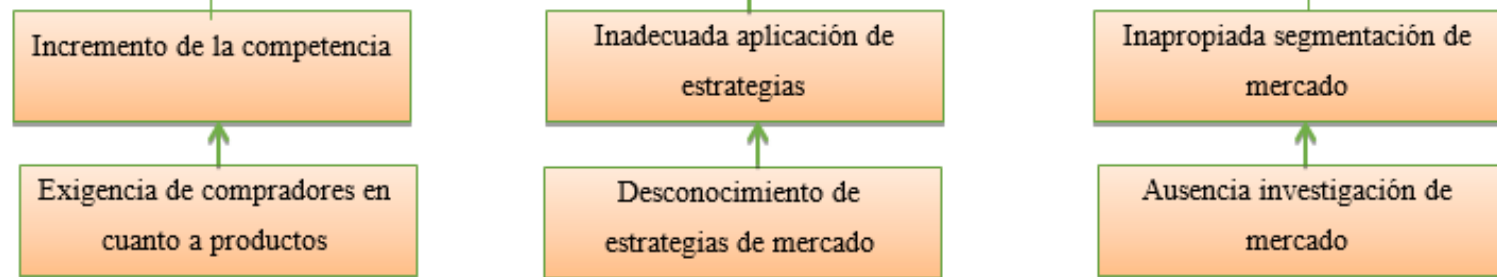
**EFFECTOS**



**PROBLEMA**

Disminución de las ventas en la empresa INVERNEG S.A

**CAUSAS**





VARIABLE INDEPENDIENTE



VAIABLE DEPENDIENTE



