



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

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

Autores: **Flores Utreras Virginia Consuelo**<sup>1</sup>

virgi\_fl@live.com

**González San Lucas Verónica Cecibel**<sup>2</sup>

vgonzalezsl@hotmail.com

**Lara Fiallos Edwin Humberto**<sup>3</sup>

[elaraf@ulvr.edu.ec](mailto:elaraf@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Flores Utreras Virginia Consuelo, González San Lucas Verónica Cecibel y Lara Fiallos Edwin Humberto (2017): "Plan estratégico de ventas para la Empresa Ipsomary S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-empresa-ipsomary.html>

### Resumen

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

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

---

<sup>1</sup> Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte

<sup>2</sup> Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte

<sup>3</sup> Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ingeniero Comercial, Master en Dirección de Empresas

## Abstract

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

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

## I. INTRODUCCIÓN

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

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

La progresiva disminución de los volúmenes de ventas, es un problema que no ha podido ser remediado debido a que la organización no cuenta con plan alguno que les permita mejorar la

situación en la que actualmente se encuentran, limitándose a brindar servicios solo a sus clientes actuales, dejando de lado la captación de clientes nuevos, uno de los motivos que ocasionan el problema es la poca organización interna que existe en cuanto al ámbito comercial, lo cual se da por la falta de un departamento que se encargue íntegramente de las ventas.

## **II. METODOLOGÍA**

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

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

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

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

Las técnicas de investigación que se utilizadas fueron:

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

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

### **III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.**

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

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

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

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

El base a los estudios presentados se puede evidenciar que es necesario la implementación de estrategias de ventas y marketing para mejorar la gestión comercial de las empresas, en especial en las empresas de servicio, lo bienes que ofrecen este tipo de organizaciones servicios no son tangibles, por lo tanto su comercialización presenta un grado más alto de dificultad que los bienes tangibles, es necesario que las empresas generen un alto nivel de confianza para atraer clientes nuevos. Al no existir un bien que pueda ser observado y valorado por el clientes, este se basa en las referencias o la experiencia que ha obtenido en otras ocasiones al momento de adquirir el servicio. El principal problema al que se enfrenta una

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

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

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

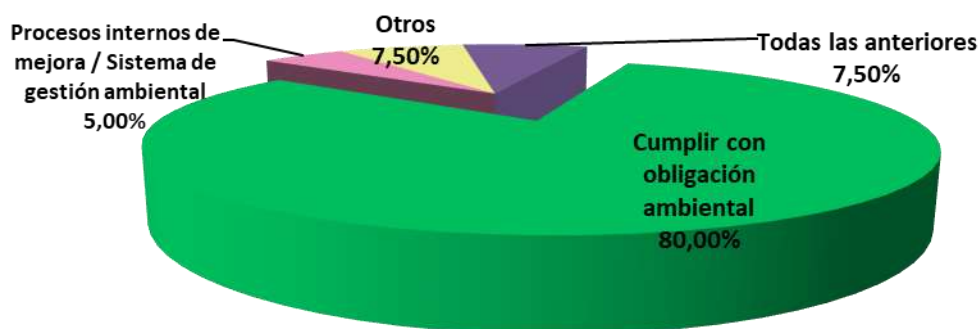
El objetivo superior de la planeación estratégica es lograr que la empresa sea financiera o socialmente rentable, para ello la visión global, la reinversión permanente, los medios de apoyo, la innovación y el potenciar equipos pueden ser entre otros objetivos para lograr los resultados de largo plazo. Para determinar cuál es la técnica que mejor se ajusta a las necesidades de la organización es preciso que se realice un análisis del entorno general de la empresa en el cuál se considere el aspecto político, económico, social y tecnológico, este análisis se denomina PEST. “La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Gutiérrez, 2012, pág. 34).

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

#### IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

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

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



**Figura 1. Contratación de servicios**  
Elaborado por: Las Autoras.

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

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

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



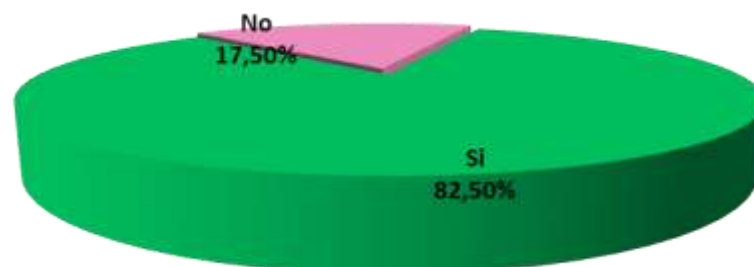
**Figura 2. Fuentes de información, medio por el cual los clientes se enteraron de la empresa.**

**Elaborado por:** Las Autoras.

El 87,50% de los clientes indicó que conocieron los servicios que ofrece la empresa a través de recomendaciones de personas que ya han contratado los servicios de IPSOMARY S.A, mientras que el 12,50% mencionó que se enteraron a través de la página web de la empresa.

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

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



**Figura 3. Competencia en el mercado**  
**Elaborado por:** Las Autoras.

El los encuestados 82.50% si conoce otras empresas que se dediquen a la misma actividad que IPSOMARY, mientras que un 17.50% no conoce ninguna otra empresa, esto nos da a entender que la gran mayoría de clientes contratan a IPSOMARY a pesar de conocer a otras empresas que realicen los mismos servicios. Indicaron conocer empresas como ELICROM, GRUPO QUIMICO MARCOS, DEPROINSA, PSI, CESTTA, SGS en cuanto a laboratorios; mientras que en consultoría SAMBITO, EQUILIBRATUM, I2 SOLUTIONS, INTEGRA INGENIERIA, ECOPRAXIS, entre otras que brindan los mismos servicios que IPSOMARY.

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

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

## **V. PROPUESTA**

### **5.1 Objetivos y organización**



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

La propuesta esta direccionada a implementar un departamento de ventas y diseñar estrategias para que se incremente la misma en un 40% durante el primer año, este nuevo departamento se encargará del manejo de la planificación y proyección de ventas, conformación de un equipo de ventas, realización de un análisis del mercado y clientes potenciales, para incrementar los volúmenes de ventas, elaboración de informes de ventas e ingresos que se relacionan con otras áreas de la empresa y diseño de estrategias de promoción y comercialización. Una correcta implementación del departamento de ventas y aplicación del plan estratégico, contribuirán a mejorar la gestión comercial de la empresa IPSOMARY S.A.

## 5.2 Análisis estratégico.

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

**Tabla 1. Portafolio de Servicios de Consultoría Ambiental.**

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

agua, ruido, gases, entre otro)	ruido, partículas respirables, metales en ambiente)
---------------------------------	---

Elaborado por: Las Autoras

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

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

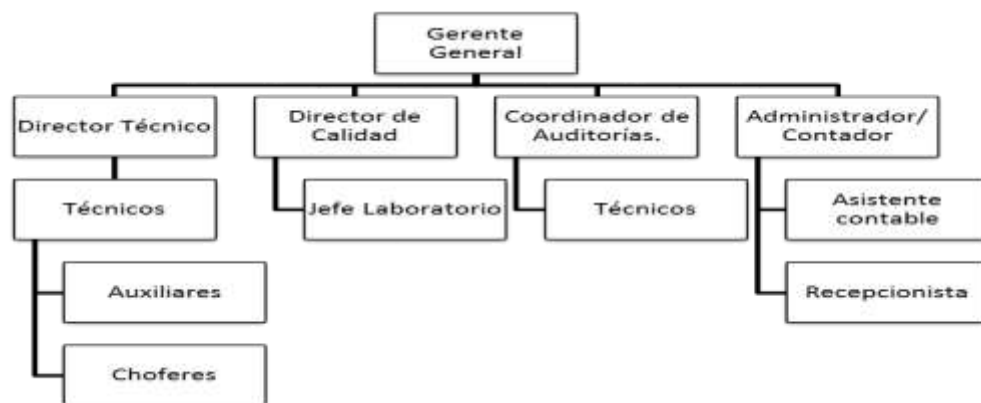


Figura 1. Organigrama de la empresa IPSOMARY S.A.

Elaborado por: Las Autoras

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

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

**Tabla 2. Análisis de la Matriz 5 fuerzas de Porter**

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

**Elaborado por:** Las Autoras

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

**Tabla 1. Oportunidades y Amenazas derivadas de la Matriz 5 fuerzas de Porter**

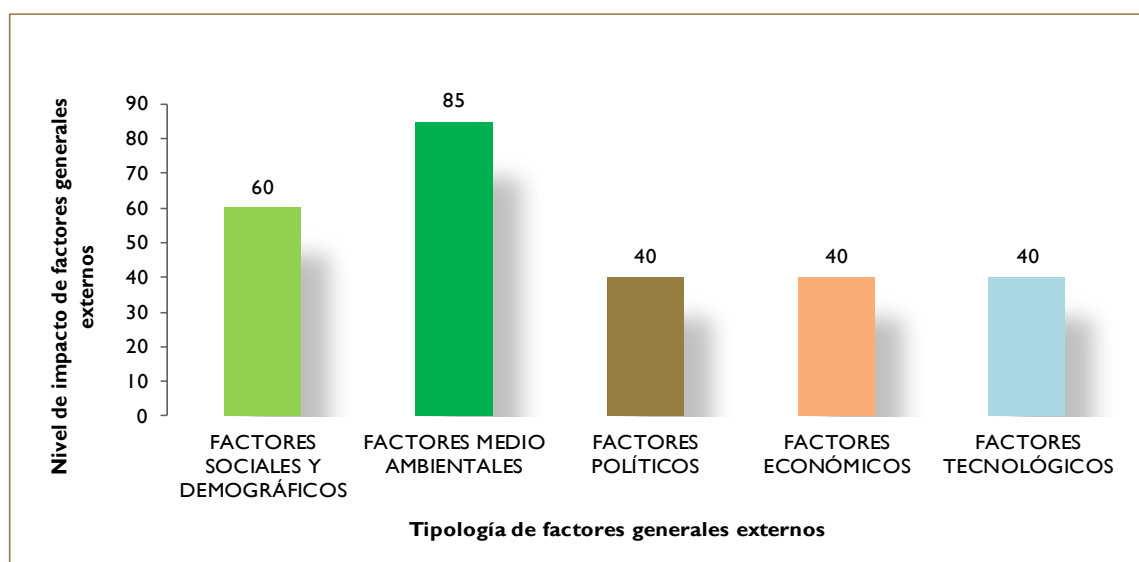
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1:	Aparicion de tecnología nueva y mas.	A1:	Crisis económica.
O2:	Alianzas estratégicas.	A2:	El buen desempeño de la competencia.

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 5.2.4 Análisis externo macro entorno (PEST)

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

**Figura 2. Nivel de impacto de los factores generales.**  
**Elaborado por:** Las Autoras



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

**Tabla 4. Oportunidades y Amenazas derivadas de la matriz PEST**

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

Elaborado por: Las Autoras

### 5.2.5 Matriz FODA

Tabla 5. Matriz FODA

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

Elaborado por: Las Autoras

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

Tabla 6. Tabla valoración para la matriz FODA.

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

Elaborado por: Las Autoras

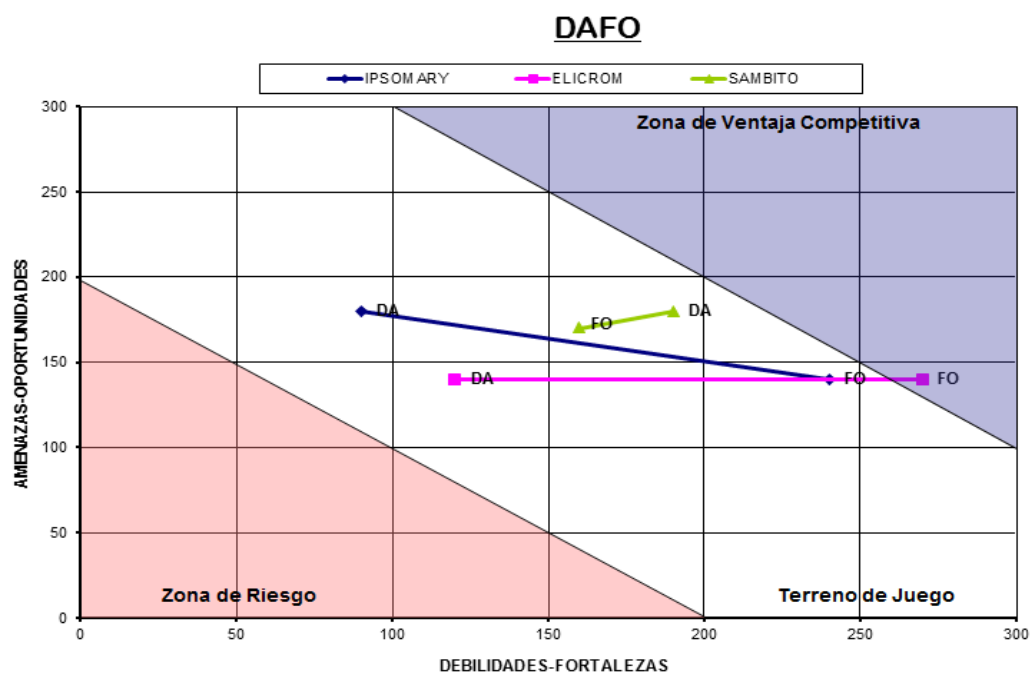
Tabla7. Matriz FODA comparativo de la competencia.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

**Figura 8. Matriz cruzada Amenazas-Fortalezas**  
Elaborado por: Las Autoras

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

**Figura 9. Matriz cruzada Debilidades-Oportunidades.**  
Elaborado por: Las Autoras

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

**Figura 10. Matriz cruzada Debilidades-Amenazas**  
Elaborado por: Las Autoras

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

**Figura 10. Síntesis de resultados de la matriz cruzada.**  
Elaborado por: Las Autoras



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

### 5.3 Diseño del plan estratégico de ventas.

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

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

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

**Figura 11 Valoración de las estrategias genéricas**  
Elaborado por: Las Autoras

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



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

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

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

mediante un plan de incentivos por montos de contrato.	Elaborar el plan de incentivos (premios) que se entregaran a los clientes, calendario y presupuesto.	Contador	de oficina Efectivo		Cantidad de clientes fidelizados.
--	--	----------	---------------------	--	-----------------------------------

**Elaborado por:** Las Autoras

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

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

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Estrategias funcionales**

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

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

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

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

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

**Tabla 10. Actividades de la estrategia 2**

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

**Elaborado por:** Las Autoras

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

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

**Tabla 11. Actividades de la estrategia 3**

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

Elaborado por: Las Autoras

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

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

**Tabla 2. Actividades de la estrategia 4**

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

Elaborado por: Las Autoras

**5.4 Estimación de gastos e ingresos de la propuesta.**

**Gastos**

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

**Tabla 143. Estimación de gastos empresa IPSOMARY 2014-2019**

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

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Ingresos**

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

**Tabla 4. Estimación de ingresos y egresos del proyecto**

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

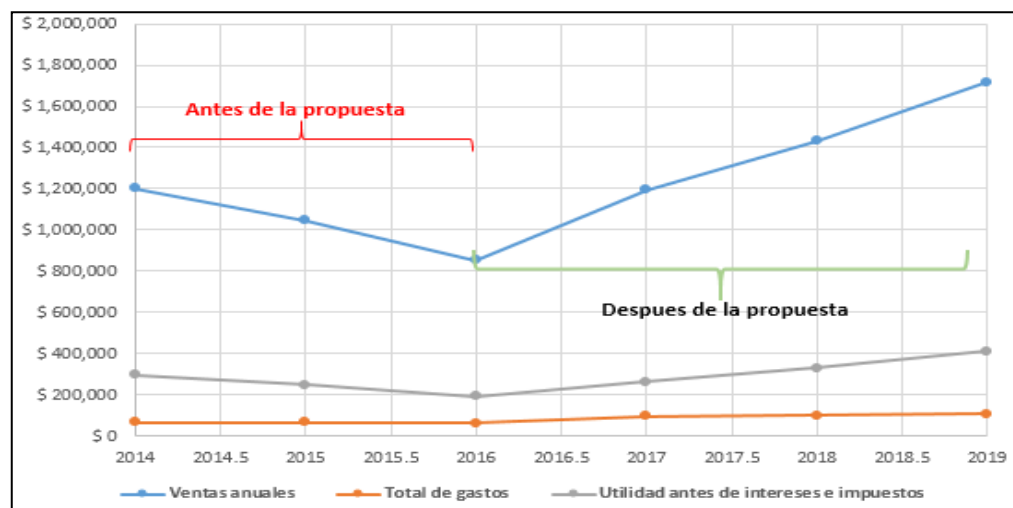
**Elaborado por:** Las Autoras

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

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

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





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

## VI. CONCLUSIONES

1. La demanda de servicios de consultoría ambiental se ha incrementado en los últimos años motivado por el surgimiento de nuevas legislaciones direccionadas al cuidado del medio ambiente, las mismas incluyen en su normativa la obligatoriedad de elaborar estudios ambientales en aquellas actividades productivas que generen algún tipo de impacto ambiental. Con el objetivo de satisfacer la demanda de este nuevo nicho de mercado se creó la empresa IPSOMARY, a pesar de mantener un nivel aceptable de ingresos económicos, se ha evidenciado una disminución progresiva de las ventas, entre el año 2015 al 2016 decrecieron en un 18.6%.
2. Se estableció que el factor principal para la disminución de las ventas, es la carencia de un departamento que se haga cargo íntegramente de las ventas y del diseño de estrategias comerciales, la empresa gestiona las ventas de manera desorganizada, no realiza proyecciones ni establece metas comerciales, no tiene planes para captar clientes, no maneja estrategias de marketing, ni de fidelización, tiene una cartera de clientes limitada, y un alto porcentaje de sus ingresos provienen de la prestación de servicios a un cliente, si IPSOMARY no llega a un acuerdo de renovar contrato con el cliente, perdería de manera drástica más del 60% de sus ingresos, poniendo en riesgo la continuidad de sus actividades.
3. El análisis de la encuesta permitió establecer que los clientes de la empresa consideran que la misma brinda servicios de calidad, sin embargo manifestaron que IPSOMARY no se encuentra consolidada en el mercado, además el manejo de publicidad es débil, la mayoría de los clientes han contratado los servicios de la empresa por medio de recomendaciones de

colegas, muchos desconocen que la empresa tenga un sitio web, no existe promoción de los servicios por medio de medios masivos de comunicación ni tampoco referencias de la empresa en cuentas oficiales en redes sociales, por lo tanto se disminuyen las oportunidades de atraer nuevos clientes.

4. Por medio de un análisis de índice de lealtad, se determinó que existe una baja fidelidad de los clientes, sin embargo se maneja un índice de satisfacción aceptable, con lo que se concluye que es preciso implementar estrategias que conlleven a mejorar el nivel de fidelidad y competitividad de la empresa.
5. La creación de un departamento de ventas es el primer paso que debe ejecutarse ya que desde el mismo se ejecutarán las diversas acciones estratégicas para el incremento de las ventas, además se deben implementar estrategias con la finalidad principal de dar a conocer la empresa, y alcanzar la fidelidad de los clientes por medio de promociones, visitas personalizadas y publicidad en medios de comunicación masiva, en especial en aquellos de menor coste de publicación como las redes sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Alcivar, A., & Cantos, M. (2014). *Repositorio Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7276/1/UPS-GT000700.pdf>
- Castells, M. A. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Guevara, F., & Tamayo, G. (2015). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3343>
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. y. (2011). En *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14ta Edición*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Medina, M., & Mite, D. (2014). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/415>
- Mejia, M. G. (2008). [www.dspace.uazuay.edu.ec/](http://dspace.uazuay.edu.ec/). Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>
- Ministerio de Ambiente. (2016). Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/07/Publicacio%CC%81n-COMPAN%CC%83IAS-CONSULTORAS-JUNIO-2016.pdf  
SAE Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2016). Obtenido de  
<http://www.acreditacion.gob.ec/programas-servicios/>

Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.  
Vértice, E. (2008). *El Proceso de Venta*. Malaga, España: Vértice.