PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISVAC, DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES AUTOMOTRICES VALVOLINE, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

LESLIE DIANA VARGAS CUJI

DIRECTOR: ING. MARCO CALVACHE

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Marco Calvache

INFORMANTES:

Ing. Eduardo Portero

Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

Con amor infinito, a mi hijo, Daniel Alejandro, por ser quien ha iluminado mi vida con su sonrisa y ha sido mi fortaleza desde su nacimiento. Gracias por entregarme el don de ser Madre.

A mis Padres, Oscar V. y Mónica C., quienes han sido mis guías y mi apoyo en cada paso de mi vida. Gracias por creer en mí, con esto solo quiero retribuir en algo su esfuerzo por querer brindarme un mejor futuro en todos los aspectos de la vida. Los amo mucho.

A mi esposo, Paul Beltrán, quien se ha convertido en mi compañero de vida, quien entendió y apoyó con paciencia este proceso de formación académica y por su respaldo en todos los momentos de alegría, así como también en los momentos más difíciles.

A mis abuelitos, Trinidad E. y Carlos C., de manera especial, por apoyarme y brindarme su amor y cuidados. Gracias por estar conmigo en un momento tan importante.

A mi hermano, Danny V., con mucho cariño, por ser una persona especial en mi vida y porque creo en ti, y espero, así como nuestros padres, seas una persona exitosa y de bien. Cuentas conmigo, estaré ahí para ti siempre.

Leslie

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A toda mi familia y amigos, quienes son personas importantes en mi vida y que de una u otra manera me ayudaron y apoyaron para alcanzar esta meta.

A mi Director, Ing. Marco Calvache, por su paciencia, por su tiempo y disposición, por su guía y por toda la ayuda brindada para llevar a cabo mi tesis.

A mis informantes Eduardo Portero y Paulina Mancheno, que contribuyeron con enseñanzas que enriquecen mi formación.

Gracias.

Leslie

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 3

1.1 LA EMPRESA, 3
1.1.1 Giro del Negocio, 3
1.1.2 Reseña Histórica, 4
1.1.3 Productos que Distribuye, 5
1.1.4 Organigrama de la Empresa, 6
1.2 PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DE DISVAC, 7
1.2.1 Filosofía de la Empresa, 7
1.2.1.1 Principios, 7
1.2.1.2 Valores, 7
1.2.1.3 Misión Actual, 8
1.2.1.4 Visión Actual, 9
1.2.1.5 Políticas, 9
1.2.1.6 Objetivos Estratégicos, 10
1.2.1.7 Estrategias Actuales, 11
1.2.2 Estadísticas de Ventas de DISVAC Desde el Año 2005, 12
1.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), 15
1.3.1 Matriz BCG de la Empresa DISVAC, 16
1.3.2 Resultados de Matriz BCG DISVAC, 17
1.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA, 18

2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 20

2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE, 20
2.1.1 Factores Económicos, 20
2.1.1.1 Inflación, 20
2.1.1.2 Precio del Petróleo, 22
2.1.1.3 Producto Interno Bruto PIB, 24
2.1.1.4 ATPDEA, 26
2.1.1.5 Balanza Comercial, 26
2.1.2 Factores Políticos, 30
2.1.2.1 Política Fiscal, 30
2.1.2.2 Alianzas Estratégicas del Estado con PDVSA, 31
2.1.2.3 Políticas de Protección a la Industria Nacional, 32
2.1.2.4 Situación Política del País, 34
2.1.2.5 Ley de Tránsito, 35
2.1.3 Factores Sociales, 36
2.1.3.1 Tamaño de la Población, 36
2.1.3.2 Poder Adquisitivo de la Población, 37
2.1.3.3 Tasa de Desempleo, 38

2.1.3.4 Distribución de la Población – Parque Automotor, 39
2.1.4 Factores Tecnológicos, 41
2.1.4.1 Desarrollo Tecnológico, 41
2.1.4.2 Nuevos Productos de la Competencia, 42
2.1.4.3 Nuevos Productos de la Marca, 44
2.1.4.4 Nuevas Plantas de Procesamiento de Hidrocarburos, 46
2.1.5 Factores Culturales, 47
2.1.5.1 Cultura de Compra y/o Renovación de Vehículos, 47
2.1.5.2 Preferencias de Marcas de Lubricantes, 48
2.1.5.3 Influencia de la Publicidad en los Medios, 50
2.1.5.4 Cultura de Elección, 53
2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE, 54
2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores, 54
2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes, 55
2.2.3 Rivalidad Entre las Empresas Competidoras, 55
2.2.4 Amenaza de Posibles Productos o Servicios Sustitutos, 57
2.2.5 Entrada Potencial de Nuevos Competidores, 57
2.3 ANÁLISIS INTERNO, 58
2.3.1 Área de Marketing, 58
2.3.1.1 Estrategia del Producto, 58
2.3.1.2 Canales de Distribución, 59
2.3.1.3 Promoción, 59
2.3.1.4 Precio, 59
2.3.1.5 Contacto con el Cliente, 60
2.3.2 Área de Finanzas, 61
2.3.2.1 Control Financiero, 61
2.3.2.2 Uso de Indicadores y Balances, 61
2.3.2.3 Control de Cartera, 62
2.3.2.4 Capital de Trabajo Necesario para Funcionamiento de la Empresa y Política de Puntualidad de Pagos, 62
2.3.3 Área de Ventas, 63
2.3.3.1 Abastecimiento del Producto, 63
2.3.3.2 Control de Entradas y Salidas, Bodegaje, 64
2.3.3.3 Manejo de Inventarios, 64
2.3.3.4 Manejo de Tiempos de Entrega y Distribución, 65
2.3.4 Área de Recursos Humanos, 66
2.3.4.1 Talento Humano y Perfiles del Puesto, 66
2.3.4.2 Comunicación y Relaciones Interpersonales, 66
2.3.4.3 Capacitación, 67
2.3.4.4 Clima Laboral, 67
2.3.4.5 Políticas de Control, 68
2.3.5 Área Directiva, 69
2.3.5.1 Planificación, 69
2.3.5.2 Liderazgo y Empoderamiento, 69
2.3.5.3 Comunicación de Planes Estratégicos, 70
2.3.5.4 Tecnología (Hardware y Software), 71
2.3.5.5 Administración de la Información, 71
2.4 ANÁLISIS DE FACTORES, 72
2.4.1 Análisis y Elaboración de la Matriz POAM Y EFI de DISVAC, 77
2.4.2 Resultados de la Matriz POAM y EFI de DISVAC, 78

2.4.2.1 Oportunidades Seleccionadas, 80
2.4.2.2 Amenazas Seleccionadas, 81
2.4.2.3 Fortalezas Seleccionadas, 85
2.4.2.4 Debilidades Seleccionadas, 86
2.4.3 Análisis Global de Factores, 88

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 90

3.1 EL MERCADO, 90
3.1.1 Demanda de Lubricantes, 91
3.1.2 Oferta de Lubricantes, 91
3.2 SEGMENTACIÓN, 95
3.2.1 Descripción de Segmentos Establecidos, 96
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 96
3.3.1 Investigación Exploratoria, 97
3.3.2 Investigación Descriptiva, 97
3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 98
3.4.1 Objetivo de la Investigación de Mercado para DISVAC, 98
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN, 99
3.6 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 99
3.6.1 La Encuesta, 100
3.6.2 Observación, 101
3.6.3 Focus Group o Entrevista Colectiva de Enfoque, 101
3.7 SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA, 102
3.7.1 Cálculo de la Muestra, 102
3.7.1.1 Muestra para Encuesta de Clientes DISVAC, 103
3.7.1.2 Muestra para Encuesta de Clientes Potenciales, 104
3.7.2 Diseño de las Encuestas, 107
3.8 TABULACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS, 108
3.8.1 Resultados Encuesta Clientes de Disvac, 108
3.8.2 Resultados Encuesta para Clientes Potenciales, 120
3.9 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 132

4 MARKETING ESTRATÉGICO, 138

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 138
4.1.1 Definición de Misión, 138
4.1.1.1 Propuesta de Misión de DISVAC, 139
4.1.2 Definición de Visión, 139
4.1.2.1 Propuesta Visión de DISVAC, 139
4.1.3 Definición de Objetivos Corporativos, 140
4.1.3.1 Propuesta de Objetivos Corporativos de DISVAC, 140
4.1.4 Definición de Estrategias Corporativas, 140
4.1.5 Objetivos Específicos de Marketing, 141
4.1.5.1 Propuesta de Objetivos de Marketing Empresa DISVAC, 142
4.2 ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING, 142
4.2.1 Producto, 143
4.2.1.1 Producto Principal DISVAC, 143
4.2.1.2 Productos Secundarios DISVAC, 144
4.2.2 Precio, 145
4.2.2.1 Fijación de Precio, 145

4.2.2.2 Descuentos de DISVAC, 146
4.2.3 Plaza, 147
4.2.3.1 Canales de Distribución de DISVAC, 148
4.2.4 Promoción, 148
4.2.4.1 Promoción DISVAC, 149
4.2.4.2 Publicidad de Productos, 150

5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, 152

5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, 152
5.1.1 Estrategias de Marketing DISVAC, 152
5.1.1.1 Estrategias de Producto para DISVAC, 152
5.1.1.2 Estrategias de Precio para DISVAC, 153
5.1.1.3 Estrategias de Plaza para DISVAC, 153
5.1.1.4 Estrategias de Promoción para DISVAC, 154
5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, 154
5.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), 155
5.2.1.1 Matriz EFE DISVAC, 155
5.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC), 157
5.2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo Empresa DISVAC, 159
5.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), 160
5.2.3.1 Matriz EFI Empresa DISVAC, 161
5.2.4 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), 162
5.2.4.1 Matriz FODA DISVAC, 164
5.2.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA), 166
5.2.5.1 Matriz PEYEA de la Empresa DISVAC, 169
5.2.6 Matriz Interna - Externa (IE), 172
5.2.6.1 Matriz Interna Externa de la Empresa DISVAC, 173
5.2.7 Matriz de la Gran Estrategia (MGE), 174
5.2.7.1 Matriz de la Gran Estrategia de DISVAC, 175
5.2.8 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), 176
5.2.8.1 Estrategias Administrativas Priorizadas, 179
5.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS, 180

6 PROPUESTA DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS, 185

6.1 PRESUPUESTO, 185
6.1.1 Presupuesto de Marketing Empresa DISVAC, 185
6.2 PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS, 186
6.2.1 Plan de Ejecución de Estrategias para la Empresa DISVAC, 187
6.3 ANÁLISIS FINANCIERO, 190
6.3.1 Análisis de Costos y Gastos, 190
6.3.1.1 Costos Operacionales, 191
6.3.1.2 Gastos de Administración, 191
6.3.1.3 Costos Financieros, 192
6.3.2 Análisis de los Ingresos, 192
6.3.2.1 Análisis de los Precios de Venta, 192
6.3.2.2 Análisis del Sistema de Descuentos y Comisiones, 193

6.3.3 Proyección de los Estados Financieros Sin Aplicar las Estrategias, 195
6.3.3.1 Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategias, 200
6.3.3.2 Flujo de Caja Proyectado Sin Estrategias, 201
6.3.4 Proyección de Estados Financieros Con la aplicación de Estrategias, 202
6.3.4.1 Estado de Resultados Proyectado Con la Aplicación de Estrategias, 208
6.3.4.2 Flujo de Caja Proyectado Con la Aplicación de Estrategias, 210
6.3.5 Proyección Unificada de los Estados Financieros, Con Estrategias y Sin Estrategias, 210
6.3.6 Evaluación Financiera, 213
6.3.6.1 Determinación de la Tasa de Descuento (TMAR), 214
6.3.6.2 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN), 214
6.3.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR), 216

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 219

7.1 CONCLUSIONES, 219
7.2 RECOMENDACIONES, 221

BIBLIOGRAFÍA, 223

ANEXOS, 227

ANEXO 1, 228
ANEXO 2, 233
ANEXO 3, 240
ANEXO 4, 241
ANEXO 5, 244

RESUMEN EJECUTIVO

El presente escrito que trata sobre la aplicación de herramientas de marketing estratégico para la empresa DISVAC, distribuidora de lubricantes automotrices Valvoline, se desarrolló en 6 capítulos que contienen la siguiente información:

Capítulo 1, contiene información general de DIS-VAC como empresa, presenta con ello una investigación detallada de su plan estratégico actual, precisando aspectos como su historia, giro del negocio, productos que distribuye, filosofía, objetivos empresariales y estrategias actuales además de un análisis específico de las estrategias actuales desarrolladas para el mercado. Finalmente se destaca la problemática, es decir el por qué existe la necesidad de aplicar herramientas de Marketing Estratégico.

Capítulo 2, contiene el análisis de cada uno de los aspectos que conforman el ambiente interno y externo de la empresa para determinar correctamente cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la misma, así como también su competencia, y un análisis muy significativo de cada una de las áreas de la empresa.

Capítulo 3, abarca todo el estudio de mercado realizado, con orientación a la segmentación y descripción de los segmentos establecidos, a través de herramientas de recolección de datos, como encuestas, entrevistas, focus group dónde se examinan cada una de las gráficas resultantes del proceso de tabulación de datos aplicado. Dicha información proporciona un panorama general sobre el comportamiento y la percepción de lo que el cliente desea.

Capítulo 4, contiene el desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto donde nos permitirá establecer un pronóstico final de estrategias a ser aplicadas en la empresa, así como también determina el marketing mix diseñado para la misma.

Capítulo 5, comprende la formulación de las estrategias administrativas y de marketing, a través de las cuales se van a cumplir los objetivos planteados, así como también el posicionamiento de la empresa y finalmente el presupuesto y control del mismo.

Capítulo 6, contiene las conclusiones y recomendaciones finales sobre todo el trabajo realizado.

INTRODUCCIÓN

Existe un gran número de pequeñas y medianas empresas que buscan surgir en el mercado ecuatoriano, siendo el Ecuador un país subdesarrollado, impide que muchas de estas empresas sigan adelante, por ello es necesario tomar acciones preventivas y aplicarlas para el progreso de las mismas, las que finalmente pueden superar estas barreras y lograrán llegar a ser grandes emporios que aporten al bienestar del país.

El proyecto surge como una iniciativa para fundamentar las bases con las que la actividad empresarial de DISVAC debe manejarse y con ello busca unir las capacidades individuales de sus colaboradores y sus capacidades empresariales para realizar un trabajo productivo que le permita a la empresa surgir en su camino.

La investigación busca, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre Administración, Contabilidad, Marketing, Finanzas, implementar herramientas Administrativas y de Marketing con el objetivo principal de que DIS-VAC llegue a estar presente en la mente de los consumidores, fidelizar a los clientes, y ampliar progresivamente su cartera con estrategias acordes a su desempeño.

Este tipo de estudio centra la atención en el desarrollo del Marketing Estratégico, el cual para el objetivo de la empresa se constituirá en el corazón de la misma, demostrándose en la investigación la relación estrecha y directa con todas las funciones de la pequeña empresa, la importancia del marketing para identificar los segmentos de mercado y de esta

manera dirigir todas las funciones administrativas para orientarlas a la satisfacción de las necesidades del mercado meta.

La investigación toma en cuenta la importancia de la relación entre las decisiones administrativas de la microempresa y el impacto sobre su entorno. El estudio investigativo no enfoca su atención en la competencia, cada empresa es un sistema único, diferente, enfrentan distintas situaciones, pero hay que tomar en cuenta que interactúan con el ambiente, es por esto que se tendrá presente a la competencia, pero se centrará la atención en las actividades de la microempresa y de una manera particular en el mercado meta, en nuestros clientes, no buscando oportunidades dentro de una industria saturada, sino desarrollando nuevas oportunidades de mercado con estrategias analizadas.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Giro del Negocio

DISVAC, es una empresa especializada en la distribución y venta de lubricantes para motor, específicamente de la gama de productos que ofrece la marca mundial Valvoline, además cuenta con productos relacionados como lo son: refrigerantes, filtros, aditivos, grasas, bujías, productos que comercializa a través de distintos proveedores.

Con la experiencia de más de 130 años en el mercado y con su lema “Calidad desde 1866”, Valvoline cuenta con su presencia en más de 100 países en todo el mundo como distribuidor y fabricante líder en productos lubricantes para automóviles y maquinaria industrial.

Su gama de productos incluye: Lubricantes para Motores Diesel, a Gasolina y hasta Lubricantes Hidráulicos Industriales, siempre supliendo las necesidades de los clientes más exigentes.

1.1.2 Reseña Histórica

El señor Oscar Ramiro Vargas Guevara es el gerente propietario de DISVAC, una persona emprendedora que desde muy joven empezó a trabajar, y que gracias a su perseverancia y ganas de superarse hoy lidera su propio negocio. El nombre de la empresa nace de la unión de los apellidos de su propietario y su esposa “Distribuidora Vargas Cuji”.

Oscar Vargas adquirió experiencia como vendedor de la marca Valvoline en varias empresas prestigiosas relacionadas con la distribución de productos lubricantes para automóviles y maquinaria industrial. Una de ellas es IIASA Caterpillar, donde tuvo la oportunidad de formar parte de su equipo y donde desarrolló conocimientos y empezó a desenvolverse en el mundo de los lubricantes para motor. Otra de las empresas donde pudo poner en práctica sus conocimientos y especialmente cumplir con la labor de ventas es LUBRIVAL S.A., que es la planta distribuidora de lubricantes Valvoline en Ecuador, y donde Oscar Vargas prestó sus servicios por un lapso de 7 años, en los cuales demostró gran capacidad, siendo el empleado número uno en ventas durante todo este tiempo. Esta fue una de las razones por las que en el año 2001 tuvo la oportunidad de independizarse como distribuidor.

A partir de ese momento se fundó la empresa DISVAC que en un principio contaba con una pequeña oficina, un local, una camioneta de reparto y dos empleados, Oscar y su esposa, quienes se encargaban de comprar, vender, recibir llamadas, y administrar todo el negocio.

La calidad de clientes con los que DISVAC cuenta han sido un pilar fundamental para su surgimiento, así como su equipo de trabajo que hasta hoy le han dado muy buenos resultados. De esta manera DISVAC ha venido creciendo, teniendo que ampliar su infraestructura, y su cartera de productos, por lo que ahora cuenta con una oficina en Quito, otra en Guayaquil, una gran bodega y cuatro camiones para distribución.

Actualmente DISVAC distribuye sus productos en zonas como Imbabura, Carchi, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Sto. Domingo y Guayaquil, esperando pronto llegar a las demás provincias del país. La empresa cuenta con treinta empleados aproximadamente por lo que aún es considerada como una pequeña empresa.

A pesar de enfrentarse con distribuidores realmente destacados en el mercado, DISVAC es una de las empresas distribuidoras de lubricantes Valvoline más importantes, pues a pesar del corto tiempo que lleva en el mercado, la empresa se ha mantenido como la número uno en ventas de entre los demás distribuidores de este producto y por ende la empresa se ha desarrollado y fortalecido.

1.1.3 Productos que Distribuye

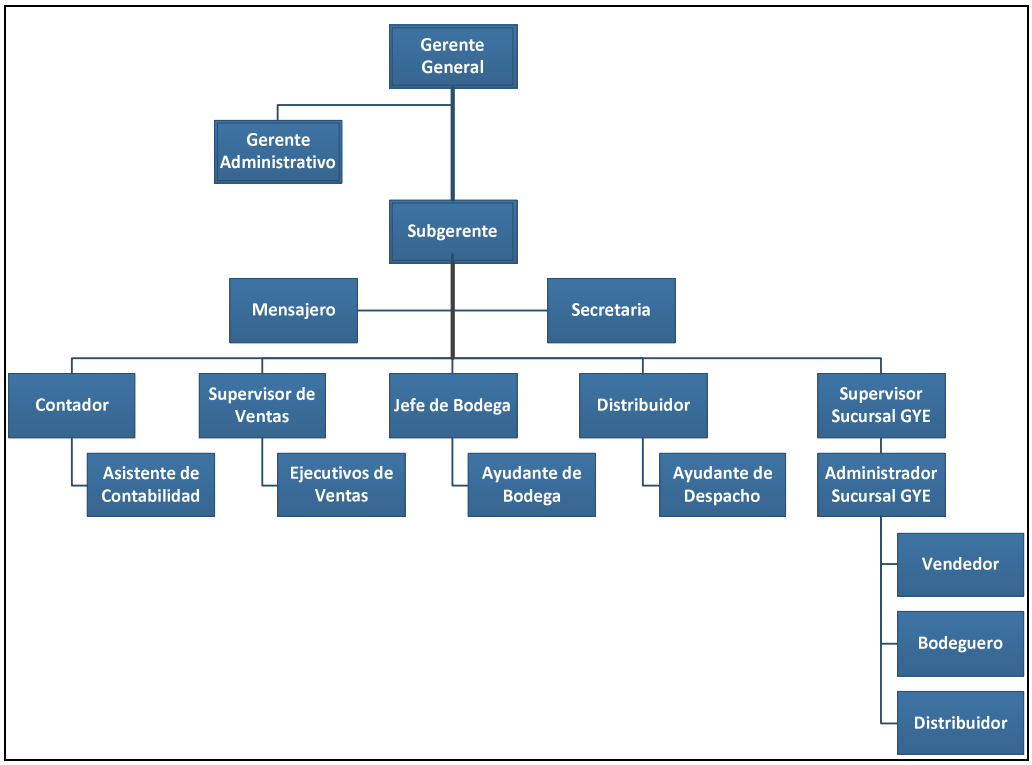
- Lubricantes **VALVOLINE**
- Aditivos **BARDAHL**
- Refrigerantes **FREEZETONE**

- Filtros **FYP/ FRAM**
- Bujías **NGK**
- Grasas **ECUALUB**

1.1.4 Organigrama de la Empresa

La estructura organizacional de la empresa DISVAC se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico 1 - Organigrama Estructural DISVAC



Fuente: DISVAC, Reglamento Interno de Trabajo, 2010.
Elaborado por: Leslie Vargas

1.2 PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DE DISVAC

1.2.1 Filosofía de la Empresa

1.2.1.1 Principios

Los principios de DISVAC están fundamentados en ser un colaborador indispensable de sus clientes logrando mayor familiaridad y confianza, convirtiéndose en un auténtico participante en la puesta en marcha de sus operaciones de ventas y distribución.

Al lograr una relación de calidad con el cliente, DISVAC podrá conseguir la satisfacción del mismo con orientación a resultados que permitan promover la mejora de la eficiencia operativa, formando al personal en el compromiso de ser cada vez más eficientes en la prestación de sus servicios.

1.2.1.2 Valores

Respeto: A cada miembro de la empresa, interno o externo, se debe mostrar seriedad en las negociaciones con los clientes y proveedores.

Compromiso: Al entregar productos de calidad y buen estado de los mismos, con el deber de entregarlos en el tiempo requerido por el cliente.

Trabajo en equipo: Ya que tanto la empresa como el cliente requiere de unión y coordinación adecuada en las actividades del personal, se debe fomentar un ambiente de trabajo óptimo para generar confianza entre sus miembros.

Honestidad: Del personal en la manera en que realizan su trabajo, para con la empresa y consigo mismos marcando una diferencia como organización.

Ética: En cada una de las actividades que realice la organización, con el fin de brindar un servicio transparente y alineado a los parámetros de nuestra empresa.

Vocación de servicio: A la comunidad, a la sociedad, y a la propia empresa, comprometidos con nuestra misión de aportar con un servicio de calidad y responsable con el entorno social.

Equidad: Mantener imparcialidad en la asignación de funciones y tareas, acorde a las capacidades y desempeño del individuo, cumpliendo con los requerimientos de la empresa bajo el principio de merecimiento.

1.2.1.3 Misión Actual

La misión de DISVAC es ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, principalmente productos Valvoline a través del mejoramiento continuo en la atención, cumplimiento, tecnología y el mejor equipo

humano; garantizando la satisfacción a nuestros clientes y contribuyendo al crecimiento de sus negocios para el progreso del país.

1.2.1.4 Visión Actual

DISVAC aspira llegar a ser el líder en el mercado nacional en la distribución y venta de lubricantes Valvoline y otros componentes automotrices, buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2.1.5 Políticas

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

- Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.

- Mantener un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definiendo prioridades y planteando soluciones.

1.2.1.6 Objetivos Estratégicos

- *Objetivo 1:* Ofertar y cumplir con las normas y valores establecidos dentro de DISVAC para entregar al cliente una imagen real de un distribuidor capaz y eficiente.

- *Objetivo 2:* Desarrollar estrategias de penetración en mercados de clientes mayoristas para mantener relaciones cordiales con este tipo de empresas, con el fin de transformarlos en clientes fieles de DISVAC.

- *Objetivo 3:* Mantener la fidelidad de nuestros pequeños clientes conservando una relación cordial para futuras negociaciones.

- *Objetivo 4:* Capacitar a los vendedores para desempeñar de mejor forma sus funciones, reflejando experiencia, calidad y buen servicio a nuestros clientes para su preferencia.

1.2.1.7 Estrategias Actuales

Para lograr los objetivos empresariales propuestos, DISVAC ha planteado las siguientes estrategias:

- Para el objetivo empresarial 1, detallado en el numeral anterior, DISVAC plantea como estrategia, la exigibilidad, es decir, mantener un estricto cumplimiento de la normativa interna implantada, en todos los aspectos y a todo el personal. Según el gerente propietario de la empresa, incorporando este tipo de métodos de disciplina hacia las normativas internas se "educa" tanto al personal, como a los distintos tipos de cliente.

- La estrategia que DISVAC ha venido aplicando para el objetivo empresarial 2, se ha desglosado en dos ramas ya que existen dos tipos de clientes mayoristas, la industria y flotas. Para la industria DISVAC ha ingresado en la participación del portal de compras públicas desde el 2011, con lo que se ha hecho un trabajo de campo con los ejecutivos de venta para dar a conocer la capacidad de la empresa para cumplir las necesidades del mercado industrial. Por otro lado para el segmento flotas, se ha mantenido la estrategia de ofrecer eventos y regalos por la efectividad de la misma.

- Para el objetivo empresarial 3, la comunicación y sensibilización con el cliente es la estrategia establecida; la atención personalizada es sumamente importante, un cronograma de visitas frecuentes y el

tiempo invertido en las necesidades del cliente minorista, ha sido la receta fundamental de la confianza y fidelidad hacia DISVAC, explica el señor Oscar Vargas.

- Dentro del objetivo empresarial 4, la principal estrategia ha sido la coordinación entre Lubrival y DISVAC, para proporcionar la capacitación adecuada, la capacitación no solamente se ha implantado al personal de ventas sino a todo el personal que se interese en agregar un plus a sus aptitudes, se realiza el seguimiento y evaluación de acciones o temas específicos.

1.2.2 Estadísticas de Ventas de DISVAC Desde el Año 2005

El año 2011 constituye para DISVAC un año de recuperación en ventas globales por varios motivos que serán analizados posteriormente. Hoy en día la empresa sigue liderando las ventas de lubricantes Valvoline pero la brecha existente entre la empresa y sus competidores se ha ido acortando con el pasar del tiempo.

Tabla 1 – Comparación con los competidores del mercado

COMPRAS REPRESENTADAS EN GALONES					
AÑO	DIS-VAC	CODEPARTES	LYA	EMPROSERVIS	FRENOSEGURO
2008	153445	152706	133612	135944	58488
2009	184602	147991	160401	127275	143214
2010	168213	141561	156827	141898	152661
2011	147955	130586	144533	152440	132197

Fuente: LUBRIVAL S.A., Reporte de distribuidores, Octubre 2011
Elaborado por: Leslie Vargas

Para la empresa es sumamente importante mantener el liderato hasta ahora conseguido año tras año en cuanto a ventas de lubricantes Valvoline pero cada vez ha sido más difícil mantenerlo. Por lo tanto, para los años venideros la empresa requiere de un cambio sustancial en sus estrategias para recuperar la distancia existente frente a sus competidores.

Tabla 2 - Estadísticas de Ventas de DISVAC desde el año 2005

Año	Monto de Ventas en (USD)
2005	$ 622.538,26
2006	$ 894.813,58
2007	$ 1.317.408,82
2008	$ 2.021.687,80
2009	$ 2.558.412,84
2010	$ 2.378.647,58
2011 (ene - oct)	$ 2.592.978,56

Fuente: DISVAC (Dpto. Financiero), Estados Financieros 2005 – 2011.
Elaborado por: Leslie Vargas

Refiriéndose a la Tabla 2 detallada anteriormente, el monto de ventas que se puede observar en la evolución de los distintos años, representa a las ventas de toda la gama de productos de DISVAC, dentro de los mismos, los lubricantes Valvoline representan el (92%) del negocio y por ende representan el mismo porcentaje de las ventas.

De la misma manera, se comprobó a través de los Estados Financieros de DISVAC que el crecimiento en ventas de años anteriores al 2005, en promedio fueron de un (43,3%). Por lo tanto, con los datos de la Tabla 2 se puede destacar que el mayor porcentaje de crecimiento fue en el año 2008 con un (53,46%), este crecimiento se debe a la apertura y trabajo de la sucursal en

Guayaquil desde el año 2007 que contribuyó a sus ventas globales, según datos del departamento contable y financiero de la empresa.

En los siguientes años, con la utilidad generada, se invirtió en la construcción de nuevas oficinas, un camión de despacho y la construcción y apertura de un "Servicentro Valvoline" dedicado a servicios de lubricación y relacionados directo con el cliente final. Estas inversiones, generarán utilidad a mediano y largo plazo pero en el corto plazo, específicamente en el 2009, generaron una reducción en el presupuesto de compra habitual de lubricantes y se incurrió en una mayor deuda a crédito con el distribuidor principal para suplir las necesidades del mercado.

Posteriormente se distingue un decrecimiento alarmante en los años 2009 y 2010, el mismo se debe a que en el mes de diciembre del 2009, la sucursal de DISVAC en Guayaquil sufrió un incendio de gran magnitud e influyó totalmente en el año siguiente en la estabilidad de la empresa.

La reacción de la empresa en los siguientes años, no fue la esperada, ya que han influido varios factores internos principalmente económicos y ciertos factores externos como la entrada de un competidor fuerte al mercado de lubricantes, Lubricantes PDV ingresó al mercado con ventajas por las alianzas de PDVSA en el Ecuador.

1.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)[1]

Para entender la situación general de la empresa, y ayudar a decidir y orientar a la misma, la Matriz BCG constituye un método gráfico de análisis y planificación estratégica corporativa que encamina a la empresa a futuros éxitos de crecimiento.

La matriz de crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria (eje vertical).
- La participación relativa en el mercado (eje horizontal).

En los cuadrantes que forman los ejes se ubican los productos con las coordenadas antes indicadas. Los cuadrantes poseen las siguientes características:

- **Estrella:** Estas unidades necesitan recursos e inversiones para poder explotar oportunidades.

- **Incógnita:** Se revalúa la estrategia en dicha área, las oportunidades aún no explotadas aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.

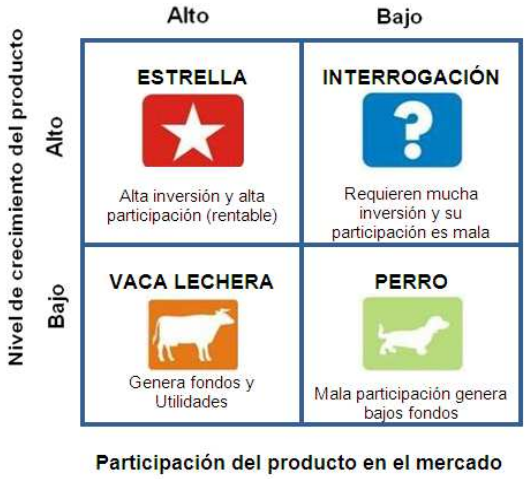
- **Vaca lechera:** Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, márgenes de utilidad altos.

[1] GARELLANO. (2010). ***Matriz de Crecimiento – Participación (BCG).***

- **Perro:** Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

Para elaborar la matriz se requiere en primer lugar, comparar dos periodos de ventas de los productos que se van a analizar en una hoja de Excel, además determinar el porcentaje de crecimiento y el Intrashare (Porcentaje de participación).

Gráfico 2 – Matriz BCG



Fuente: GARELLANO. (2010). ***Visión Económica, Matriz de Crecimiento – Participación.***
Elaborado por: Leslie Vargas

1.3.1 Matriz BCG de la Empresa DISVAC

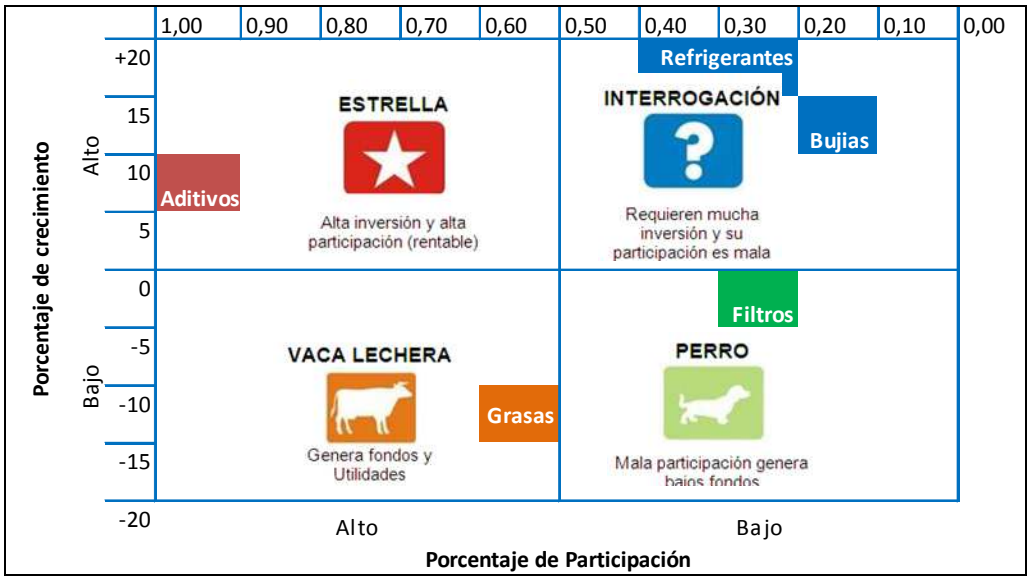
En el caso de DISVAC, se realizó la matriz Boston Consulting Group de los productos de la empresa para conocer la potencialidad que tienen estos para soportar la economía de la empresa y realizar estrategias en función de esta perspectiva. Cabe señalar que para comparar los diferentes productos fue necesario descartar de la matriz el producto que tiene la mayor participación que corresponde a los lubricantes Valvoline y analizar a los productos varios que corresponden al menor rubro en ventas.

Tabla 3 - Matriz BCG de la empresa DISVAC

División de Productos	Ventas		Utilidades		Porcentaje de Participación	Crecimiento Anual
	2011	2010	2011	2010		
Aditivos	54.396,56	69.691,95	15393,56	14447,14	1,94	6,55
Bujías	8.384,41	9.055,00	2609,21	2362,73	0,15	10,43
Filtros	11.961,27	15.423,57	3575,47	3771,91	0,22	-5,21
Refrigerantes	11.157,35	14.669,06	4341,84	2816,59	0,21	54,15
Grasas	28.094,28	38.908,96	10662,94	12083,36	0,52	-11,76
Total	**113.993,87**	**147.748,54**	**100,00%**	**100,00%**		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 3 – BCG empresa DISVAC



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

1.3.2 Resultados de Matriz BCG DISVAC

De acuerdo al análisis de la matriz BCG de la empresa DISVAC se obtiene las siguientes conclusiones para los productos que comercializa la empresa:

- **Productos Estrella:** son en primer lugar los **Lubricantes** que para el caso del análisis no se incluyeron, también los **Aditivos** para lo cual se recomienda una mayor inversión en estos productos para mantener su

capacidad de ventas y aumentar la capacidad utilizando estrategias de canal de distribución que permitan elegir y gestionar el canal adecuado.

- **Vacas Lecheras:** en este grupo se encuentran las **Grasas** que generan rentabilidad y por lo tanto este producto debe tener una mayor participación, por lo que se recomienda utilizar estrategias de espirales de precio por temporada para promocionar el producto sin afectar a la rentabilidad que genera.

- **Perros:** constituyen los **Filtros**, productos que generan poca rentabilidad si se analiza la tabla de la matriz BCG, pero que se debería considerar no deshacerse de esta línea porque representa parte del giro del negocio y en su lugar mantener la estrategia de combos con los productos estrella (lubricantes y aditivos).

- **Interrogantes:** en este grupo se encuentran los **Refrigerantes** y las **Bujías** que tienen un alto crecimiento de mercado, pero una participación baja en las ventas. Por lo que se recomienda implementar estrategias de publicidad más agresivas para este tipo de productos.

1.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El principal problema de la empresa, es la poca aplicación de tácticas de marketing que posicionen a DISVAC como una empresa competitiva en el mercado. Es necesario que la empresa se acople a estas exigencias ya que se enfrenta a

competidores fuertes en infraestructura, tecnología y capital, empresas como FRENOSEGUROS, EMPROSERVIS, LUBRICANTES Y ACCESORIOS, CODEPARTES, TECNILLANTA que muestran alternativas atractivas para nuevos y antiguos clientes por lo que presentan una amenaza latente para DISVAC; por tal razón es sumamente importante que la empresa aplique herramientas de marketing que le permitan competir a la par con las exigencias del mercado y resalte como el líder entre los distribuidores. DISVAC de igual forma debe fortalecer otras áreas de la empresa y convertirlas en ventajas frente a sus competidores, para incrementar su impacto en el mercado.

Si bien el enfoque estratégico puede reducir los márgenes de error en las actuaciones individuales u organizacionales, un análisis pertinente de los cambios a realizarse en la empresa, con acciones establecidas, herramientas y estrategias de marketing especialmente, posibilitará que DISVAC camine con menos incertidumbres y con la suficiente energía para proyectar y hacer posible sus propósitos fundamentales.

Al finalizar el primer capítulo se ha repasado los aspectos generales de la empresa DISVAC con lo que se ha detallado información necesaria que permitirá continuar con el análisis situacional de la misma en el capítulo 2.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El macro ambiente del sector en el que se desenvuelve la empresa, se considera uno de los más importantes para el país; la producción, exportación e importación de petróleo y sus derivados inciden en el desarrollo del principal ingreso para el Ecuador.

2.1.1 Factores Económicos

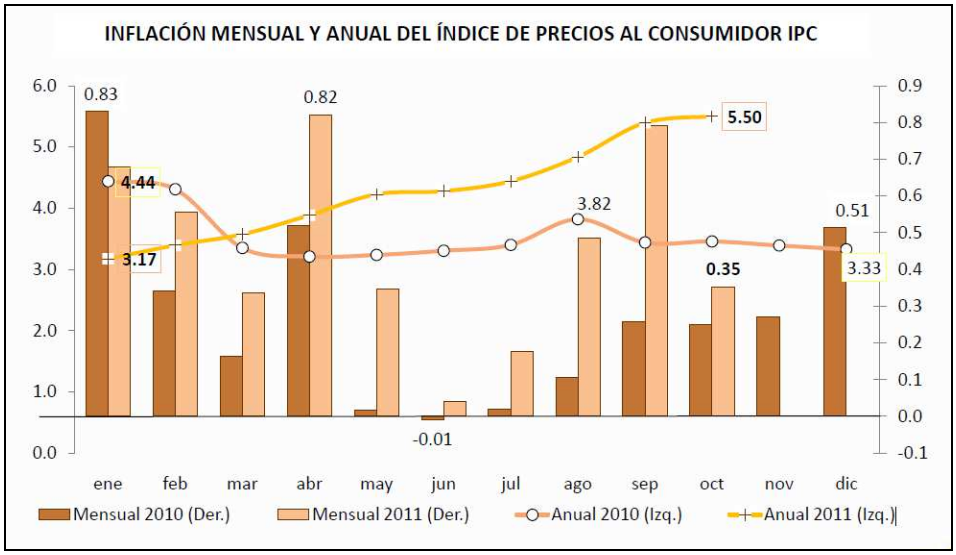
Dentro de los factores económicos representativos para la investigación, podemos destacar la inflación, el precio del petróleo, la política fiscal, el PIB y algunos temas que influyen positiva y negativamente al desarrollo del sector en el que se desenvuelve la empresa.

2.1.1.1 Inflación[2]

En lo que se refiere a la inflación mensual se puede determinar que no existe una tendencia, según datos, la tasa mensual de octubre 2011 fue de 0.35%, valor que si se compara con octubre del año 2010 (0.25%) es superior.

[2] ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf].

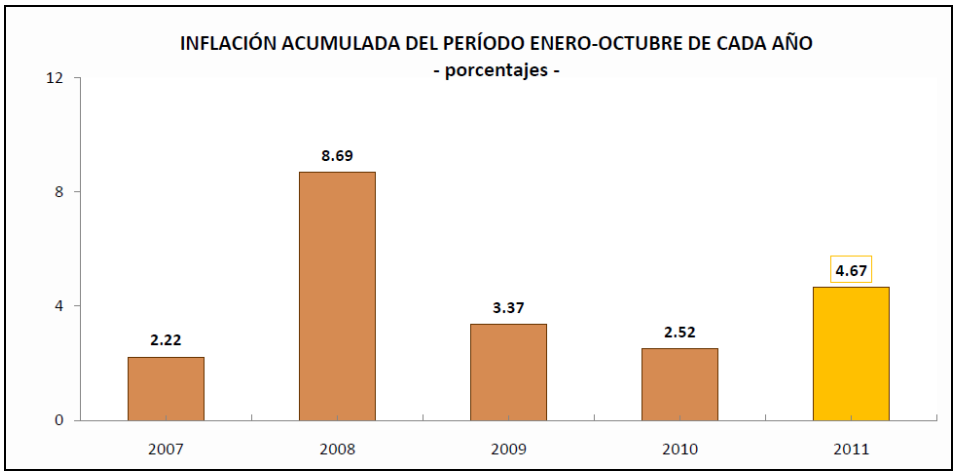
Gráfico 4 – Inflación mensual y anual del índice de precios al consumidor IPC



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Dirección de Estadística Económica.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Por otro lado en valores anuales a octubre de 2011, la inflación fue de 5.50% y la inflación promedio anual de 4.27%, donde si comparamos con datos de años anteriores vemos que se ha incrementado a partir del año 2009.

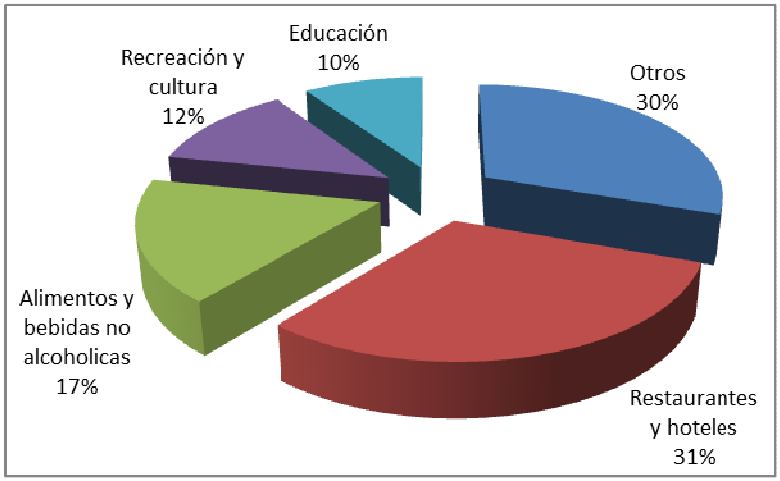
Gráfico 5 – Inflación anual a octubre de cada año



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Dirección de Estadística Económica.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), la variación de la inflación de octubre 2011, provino principalmente del incremento de precios en tres categorías: Restaurantes y Hoteles, Alimentos y bebidas no alcohólicas, Recreación y Cultura; las cuales aportan en 60,09% a la inflación mensual.[3]

Gráfico 6 – Inflación mensual a octubre de cada año por categorías



Fuente: INEC. (2011). ***Reporte de Inflación Mensual.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Conclusión: La actual inflación refleja una disminución del poder adquisitivo del consumidor y para el caso de DIS-VAC, como el de cualquier empresa, el aumento de este factor afecta al abastecimiento y a las ventas del producto, lo que constituye una amenaza.

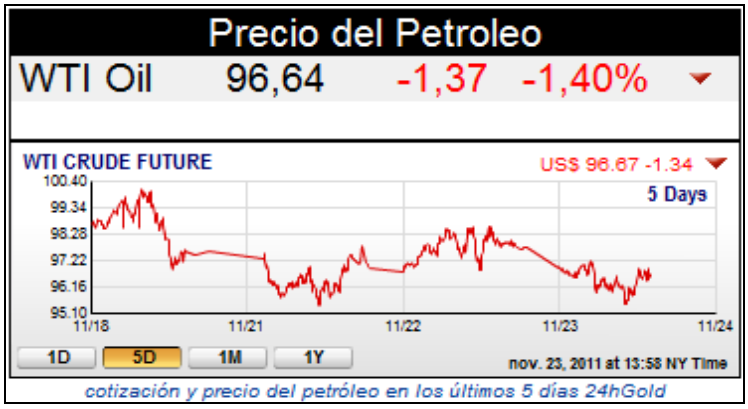
2.1.1.2 Precio del Petróleo

Otro de los aspectos importantes en el factor económico es el precio del petróleo, el cual es fijado en base al marcador estadounidense West Texas Internediate (WTI) cuya diferencia se establece mensualmente por Petroecuador.

[3] ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2011). ***Reporte Mensual de Inflación.***

WTI, es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU y el BRENT, es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia.[4]

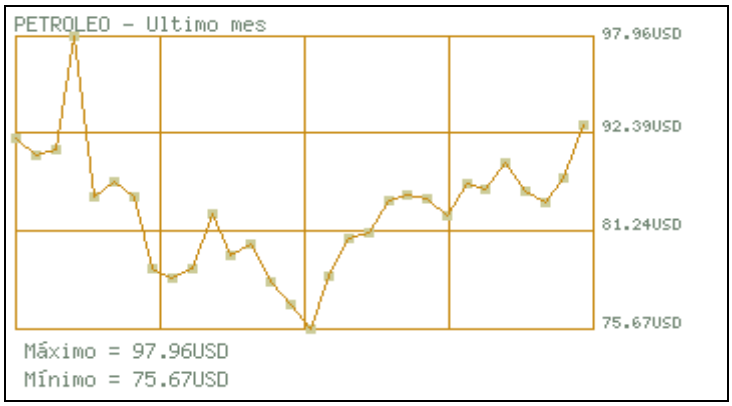
Gráfico 7 – Evolución del Precio del petróleo



Fuente: PRECIOPETROLEO.NET. (2011). ***Precio del Petróleo.***
Elaborado por: Leslie Vargas

El precio del barril de crudo ecuatoriano se fijó en $91,17 hasta el 24 de Octubre de 2011. El precio del WTI, referente para fijar el precio del petróleo ecuatoriano fue de $96,61. Pero a lo largo de este año el precio de barril de crudo ha mostrado inestabilidad.

Gráfico 8 – Precio del Petróleo en Ecuador



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Octubre 2011). ***Precio del Petróleo Ecuador.***
Elaborado por: Leslie Vargas

[4] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo].

La inestabilidad del precio del barril de petróleo se debe a factores principalmente políticos dentro de los cuales se encuentran: el endeudamiento de los EE.UU., la crisis económica de Europa, los problemas en Medio Oriente, entre otros. A corto plazo se puede observar que existen altas probabilidades de caídas temporales del precio del petróleo, e internacionalmente se relacionan con la crisis financiera mundial.

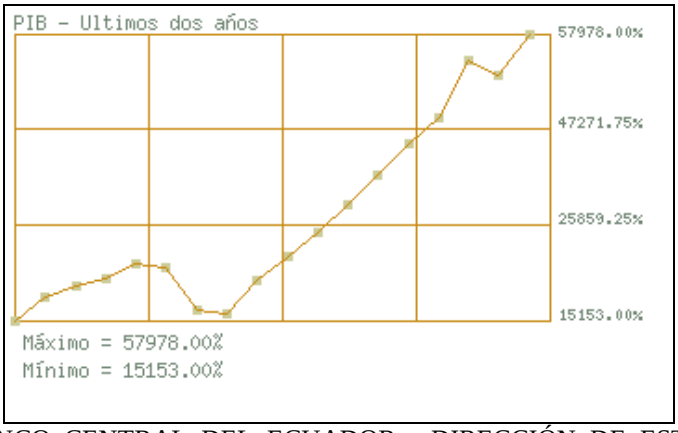
Conclusión: Para los derivados del petróleo, en el caso de los lubricantes, el precio del crudo se convierte en el factor económico más importante, y haciendo un análisis netamente de los últimos meses se ha generalizado un alza en el precio, no en gran proporción pero aun así el sector que nos compete se ha beneficiado con un margen de utilidad.

2.1.1.3 Producto Interno Bruto PIB[5]

Otro factor representativo a nivel macroeconómico es el PIB, el cual para el año 2010 en el Ecuador fue de 57.878 millones de dólares, de acuerdo con el Banco Central, dato que denota un aumento en comparación con el 2008 con un valor de 54.209 y en 2009 de 52.022 millones de dólares.

[5] ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). ***Evolución Producto Interno Bruto (PIB).***

Gráfico 9 – Evolución del PIB



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). ***Evolución del PIB.***
Elaborado por: Leslie Vargas

> El crecimiento del PIB en el primer semestre de 2011 fue impulsado mayormente por el comportamiento del sector no petrolero de la economía que tuvo un crecimiento anual de 8.32% y 9.80% en el primer y segundo trimestre del año, contribuyendo así en 81.1% al total del crecimiento del PIB en el primer semestre de 2011.[6]

Los principales componentes del PIB que aportaron al crecimiento económico del primer semestre 2011 fueron la inversión privada y pública, el Consumo de los hogares y las Exportaciones, por su lado las Importaciones contribuyeron negativamente en -25.8%.

Conclusión: El aporte al crecimiento del PIB por parte de varios factores representa un panorama positivo para el bienestar monetario del año 2011, y en este caso para las empresas que pretenden el desarrollo económico.

[6] ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). ***Crecimiento del PIB sector no petrolero.***

2.1.1.4 ATPDEA[7]

El ATPDEA es la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga que fue creada por el gobierno de los Estados Unidos para fortalecer las economías de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, apoyarlos en su lucha contra el narcotráfico y a su desarrollo económico. En Ecuador fue renovado con fecha 12 de octubre de 2011, con efecto retroactivo.

El ATPDEA genera algunos beneficios, principalmente arancelarios, que apoyan a la producción y exportación de productos como los aceites de petróleo, flores, prendas de vestir y accesorios, plástico y sus manufacturas, frutas, atún, entre otros.

Conclusión: Los beneficios que presenta la firma de este tratado engloban el desarrollo que se pretende para el sector de los lubricantes con el acceso libre para los derivados del petróleo. Además, este acuerdo incentiva la inversión en los países participantes y así fortalecen sus economías y apoyan a su estabilidad política y social.

2.1.1.5 Balanza Comercial[8]

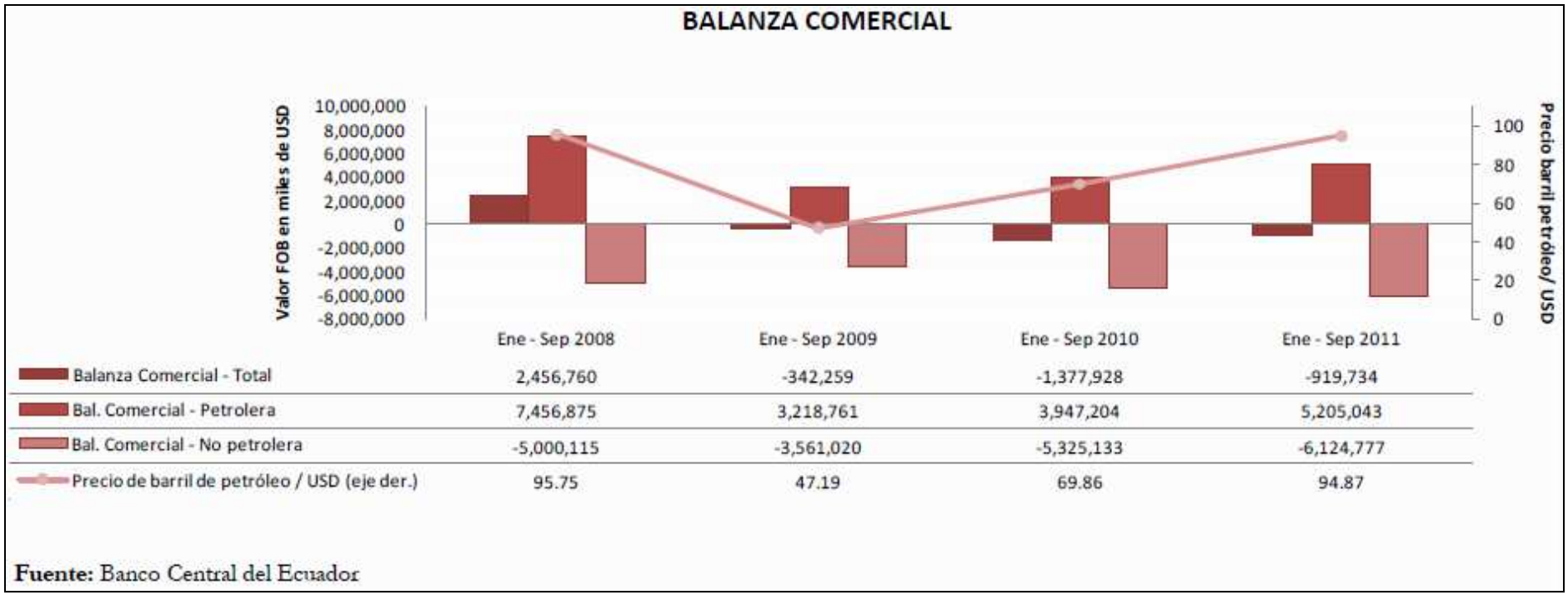
La Balanza Comercial, otro de los factores económicos más importantes, durante el período de enero a septiembre de 2011 registró un déficit de

[7] ATADA. (2011). [Tiggres.com].
[8] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). ***Balanza Comercial.***

USD 919.7 millones, valor que si es comparado con el mismo período en el 2010 muestra una recuperación comercial.

La Balanza Comercial Petrolera, registró un saldo favorable de USD 5,205.04 millones de enero a septiembre de 2011, es decir, 31.87% más que el superávit comercial en el mismo período para el año 2010, debido en gran medida al aumento en 35.79% de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados. Cabe mencionar que durante el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes disminuyeron en volumen en 4.93% y en valor FOB crecieron, en 30.75% generado por un aumento en los precios de 37.52%.

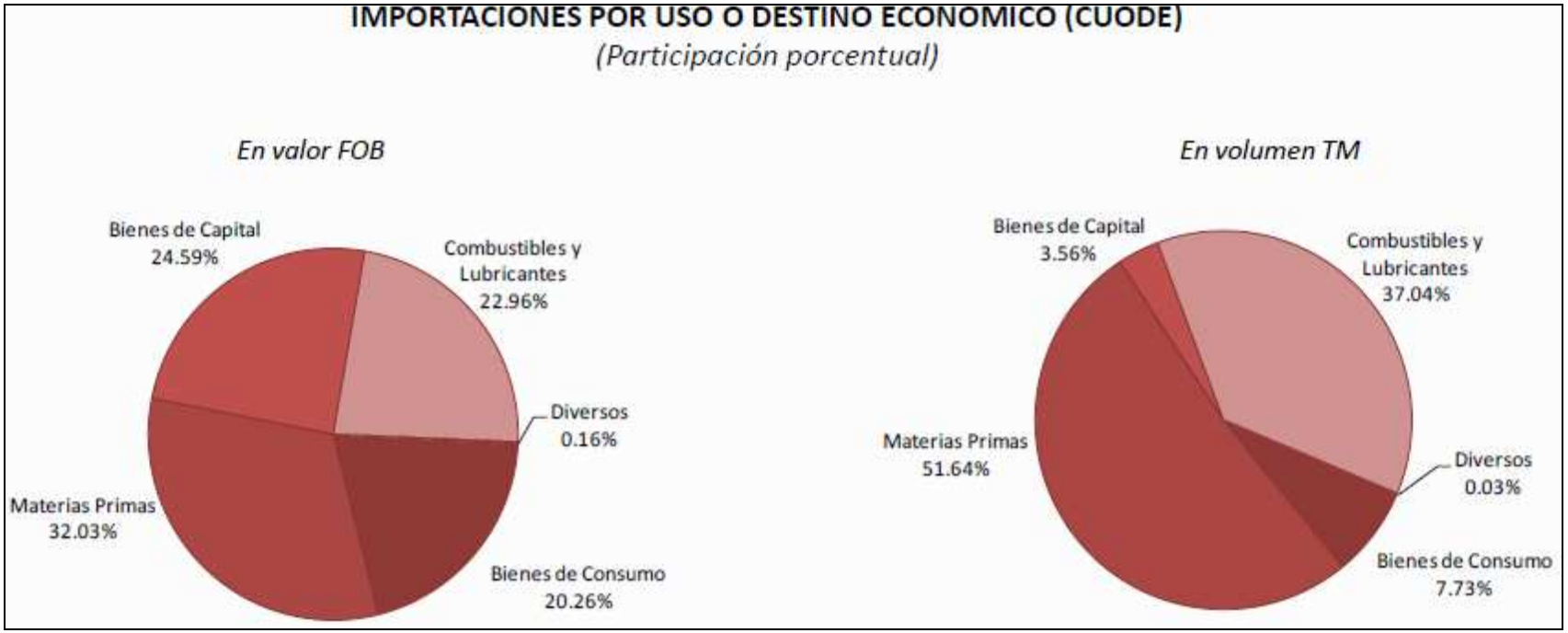
Gráfico 10 – Balanza Comercial



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Balanza Comercial.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Conclusión: A pesar de tener un saldo favorable en la balanza comercial del último año, el alza de los precios de crudo han afectado a las importaciones de combustibles y lubricantes.

Gráfico 11 – Importaciones por uso o destino



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Importaciones por uso o destino económico.***
Elaborado por: Leslie Vargas

2.1.2 Factores Políticos

2.1.2.1 Política Fiscal

Dentro de la Política Fiscal, el Presupuesto General del Estado (PGE) es el componente fundamental que indica cómo se encuentran distribuidos los Ingresos, los Gastos, y el Endeudamiento.

Hasta el mes de septiembre de 2011, el Presupuesto General del Estado recibió por ingresos petroleros $951 millones más de la previsión inicial para todo el año, conociendo que este rubro es la principal fuente de ingresos del país. Entre enero de 2010 y septiembre de 2011, una de las principales entradas fueron los recaudos por impuesto a la renta los cuales crecieron en un 27,2 %. Por todo esto en el período citado el total de ingresos aumentó en un 20,3 %.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) alega que la carga tributaria del país es del 19% del PIB en 2011, superior a la de países como Perú y Colombia en los que bordea el 15%., de donde, en las condiciones económicas del Ecuador, resulta oneroso este valor para los ciudadanos y las empresas, debido a que resta incentivos para los emprendimientos y creación de riqueza.

Por lo expuesto, se consolida un entorno negativo para el crecimiento y la inversión. Con el anuncio de redimir a los pobres se gasta por encima de lo que se produce, los recurrentes cambios tributarios son contrarios a la

estabilidad tributaria que exigen las decisiones de inversión, deterioran la competitividad del país y vuelven hostil el ambiente de negocios.

Conclusión: Los tributos están volviendo más caros los productos importados y ciertos bienes nacionales, reduciendo el poder de compra de los consumidores; el sector automotor por su parte se verá afectado disminuyendo de esta manera la importación de las bases con que elabora los lubricantes y refiriéndose al producto terminado afectará a la necesidad de mantenimiento automotriz, rama en la que se desarrolla DIS-VAC.

2.1.2.2 Alianzas Estratégicas del Estado con PDVSA[9]

Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) es la operadora venezolana encargada de la exploración, producción, refinación, almacenamiento, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos.

Petróleos de Venezuela mantiene una alianza estratégica con Petroecuador para colaborar, de forma conjunta, en proyectos del sector hidrocarburífero en ambos países.

Actualmente PDVSA mantiene en el Ecuador varias actividades entre las que se incluyen: La exploración en la isla Puná, la explotación del campo Sacha, la comercialización mediante el intercambio de crudo por

[9] PDVSA. (2011) [http://www.pdv.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenuprinc.tpl.html&newsid_temas=11].

derivados, servicios por medio del alquiler de torres y taladros de perforación y una red de gasolineras en todo el país.

En febrero de 2010, se anunció la compra por parte de PDVSA de una planta de mezcla y envasado de lubricantes en Guayaquil, misma que posee una capacidad de producción de 3,8 millones de galones al año.

Conclusión: PDV S.A. vende lubricantes PDV en Ecuador convirtiéndose en un competidor potencial y que enmarca a futuro, en duplicar su participación en nuestro país llegando al 12%, en el mediano plazo.

2.1.2.3 Políticas de Protección a la Industria Nacional

El Gobierno de Rafael Correa ha proporcionado cambios drásticos en la producción y comercialización de bienes, la política comercial radica en la imposición de aranceles u otro tipo de barreras a la importación, con el objeto de estimular la producción nacional. El proteccionismo, en este sentido, se opone al libre comercio internacional.

A partir del 2011 el gobierno planteó la implementación de varias medidas para los próximos tres años, como lo son:

- Fomento de las exportaciones, especialmente en productos con valor agregado.

- Mejora de la competitividad de las empresas.

- Elevación de algunos aranceles de bienes de consumo.

- Estrategia de sustitución de importaciones, enfocándose en actividades como la fabricación de productos farmacéuticos, plásticos, confecciones, calzado, autos y sus partes, entre otros.

En resumen, si el Ecuador actualmente usara de manera adecuada sus políticas de barreras comerciales, podría agilizar el mercado nacional y darle bases para la futura competencia internacional.

El proteccionismo bien aplicado nos haría tener un espíritu nacionalista con lo cual no solo mejoraríamos económicamente sino en muchos aspectos.

Conclusión: Para el caso de los lubricantes, al no existir una producción nacional y al tratarse de derivados del petróleo, no se encontró políticas que beneficien a estas industrias, por el contrario, se han realizado innumerables estudios de políticas de protección ambiental, para que la extracción del petróleo no afecte a la flora fauna e incluso comunidades de la zona amazónica del Ecuador.

2.1.2.4 Situación Política del País

Con respecto a la crisis política su profundidad se traduce en inestabilidad, que no solo se extiende a todos los niveles, sino que ha afectado con particular fuerza a los gobiernos nacionales y se ha palpado la verdadera realidad con una serie de sucesiones presidenciales donde cada uno de estos gobiernos aplican sus políticas de conveniencia a favor de grandes grupos económicos e incluso de personas, con lo que se genera una problemática muy seria desde el punto de vista del ejercicio gubernamental; además de la inestabilidad, hay una crisis de legitimidad en las instituciones como la Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia, Consejo Nacional Electoral, que se encuentran sumidos en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes.

La situación política del Ecuador a septiembre de 2011 se vuelve sumamente preocupante, uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado el Gobierno en los últimos años ha sido la reducción y casi eliminación de la inversión extranjera. La inestabilidad nos da una mala imagen internacional y los empresarios no se arriesgan a invertir.

Conclusión: Toda situación política afecta al panorama económico del país, por tanto, una muestra de ello fue la afectación a los tratados bilaterales con varios países del mundo. La reducción de la inversión significará el incremento de las importaciones, especialmente de productos terminados. En consecuencia este problema no solo afecta a

los inversionistas externos, sino a los nacionales también, que temen que sus empresas se vean afectadas por la falta de seguridad jurídica.

2.1.2.5 Ley de Tránsito

Según las reformas a la Ley Orgánica del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, de marzo 2011 que se aprobó en la Asamblea Nacional, se contempla la creación de nuevas instituciones, competencias y endurece las infracciones, así como abre la posibilidad de perder la licencia de conducción definitivamente.

Al sector de los lubricantes, le compete las regulaciones establecidas para el mantenimiento del vehículo donde La ley agrega que si la unidad (refiriéndose a las unidades de transporte público) tiene llantas lisas o daños mecánicos previsibles, también será responsable solidario el propietario del vehículo y la operadora para la cual trabaja. Esta podrá ser sancionada con la suspensión, de hasta 60 días, de su permiso de operación, sin perjuicio de las demás sanciones fijadas en la ley.

Conclusión. Este artículo de la ley obliga a conductores y dueños a mantener en un buen estado mecánico sus automotores, por ende, las ventas de la gama de productos de DIS-VAC podrán verse incrementadas ya que periódicamente serán atendidas las necesidades de este sector.

2.1.3 Factores Sociales

2.1.3.1 Tamaño de la Población

Según datos publicados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), del censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, en el Ecuador somos alrededor de 14´306.876 habitantes, siendo en su mayoría población urbana, por la migración hacia las grandes ciudades.

Con una tasa de crecimiento de 1,43% estimada para el año 2011, el país ha mantenido una tendencia a la baja.[10]

Tabla 4 - Estimaciones y proyecciones de la población total y tasas de crecimiento. 1950-2015

AÑO	POBLACIÓN (miles)	TASA DE CRECIMIENTO (%)
1950	3.387	-
1960	4.439	2.70
1970	5.970	2.96
1980	7.961	2.88
1990	10.264	2.54
1995	11.460	2.20
1998	12.174	1.99
2000	12.646	1.97
2005	13.798	1.74
2010	14.899	1.54
2015	15.936	1.35

Fuente: CONDE, INEC, CELADE. (1993). ***Ecuador - Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2010.***
Elaborado por: Leslie Vargas

[10] ÍNDEX MUNDI. [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html].

Conclusión: Con el crecimiento poblacional, particularmente de las grandes ciudades, se espera adaptar estrategias que atiendan la demanda creciente del mercado de lubricantes en ese sector, además de expandir la oferta a las provincias del país donde aun DISVAC no ha tenido presencia.

2.1.3.2 Poder Adquisitivo de la Población

La tasa de crecimiento que Ecuador registró en el 2010 es la mejor desde fines de 2008 cuando se inició la gran recesión, esta llega a ser el 3,6%, superior al de algunos países de América Latina.

Este crecimiento genera dinero que entra y se procesa en la economía del país y llega a los bolsillos de la gente con lo que se genera mayor poder adquisitivo, entonces las empresas que producen bienes y servicios tienen mercado, venden con mayor facilidad. Una de las principales fuentes de crecimiento es el alto precio del petróleo, a lo cual se suma que el Gobierno ha conseguido financiamiento interno de manera importante.

Aunque existen “pros y contras” en la política del Gobierno de dar subsidios y subir el salario en el sector público, este factor ha generado que se incremente el poder adquisitivo de las personas que antes no tenían acceso y solo les alcanzaba para lo indispensable.

Sin embargo, fuera del panorama de crecimiento, existe la necesidad de realizar un ajuste salarial igual o superior a la inflación, caso contrario, el

salario no alcanzará para comprar bienes y servicios básicos, de la canasta básica por el aumento de precios.

En el presente año, las empresas del país se vieron presionadas a elevar los salarios, sobre todo aquellas que venían pagando el salario básico. Esto debido a que entró en vigencia el denominado ‘salario digno’, que busca aumentar el poder adquisitivo del trabajador de bajos ingresos para que cubran sus necesidades básicas.

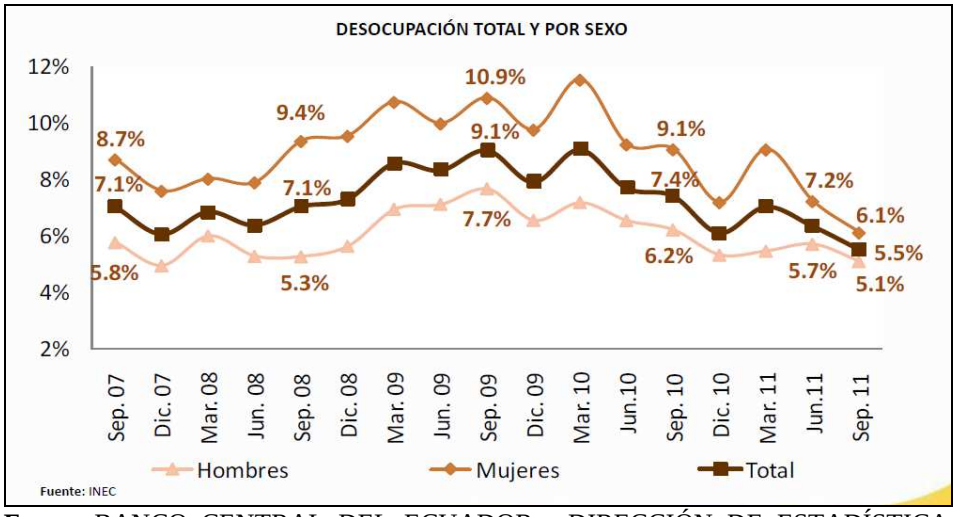
En una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers, a 327 empresas grandes medianas y pequeñas del país, los directivos de las compañías afirmaron que este año hicieron un ajuste salarial del 5,71% en promedio. En las compañías más pequeñas de la muestra el alza fue del 5,82%.

Conclusión: En ese último año se percibió un aumento en los salarios y como consecuencia la población aumentó su capacidad adquisitiva.

2.1.3.3 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo, a septiembre de este año, fue del 5,52%, según el Banco Central del Ecuador. El desempleo y subempleo persisten como lacras crónicas del país. Luchar contra ellas debe ser una política constante estatal que junte los esfuerzos públicos con el aporte del sector privado. Sin la conjunción de los dos sectores no es posible conseguir una consistente generación de empleo.

Gráfico 12 – Desocupación



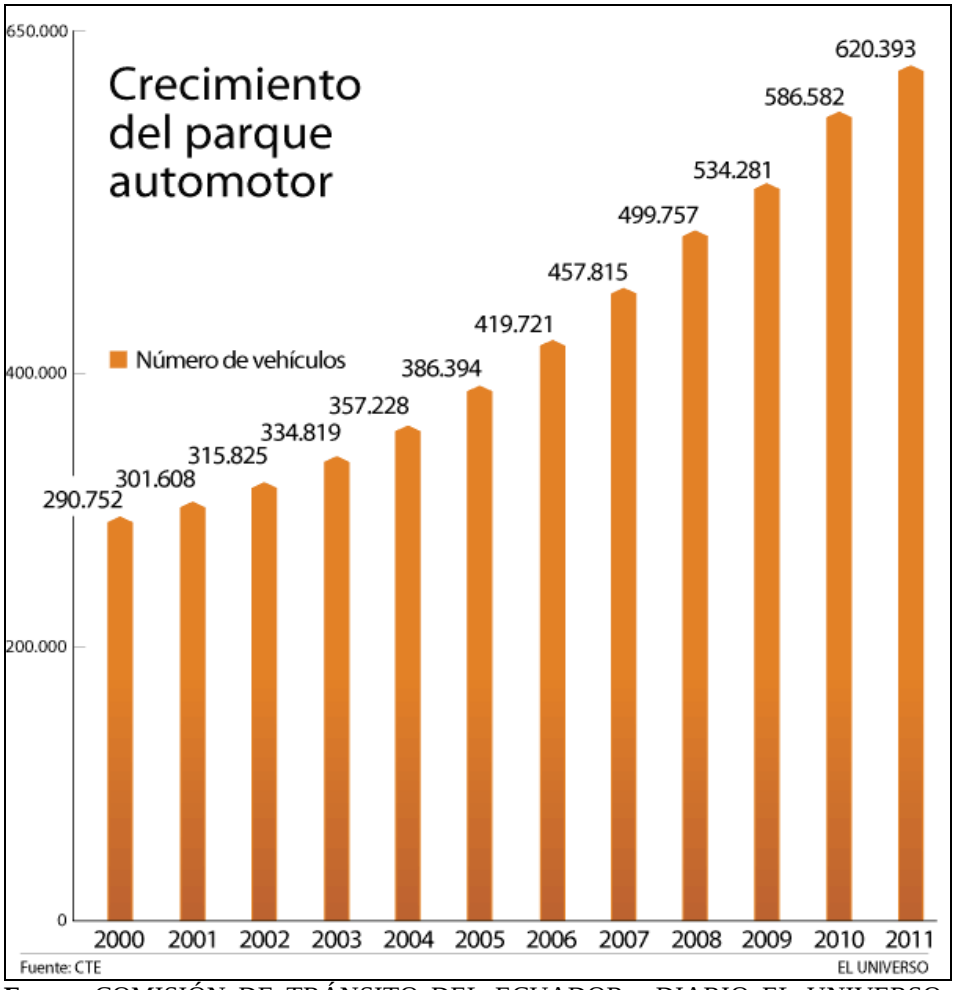
Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA. (2011). ***Porcentaje de Desocupación total.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Conclusión: El desempleo y subempleo se mantiene como una constante en el Ecuador, por lo tanto se puede percibir como una amenaza para la industria y la economía en general.

2.1.3.4 Distribución de la Población – Parque Automotor

En el Ecuador según datos publicados en la prensa escrita en los últimos 10 años el parque automotor en general se ha incrementado en un 113%, cifra verdaderamente alarmante por el alto grado de tráfico y contaminación que se producen en las grandes ciudades, en lo que va del año se puede aproximar un total de 620 393 automotores.

Gráfico 13 – Crecimiento del Parque Automotor



Fuente: COMISIÓN DE TRÁNSITO DEL ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. (2011). ***Crecimiento del parque Automotor.***
Elaborado por: Leslie Vargas

En la actualidad se encuentra en discusión y aprobación el caso de los tributos verdes, que fueron creados por el Servicio de Rentas internas con el fin de aplacar el crecimiento significativo del parque automotor, con lo que los autos de menor valor cancelarían un mínimo de $20 y los de mayor valor un máximo de $1200.

Otra de las medidas adoptadas para la reducción y control, es la determinada por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), la que estableció a los taxistas el tiempo de vida útil conforme a su tipo de

servicio, algo que no sucede con los automotores particulares que por falta de normas se mantienen en circulación vehículos demasiado antiguos.

Aun así según la información compartida por la empresa Market Watch, el sector automotor ecuatoriano es importante para la economía, debido a que de este dependen 25 000 familias, 30% de las cuales han encontrado trabajo en las empresas ensambladoras.

Conclusión: Pese al intento de controlar el crecimiento del parque automotor por parte de varias instituciones, con nuevos aranceles que recaen sobre la importación de vehículos especialmente, las ventas de lubricantes y demás gamas de productos automotrices incrementan según la evolución del mismo, es más, nuevos productos y competidores entran al mercado por tratarse de un mercado en evolución y constante crecimiento además de la falta de normas para los automotores que tienen varios años de antigüedad y que todavía continúan en circulación.

2.1.4 Factores Tecnológicos

2.1.4.1 Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico en el área de elaboración de lubricantes y aditivos automotrices se ha visto involucrado en constante investigación, esto debido a dos grandes factores que han influido y que son:

1. Las continuas modificaciones y mejoras en los motores de los automóviles, y las máquinas en general, que generan la necesidad de adaptabilidad del producto a crearse.

2. Las políticas medioambientales en las cuales se centran muchos de los países que incentivan el reciclaje y reutilización de recursos no renovables.

Dentro de este marco el principal proceso que se involucra es el refinamiento de crudo; en el que Ecuador si bien lo realiza, no obtiene mayor proporción o calidad de productos que favorecen a la industria; lo que se esperaba realmente de la alianza estratégica con PDVSA, fue que se fomente a esta industria y no que se introduzca en nuestro mercado una empresa extranjera.

Conclusión: Vavoline es una de las marcas pioneras en tecnología de lubricantes, esto representa una ventaja competitiva para DISVAC y para poder afrontar a sus competidores.

2.1.4.2 Nuevos Productos de la Competencia

El principal competidor de Valvoline en Ecuador, es Texaco con su línea de lubricantes Havoline, quienes tienen una participación de alrededor del 20% del mercado.

Analizando la línea de productos de la competencia, se encontró algunas similitudes entre ellos con respecto a la industria a la que destinan sus productos y en general se encontró una nueva alternativa siguiendo la línea del cuidado ambiental.

> Uno de los nuevos e innovadores productos de Texaco – Havoline, es un Aceite Multigrado para motores de última generación, llamado Havoline Energy SAE 5W30 para cárter de motores de autos, a nafta o diesel, diseñado para producir un significativo ahorro de combustible, proteger al motor y reducción de los gases del escape.[11]

Para las marcas competidoras Shell y Mobil, competencia de Valvoline se encontró similitudes entre la gama de productos pero no existen aún gamas de nuevas ofertas de productos.

Por otro lado Repsol, también competidora dispone de lubricantes que se adaptan a los requerimientos de los clientes. En el Centro de Tecnología Repsol, que es el área de Lubricantes ha desarrollado nuevos productos cada vez más avanzados.

Para ello dispone de un laboratorio dotado de modernos equipos de análisis, acreditado dentro de la exigente norma de calidad UNE-EN ISO-17025, y considerado un laboratorio de referencia en el sector.

Conclusión: Los productos que la competencia ha desarrollado están enfocados en las nuevas tecnologías automotrices y con un énfasis en la

[11] TEXACO. (2011). ***Lubrilandia S.A., línea de productos Texaco.***

preservación del medio ambiente por lo tanto representan una amenaza potencial para el mercado que atiende la empresa.

2.1.4.3 Nuevos Productos de la Marca

Dentro del factor tecnológico demostrado por el sector de lubricantes se destacan algunos productos elaborados por una de las principales marcas, Valvoline que influye directamente en la empresa debido a que representa el principal producto. La gama de productos que ofrece la marca Valvoline en Ecuador es extensa pero se detallan a continuación sus siguientes líneas:

Productos de consumo:

- Aceites para motor
- Anticongelantes y productos para radiador
- Líquidos de frenos
- Productos para dirección asistida
- Productos para transmisión automática
- Aditivos para combustible
- Lubricantes en aerosol
- Grasa y aceite para engranajes
- Limpiadores para piezas y motores
- Productos para mantenimiento.

Productos Comerciales e Industriales:

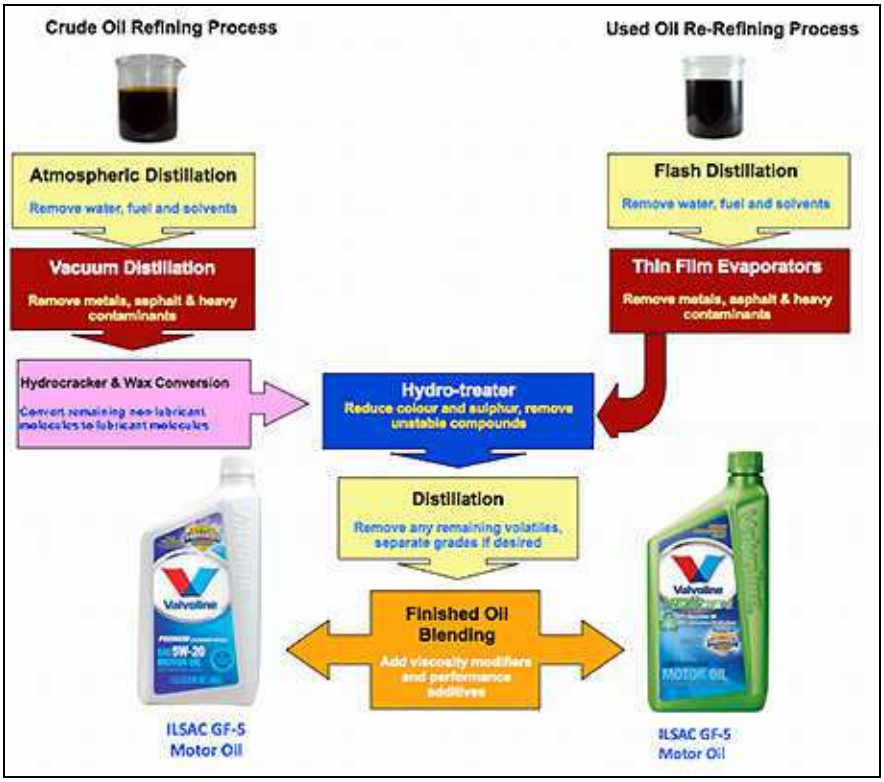
- Productos aprobados por OEM (original equipment manufacturer)
- Aceites para motores diesel para servicio pesado
- Líquido de escape diesel (DEF)
- Aceites para motores de gas natural
- Productos químicos industriales
- Refrigerante/Anticongelante para servicio pesado
- Líquidos de transmisión y aceites para engranajes
- Grasa
- Aceites hidráulicos e industriales

Dentro de los nuevos productos que ofrece Valvoline se encuentra NextGen, en el que emplea un proceso de refinación avanzado al igual que el refinado de crudo, que elimina los contaminantes y aditivos para crear un aceite limpio.

Luego se mezclan aditivos especiales para crear un aceite para motor con características superiores de rendimiento y protección.[12]

[12] VALVOLINE. [http://espanol.valvoline.com/sdnextgen/nextgen_proven_quality.html].

Gráfico 14 – Proceso de Producto



Fuente: ASHLAND. CO, NEXTGEN. [www.valvoline.com].
Elaborado por: Leslie Vargas

Conclusión: Valvoline siempre ha incorporado lubricantes bajo las exigencias y necesidades del consumidor, por lo que ha realizado un sin número de estudios y laboratorios, combinando las mejoras en la tecnología de segunda refinación con fórmulas exclusiva de la marca; incorporando inclusive un 50% de aceite reciclado.

2.1.4.4 Nuevas Plantas de Procesamiento de Hidrocarburos

Aunque existen muchos criterios divididos al momento de establecer las ventajas y desventajas sobre las alianzas estratégicas establecidas con PDVSA, se debe recalcar que se trata de un desarrollo tecnológico por parte del sector hidrocarburífero ecuatoriano.

El 26 de junio de 2007, el Directorio de PETROECUADOR, resolvió aprobar la ejecución del proyecto para la construcción de la nueva refinería de petróleo y obras complementarias en la provincia de Manabí, mediante una alianza estratégica con PDVSA.

Este tipo de desarrollo tecnológico ha hecho que PDVSA hoy en día, con su marca PDV, se convierta en un competidor demasiado fuerte en el sector de lubricantes.

Conclusión: Para Valvoline, PDVSA representa uno de sus principales competidores, no solo por su tecnología, sino porque su presencia en el mercado ecuatoriano ha crecido inmensamente en poco tiempo, su infraestructura, capital e instalaciones son mayores, aparte del apoyo por parte de Petroecuador y el gobierno actual.

2.1.5 Factores Culturales

2.1.5.1 Cultura de Compra y/o Renovación de Vehículos

El sector automotriz fue uno de los que más incidió en el crecimiento de las importaciones. Según el Ministerio de la Producción, la importación de bienes de consumo y de equipos de transporte creció en USD 927 millones entre enero y noviembre del 2010, respecto a igual período del 2009. Los rubros de más crecimiento son vehículos, automotores híbridos, camiones, CKD (ítems para ensamblaje) y llantas, y sumaron

USD 666 millones. Esas cifras no son sorpresivas, porque en el 2010 se vendieron -en promedio-, 125 000 vehículos nuevos.

Al comparar con las ventas del 2008 (112 600 unidades), el crecimiento está en el promedio, el aumento obedece a que en el país hay déficit de transporte y se puede crecer a ese ritmo. En Ecuador hay un vehículo por cada 13 habitantes y en los países desarrollados uno cada dos.

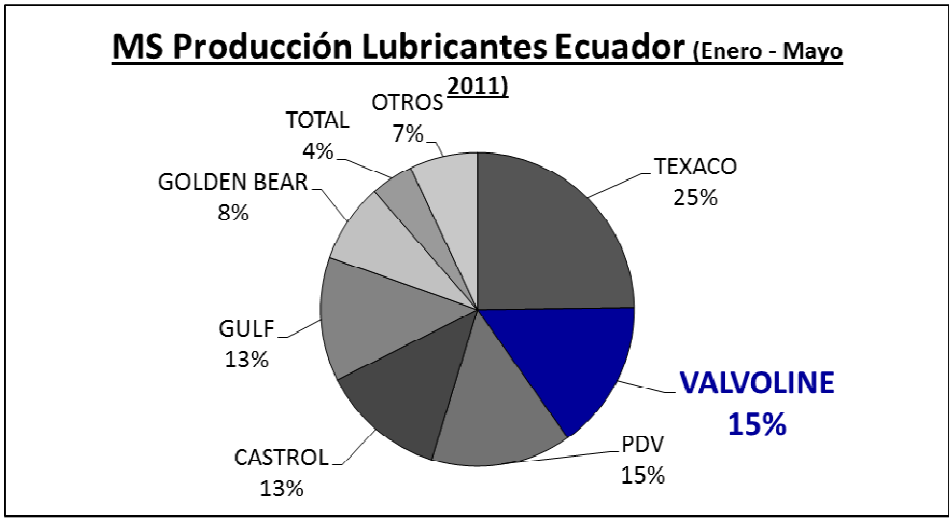
Conclusión: Los autos son más eficientes y de mejor tecnología, por eso la gente compra más. El alza de cada rubro tiene su explicación.

Los híbridos tuvieron incentivos tributarios, los camiones fueron demandados por obras viales y los CKD por el desarrollo industrial.

2.1.5.2 Preferencias de Marcas de Lubricantes

El análisis de preferencias dentro del mercado de lubricantes se lo puede observar a través del market share del mismo. Según información del Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha, el mercado de lubricantes en el país está liderado por Texaco con una participación de 25 por ciento, seguida por Valvoline con un 15 %, al igual que PDV/CITGO, luego vienen marcas como, Castrol con 13% y Gulf con el mismo porcentaje. El resto del pastel se lo dividen otras firmas como Repsol-YPF, Golden Bear, Caterpillar, GP entre otros.

Gráfico 15 – Participación en el mercado



Fuente: LUBRIVAL. (Mayo 2011). ***Información cruzada de plantas elaboradoras de lubricantes.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Este análisis de participación de mercado deja a Valvoline, la marca que DISVAC distribuye en la actualidad, como una de las principales marcas de preferencia.

Como se dijo en páginas anteriores la competencia de la marca PDV, ha presentado un importante crecimiento en el mercado, y un fuerte competidor frente a las marcas nacionales y extranjeras que se maneja.

Conclusión: Valvoline pretende continuar con su fortalecimiento, y en los últimos años ha invertido una gran cantidad en promoción de la marca mediante medios masivos lo que ha generado re-compra en sus productos y nuevos usuarios.

2.1.5.3 Influencia de la Publicidad en los Medios

Valvoline se convirtió en la marca con mayor inversión publicitaria en medios masivos de la categoría *Lubricantes (34% del Total).*

En el año 2010 la inversión en promoción y publicidad superó los USD $ 1,100,000 que generó otro año record de inversión en mercadeo.

Para el 2011 se mantiene con la estrategia de posicionamiento de IMAGEN DE MARCA, incrementando el presupuesto P&P para el 2011 y el 2012 también.

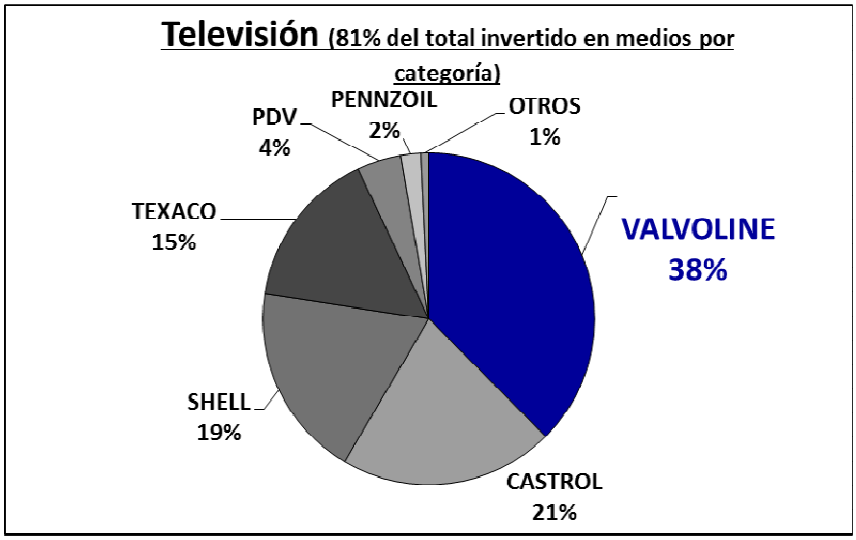
Tabla 5 – Distribuciones de PYP 2011

DISTRIBUCION DE PYP 2011	
DETALLE	**%**
T.V.	35,00%
RADIO	20,00%
PROMOCIONES	15,00%
COLOMBIA Y PERU	10,00%
VARIOS	10,00%
ARTICULOS P.O.P.	5,00%
PRENSA / REVISTAS / INTERNET	5,00%
TOTAL	**100,00%**

PROMOCION Y PUBLICIDAD	
AÑOS	**MONTOS**
2011	$1.200.000,00
2010	$1.100.000,00
2009	$500.000,00

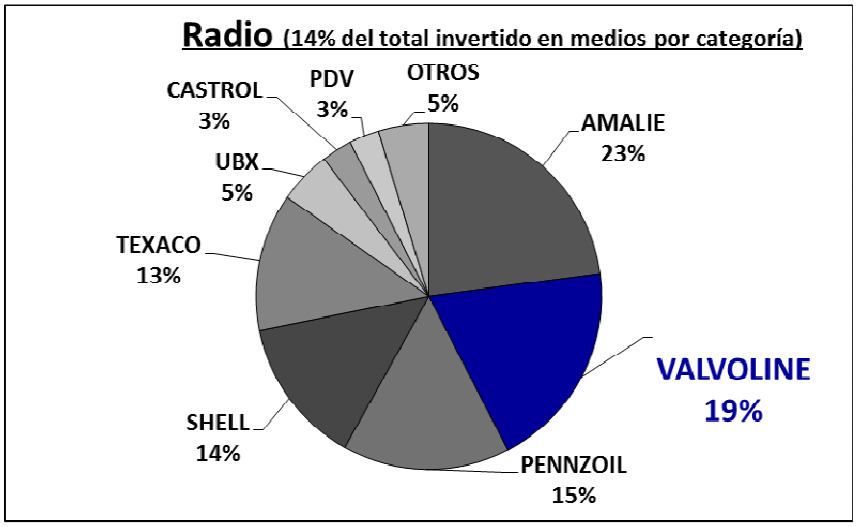
Fuente: LUBRIVAL. (2011). ***Distribución Presupuesto PYP.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 16 – Inversión en medios TV



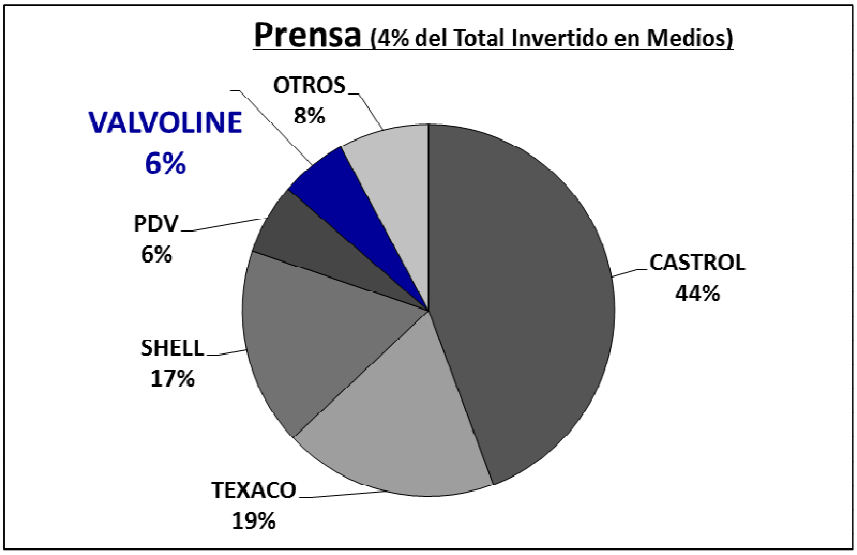
Fuente: INFORMEDIA. (2010). ***Inversión en Promoción y Publicidad.*** Medios Masivos.
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 17 – Inversión en medios Radio



Fuente: INFORMEDIA. (2010). ***Inversión en Promoción y Publicidad.*** Medios Masivos.
Elaborado por: Leslie Vargas

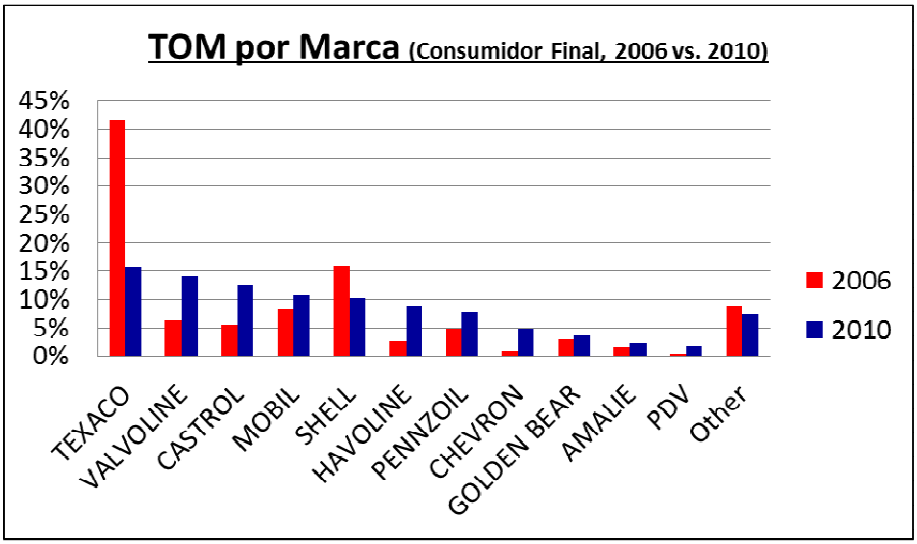
Gráfico 18 – Inversión en medios Prensa



Fuente: INFORMEDIA. (2010). ***Inversión en Promoción y Publicidad.*** Medios Masivos.
Elaborado por: Leslie Vargas

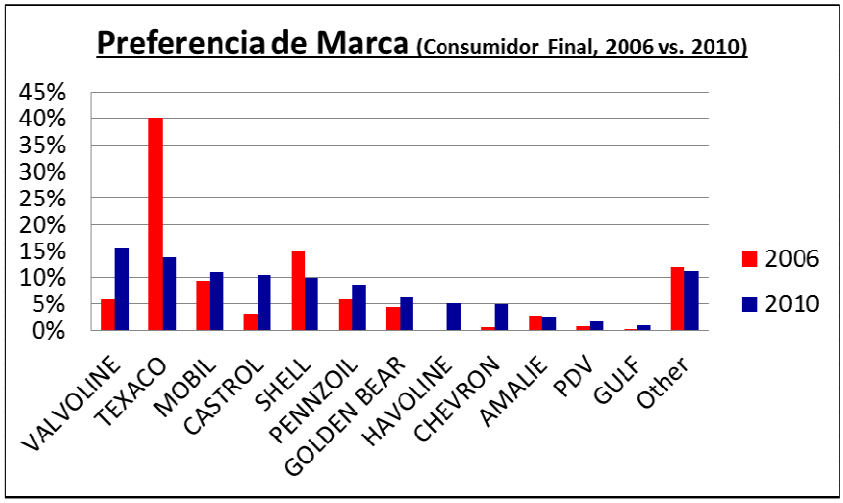
Como resultado de dicha inversión en el presupuesto se obtuvo resultados sumamente positivos en cuanto al TOM de la marca, preferencia y percepción que finalmente se reflejaron en su participación de mercado.

Gráfico 19 – TOM por marcas



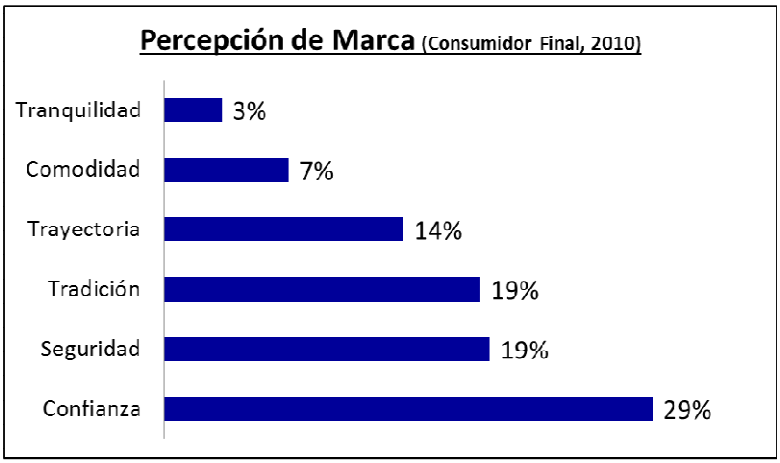
Fuente: LUBRIVAL S.A. (2010). ***Top of Mind por Marca de Lubricantes.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 20 – Preferencia de Marca



Fuente: LUBRIVAL S.A. (2010). ***Top of Mind por Marca de Lubricantes.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 21 – Percepción de Marca



Fuente: LUBRIVAL S.A. (2010). ***Percepción de la marca de Lubricantes Valvoline.***
Elaborado por: Leslie Vargas

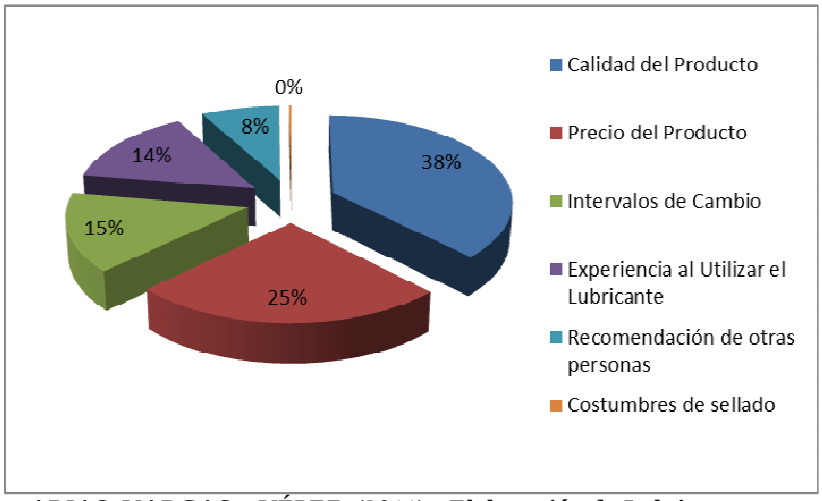
2.1.5.4 Cultura de Elección[13]

Dentro de la cultura de la sociedad existen diferentes motivos por los cuales se selecciona los productos a consumir, según un estudio realizado por el Centro de Investigación Científica y Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, con una muestra de 400 personas, se

[13] ARIAS, VARGAS, y YÉPEZ. (2011). ***Proyecto de Elaboración de Lubricantes.*** ESPOL.

obtuvo que: Los motivos más influyentes para la elección de un lubricante para el motor de sus vehículos son los siguientes: teniendo en primer lugar la calidad de producto que se brinde el 37.59% (368pers), el precio es lo segundo que ven los clientes el 25.33% (248pers), duración entre los intervalos de cambio el 14.71% (144pers), experiencia de utilizar el lubricante el 14.30% (140pers), el 7.87% (77pers) corresponde a la recomendación que les dan otras personas y por último las (costumbres, por sellado) utilizan el 0.20% (2pers)" (Arias, Vargas, & Yépez).

Gráfico 22 – Cultura de elección de un lubricante para motor



Fuente: ARIAS, VARGAS y YÉPEZ. (2011). ***Elaboración de Lubricantes.***
Elaborado por: Leslie Vargas

2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En lo que refiere a los productos lubricantes (aceites) que son derivados del petróleo, en el país si contamos con una gama de establecimientos que nos

podrían proveer dichos materiales y variadas marcas, así como también en el exterior, por lo que su poder de negociación es relativamente bajo, los precios de las diferentes empresas son competitivos y el stock variado.

Pero, al referirnos acerca del mayor proveedor de DISVAC, existe en este caso un alto poder ya que Lubrival S.A., como proveedor único de la marca Valvoline en Ecuador, maneja ciertas normes, bases, precios y promociones que la empresa debe respetar.

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación por su alto grado de consumo y uso de vehículos en la ciudad, el desgaste del bien por circunstancias del entorno; denota que la demanda de éstos productos es significativa y continua, con una oferta creciente y en la que existe una amplia gama de productos al alcance y elección de cliente.

Conclusión: El poder de negociación de los consumidores resulta significativamente alto, y que podrá ser modificado a favor de la empresa, de acuerdo a la calidad de servicio que se brinde.

2.2.3 Rivalidad Entre las Empresas Competidoras

Dentro de la rivalidad de los competidores, inicialmente se puede determinar que el principal competidor de la marca Valvoline en Ecuador, es Texaco con

su línea de lubricantes Havoline, quienes tienen una participación de alrededor del 25% del mercado.

Analizando la línea de productos de la competencia, se encontró algunas similitudes entre ellos con respecto a la industria a la que destinan sus productos y en general se encontró una nueva alternativa siguiendo la línea del cuidado ambiental.

Los nuevos productos que salen al mercado es una de las formas que utiliza la competencia para abarcar mayor clientela, un ejemplo de esto es el nuevo producto de Texaco – Havoline, un aceite multigrado que según la empresa productora cumple con todos los requerimientos actuales de lubricación de los motores.

Así mismo otras marcas que proveen de similares productos son: PDV, Castrol y Gulf donde se encontró similitudes en la gama de ofertas, aunque no existen aún nuevos e innovadores productos.

Conclusión: Existen competidores que ofrecen marcas como Havoline, PDV, Castrol, Gulf que se encuentran bien posicionados en el mercado ecuatoriano y significan una competencia bastante fuerte para la empresa DISVAC con sus productos Valvoline por lo que continuamente debe adecuar estrategias y reaccionar con rapidez frente a sus competidores y clientes.

2.2.4 Amenaza de Posibles Productos o Servicios Sustitutos

Los productos que se comercializan en DISVAC no poseen productos sustitutos, únicamente las formulaciones identificadas para la competencia, los lubricantes como tal mantienen su uso continuo.

Si podemos mencionar sustitutos, debemos referirnos a nuevos productos lanzados al mercado, que poseen fórmulas únicas, nuevas características y cualidades; además de éstos si podemos identificar una amenaza, se considerará al avance de la tecnología automotriz y a la creación de ciertos vehículos que ya no necesiten de este tipo de productos.

Conclusión: Por lo tanto no existen sustitutos de lubricantes. Cada fabricante utiliza su fórmula única para crear un lubricante adecuado a cada necesidad recurriendo a los avances tecnológicos de los motores de los vehículos.

2.2.5 Entrada Potencial de Nuevos Competidores

De acuerdo al análisis de situación externo realizado, se pudo determinar que como distribuidores en sí, no se cuenta con ninguna barrera que impida la entrada o salida de nuevos competidores; sin embargo el sector en el que se encuentra ubicado es bastante delicado, considerando la inestabilidad del país y en conocimiento de que está sujeto a leyes ambientales, de hidrocarburos, etc., que indirectamente disminuirán o incrementarán la demanda y oferta de los productos que comercializa DISVAC.

Conclusión: No existen barreras de entrada o salida para los competidores, pero el riesgo de entrada de competidores es la inestabilidad del país.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno realizado está basado en las experiencias propias del personal de la empresa, mediante entrevistas y observaciones realizadas a las diferentes áreas; es decir para la obtención de información se ha obtenido información primaria.

2.3.1 Área de Marketing

2.3.1.1 Estrategia del Producto

Al ser Valvoline una marca posicionada en el mercado y al tratarse de DIS-VAC como un distribuidor del producto no existen posibilidades de incidir en las características de los lubricantes Valvoline.

En las características que la empresa puede influir es en el “servicio”, es decir en la labor de ventas y en el contacto con el cliente. Con esto se trata de utilizar estrategias de servicio y valor agregado además del contacto personalizado con el cliente, estrategias que puedan satisfacer y superar las expectativas del cliente, en las que se genere una imagen empresarial adecuada.

2.3.1.2 Canales de Distribución

DIS-VAC mantiene un canal de distribución de tipo indirecto, es decir que existen varios intermediarios.

Destina sus productos a través de una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) y los mismos venden los productos al público; por lo tanto la empresa no mantiene un trato directo con el consumidor final.

2.3.1.3 Promoción

Las estrategias de promoción se manejan por parte del distribuidor principal, (Lubrival S.A.), cabe destacar que hay un buen manejo de promociones por parte de la empresa, es decir, atraen al cliente, y motivan la compra de productos. Las estrategias comúnmente aplicadas son descuentos en precio y productos gratuitos y regalos.

Por parte de DIS-VAC, se realizan únicamente estrategias promocionales como eventos y regalos en ocasiones especiales, además de anuncios publicitarios.

2.3.1.4 Precio

Las estrategias se manejan según los montos fijados en la lista de precios por parte de Lubrival, permitiendo a DISVAC aplicar ciertos parámetros

de descuentos y bases según la cantidad de producto comprado por el cliente, con un análisis adecuado se determina los clientes preferenciales, según la cantidad de producto, el cliente obtiene un mayor o menor descuento, sin embargo han existido competidores que manejan valores aún menores o han ofrecido descuentos no autorizados; lo que genera varios problemas entre los competidores de la marca, sustentada en el irrespeto a las bases establecidas y una guerra de precios entre los competidores tanto de Valvoline como de las marcas externas.

Valvoline en el mercado es considerado como un producto de precio accesible y de alta calidad. Y es por esto que los clientes lo prefieren.

Por lo expuesto se concluye que DISVAC no mantiene un control sobre el precio de sus productos, que si bien mantienen un margen de utilidad, dependen del valor fijado por los productores y por el mercado.

2.3.1.5 Contacto con el Cliente

En este mercado la labor de ventas y el servicio que se les entrega a los clientes se convierten en los factores cruciales, el cliente es muy sensible a la calidad y el precio de los productos, pero la atención personalizada que le brindan es la diferencia que DIS-VAC ha sabido transformarla en ventaja competitiva, muchos de los clientes se han convertido en amigos y han permanecido fieles a la empresa por este motivo.

2.3.2 Área de Finanzas

2.3.2.1 Control Financiero

Los controles financieros se los realiza a través de la entrega de balances, General y Estado de Resultados. En DISVAC esto ha representado una total desventaja ya que la información no es entregada a tiempo para su análisis.

No se realizan pronósticos financieros por tal motivo, en el caso de la empresa la más importante fuente de información son sus inventarios, porque brindan información tanto de ventas como de las compras realizadas y el movimiento de los productos.

2.3.2.2 Uso de Indicadores y Balances

No se manejan indicadores financieros por tanto no se pueden realizar Estados Financieros proyectados.

Se debe cambiar esta modalidad y usar herramientas que determinen tanto la Rentabilidad y Liquidez de la empresa aparte de los demás indicadores financieros que ayudarían a determinar un mejor futuro para la empresa y advertir de posibles caídas financieras.

2.3.2.3 Control de Cartera

La situación de cartera es un factor muy preocupante en la empresa, primero porque en años anteriores nunca se había presentado un reporte, segundo porque la cartera vencida que se presentó por primera vez en la empresa tiene un porcentaje alto con respecto a las ventas, se estima que un porcentaje normal de una cartera vencida está entre el 10 y 15%, DISVAC posee una cartera del 25%.

2.3.2.4 Capital de Trabajo Necesario para Funcionamiento de la Empresa y Política de Puntualidad de Pagos

A pesar del momento de recuperación por el que atraviesa la empresa en el año 2011, DISVAC ha sabido manejar sus cuentas de capital de trabajo necesarios para el buen funcionamiento de la misma, sobretodo el destino de capital dirigido hacia el abastecimiento del producto y pagos externos como internos. Es decir, la política de pagos puntuales que maneja la empresa ha permitido conocer de manera clara, las necesidades primordiales de la empresa, además de fortalecer las relaciones con los proveedores y reforzar el buen clima organizacional que caracteriza a DISVAC.

2.3.3 Área de Ventas

2.3.3.1 Abastecimiento del Producto

DIS-VAC tiene como política empresarial, mantener un abastecimiento continuo de su gama de productos, principalmente de la línea de Valvoline.

El producto es transportado desde la planta de Lubrival S.A. en Guayaquil hasta la bodega de DISVAC en Quito por los mismos camiones de la empresa, esto representa un ahorro del 3% por concepto de transportes. Al utilizar su propio personal en la carga y descarga del producto, se ha tenido la ventaja de obtener tiempos reducidos de espera en la entrada de los productos a las bodegas de DISVAC, con esto, una mayor rapidez en la entrega del producto al cliente, además de encontrar menos productos con golpes y que requieran ser devueltos a la planta, con lo que generalmente implicaba aún más tiempo de espera hasta el retorno del producto.

La deficiencia que se presenta es que no se maneja índices financieros como la rotación de inventarios, sino que el gerente toma la decisión de abastecerse según la necesidad de producto o en ocasiones por oportunidades promocionales de parte del proveedor se sobre-abastece del mismo. Aún no se considera crítica esta modalidad ya que no se trata de productos perecederos pero si se considera necesaria una aplicación de índices de rotación de inventarios para poder determinar especialmente

los productos sin rotación para poder aplicarlos en promociones u ofertas de compra.

2.3.3.2 Control de Entradas y Salidas, Bodegaje

Como se mencionó en el punto anterior, el control de entradas y salidas representa un manejo adecuado del proceso de bodegaje del producto, en primer lugar, constatando físicamente que el producto se encuentre en buenas condiciones para poder ser entregado al cliente posteriormente. Por otro lado, el registro documentado de este proceso permite llevar una información contabilizada del inventario que es la herramienta más importante para la empresa.

Dentro de las normativas para el bodegaje, se encontró que se maneja un orden en cuanto a la distribución de espacios, apilamiento y los productos de mayor rotación.

2.3.3.3 Manejo de Inventarios

El manejo de los registros de inventarios no se lo realiza de una manera adecuada, ya que por complicaciones de años anteriores no se puede obtener información detallada y real del mismo. Contratiempos como el incendio que sufrió la bodega de la sucursal de Guayaquil, pérdidas de producto o errores humanos no han permitido que los inventarios se regulen, por tal motivo se convierte en necesaria la implantación de estrategias para mejorar la situación de esta actividad de la empresa.

2.3.3.4 Manejo de Tiempos de Entrega y Distribución

La tarea de cualquier negocio es entregar valor al mercado obteniendo una utilidad al hacerlo.

El “mercado masivo” se está fragmentando en numerosos “micro-mercados”, cada uno con sus propios deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra. Por tanto, el competidor inteligente debe diseñar la oferta para mercados meta bien definidos.

En DISVAC, se trata de disminuir y efectivizar un mejor manejo de los tiempos de espera del cliente, en general la mercadería se entrega a diario, con rutas de entrega establecidas cuando se trata de clientes dentro de la ciudad, pero al tratarse de clientes fuera de la provincia de Pichincha, las entregas se las realizan los días Lunes, Miércoles y Viernes, dependiendo del volumen de entrega.

La fuerza de ventas es la encargada de entregarle el “valor” al cliente por ser quienes tienen contacto directo con el mismo, detallan las especificaciones tangibles del producto y sus servicios, establecen un precio y el producto se debe distribuir en la cantidad correcta, al lugar correcto y en el tiempo adecuado.

Finalmente la entrega de valor se la mantiene a través de la promoción de ventas y publicidad.

2.3.4 Área de Recursos Humanos

2.3.4.1 Talento Humano y Perfiles del Puesto

DIS-VAC cuenta con una ventaja considerable, según Oscar Vargas, Gerente de la empresa. La mayor parte del personal con el que cuenta, es una mezcla de familiares y amigos, quienes por necesidad han buscado ayuda de su parte para poder mantenerse económicamente. La ventaja que él considera importante es que por este vínculo se ha evitado adversidades como robos por parte de los empleados, sobretodo de parte de los vendedores, quienes manejan dinero por las ventas y cobros realizados a los clientes. Considera que la gran mayoría de los empleados poseen la actitud y talento para su puesto de trabajo, y muchos, con el pasar del tiempo han ido aprendiendo.

En este momento la empresa no maneja un adecuado método de reclutamiento del personal, y se debe evitar al máximo las contrataciones por amistad e incrementar las contrataciones según las necesidades de la empresa y sobre todo por las aptitudes para el puesto.

2.3.4.2 Comunicación y Relaciones Interpersonales

DIS-VAC, al ser una pequeña empresa todavía no presenta problemas de comunicación y relaciones interpersonales. Estas características generalmente se presentan en empresas que cuentan con un mayor número de colaboradores.

En el caso particular de DISVAC, al tener personal, proveniente de amistades y familiares del Gerente, la comunicación se torna relativamente efectiva. Y como se mencionó en muchas ocasiones, las relaciones interpersonales son una ventaja en esta empresa por manejarse un ambiente familiar.

2.3.4.3 Capacitación

La capacitación que la empresa maneja, está dirigida netamente a la fuerza de ventas, ya que son ellos quienes deben estar actualizados con información del producto, nuevas características etc., además se realizan periódicamente clínicas de ventas dónde el Gerente General evalúa la manera de interactuar con el cliente y sus técnicas de ventas. Dichas capacitaciones son impartidas por Lubrival en su mayoría, empresa que exige pruebas escritas de conocimiento para la aprobación de los cursos.

Estas capacitaciones dirigidas, no quieren decir que sean discriminatorias hacia el demás personal de la empresa, al contrario, siempre se ha tratado de hacer partícipes e involucrar a todos los colaboradores, afirma Sandra Ávalos, subgerente de la empresa. Siempre se invita a todo el personal de la empresa a ser partícipes de dichas capacitaciones.

2.3.4.4 Clima Laboral

Al encontrarnos con una pequeña empresa, DISVAC manifiesta que la familiaridad y amistad que se encuentra dentro de la misma permite que

el personal se encuentre motivado. Por otra parte, existen métodos de recompensa como premios, viajes, comisiones, por parte del distribuidor principal y por parte de DIS-VAC especialmente, que genera motivación tanto en su trabajo como personalmente.

2.3.4.5 Políticas de Control

De parte del Gerente Administrativo, Mónica de Vargas, se obtuvo la información acerca de las políticas de control que en DISVAC se establecen.

Por una parte están las políticas hacia los empleados en general, como por ejemplo, control de horarios de entrada y salida, permisos y faltas etc. que se encuentran especificados en el manual de funciones de la empresa.

Por otra parte se encuentran las normativas de control especiales, es decir aquellas que son establecidas solamente a algunos de los trabajadores. Por ejemplo, a los vendedores se les pide, sus rutas de trabajo, para controlar sus visitas, ventas y cobros a los clientes.

Las políticas de control son las normativas básicas que toda empresa necesita para su direccionamiento.

2.3.5 Área Directiva

2.3.5.1 Planificación

Según varios de los colaboradores de la empresa, la planificación se la realiza empíricamente, simplemente por parte de las decisiones tomadas por el Gerente General. Por tomar un ejemplo, no existe una planificación presupuestaria para los años venideros, peor aún una planificación adecuada de estrategias a implementarse para el mercado en el que se desenvuelven.

Hablando de la planificación interna, el área que procura mantener una planificación adecuada en cuanto a rutas de entrega, capacidad de carga y distribución del producto, son el personal encargado de los despachos, quienes planifican con anticipación sus actividades para asegurar un buen manejo de tiempos de entrega y distribución.

2.3.5.2 Liderazgo y Empoderamiento

En el caso del área directiva, por la información brindada por parte de Oscar Vargas, existen “dos manos derechas en su empresa”. Su esposa, (Gerente Administrativa) y Sandra Ávalos (Subgerente), quienes tienen toda la facultad de tomar decisiones en nombre del Gerente de la empresa.

Por lo tanto, estas dos personas, tienen el total apoyo de la Gerencia, estas facultades han sido otorgadas por la confianza, por el conocimiento y experiencia que tienen, justamente son las dos personas con quienes se trabajó desde el inicio de la empresa.

Por sus capacidades de liderazgo demostradas y la experiencia obtenida en el trabajo, varias personas han tomado el mando de algunas de las áreas de la empresa. Teniendo a cargo personal y responsabilidades aún mayores.

Entre estas personas, además del Gerente Administrativo y Subgerente, se encuentran los encargados del área contable, el supervisor de ventas y el jefe de bodega.

2.3.5.3 Comunicación de Planes Estratégicos

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Dentro de DIS-VAC se usa para proporcionar una dirección general, ya que si poseen delineada su misión, visión y objetivos empresariales

además de sus políticas, pero en la realidad, todo este proceso de planificación no ha llegado a aplicarse ni a actualizarse, y se admite en la empresa por varios colaboradores que carecen de conocimientos y/o herramientas para realizar adecuadamente la transición de formulación a ejecución pero reconocen también que están sumamente interesados y sobretodo dispuestos a iniciar un cambio contundente.

2.3.5.4 Tecnología (Hardware y Software)

DIS-VAC hasta el momento ha ido evolucionando en esta actividad según las necesidades que va presentando en el camino la empresa, se han ido mejorando los equipos de cómputo, hacia unos de mayor capacidad y rapidez. Se han ido implementando mejoras al momento de trabajar en un sistema de redes, y se evolucionó a programas específicamente contables (SAFI) que permitan mantener una información actualizada y que se acoplen sobre todo a las actividades y necesidades de la empresa.

2.3.5.5 Administración de la Información

En la entrevista a los principales colaboradores de la empresa coincidieron en que por parte de parte del personal, equipos y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing (que en el caso de DIS-VAC son los mismos directivos) es

una debilidad en conjunto, ya que el personal no es siempre el adecuado, además los equipos y sistemas informáticos, presentan errores en su información de años anteriores y no existe un procedimiento adecuado para obtenerla, debido a que no se realiza una actividad de marketing constante.

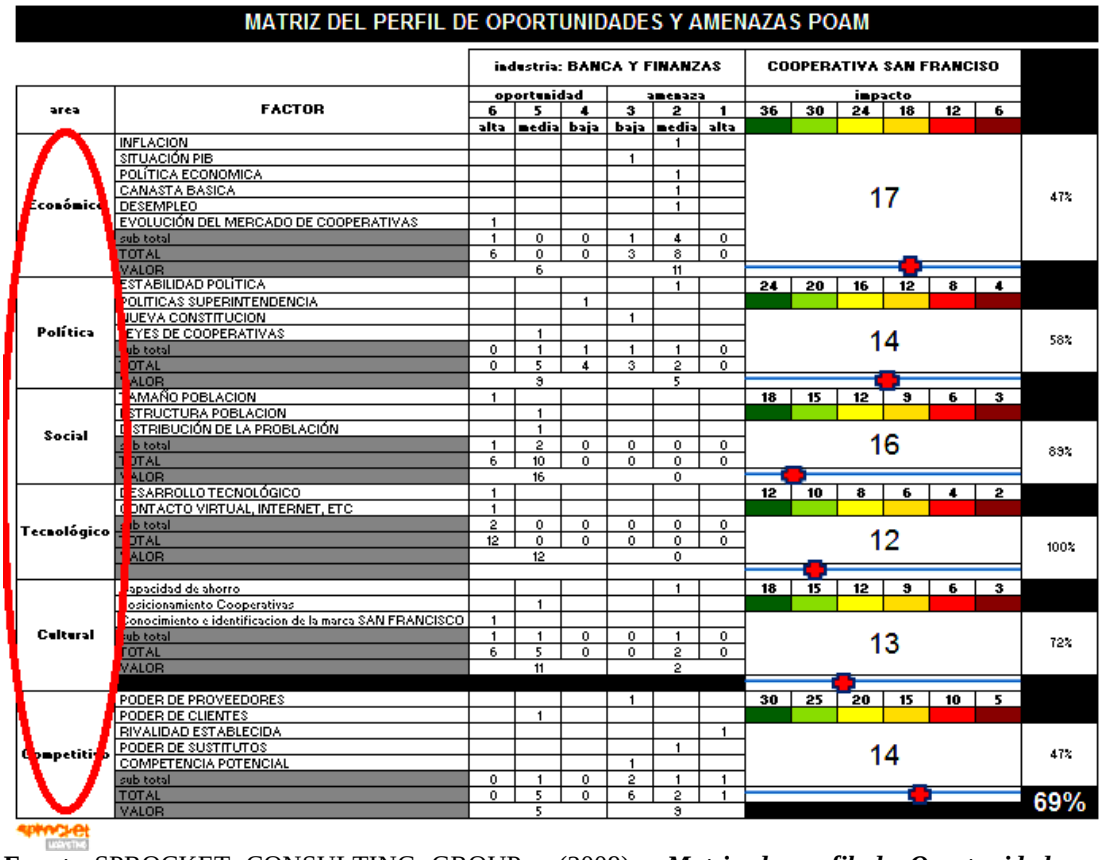
2.4 ANÁLISIS DE FACTORES

Al momento de realizar el análisis del ambiente externo y del ambiente interno de la empresa DISVAC, se procedió a desarrollar las matrices del perfil de factores externos e internos POAM y EFI. Para explicar la elaboración de las matrices, se ha tomado como ejemplo a la "Coop. San Francisco" en la Industria de "Banca y Finanzas".

En primer lugar se va a clasificar a los factores externos, es decir aquellos que constituyen oportunidades o amenazas para la empresa y se los organiza en la zona descrita como "ÁREA", tenemos las áreas:

- Económico
- Político
- Social
- Tecnológico
- Cultural
- Competitivo

Gráfico 23 – Matriz POAM, Cooperativa San Francisco. Descripción de Áreas



MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

area	FACTOR	industria: BANCA Y FINANZAS						COOPERATIVA SAN FRANCISO						
		oportunidad			amenaza			impacto						
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6	
		alta	media	baja	baja	media	alta							
Económico	INFLACION					1								
	SITUACIÓN PIB				1									
	POLÍTICA ECONOMICA					1								
	CANASTA BASICA					1								
	DESEMPLEO					1								
	EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE COOPERATIVAS	1												
	sub total	1	0	0	1	4	0							
	TOTAL	6	0	0	3	8	0							
	VALOR		6			11								
Política	ESTABILIDAD POLITICA					1		24	20	16	12	8	4	
	POLITICAS SUPERINTENDENCIA			1										
	NUEVA CONSTITUCION				1									
	LEYES DE COOPERATIVAS		1											
	sub total	0	1	1	1	1	0							
	TOTAL	0	5	4	3	2	0							
	VALOR		3			5								
Social	TAMAÑO POBLACION	1						18	15	12	9	6	3	
	ESTRUCTURA POBLACION		1											
	DISTRIBUCIÓN DE LA PROBLACIÓN		1											
	sub total	1	2	0	0	0	0							
	TOTAL	6	10	0	0	0	0							
	VALOR		16			0								
Tecnológico	DESARROLLO TECNOLÓGICO	1						12	10	8	6	4	2	
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, ETC	1												
	sub total	2	0	0	0	0	0							
	TOTAL	12	0	0	0	0	0							
	VALOR		12			0								
Cultural	capacidad de ahorro					1		18	15	12	9	6	3	
	posicionamiento Cooperativas		1											
	Conocimiento e identificacion de la marca SAN FRANCISCO	1												
	sub total	1	1	0	0	1	0							
	TOTAL	6	5	0	0	2	0							
	VALOR		11			2								
Competitivo	PODER DE PROVEEDORES				1			30	25	20	15	10	5	
	PODER DE CLIENTES		1											
	RIVALIDAD ESTABLECIDA						1							
	PODER DE SUSTITUTOS					1								
	COMPETENCIA POTENCIAL				1									
	sub total	0	1	0	2	1	1							
	TOTAL	0	5	0	6	2	1							
	VALOR		5			3								

17 — 47%

14 — 58%

16 — 89%

12 — 100%

13 — 72%

14 — 47%

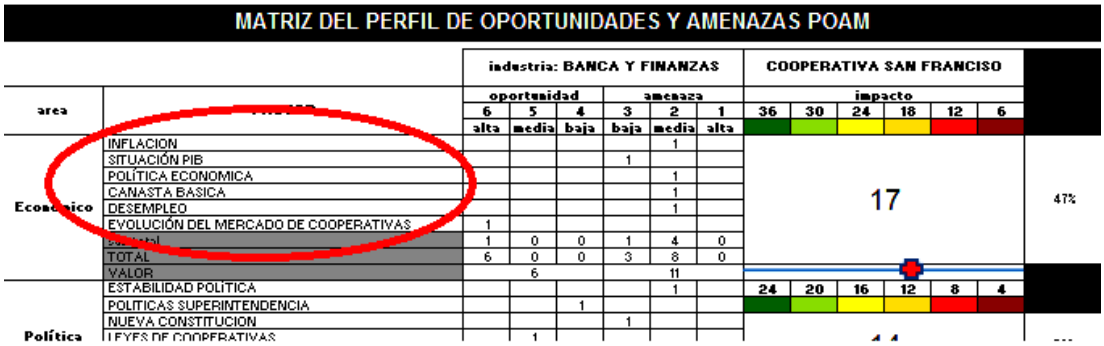
69%

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. (2009). ***Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Cada "ÁREA" incluye varios factores que intervienen en la empresa como, en este caso el área económica analiza los factores:

- Inflación
- Situación del PIB
- Política Económica
- Canasta Básica
- Desempleo

Gráfico 24 – Matriz POAM, Cooperativa San Francisco. Descripción de Factores



MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

area		industria: BANCA Y FINANZAS						COOPERATIVA SAN FRANCISCO						
		oportunidad			amenaza			impacto						
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6	
		alta	media	baja	baja	media	alta							
Economico	INFLACION					1								
	SITUACIÓN PIB				1									
	POLÍTICA ECONOMICA					1								
	CANASTA BASICA					1								
	DESEMPLEO					1								
	EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE COOPERATIVAS	1												
	sub total	1	0	0	1	4	0							
	TOTAL	6	0	0	3	8	0							
	VALOR		6			11								
	ESTABILIDAD POLITICA					1		24	20	16	12	8	4	
	POLITICAS SUPERINTENDENCIA			1										
	NUEVA CONSTITUCION				1									
Política	LEYES DE COOPERATIVAS		1											

17

47%

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. (2009). ***Matriz de POAM.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Dichos factores deben ser analizados y calificados como oportunidad (Alta, Media o Baja) o amenaza (Baja, Media o Alta) en un rango de 6 a 1. En el presente ejemplo, se determinó que el factor "Desempleo" es una amenaza "Media", por lo que se coloca un número "1" en el nivel de impacto correspondiente, cada factor debe ser analizado y calificado de la misma manera.

Gráfico 25 – Matriz POAM, Cooperativa San Francisco. Calificación de Oportunidades y Amenazas



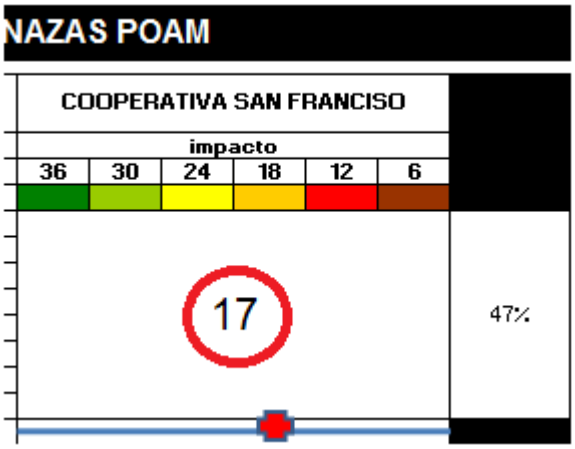
MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENA

FACTOR	industria: BANCA Y FINANZAS					
	oportunidad			amenaza		
	6	5	4	3	2	1
	alta	media	baja	baja	media	alta
INFLACION					1	
SITUACIÓN PIB				1		
POLÍTICA ECONOMICA					1	
CANASTA BASICA					1	
DESEMPLEO					1	
EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE COOPERATIVAS	1					
sub total	1	0	0	1	4	0
TOTAL	6	0	0	3	8	0
VALOR		6			11	

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. (2009). ***Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Inmediatamente, de los valores totales de las oportunidades y de las amenazas se obtiene un valor único registrado en la fila de colores donde se podrá medir el impacto del área.

Gráfico 26 – Matriz POAM, Cooperativa San Francisco. Impacto del área analizada

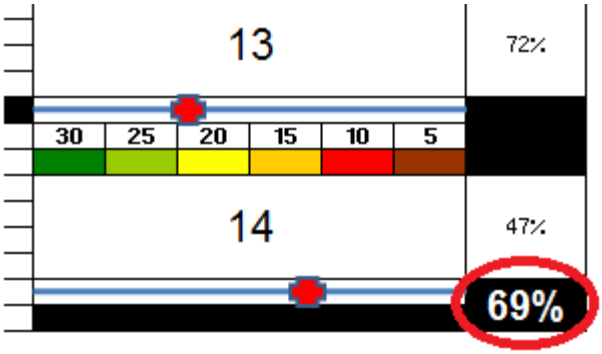


Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. (2009). ***Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Cabe destacar que la escala de colores está determinada por el número de factores existente en el área analizada, es decir, si el área económica incluye 6 factores, la escala de colores inicia con el número 6 y asciende de 6 en 6 como se muestra en el gráfico anterior. En seguida, este valor es transformado a porcentaje, lo que finalmente nos ayudará a medir la influencia del área económica en la totalidad de los factores externos.

Finalmente, el impacto Total generado de todos los factores externos que influyen en la empresa se obtiene con el promedio de todas las áreas, valor porcentual que se lo distingue al final de la tabla.

Gráfico 27 – Matriz POAM, Cooperativa San Francisco. Promedio de Impacto.



Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. (2009). ***Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas.***
Elaborado por: Leslie Vargas

El mismo proceso se realiza con los factores internos de la empresa, lo que constituirá la matriz EFI, en esta matriz se incluyen las Fortalezas y debilidades de la empresa.

Gráfico 28 – Matriz EFI, Cooperativa San Francisco

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

		INTERNO						COOPERATIVA SAN FRANCISCO						
		fortaleza			debilidad									
area	FACTOR	6	5	4	3	2	1	42	35	28	21	14	7	
		alta	media	baja	baja	media	alta							
Marketing	Administración de la información						1							
	Estrategia de producto		1											
	Canales de distribución			1										
	Promoción					1								
	Estrategias de precio *tasa			1										
	Estartegia de servicio y valores agregados					1								
	Contacto con el cliente					1								
	sub total	0	1	2	0	3	1							
	TOTAL	0	5	8	0	6	1							
	VALOR		13			7								
Finanzas	Control financiero	1						24	20	16	12	8	4	
	Uso de indicadores y balances	1												
	Actualización de información					1								
	Cartera				1									
	sub total	2	0	0	1	1	0							

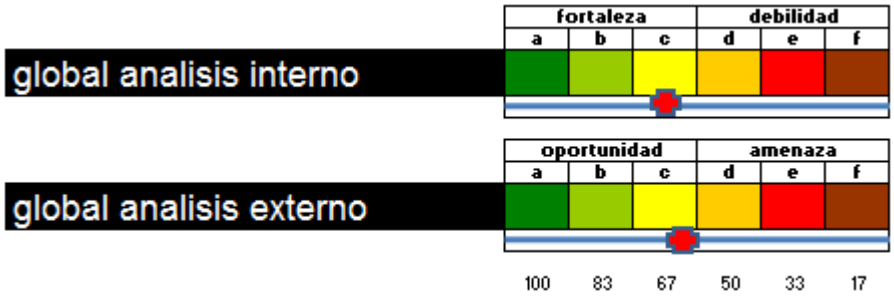
20 — 48%

17 — 71%

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. ***Matriz del perfil de Factores.***
Elaborado por: Leslie Vargas

El porcentaje total promedio de cada matriz, nos dará una visión general de la empresa, se puede decir que, en la escala de colores mientras la ubicación se acerque más hacia el color verde, representa un buen manejo de factores, pero si el porcentaje se opone hacia las escalas de rojo, determina una advertencia de un manejo inadecuado de factores. Un porcentaje de tranquilidad es al menos un 70%.

Gráfico 29 – Análisis Global Interno y Externo, Cooperativa San Francisco



Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. ***Matriz del perfil de Factores.***
Elaborado por: Leslie Vargas

2.4.1 Análisis y Elaboración de la Matriz POAM Y EFI de DISVAC

Con el análisis y elaboración de la matriz POAM y EFI de DISVAC, se procura dar el primer paso hacia un lineamiento necesario que describa un adecuado desarrollo y aplicación de herramientas tanto Administrativas como de Marketing para la empresa, el mismo se detallará en el capítulo 5, por lo que se ha considerado la metodología propuesta por Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica ya que presenta varias de las herramientas estratégicas y se trabajará a su vez con instrumentos de Marketing necesarios.

Por consiguiente, para continuar con la etapa 1 de la metodología, es necesario realizar, según los pasos explicativos, las matrices POAM y EFI de DISVAC, y posteriormente escoger de ellas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas más representativas, es decir, aquellas con mayor puntaje de la tabla.

2.4.2 Resultados de la Matriz POAM y EFI de DISVAC

A continuación se muestra gráficamente la elaboración y resultados de la matriz POAM, con las Oportunidades y Amenazas seleccionadas y en el siguiente punto se mostrará la matriz EFI con las Fortalezas y Debilidades escogidas.

Tabla 6 – Matriz del Perfil de Factores Externos de DISVAC

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM															
ÁREA	FACTOR	Industria: HIDROCARBUROS						DISVAC							
		Oportunidad			Amenaza			Impacto							
		6	5	4	3	2	1	30	25	20	15	10	5		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta								
Económica	**INFLACIÓN:** Inflación actual incide en la disminución del poder adquisitivo de la población.					1									
	PRECIO DE PETRÓLEO: Subida de precio de crudo, generó mayor margen de utilidad en derivados.		1												
	PIB: Panorama positivo para empresas en desarrollo por incremento del PIB.			1											
	ATPDEA: Renovación de ATPDEA permite el libre mercado de productos de ambos países.	1								20					67%
	BALANZA COMERCIAL: BC (+) pero precios de crudo afecta las importaciones de derivados.				1										
	TOTAL	6	5	4	3	2	0								
	VALOR	15			5										
Política	**POLÍTICA FISCAL:** Incremento de aranceles a productos importados afecta a lubricantes.						1	30	25	20	15	10	5		
	ALIANZAS DEL ESTADO CON PDVSA: Acuerdo para instalar refinería de PDVSA en Ecuador.						1								
	PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA NACIONAL: No existe aún producción nacional de derivados.					1									
	SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS: Inestabilidad política reduce la inversión nacional y extranjera.						1								
	LEY DE TRÁNSITO: Nueva ley obliga a mantener vechículos en buen estado, favorece a lubricantes.		1							10					33%
	TOTAL	0	5	0	0	2	3								
	VALOR	5			5										
Social	**TAMAÑO POBLACIÓN:** Aumento de población, posibilita ofertar en otras provincias.	1						24	20	16	12	8	4		
	PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN: Incremento de salarios aumenta el poder adquisitivo.		1												
	DESEMPLEO (SOCIAL): Los niveles de desempleo se mantienen por lo que amenaza la economía.					1									
	PARQUE AUTOMOTOR: Incremento del parque automotor beneficia a la industria de lubricantes.	1								19					79%
	TOTAL	12	5	0	0	2	0								
	VALOR	17			2										
Tecnológica	**DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Marca Valvoline es pionera en tecnología y desarrollo de productos.	1						24	20	16	12	8	4		
	NUEVOS PRODUCTOS COMPETENCIA: Productos competidores enfocados en el cuidado ambiental.					1									
	NUEVOS PRODUCTOS DE LA MARCA: Tecnología basada en reciclaje de aceites y cuidado ambiental.		1												
	NUEVAS PLANTAS DE PROCESAMIENTO DE HIDROCARBUROS: PDVSA con presencia en el país.					1				15					63%
	TOTAL	6	5	0	0	4	0								
	VALOR	11			4										
Cultural	**CULTURA DE COMPRA Y/O RENOVACIÓN DE VEHÍCULOS:** Incremento de adquisición de vechículos.		1					24	20	16	12	8	4		
	PREFERENCIA DE LAS MARCAS: Valvoline es una de las marcas preferidas de los consumidores.	1													
	INFLUENCIA DE LA PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS: Importante publicidad de Valvoline.	1													
	CULTURA DE ELECCIÓN: La elección de los productos se basa en primer lugar en la calidad.		1							22					92%
	TOTAL	12	10	0	0	0	0								
	VALOR	22			0										
Competitiva	**PODER DE PROVEEDORES:** Lubrival único proveedor de la marca que DISVAC comercializa.						1	30	25	20	15	10	5		
	PODER DE CLIENTES: Alto poder de negociación de clientes por amplia oferta de productos.						1								
	RIVALIDAD ESTABLECIDA: Fuerte competencia de otras marcas reconocidas como Havoline y PDV.						1								
	PODER DE SUSTITUTOS: No existen productos en el mercado que sean sustitutos de lubricantes.		1							12					40%
	COMPETENCIA POTENCIAL: Baja entrada de competidores por inestabilidad política y económica.			1											
	TOTAL	0	5	4	0	0	3								
	VALOR	9			3										
								PROMEDIO							62%

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. ***Matriz del perfil de Factores.***
Elaborado por: Leslie Vargas

2.4.2.1 Oportunidades Seleccionadas

Las oportunidades con mayor puntaje que han sido seleccionadas son:

O1: *Renovación de ATPDEA permite el libre mercado de productos de ambos países*. La firma del tratado ATPDEA engloba el desarrollo que se pretende para el mercado de lubricantes con beneficios principalmente arancelarios que apoyan a la producción y exportación de lubricantes desde EEUU hacia Ecuador.

O2: *Aumento de población, posibilita ofertar en otras provincias.* Con una tasa de 1.43% que se mantiene como crecimiento poblacional del 2011, y más que todo el crecimiento de la industria de lubricantes, indica la posibilidad de la empresa de ampliar sus zonas de distribución y llegar a lugares donde aún no se tiene presencia.

O3: *Incremento del parque automotor beneficia a la industria de lubricantes.* El crecimiento desmesurado del parque automotor representa una ventaja para el sector de los lubricantes ya que al mismo tiempo que éste incrementa, incentiva también el crecimiento en ventas de lubricantes, la nueva tendencia de cuidado ambiental, permite además que se creen nuevos productos con características de esta tendencia.

O4: *La Marca Valvoline es pionera en tecnología y desarrollo de productos.* La experiencia de la marca Valvoline en el mercado de lubricantes ha permitido el desarrollo de nuevos productos adecuados a

las nuevas tendencias y motores más sofisticados, además con el estudio y evolución de la tecnología de fabricación de lubricantes, la marca pretende estar siempre a la par del desarrollo del mercado.

O5: *Valvoline es una de las marcas preferidas de los consumidores.* El Market Share de Valvoline nos indica que es una las marcas preferidas, pero debe seguir trabajando en conseguir el liderato, y no dejar que nuevas marcas como PDV que ha demostrado ser un fuerte competidor los alcance o supere.

O6: *Importante publicidad de Valvoline en medios publicitarios en los últimos años.* Una importante ventaja actual, y que ha reflejado muy buenos resultados en el TOC y TOM de la marca, es la inversión en promoción y publicidad, la misma continúa aumentando anualmente y a través de medios masivos se ha llegado a conocer la marca en lugares donde físicamente no tiene fuerte presencia ayudando a su Imagen de Marca.

2.4.2.2 Amenazas Seleccionadas

A1: *Incremento de aranceles a productos importados afecta a lubricantes.* El incremento de los aranceles resta incentivos para el crecimiento y la inversión, además vuelve hostil el ambiente de negocios. El sector de automotor y la industria de lubricantes se verán afectados disminuyendo la importación de las bases con que elabora los lubricantes y afectando al mantenimiento de los vehículos.

A2: *Acuerdo para instalar refinería de PDVSA en Ecuador.* La alianza estratégica que mantiene Ecuador con Petróleos de Venezuela constituye una amenaza latente ya que mantienen varias actividades hidrocarburíferas en el país, entre ellas, el sector de los lubricantes se ha visto totalmente afectado por los nuevos lubricantes PDV ya que han alcanzado y superado a varias marcas y ahora se encuentran entre las tres marcas de preferencia y se mantienen con el objetivo de alcanzar un mayor porcentaje de mercado.

A3: *Inestabilidad política reduce la inversión nacional y extranjera.* La inestabilidad nos da una mala imagen internacional, influye además en los factores económicos ya que consecuentemente se elimina la inversión extranjera y los empresarios no se arriesgan a invertir.

A4: *Lubrival único proveedor de la marca que DISVAC comercializa.* Lubrival como proveedor único de la marca Valvoline en Ecuador, tiene un alto poder sobre la empresa en varios aspectos como precios, promociones y bases establecidas, en este momento, las relaciones con el proveedor son muy favorables y existe mutuo respeto.

A5: *Alto poder de negociación de clientes por amplia oferta de productos.* En el mercado existen varias marcas de lubricantes que compiten por la preferencia del cliente, las características más relevantes de preferencia, son la calidad y el precio, pero la diferenciación en la elección final se la realiza en el tiempo de respuesta con el cliente y el tiempo invertido en las necesidades del mismo.

A6: *Fuerte competencia de otras marcas reconocidas como Havoline y PDV*. Estas dos marcas compiten a la par de la marca Valvoline, poseen los factores tanto económicos, como tecnológicos necesarios para convertirse en la marca de preferencia. La marca Havoline en el mercado está muy bien posicionada en el mercado ecuatoriano por la experiencia que posee y la imagen de marca muy bien manejada además de precios aceptados por el mercado y promociones. Por otro lado, la ventaja de Lubricantes PDV por tener alianzas gubernamentales la ha transformado en un fuerte competidor con precios interesantes para el mercado.

Tabla 7 – Matriz del Perfil de Factores Internos de DISVAC

MATRIZ DEL PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES														
ÁREA	FACTOR	INTERNO						DISVAC						
		Fortaleza			Debilidad			Impacto						
		6	5	4	3	2	1	30	25	20	15	10	5	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta							
Mercadeo	Estrategia de producto basada en el posicionamiento de la marca Valvoline.	1												
	Canales de distribución se realiza a través de minoristas apoyado por la fuerza de ventas.		1											
	Promoción para clientes como eventos, obsequios y anuncios publicitarios por parte de Disvac.	1												
	El precio no es establecido por Disvac, sino que dependen del mercado y Lubrival.						1							
	Contacto con el cliente ha sido el eje del negocio al brindar una atención personalizada.	1												
	TOTAL	18	5	0	0	0	1							
	VALOR		23			1					24			80%
Finanzas	Control financiero realizado a través de presentación de Estados Financieros.			1				24	20	16	12	8	4	
	No se manejan indicadores financieros por lo tanto no se pueden realizar pronósticos ni control.						1							
	Control de Cartera se encuentra desactualizado y se mantiene una cartera vencida del 25%.						1							
	Capital de trabajo necesario para funcionamiento de empresa y política de puntualidad en pagos.	1												
	TOTAL	6	0	4	0	0	2							
	VALOR		10			2					12			50%
Ventas	Abastecimiento del producto oportuno y tiene camiones para distribuir el producto a sus clientes.	1						24	20	16	12	8	4	
	Control de entradas y salidas de bodegaje por el personal de la Disvac es óptimo.		1											
	Manejo y control de inventarios no se realiza bajo un procedimiento estandarizado.						1							
	Manejo de tiempos de entrega y distribución es enfocado en función del tipo de cliente.		1											
	TOTAL	6	10	0	0	0	1							
	VALOR		16			1					17			71%
Recursos Humanos	Perfiles de puesto no están diseñados y el talento humano son familiares y amigos del gerente.					1		30	25	20	15	10	5	
	Comunicación y relaciones interpersonales efectivas por las relaciones de confianza.		1											
	Capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.		1											
	Clima laboral de la organización agradable y personal motivado por premios y comisiones.	1												
	Políticas de control establecidas y normadas bajo un Manual Interno de Trabjo.		1											
	TOTAL	6	15	0	0	2	0							
	VALOR		21			2					23			77%
Directiva	Planificación se realiza de forma empírica no se cuenta con planes operativos.						1	30	25	20	15	10	5	
	Liderazgo y empoderamiento establecido de acuerdo a las responsabilidades del cargo.		1											
	Comunicación de plan estratégico no es adecuada porque no está difundido en la organización.					1								
	Tecnología (hardware y software) se han renovado equipos informáticos e incorporado software.		1											
	Administración de la información realizada de manera inadecuada.						1							
	TOTAL	0	10	0	0	2	2							
	VALOR		10			4					14			47%
											PROMEDIO			65%

Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. ***Matriz del perfil de Factores.***
Elaborado por: Leslie Vargas

2.4.2.3 Fortalezas Seleccionadas

F1: *Estrategia de producto basada en el posicionamiento de la marca Valvoline.* DISVAC obtiene una gran fortaleza a través del posicionamiento de la marca en el mercado, la gente ya conoce el producto y tiene la confianza de que el producto es de buena calidad con lo que influye en la decisión final para la elección del cliente.

F2: *Promoción para clientes como eventos, obsequios y anuncios publicitarios por parte de Disvac.* Por parte de la empresa se tiene la libertad de entregar un plus al cliente con este tipo de promociones, se aprovecha esta fortaleza para mantener la confianza y fidelidad del cliente y se influye en la imagen de marca con el proveedor.

F3: *Contacto con el cliente ha sido el eje del negocio al brindar un servicio personalizado.* Se mantiene como la fortaleza más importante de la empresa, la solución de problemas, la atención de sus necesidades, y la construcción de una relación duradera con el cliente se convierte en el eje del negocio.

F4: *Capital de trabajo necesario para funcionamiento de empresa y política de puntualidad en pagos.* El buen manejo del capital de trabajo para el funcionamiento de DISVAC, sobretodo en cuanto al abastecimiento de producto, pagos a proveedores y pagos a empleados ha permitido crear una fortaleza importante en cuanto a la relación con sus proveedores y un buen clima en la organización.

F5: *Abastecimiento del producto oportuno y tiene camiones para distribuir el producto a sus clientes.* Aunque no se manejan sistemas de abastecimiento computarizados que indiquen la falta de producto, la política de mantener un abastecimiento continuo ha permitido responder a los clientes con efectividad.

F6: *Clima laboral de la organización agradable y personal motivado por premios y comisiones.* DISVAC es una empresa familiar y en su mayoría son gente joven, por lo tanto existe un ambiente cordial, y de amistad.

2.4.2.4 Debilidades Seleccionadas

D1: *El precio no es establecido por Disvac, sino que dependen del mercado y Lubrival.* El precio referencial de los productos Valvoline lo determina el proveedor principal pero permite a DISVAC una tabla de descuentos a aplicarse según el monto y cantidad de compra del cliente.

D2: *No se manejan indicadores financieros por lo tanto no se pueden realizar pronósticos ni control.* Una de las debilidades más considerables ya que con la expansión y crecimiento de la empresa se necesita de manera urgente se maneje este tipo de estadísticas que debían haber sido implantadas años anteriores.

D3: *Control de Cartera se encuentra desactualizado y se mantiene una cartera vencida del 25%.* Justamente una consecuencia de no manejar

pronósticos financieros es el porcentaje alto de la cartera vencida, es igualmente necesario implantar estrategias de recuperación de cartera y determinar las cuentas realmente incobrables.

D4: *Manejo y control de inventarios no se realiza bajo un procedimiento estandarizado.* La toma física de inventarios no se la realiza con continuidad, sino por necesidad de mercadería en la bodega, en ocasiones presenta errores humanos, no se aplica la reposición de inventarios con procedimientos estandarizados.

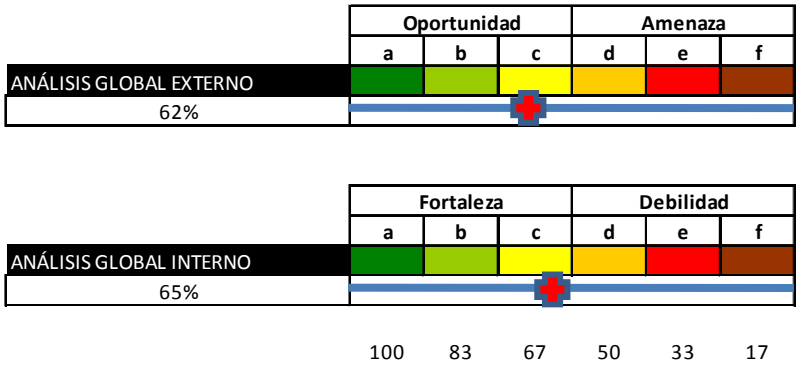
D5: *Planificación se realiza de forma empírica no se cuenta con planes operativos.* La planificación de cualquier actividad de la empresa no se la realiza bajo normativas o procedimientos, DISVAC posee Manuales de procedimientos para los cargos establecidos en la empresa y las actividades a realizarse pero no los aplican.

D6: *Administración de la información realizada de manera inadecuada.* En la empresa existe un organigrama establecido, con jerarquías en los cargos y personal a cargo pero la comunicación entre estos no está bien manejada y muchos de los inconvenientes más pequeños deben ser resueltos por el Gerente ya que no siguen un canal adecuado de comunicación.

2.4.3 Análisis Global de Factores

Con el análisis global se pudo determinar que el porcentaje promedio en la matriz de factores externos fue de (62%), y el porcentaje de la matriz de factores internos fue de (65%).

Gráfico 30 – Análisis Global de Factores de DISVAC



Fuente: SPROCKET CONSULTING GROUP. ***Matriz del perfil de Factores.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Como se explicó en páginas anteriores, un porcentaje de tranquilidad sería de al menos 70%, pero en el caso de DISVAC, los porcentajes son menores por lo que se puede observar que la afectación de los factores tanto internos como externos, no han sido atendidas de la manera adecuada.

El conocimiento de la gestión de la empresa y su relación con el ambiente en el que se desenvuelve, permitirá formular estrategias según las necesidades de la empresa; aquellas que vigoricen las oportunidades y fortalezas y otras que disminuyan o eliminen amenazas y debilidades.

Con la elección de los factores externos e internos con mayor puntaje de la empresa se continuará con la elaboración de la matriz EFE y EFI ponderada en

el capítulo 5, la misma que ayudará a la empresa a dar valor a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para determinar las de mayor importancia, dónde se podrán aplicar estrategias que se desarrollan en el capítulo 5 de acuerdo con la metodología elegida. Se hace un paréntesis necesario en el capítulo 3 ya que se procede con la investigación de mercados, donde se entenderá de mejor manera al mercado de lubricantes, los clientes de DISVAC y los clientes potenciales de nuevos mercados a través de métodos de investigación detallados, lo que permitirá reunir todo tipo de información para elaborar varias matrices cumpliendo con la sistemática del Marketing estratégico.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 EL MERCADO

El mercado es el conjunto de transacciones en el que tanto oferentes como demandantes participan para satisfacer necesidades comunes.

En marketing, se concibe al mercado como el conjunto de compradores potenciales que poseen características comunes; resultado de la oferta y la demanda para un cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado de tiempo.

> Se considera indispensable que la empresa identifique el mercado sobre el cual desea competir, definiendo para ello una estrategia de presencia. La selección del mercado de referencia implica la partición del total, en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra.[14]

Tabla 8 – Matriz de Tipos de Mercado

Oferta / Demanda	**Muchos**	**Pocos**	**Uno**
Muchos	Libre concurrencia	Oligopolio de oferta	Monopolio de Oferta
Pocos	Oligopolio de demanda	Oligopolio bilateral	Monopolio limitado de oferta
Uno	Monopolio de demanda	Monopolio limitado de demanda	Monopolio bilateral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

[14] LAMBIN. (1995). ***Marketing Estratégico.*** Editorial McGraw Hill

Para el caso de DISVAC, y en general para el sector de lubricantes, se puede determinar que el mercado es de Libre Concurrencia, donde existe gran cantidad de oferentes y demandantes.

3.1.1 Demanda de Lubricantes

La demanda de lubricantes en el mercado ecuatoriano se enfoca en una variedad de consumidores, que van desde grandes industrias pesqueras, refinerías, fábricas; constructoras hasta el mercado de vehículos pesados y livianos. Sin embargo, dentro de la totalidad de los consumidores, en el país aproximadamente el 80% está dirigido al sector automotriz, donde se incluyen mecánicas, vulcanizadoras, gasolineras y pequeños negocios dedicados a la venta de artículos para vehículos.

Según el Gráfico 22 analizado en el factor cultural, la demanda de Lubricantes, principalmente para autos, se encuentra motivada por la calidad que brinda el producto ofertado en el mercado.

Por lo expuesto, se concluye que la demanda de lubricantes en Ecuador, es bastante amplia y variada, que exige se cumpla sus expectativas en lo referente a calidad y servicio de producto ofertado.

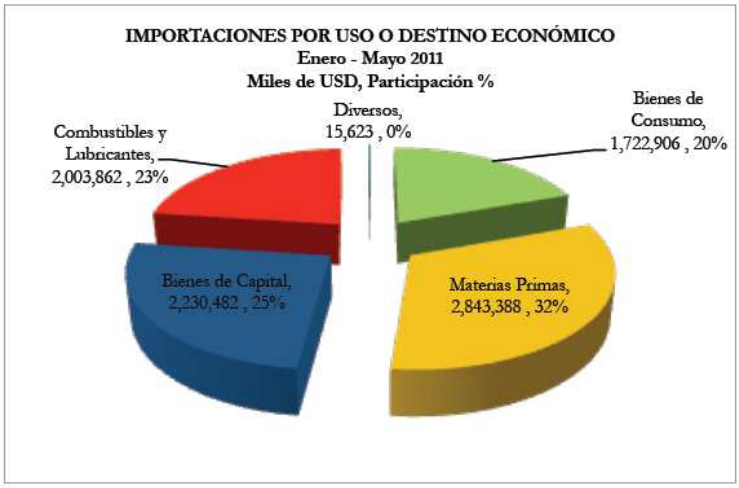
3.1.2 Oferta de Lubricantes

En lo que refiere a la oferta, la mayor producción y participación en el mercado posee la marca Texaco seguida por Valvoline y PDV, según información

obtenida en el análisis de los Factores Culturales Gráfico 15 – Participación en el mercado.

La oferta además de la producción nacional, está compuesta por las importaciones, que según el Banco Central del Ecuador los combustibles y lubricantes, alcanzan el 23% del total, a mayo de 2011.

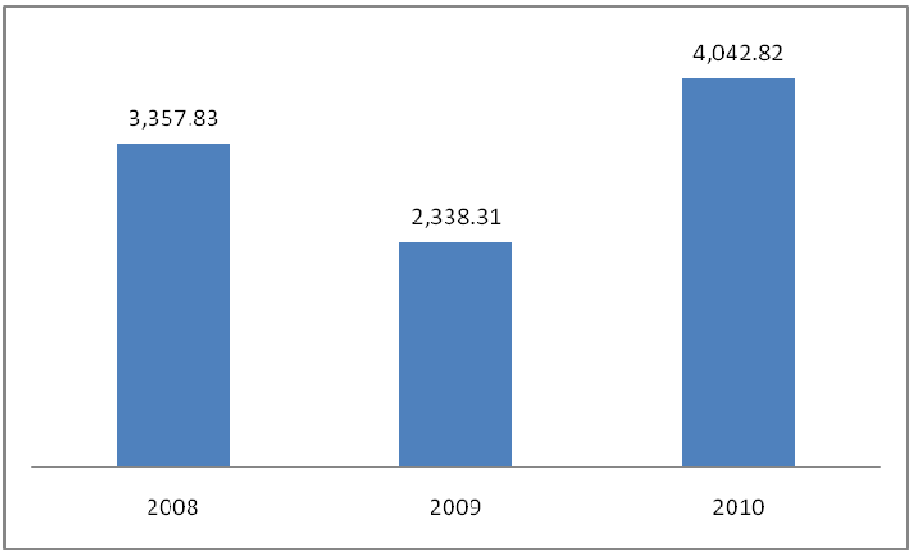
Gráfico 31 – Importaciones por uso o destino económico



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Enero – Mayo, 2011). ***Importaciones por Uso o Destino Económico.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Adicionalmente se puede notar que la importación de combustibles y lubricantes ha tenido un crecimiento del 20.23% para el año 2010, último año del que se poseen datos específicos, lo que refleja un incremento de la demanda.

Gráfico 32 – Importaciones Combustibles y Lubricantes (Valores FOB)



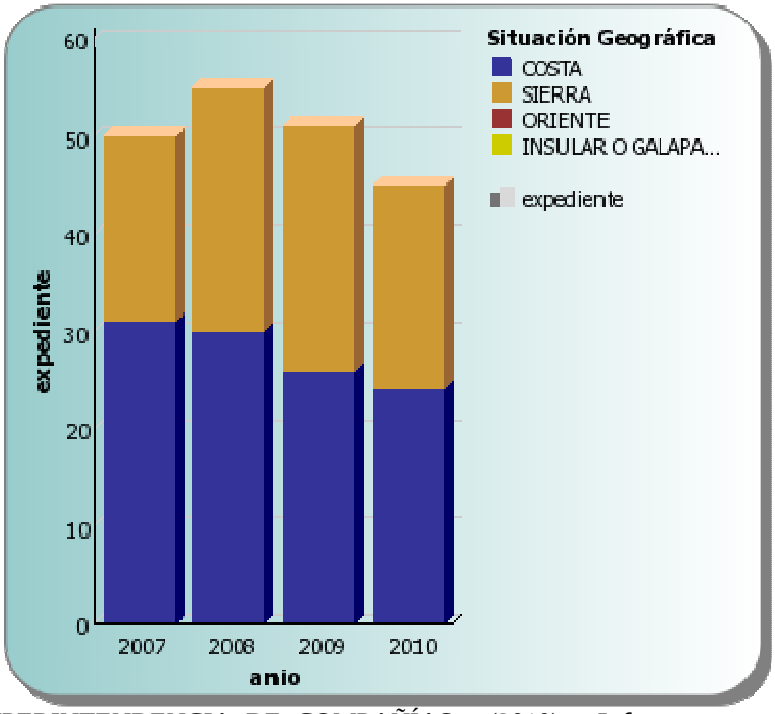
Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008 - 2010). ***Importaciones de Combustibles y Lubricantes.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Para la comercialización de lubricantes producidos e importados, se tiene, según registros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, que para el 2010, 45 empresas formales en su mayoría microempresas se dedican a la comercialización de este tipo de productos.

Además se nota un decrecimiento de negocios a partir del año 2008 en el sector.

Cabe reconocer que los datos de la Superintendencia, únicamente corresponden a comercios inscritos, sin embargo en el mercado real, se pueden identificar negocios informales que no mantienen registro alguno.

Gráfico 33 – Número de compañías activas en función de la situación geográfica



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2010). ***Info empresas, expediente situación geográfica.***
Elaborado por: Leslie Vargas

Tabla 9 – Número de compañías activas en función de la situación geográfica

AÑO	2007	2008	2009	2010
COSTA				
NO DEFINIDO	11	6	6	5
MICROEMPRESA	7	17	14	13
PEQUEÑA	11	5	4	4
MEDIANA	1	1	1	1
GRANDE	1	1	1	1
TOTAL	**31**	**30**	**26**	**24**
SIERRA				
NO DEFINIDO	7	11	12	10
MICROEMPRESA	3	7	7	5
PEQUEÑA	7	5	3	3
MEDIANA	2	2	3	3
TOTAL	**19**	**25**	**25**	**21**

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2010). ***Info empresas, expediente situación geográfica.***
Elaborado por: Leslie Vargas

La oferta está compuesta por una amplia variedad de empresas dedicadas a la comercialización de lubricantes, las cuales se encuentran distribuidas equitativamente entre la región costa y sierra, estas poseen una amplia gama de productos y variedad de marcas que se distinguen por su calidad y rendimiento.

3.2 SEGMENTACIÓN

La segmentación es un proceso de desagregación de mercado, la división o desfragmentación de los elementos constitutivos en el cual se comercializan productos y/o servicios.

Dentro del comportamiento de los consumidores se han identificado factores cualitativos y cuantitativos que se definen como “variables de segmentación”, a partir de las cuales se dividirá al mercado.

Para iniciar con la segmentación del mercado, se definirán las dos categorías generales, que son: consumidores finales y consumidores de negocios.

- **Consumidores finales:** Compran bienes y/o servicios para su uso personal.

- **Consumidores de negocios o empresariales:** Organizaciones lucrativas que compran bienes y servicios para utilizarlos en sus empresas, para revenderlos o bien para hacer otros productos.

3.2.1 Descripción de Segmentos Establecidos

Para el caso de DISVAC, el segmento de mercado al que se dirige es el de Consumidores de negocios o empresariales, debido a que sus clientes poseen las características descritas para este segmento y además sus ventas son al por mayor.

Dentro del segmento reconocido para DISVAC, encontramos a los siguientes tipos de consumidores:

- Flotas: Cooperativas de transporte público, liviano y pesado.

- Retails: Lubricadoras, mecánicas, negocios dedicados al mantenimiento de vehículos. Son los clientes más numerosos, aunque sus consumos son pequeños.

- Industrias: Municipios (para asfaltado y maquinaria propia), Industrias pesqueras, Constructoras y fábricas. No muy numerosos pero significativos y atractivos por montos de consumo.

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para entender un mercado es necesario concebirlo dentro del contexto de Investigación de Mercados. La Asociación Norteamericana de Mercadotecnia, la define como: “El procedimiento sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios”. El propósito de la investigación de mercados es proporcionar

información a los responsables que facilite la toma de decisiones, identificando situaciones de oportunidad o dificultad.[15]

Los beneficios que se pueden destacar de la investigación de mercados son:

- Mayor información para la toma de decisiones.
- Proporciona información real y en términos más precisos.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado, en caso de nuevos productos.
- Determina sistemas de ventas más adecuados.
- Define las características del cliente o del mercado.

3.3.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria se limita a encontrar explicaciones del porqué de las situaciones que interesan o afectan a las organizaciones; aplicable para desarrollar hipótesis.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Proporciona información para tomar una decisión racional, en la que se realiza estudios diseñados con la finalidad de revelar aspectos relacionados con el producto. Para que el estudio descriptivo sea válido, es necesario recopilar los datos para un propósito definido.

[15] BOYD. (1990). ***Definición de Investigación de Mercados.***

3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la realización de la investigación de mercado, inicialmente es indispensable definir los objetivos, los cuales serán el enfoque del estudio, además de las guías que se cumplirán al finalizar el estudio. Dentro de estos se encuentran:

- Objetivo exploratorio: Para recabar información preliminar.
- Objetivo descriptivo: Para describir aspectos específicos.
- Objetivo casual: Para probar hipótesis de relaciones causa-efecto.

3.4.1 Objetivo de la Investigación de Mercado para DISVAC

El objetivo que seguirá la investigación de mercado para DISVAC es el descriptivo debido a que en la empresa se ha definido su actividad; lo que se busca con este estudio es mejorar las condiciones para generar mayores beneficios.

Por lo tanto los objetivos planteados para la investigación de mercados para DISVAC son:

- Conocer la perspectiva del cliente hacia la empresa.
- Determinar los puntos de mejora dentro del marketing mix de DISVAC.
- Conocer las preferencias y gustos del cliente.

- Definir estrategias que ayuden a la empresa a generar mayores beneficios y atraigan a nuevos clientes.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

"Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados." (Paz & Torres)

Las fuentes de información servirán para definir un problema de investigación, buscar sustentos para ideas o proyectos. Dentro de los tipos más comunes de fuentes de información encontramos:

- Fuentes primarias: En la que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, para ello se investiga directamente al objeto de estudio.

- Fuentes secundarias: La manera más rápida y menos costosa, en la que se aprovecha trabajos de otros, esfuerzos pasados propios, informes de organizaciones dedicadas a la investigación, datos de ventas, registros de las compañías, etc.

3.6 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Al realizar una investigación de mercado es indispensable seleccionar una herramienta a través de la cual se obtendrá la información necesaria, para lo cual se

definirá las necesidades, facilidades, recursos (físicos, humanos y económicos) y aspectos que interesen al investigador para determinar el tipo de metodología:

3.6.1 La Encuesta[16]

La encuesta es un método descriptivo a través del cual se pueden identificar ideas, necesidades, preferencias, hábitos, etc. Esta puede ser aplicada a una muestra de la población, para obtener resultados, que representen al conjunto.

Pasos más importantes para preparar una encuesta:

1. Definir el objeto de la encuesta.
2. Formulación del cuestionario.
3. Trabajo de campo, consistente en la obtención de los datos.
4. Tabular los resultados de la encuesta.

Dentro de la metodología de elaboración de encuestas, encontramos diferentes tipos, como:

- Entrevista Personal: Generalmente entre 2 personas, (uno el entrevistador y otro el entrevistado).

- *Entrevista por Teléfono*: Se realiza a través de un aparato telefónico.

- *Cuestionario Autoaplicados o por Correo*: Consiste en enviar la información con las preguntas necesarias por correo o algún otro medio.

[16] FERNÁNDEZ. (2004). ***Investigación y Técnicas de Mercado.*** Madrid. 2ª Edición. p. 97.

- *Observación Directa*: Se anota únicamente lo que se aprecia, sin interacción de las personas.

- *Vía electrónica*: Mediante la utilización del Internet.

3.6.2 Observación[17]

Este método consiste en registrar de forma sistemática, comportamientos o conductas que manifiestan los objetos de estudio. Para utilizar esta metodología es necesario:

- Definir los aspectos que se van a observar.
- Determinar una muestra.
- Establecer las unidades a observar
- Definir categorías y sub categorías.

3.6.3 Focus Group[18] o Entrevista Colectiva de Enfoque

Consiste en reunir en un determinado lugar a un grupo de consumidores cuyo número oscila entre 6 y 12 personas para que discutan el tema, dicha reunión se puede ajustar de acuerdo a las necesidades, posibilidades y complejidad. El objetivo es que se aclaren aspectos complejos de la relación entre consumidores y productos, publicidad y trabajo de ventas.

[17] Ibídem. p. 84.
[18] D'ASTOUS, SANABRIA y SIGUÉ. (2003). ***Investigación de Mercados.*** Bogotá: Editorial Norma.

Para este tipo de entrevista se aconseja usar tres o cuatro grupos de enfoque, de los cuales se puede obtener diferentes puntos de vista sobre determinado tema. La composición de cada grupo no está determinada comúnmente se establece por factores demográficos y el producto, el uso de la marca y la frecuencia de compra.

El focus group permite rápidamente recopilar información y puntos de vista, con diferentes posturas y al mismo tiempo la expresión y explicación, así como la profundización de sus opiniones.

3.7 SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para la selección de la metodología se ha considerado que DISVAC es una empresa ya posicionada en el mercado, que posee productos y clientes ya definidos; por lo que, con esta investigación se busca mejorar las condiciones actuales para fidelizar y atraer nuevos clientes, mediante la generación de estrategias.

En base a estas consideraciones, se ha determinado que la investigación descriptiva, con la herramienta de la encuesta es la mejor alternativa para el estudio, de la cual se podrá tener apreciaciones del mercado actual acerca de la mezcla de marketing.

3.7.1 Cálculo de la Muestra[19]

Inicialmente para la elaboración de una encuesta, es necesario definir la población a la cual se dirige, para el caso de DISVAC, es la totalidad de sus

[19] VIVANCO. (2005). ***Muestreo Estadístico, Diseño y Aplicaciones.*** Santiago: Editorial Universitaria. p. 62.

clientes, así como también todos los clientes potenciales, los cuales estarán representados por la muestra en dos tipos de encuestas dirigidas a los segmentos por separado.

3.7.1.1 Muestra para Encuesta de Clientes DISVAC

En la encuesta dirigida a los clientes de DISVAC, se ha considerado para el cálculo la aplicación del muestreo aleatorio simple, el cual consiste en extraer una muestra de tamaño n de una población de tamaño N, enfocado en una forma totalmente aleatoria. Debido a que la información a ser considerada para la investigación es cualitativa, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + e^2(N-1)}$$

Donde:

Símbolo	Definición	Datos DISVAC
N	Tamaño de la población	752
Z	Nivel de confianza	95% (1.65)
P	Proporción de individuos de la población que poseen la característica	0.5
Q	1-p	0.5
E	Margen de error	5%

$$n = \frac{752 \times 1.65^2(0.25)}{1.65^2(0.25) + 0.05^2(752-1)}$$

$$n = \frac{511.83}{2.56}$$

$$n = 200$$

Para la elaboración de las encuestas se seleccionará al azar, a nivel nacional, la cantidad de 200 clientes, valor que fue arrojado por el cálculo de la muestra.

3.7.1.2 Muestra para Encuesta de Clientes Potenciales

En la elaboración de la encuesta para clientes potenciales se ha tomado en cuenta la muestra obtenida de estudios anteriores ya que no se posee una información real en los registros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador u otros organismos, en la organización solamente se obtiene información de comercios inscritos.

Para la comercialización de lubricantes producidos e importados, se tiene según estos registros, que para el 2010, 45 empresas formales en su mayoría microempresas se dedican a la comercialización de productos lubricantes, como se citó en el punto (3.1.2. Oferta de Lubricantes) y que además denotan un decrecimiento de negocios a partir del año 2008 en el sector.

Por lo tanto, según los datos recolectados, se considera una muestra adecuada para el estudio de clientes potenciales de 200 encuestados.

Las 200 encuestas se dividirán entre los segmentos de cliente que se encuentran en el mercado de lubricantes de la siguiente manera:

Tabla 10 – Número de Encuestas para Clientes Potenciales.

SEGMENTACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIENTES POTENCIALES						
Total Encuestas	**Porcentaje de Representación en Ventas**	**Segmentos**	**Tipo de Cliente**	**Representación del segmento**	**Encuestas por segmento**	**Encuestas por tipo de cliente**
200	35%	Flotas	Cooperativas de Transporte Público	33,33%	70	23
			Cooperativas de Transporte Liviano	33,33%		23
			Cooperativas de Transporte Pesado	33,33%		23
	56%	Retails	Lubricadoras	33,33%	112	37
			Mecánicas	33,33%		37
			Negocios Relacionados (Gasolineras)	33,33%		37
	9%	Industria	Municipios	25%	18	5
			Constructoras	25%		5
			Pesquera	25%		5
			Fábricas y Otros	25%		5

Fuente: DISVAC. ***Estudio y Segmentación de Clientes 2010.***
Elaborado por: Leslie Vargas

3.7.2 Diseño de las Encuestas

Para la elaboración de las encuestas se ha considerado preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas en las que el cliente tanto potencial como de la empresa podrá proporcionar información acerca de sus preferencias; además de esto se han considerado los siguientes elementos:

- Objetivo de la encuesta: En el que se determinará lo que se desea conseguir con los datos proporcionados por los encuestados.

- Identificación del encuestado: Para identificar el tipo de cliente.

- Preguntas sobre el producto.

- Preguntas sobre el precio.

- Preguntas sobre la plaza.

- Preguntas sobre la promoción.

El formato del diseño de las encuestas de Clientes de DISVAC y encuesta de clientes potenciales pueden ser observadas de mejor manera en los anexos 3 y 4 del presente proyecto.

3.8 TABULACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS

> La tabulación de la encuesta se refiere al conteo y concentración de datos obtenidos de la investigación desarrollada. Una vez realizada la encuesta, la información deberá ser tabulada a fin de obtener resultados que posteriormente puedan ser analizados.[20]

Una vez realizada las encuestas a los clientes de DISVAC y clientes potenciales se procede a la tabulación y análisis de los datos, procedimiento en el cual se estudió las respuestas proporcionadas por cada individuo de la muestra; obteniendo así los siguientes resultados:

3.8.1 Resultados Encuesta Clientes de Disvac

Tipo de Cliente:

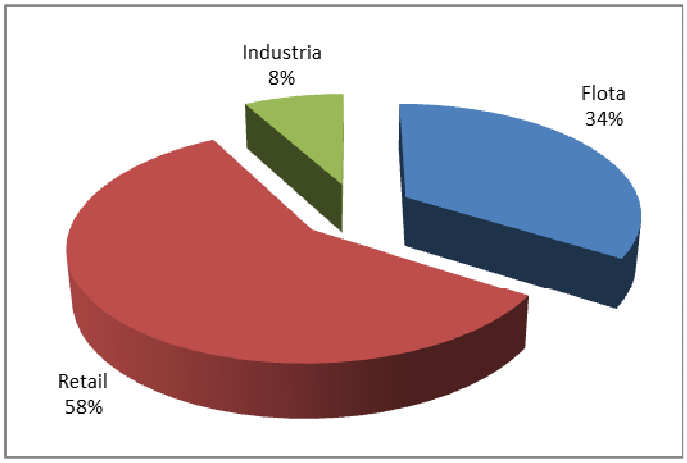
Tabla 11

	Cant
Flota	68
Retail	116
Industria	16

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

[20] MURIA y GIL. (1998). ***Preparación, Tabulación y Análisis de Encuestas para Directivos.*** Madrid: ESIC. p. 101.

Gráfico 34



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según datos obtenidos por medio de la encuesta, el 58% de los clientes de DISVAC, pertenecen al segmento de Retail, por lo que se requiere potenciar principalmente a los Industriales que son apenas el 8%, sin embargo son los más grandes consumidores en lo que se refiere a ventas.

1. ¿Qué producto consume con mayor frecuencia?

   Según los datos proporcionados por los encuestados, los productos que se consumen con mayor frecuencia son:

   - Valvoline 20W50
   - Valvoline 15W40

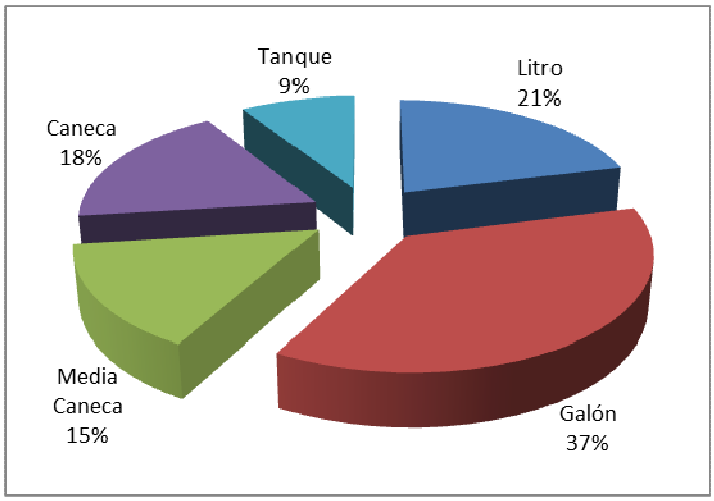
2. ¿Qué presentación de producto es la que más consume?

Tabla 12

	Cant
Litro	42
Galón	74
Media Caneca	30
Caneca	36
Tanque	18
TOTAL	**200**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 35



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según resultados de la encuesta realizada, la presentación de galón, es el producto de preferencia del consumidor con un 37% del total de encuestados, seguido por el de litro con el 21%. Esta condición se debe a que la mayoría de clientes son retail o comercios de venta directa, los cuales tienen como principal enfoque el sector automotriz que es demandante de productos en estas presentaciones.

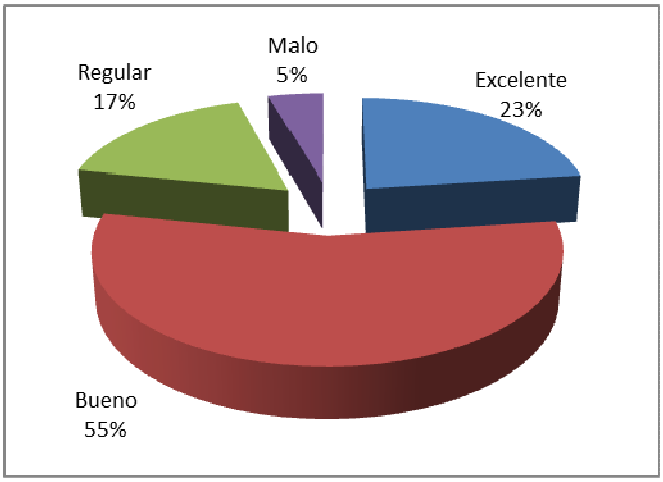
3. ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por DISVAC?

Tabla 13

	Cant
Excelente	41
Bueno	99
Regular	31
Malo	8
TOTAL	**179**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 36



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Al ser un sector bastante competitivo en el cuál un factor diferenciador es el servicio, es indispensable dirigir las actividades hacia la excelencia; según datos generados por la encuesta, el 23% considera que existe un excelente servicio y un 55% dice que es bueno, por lo que a fin de generar una ventaja competitiva, es necesario mejorar la imagen, atención, servicio, etc., que DISVAC brinda al cliente.

Cabe mencionar que 14 personas encuestadas, no respondieron a esta pregunta.

4. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en DISVAC?

Dentro de los resultados generados por la encuesta se pudo obtener que los principales servicios adicionales que los clientes de DISVAC requieren, son:

- Servicio de asesoría por parte del personal de DISVAC.
- Entrega de pedidos inmediata.
- Servicio de pedidos a través de Internet.

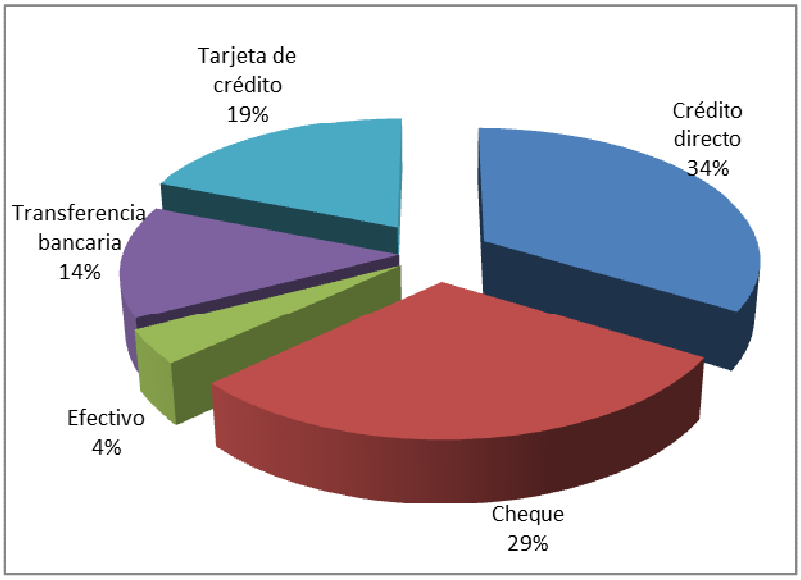
5. ¿Qué forma de pago prefiere?

Tabla 14

	Cant
Crédito directo	64
Cheque	56
Efectivo	8
Transferencia bancaria	26
Tarjeta de crédito	36
TOTAL	**190**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 37



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

DISVAC cuenta con algunos de los medios generados en la encuesta, pero según los resultados obtenidos los que prefieren los consumidores, con un 36% es el crédito directo y con un 32% es el pago en cheque. Sin embargo una proporción del 19% del total de encuestados, requiere pagos con tarjeta de crédito (Visa, Diners y Mastercard las principales) y un 11% a través de transferencia bancaria, medio que actualmente es usado con mayor frecuencia debido a que implica menores gastos financieros.

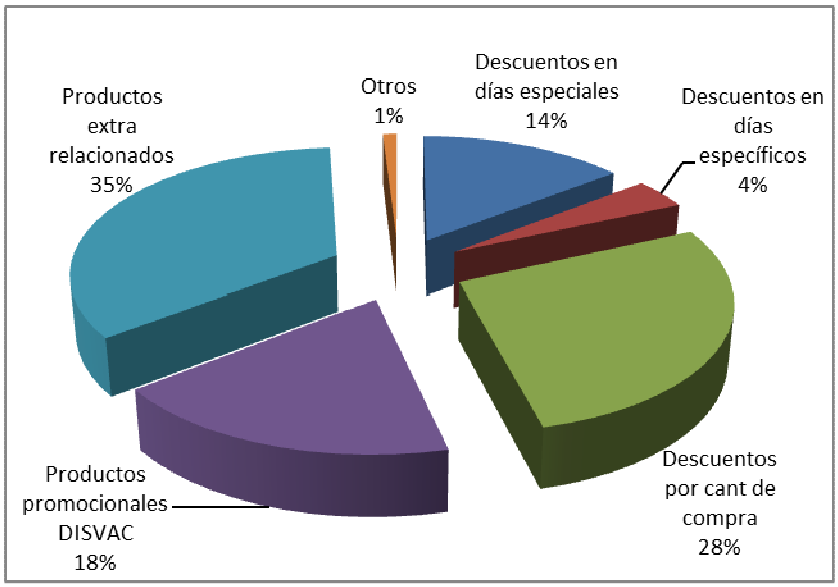
6. ¿Qué tipos de promociones debería ofrecer DISVAC?

Tabla 15

	Cant
Descuentos en días especiales	30
Descuentos en días específicos	8
Descuentos por cant de compra	58
Productos promocionales DISVAC	38
Productos extra relacionados	72
Otros	2
TOTAL	**208**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 38



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Debido a las bajas condiciones de variabilidad de precios, propuesta por Valvoline, el enfoque que se proporcionará para mejorar la competitividad en este factor, son las promociones que se ofrece a los clientes; dentro de la investigación realizada a la muestra, se concluye que la entrega gratuita de productos adicionales relacionados a los lubricantes, con una aceptación del

35%, es la promoción que según los clientes demuestra para ellos mayores beneficios.

Adicionalmente, se tiene que los descuentos por cantidad de compra con un 28% y productos promocionales de DISVAC con un 18% de aceptación, son opciones que se deben potenciar.

Dentro de la opción otros, con apenas el 1%, se incluyeron:

- Regalos en días especiales
- Productos adicionales por cantidad de compra
- Descuentos a clientes especiales.

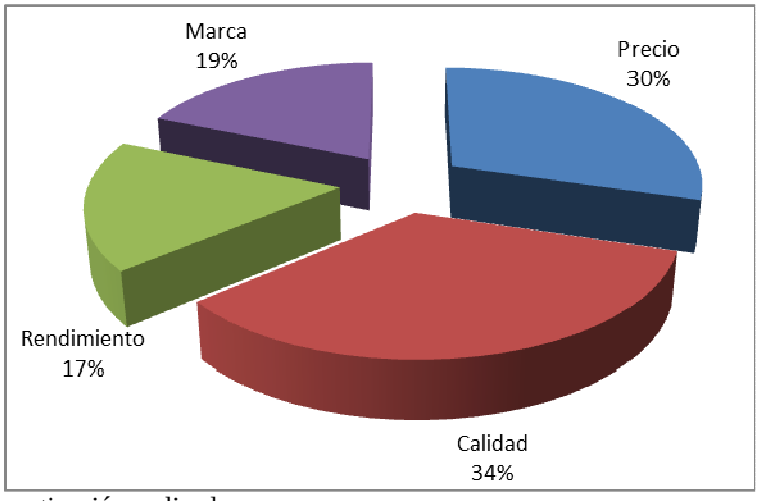
7. ¿Qué factor considera usted más importante el momento de adquirir los lubricantes en DISVAC?

Tabla 16

	Cant
Precio	88
Calidad	101
Rendimiento	52
Marca	55
TOTAL	**296**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 39



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Dentro de esta pregunta, algunos de los clientes, eligieron más de una opción, teniendo como resultado que:

- Con un 34%, la calidad es el factor más importante para la elección de lubricantes.

- El factor que le sigue es el precio, con un 30%, que si bien DISVAC no influye de manera directa en este, puede generar estrategias de promociones que generen en el cliente mayor atracción y beneficio.

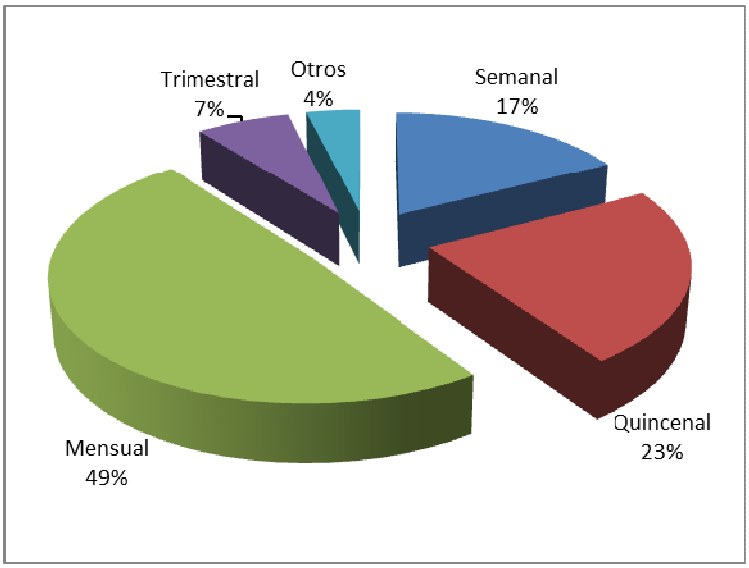
8. Aproximadamente ¿Cuál es su frecuencia de compra?

Tabla 17

	Cant
Semanal	36
Quincenal	48
Mensual	102
Trimestral	14
Otros	8
TOTAL	**208**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 40



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según datos obtenidos como resultado de las encuestas realizadas, el 49% del total de encuestados consumen los productos de DISVAC mensualmente, seguidos con el 23% quincenal y 17% semanal; esto demuestra que la empresa cuenta con un grupo variado de consumidores, que mantienen una frecuencia de compra relativamente corta.

Se debe mencionar que dentro de la opción otros, existen clientes encuestados que consumen los productos de DISVAC, cada tres semanas y/o dos meses.

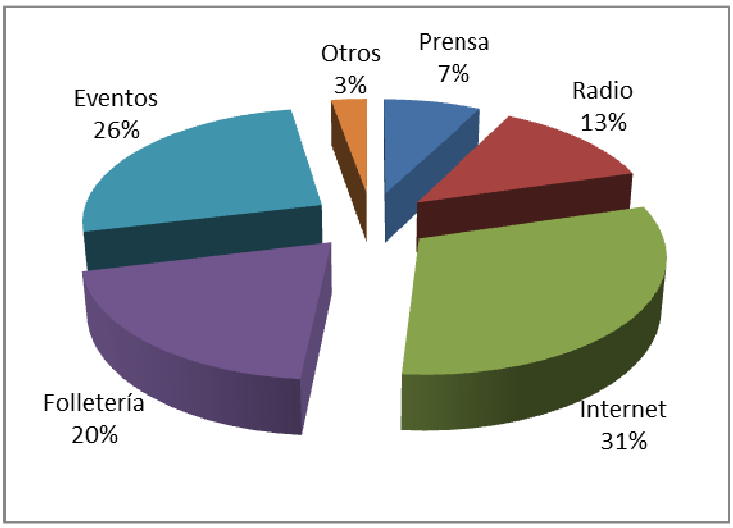
9. ¿A través de qué medios le gustaría conocer acerca de DISVAC?

Tabla 18

	Cant
Prensa	22
Radio	37
Internet	89
Folletería	57
Eventos	75
Otros	8
TOTAL	**288**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 41



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según los datos obtenidos, el medio de mayor aceptación, el momento de realizar publicidad, con un 31% es el internet, seguido de eventos con un

26% y folletería con un 20%. Dentro de estos medios es necesario además considerar que dentro de la opción otros, se ha obtenido lo siguiente:

- Correos electrónicos.
- Redes sociales.
- Comunicaciones enviadas al lugar de trabajo.
- Publicidad telefónica.

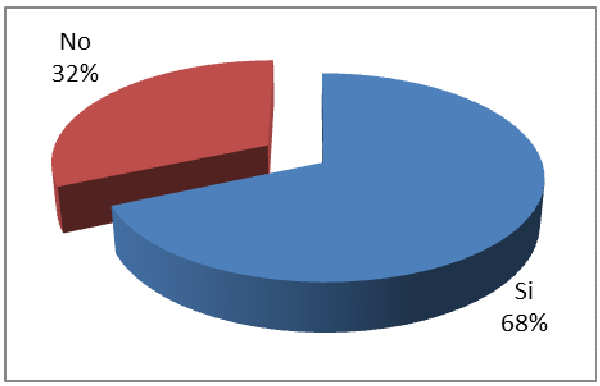
10. ¿Cree suficiente la promoción generada por Valvoline acerca de sus productos?

Tabla 19

	Cant
Si	128
No	59
TOTAL	**187**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Gráfico 42

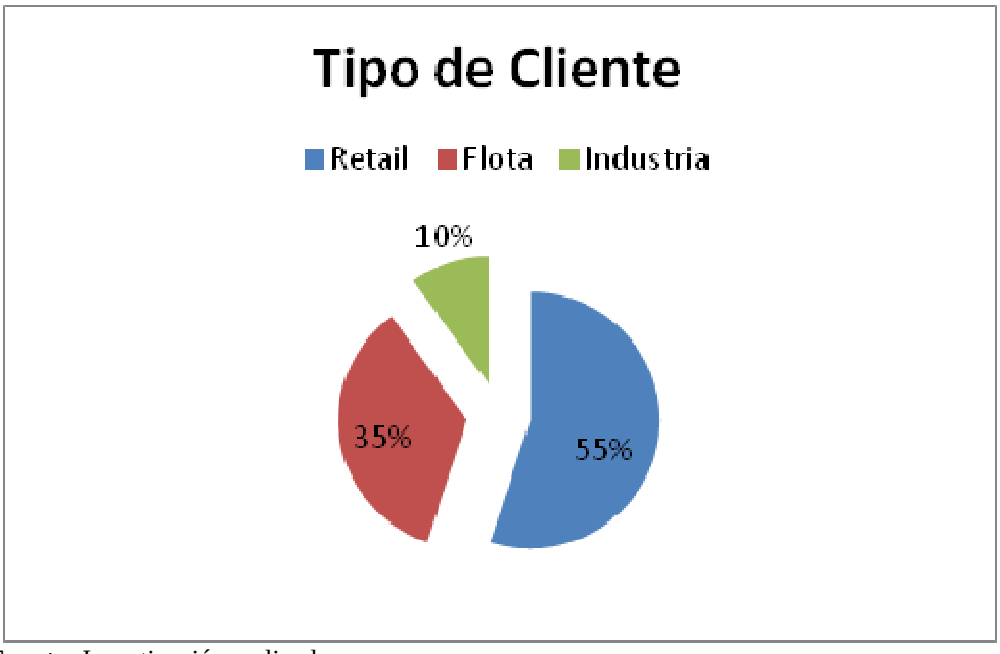


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según los datos obtenidos, los productos Valvoline, poseen suficiente publicidad, debido que un 68% de los clientes considera que es adecuada, sin embargo, el 32% restante sustenta su respuesta de no ser suficiente; en que falta comunicación acerca de los nuevos productos; no se promociona en todos los medios que están al alcance del consumidor; en años anteriores no existía publicidad por lo que muchas personas no conocen y no son leales al producto, existe confusión con la marca Havoline debido al nombre similar y al desconocimiento por parte del público en general y finalmente la competencia de precios, promociones y publicidad con la competencia, hace que la información que brinda Valvoline sea insuficiente.

3.8.2 Resultados Encuesta para Clientes Potenciales

Gráfico 43

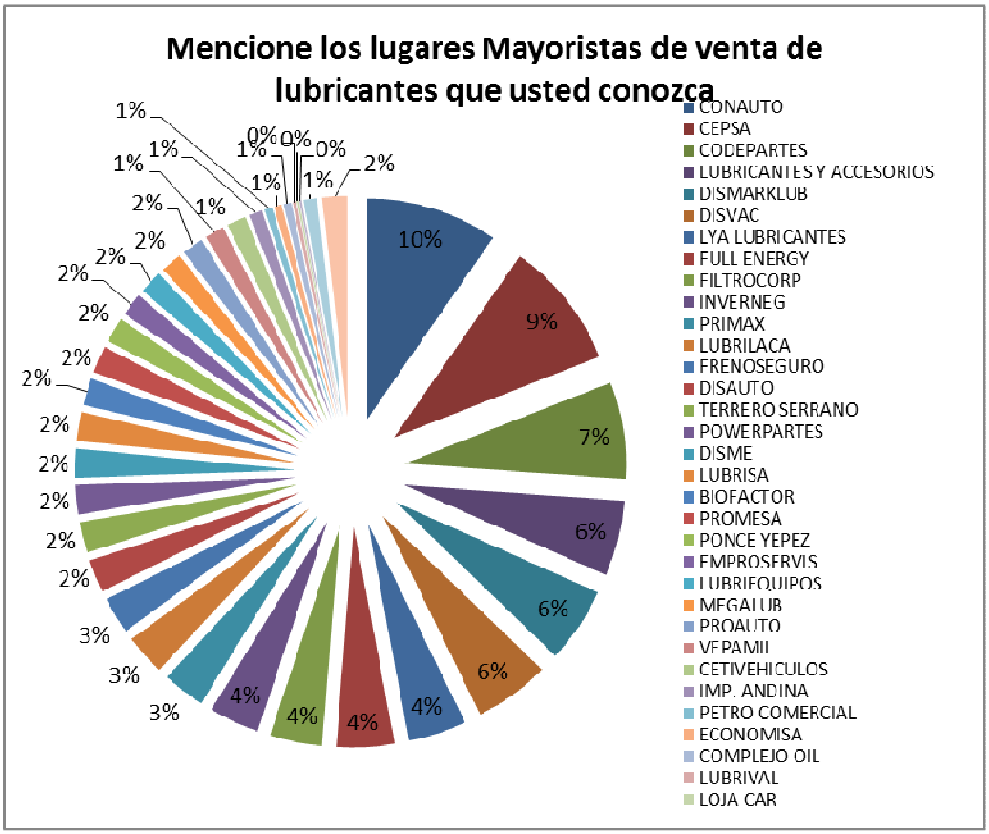


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Tomando en cuenta, los resultados de la muestra de 200 encuestas, se pudo determinar que el 55% de los clientes potenciales pertenecer al segmento Retail, el 35% al segmento Flotas y el 10 % pertenecen a la industria. Este porcentaje se debe a que existe un gran número de negocios minoristas, mecánicas, lubricadoras y negocios pequeños que se enfocan a la venta de este producto.

1. Mencione los lugares MAYORISTAS de venta de lubricantes que usted conozca.

Gráfico 44

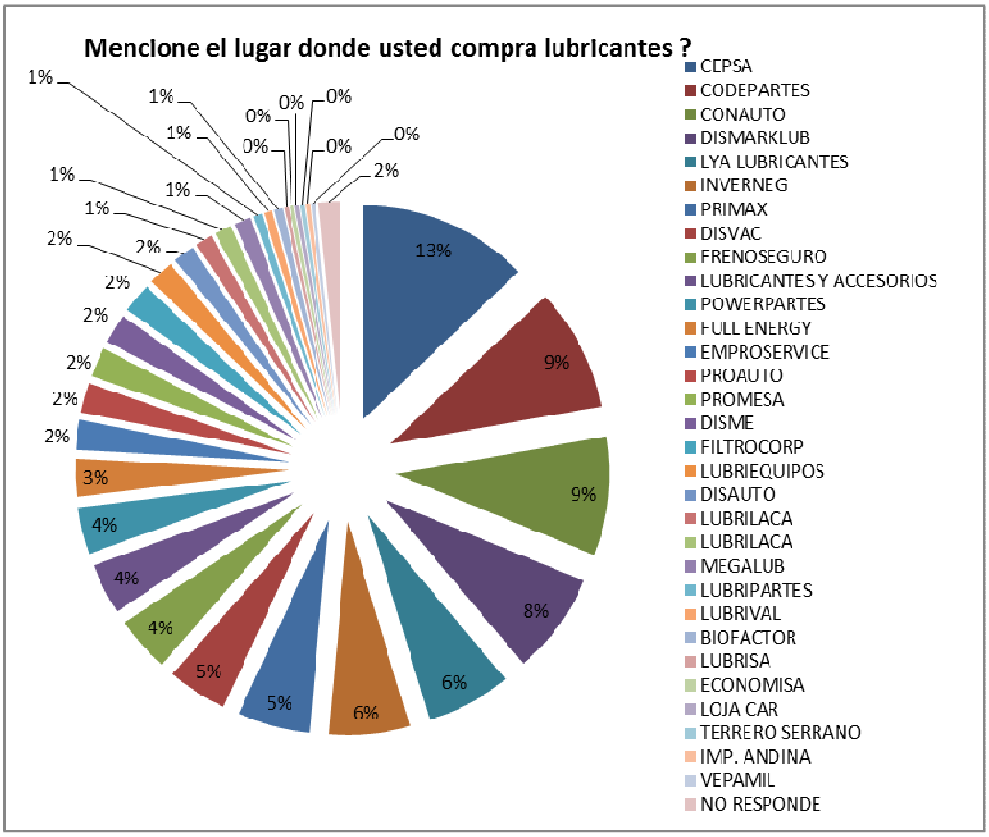


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Al realizar una pregunta denominada “abierta”, por no limitar su respuesta, se obtuvo una larga lista de las misma por parte de los clientes potenciales, con ello se destacan varios lugares mayoristas de venta de lubricantes, con el 10% CONAUTO, en siguiente lugar CEPSA con un 9%, CODEPARTES con un 7% y LUBRICANTES Y ACCESORIOS, DISMARKLUB Y DISVAC con un 6%. A pesar de que DISVAC se encuentra en la lista de los mejores porcentajes de calificación, se debe destacar que el mismo representa a solamente 39 de los 200 encuestados. Con este resultado se puede determinar estrategias enfocadas al TOM de este mercado así como los competidores principales de DISVAC tanto de la marca Valvoline como de las marcas reconocidas como HAVOLINE y CASTROL cuyos distribuidores se llevan el mayor porcentaje del pastel.

2. Mencione el lugar donde usted compra.

Gráfico 45



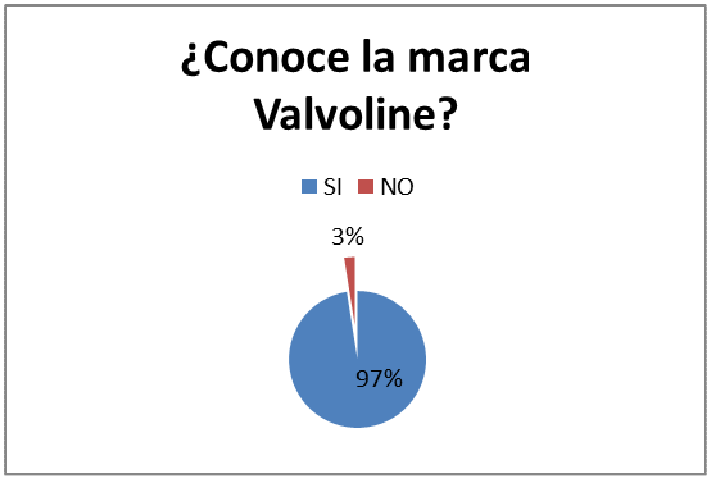
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Según los datos recolectados, como respuesta se obtuvo que los lugares MAYORISTAS de venta de lubricantes dónde mayormente se adquiere este producto son: CEPSA con un 13%, CODEPARTES y CONAUTO con un 9%, DISMARKLUB con un 8% y LYA LUBRICANTES e INVERNEG con un 6%. La encuesta fue realizada solamente a clientes potenciales de los productos lubricantes pero, a pesar de ello, se tuvo respuesta con clientes que compran su producto en DISVAC con un porcentaje de 5%, es decir 14 encuestados. Esto se debe a que los clientes compran distintos productos en varios proveedores, además se destaca la poca fidelidad del cliente hacia un

producto o distribuidor por lo que varían su compra entre uno u otro proveedor incluso entre la misma marca. Nuevamente entre los primeros lugares se encuentran distribuidores mayoristas de las marcas Havoline, Castrol, y Valvoline.

3. ¿Conoce la marca VALVOLINE?

Gráfico 46



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

El 97% de los encuestados respondió que si conocen a la marca de lubricantes Valvoline, Cabe destacar que el 3% restante, correspondiente a los encuestados que no conocen la marca han sido aquellos que su giro de negocio no corresponde al mercado de lubricantes, es decir, un ejemplo claro fue el del sector industrial, dónde se encontró varios municipios, fábricas, universidades, donde se evidencia poca relación con las marcas de lubricantes. Con este alto porcentaje se demuestra la posición de la marca en la mente de los consumidores pero no de sus distribuidores.

4. ¿Qué opinión le merece la marca VALVOLINE o su línea de productos?

Gráfico 47

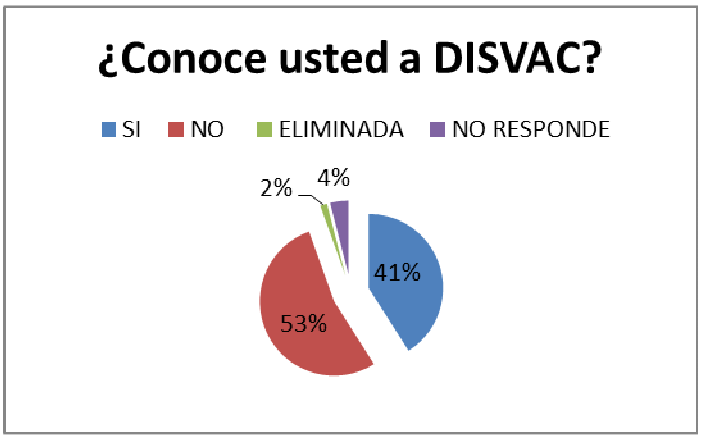


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

A pesar de tener una gran lista de respuestas acerca de la opinión de la marca Valvoline, un 20% estuvo de acuerdo en que Valvoline es una marca de calidad, factor que es muy importante para la elección de un lubricante automotor, el siguiente porcentaje alto es de un 7% quienes piensan que la marca ofrece un buen rendimiento. Seguidamente, se obtuvo una respuesta interesante, con el 6%, 15 encuestados manifiestan que la marca tiene precios accesibles y 14 encuestados declaran que los precios son altos.

5. Conoce usted a la empresa Distribuidora de Lubricantes DISVAC?

Gráfico 48



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Mediante las respuestas, se obtuvo que:

El 53% de los encuestados, NO conoce a la empresa Distribuidora de lubricantes DISVAC, existe un dato importante acerca de las encuestas eliminadas ya que varios de los encuestados se confundieron con los nombres de otros distribuidores como DISMARK o DISME.

Estas respuestas permiten enfocar estrategias de publicidad y promoción que permitan ubicar de una mejor manera el nombre de DISVAC en la mente de los consumidores.

6. En lo que se refiere a productos para el cuidado de su motor. ¿Qué producto es el que consume mayormente? Calificación (del 1 al 6, siendo 6 el más frecuente y 1 el menos frecuente); frecuencia de consumo del producto; y la presentación de su preferencia.

Al finalizar la tabulación de las encuestas, la calificación final de los productos que consumen con mayor continuidad resultó de la siguiente manera:

Tabla 20

Lubricantes	6
Filtros	5
Aditivos	4
Refrigerantes	3
Bujías	2
Grasas	1

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Se debe recalcar que la mayoría de encuestados relacionó el consumo, con el cambio de aceite en su automotor, mas no con el abastecimiento del local. Esto se debe a que los segmentos a los que se dirige la utilización de lubricantes y relacionados, son muy variados, y muchos de estos segmentos no se relacionan con el giro del negocio como en lubricadoras y mecánicas.

La frecuencia de consumo de los productos fue la siguiente:

Tabla 21

Lubricantes	Quincenal
Filtros	Quincenal
Aditivos	Quincenal
Refrigerantes	Quincenal
Bujías	Mensual
Grasas	Mensual

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Nuevamente, se obtuvo una respuesta relacionada al consumo del automotor, sobretodo en el segmento de flotas ya que dichos automotores se encuentran en movimiento constante por carretera y su consumo es más frecuente en términos de tiempo.

Y finalmente la presentación más demandada de los productos fue:

Tabla 22

Lubricantes	Galón
Filtros	Unidad
Aditivos	24 Onz
Refrigerantes	Galón
Bujías	Unidad
Grasas	35 Lb (Caneca)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

7. Para Usted, ¿qué es lo más importante al momento de adquirir lubricantes? (califique del 1 al 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante).

Tabla 23

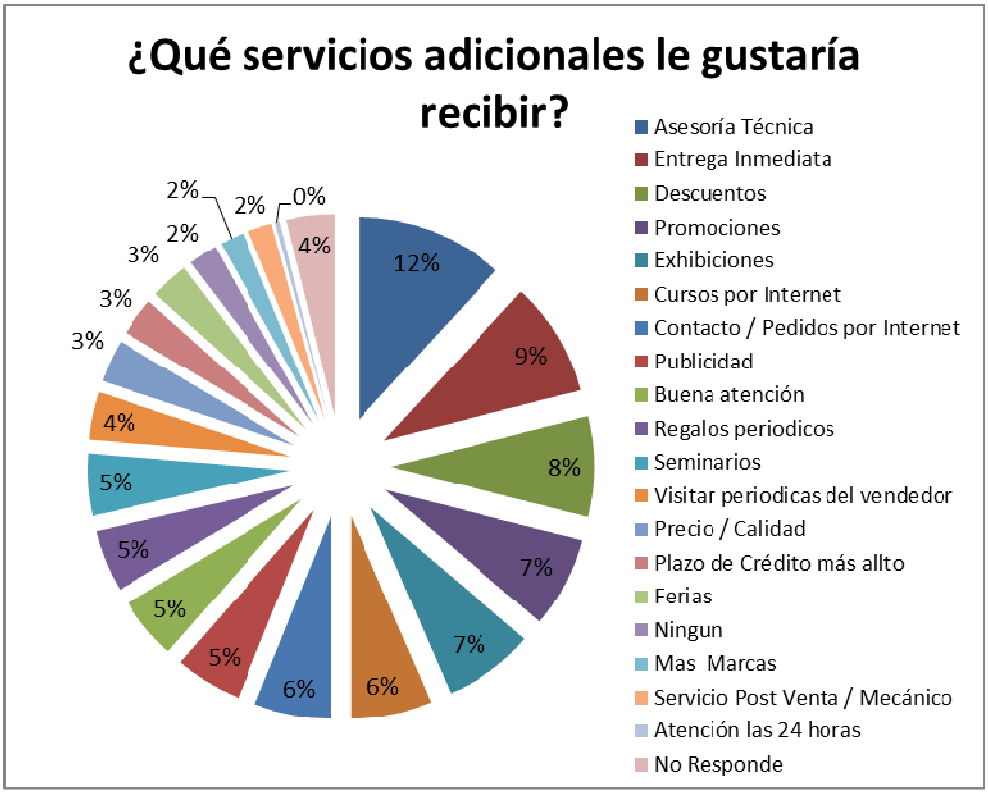
Precio	10
Calidad	9
Atención	8
Rapidez en la entrega	7
Asesoría Técnica	6
Promociones o Descuentos	5
Formas de pago	4
Extras o complementos	3
Marcas vendidas en el local	2
Local	1

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

En la tabla anterior se puede observar que el interés del cliente potencial en el precio y calidad del producto es muy marcado, con un 32% y 23,5% respectivamente, son los porcentajes más altos. En general, en el tipo de mercado en el que DISVAC se maneja y con los tipos de clientes que existen en el mismo, se mantiene la tendencia de buscar una calidad superior a un precio más conveniente, es por ello que muy pocos clientes son fieles a un distribuidor o marca de lubricantes. Finalmente, en tercer lugar se encuentra la atención, cualidad que DISVAC puede explotar con su fuerza de ventas direccionando estrategias hacia el minorista e incluso el consumidor final.

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de una distribuidora de lubricantes?

Gráfico 49

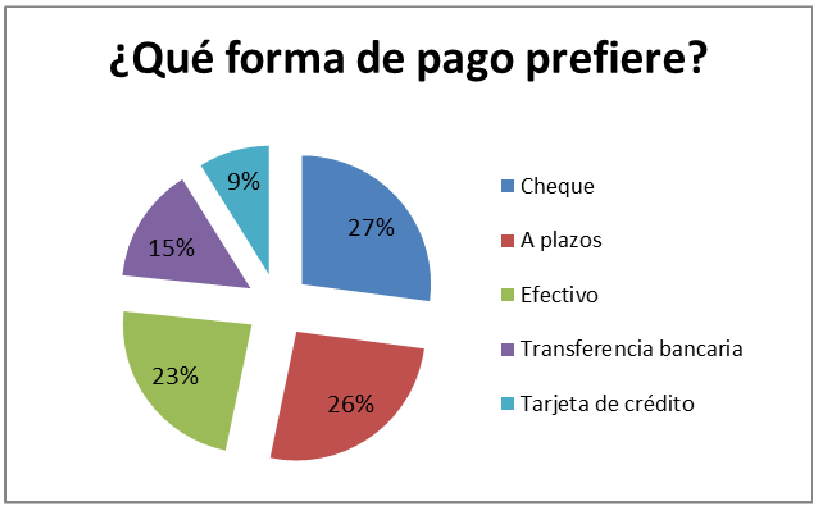


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Con las respuestas obtenidas en la investigación, se puede observar que un gran porcentaje prefiere la asesoría técnica como servicio adicional. Este porcentaje se debe a que el segmento Retail trata directamente con el consumidor final, y necesita conocer el producto con todas sus especificaciones técnicas para poder recomendarlo, venderlo o utilizarlo. Existen propuestas interesantes, como las exhibiciones, ferias y sobretodo el contacto con el cliente a través de internet donde se pueden acoplar estrategias para cumplir con este tipo de servicios extra para la satisfacción del cliente analizando la aplicación a los distintos tipos de cliente.

9. ¿Qué forma de pago prefiere?

Gráfico 50



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Con un 27%, se conoce que la forma de pago preferente es mediante cheque, seguido con un 26% que prefiere el pago a plazos y con un 23% el pago en efectivo. Los medios de pago como la transferencia bancaria y tarjetas de crédito presentan un porcentaje menor pero la tendencia es usarlos con mayor frecuencia cada vez por motivos de seguridad y tiempo.

10. En lo referente a la publicidad de los productos, por favor responda a la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 24

	Opción 1	**Opción 2**
¿Cuáles son los canales de TV local que más ve?	Teleamazonas	Ecuavisa
¿Cuáles son los canales de cable que más ve?	FOX	HBO
¿Cuáles son las frecuencias de radio que más escucha?	Saracay	Canela
¿Cuáles son los periódicos que más lee?	El Comercio	El Extra
¿Cuáles son las revistas que más lee?	Carburando	Vistazo
¿Cuáles son las páginas web que más visita?	Facebook	Yahoo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

En lo referente a las respuestas obtenidas de la tabla anterior, cabe recalcar que existió un porcentaje alto de encuestados que no respondió a la pregunta, dejando varios espacios en blanco, sobre todo los referentes a revistas y páginas web. Este gran número de espacios sin respuesta en su mayoría provienen de los segmentos de flotas y retail.

3.9 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El mercado en el que se encuentra ubicado DISVAC es de libre concurrencia, donde la demanda está compuesta principalmente por el sector automotriz en constante crecimiento, seguido del sector industrial. Por otro lado y la oferta es variada y amplia en la cual existe gran cantidad de marcas y productos similares, dentro de esto se destacan las marcas Texaco, Valvoline y Castrol.

De los segmentos de mercado que abastece DISVAC (retails, industria, flota), se tiene que:

- La industria es el principal, aunque en cantidad son la minoría, son los que mayores ingresos representan para la empresa;

- Los retails que en cantidad son significativos, pero sus consumos son pequeños;

- Las flotas que en número son menos que los retail, poseen consumos constantes, similares a la Industria pero en menores montos.

Lo que se requiere es expandir el mercado de clientes industria, de los que se obtendrá mayores beneficios.

De la investigación realizada a los clientes de DISVAC y clientes potenciales, se pudo determinar que la mayor cantidad de ellos son los Retail que se refiere a pequeños negocios, sin embargo es necesario potenciar el sector de la Industria, debido a que según datos de la matriz segmentación es el generador de la mayor cantidad de ventas.

En general lo que se pudo determinar para la mezcla de marketing mix, es la necesidad de generar estrategias enfocadas en una actualización u mejoramiento de los servicios brindados por DISVAC.

Tabla 25 – Resumen de la Encuesta # 1 Clientes Actuales de DISVAC

Encuesta 1	Clientes DISVAC			
Preguntas		**Respuestas**		**Conclusión**
1	¿Qué producto consume con mayor frecuencia?	Valvoline 20w50	Valvoline 15w40	Los clientes de DISVAC respondieron que el producto que consumen con mayor frecuencia es el VALVOLINE 20W50
2	¿Qué presentación de producto es la que más consume?	Galón	Litro	74 de los 200 encuestados respondieron que la presentación de producto que más consumen es el GALÓN
3	¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por DISVAC?	Bueno	Excelente	De la totalidad de encuestados, 99 clientes de DISVAC consideran que el servicio brindado por la empresa es BUENO,
4	¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en DISVAC?	Asesoría por parte del personal de DISVAC	Entrega inmediata	Los servicios adicionales que los clientes de la empresa desean recibir son LAS ASESORÍAS TÉCNICAS
5	¿Qué forma de pago prefiere?	Crédito / A Plazos	Cheque	La forma de pago que los clientes de DISVAC prefieren son a Crédito o Plazos, es decir 64 clientes.
6	¿Qué tipos de promociones debería ofrecer DISVAC?	Productos extra relacionados con lubricantes	Descuentos por cantidad de compra	Las promociones en la que 72 de los clientes de DISVAC se muestran interesados son los PRODUCTOS EXTRA RELACIONADOS
7	¿Qué factor considera usted más importante el momento de adquirir los lubricantes en DISVAC?	Calidad	Precio	El factor más importante al momento de adquirir un lubricante es la CALIDAD, 101 de 200 encuestados respondieron de ésta forma.
8	Aproximadamente ¿Cuál es su frecuencia de compra?	Mensual	Quincenal	El 49% de los encuestados respondieron que su frecuencia de compra es MENSUAL.
9	¿A través de qué medios le gustaría conocer acerca de DISVAC?	Internet	Eventos	INTERNET es el medio de preferencia de los clientes de DISVAC para conocer a la empresa con un 30% muy cercano de la respuesta EVENTOS CON UN 26%
10	¿Cree suficiente la promoción generada por Valvoline acerca de sus productos?	SI		68% de los clientes de DISVAC consideran suficiente la promoción generada por Valvoline

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Tabla 26 – Resumen de la Encuesta # 2 Clientes Potenciales DISVAC

Encuesta 2	Clientes Potenciales			
Preguntas		**Respuestas**		**Conclusión**
1	Mencione los lugares MAYORISTAS de venta de lubricantes que usted conozca.	CONAUTO	CEPSA	Con el 10%, el mayor de los porcentajes de esta pregunta, los clientes potenciales mencionan que conocen a CONAUTO como uno de los distribuidores mayoristas de lubricantes, en este caso CONAUTO es distribuidor de la marca HAVOLINE
2	Mencione el lugar donde usted compra.	CEPSA	CODEPARTES	El 13% de los encuestados compran lubricantes en CEPSA distribuidor de lubricantes CASTROL
3	¿Conoce la marca VALVOLINE?	SI		El 97% de los encuesatados reconoce a la marca VALVOLINE en el mercado.
4	¿Qué opinión le merece la marca VALVOLINE o su línea de productos?	Marca de Calidad	Buen Rendimiento	Un alto porcentaje (20%), menciona que Valvoline es una marca de Calidad.
5	Conoce usted a la empresa Distribuidora de Lubricantes DISVAC?	NO		El 53%, es decir 107 encuestados manifiestan NO conocer a DISVAC
6	En lo que se refiere a productos para el cuidado de su motor. ¿Qué producto es el que consume mayormente? Calificación (del 1 al 6, siendo 6 el más frecuente y 1 el menos frecuente); frecuencia de consumo del producto; y la presentación de su preferencia.			
	Lubricantes	Quincenal	Galón	Como respuesta se obtuvo que el producto que consumen los clientes con mayor frecuencia son los LUBRICANTES, dicho producto en su mayoría lo consumen QUINCENALMENTE y en su presentación de GALÓN.
	Filtros	Quincenal	Unidad	Siguiendo con los FILTROS, lo consumen de igual forma QUINCENALMENTE, en la presentación UNIDAD
	Aditivos	Quincenal	24 Onz	Los ADITIVOS los consumen de manera QUINCENAL en presentación de 24ONZ
	Refrigerantes	Quincenal	Galón	Los REFRIGERANTES en su mayoría se consumen de manera QUINCENAL en presentación GALON
	Bujías	Mensual	Unidad	El producto BUJÍAS se consume de manera MENSUAL y en presentación UNIDAD
	Grasas	Mensual	35 Lb (Caneca)	Finalmente las GRASAS se consumen de forma MENSUAL con presentación de 35 LB.

7	Para Usted, ¿qué es lo más importante al momento de adquirir lubricantes? (califique del 1 al 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante).			
	Precio	10		El mayor puntaje lo recibio la opciòn "Precio" seguida de "Calidad", esto quiere decir que los más importante al momento de adquirir lubricantes son estos dos factores.
	Calidad	9		
	Atención	8		
	Rapidez en la entrega	7		
	Asesoría Técnica	6		
	Promociones o Descuentos	5		
	Formas de pago	4		
	Extras o complementos	3		
	Marcas vendidas en el local	2		
	Local	1		
8	¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de una distribuidora de lubricantes?	Asesoría Técnica	Entrega inmediata	El mayor porcentaje de encuestados respondió que el servicio adicional que le gustaría recibir es la ASESORÍA TÉCNICA con un 12%, seguido de la ENTREGA INMEDIATA con un 9%.
9	¿Qué forma de pago prefiere?	Cheque	Plazos	La forma de pago de preferencia de los clientes potenciales es CHEQUE, manifestado por 48 de los 200 encuestados.
10	En lo referente a la publicidad de los productos, por favor responda a la tabla que se muestra a continuación:	Opción 1	Opción 2	
	¿Cuáles son los canales de TV local que más ve?	Teleamazonas	Ecuavisa	En la presente tabla, se obtuvo resultados muy pobres sobretodo de los tipos de cliente "Flotas" y "Retail", muchas preguntas no fueron contestadas por lo que cabe destacar que a pesar del tiempo que llevan los medios de comunicaciòn y publicidad en el mercado, no existe una cultura marcada de lectura o de investigación.
	¿Cuáles son los canales de cable que más ve?	FOX	HBO	
	¿Cuáles son las frecuencias de radio que más escucha?	Saracay	Canela	
	¿Cuáles son los periódicos que más lee?	El Comercio	El Extra	
	¿Cuáles son las revistas que más lee?	Carburando	Vistazo	
	¿Cuáles son las páginas web que más visita?	Facebook	Yahoo	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Por lo concluido en el capítulo 3, a través de los resultados de las encuestas que han sido la principal herramienta de recolección de datos utilizada en este estudio, se ha recogido importante información que brinda un panorama general sobre el comportamiento y la percepción de lo que el cliente de DISVAC desea y lo que el cliente potencial espera, estableciendo las diferencias entre ellos y adecuando estrategias a cada segmento.

En las tablas se muestra un resumen de las respuestas de las encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales de la empresa y se concentra las percepciones de los clientes en relación a las preguntas planteadas con lo cual se tiene una idea más clara de las necesidades de los clientes actuales y se puede definir el perfil de los potenciales clientes.

Con esto, se continúa con el análisis en el capítulo 4 donde en primer lugar se detalla un lineamiento estratégico propuesto con el que la empresa puede trabajar y transformarla en estrategias con el adicional del análisis de la mezcla de marketing.

4 MARKETING ESTRATÉGICO

Tras un estudio riguroso del mercado y recolección de información acerca de las necesidades de la población, se analiza en el presente capítulo un plan de acción de enfoque estratégico propuesto para la empresa, empezando por algunos cambios en el direccionamiento estratégico actual y como siguiente fase el análisis de marketing mix para continuar con la propuesta de estrategias que brinden mejores oportunidades a la empresa dentro del mercado en el que se maneja.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro del Plan Estratégico actual de DISVAC, y la filosofía de la empresa que se repaso en el capítulo 1, se ha considerado darle un enfoque más actualizado que concuerde con las necesidades de empresa y del mercado, al mismo tiempo se pretende reflejar e impulsar a la empresa hacia un posicionamiento más adecuado que contribuya al éxito de DISVAC.

4.1.1 Definición de Misión

La "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía". (Díez de Castro, García, & Jiménez, 2001).

4.1.1.1 Propuesta de Misión de DISVAC

La misión de DISVAC: *"Somos distribuidores de lubricantes Valvoline y comercializamos productos relacionados para automotores en las principales provincias de la sierra y costa ecuatoriana, con un equipo humano capacitado y comprometido con el servicio a nuestros clientes."*

4.1.2 Definición de Visión[21]

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplía e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

4.1.2.1 Propuesta Visión de DISVAC

La visión de DISVAC es: *"En el 2015 Mantener con una brecha larga en el liderato de distribución de los productos Valvoline en el Ecuador, crecer en las provincias en las que aún no se tiene presencia y diversificar su oferta con nuevos productos para satisfacer las necesidades de sus clientes con responsabilidad, compromiso y procesos estandarizados."*

[21] SERNA. (1998). ***Gerencia estratégica.*** 8ª Edición.

4.1.3 Definición de Objetivos Corporativos

En una empresa es importante delimitar los objetivos corporativos que direccionarán las acciones de cada uno de los miembros de la organización, siendo definido como aquellos que "establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse": (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

4.1.3.1 Propuesta de Objetivos Corporativos de DISVAC

- Incrementar la cartera de clientes.
- Alcanzar la distribución a la mayor cantidad de provincias del país autorizadas.
- Mejorar la rentabilidad anual de la empresa.
- Mantener al personal capacitado para satisfacer necesidades de la empresa y de sus clientes.

4.1.4 Definición de Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa se la puede definir como "La idea respecto a la forma en que las personas de una organización interactúan con las personas de otras organizaciones, con el tiempo". (Stoner, Freeman, & Gilbert).

Adicionalmente el desarrollo de las estrategias corporativas se presenta en el Capítulo 5, para finalmente presentar un plan de acción.

4.1.5 Objetivos Específicos de Marketing

Según lo establece uno de los autores más especializados en esta temática existen dos tipos de objetivos de marketing: objetivos cuantitativos los cuales "se caracterizan por proponer logros mesurables para la empresa, expresados en cifras concretas". (Vicuña, 2007) y los objetivos cualitativos. A los cuales define como: "metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importantes o exigibles": (Vicuña, 2007).

Dentro de los objetivos cuantitativos de marketing más habituales se menciona: "aumento de la participación de mercado, incremento de facturación y mejora de la rentabilidad (la rentabilidad sobre ventas, para un responsable de marketing)": (Vicuña, 2007).

Con respecto a los objetivos cualitativos estos hacen referencia a: "la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, a la posición relativa que queremos alcanzar en el mercado, a la dimensión mínima deseada para seguir en un mercado." (Vicuña, 2007).

4.1.5.1 Propuesta de Objetivos de Marketing Empresa DISVAC

- Destinar un 5% del valor de las utilidades del ejercicio del período anterior para invertir este rubro en la ejecución del Plan de Acción de Estrategias.

- Realizar un análisis semestral de los factores de la Mezcla de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción; para evaluar la situación del mercado y ejecutar las estrategias más apropiadas.

- Controlar el desarrollo de las actividades de Social Media Marketing (Redes Sociales, Página Web, Correo Electrónico), con la medición de los indicadores y el cumplimiento de metas propuestas del Plan de Acción de Estrategias.

4.2 ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MARKETING

El objetivo de aplicar el análisis de marketing mix es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar estrategias de marketing específicas de posicionamiento posterior. El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

La mezcla de marketing es: “El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing producto, precio, plaza y promoción-, que la empresa combina para

producir la respuesta deseada en el mercado meta.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

La mezcla de marketing ayuda al cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales, debido a que es una herramienta que combina variables esenciales de la empresa.

4.2.1 Producto

Se llama producto al bien o servicio (tangible o intangible) que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades del mercado.

“El producto es un conjunto de atributos físicos, propiedades y beneficios reunidos en una forma identificable, ofreciendo al comprador para su uso, consumo o comercialización.” (Toca Torres, 2009).

4.2.1.1 Producto Principal DISVAC

En general el servicio de distribución que brinda DISVAC a sus clientes se resume en las características de una entrega del producto adecuado, en el momento correcto, al precio acordado con el cliente a cargo de un personal calificado que pretende satisfacer las necesidades que se le presenta al consumidor, siendo su producto estrella lubricantes VALVOLINE la lista de productos lubricantes se encuentra en el Anexo 1.

Acerca de las características del producto principal de distribución como lo son los lubricantes Valvoline, se analizará tanto las características generales así como las características principales de los lubricantes como marca.

Características Generales

1. **Intrínsecas o internas:**

- Viscosidad
- Punto De Fluidez
- Punto De Inflamación Y Fuego
- Índice De Alquitrán Y De Alquinatrizacion

2. **Extrínsecas o externas**

- Colores
- Especificaciones técnicas
- Presentación
- Envase

4.2.1.2 Productos Secundarios DISVAC

DISVAC cuenta con un listado de productos afines a las actividades que ejerce, que aunque se presentan en menor cantidad pero de igual manera forman parte de portafolio de productos de la empresa, siendo estos:

1. Aditivos BARDAHL
2. Filtros F Y P
3. Filtros FRAM
4. Refrigerantes FREEZETONE
5. Bujías NGK
6. Grasas ECUALUB.

Gráfico 51 – Marcas que comercializa DISVAC



Fuente: Imágenes de Google
Elaborado por: Leslie Vargas

4.2.2 Precio[22]

El precio se refiere a la cantidad de dinero que el consumidor o cliente paga por usar o beneficiarse del producto; es necesario reconocer que dentro del precio se puede incluir además: descuentos, promociones, condiciones de pago, plazos de pago, crédito, etc. Este componente asegurará que el producto tenga o no aceptación de acuerdo a la sensibilidad del mercado.

4.2.2.1 Fijación de Precio

La lista de precios que DISVAC maneja en cuanto a su línea principal de productos, lubricantes Valvoline, es fijada a través de su distribuidor

[22] KOTLER y ARMSTRONG. (2003). ***Fundamentos de Marketing.***

principal. Lubrival principalmente toma en cuenta el movimiento del crudo ecuatoriano, los precios fijados en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI), y los derivados del petróleo donde se encuentran los lubricantes.

Las variables antes expuestas determinan el rango de precios con los cuales la empresa DISVAC y demás distribuidores de la marca trabajan en el mercado ecuatoriano.

Cabe destacar que uno de los problemas principales entre los distribuidores de la marca es la competencia que se genera justamente por el irrespeto a la normativa de precios, exponiéndose a perder la distribución de la marca por tal motivo y generando disconformidad y pérdidas económicas entre los demás competidores.

Para la fijación de precios de las líneas alternas de productos (Filtros, Aditivos, Grasas, Refrigerantes) de la empresa DISVAC, los montos se fijan en concordancia a los precios que se manejan en el mercado ecuatoriano y empresas competidoras que oferten el mismo producto.

4.2.2.2 Descuentos de DISVAC

Dentro de la lista de precios establecida para su línea de productos Valvoline, se muestra por otra parte un parámetro de descuentos fijos (27%, 29%, 31%, 33%) autorizados por el distribuidor principal, con esta

tabla de descuentos se permite a la fuerza de ventas ofertar los productos de la marca y satisfacer las necesidades de precio a la gama de clientes de la empresa.

Internamente en DISVAC se maneja una política de comisión por precio para el grupo de vendedores, es decir, si el cliente realiza la compra con un menor descuento el vendedor obtiene una mayor comisión y viceversa. Con este tipo de estrategia el vendedor se esfuerza por entregar el menor descuento posible en cada venta, con lo que genera un mayor margen utilidad para la empresa.

4.2.3 Plaza[23]

Comprende todas aquellas actividades que, a través de la generación de un vínculo físico, ponen el producto a disposición de los consumidores o del mercado; dentro de estas se destacan: ubicación del almacén, manejo de inventarios de producto terminado, medio de traslado, colocación de mercadería en estantes, etc.

Los objetivos de plaza o distribución son:

- Formalizar y desarrollar las operaciones de compra.
- Brindar mayores oportunidades de compra para los consumidores.
- Facilitar la adquisición del producto.

[23] Ibídem.

4.2.3.1 Canales de Distribución de DISVAC

El producto, es decir, el aceite base y los aditivos que componen el lubricante llegan de distinta manera desde Valvoline USA (La fábrica).

El aceite base llega mediante barco a los muelles destinados para la planta de Lubriansa en la ciudad de Guayaquil, se los transporta por medio de tuberías a los tanques de almacenamiento y los aditivos llegan a la autoridad portuaria (CAE) en la misma ciudad y también producto terminado donde se desaduaniza para llevar el producto a la planta de Lubriansa para posteriormente realizar la mezcla de los aditivos con el aceite básico, el cual una vez elaborado, se envasa en sus diferentes presentaciones.

Posteriormente esta empresa factura a Lubrival y éste se encarga de comercializar y entregar a los distribuidores en las diferentes ciudades del país para que éstos a su vez se encarguen de despachar el producto a sus diferentes clientes, entre ellos directos y principalmente retails quienes finalmente llegan al usuario.

4.2.4 Promoción[24]

Abarca todas las acciones para comunicar al mercado las ventajas o beneficios del producto, además de informar, persuadir y convencer al cliente acerca de

[24] Ibídem.

adquirir el bien o servicio ofertado. Dentro de la promoción se encuentra: la publicidad, los medios de promoción, etc. La finalidad de esta variable, además de las ya mencionadas es: crear imagen, posicionamiento, aceptación, ofrecer incentivos, conquistar la preferencia y la lealtad del consumidor, etc.

4.2.4.1 Promoción DISVAC

Las promociones que maneja DISVAC se realizan con la autorización de Lubrival, y por las promociones que se realizan periódicamente; en los precios, existen aquellas como por ejemplo (por la compra de una caja del producto "X" recibe una cantidad adicional gratis) o en los precios se aplican descuentos por tratarse de montos elevados de compra.

Las promociones que DISVAC como empresa puede ofrecer al cliente con toda libertad son:

- **Regalos:** Como gorras, camisetas llaveros, etc. Con el distintivo de la empresa que generen satisfacción al cliente y un adicional que genere recordación y fidelización con DISVAC.

- **Temporadas:** Regalos y celebraciones pequeñas tanto para los clientes como para el personal de DISVAC en temporadas como por ejemplo San Valentín, Navidad, cumpleaños etc. que generen dentro de la empresa un buen ambiente de trabajo y fuera de ella la satisfacción de los clientes al ser parte importante de DISVAC.

- **Eventos:** Que se realizan en los locales de los clientes, con música e impulsadoras que promuevan la venta del producto. Este tipo de eventos intentan fortalecer el TOC de la empresa y la marca, además familiarizan al cliente con la empresa, promueven sus ventas y a su vez las de DISVAC, generamos además recordación y fidelización con la empresa.

4.2.4.2 Publicidad de Productos

La publicidad de Valvoline está a cargo de el distribuidor principal (Lubrival) en nuestro país, por lo tanto, todos los productos publicitarios y material POP que DISVAC entrega a sus clientes viene de ésta empresa.

En sincronía con Lubrival, la marca mantiene una inversión constante en publicidad en cuanto a medios masivos se refiere. Desde el año 2009, se incremento el presupuesto de publicidad en un gran porcentaje por lo que la publicidad se ha convertido en un rubro necesario para mejorar el TOM Y TOC de Valvoline, necesaria también para poder competir con la marca principal (Texaco.)

Aunque DISVAC cuenta con apoyo publicitario por parte del distribuidor principal, y se está explotando año tras año la capacidad para darse a conocer como marca Valvoline, no se da a conocer a su distribuidor principal (Lubrival) y sus sub-distribuidores donde entra DISVAC.

Como conclusión del presente capítulo se determinó que el Marketing es ante todo una filosofía de gestión empresarial, la cual se basa en centrar todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Esto, resulta evidente pues el consumidor es quien aporta las ventas para la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo. Sin embargo, para que esta filosofía sea realmente interesante para la empresa debe desarrollarse y plasmarse a través de acciones concretas.

Es mediante la aplicación coherente y coordinada de las diferentes estrategias del marketing que la empresa será capaz de conseguir satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado.

Finalmente, en el capítulo 5 se desarrollará la metodología aplicada tanto para las estrategias administrativas como las estrategias de marketing.

5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para la formulación de las estrategias de Marketing, se consideró el análisis que se realizó en el capítulo anterior en referencia a cada uno de los factores de la Mezcla de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción y se enfocaron en esos aspectos.

5.1.1 Estrategias de Marketing DISVAC

Las estrategias de marketing determinadas para DISVAC parten de la investigación de mercado realizada, la cual tiene como principal objetivo, analizar la mezcla de marketing mix de la empresa.

Una vez realizada la investigación de mercado realizada para DISVAC, cuyo principal objetivo fue analizar la mezcla de marketing mix, se obtiene como resultado estrategias enfocadas en el producto, precio, plaza y promoción.

5.1.1.1 Estrategias de Producto para DISVAC

Debido a que los productos que comercializa DISVAC siguen condiciones de la empresa productora y proveedora, no se puede generar estrategias enfocadas directamente en el diseño; sin embargo es necesario

definirlas con relación al servicio, que se considera parte del bien que la empresa entrega a sus clientes, determinado así las siguientes:

EM1. Capacitar al personal de ventas, a fin de brindar asistencia técnica al cliente. (*Diferenciación por medio del personal*).

EM2. Incorporar el servicio de pedidos a través de medios electrónicos. (*Diferenciación por medio del canal*, *Marketing on-line*).

5.1.1.2 Estrategias de Precio para DISVAC

Al igual que las características del producto, la fijación de precio es un factor que obedece a posturas del proveedor, las estrategias definidas para ello serán enfocadas en promociones y formas de pago.

EM3. Incrementar los medios de pago (Transferencias bancarias, tarjetas de crédito).

5.1.1.3 Estrategias de Plaza para DISVAC

Las estrategias de Plaza determinadas para DISVAC son:

EM4. Realizar visitas empresariales a potenciales clientes de industria, a fin de incrementar este segmento de mercado.

EM5. Implementar un sistema de facturado instantáneo.

5.1.1.4 Estrategias de Promoción para DISVAC

EM6. Crear página web y redes sociales de DISVAC. (*Marketing on-line*).

5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Para la formulación de las estrategias se ha considerado la metodología propuesta por Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Desde el presente punto, se unifica el análisis del capítulo 2, matriz POAM con la metodología propuesta por Fred David para obtener los resultados de las estrategias administrativas y de marketing más adecuadas a aplicarse en DISVAC.

Las matrices seguirán el siguiente esquema de la metodología:

Tabla 27 - Formulación de estrategias

Etapa 1: Etapa de los Insumos				
Matriz EFE	Matriz de Perfil Competitivo	Matriz EFI		
Etapa 2: Etapa de la adecuación				
Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz BCG	Matriz IE	Matriz de la gran estrategia
Etapa 3: Etapa de la decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica				

Fuente: DAVID. (2008). ***Conceptos de Administración Estratégica.***
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)[25]

Permite evaluar las amenazas y oportunidades, a fin de conocer la medida en que se aprovechan las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas. Los pasos a seguir son similares a los identificados para la matriz EFI, con la diferencia que en la calificación se puede otorgar un valor entre 1 a 4 sin importar si el factor es oportunidad o amenaza.

Gráfico 52 – Modelo de Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL	**0**		**0,00**

Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.1.1 Matriz EFE DISVAC

Para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, se utilizaron los factores más relevantes de la matriz POAM, es decir las oportunidades y las amenazas con calificación alta y luego se asignaron los respectivos pesos y calificaciones a dichos factores con la guía del gerente de la empresa.

[25] DAVID. (2008). ***Conceptos de administración estratégica*.**

Tabla 28 - Matriz EFE DISVAC

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	Oportunidades			
O1	Renovación de ATPDEA permite el libre mercado de productos de ambos países.	0,04	1	0,04
O2	Aumento de población, posibilita ofertar en otras provincias.	0,06	2	0,12
O3	Incremento del parque automotor beneficia a la industria de lubricantes.	0,10	3	0,30
O4	Marca Valvoline es pionera en tecnología y desarrollo de productos.	0,06	3	0,18
O5	Valvoline es una de las marcas preferidas de los consumidores.	0,11	4	0,44
O6	Importante publicidad de Valvoline en medios publicitarios en los últimos años	0,12	4	0,48
	Amenazas			
A1	Incremento de aranceles a productos importados afecta a lubricantes.	0,05	1	0,05
A2	Acuerdo para instalar refinería de PDVSA en Ecuador.	0,15	1	0,15
A3	Inestabilidad política reduce la inversión nacional y extranjera.	0,04	1	0,04
A4	Lubrival único proveedor de la marca que DISVAC comercializa.	0,10	3	0,30
A5	Alto poder de negociación de clientes por amplia oferta de productos.	0,08	2	0,16
A6	Fuerte competencia de otras marcas reconocidas como Havoline y PDV.	0,09	1	0,09
	Total	**1,00**		**2,35**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: La evaluación de la matriz EFE de la empresa Disvac es 2,35, siendo el puntaje menor 1 y el mayor 4, este puntaje se ubica bajo el promedio igual a 2,5. Esto significa que las estrategias actuales de la organización no aprovechan las oportunidades que se le presentan, y tampoco minimiza las amenazas de su entorno; por lo tanto las estrategias que se formulen deben estar enfocadas en aprovechar las oportunidades del mercado y evitar o al menos minimizar las amenazas.

5.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)[26]

La matriz de perfil competitivo combina factores externos e internos de la empresa, en esta se identifican a los principales competidores (externo) y las principales fuerzas y debilidades (interno).

Para su elaboración se debe:

1. Asignar un peso a cada factor acorde a la importancia, que sume 1.

2. Calificar debilidades entre 1-mayor y 2-menor y fuerzas entre 3-menor y 4-mayor.

3. Multiplicar el peso por la calificación para obtener el peso ponderado.

4. Sumar las columnas y del resultado se obtiene, el competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto.

[26] Ibídem.

Gráfico 53 – Modelo de Matriz MPC

		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2...	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calif**	**Peso Pond.**	**Calif**	**Peso Pond.**
Participación en el mercado					
Competitividad de precios					
Posición Financiera					
Calidad del producto					
Lealtad del cliente					
TOTAL	**0,00**		**0**		**0**

Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo Empresa DISVAC

Tabla 29- Matriz MPC DISVAC

Factores críticos de éxito	Peso	DISVAC		LYA		LLERENA		CODEPARTES		EMPROSERVIS		TECNILLANTA		FRENOSEGURO	
		Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.	Clasif.	Peso pond.
Participación de mercado	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24
Lealtad de los clientes	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Distribución de ventas	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Otorgamiento de crédito	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Precios competitivos	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Promociones	0,14	3	0,42	3	0,42	1	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Posición financiera	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Logística	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Experiencia administrativa	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Total	1,00		2,91		2,88		1,69		3,35		2,86		2,87		2,84

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Según la matriz de perfil competitivo, se obtuvo que el líder del mercado es la empresa CODEPARTES con un puntaje de 3,35; seguida por DISVAC con un puntaje de 2,91. Lo que indica la empresa competitivamente es fuerte y tiene una buena posición en cuanto a la distribución de lubricantes Valvoline se refiere.

5.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Evalúa las fuerzas y debilidades. Para su elaboración se aplican juicios intuitivos. Para elaborar la matriz EFI:

1. Colocar factores de éxito identificados, iniciando con las fortalezas.

2. Asignar un peso entre 0 a 1 a cada factor.

3. Calificar debilidades entre 1 (Debilidad mayor) y 2 (Debilidad menor) y fuerzas entre 3 (Fortaleza menor) y 4 (Fortaleza Mayor).

4. Multiplicar el peso por la calificación determinando un ponderado.

5. Sumar ponderados para fijar el total de la organización.

“Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.” (David, 2008).

Gráfico 54 – Modelo de Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL	**0**		**0,00**

Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.3.1 Matriz EFI Empresa DISVAC

De igual manera que la matriz EFE, para la matriz EFI se utilizaron los factores seleccionados en la matriz de análisis interno de la empresa en el capítulo 2; entonces para la elaboración se utilizaron las fortalezas y debilidades con calificación alta y posteriormente se asignaron sus pesos y calificaciones con supervisión del gerente de Disvac, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 30 - Matriz EFI DISVAC

FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fortalezas				
F1	Estrategia de producto basada en el posicionamiento de la marca Valvoline.	0,09	4	0,36
F2	Promoción para clientes como eventos, obsequios y anuncios publicitarios por parte de Disvac.	0,12	4	0,48
F3	Contacto con el cliente ha sido el eje del negocio al brindar un servicio personalizado.	0,11	4	0,44
F4	Capital de trabajo necesario para funcionamiento de empresa y política de puntualidad en pagos.	0,12	4	0,48
F5	Abastecimiento del producto oportuno y tiene camiones para distribuir el producto a sus clientes.	0,09	4	0,36
F6	Clima laboral de la organización agradable y personal motivado por premios y comisiones.	0,10	4	0,40
Debilidades				
D1	El precio no es establecido por Disvac, sino que dependen del mercado y Lubrival.	0,06	2	0,12
D2	No se manejan indicadores financieros por lo tanto no se pueden realizar pronósticos ni control.	0,06	2	0,12
D3	Control de Cartera se encuentra desactualizado y se mantiene una cartera vencida del 25%.	0,10	1	0,10
D4	Manejo y control de inventarios no se realiza bajo un procedimiento estandarizado.	0,05	1	0,05
D5	Planificación se realiza de forma empírica no se cuenta con planes operativos.	0,07	2	0,14
D6	Administración de la información realizada de manera inadecuada.	0,03	1	0,03
Total		**1,00**		**3,08**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: El puntaje de la matriz EFE es 3,08 total que es mayor al promedio de 2,5; por lo tanto se determina que la posición interna de la organización es fuerte, es decir que las fortalezas de la organización superan a las debilidades internas de la misma.

5.2.4 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)[27]

En esta matriz se identifican estrategias a través del cruce de fuerzas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerzas y amenazas y debilidades y amenazas.

[27] Ibídem.

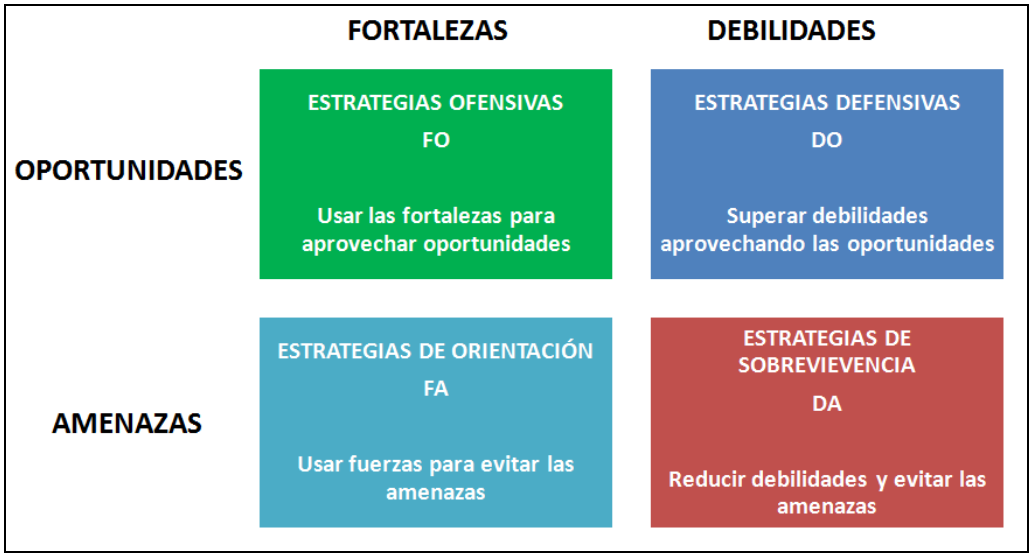
- **Las estrategias FO.-** Las estrategias ofensivas son la posición ideal, con rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

- **Las estrategias DO.-** También llamadas defensivas que sirven para enfrentar las amenazas.

- **Las estrategias FA.-** Estrategias de orientación, se presentan cuando existen oportunidades que se pueden aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.

- **Las estrategias DA.-** Estrategias de supervivencia que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Gráfico 55 – Matriz FODA



Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.4.1 Matriz FODA DISVAC

La elaboración de la matriz FODA se realizó con los factores de las matrices EFE y EFI, con lo cual se cruzaron Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas para determinar las Estrategias FO, FA, DO, y DA.

Tabla 31 - Matriz FODA DISVAC

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Estrategia de producto basada en el posicionamiento de la marca Valvoline. **F2** Promoción para clientes como eventos, obsequios y anuncios publicitarios por parte de Disvac. **F3** Contacto con el cliente ha sido el eje del negocio al brindar una atención personalizada. **F4** Capital de trabajo necesario para funcionamiento de empresa y política de puntualidad en pagos. **F5** Abastecimiento del producto oportuno y se cuenta con camiones para distribuir a clientes. **F6** Clima laboral de la organización agradable y personal motivado por premios y comisiones.	**D1** El precio no es establecido por Disvac, sino que dependen del mercado y Lubrival. **D2** No se manejan indicadores financieros por lo tanto no se pueden realizar pronósticos ni control. **D3** Control de Cartera se encuentra desactualizado y se mantiene una cartera vencida del 25%. **D4** Manejo y control de inventarios no se realiza bajo un procedimiento estandarizado. **D5** Planificación se realiza de forma empírica no se cuenta con planes operativos. **D6** Administración de la información realizada de manera inadecuada.
Oportunidades	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1 Renovación de ATPDEA permite el libre mercado de productos de ambos países. **O2** Aumento de población, posibilita ofertar en otras provincias. **O3** Incremento del parque automotor beneficia a la industria de lubricantes. **O4** Marca Valvoline es pionera en tecnología y desarrollo de productos. **O5** Valvoline es una de las marcas preferidas de los consumidores. **O6** Importante publicidad de Valvoline en medios publicitarios en los últimos años	**FO1** Aprovechar el posicionamiento de la Marca Valvoline para realizar una campaña publicitaria de DISVAC. (F1, F2, F3, O4,O5, O6) **FO2** Realizar un estudio de mercado en otras provincias para incrementar la cartera de clientes. (F3,F5, O2, O3, O5) **FO3** Importar productos relacionados con los lubricantes para diversificar la oferta a los clientes. (F3, F4, F5, O1, O2)	**DO1** Realizar un estudio financiero para mantener la información actualizada y poder tomar decisiones oportunas. (D2, D4, D5, D6, O2, O3) **DO2** Aplicar los resultados del Proyecto de Tesis para implementar la planificación estratégica y los planes operativos de MKT. (D5, D6, O2, O3, O4, O5, O6)
Amenazas	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1 Incremento de aranceles a productos importados afectan a lubricantes. **A2** Acuerdo para instalar refinería de PDVSA en Ecuador. **A3** Inestabilidad política reduce la inversión nacional y extranjera. **A4** Lubrival único proveedor de la marca que DISVAC comercializa. **A5** Alto poder de negociación de clientes por amplia oferta de productos. **A6** Fuerte competencia de otras marcas reconocidas como Havoline y PDV.	**FA1** Diversificar las promociones que maneja DISVAC para atraer a clientes potenciales. (F2, F3, F4, A5,A6) **FA2** Impulsar el desarrollo de los productos actuales de la empresa para posicionarlos. (F2, F4, F5, F6, A2, A5,A6) **FA3** Impulsar la marca Valvoline para mantener las relaciones con Lubribval y obtener mayores beneficios (F1, A4)	**DA1** Implementar un procedimiento para el manejo y control de inventarios para optimizar el proceso de ventas. (D4, D6, A5, A6) **DA2** Implementar una política de cobro de cartera vencida y pago de comisiones de ventas adecuados. (D3, D6, A6) **DA3** Ampliar otras líneas de negocio para mantener la economía de la empresa y no depender únicamente de Lubrival. (D1, D5, A4, A5, A6)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Las estrategias resultantes de la matriz FODA son:

FO1: Aprovechar el posicionamiento de la Marca Valvoline para realizar una campaña publicitaria de DISVAC. (*Penetración de mercado*).

FO2: Realizar un estudio de mercado en otras provincias para incrementar la cartera de clientes. (*Desarrollo de mercado*).

FO3: Importar productos relacionados con los lubricantes para diversificar la oferta a los clientes. (*Desarrollo de productos*).

DO1: Realizar un estudio financiero para mantener la información actualizada y poder tomar decisiones oportunas. (*Desarrollo Organizacional*).

DO2: Aplicar los resultados del Proyecto de Tesis para implementar la planificación estratégica y los planes operativos de MKT. (*Desarrollo Organizacional*).

FA1: Diversificar las promociones que maneja DISVAC para atraer a clientes potenciales. (*Desarrollo de productos*).

FA2: Impulsar el desarrollo de los productos actuales de la empresa para posicionarlos. (*Desarrollo de productos*).

FA3: Impulsar la marca Valvoline para mantener las relaciones con Lubrival y obtener mayores beneficios (*Integración hacia atrás*).

DA1: Implementar un procedimiento para el manejo y control de inventarios para optimizar el proceso de ventas. (*Desarrollo Organizacional*).

DA2: Implementar una política de cobro de cartera vencida y pago de comisiones de ventas adecuados. (*Desarrollo Organizacional*).

DA3: Ampliar otras líneas de negocio para mantener la economía de la empresa y no depender únicamente de Lubrival. (*Diversificación concéntrica*).

5.2.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)[28]

"…tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa". (David, 2008). Para su elaboración:

1. Seleccionar fuerzas financieras (FF), ventajas competitivas (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerzas de la industria (FI).

2. Asignar un valor de 1(Fortaleza financiera/Fuerza de la industria) a 6 (Fortaleza financiera/Fuerza de la industria mayor) a las FF y FI. Y de –1 (Ventaja competitiva /Estabilidad del ambiente mayor) a –6 (Ventaja Competitiva/Estabilidad del ambiente menor) a las VC y EA.

[28] Ibídem.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables.

4. Sumar las dos calificaciones del eje “x” (x = VC+FI) y del eje “y” (y = EA+FF) y anotar la nueva coordenada “xy”.

Gráfico 56 – Modelo de Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)	**CALIF**	**Estabilidad del Ambiente (EA)**	**CALIF**
Rendimiento sobre la inversión			
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos competidores	
Flujos de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Riesgos implícitos del negocio		Elasticidad de la demanda	
SUMA		**SUMA**	
Ventaja Competitiva (VC)	**CALIF**	**Fuerza de la Industria (FI)**	**CALIF**
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
		Facilidad para entrar en el mercado	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
SUMA		**SUMA**	

Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

Con los valores de las coordenadas del eje “X” y “Y”, se los ubica en las características de cada cuadrante de la siguiente manera:

Cuadrante agresivo.- La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, del producto, la integración hacia delante, la integración horizontal,

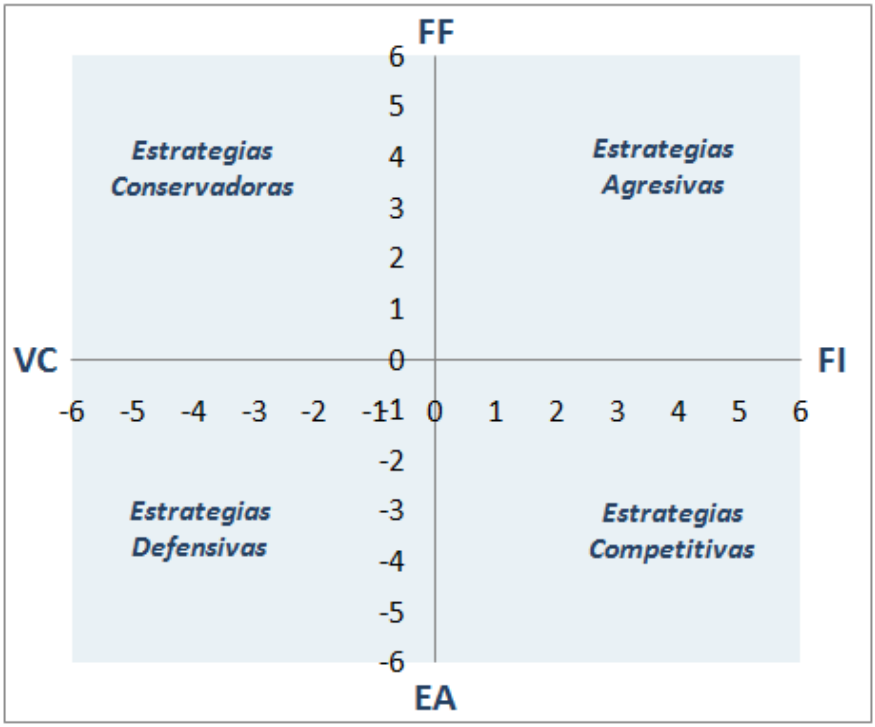
la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, resultan viables para la empresa.

Cuadrante conservador.- Incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Cuadrante defensivo.- Incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante competitivo.- Incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Gráfico 57 – Matriz PEYEA



Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.5.1 Matriz PEYEA de la Empresa DISVAC

Se realizó el análisis tanto de la posición estratégica interna como externa de la organización estableciendo puntuaciones de los factores en función del criterio del gerente como se muestra en la siguiente tabla:

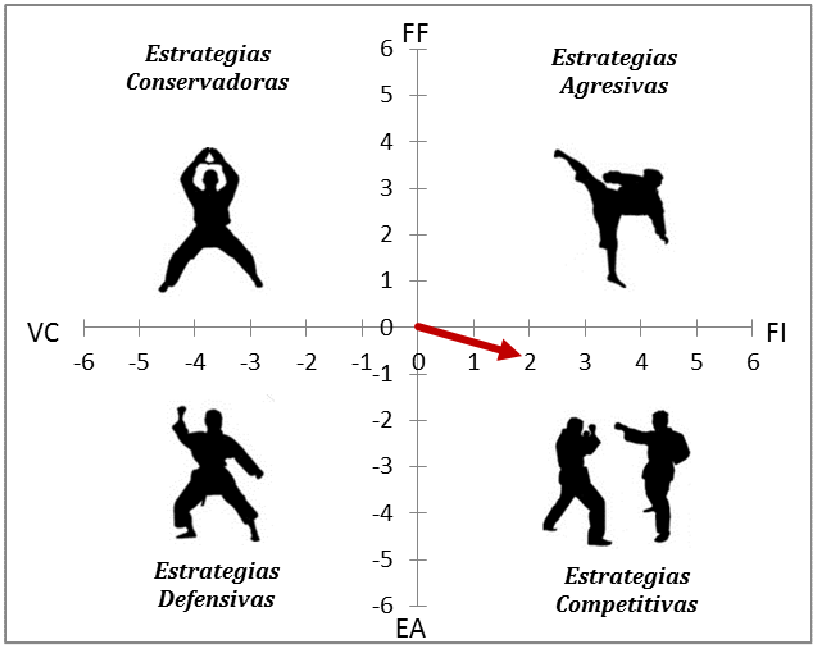
Tabla 32 - Matriz PEYEA de la empresa DISVAC

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	**Puntuación**	**Estabilidad Ambiental (EA)**	**Puntuación**
Rendimiento sobre la inversión.	4,00		
Apalancamiento.	1,00	Tasa de inflación.	-6,00
Liquidez.	3,00	Variabilidad de la demanda.	-3,00
Capital de trabajo.	4,00	Escala de precios de productos competidores.	-2,00
Flujos de efectivo.	3,00	Barreras para entrar en el mercado.	-4,00
Facilidad para salir del mercado.	1,00	Presión competitiva.	-2,00
Riesgos implícitos del negocio.	3,00	Elasticidad de la demanda.	-3,00
Total	**19,00**	***Total***	**-20,00**
Promedio	**2,71**	***Promedio***	**-3,33**
Ventaja Competitiva (VC)	**Puntuación**	**Fortaleza de la Industria (FI)**	**Puntuación**
		Potencial de crecimiento.	5,00
Participación en el mercado.	-3,00	Potencial de utilidades.	5,00
Calidad del producto.	-1,00	Estabilidad financiera.	3,00
Ciclo de vida del producto.	-2,00	Conocimientos tecnológicos.	6,00
Lealtad de los clientes.	-2,00	Aprovechamiento de recursos.	5,00
Utilización de la capacidad de la competenci	-4,00	Intensidad de capital.	5,00
Conocimientos tecnológicos.	-6,00	Facilidad para entrar en el mercado	5,00
Control sobre proveedores y distribuidores.	-4,00	Productividad, aprovechamiento de capacidad	6,00
Total	**-22,00**	***Total***	**40,00**
Promedio	**-3,14**	***Promedio***	**5,00**
Coordenada eje Y	**-0,62**	**Coordenada eje X**	**1,86**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Después de asignar las puntuaciones y evaluar las acciones de las diferentes perspectivas se calcularon sus promedios y finalmente se obtuvieron las coordenadas de *X* equivalente a 1,86 y de *Y* equivalente a – 0,62. Con estas coordenadas se realizó la gráfica para determinar el tipo de estrategias que la empresa debería seguir.

Gráfico 58 – Posición Estratégica de la empresa Disvac



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: DISVAC, según la matriz analizada, debe seguir estrategias competitivas como son la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos y empresas conjuntas.

5.2.6 Matriz Interna - Externa (IE)[29]

La matriz IE se basa en dos dimensiones, el total ponderado de la matriz EFI (eje “x”) y de la matriz EFE (eje “y”).

Las estrategias que se pueden identificar en la matriz IE son:

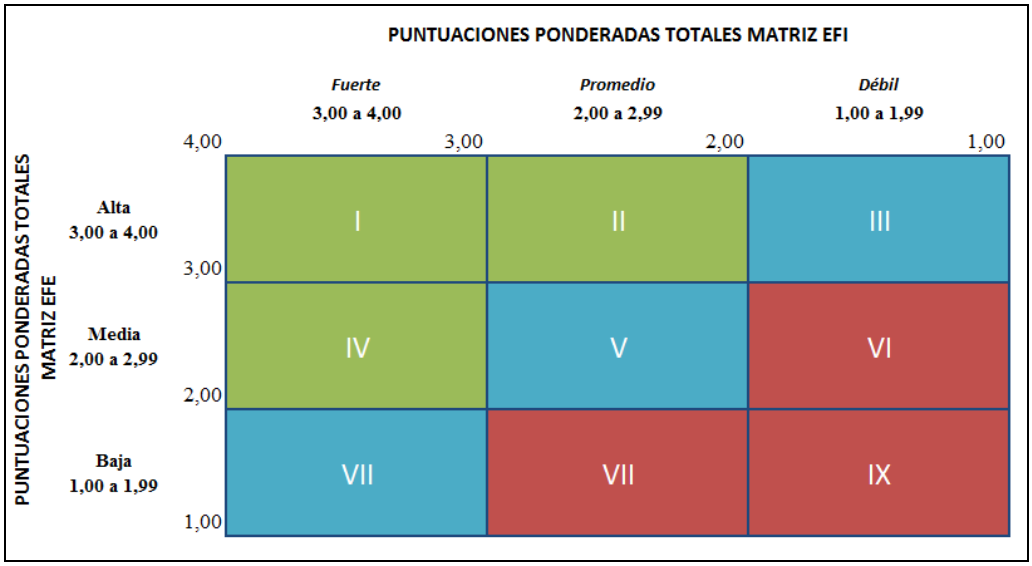
- **Crecer y construir.-** Estrategia para las celdas I, II o IV donde sería conveniente el uso de: intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o del producto; integrativas hacia atrás, adelante y horizontal.

- **Conservar y mantener.-** Estrategias para las celdas III, V o VII; las más empleadas es la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

- **Cosechar o enajenar.-** Estrategia para las celdas VI, VIII o IX. Se aplica en casos donde el negocio no funciona.

[29] Ibídem.

Gráfico 59 –Matriz IE

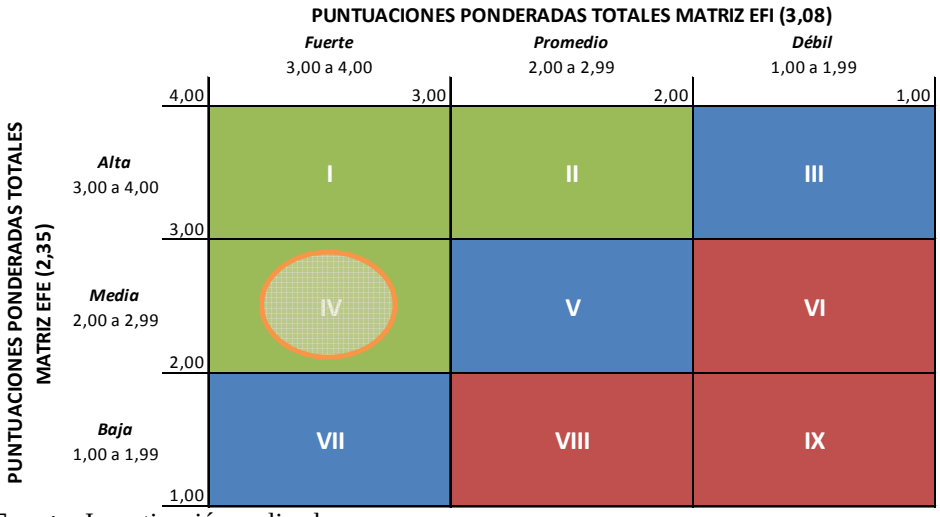


Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.6.1 Matriz Interna Externa de la Empresa DISVAC

La matriz Interna-Externa ubica a la empresa en el cuarto cuadrante como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33- Matriz Interna-Externa de la empresa DISVAC



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Las estrategias a aplicarse en este cuadrante son de crecer y edificar entre las cuales se destacan: penetración de mercado, desarrollo de mercado, y desarrollo de productos ó integración directa, hacia atrás y horizontal.

5.2.7 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)[30]

La matriz de la gran estrategia posiciona a la empresa según el crecimiento del mercado y la competitividad interna.

Cuadrante I.- Penetración en el mercado y desarrollo del mercado y producto, integración hacia atrás, adelante u horizontal, diversificación concéntrica.

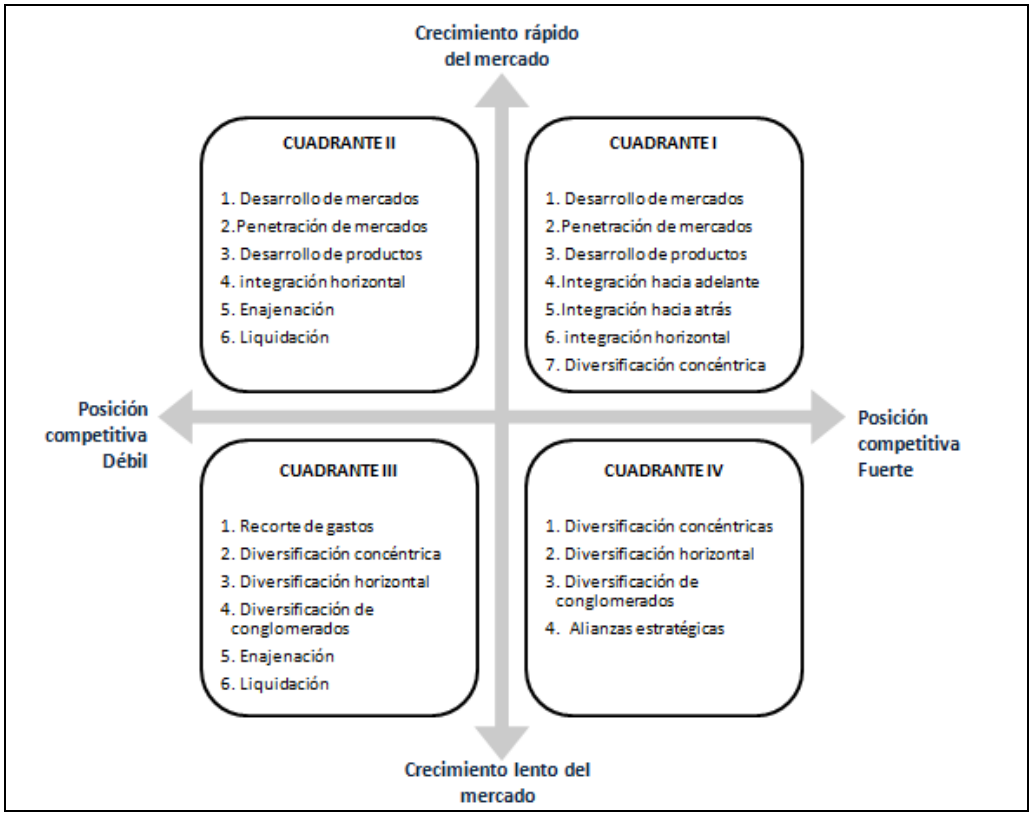
Cuadrante II.- Considerar una estrategia intensiva, la integración horizontal y la liquidación como la última instancia.

Cuadrante III.- Perseguir una reducción de costos y del activo (atrincheramiento), sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas y como última es el despojo o la liquidación.

Cuadrante IV.- Posición competitiva fuerte, en la que pueden perseguir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y por último constituir empresas de riesgo compartido.

[30] Ibídem.

Gráfico 60 – Matriz MGE

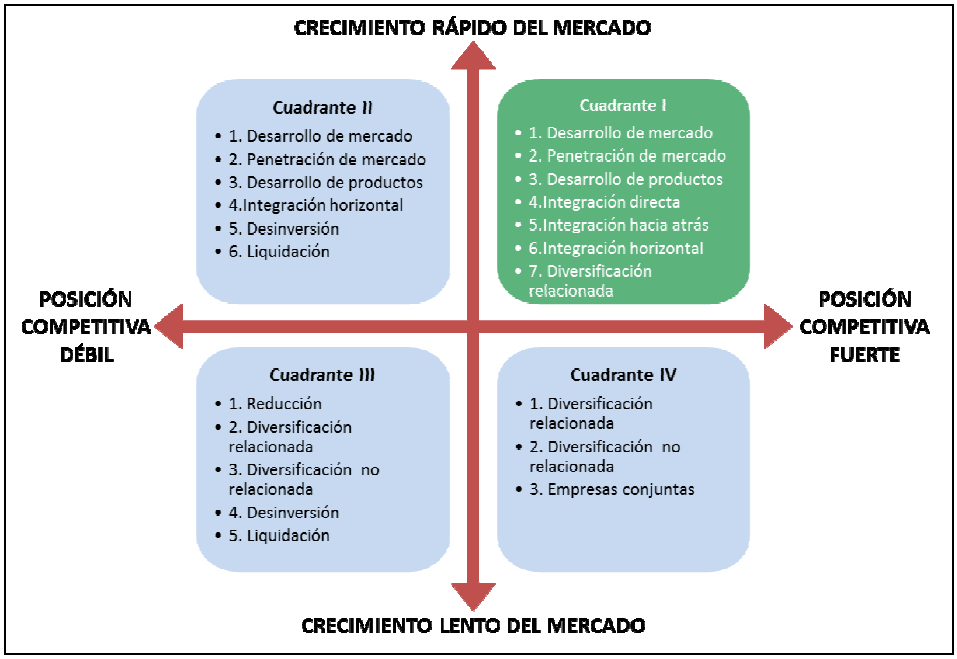


Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.7.1 Matriz de la Gran Estrategia de DISVAC

Por la posición competitiva fuerte de la empresa y el crecimiento rápido del mercado, Disvac se ubica en el cuadrante I, como se muestra a continuación:

Tabla 34 - Matriz de la Gran Estrategia de la empresa DISVAC



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Las estrategias que debe seguir la empresa son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración directa, hacia atrás, horizontal y diversificación relacionada.

5.2.8 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)[31]

Determina el atractivo de las estrategias obtenidas, calcula el impacto acumulado de cada factor crítico para el éxito.

1. Ubicar horizontalmente las estrategias FO, DO, FA, DA y verticalmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. Determinar el peso igual a los de las matrices EFI y EFE.

[31] Ibídem.

3. Designar la calificación de 1 a 4 a cada estrategia comparándola con cada factor crítico; si no corresponde, ningún valor.

4. Multiplicar el peso y las calificaciones para el atractivo total.

5. Sumar las calificaciones del atractivo.

Gráfico 1 – Modelo de Matriz MCPE

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		E1		E2		E3..	
FACTORES CLAVE	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades Amenazas Fortalezas Debilidades							
TOTAL			0,00		0,00		0,00
PRIORIZACIÓN							

Fuente: DAVID. (2008).
Elaborado por: Leslie Vargas

Tabla 35 - Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica de la empresa DISVAC

FACTORES CLAVE		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																					
		FO1		FO2		FO3		DO1		DO2		FA1		FA2		FA3		DA1		DA2		DA3	
	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades																							
O1	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O2	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
O3	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30	1	0,10	1	0,10	4	0,40
O4	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O5	0,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O6	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	3	0,36	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Amenazas																							
A1	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	4	0,20	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,20
A2	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	4	0,60
A3	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	4	0,16
A4	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
A5	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
A6	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
	1,00																						
Fortalezas																							
F1	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36
F2	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
F3	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33
F4	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
F5	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36	1	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
F6	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Debilidades																							
D1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
D2	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
D3	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
D4	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
D5	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
D6	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09
	1,00		**6,10**		**5,86**		**5,77**		**5,47**		**4,28**		**6,07**		**6,25**		**5,33**		**4,66**		**4,90**		**5,63**
ESTRATEGIAS PRIORIZADAS		**2**		**4**		**5**		**7**		**11**		**3**		**1**		**8**		**10**		**9**		**6**	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

5.2.8.1 Estrategias Administrativas Priorizadas

Posterior al análisis de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica de la empresa DISVAC, se determinó a través del puntaje obtenido, el orden de las estrategias administrativas de la siguiente manera:

EA1: Impulsar el desarrollo de los productos actuales de la empresa para posicionarlos.

EA2: Aprovechar el posicionamiento de la Marca Valvoline para realizar una campaña publicitaria de DISVAC.

EA3: Diversificar las promociones que maneja DISVAC para atraer a clientes potenciales.

EA4: Realizar un estudio de mercado en otras provincias para incrementar la cartera de clientes.

EA5: Importar productos relacionados con los lubricantes para diversificar la oferta a los clientes.

EA6: Ampliar otras líneas de negocio para mantener la economía de la empresa y no depender únicamente de Lubrival.

EA7: Realizar un estudio financiero para mantener la información actualizada y poder tomar decisiones oportunas.

EA8: Impulsar la marca Valvoline para mantener las relaciones con Lubrival y obtener mayores beneficios.

EA9: Implementar una política de cobro de cartera vencida y pago de comisiones de ventas adecuados.

EA10: Implementar un procedimiento para el manejo y control de inventarios para optimizar el proceso de ventas.

EA11: Aplicar los resultados del Proyecto de Tesis para implementar la planificación estratégica y los planes operativos de MKT.

5.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la determinación de estrategias Administrativas y de Marketing, en primer lugar se elaboró una matriz de priorización de factores (Holmes) para poder jerarquizarlas y así definir el orden que deben tener las estrategias de marketing y las estrategias administrativas, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 36 - Matriz de Jerarquización de Estrategias

		ESTRATEGIAS DE MARKETING						ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS													
		EM1	EM2	EM3	EM4	EM5	EM6	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Suma	%	Orden
ESTRATEGIAS DE MARKETING	EM1	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	1	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0	6,5	4,5%	14
	EM2	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0,5	0	0	1	1	9,5	6,6%	5
	EM3	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	6,6%	6
	EM4	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0	0	0	0,5	1	8	5,5%	11
	EM5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	6	4,2%	15
	EM6	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	9,5	6,6%	7
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	EA1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0	7,5	5,2%	13
	EA2	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	8	5,5%	12
	EA3	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	10	6,9%	3
	EA4	1	0,5	0	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	10,5	7,3%	1
	EA5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	6	4,2%	16
	EA6	0,5	1	0	0	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0	10,5	7,3%	2
	EA7	1	0,5	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	6,6%	8
	EA8	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	9	6,2%	10
	EA9	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	9,5	6,6%	9
	EA10	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	5	3,5%	17
	EA11	1	0	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	10	6,9%	4
																	TOTAL		144,5	100,0%	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Posteriormente se realizó una tabla para determinar los porcentajes acumulados de incidencia de las estrategias con el planteamiento de Paretto el 80/20. Con lo cual se eligieron las estrategias que se encuentran por debajo del 80% acumulado y se desecharon las que estrategias cuyo porcentaje acumulado supera al 80%. Las estrategias seleccionadas serán aplicadas en la organización mediante el diseño de planes de acción.

Tabla 37 - Aplicación del Método de Paretto Estrategias DISVAC

Estrategias	Orden	%	% Acum
EA4	1	7,3%	7,27%
EA6	2	7,3%	14,53%
EA3	3	6,9%	21,45%
EA11	4	6,9%	28,37%
EM2	5	6,6%	34,95%
EM3	6	6,6%	41,52%
EM6	7	6,6%	48,10%
EA7	8	6,6%	54,67%
EA9	9	6,6%	61,25%
EM4	10	6,2%	67,47%
EA10	11	5,5%	73,01%
EA2	12	5,5%	78,55%
EA8	13	5,2%	83,74%
EM1	14	4,5%	88,24%
EA1	15	4,2%	92,39%
EM5	16	4,2%	96,54%
EA5	17	3,5%	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Resultado: Finalmente las estrategias seleccionadas son:

- **Estrategia 1:** Realizar un estudio de mercado en otras provincias para incrementar la cartera de clientes.

- **Estrategia 2:** Ampliar otras líneas de negocio para mantener la economía de la empresa y no depender únicamente de Lubrival.

- **Estrategia 3:** Diversificar las promociones que maneja DISVAC para atraer a clientes potenciales.

- **Estrategia 4:** Aplicar los resultados del Proyecto de Tesis para implementar la planificación estratégica y los planes operativos de marketing.

- **Estrategia 5:** Incorporar el servicio de pedidos a través de medios electrónicos.

- **Estrategia 6:** Incrementar los medios de pago (Transferencias bancarias, tarjetas de crédito).

- **Estrategia 7:** Crear página web y redes sociales de DISVAC.

- **Estrategia 8:** Realizar un estudio financiero para mantener la información actualizada y poder tomar decisiones oportunas.

- **Estrategia 9:** Implementar políticas de cobro de cartera vencida y de pago de comisiones de ventas adecuadas.

- **Estrategia 10:** Realizar visitas empresariales a potenciales clientes del segmento “industria”, a fin de incrementar este segmento de mercado.

- **Estrategia 11:** Implementar un procedimiento para el manejo y control de inventarios para optimizar el proceso de ventas.

- **Estrategia 12:** Aprovechar el posicionamiento de la Marca Valvoline para realizar una campaña publicitaria de DISVAC.

6 PROPUESTA DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1 PRESUPUESTO[32]

El presupuesto es la representación numérica del plan de operaciones o estrategias elaboradas para cumplir los objetivos, en este se registra los ingresos y egresos. Dentro de estos se encuentran los estados financieros que ayudan a medir las disponibilidades para la realización del plan de estrategias.

Cuando existe insuficiente presupuesto, es necesario adaptar las operaciones y elegir las más rentables. Es por esto que para formular el presupuesto es necesario definir objetivos claros, identificar los costos en materiales, personal e insumos financieros y los responsables de utilizarlos.

6.1.1 Presupuesto de Marketing Empresa DISVAC

Para realizar el presupuesto de marketing, en primer lugar se analizó los Estados de Resultados de la empresa DISVAC para los períodos 2010, 2011 y 2012 que se encuentran en el Anexo 5, y que fueron proporcionados por el Gerente.

[32] INFO MI PYME. [www.infomipyme.com].

Después se analizó las acciones a realizar para cada estrategia y se investigaron cotizaciones referenciales para cada una de ellas, por lo que se determinaron precios referenciales para los planes de ejecución de las estrategias.

De igual manera se agruparon a las estrategias para que sean ejecutadas en un plazo de 3 años, y de esta forma sea factible que la empresa pueda financiar su ejecución sin necesidad de solicitar un préstamo o incurrir en inversión por parte de los socios.

Además la duración de las estrategias es de 90 semanas aproximadamente, por lo tanto su aplicación requiere al menos de 2 años, por lo que se recomienda aplicar las estrategias según la disponibilidad de tiempo y recursos de la empresa.

6.2 PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS[33]

Un plan de acción principalmente se compone de tareas específicas previamente definidas, en cuya formulación se establezca las acciones primordiales para el cumplimiento de los objetivos, determinando plazos y responsables al igual que un sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades diseñadas.

El fin de un plan de acción es materializar los objetivos estratégicos establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

[33] GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm].

6.2.1 Plan de Ejecución de Estrategias para la Empresa DISVAC

La aplicación del Plan de Acción o de Ejecución de DISVAC se encuentra desarrollado a continuación donde se presenta el esquema usado para el desarrollo del Plan:

Para el primer año se eligieron las estrategias # 4, #1, #7 y #8, porque después de analizar los recursos de la empresa y la viabilidad para su ejecución, se debe tener una secuencia lógica para que en los próximos años se puedan ejecutar las estrategias pendientes.

Como se observa en la siguiente tabla se requiere un presupuesto de $ 11.450,00 para un plazo de ejecución de 25 semanas es decir medio año.

Tabla 38 – Plan de Acción de Estrategias Año 1

PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS AÑO 1						
ESTRATEGIA 4						
Aplicar los resultados del Proyecto de Tesis para implementar la planificación estratégica y los planes operativos de MKT.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Generar lineamientos de gestión en base a objetivos y metas	Aprobar resultados para implementación en DISVAC	Gerente General	_	_	1 semana	$ 100,00
	Determinar plan de ejecución	Gerente General	_	_	2 semanas	$ 200,00
	Definir y analizar la disponibilidad de recursos en base a prioridades	Gerente General	recursos necesarios / recursos disponibles	≤ 100 %	1 semana	$ 50,00
Sub Total					**4 semanas**	**$ 350,00**
ESTRATEGIA 1						
Realizar un estudio de mercado en otras provincias para incrementar la cartera de clientes.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Ampliar la cobertura de mercado de DISVAC	Determinar locaciones más aptas para la apertura de un local comercial, definir necesidades y características, atráves de visitas de campo.	Gerente Administrativo	_	_	1 semana	$ 800,00
	Realizar encuestas a potenciales clientes de la locación para conocer viabilidad de nueva agencia	Secretaria	Clientes que aceptan / Clientes encuestados	≥ 70%	2 semanas	$ 1.000,00
	Establecer costos y presupuesto para la apertura del nuevo local	Gerente Administrativo	Recursos necesarios / Recursos disponibles	≤ 100 %	1 semana	$ 200,00
	Establecer viabilidad del proyecto	Gerente General	_	_	1 semana	$ 300,00
Sub Total					**5 semanas**	**$ 2.300,00**
ESTRATEGIA 7						
Crear página web y redes sociales de DISVAC						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Abarcar mayor cantidad de clientes potenciales	Diseñar y elaborar la página web y las redes sociales de DISVAC	Subgerente	_	_	6 semanas	$ 2.000,00
	Difundir las redes sociales y la página web de la empresa	Supervisor de Ventas	_	_	4 semanas	$ 1.500,00
Sub Total					**10 semanas**	**$ 3.500,00**
ESTRATEGIA 8						
Realizar un estudio financiero para mantener la información actualizada y poder tomar decisiones oportunas.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Actualizar constantemente la información financiera para la estructuración presupuestaria	Ejecutar el análisis financiero de DISVAC, a fin de conocer su posición económica	Gerente General	_	_	1 semana	$ 800,00
	Elaborar un plan presupuestario en base al análisis financiero	Gerente Administrativo	_	_	2 semanas	$ 1.000,00
	Incorporar en la empresa un sistema de evaluación financiera	Gerente General	_	_	3 semanas	$ 3.500,00
Sub Total					**6 semanas**	**$ 5.300,00**
TOTAL					**25 Semanas**	**$ 11.450,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

En el segundo año, se eligieron las estrategias #11, #2, #3, y #5; se presupuestó un monto de $ 13.050,00 y con un plazo de ejecución de 25 semanas.

Tabla 39 – Plan de Acción de Estrategias Año 2

PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS AÑO 2						
ESTRATEGIA 11						
Implementar un procedimiento para el manejo y control de inventarios para optimizar el proceso de ventas.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Reduccir el costo de manejo de inventarios	Diseñar el proceso actual para manejo de inventarios	Gerente General	_	_	1 semana	$ 500,00
	Determinar una mejora en el proceso de manejo de inventario	Gerente Administrativo	_	_	1 semana	$ 500,00
	Controlar y evaluar el cumplimiento del proceso mejorado	Gerente General	_	_	3 semanas	$ 1.200,00
Total					**5 semanas**	**$ 2.200,00**
ESTRATEGIA 2						
Ampliar otras líneas de negocio para mantener la economía de la empresa y no depender únicamente de Lubrival.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Atender nuevos segmentos de mercado que diversifiquen las fuentes de ingreso	Realizar una investigación de mercado para determinar necesidades del entorno	Gerente Administrativo	_	_	5 semanas	$ 2.500,00
	Determinar la viabilidad de la nueva línea de negocio	Gerente General	_	_	4 semanas	$ 1.000,00
Sub Total					**9 semanas**	**$ 3.500,00**
ESTRATEGIA 3						
Diversificar las promociones que maneja DISVAC para atraer a clientes potenciales.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Incrementar el número de clientes	Realizar un plan de promociones anual en base a las opiniones de los clientes y benchmarking	Gerente General	_	_	2 semana	$ 500,00
	Publicitar cada una de las promociones que brinda DISVAC a los clientes actuales y potenciales	Supervisor de Ventas	_	_	3 semanas	$ 3.500,00
	Evaluar los beneficios que genera la aplicación de cada una de las promociones	Gerente General	(Utilidades aplicadas las promociones -Utilidades antes de promociones)/ Utilidades antes de promociones	≥ 10%	1 semana	$ 600,00
Sub Total					**6 semanas**	**$ 4.600,00**
ESTRATEGIA 5						
Incorporar el servicio de pedidos a través de medios electrónicos.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Brindar servicios con valor agregado a los clientes	Capacitar al personal en lo referente a la recepción de pedidos por medios electrónicos	Gerente Administrativo	_	_	1 semana	$ 450,00
	Difundir a los clientes la utilización de este servicio	Supervisor de Ventas	_	_	3 semanas	$ 1.500,00
	Evaluar la funcionalidad y las expectativas generadas en los clientes a través de encuestas	Secretaria	Clientes con aceptaciòn del servicio / Clientes encuestados	≥ 80%	1 semana	$ 800,00
Sub Total					**5 semanas**	**$ 2.750,00**
TOTAL					**29 Semanas**	**$ 13.050,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Finalmente en el tercer año se programaron a ejecutar las estrategias: #12, #9, #10 y # 6, con un presupuesto de $ 17.600,00 y con un plazo de 40 semanas, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 40 – Plan de Acción de Estrategias Año 3

PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS AÑO 3						
ESTRATEGIA 12						
Aprovechar el posicionamiento de la Marca Valvoline para realizar una campaña publicitaria de DISVAC.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Posicionar a la comercilizadora DISVAC en el mercado de consumidores	Planficar el proyecto de una campaña publicitaria DISVAC	Gerente Administrativo	_	_	2 semanas	$ 1.000,00
	Diseñar y elaborar material publicitario para la campaña	Subgerente	_	_	6 semanas	$ 6.000,00
	Ejecutar las actividades de la campaña realizando un constante control de cumplimiento de metas	Supervisor de ventas	Tiempo total ejecución/Tiempo total planificado	≤ 105 %	12 semanas	$ 3.000,00
Sub Total					**20 semanas**	**$ 10.000,00**
ESTRATEGIA 9						
Implementar una política de cobro de cartera vencida y pago de comisiones de ventas adecuados.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Disminuir la pérdida de recursos por cartera vencida	Estudiar y determinar características de cartera vencida	Supervisor de ventas	_	_	2 semanas	$ 400,00
	Definir procesos de cobro y capacitar al personal de ventas.	Gerente Administrativo	_	_	4 semanas	$ 1.600,00
	Realizar encuestas al personal de ventas para definir necesidades	Secretaria	_	_	1 semana	$ 200,00
	Definir, en base a sugerencias del personal, comisiones por ventas	Gerente General	_	_	1 semana	$ 100,00
Sub Total					**8 semanas**	**$ 2.300,00**
ESTRATEGIA 10						
Realizar visitas empresariales a potenciales clientes industria, a fin de incrementar este segmento de mercado.						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Incrementar la participación del segmento de la industria en los clientes de DISVAC	Planificar y adquirir información de contacto de las posibles empresas a visitar	Secretaria	Cantidad de empresas a visitar	30	2 semanas	$ 1.500,00
	Capacitar al personal de ventas para las visitas	Supervisor de Ventas	_	_	2 semanas	$ 800,00
	Ejecutar el plan de visitas a empresas del segmento de la industria	Supervisor de Ventas	Cumplimiento de plan	≥ 90%	5 semanas	$ 500,00
Sub Total					**9 semanas**	**$ 2.800,00**
ESTRATEGIA 6						
Incrementar los medios de pago (transferencias bancarias, tarjetas de crédito).						
Objetivo Estratégico	**Acciones Estratégicas**	**Responsable**	**Indicador**	**Meta**	**Duración**	**Inversión**
Facilitar al cliente la forma de pago	Analizar los resultados de la investigación de mercado para determinar los meiores medios de	Gerente General	_	_	1 semana	$ 200,00
	Implementar los medios de pago adicionales	Gerente Admistrativo	_	_	2 semanas	$ 2.300,00
Sub Total					**3 semanas**	**$ 2.500,00**
TOTAL					**40 Semanas**	**$ 17.600,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

6.3.1 Análisis de Costos y Gastos

Para analizar los costos y gastos administrativos de la empresa, se tomaron como base los estados financieros proporcionados, con lo que se plantea determinar cómo están estructurados los costos de la organización y de esta forma poder comprender de mejor manera su gestión para realizar las proyecciones de los mismos.

6.3.1.1 Costos Operacionales

Los costos operacionales lo conforman netamente los costos de los productos que la empresa comercializa, y al analizar este rubro se determinó que aproximadamente equivale al 80% de los Ingresos por Ventas.

6.3.1.2 Gastos de Administración

En cuanto a los gastos administrativos se tienen los siguientes rubros, como se muestra a continuación:

Tabla 41 – Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Rubros	2010	2011	2012*
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**309.119,67**	**367.696,61**	**301.265,23**
Sueldos y salarios	78.716,64	83.229,31	82.877,14
Comisiones	33.158,46	31.989,26	37.296,83
Beneficios sociales	11.313,53	11.020,33	14.749,50
Aportes IESS	18.249,88	22.794,28	21.797,56
Honorarios	2.857,64	5.739,43	10.560,97
Mantenimiento y reparaciones	25.703,03	62.803,99	15.685,97
Arriendo de inmuebles	3.625,00	1.875,00	857,15
Suministros y materiales	14.453,46	17.084,39	15.145,52
Transporte	28.808,44	9.200,11	7.376,66
Seguros	6.692,58	9.121,29	13.188,67
Servicios básicos	5.896,58	3.744,72	6.400,72
Promoción y publicidad	0,00	99,36	1.893,84
Provisión cuentas incobrables	50.000,00	7.098,76	10.390,33
Otros gastos	11.234,00	12.252,25	12.044,02
Pérdidas en cartera	1.238,87	63.568,66	23.586,54
Depreciación	17.171,56	25.705,01	17.701,77
Impuestos contribuciones	0,00	370,46	9.712,04

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.1.3 Costos Financieros

En cuanto a los costos financieros se tiene el rubro por concepto de intereses, el cual se divide en intereses bancarios e intereses no bancarios por concepto de financiamiento por tarjetas de crédito u otros.

6.3.2 Análisis de los Ingresos

6.3.2.1 Análisis de los Precios de Venta

En cuanto a los precios y los montos de venta de cada producto se analizaron las ventas de los años 2010 y 2011, con lo que se tiene que el producto que abarca la mayor cantidad de ventas corresponde a los aceites (lubricantes), seguido por los aditivos y las grasas.

La empresa depende de una política de precios impuesta por Lubrival que es el Distribuidor principal de lubricantes Valvoline en el Ecuador y por lo tanto los mayoristas no están en capacidad de implementar estrategias de precios.

El crecimiento por lo tanto se plantea en alrededor de un 5% anual para las ventas de la empresa.

Tabla 42 – Ventas por tipo de producto

VENTAS POR TIPO DE PRODUCTO				
División de Productos	Ventas		Porcentaje de ventas	
	2010	2011	2010	2011
Aceites	2.230.671,95	2.944.036,19	93,78%	95,68%
Aditivos	69.691,95	62.341,55	2,93%	2,03%
Bujías	9.055,00	10.743,51	0,38%	0,35%
Filtros	15.423,57	13.147,98	0,65%	0,43%
Refrigerantes	14.669,06	11.818,55	0,62%	0,38%
Grasas	38.908,96	29.832,71	1,64%	0,97%
Varios	227,09	5.166,88	0,01%	0,17%
Total	2.378.647,58	3.077.087,37	100,00%	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.2.2 Análisis del Sistema de Descuentos y Comisiones

A continuación se presenta la tabla de sueldos que maneja la empresa en sus diferentes áreas:

Tabla 43 – Tabla de Sueldos

TABLA DE SUELDOS DEL PERSONAL			
ÁREA	CARGO	Número de Colaboradores	Sueldo
Área Administrativa	Gerente	1	$ 700,00
	Subgerente	1	$ 600,00
	Gerente Administrativo	1	$ 600,00
	Contador	1	$ 505,00
	Asistente Contable	1	$ 350,00
	Recepcionista	1	$ 292,58
	Secretaria	1	$ 292,58
Área de ventas	Jefe de ventas	1	$ 300,00
	Vendedor Senior	1	$ 350,00
	Vendedores Junior	4	$ 292,58
Área Operativa	Choferes	4	$ 400,00
	Jefe de bodega	1	$ 500,00
	Bodegueros	3	$ 292,58

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

El sistema de comisiones solamente se aplica para el área de ventas, es decir, Jefe de ventas, Vendedor Senior y Vendedor Junior, quienes además del sueldo fijo obtienen beneficios adicionales como una comisión mensual aplicada por una tabla de "galonaje" de lubricantes como se puede apreciar a continuación.

Tabla 44 – Sistema de Comisiones por Galonaje

PAGO DE COMISIONES	
Galonaje	**Comisión**
De 2500 a 2800 Gl	1,50%
De 2800 a 3100 Gl	2,00%
De 3101 a 3300 Gl	2,25%
De 3301 a 3600 Gl	2,50%
De 3601 a 3900 Gl	2,75%
De 3901 en adelante	3,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

La empresa, en el caso del pago de comisiones a la fuerza de ventas maneja una tabla de descuentos donde es necesario resaltar, que mientras el vendedor aumenta el descuento en la compra del cliente, la comisión del vendedor se verá afectada con una reducción en su porcentaje a recibir , como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 45 – Reducción en comisiones por descuento

REDUCCIÓN DE COMISIONES POR DESCUENTO				
Descuento al cliente	29%	31%	33%	35%
Disminución en la comisión del vendedor	0%	0,50%	1%	1,50%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

El objetivo de dicho descuento impulsa al vendedor a realizar un mejor trabajo en ventas, recibiendo una mejor comisión y al cliente lo educa paulatinamente en el precio y descuento máximo por montos de compra que también son medidos en galonaje.

Otro tipo de control hacia el cliente y la fuerza de ventas de la empresa se refiere hacia el análisis de la factura de compra, dónde, después de 75 días de retraso en el pago, y cada 15 días a partir de este período de tiempo, se descontará al vendedor 0,25% en su comisión. Este tipo de política permite a la empresa recuperar cartera vencida, y se establece este descuento al vendedor por el motivo de estar en contacto continuo con el cliente.

6.3.3 Proyección de los Estados Financieros Sin Aplicar las Estrategias

Para realizar las proyecciones del Estado de Resultados y del Flujo de Caja, fue necesario en primer lugar analizar los balances históricos de los años 2010, 2011 y 2012, en éste último se tuvo la información más actualizada hasta el mes de octubre, por lo que fue necesario proyectar los meses de noviembre y de diciembre.

Para realizar este procedimiento se asignó un 20% aproximadamente a la mayoría de las cuentas para tener un Estado de Pérdidas y Ganancias hasta diciembre del 2012 y así poder realizar las proyecciones para los próximos 5 años en los cuales se piensa aplicar las estrategias.

También es necesario considerar las tasas de inflación, riesgo país y otros factores que influyen al momento de proyectar los balances.

La siguiente información se obtuvo de la página web del Banco Central del Ecuador al mes de octubre de 2012:

- **La Tasa de Inflación:** La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.[34] La tasa de inflación que se consideró para realizar las proyecciones es de 4,1%.

- **El riesgo país:** es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.[35] El riesgo país, que es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, alcanzó su nivel actual está entre 826.00 puntos el máximo y 729.00 el mínimo.

- **La tasa de interés activa:** Actualmente es 8.68% la máxima y la mínima igual a 8.17%; obteniendo un promedio de 8.43%.

[34] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación]. ***La inflación.***

[35] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais]. ***Riesgo País.***

- **La tasa de interés pasiva:** Equivalente a 4.60% la tasa máxima y la tasa mínima a 4.28%. Con un promedio de 4,44%.

Tabla 46 – Estado de Resultados datos históricos

ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICOS			
(Valores en Dólares Americanos)			
CONCEPTOS	**2010**	**2011**	**2012***
INGRESOS TOTALES	**2.352.427,78**	**2.995.358,17**	**2.937.939,68**
VENTAS NETAS	**2.352.427,78**	**2.995.358,17**	**2.907.230,03**
(+) INGRESOS POR VENTAS	2.378.647,58	3.077.087,37	2.992.620,15
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	26.219,80	81.729,20	85.390,12
Descuentos	21.598,79	50.327,13	40.466,04
Devoluciones	4.621,01	31.402,07	44.924,08
(+) OTROS INGRESOS	0,00	0,00	30.709,64
EGRESOS TOTALES	**2.284.334,74**	**2.908.851,80**	**2.817.726,08**
(-) COSTO DE OPERACIÓN	**1.975.215,07**	**2.538.491,56**	**2.512.969,88**
Costo de ventas	1.975.215,07	2.538.491,56	2.512.969,88
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**309.119,67**	**367.696,61**	**301.265,23**
Sueldos y salarios	78.716,64	83.229,31	82.877,14
Comisiones	33.158,46	31.989,26	37.296,83
Beneficios sociales	11.313,53	11.020,33	14.749,50
Aportes IESS	18.249,88	22.794,28	21.797,56
Honorarios	2.857,64	5.739,43	10.560,97
Mantenimiento y reparaciones	25.703,03	62.803,99	15.685,97
Arriendo de inmuebles	3.625,00	1.875,00	857,15
Suministros y materiales	14.453,46	17.084,39	15.145,52
Transporte	28.808,44	9.200,11	7.376,66
Seguros	6.692,58	9.121,29	13.188,67
Servicios básicos	5.896,58	3.744,72	6.400,72
Promoción y publicidad	0,00	99,36	1.893,84
Provisión cuentas incobrables	50.000,00	7.098,76	10.390,33
Otros gastos	11.234,00	12.252,25	12.044,02
Pérdidas en cartera	1.238,87	63.568,66	23.586,54
Depreciación	17.171,56	25.705,01	17.701,77
Impuestos contribuciones	0,00	370,46	9.712,04
(-) COSTOS FINANCIEROS	**0,00**	**2.663,63**	**3.490,97**
Intereses	0,00	2.663,63	3.490,97
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES	**68.093,04**	**86.506,37**	**120.213,59**
(-) Participación a Trabajadores 15%	10.213,96	12.975,96	18.032,04
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	57.879,08	73.530,41	102.181,55
(-) Impuesto a la renta 22%	12.733,40	16.176,69	22.479,94
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**45.145,69**	**57.353,72**	**79.701,61**

Fuente: Empresa DISVAC
Elaborado por: Leslie Vargas

Antes de realizar las proyecciones fue necesario determinar las tasas de crecimiento anuales de las diferentes cuentas de los estados de resultados, como se muestra a continuación:

Tabla 47 – Porcentajes de Crecimiento Datos Históricos

PORCENTAJES DE CRECIMIENTO ANUAL					
	Datos históricos			Tasas de Crecimiento	
CONCEPTOS	2010	2011	2012*	2010 al 2011	2011 al 2012
INGRESOS TOTALES	**2.352.427,78**	**2.995.358,17**	**2.937.939,68**		
VENTAS NETAS	**2.352.427,78**	**2.995.358,17**	**2.907.230,03**		
(+) INGRESOS POR VENTAS	2.378.647,58	3.077.087,37	2.992.620,15	29,36%	-2,75%
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	26.219,80	81.729,20	85.390,12		
Descuentos	21.598,79	50.327,13	40.466,04	133,01%	-19,59%
Devoluciones	4.621,01	31.402,07	44.924,08	579,55%	43,06%
(+) OTROS INGRESOS	0,00	0,00	30.709,64	0,00%	0,00%
EGRESOS TOTALES	**2.284.334,74**	**2.908.851,80**	**2.817.726,08**	27,34%	-3,13%
(-) COSTO DE OPERACIÓN	**1.975.215,07**	**2.538.491,56**	**2.512.969,88**	28,52%	-1,01%
Costo de ventas	1.975.215,07	2.538.491,56	2.512.969,88		
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**309.119,67**	**367.696,61**	**301.265,23**	18,95%	-18,07%
Sueldos y salarios	78.716,64	83.229,31	82.877,14	5,73%	-0,42%
Comisiones	33.158,46	31.989,26	37.296,83	-3,53%	16,59%
Beneficios sociales	11.313,53	11.020,33	14.749,50	-2,59%	33,84%
Aportes IESS	18.249,88	22.794,28	21.797,56	24,90%	-4,37%
Honorarios	2.857,64	5.739,43	10.560,97	100,85%	84,01%
Mantenimiento y reparaciones	25.703,03	62.803,99	15.685,97	144,34%	-75,02%
Arriendo de inmuebles	3.625,00	1.875,00	857,15	-48,28%	-54,29%
Suministros y materiales	14.453,46	17.084,39	15.145,52	18,20%	-11,35%
Transporte	28.808,44	9.200,11	7.376,66	-68,06%	-19,82%
Seguros	6.692,58	9.121,29	13.188,67	36,29%	44,59%
Servicios básicos	5.896,58	3.744,72	6.400,72	-36,49%	70,93%
Promoción y publicidad	0,00	99,36	1.893,84	0,00%	1806,04%
Provisión cuentas incobrables	50.000,00	7.098,76	10.390,33	-85,80%	46,37%
Otros gastos	11.234,00	12.252,25	12.044,02	9,06%	-1,70%
Pérdidas en cartera	1.238,87	63.568,66	23.586,54	5031,18%	-62,90%
Depreciación	17.171,56	25.705,01	17.701,77	0,00%	-31,13%
Impuestos contribuciones	0,00	370,46	9.712,04	0,00%	2521,62%
(-) COSTOS FINANCIEROS	**0,00**	**2.663,63**	**3.490,97**	0,00%	31,06%
Intereses	0,00	2.663,63	3.490,97	0,00%	31,06%
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADOR	**68.093,04**	**86.506,37**	**120.213,59**	27,04%	38,97%
(-) Participación a Trabajadores 15%	10.213,96	12.975,96	18.032,04	27,04%	38,97%
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENT	57.879,08	73.530,41	102.181,55	27,04%	38,97%
(-) Impuesto a la renta 22%	12.733,40	16.176,69	22.479,94	27,04%	38,97%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**45.145,69**	**57.353,72**	**79.701,61**	**27,04%**	**38,97%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Con esta información fue posible determinar el crecimiento estimado para los próximos años:

Tabla 48 – Tasas estimadas de crecimiento

PORCENTAJES DE CRECIMIENTO ESTIMADOS	
CONCEPTOS	**ESTIMACIÓN DE CRECIMIENTO**
INGRESOS TOTALES	
VENTAS NETAS	
(+) INGRESOS POR VENTAS	5%
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	
Descuentos	45%
Devoluciones	50%
(+) OTROS INGRESOS	4%
EGRESOS TOTALES	12%
(-) COSTO DE OPERACIÓN	14%
Costo de ventas	80% de las ventas
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Sueldos y salarios	4%
Comisiones	1,21% de las ventas
Beneficios sociales	15,39% de los sueldos
Aportes IESS	25,62% de los sueldos
Honorarios	4%
Mantenimiento y reparaciones	35%
Arriendo de inmuebles	4%
Suministros y materiales	4%
Transporte	4%
Seguros	40%
Servicios básicos	17%
Promoción y publicidad	
Provisión cuentas incobrables	4%
Otros gastos	4%
Pérdidas en cartera	10%
Depreciación	4%
Impuestos contribuciones	4%
(-) COSTOS FINANCIEROS	16%
Intereses	4%
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES	33%
(-) Participación a Trabajadores 15%	33%
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	33%
(-) Impuesto a la renta 22%	33%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**33%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.3.1 Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategias

Como se aprecia en la siguiente tabla se realizaron las proyecciones de los ingresos y de los costos, sin considerar los montos de las estrategias planteadas. En los dos primeros años la empresa DISVAC tiene un crecimiento en sus utilidades en relación al 2012, pero a partir del año 2015 la utilidad se empieza a contraer para posteriormente convertirse en valores negativos (pérdidas).

Este fenómeno se puede explicar por varias razones:

1. La empresa al no aplicar estrategias de publicidad, no expande su mercado, por lo tanto sus ingresos crecen como fue previsto, pero sus costos también por lo que esta brecha empieza a reducirse conforme pasan los años.

2. Los sueldos crecen de acuerdo a la inflación, y a la continua alza del salario mínimo, de igual manera los costos de los productos que se comercializan.

3. Como la empresa no cuenta con un estudio financiero, la organización no está en capacidad de tomar decisiones oportunas para invertir y mejorar su desempeño y por lo tanto no puede mejorar su sistema de ventas y la estructura de costos.

Tabla 49 – Estado de Resultados Proyectado (Sin Estrategias)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN APLICAR ESTRATEGIAS					
(Valores en Dólares Americanos)					
CONCEPTOS	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
INGRESOS TOTALES	**3.048.158,02**	**3.151.160,16**	**3.237.694,82**	**3.297.429,72**	**3.315.329,34**
VENTAS NETAS	**3.016.189,28**	**3.117.880,70**	**3.203.050,91**	**3.261.365,41**	**3.277.786,39**
(+) INGRESOS POR VENTAS	3.142.251,16	3.299.363,71	3.464.331,90	3.637.548,49	3.819.425,92
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	126.061,87	181.483,01	261.280,99	376.183,09	541.639,53
Descuentos	58.675,76	85.079,85	123.365,78	178.880,38	259.376,55
Devoluciones	67.386,11	96.403,16	137.915,21	197.302,71	282.262,98
(+) OTROS INGRESOS	31.968,74	33.279,46	34.643,92	36.064,32	37.542,95
EGRESOS TOTALES	**2.839.323,58**	**2.994.326,01**	**3.162.113,89**	**3.345.189,68**	**3.546.881,82**
(-) COSTO DE OPERACIÓN	**2.513.800,92**	**2.639.490,97**	**2.771.465,52**	**2.910.038,80**	**3.055.540,74**
Costo de ventas	2.513.800,92	2.639.490,97	2.771.465,52	2.910.038,80	3.055.540,74
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**321.888,56**	**351.051,94**	**386.710,17**	**431.051,21**	**487.073,33**
Sueldos y salarios	86.275,11	89.812,39	93.494,69	97.327,98	101.318,42
Comisiones	38.021,24	39.922,30	41.918,42	44.014,34	46.215,05
Beneficios sociales	13.277,74	13.822,13	14.388,83	14.978,78	15.592,91
Aportes IESS	22.103,68	23.009,93	23.953,34	24.935,43	25.957,78
Honorarios	10.993,97	11.444,72	11.913,96	12.402,43	12.910,93
Mantenimiento y reparaciones	21.122,78	28.444,02	38.302,83	51.578,74	69.456,12
Arriendo de inmuebles	892,29	928,88	966,96	1.006,60	1.047,87
Suministros y materiales	15.766,49	16.412,92	17.085,85	17.786,37	18.515,61
Transporte	7.679,11	7.993,95	8.321,70	8.662,89	9.018,07
Seguros	18.522,29	26.012,87	36.532,70	51.306,84	72.055,79
Servicios básicos	7.502,70	8.794,40	10.308,49	12.083,26	14.163,58
Promoción y publicidad	1.894,03	1.894,22	1.894,41	1.894,60	1.894,79
Provisión cuentas incobrables	10.816,34	11.259,81	11.721,46	12.202,04	12.702,32
Otros gastos	12.537,82	13.051,87	13.587,00	14.144,06	14.723,97
Pérdidas en cartera	25.945,19	28.539,71	31.393,68	34.533,05	37.986,36
Depreciación	18.427,54	19.183,07	19.969,58	20.788,33	21.640,65
Impuestos contribuciones	10.110,24	10.524,76	10.956,27	11.405,48	11.873,10
(-) COSTOS FINANCIEROS	**3.634,10**	**3.783,10**	**3.938,20**	**4.099,67**	**4.267,76**
Intereses	3.634,10	3.783,10	3.938,20	4.099,67	4.267,76
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES	**208.834,44**	**156.834,15**	**75.580,93**	**-47.759,95**	**-231.552,48**
(-) Participación a Trabajadores 15%	31.325,17	23.525,12	11.337,14	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	177.509,28	133.309,03	64.243,79	-47.759,95	-231.552,48
(-) Impuesto a la renta 22%	39.052,04	29.327,99	14.133,63	0,00	0,00
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**138.457,24**	**103.981,04**	**50.110,16**	**-47.759,95**	**-231.552,48**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.3.2 Flujo de Caja Proyectado Sin Estrategias

El flujo de caja constituye un importante elemento en el estudio financiero porque se consideran todos los rubros correspondientes a las inversiones, los ingresos y los egresos. La evaluación financiera depende mucho de los resultados que en el flujo se determinen.

Los supuestos que se tomaron en cuenta para realizar el flujo de caja sin aplicar las estrategias propuestas se detallan a continuación:

Tabla 50 – Flujo del Inversionista Proyectado sin aplicar Estrategias

FLUJO DEL INVERSIONISTA PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS					
	2013	2014	2015	2016	2017
A. INGRESOS OPERACIONALES	3.048.158,02	3.151.160,16	3.237.694,82	3.297.429,72	3.315.329,34
Ingresos por ventas netas	3.016.189,28	3.117.880,70	3.203.050,91	3.261.365,41	3.277.786,39
Otros ingresos	31.968,74	33.279,46	34.643,92	36.064,32	37.542,95
B. EGRESOS OPERACIONALES	2.806.445,60	2.960.100,03	3.126.484,65	3.308.099,64	3.508.271,09
Costo de ventas	2.513.800,92	2.639.490,97	2.771.465,52	2.910.038,80	3.055.540,74
Gastos Administrativos	292.644,68	320.609,06	355.019,13	398.060,84	452.730,35
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	241.712,42	191.060,12	111.210,17	-10.669,92	-192.941,75
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	74.011,31	56.636,20	29.408,98	4.099,67	4.267,76
Pago de intereses préstamos	3.634,10	3.783,10	3.938,20	4.099,67	4.267,76
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores	31.325,17	23.525,12	11.337,14	0,00	0,00
Pago de impuesto a la renta	39.052,04	29.327,99	14.133,63	0,00	0,00
Adquisicion Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-74.011,31	-56.636,20	-29.408,98	-4.099,67	-4.267,76
H. FLUJO NETO GENERADO (C+G)	**167.701,11**	**134.423,92**	**81.801,19**	**-14.769,59**	**-197.209,50**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.4 Proyección de Estados Financieros Con la aplicación de Estrategias

Las tasas de crecimiento que se calcularon para las proyecciones financieras con la aplicación de estrategias se detallan a continuación y dependen del efecto que cada estrategia tiene sobre los ingresos y los egresos en los años en los cuales se aplica.

Para el primer año se tiene que aumenta el Gasto Administrativo, así como se incrementan los Ingresos por Ventas en 1%, se disminuyen las Pérdidas en Cartera en 5% y finalmente se genera un incremento del 5% para la cuenta de Gastos en Promoción y Publicidad; como se muestra de forma resumida en la tabla a continuación:

Tabla 51 – Impacto de las Estrategias en el Año 1

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS AÑO 1							
	Impacto en las cuentas						
ESTRATEGIAS	Gastos Administrativos	Ventas	Pérdidas en Cartera	Comisión Vendedores	Devolución Mercadería	Costo de Ventas	Gastos en Promoción y Publicidad
Estrategia 4	Aumenta						Incremento del 5% en gasto de publicidad a patir de este año
Estrategia 1	Aumenta						
Estrategia 7	Aumenta	Incremento de ventas en 1% en los próximos dos anos					
Estrategia 8	Aumenta		Disminución de pérdidas en cartera en 5%				
Resultado Esperado Año 1	Aumenta en el G.A.	Incremento de ventas en 1% en los anos 2013 y 2014	Disminución de pérdidas en cartera en 5% en 2013				Incremento del 5% en gasto de publicidad a patir de este año

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Para el segundo año, se estima que el impacto de las estrategias afecta a:

- Gasto administrativo.

- Incremento en las ventas del 1,5% sumado al 1% de las estrategias del año anterior.

- 15% de disminución en devoluciones de mercadería.

- Disminución del costo de ventas del 80% al 76%.

Tabla 52 – Impacto de las Estrategias en el Año 2

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS AÑO 2							
	Impacto en las cuentas						
ESTRATEGIAS	Gastos Administrativos	Ventas	Pérdidas en Cartera	Comisión Vendedores	Devolución Mercadería	Costo de Ventas	Gastos en Promoción y Publicidad
Estrategia 11	Aumento del gasto administrativo				Disminucion del 15% en devoluciones para los proximos anos		
Estrategia 2	Aumento del gasto administrativo	Incremento del 1% en ventas cada ano				Disminucion del costo de ventas a 76% de las ventas a partir del tercer ano	
Estrategia 3	Aumento del gasto administrativo	Incremento del 0,5% en ventas en 2014					
Estrategia 5	Aumento del gasto administrativo						
Resultado Esperado Año 2	Incremento del gasto administrativo en 2014	Incremento de ventas en 1,5% en 2014 y 1% a partir de 2015			Disminucion del 15% en devoluciones en 2014 en adelante	Disminucion del costo de ventas a 76% de las ventas en 2016 y 2017	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

En el tercer año el impacto influye en:

- Incremento a los gastos administrativos.

- Los ingresos por ventas reciben un estímulo del 1%, sumado al 1% del año anterior.

- Disminución de las pérdidas en cartera del 15%.

- Las comisiones se incrementan en el orden del 0,5%.

Tabla 53 – Impacto de las Estrategias en el Año 3

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS AÑO 3							
	Impacto en las cuentas						
ESTRATEGIAS	Gastos Administrativos	Ventas	Pérdidas en Cartera	Comisión Vendedores	Devolución Mercadería	Costo de Ventas	Gastos en Promoción y Publicidad
Estrategia 12	Aumento del gasto administrativo	Incremento de ventas en 0,5% para los dos siguientes anos					
Estrategia 9	Aumento del gasto administrativo		Disminucion de perdidas en cartera en 3%	Incremento de comisiones en 0,5%			
Estrategia 10	Aumento del gasto administrativo	Incremento de ventas en 0,5% para el primer ano					
Estrategia 6	Aumento del gasto administrativo		Disminucion de perdidas en cartera en 0,5%				
Resultado Esperado Año 3	Incremento del gasto administrativo en 2015	Incremento de ventas en 1% en 2015 y 0,5 para 2016	Disminucion de perdidas en cartera en 3,5% para 2015	Incremento de comisiones en 0,5% a partir de 2015			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Para visualizar las tasas de crecimiento de cada año con la aplicación de las estrategias y en función de las diversas cuentas de ingresos y egresos se tiene la siguiente tabla:

Tabla 54 – Tasas de Crecimiento para las Proyecciones

TASAS DE CRECIMIENTO								
CONCEPTOS	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
INGRESOS TOTALES								
VENTAS NETAS								
(+) INGRESOS POR VENTAS	29%	-2,75%	5%	6%	7,50%	7%	6,5%	6%
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES								
Descuentos	133%	-19,59%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Devoluciones	580%	43,06%	50%	50%	35%	35%	35%	35%
(+) OTROS INGRESOS	0%	0,00%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
EGRESOS TOTALES								
(-) COSTO DE OPERACIÓN								
Costo de ventas			80% de las ventas	80% de las ventas	80% de las ventas	80% de las ventas	78% de las ventas	78% de las ventas
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN								
Sueldos y salarios	6%	-0,42%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Comisiones	-4%	16,59%	1,21% de las ventas	1,21% de las ventas	1,21% de las ventas	1,71% de las ventas	1,71% de las ventas	1,71% de las ventas
Beneficios sociales	-3%	33,84%	15,39% de los sueldos	15,39% de los sueldos	15,39% de los sueldos	15,39% de los sueldos	15,39% de los sueldos	15,39% de los sueldos
Aportes IESS	25%	-4,37%	25,62% de los sueldos	25,62% de los sueldos	25,62% de los sueldos	25,62% de los sueldos	25,62% de los sueldos	25,62% de los sueldos
Honorarios	101%	84,01%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Mantenimiento y reparaciones	144%	-75,02%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Arriendo de inmuebles	-48%	-54,29%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Suministros y materiales	18%	-11,35%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Transporte	-68%	-19,82%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Seguros	36%	44,59%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Servicios básicos	-36%	70,93%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Promoción y publicidad	0%	1806,04%	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Provisión cuentas incobrables	-86%	46,37%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Otros gastos	9%	-1,70%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Gastos estrategias Año 1								
Gastos estrategias Año 2								
Gastos estrategias Año 3								
Pérdidas en cartera	5031%	-62,90%	10%	5%	10%	7%	10%	10%
Depreciación	0%	-31,13%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Impuestos contribuciones	0%	2521,62%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
(-) COSTOS FINANCIEROS	0%	31,06%	16%	23%	19%	21%	20%	21%
Intereses	0%	31,06%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRAB	27%	38,97%	33%	36%	34%	35%	35%	35%
(-) Participación a Trabajadores 15%	27%	38,97%	33%	36%	34%	35%	35%	35%
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A	27%	38,97%	33%	36%	34%	35%	35%	35%
(-) Impuesto a la renta 22%	27%	38,97%	33%	36%	34%	35%	35%	35%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	27%	38,97%	33%	36%	34%	35%	35%	35%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.4.1 Estado de Resultados Proyectado Con la Aplicación de Estrategias

Al aplicar las estrategias se tiene que aunque se incrementen los gastos por su aplicación, se espera un incremento en los ingresos y disminuciones en algunas cuentas de egresos; por lo tanto el incremento

de utilidades es significativo en relación a la proyección del Estado de Resultados cuando no se aplican las estrategias, como se observa a continuación:

Tabla 55 – Estado de Resultados Proyectado con aplicación de Estrategias

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS					
CONCEPTOS	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
INGRESOS TOTALES	**3.078.084,22**	**3.267.319,01**	**3.437.263,95**	**3.577.357,63**	**3.673.469,94**
VENTAS NETAS	**3.046.115,49**	**3.234.039,56**	**3.402.620,03**	**3.541.293,32**	**3.635.926,99**
(+) INGRESOS POR VENTAS	3.172.177,36	3.410.090,66	3.648.797,01	3.885.968,81	4.119.126,94
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	126.061,87	176.051,10	246.176,97	344.675,49	483.199,95
Descuentos	58.675,76	85.079,85	123.365,78	178.880,38	259.376,55
Devoluciones	67.386,11	90.971,25	122.811,19	165.795,11	223.823,40
(+) OTROS INGRESOS	31.968,74	33.279,46	34.643,92	36.064,32	37.542,95
EGRESOS TOTALES	**2.874.000,45**	**3.096.202,82**	**3.345.688,81**	**3.408.721,50**	**3.643.751,62**
(-) COSTO DE OPERACIÓN	**2.537.741,89**	**2.728.072,53**	**2.919.037,60**	**2.953.336,30**	**3.130.536,47**
Costo de ventas	2.537.741,89	2.728.072,53	2.919.037,60	2.953.336,30	3.130.536,47
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**332.624,47**	**364.347,20**	**422.713,01**	**451.285,53**	**508.947,39**
Sueldos y salarios	86.275,11	89.812,39	93.494,69	97.327,98	101.318,42
Comisiones	38.383,35	41.262,10	62.394,43	66.450,07	70.437,07
Beneficios sociales	13.277,74	13.822,13	14.388,83	14.978,78	15.592,91
Aportes IESS	22.112,31	23.018,91	23.962,69	24.945,16	25.967,91
Honorarios	10.993,97	11.444,72	11.913,96	12.402,43	12.910,93
Mantenimiento y reparaciones	21.122,78	28.444,02	38.302,83	51.578,74	69.456,12
Arriendo de inmuebles	892,29	928,88	966,96	1.006,60	1.047,87
Suministros y materiales	15.766,49	16.412,92	17.085,85	17.786,37	18.515,61
Transporte	7.679,11	7.993,95	8.321,70	8.662,89	9.018,07
Seguros	18.522,29	26.012,87	36.532,70	51.306,84	72.055,79
Servicios básicos	7.502,70	8.794,40	10.308,49	12.083,26	14.163,58
Promoción y publicidad	1.988,53	2.087,96	2.192,36	2.301,97	2.417,07
Provisión cuentas incobrables	10.816,34	11.259,81	11.721,46	12.202,04	12.702,32
Otros gastos	12.537,82	13.051,87	13.587,00	14.144,06	14.723,97
Gastos estrategias Año 1	11.450,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos estrategias Año 2	0,00	13.050,00	0,00	0,00	0,00
Gastos estrategias Año 3	0,00	0,00	17.600,00	0,00	0,00
Pérdidas en cartera	24.765,87	27.242,45	29.013,21	31.914,53	35.105,99
Depreciación	18.427,54	19.183,07	19.969,58	20.788,33	21.640,65
Impuestos contribuciones	10.110,24	10.524,76	10.956,27	11.405,48	11.873,10
(-) COSTOS FINANCIEROS	**3.634,10**	**3.783,10**	**3.938,20**	**4.099,67**	**4.267,76**
Intereses	3.634,10	3.783,10	3.938,20	4.099,67	4.267,76
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES	**204.083,77**	**171.116,19**	**91.575,13**	**168.636,14**	**29.718,32**
(-) Participación a Trabajadores 15%	30.612,57	25.667,43	13.736,27	25.295,42	4.457,75
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	173.471,21	145.448,76	77.838,86	143.340,72	25.260,57
(-) Impuesto a la renta 22%	38.163,67	31.998,73	17.124,55	31.534,96	5.557,33
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**135.307,54**	**113.450,04**	**60.714,31**	**111.805,76**	**19.703,25**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Como se observa, después de aplicar las estrategias se obtienen utilidades para los años que son ejecutadas.

6.3.4.2 Flujo de Caja Proyectado Con la Aplicación de Estrategias

El Flujo de Caja proyectado con la aplicación de las estrategias muestra en todos los años valores positivos a diferencia del Flujo sin estrategias. Por lo tanto es evidente el beneficio para la organización que se considere la ejecución de las estrategias propuestas.

Tabla 56 – Flujo del Inversionista Proyectado con aplicación de Estrategias

FLUJO DEL INVERSIONISTA PROYECTADO CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS					
CONCEPTOS	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
A. INGRESOS OPERACIONALES	3.078.084,22	3.267.319,01	3.437.263,95	3.577.357,63	3.673.469,94
Ingresos por ventas netas	3.046.115,49	3.234.039,56	3.402.620,03	3.541.293,32	3.635.926,99
Otros ingresos	31.968,74	33.279,46	34.643,92	36.064,32	37.542,95
B. EGRESOS OPERACIONALES	2.841.122,48	3.061.977,85	3.310.061,58	3.371.634,46	3.605.144,89
Costo de ventas	2.537.741,89	2.728.072,53	2.919.037,60	2.953.336,30	3.130.536,47
Gastos Administrativos	303.380,59	333.904,32	391.021,97	418.295,16	474.604,42
Otros Gastos	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	236.961,75	205.341,17	127.202,37	205.723,17	68.325,05
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	72.410,33	61.451,25	34.803,02	60.936,05	14.290,83
Pago de intereses préstamos	3.634,10	3.783,10	3.938,20	4.099,67	4.267,76
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00
Pago participación de trabajadores	30.612,57	25.667,43	13.736,27	25.295,42	4.457,75
Pago de impuesto a la renta	38.163,67	31.998,73	17.124,55	31.534,96	5.557,33
Adquisicion Activos Fijos	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00
G. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-72.410,33	-61.451,25	-34.803,02	-60.936,05	-14.290,83
H. FLUJO NETO GENERADO (C+G)	**164.551,42**	**143.889,91**	**92.399,35**	**144.787,13**	**54.034,22**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

6.3.5 Proyección Unificada de los Estados Financieros, Con Estrategias y Sin Estrategias

A continuación se muestra los Estados proyectados donde se puede comparar las cuentas que se verán afectadas con la aplicación de las estrategias.

En general, el estado proyectado sin estrategias muestra un decrecimiento paulatino en las utilidades de la empresa, pero al comparar con las columnas

donde ya se aplican las estrategias propuestas, se evidencia un cambio sustancial, las utilidades se incrementan y a pesar de que el plan de acción de estrategias está realizado para aplicarse durante tres años, los resultados se traducen en beneficios y reducción de pérdidas para la empresa aún en años posteriores como muestra el análisis,

Tabla 57 – Estado de Resultados Comparativo, sin estrategias y con estrategias.

COMPARACION DE ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS										
(Valores en Dólares Americanos)										
CONCEPTOS	**2013**	**2013**	**2014**	**2014**	**2015**	**2015**	**2016**	**2016**	**2017**	**2017**
INGRESOS TOTALES	**3.048.158,02**	**3.078.084,22**	**3.151.160,16**	**3.267.319,01**	**3.237.694,82**	**3.437.263,95**	**3.297.429,72**	**3.577.357,63**	**3.315.329,34**	**3.673.469,94**
VENTAS NETAS	3.016.189,28	3.046.115,49	3.117.880,70	3.234.039,56	3.203.050,91	3.402.620,03	3.261.365,41	3.541.293,32	3.277.786,39	3.635.926,99
(+) INGRESOS POR VENTAS	3.142.251,16	3.172.177,36	3.299.363,71	3.410.090,66	3.464.331,90	3.648.797,01	3.637.548,49	3.885.968,81	3.819.425,92	4.119.126,94
(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	126.061,87	126.061,87	181.483,01	176.051,10	261.280,99	246.176,97	376.183,09	344.675,49	541.639,53	483.199,95
Descuentos	58.675,76	58.675,76	85.079,85	85.079,85	123.365,78	123.365,78	178.880,38	178.880,38	259.376,55	259.376,55
Devoluciones	67.386,11	67.386,11	96.403,16	90.971,25	137.915,21	122.811,19	197.302,71	165.795,11	282.262,98	223.823,40
(+) OTROS INGRESOS	31.968,74	31.968,74	33.279,46	33.279,46	34.643,92	34.643,92	36.064,32	36.064,32	37.542,95	37.542,95
EGRESOS TOTALES	**2.839.323,58**	**2.874.000,45**	**2.994.326,01**	**3.096.202,82**	**3.162.113,89**	**3.345.688,81**	**3.345.189,68**	**3.408.721,50**	**3.546.881,82**	**3.643.751,62**
(-) COSTO DE OPERACIÓN	2.513.800,92	2.537.741,89	2.639.490,97	2.728.072,53	2.771.465,52	2.919.037,60	2.910.038,80	2.953.336,30	3.055.540,74	3.130.536,47
Costo de ventas	2.513.800,92	2.537.741,89	2.639.490,97	2.728.072,53	2.771.465,52	2.919.037,60	2.910.038,80	2.953.336,30	3.055.540,74	3.130.536,47
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	321.888,56	332.624,47	351.051,94	364.347,20	386.710,17	422.713,01	431.051,21	451.285,53	487.073,33	508.947,39
Sueldos y salarios	86.275,11	86.275,11	89.812,39	89.812,39	93.494,69	93.494,69	97.327,98	97.327,98	101.318,42	101.318,42
Comisiones	38.021,24	38.383,35	39.922,30	41.262,10	41.918,42	62.394,43	44.014,34	66.450,07	46.215,05	70.437,07
Beneficios sociales	13.277,74	13.277,74	13.822,13	13.822,13	14.388,83	14.388,83	14.978,78	14.978,78	15.592,91	15.592,91
Aportes IESS	22.103,68	22.112,31	23.009,93	23.018,91	23.953,34	23.962,69	24.935,43	24.945,16	25.957,78	25.967,91
Honorarios	10.993,97	10.993,97	11.444,72	11.444,72	11.913,96	11.913,96	12.402,43	12.402,43	12.910,93	12.910,93
Mantenimiento y reparaciones	21.122,78	21.122,78	28.444,02	28.444,02	38.302,83	38.302,83	51.578,74	51.578,74	69.456,12	69.456,12
Arriendo de inmuebles	892,29	892,29	928,88	928,88	966,96	966,96	1.006,60	1.006,60	1.047,87	1.047,87
Suministros y materiales	15.766,49	15.766,49	16.412,92	16.412,92	17.085,85	17.085,85	17.786,37	17.786,37	18.515,61	18.515,61
Transporte	7.679,11	7.679,11	7.993,95	7.993,95	8.321,70	8.321,70	8.662,89	8.662,89	9.018,07	9.018,07
Seguros	18.522,29	18.522,29	26.012,87	26.012,87	36.532,70	36.532,70	51.306,84	51.306,84	72.055,79	72.055,79
Servicios básicos	7.502,70	7.502,70	8.794,40	8.794,40	10.308,49	10.308,49	12.083,26	12.083,26	14.163,58	14.163,58
Promoción y publicidad	1.894,03	1.988,53	1.894,22	2.087,96	1.894,41	2.192,36	1.894,60	2.301,97	1.894,79	2.417,07
Provisión cuentas incobrables	10.816,34	10.816,34	11.259,81	11.259,81	11.721,46	11.721,46	12.202,04	12.202,04	12.702,32	12.702,32
Otros gastos	12.537,82	12.537,82	13.051,87	13.051,87	13.587,00	13.587,00	14.144,06	14.144,06	14.723,97	14.723,97
Gastos estrategias Año 1		11.450,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Gastos estrategias Año 2		0,00		13.050,00		0,00		0,00		0,00
Gastos estrategias Año 3		0,00		0,00		17.600,00		0,00		0,00
Pérdidas en cartera	25.945,19	24.765,87	28.539,71	27.242,45	31.393,68	29.013,21	34.533,05	31.914,53	37.986,36	35.105,99
Depreciación	18.427,54	18.427,54	19.183,07	19.183,07	19.969,58	19.969,58	20.788,33	20.788,33	21.640,65	21.640,65
Impuestos contribuciones	10.110,24	10.110,24	10.524,76	10.524,76	10.956,27	10.956,27	11.405,48	11.405,48	11.873,10	11.873,10
(-) COSTOS FINANCIEROS	3.634,10	3.634,10	3.783,10	3.783,10	3.938,20	3.938,20	4.099,67	4.099,67	4.267,76	4.267,76
Intereses	3.634,10	3.634,10	3.783,10	3.783,10	3.938,20	3.938,20	4.099,67	4.099,67	4.267,76	4.267,76
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES	**208.834,44**	**204.083,77**	**156.834,15**	**171.116,19**	**75.580,93**	**91.575,13**	**-47.759,95**	**168.636,14**	**-231.552,48**	**29.718,32**
(-) Participación a Trabajadores 15%	31.325,17	30.612,57	23.525,12	25.667,43	11.337,14	13.736,27	0,00	25.295,42	0,00	4.457,75
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	177.509,28	173.471,21	133.309,03	145.448,76	64.243,79	77.838,86	-47.759,95	143.340,72	-231.552,48	25.260,57
(-) Impuesto a la renta 22%	39.052,04	38.163,67	29.327,99	31.998,73	14.133,63	17.124,55	0,00	31.534,96	0,00	5.557,33
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	**138.457,24**	**135.307,54**	**103.981,04**	**113.450,04**	**50.110,16**	**60.714,31**	**-47.759,95**	**111.805,76**	**-231.552,48**	**19.703,25**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

212

6.3.6 Evaluación Financiera

Como parte del capítulo, en la evaluación financiera se utilizará diferentes criterios para tomar una buena decisión de inversión.

La evaluación financiera determina si es viable o no realizar la inversión para el desarrollo del proyecto, así mismo permite que los inversionistas visualicen si invertir en el proyecto les generara una buena rentabilidad.

Los métodos a utilizar en la evaluación financiera del proyecto son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los análisis financieros presentados a continuación tienen como objetivo demostrar una evaluación financiera del proyecto en función de los resultados obtenidos en las proyecciones.

Tabla 58 – Montos de Inversión Anual de Estrategias

CONCEPTOS	2013	2014	2015
Gastos estrategias Año 1	$ 11.450,00		
Gastos estrategias Año 2		$ 13.050,00	
Gastos estrategias Año 3			$ 17.600,00
Total por año	**$ 11.450,00**	**$ 13.050,00**	**$ 17.600,00**
TOTAL		**$ 42.100,00**	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

El monto total a invertir en los tres años es de $ 42.100,00.

6.3.6.1 Determinación de la Tasa de Descuento (TMAR)

La TMAR significa la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, es la tasa que servirá para determinar la factibilidad del proyecto. Existen diferentes maneras de calcular la TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento), muchos autores indican que es igual a la inflación más una prima al riesgo. Para este proyecto se va a calcular la TMAR de la siguiente manera: La inflación (4,1%), sumado a las tasas activa (8,43%) y la tasa pasiva (4,44%).

Tabla 59 – Cálculo de la TMAR

TMAR	
Inflación anual	4,10%
Tasa activa	8,43%
Tasa Pasiva	4,44%
Total	**16,97%**

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Leslie Vargas

Como se observa la TMAR calculada es de 16,97% y es la que se utilizará para determinar el VAN de la proyección.

6.3.6.2 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)[36]

El VAN de un proyecto de inversión, es el valor de los flujos de fondos actualizados al momento de la inversión.

[36] MIRANDA. (2005). ***Gestión de proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación financiera.*** Bogotá: MM Editores.

Para traer los flujos de efectivo al día de hoy, se necesita aplicar una determinada tasa de descuento (TMAR) compuesta por, la tasa activa, la tasa de inflación y una tasa de premio al riesgo de la inversión.

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+TMAR)^n} + \frac{FF_2}{(1+TMAR)^n} + \cdots + \frac{F_n}{(1+TMAR)^n}$$

Donde:

FF = Flujo de Efectivo de cada período

n = Número de períodos

TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento o Tasa de descuento.

FF0 = Flujo de efectivo año 0

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una TMAR de 16,67% que se calculó en base a la inflación a octubre de 2012, la tasa activa promedio de los bancos y un premio al riesgo.

Se efectuó un cálculo del VAN en base al flujo neto de efectivo sin considerar la implementación de las estrategias, es decir únicamente con los supuestos considerados para las proyecciones en base a la información histórica, y se lo comparó con el VAN del flujo neto de efectivo incluyendo los efectos que se tendrá al implementar las estrategias.

El resultado se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 60 – Cálculo del VAN

CALCULO DEL VAN						
	2013	2014	2015	2016	2017	VAN
Flujo Neto Generado sin Estrategias	167701,11	134423,92	81801,19	-14769,59	-197209,50	194778,74
Flujo Neto Generado con Estrategias	164551,42	143889,91	92399,35	144787,13	54034,22	405603,79

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Interpretación: Como se puede evidenciar al momento de implementar las estrategias planteadas existe una mejora en el Valor Actual Neto de los flujos de los cinco años de análisis debido al impacto en las ventas que se tendrá.

6.3.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto.

Este porcentaje es la tasa de interés con la cual el VAN se reduce a cero, es decir cuánto el proyecto entrega a sus inversionistas con respecto a la inversión realizada.

Para el cálculo de la TIR se tomó en cuenta para el periodo 0 la inversión total que se realizará en la ejecución de las estrategias, y para los

posteriores periodos se calculó la brecha entre los flujos calculados sin proyectos y los flujos calculados con la implementación de las estrategias, esto debido a que para poder obtener un cálculo más acertado se debe tomar únicamente los excedentes o gastos netos que se obtendrán por la ejecución de las estrategias.

Tabla 61 – Cálculo del TIR

CALCULO DE LA TIR					
Años	**Flujo sin Estrategias**	**Flujo con Estrategias**	**Variación**	**Flujo Neto**	**TIR**
0	0,00	0,00	0,00	-42100,00	68%
1	167701,11	164551,42	-3149,69	-3149,69	
2	134423,92	143889,91	9465,99	9465,99	
3	81801,19	92399,35	10598,16	10598,16	
4	-14769,59	144787,13	159556,72	159556,72	
5	-197209,50	54034,22	251243,72	251243,72	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leslie Vargas

Interpretación: Con lo expuesto se obtuvo una TIR de 68%, que comparándola con la TMAR de 16,97% refleja que la aplicación de herramientas de marketing estratégico planteado es viable.

Como conclusión del presente capítulo, la propuesta de ejecución de estrategias diseñada, plantea una manera viable de generar beneficios para la empresa. Es sumamente importante que la empresa tome acciones correctivas para que se le facilite surgir en su camino al desarrollo tomando decisiones acertadas, el estudio expuesto con el análisis de cuentas de estados financieros permite presentar a la empresa un panorama proyectado, con lo que el gerente tendrá presente la necesidad de cambios actuales para trabajar en un mejor futuro administrativo,

financiero y de marketing, teniendo la posibilidad de convertirse en una empresa más sólida.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La industria de lubricantes es sensible a las variaciones de precio del crudo a nivel mundial y ahora con la presencia de la refinería de PDVSA en el país, la situación se complica para la empresa DISVAC porque los productos de la marca VALVOLINE que comercializa no se producen en el país, sino que sus insumos son importados para ser envasados nacionalmente, con lo cual los costos son más altos que los de su competencia.

- Después de realizar el análisis de la situación interna de la empresa, se detectaron falencias en las áreas administrativa, contable y de ventas por lo que se determinó que estas debilidades bloquean el flujo de información y no permiten el desarrollo de la organización.

- Con el análisis de la mezcla de marketing se pudo determinar que DISVAC al ser empresa comercializadora no tiene control sobre el diseño del producto, pero utiliza un precio de comercialización apropiado, la plaza es aprovechada mediante el canal de distribución directo con los minoristas pero el mercado no es cubierto totalmente y las estrategias de promoción han dado resultado pero representan costos altos para la empresa. Por lo que las estrategias formuladas presentan una solución para la organización.

- Las estrategias seleccionadas para DISVAC, han sido formuladas después de realizar un estudio exhaustivo de la situación interna y externa de la organización, para formular estrategias administrativas, y adicionalmente con el análisis de la mezcla de marketing se formularon estrategias específicas en ésta área; por lo cual se puede concluir que los resultados del presente proyecto contribuirán al mejoramiento del desempeño de la organización.

- La propuesta de Ejecución de Estrategias es una guía para que la organización pueda aplicar los resultados de las estrategias en su gestión, para lo cual se hicieron tres grupos de estrategias para ser aplicados en los tres próximos años, esto con el objetivo de que la organización pueda asumir los gastos que representa su ejecución sin necesidad de adquirir un préstamo.

- Al realizar el análisis financiero de la propuesta de ejecución se determinó que la inversión en cada estrategia influye en las tasas de crecimiento anuales que se estimaron para realizar las proyecciones; es así que se incrementaron los ingresos por ventas y se disminuyeron otras cuentas de costos, con lo cual se mejoró la rentabilidad durante el período de aplicación de las estrategias.

- Al calcular el VAN se obtuvo un valor positivo equivalente a $405.603,79, con lo que se puede concluir la mejora en la rentabilidad de la empresa al aplicar las estrategias planteadas; mientras que cuando se realizó la proyección del Estado de Resultados sin considerar las estrategias se observó una disminución anual de las utilidades, inclusive generando valores negativos en los últimos años; lo que indica que la empresa independientemente de los beneficios que le

puedan brindar las estrategias planteadas, debe tomar acciones para evitar un deterioró de sus utilidades a futuro. Por otra parte ses obtuvo una TIR equivalente al 68% que supera a la TMAR igual a 16,97%; lo que señala que el proyecto de la ejecución de estrategias es viable.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa DISVAC realice una revisión de los recursos con los que cuenta para que pueda aplicar las estrategias formuladas y que la aplicación de las mismas, no afecte en su desempeño.

- Se deben analizar los resultados de este proyecto para que la dirección de la empresa revise los procesos de comercialización y proponga un mejoramiento y estandarización de los mismos para que de esta forma se genere sinergia en la empresa y se utilicen los recursos de manera eficiente con el objetivo de mejorar la rentabilidad.

- Se recomienda que la empresa considere la posibilidad de invertir en un sistema administrativo financiero que facilite el manejo de información y de esta manera contar con información actualizada para que el Gerente pueda tomar decisiones oportunas y efectivas.

- Con “El Plan de Acción de Estrategias” se plantearon indicadores de gestión para medir el desempeño de sus acciones y el cumplimiento de metas

propuestas por lo que es importante revisar los indicadores periódicamente para verificar el cumplimiento de las estrategias.

- Es importante que la empresa revise el Plan de Ejecución de las estrategias antes de aplicarlas y que realice los ajustes respectivos para que actualice los costos de las mismas y adicionalmente las estrategias se adapten a la realidad de la organización al momento de su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. ASENJO, B. R. (s.f.). ***Diccionario de Marketing.*** Pirámide.
2. D'ASTOUS, A.; SANABRIA, R., y SIGUÉ, S. (2003). ***Investigación de Mercados.*** Bogotá: Editorial Norma.
3. DAVID, F. (2008). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México: Pearson Educación.
4. DÍEZ DE CASTRO, E.; GARCÍA, J. y JIMÉNEZ, M. (2001). ***Administración y Dirección.*** McGraw-Hill.
5. DISVAC. (2010). ***Reglamento interno de Trabajo.*** Quito.
6. FERNÁNDEZ, Ángel. (2004). ***Investigación y Técnicas de Mercado.*** Madrid: 2ª Edición.
7. FERRELL, O. y HARTLINE, M. D. (2006). ***Estrategia de Marketing.*** Cengage Learning Editores.
8. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003). ***Fundamentos de Marketing.*** México: Pearson Educación.
9. KOTLER, P. y LANE KELLER, K. (2006). ***Dirección de Marketing.*** Mexico: Pearson Educación.
10. KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000). ***Dirección de marketink.*** Madrid: Pearson Educación SA.
11. LAMBIN, J. J. (1995). ***Marketing Estratégico.*** McGraw-Hill.
12. MINTZBERG, H.; QUINN, J. y VOYER, J. (1997). ***El proceso estratégico; conceptos, contextos y casos.*** Prentice Hall.
13. MURIA, J. y GIL, R. (1998). ***Preparación, Tabulación y Análisis de Encuestas para Directivos.*** Madrid: ESIC.
14. ROCHE, C. y CASTRO, M. (s.f.). ***Dirección Comercial II.*** Recuperado el Noviembre de 2011.

15. SERNA, Humberto. (1998). ***Gerencia Estratégica.*** 8ª Edición.

16. STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT, D. (s.f.). ***Administración.*** Mexico: Pearson Eduación.

17. TOCA TORRES, C. E. (2009). ***Fundamentos del Marketing: guía para su estudio y comprensión.*** Bogotá: Universidad del Rosario.

18. VICUÑA, S. (2007). ***El plan de marketing en la práctica.*** ESIC Editorial.

19. VILLACORTA TILVE, M. (2010). ***Introducción al Marketing Estratégico.***

20. VIVANCO, Manuel. (2005). ***Muestreo Estadístico, Diseño y Aplicaciones.*** Santiago: Editorial Universitaria.

Páginas de Internet:

1. ALMIRÓN CARTIER, A. (Abril de 2010). Fullblog. Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://alejandralmiron.fullblog.com.ar/estrategias-de-marketing-en-el-ciclo-de-vida-del-p.html].

2. ARIAS, M.; VARGAS, K. y YÉPEZ, J. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8335/1/Proyecto%20de%20Producci%C3%B3n%20y%20Comercializaci%C3%B3n%20de%20un%20Lubricante.pdf].

3. BALANZA COMERCIAL. ***Dirección de Estadística.*** (Noviembre de 2011). Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201111.pdf].

4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***La inflación.*** Tomado de: [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion].

5. BANCO MUNDIAL. (s.f.). ***Banco Mundial.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,menuPK:64058517~pagePK:64057857~piPK:64057865~theSitePK:263702,00.html].

6. CALDAS, J. (Noviembre de 2008). ***Scribd.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://es.scribd.com/doc/8404051/Estrategia-de-Posicionamiento-de-Marca].

7. CARRETO, J. (Diciembre de 2009). ***Prof. Julio Carreto (Universidad Jannette Klein)***. Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://profecarreto.blogspot.com/2009/12/estrategia-de-plaza-distribucion.html].

8. CEF.- MARKETING XXI. (s.f.). ***CEF.- Marketing XXI.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm].

9. CRECE NEGOCIOS. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.crecenegocios.com/publicidad-online/].

10. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Noviembre de 2011). ***Dirección de Estadística Económica.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf].

11. EDUCACIÓN VIRTUAL. (s.f.). ***Educación Virtual.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://educacionvirtuall.blogspot.com/2007/04/qu-son-las-comunidades-virtuales.html].

12. GARELLANO, M. V. (Julio de 2010). ***Visión Económica.*** Recuperado el Junio de 2011, de [http://maricuevas.wordpress.com/2010/07/17/la-matriz-de-crecimiento-participacion-bcg/].

13. ECUADOR. INEC. (Octubre de 2011). ***INEC.*** Recuperado el Octubre de 2011, de [http://www.inec.gov.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=download&id=1156&chk=894d056edc95f19f01eb09c9b4a8f062&no_html=1&lang=es].

14. INFOMIPYME. (s.f.). ***Marketing.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm].

15. MI TECNOLÓGICO. (2010). Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiasDePlaza].

16. MORAÑO, X. (Octubre de 2010). ***Marketing & consumo.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html].

17. MUZAURIETA, D. y SÁNCHEZ, R. (Octubre de 2004). ***Los procesos y su modelación como instrumento para mayor eficacia, eficiencia y satisfacción.*** Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de GESTIOPOLIS: [http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm].

18. ONLINE MARKETING LATAM. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.onlinemarketinglatam.com/group/marketingdirecto?xg_source=activity].

19. PAZ, K. y TORRES, M. (s.f.). ***Universidad Rafael Landívar.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf].

20. PDVSA. (Junio de 2011). Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.pdv.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenuprinc.tpl.html&newsid_temas=11].

21. PRECIOPETROLEO. (Noviembre de 2011). Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de [http://www.preciopetroleo.net/].

22. REYNOSO, G. (Noviembre de 2010). ***Desarrollo de Web.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.desarrollodeweb.com.ar/blog/diseno-y-desarrollo-web/348-sitios-web-preparados-para-marketing-online].

23. ROCHE, C. y CASTRO, M. (s.f.). ***Dirección Comercial II.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=estrategias%20de%20ciclo%20de%20vida%20del%20producto&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uam.es%2Fpersonal_pdi%2Feconomicas%2Fjavierg%2Fdocencia%2FDerecho%2FTema%25208.doc&ei=BtTcTrCgMMni2QXt].

24. SLIDE SHARE. (Enero de 2011). ***Canales de Marketing.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.slideshare.net/rosita2605/cap-9-canales-de-marketing-y-emarketing].

25. TEXACO. (s.f.). ***Lubrilandia.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.lubrilandia.com.ar/Texaco/gama_de_productos/automotrices/motores_nafteros_y_diesel_ligeros/havoline_energy.htm].

26. THOMPSON, I. (Enero de 2007). ***Promonegocios.*** Recuperado el Diciembre de 2011, de [http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html].

27. TIGGRES. (s.f.). ***Herramientas Comercio Exterior.*** Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://www.tiggres.com/herramientas/comercio-exterior/%C2%BFque-es-el-atpdea.html].

28. TRIPOD. (Octubre de 1997). Recuperado el Noviembre de 2011, de [http://michelt.tripod.com/curmerc/Unidad7.htm].

ANEXOS

ANEXO 1

LISTA DE PRODUCTOS VALVOLINE POR CATEGORÍA

CÓDIGO	NOMBRE	MEDIDA
LUBRICANTES PARA MOTOS Y MOTORES FUERA DE BORDA		
PTAU2TCYCLE0025	2 CYCLE TCW-3 (LT)	LT
PTAU2TCYCLE0500	2 CYCLE TCW-3 (BL)	CN
PTAU2TCYCLE5500	2 CYCLE TCW-3 (TQ)	TQ
PTAU2TCYTCW0025	2 CYCLE OUTBOARD TCW (LT)	LT
PTAU2TCYTCW0550	2 CYCLE OUTBOARD TCW (TQ)	TQ
PTAU2TST0000025	SUPER 2 T TC (LT)	LT
PTAU2TST0000100	SUPER 2 T TC (GL)	GL
PTAU2TST0000500	SUPER 2 T TC (BL)	CN
PTAU2TST0001000	SUPER 2 T TC (CP)	CP
PTAU2TST0005500	SUPER 2 T TC (TQ)	TQ
PTAU4TMT2500025	TRICIMOTO SAE 25W50 (LT)	LT
PTAU4TMT2505500	TRICIMOTO SAE 25W50 (TQ)	TQ
PTAU4TMT5000025	TRICIMOTO SAE 50 (LT)	LT
PTAU4TMT5005500	TRICIMOTO SAE 50 (TQ)	TQ
PTAU4TST0000025	4 STROKE 20W50 (LT)	LT
PTAU4TST0005500	4 STROKE 20W50 (TQ)	TQ
LUBRICANTES PARA MOTORES A DIESEL		
PTAUDI1030I0500	VALVODIESEL SAE 10W30 CI-4 (BL)	CN
PTAUDI1030I5500	VALVODIESEL SAE 10W30 CI-4 (TQ)	TQ
PTAUDI1540I0025	VALVODIESEL SAE 15W40 CI-4 (LT)	LT
PTAUDI1540I0100	VALVODIESEL SAE 15W40 CI-4 (GL)	GL
PTAUDI1540I0250	VALVODIESEL SAE 15W40 CI-4 (BL 2.5)	CO
PTAUDI1540I0500	VALVODIESEL SAE 15W40 CI-4 (BL)	CN
PTAUDI1540I5500	VALVODIESEL SAE 15W40 CI-4 (TQ)	TQ
PTAUDID00100500	VALVODIESEL SAE 10W CF (BL)	CN
PTAUDID00105500	VALVODIESEL SAE 10W CF (TQ)	TQ
PTAUDID00300500	VALVODIESEL SAE 30 CF (BL)	CN
PTAUDID00305500	VALVODIESEL SAE 30 CF (TQ)	TQ
PTAUDID00400100	VALVODIESEL SAE 40 CF (GL)	GL
PTAUDID00400250	VALVODIESEL SAE 40 CF (BL 2.5)	CO
PTAUDID00400500	VALVODIESEL SAE 40 CF (BL)	CN
PTAUDID00405500	VALVODIESEL SAE 40 CF (TQ)	TQ
PTAUDID00500500	VALVODIESEL SAE 50 CF (BL)	CN
PTAUDID00505500	VALVODIESEL SAE 50 CF (TQ)	TQ
PTAUDID15400025	VALVODIESEL SAE 15W40 CH-4 (LT)	LT
PTAUDID15400100	VALVODIESEL SAE 15W40 CH-4 (GL)	GL
PTAUDID15400250	VALVODIESEL SAE 15W40 CH-4 (BL 2.5)	CO
PTAUDID15400500	VALVODIESEL SAE 15W40 CH-4 (BL)	CN
PTAUDID15405500	VALVODIESEL SAE 15W40 CH-4 (TQ)	TQ
PTAUDID25500025	VALVODIESEL SAE 25W50 CF (LT)	LT
PTAUDID25500100	VALVODIESEL SAE 25W50 CF (GL)	GL
PTAUDID25500250	VALVODIESEL SAE 25W50 CF (BL 2.5)	CO

CÓDIGO	NOMBRE	MEDIDA
PTAUDID25500500	VALVODIESEL SAE 25W50 CF (BL)	CN
PTAUDID25505500	VALVODIESEL SAE 25W50 CF (TQ)	TQ
PTAUDID25640025	VALVODIESEL XV SAE 25W60 CF-4 (LT)	LT
PTAUDID25640100	VALVODIESEL XV SAE 25W60 CF-4 (GL)	GL
PTAUDID25640250	VALVODIESEL XV SAE 25W60 CF-4 BL2.5	CO
PTAUDID25640500	VALVODIESEL XV SAE 25W60 CF-4 (BL)	CN
PTAUDID25645500	VALVODIESEL XV SAE 25W60 CF-4 (TQ)	TQ
PTAUDIDD0400500	VALVODIESEL DD SAE 40 CF2 (BL)	CN
PTAUDIDD0405500	VALVODIESEL DD SAE 40 CF2 (TQ)	TQ
PTAUDIDPBG00500	PREMIUN BLUE GEO SAE 15W40 (BL)	CN
PTAUDIDPBG05500	PREMIUN BLUE GEO SAE 15W40 (TQ)	TQ
PTAUDIDPBJ40500	PREMIUN BLUE E SAE 15W40 CJ-4/SM	CN
PTAUDIDPBJ45500	PREMIUM BLUE E SAE 15W40 CJ-4/SM	TQ
PTAUDIDPREM0100	PREMIUN BLUE SAE 15W40 CI-4(GL)	GL
PTAUDIDPREM0500	PREMIUM BLUE SAE 15W40 CI-4 (BL)	CN
PTAUDIDPREM5500	PREMIUM BLUE SAE 15W40 CI-4 (TQ)	TQ
PTAUDIVMX405500	VALVOMEX DD SAE 40 (TQ)	TQ
LUBRICANTES SEMI - SINTETICOS (7.000 KM.)		
PTAUGAB10SM0025	BLENDPOWER SAE 10W30 SM(LT)	LT
PTAUGAB10SM0100	BLENDPOWER SAE 10W30 SM(GL)	GL
PTAUGAB10SM5500	BLENDPOWER SAE 10W30 SM (TQ)	TQ
PTAUGAB20SM0025	BLENDPOWER SAE 20W50 SM(LT)	LT
PTAUGAB20SM0100	BLENDPOWER SAE 20W50 SM(GL)	GL
PTAUGAB20505500	BLENDPOWER SAE 20W50 SL/CF (TQ)	TQ
LUBRICANTES PARA MOTORES A GAS		
PTAUGAG20500025	GAS POWER SAE 20W50 SL (LT)	LT
PTAUGAG20500100	GAS POWER SAE 20W50 SL (GL)	GL
PTAUGAG20505500	GAS POWER SAE 20W50 SL (TQ)	TQ
PTAUGAGAS400025	GAS POWER SAE 40 SG (LT)	LT
PTAUGAGAS400100	GAS POWER SAE 40 SG (GL)	GL
PTAUGAGAS405500	GAS POWER SAE 40 SG (TQ)	TQ
LUBRICANTES PARA MOTORES A GASOLINA		
PTAUGAM00400025	MAXPOWER SAE 40 SG/CF (LT)	LT
PTAUGAM00400100	MAXPOWER SAE 40 SG/CF (GL)	GL
PTAUGAM00405500	MAXPOWER SAE 40 SG/CF (TQ)	TQ
PTAUGAM20500025	MAXPOWER SAE 20W50 SL/CF (LT)	LT
PTAUGAM20500100	MAXPOWER SAE 20W50 SL/CF (GL)	GL
PTAUGAM20505500	MAXPOWER SAE 20W50 SL/CF (TQ)	TQ
PTAUGAR00400025	RACING SAE 40 SG (LT)	LT
PTAUGAR00400100	RACING SAE 40 SG (GL)	GL
PTAUGAR00400110	RACING SAE 40 SG (GL M)	GL
PTAUGAR00400500	RACING SAE 40 SG (BL)	CN
PTAUGAR00405500	RACING SAE 40 SG (TQ)	TQ
PTAUGAR10300025	RACING SAE 10W30 SL (LT)	LT
PTAUGAR10300100	RACING SAE 10W30 SL (GL)	GL
PTAUGAR10300500	RACING SAE 10W30 SL (BL)	CN
PTAUGAR10305500	RACING SAE 10W30 SL (TQ)	TQ
PTAUGAR20500025	RACING SAE 20W50 SL (LT)	LT
PTAUGAR20500100	RACING SAE 20W50 SL (GL)	GL
PTAUGAR20500110	RACING SAE 20W50 SL (GL M)	GL
PTAUGAR20500500	RACING SAE 20W50 SL (BL)	CN

CÓDIGO	NOMBRE	MEDIDA
PTAUGAR20505500	RACING SAE 20W50 SL (TQ)	TQ
LUBRICANTES PARA TRANSMISIONES AUTOMATICAS		
PTAUHIATFD20025	ATF DEXRON II (LT)	LT
PTAUHIATFD20100	ATF DEXRON II (GL)	GL
PTAUHIATFD20500	ATF DEXRON II (BL)	CN
PTAUHIATFD25500	ATF DEXRON II (TQ)	TQ
PTAUHIATFD30025	ATF DEXRON III (LT)	LT
PTAUHIATFD30500	ATF DEXRON III (BL)	CN
PTAUHIATFD35500	ATF DEXRON III (TQ)	TQ
LUBRICANTES PARA TRANSMISIONES MANUALES		
PTAUTRH75800025	H.P. GEAR OIL SAE 75W80 GL-5 (LT)	LT
PTAUTRH75800100	H.P. GEAR OIL SAE 75W80 GL-5 (GL)	GL
PTAUTRH75800500	H.P. GEAR OIL SAE 75W80 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRH75805500	H.P. GEAR OIL SAE 75W80 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRH75900500	H.P. GEAR OIL SAE 75W90 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRH75905500	H.P. GEAR OIL SAE 75W90 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRH80900025	H.P. GEAR OIL SAE 80W90 GL-5 (LT)	LT
PTAUTRH80900100	H.P. GEAR OIL SAE 80W90 GL-5 (GL)	GL
PTAUTRH80900500	H.P. GEAR OIL SAE 80W90 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRH80905500	H.P. GEAR OIL SAE 80W90 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRH85140025	H.P. GEAR OIL SAE 85W140 GL-5 (LT)	LT
PTAUTRH85140100	H.P. GEAR OIL SAE 85W140 GL-5 (GL)	GL
PTAUTRH85140500	H.P. GEAR OIL SAE 85W140 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRH85145500	H.P. GEAR OIL SAE 85W140 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRHL0900100	HIDRO LUBE GEAR SAE 90 GL-4 (GL)	GL
PTAUTRHL0900500	HIDRO LUBE GEAR SAE 90 GL-4 (BL)	CN
PTAUTRHL0905500	HIDRO LUBE GEAR SAE 90 GL-4 (TQ)	TQ
PTAUTRHL1400100	HIDRO LUBE GEAR SAE 140 GL-4 (GL)	GL
PTAUTRHL1400500	HIDRO LUBE GEAR SAE 140 GL-4 (BL)	CN
PTAUTRHL1405500	HIDRO LUBE GEAR SAE 140 GL-4 (TQ)	TQ
PTAUTRHP0900025	H.P. GEAR OIL SAE 90 GL-5 (LT)	LT
PTAUTRHP0900500	H.P. GEAR OIL SAE 90 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRHP0905500	H.P. GEAR OIL SAE 90 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRHP1400025	H.P. GEAR OIL SAE 140 GL-5 (LT)	LT
PTAUTRHP1400500	H.P. GEAR OIL SAE 140 GL-5 (BL)	CN
PTAUTRHP1405500	H.P. GEAR OIL SAE 140 GL-5 (TQ)	TQ
PTAUTRTA10W0500	TRANSMISION TO-4 SAE 10W (BL)	CN
PTAUTRTA10W5500	TRANSMISION TO-4 SAE 10W (TQ)	TQ
PTAUTRTRA300500	TRANSMISION TO-4 SAE 30 (BL)	CN
PTAUTRTRA305500	TRANSMISION TO-4 SAE 30 (TQ)	TQ
PTAUTRTRA500500	TRANSMISION TO-4 SAE 50 (BL)	CN
PTAUTRTRA505500	TRANSMISION TO-4 SAE 50 (TQ)	TQ
PTFHTRAGRIC0500	UNITRAC FLUID (BL)	CN
PTFHTRAGRIC5500	UNITRAC FLUID (TQ)	TQ
GRASAS NACIONALES		
PTGRNACHASI0035	CHASIS W.R.NLGI 2 (BL)	CN
PTGRNACHASI0400	CHASIS W.R.NLGI 2 (TQ)	TQ
PTGRNAOPG100035	OPEN GEAR 1000 (BL)	CN
PTGRNAOPG100400	OPEN GEAR 1000 (TQ)	TQ
PTGRNAPROTC0500	VALVOLINE PROTECTOR COATING (BL)	CN
PTGRNAPROTC5500	VALVOLINE PROTECTOR COATING (TQ)	TQ

CÓDIGO	NOMBRE	MEDIDA
PTGRNASUHD20035	SUPER HD NLGI 2 (BL)	CN
PTGRNASUHD20400	SUPER HD NLGI 2 (TQ)	TQ
LUBRICANTES INDUSTRIALES: HIDRAULICOS		
PTINHIH00320500	AW HIDRAULIC ISO 32 (BL)	CN
PTINHIH00325500	AW HIDRAULIC ISO 32 (TQ)	TQ
PTINHIH00460500	AW HIDRAULIC ISO 46 (BL)	CN
PTINHIH00465500	AW HIDRAULIC ISO 46 (TQ)	TQ
PTINHIH00680250	AW HIDRAULIC ISO 68 (BL 2.5)	CO
PTINHIH00680500	AW HIDRAULIC ISO 68 (BL)	CN
PTINHIH00685500	AW HIDRAULIC ISO 68 (TQ)	TQ
PTINHIH01000500	AW HIDRAULIC ISO 100 (BL)	CN
PTINHIH01005500	AW HIDRAULIC ISO 100 (TQ)	TQ
PTINHIH01500500	AW HIDRAULIC ISO 150 (BL)	CN
PTINHIH01505500	AW HIDRAULIC ISO 150 (TQ)	TQ
LUBRICANTES INDUSTRIALES: ENGRANAJES		
PTINTRIG0680500	IND.GEAR OIL ISO 68 (BL)	CN
PTINTRIG0685500	IND.GEAR OIL ISO 68 (TQ)	TQ
PTINTRIG1000500	IND.GEAR OIL ISO 100 (BL)	CN
PTINTRIG1005500	IND.GEAR OIL ISO 100 (TQ)	TQ
PTINTRIG1500500	IND.GEAR OIL ISO 150 (BL)	CN
PTINTRIG1505500	IND.GEAR OIL ISO 150 (TQ)	TQ
PTINTRIG2200500	IND.GEAR OIL ISO 220 (BL)	CN
PTINTRIG2205500	IND.GEAR OIL ISO 220 (TQ)	TQ
PTINTRIG3200500	IND.GEAR OIL ISO 320 (BL)	CN
PTINTRIG3205500	IND.GEAR OIL ISO 320 (TQ)	TQ
PTINTRIG4600500	IND.GEAR OIL ISO 460 (BL)	CN
PTINTRIG4605500	IND.GEAR OIL ISO 460 (TQ)	TQ
LUBRICANTES INDUSTRIALES: TURBINAS		
PTINTUTU0460500	TURBINE ISO 46 (BL)	CN
PTINTUTU0465500	TURBINE ISO 46 (TQ)	TQ
PTINTUTU0680500	TURBINE ISO 68 (BL)	CN
PTINTUTU0685500	TURBINE ISO 68 (TQ)	TQ
PTINTUTU1000500	TURBINE ISO 100 (BL)	CN
PTINTUTU1005500	TURBINE ISO 100 (TQ)	TQ
PTINTUTU1500500	TURBINE ISO 150 (BL)	CN
PTINTUTU1505500	TURBINE ISO 150 (TQ)	TQ
PTINTUTU2200500	TURBINE ISO 220 (BL)	CN
PTINTUTU2205500	TURBINE ISO 220 (TQ)	TQ
PTINTUTU3200500	TURBINE ISO 320 (BL)	CN
PTINTUTU3205500	TURBINE ISO 320 (TQ)	TQ
LUBRICANTES INDUSTRIALES: ESPECIALES		
PTSPECPARAY0500	PARAFINIC 110 (BL)	CN
PTSPECPARAY5500	PARAFINIC 110 (TQ)	TQ
PTSPECPROHD0500	PROMAX HD CUTTING OIL (BL)	CN
PTSPECPROHD5500	PROMAX HD CUTTING OIL (TQ)	TQ
PTSPECPROMA0500	PROMAX (BL)	CN
PTSPECPROMA5500	PROMAX (TQ)	TQ
PTSPECQUENC0500	QUENCH OIL Q-42 (BL)	CN
PTSPECQUENC5500	QUENCH OIL Q-42 (TQ)	TQ
PTSPECRO1500500	ROCK DRILL 150 (BL)	CN
PTSPECRO1505500	ROCK DRILL 150 (TQ)	TQ

CÓDIGO	NOMBRE	MEDIDA
PTSPECVPL200500	VALVO PLAST 20 (BL)	CN
PTSPECVPL205500	VALVO PLAST 20 (TQ)	TQ
PTSPECVRP100500	VALVORUST PREVENT ISO 10 (BL)	CN
PTSPECVRP105500	VALVORUST PREVENT ISO 10 (TQ)	TQ
PTSPECVTERM0500	VALVOTERM (BL)	CN
PTSPECVTERM5500	VALVOTERM (TQ)	TQ
PTSPECVTEX00500	VALVOTEX (BL)	CN
PTSPECVTEX05500	VALVOTEX (TQ)	TQ
PTSPECWL0680500	WAYLUBE ISO 68 (BL)	CN
PTSPECWL0685500	WAYLUBE ISO 68 (TQ)	TQ
PTSPECWL2200500	WAYLUBE ISO 220 (BL)	CN
PTSPECWL2205500	WAYLUBE ISO 220 (TQ)	TQ

ANEXO 2

REPORTE DE VENTAS 2009, 2010 Y 2011 DE LOS DISTRIBUIDORES DE LA EMPRESA LUBRIVAL

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

LyA 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
10.566,50	11.012,00	13.434,50	10.934,00	12.776,50	12.372,50	11.100,00	14.015,50	14.195,00	11.929,00	12.303,00	15.936,00	150.574,50
	11.671,00			12.027,67			13.103,50			13.389,33		
					12.547,88							

LyA 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
16.059,00	10.831,00	15.413,50	10.161,00	10.961,00	14.267,50	22.928,50	13.346,00	8.247,00	10.761,00	13.648,50	11.470,00	158.094,00
	14.101,17			11.796,50			14.840,50			11.959,83		
					13.174,50							4,99%

51,98%

LyA 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	15.364,00	14.674,50	11.595,50	10.086,00	10.924,50	12.269,50	12.941,00	13.052,50	11.044,00	12.753,00	9.850,50	0,00	134.555,00
TOTAL VENDIDO		41.634,00			33.280,00			37.037,50			22.603,50		
BASE TRIM.		40.000,00			42.000,00			42.000,00			40.000,00		
CUMPL. %		104,09%			79,24%			88,18%			56,51%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						13.878,00							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

N. Llerena 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
2.597,00	3.813,00	1.855,00	3.782,00	2.912,50	3.416,50	4.093,50	3.310,50	2.598,50	2.964,00	2.389,50	2.063,50	35.795,50
	2.755,00			3.370,33			3.334,17			2.472,33		
					2.982,96							

N. Llerena 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
2.452,00	3.523,50	2.683,00	2.215,00	1.820,50	3.378,00	4.253,00	2.865,00	2.870,00	2.553,00	1.218,00	1.545,00	31.376,00
	2.886,17			2.471,17			3.329,33			1.772,00		
					2.614,67							-12,35%

-5,58%

N. Llerena 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	3.250,00	5.715,00	3.150,00	1.112,50	2.025,00	55,00	2.716,00	3.344,00	5.339,00	830,00	60,00	0,00	27.596,50
TOTAL VENDIDO		12.115,00			3.192,50			11.399,00			890,00		
BASE TRIM.		12.000,00			12.000,00			12.000,00			12.000,00		
CUMPL. %		100,96%			26,60%			94,99%			7,42%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						4.038,33							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

O. Vargas 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
18.292,00	16.183,00	19.640,00	19.117,50	13.280,00	18.639,00	19.560,50	20.413,50	21.875,00	24.757,00	16.657,00	15.868,00	224.282,50
	18.038,33			17.012,17			20.616,33			19.094,00		
					18.690,21							

O. Vargas 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
20.046,00	15.146,50	18.156,25	12.773,50	14.412,50	24.349,00	22.565,00	17.582,50	13.974,00	18.084,50	19.557,00	17.725,50	214.372,25
	17.782,92			17.178,33			18.040,50			18.455,67		
					17.864,35							-4,42%

9,59%

O. Vargas 2011

ACUMULADO Uio-

ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
22.212,00	16.842,00	10.070,25	22.386,00	20.225,50	21.420,00	22.551,50	23.309,75	17.266,50	19.234,00	7.548,00	0,00	203.065,50
	16.374,75			21.343,83			21.042,58			8.927,33		
					16.922,13							

O. Vargas UIO 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	15.606,00	12.957,50	5.278,00	17.022,00	15.507,50	17.907,50	14.546,50	20.418,00	13.058,50	13.584,00	5.672,00	0,00	151.557,50
TOTAL VENDIDO		33.841,50			50.437,00			48.023,00			19.256,00		
BASE TRIM.		46.000,00			48.000,00			48.000,00			46.000,00		
CUMPL. %		73,57%			105,08%			100,05%			41,86%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						11.280,50							

O. Vargas GYE 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	6.606,00	3.884,50	4.792,25	5.364,00	4.718,00	3.512,50	8.005,00	2.891,75	4.208,00	5.650,00	1.876,00	0,00	51.508,00
TOTAL VENDIDO		15.282,75			13.594,50			15.104,75			7.526,00		
BASE TRIM.		12.000,00			12.000,00			12.000,00			12.000,00		
CUMPL. %		127,36%			113,29%			125,87%			62,72%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						5.094,25							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

Emproservis 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
4.230,00	5.637,00	11.088,00	9.941,00	7.792,00	5.197,00	7.711,00	9.569,00	10.231,00	13.694,00	17.290,00	15.303,00	117.683,00
	6.985,00			7.643,33			9.170,33			15.429,00		
					9.806,92							

Emproservis 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
13.765,00	8.942,00	12.875,00	6.094,50	11.683,00	16.404,00	21.459,00	17.143,00	5.820,00	5.782,50	10.929,00	12.300,00	143.197,00
	11.860,67			11.393,83			14.807,33			9.670,50		
					11.933,08							21,68%

225,41%

Emproservis 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	14.232,50	15.835,00	15.087,00	19.934,50	14.429,00	12.759,50	6.822,50	15.213,00	5.100,00	18.480,00	6.757,50	0,00	144.650,50
TOTAL VENDIDO		45.154,50			47.123,00			27.135,50			25.237,50		
BASE TRIM.		37.000,00			39.000,00			39.000,00			37.000,00		
CUMPL. %		122,04%			120,83%			69,58%			68,21%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						15.051,50							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

Codepartes 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
20.139,50	13.587,00	16.922,75	14.171,50	17.679,50	20.290,50	17.816,50	15.558,00	19.004,00	16.805,50	19.911,50	14.712,00	206.598,25
	16.883,08			17.380,50			17.459,50			17.143,00		
					17.216,52							

Codepartes 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
16.030,00	18.203,00	16.595,00	17.271,50	14.745,00	19.956,50	23.505,50	16.097,00	16.391,50	11.547,50	20.150,50	8.915,00	199.408,00
	16.942,67			17.324,33			18.664,67			13.537,67		
					16.617,33							-3,48%

-20,41%

Codepartes 2011

ACUMULADO Uio-

ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
19.536,00	17.551,00	17.458,50	13.170,50	17.544,00	14.683,00	19.068,50	15.714,00	13.078,50	14.487,50	8.879,50	0,00	171.171,00
	18.181,83			15.132,50			15.953,67			7.789,00		
					14.264,25							

odepartes UIO 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	13.221,50	12.248,50	12.762,50	9.853,50	12.497,50	10.907,50	13.382,50	10.366,50	10.899,00	9.753,50	5.706,00	0,00	121.598,50
TOTAL VENDIDO		38.232,50			33.258,50			34.648,00			15.459,50		
BASE TRIM.		36.000,00			38.000,00			38.000,00			36.000,00		
CUMPL. %		106,20%			87,52%			91,18%			42,94%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						12.744,17							

odepartes GYE 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	6.314,50	5.302,50	4.696,00	3.317,00	5.046,50	3.775,50	5.686,00	5.347,50	2.179,50	4.734,00	3.173,50	0,00	49.572,50
TOTAL VENDIDO		16.313,00			12.139,00			13.213,00			7.907,50		
BASE TRIM.		16.000,00			18.000,00			18.000,00			16.000,00		
CUMPL. %		101,96%			67,44%			73,41%			49,42%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						5.437,67							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

Tecnillanta 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
145,00	345,00	120,00	428,00	108,00	175,00	176,00	579,00	0,00	120,00	0,00	395,00	2.591,00
	203,33			237,00			251,67			171,67		
					215,92							

Tecnillanta 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
210,00	1.291,00	363,00	60,00	0,00	200,00	329,00	245,00	189,00	402,00	0,00	311,00	3.600,00
	621,33			86,67			254,33			237,67		
					300,00							38,94%

44,83%

Tecnillanta 2011

ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
63,00	581,00	75,00	110,00	62,00	55,00	241,00	120,00	445,00	310,00	66,00	0,00	2.128,00
TOTAL VENDIDO	719,00			227,00			806,00			376,00		
BASE TRIM.	300,00			300,00			300,00			300,00		
CUMPL. %	239,67%			75,67%			268,67%			125,33%		
TIEMPO	100,00%			101,11%			34,44%					
					239,67							

VENTAS GALONES DISTRIBUIDOR

Freno Seguro 2009

ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
4.778,50	10.074,00	4.764,00	4.818,00	7.191,50	16.138,50	14.693,50	14.976,00	10.117,00	13.745,50	16.967,50	13.006,50	131.270,50
	6.538,83			9.382,67			13.262,17			14.573,17		
					10.939,21							

Freno Seguro 2010

ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
16.516,00	12.325,50	9.943,50	10.279,00	14.899,00	13.525,00	16.367,50	11.095,00	11.786,00	12.260,00	15.691,50	6.694,50	151.382,50
	12.928,33			12.901,00			13.082,83			11.548,67		
					12.615,21							15,32%

245,63%

Freno Seguro 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	TOTAL
	12.645,50	12.150,50	16.274,50	6.694,00	11.663,00	10.536,50	9.399,00	14.496,50	11.428,00	14.897,50	3.410,50	0,00	123.595,50
TOTAL VENDIDO		41.070,50			28.893,50			35.323,50			18.308,00		
BASE TRIM.		39.000,00			41.000,00			41.000,00			39.000,00		
CUMPL. %		105,31%			70,47%			86,15%			46,94%		
TIEMPO		100,00%			101,11%			34,44%					
						13.690,17							

ANEXO 3

ENCUESTA DE MARKETING EMPRESA DISVAC

ENCUESTA

Objetivo: "Identificar aspectos potenciales de mejora referente al marketing mix en DISVAC".

Cliente:
- Flota ☐
- Retail ☐
- Industria ☐

1. ¿Qué producto consume con mayor frecuencia?

   _____

2. ¿Qué presentación de producto es la que más consume?
   - Litro ☐
   - Galón ☐
   - Media ☐
   - Caneca ☐
   - Tanque ☐

3. ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por DISVAC?
   - Excelente ☐
   - Bueno ☐
   - Regular ☐
   - Malo ☐

4. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en DISVAC?

   _____

   _____

5. ¿Qué facilidades de pago le gustaría recibir?
   - Transferencias Bancarias ☐
   - Efectivo ☐
   - Tarjeta de crédito ☐
   - Crédito Directo ☐
   - Cheque ☐
   - Especifique: _____

6. ¿Qué tipos de promociones debería ofrecer DISVAC?
   - Descuentos en días especiales ☐
   - Descuentos en días específicos ☐
   - Productos adicionales por cantidad de compra ☐
   - Otros ☐
   - Productos promocionales DISVAC por la compra ☐
   - Productos diferentes gratis por cantidad de compra ☐
   - Especifique: _____

7. ¿Qué factor considera usted más importante el momento de adquirir los lubricantes en DISVAC?
   - Precio ☐
   - Calidad ☐
   - Rendimiento ☐
   - Marca ☐

8. Aproximadamente ¿Cuál es su frecuencia de compra?
   - Semanal ☐
   - Quincenal ☐
   - Otros ☐
   - Mensual ☐
   - Trimestral ☐
   - Especifique: _____

9. ¿A través de qué medios le gustaría conocer acerca de DISVAC?
   - Prensa ☐
   - Radio ☐
   - Eventos ☐
   - Otros ☐
   - Internet ☐
   - Folletería ☐
   - Especifique: _____

10. ¿Cree suficiente la promoción generada por Valvoline acerca de sus productos?
    - Si ☐
    - No ☐
    - Por qué: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

ENCUESTA PARA DEMANDA DE CLIENTES POTENCIALES

Objetivo: La presente encuesta pretende identificar clientes potenciales y las preferencias de los mismos en cuanto a la elección de compra de aceites lubricantes y productos relacionados para el cuidado del motor.

Identificación del encuestado:

Nombre del local: _____

Tipo de cliente: Retail ☐ Flota ☐ Industria ☐

Responda las siguientes preguntas:

1. Mencione los lugares MAYORISTAS de venta de lubricantes que usted conozca.

   _____

   _____

2. Mencione el lugar donde usted compra.

   _____

3. ¿Conoce la marca VALVOLINE?

   SI ☐ NO ☐

4. ¿Qué opinión le merece la marca VALVOLINE o su línea de productos?

   _____

   _____

Conoce usted a la empresa Distribuidora de Lubricantes DISVAC?

SI ☐ NO ☐

5. En lo que se refiere a productos para el cuidado de su motor. ¿Qué producto es el que consume mayormente? Calificación (del 1 al 6, siendo 6 el más frecuente y 1 el menos frecuente); frecuencia de consumo del producto; y la presentación de su preferencia.

Producto	**Calificación**	**Frecuencia de consumo**	**Presentación del producto**
Lubricantes		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	Litro ☐ Caneca ☐ Galón ☐ Tanque ☐ Media Caneca ☐
Aditivos		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	12 onz ☐ 24 onz ☐ Otra: _____
Refrigerante		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	Litro ☐ Galón ☐ Otra: _____
Filtros		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	X
Bujías		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	X
Grasas		Semanal ☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Trimestral ☐ Otra: _____	35 lb (Caneca) ☐ 400 lb (Tanque) ☐ Otra: _____

6. Para Usted, ¿qué es lo más importante al momento de adquirir lubricantes? (califique del 1 al 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante)

Precio	☐	Marcas vendidas en el local	☐
Atención	☐	Calidad	☐
Local	☐	Formas de pago	☐
Extras o complementos	☐	Promociones o descuentos	☐
Asesoría Técnica	☐	Rapidez en la entrega	☐

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de una distribuidora de lubricantes?

_____

8. ¿Qué forma de pago prefiere?

A plazos	☐	Transferencia bancaria	☐
Cheque	☐	Tarjeta de crédito	☐
Efectivo	☐		

9. En lo referente a la publicidad de los productos, por favor responda a la tabla que se muestra a continuación:

	Opción 1	**Opción 2**
¿Cuáles son los canales de TV local que más ve?		
¿Cuáles son los canales de cable que más ve?		
¿Cuáles son las frecuencias de radio que más escucha?		
¿Cuáles son los periódicos que más lee?		
¿Cuáles son las revistas que más lee?		
¿Cuáles son las páginas web que más visita?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

ESTADOS DE RESULTADOS 2010, 2011 y 2012 DE LA EMPRESA DISVAC

DISVAC
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	PARCIAL	T O T A L	% REND.
	ACTIVO		802.946,92	100
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		802.266,92	99,92
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		121.721,55	15,16
1.1.1.01.	CAJA BANCOS		121.721,55	15,16
1.1.1.01.01.	CAJAS		116.401,42	14,5
1.1.1.01.01.002	Caja General	10.755,42		1,34
1.1.1.01.01.004	Cheques por Depositar	105.646,00		13,16
1.1.1.01.02.	BANCOS		5.320,13	0,66
1.1.1.01.02.001	Banco del Pichincha Cta.Cte. 3	5.320,13		0,66
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE		573.870,52	71,47
1.1.2.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRA		549.169,98	68,39
1.1.2.01.01.	CUENTAS POR COBRAR QUITO		531.300,50	66,17
1.1.2.01.01.001	Clientes UIO	531.300,50		66,17
1.1.2.01.02.	CUENTAS POR COBRAR GUAYAQUIL		17.869,48	2,23
1.1.2.01.02.001	Clientes GYU	17.869,48		2,23
1.1.2.02.	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLE		-58.823,43	-7,33
1.1.2.02.01.	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLE		-58.823,43	-7,33
1.1.2.02.01.001	Provision Cuentas Incobrables	-58.823,43		-7,33

1.1.2.04.	OTRAS CTAS. POR COBRAR		50.201,02	6,25
1.1.2.04.01.	OTRAS CTAS. POR COBRAR		50.201,02	6,25
1.1.2.04.01.011	Mega-Lub	50.201,02		6,25
1.1.2.05.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE		20.858,43	2,6
1.1.2.05.01.	IVA EN COMPRAS		20.858,43	2,6
1.1.2.05.01.001	12% Compras Locales Netas de B	20.523,61		2,56
1.1.2.05.01.009	Credit Tributario	334,82		0,04
1.1.2.07.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE		12.464,52	1,55
1.1.2.07.01.	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES		7.614,42	0,95
1.1.2.07.01.007	1% Transferencia de Bienes Mue	7.614,42		0,95
1.1.2.07.02.	IMPUESTOS ANTICIPADOS		4.850,10	0,6
1.1.2.07.02.001	Anticipo Impuesto a la Renta E	4.850,10		0,6
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE		106.674,85	13,29
1.1.3.03.	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADO		106.674,85	13,29
1.1.3.03.01.	PRODUCTOS TERMINADOS TARIFA 12		70.738,32	8,81
1.1.3.03.01.001	Mercaderia Aceites UIO	57.973,75		7,22
1.1.3.03.01.002	Mercaderia Aditivos UIO	8.375,54		1,04
1.1.3.03.01.003	Mercaderia Bujias UIO	1.301,15		0,16
1.1.3.03.01.004	Mercaderia Filtros UIO	1.089,71		0,14
1.1.3.03.01.005	Mercaderia Refrigerante UIO	71,13		0,01
1.1.3.03.01.006	Mercaderia Grasas UIO	1.924,06		0,24
1.1.3.03.01.999	Mercaderia Varios UIO	2,98		0
1.1.3.03.02.	PRODUCTOS TERMINADOS TARIFA 12		35.936,53	4,48
1.1.3.03.02.001	Mrecaderia Aceites GYU	35.266,78		4,39
1.1.3.03.02.002	Mercaderia Aditivos GYU	403,65		0,05
1.1.3.03.02.004	Mercaderia Filtros GYU	166,95		0,02
1.1.3.03.02.005	Mercaderia Refrigerante GYU	55,86		0,01
1.1.3.03.02.006	MNercaderia Varios GYU	43,29		0,01

1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		680	0,08
1.2.1.	ACTIVO FIJO		680	0,08
1.2.1.02.	ACTIVO DEPRECIABLE		680	0,08
1.2.1.02.04.	MUEBLES Y ENSERES		1.904,44	0,24
1.2.1.02.04.001	Muebles y Enseres 12%	1.904,44		0,24
1.2.1.02.05.	MAQUINARIA Y EQUIPO		1.722,03	0,21
1.2.1.02.05.001	Maquinaria y Equipo 12%	1.722,03		0,21
1.2.1.02.07.	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTW		8.888,23	1,11
1.2.1.02.07.001	Equipos de Computacion Y Softw	8.888,23		1,11
1.2.1.02.08.	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPOR		53.130,82	6,62
1.2.1.02.08.001	Vehiculos Equipos de Transport	53.130,82		6,62
1.2.1.02.10.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACT		-64.965,52	-8,09
1.2.1.02.10.004	Dep.Acum.Muebles y Enseres	-1.224,44		-0,15
1.2.1.02.10.005	Dep.Acum.Maquinaria y Equipo	-1.722,03		-0,21
1.2.1.02.10.007	Dep.Acum.Equipos de Computacio	-8.888,23		-1,11
1.2.1.02.10.008	Dep.Acum.Vehiculos,Equipos de	-53.130,82		-6,62
	PASIVO Y PATRIMONIO		-802.946,92	-100
2	PASIVOS		-693.620,24	-86,38
2.1.	PASIVO CORRIENTE		-693.620,24	-86,38
2.1.1.	CUENTAS Y DOC.POR PAGAR PROVEE		-655.759,06	-81,67
2.1.1.01.	CUENTAS POR PAGAR LOCALES		-655.759,06	-81,67
2.1.1.01.01.	PROVEEDORES LOCALES		-655.759,06	-81,67
2.1.1.01.01.001	Lubrival	-645.555,24		-80,4
2.1.1.01.01.002	Imagen y Comercio	-8.175,47		-1,02
2.1.1.01.01.003	NGK Bujias	1.298,53		0,16
2.1.1.01.01.005	Ponce Yepez	-4,87		0
2.1.1.01.01.006	Imporfiltro Cia.Ltda	-57,19		-0,01

2.1.1.01.01.009	DORIEU S.A	-2.969,30		-0,37
2.1.1.01.01.021	Estacion de Servicio EL REY	-310,91		-0,04
2.1.1.01.01.028	Frenoseguro Cia Ltda	-399,21		-0,05
2.1.1.01.01.034	PROMESA	-5.496,34		-0,68
2.1.1.01.01.035	Paredes Andino Hugo Ramiro	-985,2		-0,12
2.1.1.01.01.036	El Sabor Manabita	-164,89		-0,02
2.1.1.01.01.999	Proveedores varios	7.061,03		0,88
2.1.4.	OBLIGACIONES CON EL ESTADO		-37.861,18	-4,72
2.1.4.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTAR		-23.724,71	-2,95
2.1.4.01.01.	RETENCION IMPUESTO A LA RENTA		-1.896,17	-0,24
2.1.4.01.01.006	1% Transporte Privado o Public	-144		-0,02
2.1.4.01.01.007	1% Transferencia Bienes Mueble	-1.679,27		-0,21
2.1.4.01.01.009	8% Arrendamiento Bienes Inmueb	-25		0
2.1.4.01.01.016	1% Otras Retenciones Aplicable	-36,56		0
2.1.4.01.01.017	2% Otras Retenciones Aplicable	-11,34		0
2.1.4.01.02.	IVA EN VENTAS		-21.551,32	-2,68
2.1.4.01.02.001	12% IVA Ventas Locales (Bienes	-21.551,32		-2,68
2.1.4.01.03.	SUJETO PASIVO AGENTE RETENCION		-277,22	-0,03
2.1.4.01.03.001	100% RET. IVA.	-37,5		0
2.1.4.01.03.007	70% RET. IVA.	-33,91		0
2.1.4.01.03.009	30% RET. IVA.	-205,81		-0,03
2.1.4.03.	OBLIGACIONES CON EL IESS		-4.328,86	-0,54
2.1.4.03.01.	OBLIGACIONES CON EL IESS		-4.328,86	-0,54
2.1.4.03.01.001	Aportes por Pagar	-1.724,41		-0,21
2.1.4.03.01.002	Prestamos por Pagar	-254,08		-0,03
2.1.4.03.01.003	Fondos de Reserva por Pagar	-2.350,37		-0,29
2.1.4.04.	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		-9.807,61	-1,22
2.1.4.04.01.	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		-9.807,61	-1,22
2.1.4.04.01.004	Decimo Tercer Sueldo	-6.708,10		-0,84
2.1.4.04.01.005	Decimo Cuarto Sueldo	-714,51		-0,09
2.1.4.04.01.006	Agasajo Navide¤o	-2.385,00		-0,3

3	PATRIMONIO		-41.864,65	-5,21
3.1.	PATRIMONIO		-41.864,65	-5,21
3.1.1.	PATRIMONIO		-41.864,65	-5,21
3.1.1.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO O PA		-14.668,00	-1,83
3.1.1.01.01.	CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO O PA		-14.668,00	-1,83
3.1.1.01.01.001	Socios	-14.668,00		-1,83
3.1.1.10.	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		-27.196,65	-3,39
3.1.1.10.01.	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		-27.196,65	-3,39
3.1.1.10.01.001	Utilidad Ejercicio 2009	-27.196,65		-3,39
	RESULTADO DEL PERIODO:		67.462,03 CR	-8.40

DISVAC
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	MENSUAL	T O T A L	% REND.
	TOTAL INGRESOS	-179.293,22	-2.352.427,78	-100
	4 INGRESOS	-179.293,22	-2.352.427,78	-100
4.1.	INGRESOS	-179.293,22	-2.352.427,78	-100
4.1.1.	VENTAS NETAS	-179.293,22	-2.352.427,78	-100
4.1.1.01.	VENTAS NETAS LOCALES	-182.441,86	-2.378.647,58	-101,11
4.1.1.01.01.	VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12	-147.278,38	-2.060.318,22	-87,58
4.1.1.01.01.001	Vta.Productos Aceites UIO	-138.615,39	-1.914.374,87	-81,38
4.1.1.01.01.002	Vta.Productos Aditivos UIO	-3.663,52	-69.615,09	-2,96
4.1.1.01.01.003	Vta.Productos Bujias UIO	-142,9	-8.658,41	-0,37
4.1.1.01.01.004	Vta.Productos Filtros UIO	-1.429,92	-15.212,13	-0,65
4.1.1.01.01.005	Vta.Productos Refrigerantes U	I -1,561.	-13.520,18	-0,57
4.1.1.01.01.006	Vta.Productos Grasas UIO	-1.865,27	-38.908,96	-1,65
4.1.1.01.01.999	Vta.Productos Varios UIO	0	-28,58	0
4.1.1.01.02.	VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12	-35.163,48	-318.329,36	-13,53
4.1.1.01.02.001	Vta.Productos Aceites GYU	-35.163,48	-316.297,08	-13,45
4.1.1.01.02.002	Vta.Productos Aditivos GYU	0	-76,86	0
4.1.1.01.02.003	Vta.Productos Bujias GYU	0	-396,59	-0,02
4.1.1.01.02.004	Vta.Productos Filtros GYU	0	-211,44	-0,01
4.1.1.01.02.005	Vta.Productos Refrigerante GY	U 0.0(	-1.148,88	-0,05
4.1.1.01.02.006	Vta.Productos Varios GYU	0	-198,51	-0,01
4.1.1.02.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN V	3.148,64	26.219,80	1,11
4.1.1.02.01.	DSCTOS Y DEVOLUCIONES QUITO	3.148,64	26.219,80	1,11
4.1.1.02.01.001	Descuentos	3.148,64	21.598,79	0,92
4.1.1.02.01.002	Devoluciones	0	4.621,01	0,2
	TOTAL EGRESOS	317.469,57	2.284.965,75	97,13

5	COSTOS	233.906,10	1.975.215,07	83,96
5.1.	COSTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	233.906,10	1.975.215,07	83,96
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	233.906,10	1.975.215,07	83,96
5.1.1.01.	COSTO DE VENTAS TARIFA 12%	233.906,10	1.975.215,07	83,96
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS TARIFA 12% UIO	204.388,21	1.734.354,05	73,73
5.1.1.01.01.001	Productos Aceites UIO	197.232,18	1.623.193,32	69
5.1.1.01.01.002	Productos Aditivos UIO	2.968,50	55.191,59	2,35
5.1.1.01.01.003	Productos Bujias UIO	119,95	6.492,96	0,28
5.1.1.01.01.004	Productos Filtros UIO	1.394,56	11.574,20	0,49
5.1.1.01.01.005	Productos Refrigerantes UIO	1.421,41	10.566,97	0,45
5.1.1.01.01.006	roductos Grasas UIO	1.251,61	26.825,60	1,14
5.1.1.01.01.999	Productos Varios UIO	0	509,41	0,02
5.1.1.01.02.	COSTO DE VENTAS TARIFA 12% GYU	29.517,89	240.861,02	10,24
5.1.1.01.02.001	Productos Aceites GYU	29.517,89	239.088,59	10,16
5.1.1.01.02.002	Productos Aditivos GYU	0	53,22	0
5.1.1.01.02.003	Productos Bujias GYU	0	199,31	0,01
5.1.1.01.02.004	Productos Filtros GYU	0	77,46	0
5.1.1.01.02.005	Productos Refrigerante GYU	0	1.285,50	0,05
5.1.1.01.02.006	Productos Varios GYU	0	156,94	0,01
6	GASTOS	83.563,47	309.750,68	13,17
6.1.	GASTOS OPERACIONALES	83.435,79	307.432,79	13,07
6.1.1.	GASTOS GENERALES	83.435,79	307.432,79	13,07
6.1.1.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS REMU	10.792,28	141.438,51	6,01
6.1.1.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS	7.852,53	111.875,10	4,76
6.1.1.01.01.001	Sueldos y demas Remuneracione	s 7,852.5	111.003,10	4,72
6.1.1.01.01.002	Sueldos y demas Remuneracione	s 0.00	872	0,04
6.1.1.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.559,30	18.249,88	0,78
6.1.1.01.02.001	Aporte Patronal	954,09	12.144,27	0,52
6.1.1.01.02.002	Fondos de Reserva	605,21	6.105,61	0,26

6.1.1.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZ		1.380,45	11.313,53	0,48
6.1.1.01.03.001	Decimo Tercer Sueldo		654,38	6.163,46	0,26
6.1.1.01.03.002	Decimo Cuarto Sueldo		360	3.480,00	0,15
6.1.1.01.03.003	Vacaciones		0	824	0,04
6.1.1.01.03.006	Gastos Navideños		366,07	846,07	0,04
6.1.1.02.	HONORARIOS,COMISIONES Y DIETAS		300	2.857,64	0,12
6.1.1.02.01.	HONORARIOS,COMISIONES BASE 0%		300	300	0,01
6.1.1.02.01.001	Honorarios Comisiones Base 0%		300	300	0,01
6.1.1.02.02.	HONORARIOS,COMISIONES BASE 12%		0	2.557,64	0,11
6.1.1.02.02.001	Honorarios Comisiones Base 12		0,00%	2.557,64	0,11
6.1.1.05.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		456,16	25.703,03	1,09
6.1.1.05.02.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES S		0	1.026,90	0,04
6.1.1.05.02.001	Mantenimiento y Reparaciones	B	0.00	1.026,90	0,04
6.1.1.05.03.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES N		0	67,22	0
6.1.1.05.03.001	Mantenimiento y Reparaciones	N	0.00	67,22	0
6.1.1.05.04.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES B		456,16	24.608,91	1,05
6.1.1.05.04.001	Mantenimiento y Reparaciones	B	456.1	24.608,91	1,05
6.1.1.06.	ARRIENDO DE INMUEBLES A PERSON		312,5	2.375,00	0,1
6.1.1.06.02.	ARRIENDO DE INM. A PERS.NATURA		312,5	2.375,00	0,1
6.1.1.06.02.001	Arriendo de Inmueble Personas		312,5	2.375,00	0,1
6.1.1.07.	ARRIENDO DE INMUEBLES A SOCIED		0	1.250,00	0,05
6.1.1.07.02.	ARRIENDO DE INMUEBLES A SOCIED		0	1.250,00	0,05
6.1.1.07.02.001	Arriendo de Inmuebles Base 12		0,00%	1.250,00	0,05
6.1.1.10.	COMBUSTIBLES		780,5	8.389,29	0,36
6.1.1.10.01.	COMBUSTIBLES BASE 0%		0	6	0
6.1.1.10.01.001	Combustibles Base 0%		0	6	0

6.1.1.10.02.	COMBUSTIBLES NO SUST.CRED.TRIB		780,5	3.746,74	0,16
6.1.1.10.02.001	Combustibles NO Credito Tribu	t	780.5	3.746,74	0,16
6.1.1.10.03.	COMBUSTIBLES BASE 12%		0	4.636,55	0,2
6.1.1.10.03.001	Combustibles Tarifa 12%		0	4.636,55	0.20
6.1.1.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y		547,6	6.692,58	0,28
6.1.1.14.01.	SEGUROS Y REASEGUROS BASE 0%		0	92,35	0
6.1.1.14.01.001	Seguros y Reaseguros Base 0%		0	92,35	0
6.1.1.14.02.	SEGUROS Y REASEGUROS NO SUST.C		547,6	6.600,23	0,28
6.1.1.14.02.001	Seguros y Reaseguros Base NO	S	547.6	6.600,23	0,28
6.1.1.15.	SUMINISTROS Y MATERIALES		1.733,45	6.064,17	0,26
6.1.1.15.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES BASE		170	1.801,89	0,08
6.1.1.15.01.001	Suministros y Materiales Base		170	1.801,89	0,08
6.1.1.15.02.	SUMINISTROS Y MATERIALES NO SU		0	415	0,02
6.1.1.15.02.001	Suministros y Materiales Base		0	415	0,02
6.1.1.15.03.	SUMINISTROS Y MATERIALES BASE		1.563,45	3.847,28	0,16
6.1.1.15.03.001	Suministros y Materiales Base		1.563,45	3.847,28	0,16
6.1.1.16.	TRANSPORTE		15.581,20	28.808,44	1,22
6.1.1.16.01.	TRANSPORTE BASE 0%		15.581,20	21.905,50	0,93
6.1.1.16.01.001	Transporte Base 0%		15.581,20	21.905,50	0,93
6.1.1.16.02.	TRANSPORTE NO SUST.CRED.TRIBUT		0	1.479,54	0,06
6.1.1.16.02.001	Transporte Base NO sustenta C	r	0.00	1.479,54	0,06
6.1.1.16.03.	TRANSPORTE BASE 12%		0	5.423,40	0,23
6.1.1.16.03.001	Transporte Base 12%		0	5.423,40	0,23
6.1.1.17.	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS AC		0	180	0,01
6.1.1.17.02.	GASTOS DE GESTION SERVICIOS BA		0	180	0,01
6.1.1.17.02.001	Gastos de Gestion Servicios B	a	0.00	180	0,01

6.1.1.18.	GASTOS DE VIAJE		111	1.696,21	0,07
6.1.1.18.02.	GASTOS DE VIAJE SERVICIOS BASE		111	186,2	0,01
6.1.1.18.02.001	Gastos de Viaje Servicios Bas	e	111.(	186,2	0,01
6.1.1.18.03.	GASTOS DE VIAJE NO SUST.CRED.T		0	1.510,01	0,06
6.1.1.18.03.001	Gastos de Viaje NO Sust. Cred	.	0.00	1.510,01	0,06
6.1.1.19.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUN		264,92	4.020,37	0,17
6.1.1.19.02.	AGUA, ENERGIA, LUZ,TELEC.NO SU		264,92	4.014,37	0,17
6.1.1.19.02.001	Agua,luz,telecomunicaciones N	o	264.9	4.014,37	0,17
6.1.1.19.03.	AGUA, ENERGIA, LUZ,TELEC.BASE		0	6	0
6.1.1.19.03.001	Agua,luz,telecomunicaciones 1	2	0.00	6	0
6.1.1.25.	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		50.000,00	50.000,00	2,13
6.1.1.25.01.	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		50.000,00	50.000,00	2,13
6.1.1.25.01.001	Provision Cuentas Incobrables		50.000,00	50.000,00	2,13
6.1.1.31.	GASTOS A SER REEMBOLSADOS LOCA		0	631,01	0,03
6.1.1.31.01.	GASTOS A SER REEMBOLSADOS LOCA		0	631,01	0,03
6.1.1.31.01.001	Gastos a ser Reebolsados Loca	l	0.00	631,01	0,03
6.1.1.34.	OTROS GASTOS LOCALES		2.475,97	26.087,67	1,11
6.1.1.34.01.	OTROS GASTOS LOCALES BIENES BA		0	30,77	0
6.1.1.34.01.001	Otros Gastos Locales Bienes B	a	0.00	30,77	0
6.1.1.34.02.	OTROS GASTOS LOCALES SERVICIOS		0	130,7	0,01
6.1.1.34.02.001	Otros Gastos Locales Servicio	s	0.00	130,7	0,01
6.1.1.34.03.	OTROS GASTOS LOCALES NO SUST.C		0	11.401,42	0,48
6.1.1.34.03.001	Otros Gastos No Sustentan Cre	d	0.0(	11.401,42	0,48
6.1.1.34.04.	OTROS GASTOS LOCALES BIENES BA		328,07	760,91	0,03
6.1.1.34.04.001	Otros Gastos Locales Bienes B	a	328.(	760,91	0,03

6.1.1.34.05.	OTROS GASTOS LOCALES SERVICIOS	2.147,90	13.763,87	0,59
6.1.1.34.05.001	Otros Gastos Locales Servicio	s 2,147.9	13.763,87	0,59
6.1.1.38.	PERDIDAS EN CARTERA	80,21	1.238,87	0,05
6.1.1.38.01.	PERDIDAS EN CARTERA	80,21	1.238,87	0,05
6.1.1.38.01.002	Gastos Bancarios	80,21	1.238,87	0,05
6.2.	GASTOS NO DEDUCIBLES	127,68	2.317,89	0,1
6.2.1.	GASTOS NO DEDUCIBLES	127,68	2.317,89	0,1
6.2.1.01.	GASTOS NO DEDUCIBLES	127,68	2.317,89	0,1
6.2.1.01.01.	GASTOS NO DEDUCIBLES	127,68	2.317,89	0,1
6.2.1.01.01.001	RETENCIONES 2010	41,3	533,38	0,02
6.2.1.01.01.002	IVA 2010	86,38	1.784,51	0,08
	RESULTADO DEL PERIODO:	138.176,35 DB	67,462.0 CR	2.87

DISVAC
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	PARCIAL	T O T A L	% REND.
	ACTIVO		972.956,77	100
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		845.211,42	86,87
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE		697.012,20	71,64
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR NACIONAL		643.953,65	66,19
1.1.2.01.01.	CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENT		709.875,84	72,96
1.1.2.01.01.01	Clientes QUITO	626.197,07		64,36
1.1.2.01.01.02	Clientes GUAYAQUIL	83.678,77		8,6
1.1.2.01.02.	(-) CUENTAS INCOBRABLES		-65.922,19	-6,78
1.1.2.01.02.01	Provision Ctas Incobrables	-65.922,19		-6,78
1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE		53.058,55	5,45
1.1.2.03.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA		32.314,10	3,32
1.1.2.03.02.511	Adquisiciones y Pagos (Excluye	32.314,10		3,32
1.1.2.03.03.	CREDITO TRIBUTARIO IMP RENTA		13.067,21	1,34
1.1.2.03.03.09	A¤o 2011	13.067,21		1,34
1.1.2.03.04.	CREDITO TRIBUTARIO IMP. RTA. A		7.677,24	0,79
1.1.2.03.04.01	Anticipo Imp. Rta.	7.677,24		0,79
1.1.5.	REALIZABLE		148.199,22	15,23
1.1.5.01.	INVENTARIOS NACIONAL		148.199,22	15,23

1.1.5.01.01.	INVENTARIOS QUITO		148.199,22	15,23
1.1.5.01.01.001	Inventarios Quito	141.764,60		14,57
1.1.5.01.01.002	Invemntarios Guayaquil	6.434,62		0,66
1.2.	ACTIVO FIJO		127.745,35	13,13
1.2.1.	ACTIVO FIJO		127.745,35	13,13
1.2.1.01.	ACTIVO FIJO TANGIBLE		127.745,35	13,13
1.2.1.01.01.	DEPRECIABLES		218.415,88	22,45
1.2.1.01.01.02	Edificios	48.000,00		4,93
1.2.1.01.01.05	Muebles y Enseres	1.904,44		0,2
1.2.1.01.01.06	Maquinaria y Equipo	1.722,03		0,18
1.2.1.01.01.08	Equipos de Computacion y Softw	9.578,23		0,98
1.2.1.01.01.09	Vehiculos Equipos de Transport	157.211,18		16,16
1.2.1.01.02.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-90.670,53	-9,32
1.2.1.01.02.02	Edificios	-1.000,00		-0,1
1.2.1.01.02.05	Muebles y Enseres	-1.414,88		-0,15
1.2.1.01.02.06	Maquinaria y Equipo	-1.894,23		-0,19
1.2.1.01.02.08	Equipos de Computacion y Softw	-9.409,05		-0,97
1.2.1.01.02.09	Vehiculos Equipos de Transport	-76.952,37		-7,91
	PASIVO Y PATRIMONIO		-972.956,77	-100
2	PASIVOS		-602.768,71	-61,95
2.1.	PASIVO CORRIENTE		-602.768,71	-61,95
2.1.1.	CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV		-511.861,18	-52,61
2.1.1.01.	CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV		-511.861,18	-52,61
2.1.1.01.01.	PROVEEDORES		-511.861,18	-52,61
2.1.1.01.01.001	Locales Quito	-511.861,18		-52,61

2.1.2.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		-35.265,26	-3,62
2.1.2.01.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		-35.265,26	-3,62
2.1.2.01.01.	OBLIGACIONES FINANCIERAS (PRES		-35.265,26	-3,62
2.1.2.01.01.001	Banco Pichincha	-35.265,26		-3,62
2.1.4.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTAR		-40.382,08	-4,15
2.1.4.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTAR		-40.382,08	-4,15
2.1.4.01.01.	RETENCION EN LA FUENTE		-2.711,47	-0,28
2.1.4.01.01.312	Transferencia de bnes mbles de	-2.668,59		-0,27
2.1.4.01.01.340	Otras retenciones aplicables e	-19,77		0
2.1.4.01.01.341	Otras retenciones aplicables e	-23,11		0
2.1.4.01.02.	IVA VENTAS		-37.458,30	-3,85
2.1.4.01.02.521	12% Ventas	-37.458,30		-3,85
2.1.4.01.03.	RETENCION IVA		-212,31	-0,02
2.1.4.01.03.721	Retencion del30% IVA	-147,55		-0,02
2.1.4.01.03.723	Retencion del70% IVA	-64,76		-0,01
2.1.5.	CON EL IESS NACIONAL		-5.677,61	-0,58
2.1.5.01.	CON EL IESS QUITO		-5.677,61	-0,58
2.1.5.01.01.	IESS		-5.677,61	-0,58
2.1.5.01.01.001	IESS Aportes	-1.842,03		-0,19
2.1.5.01.01.002	IESS Prestamos	-572,63		-0,06
2.1.5.01.01.003	IESS Fondo de Reserva	-3.262,95		-0,34
2.1.8.	PROVISIONES NACIONAL		-9.582,58	-0,98
2.1.8.01.	PROVISIONES QUITO		-9.582,58	-0,98

2.1.8.01.01.	PROVISIONES		-9.582,58	-0,98
2.1.8.01.01.001	Decimo Tercer Sueldo	-2.200,46		-0,23
2.1.8.01.01.002	Decimo Cuarto Sueldo	-5.221,71		-0,54
2.1.8.01.01.003	Vacaciones	-2.160,41		-0,22
3	CAPITAL		-283.681,69	-29,16
3.1.	CAPITAL		-201.487,53	-20,71
3.1.1.	CAPITAL PAGADO		-201.487,53	-20,71
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL		-201.487,53	-20,71
3.1.1.01.01	Vargas Ramiro	-201.487,53		-20,71
3.4.	RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS		-82.194,16	-8,45
3.4.1.	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EJE		-82.194,16	-8,45
3.4.1.01.	UTILIDADES		-82.194,16	-8,45
3.4.1.01.04	Ejercicio 2009	-27.196,65		-2,8
3.4.1.01.05	Ejercicio 2010	-54.997,51		-5,65
	RESULTADO DEL PERIODO:		86.506,37 CR	-8.89

DISVAC
ESTADO DE RASULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	MENSUAL	T O T A L	% REND.
	TOTAL INGRESOS	-311.738,72	-2.995.358,17	-100
	4 INGRESOS	-311.738,72	-2.995.358,17	-100
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-311.738,72	-2.995.358,17	-100
4.1.1.	VENTAS NETAS	-316.888,12	-3.077.087,37	-102,73
4.1.1.01.	VENTAS BRUTAS QUITO	-214.097,49	-2.335.923,80	-77,98
4.1.1.01.01.	VENTAS QUITO	-214.097,49	-2.335.923,80	-77,98
4.1.1.01.01.01	Ventas Aceites UIO	-206.577,29	-2.217.929,34	-74,05
4.1.1.01.01.02	Ventas Aditivos UIO	-4.875,27	-56.030,27	-1,87
4.1.1.01.01.03	Ventas Bujias UIO	-747,3	-10.298,51	-0,34
4.1.1.01.01.04	Ventas Filtros UIO	-939,63	-12.331,09	-0,41
4.1.1.01.01.05	Ventas Refrigerantes UIO	-392,16	-10.427,75	-0,35
4.1.1.01.01.06	Ventas Grasas UIO	-530,3	-27.000,76	-0,9
4.1.1.01.01.99	Ventas Varios UIO	-35,54	-1.906,08	-0,06
4.1.1.02.	VENTAS BRUTAS GYE	-102.790,63	-741.163,57	-24,74
4.1.1.02.01.	VENTAS GUAYAQUIL	-102.790,63	-741.163,57	-24,74
4.1.1.02.01.01	Ventas Aceites GYE	-102.790,63	-726.106,85	-24,24
4.1.1.02.01.02	Ventas Aditivos GYE	0	-6.311,28	-0,21
4.1.1.02.01.03	Ventas Bujias GYE	0	-445	-0,01
4.1.1.02.01.04	Ventas Filtros GYE	0	-816,89	-0,03
4.1.1.02.01.05	Ventas Refrigerantes GYE	0	-1.390,80	-0,05
4.1.1.02.01.06	Ventas Grasas GYE	0	-2.831,95	-0,09
4.1.1.02.01.99	Ventas Varios GYE	0	-3.260,80	-0,11
4.1.2.	DESCUENTO Y DEVOLUCION EN VENT	5.149,40	81.729,20	2,73
4.1.2.01.	DESCUENTOS QUITO	5.149,40	81.729,20	2,73

4.1.2.01.01.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	5.149,40	81.729,20	2,73
4.1.2.01.01.01	Descuentos	0	50.327,13	1,68
4.1.2.01.01.02	Devoluciones	5.149,40	31.402,07	1,05
	TOTAL EGRESOS	360.895,25	2.908.851,80	97,11
5	COSTOS	316.016,86	2.538.491,56	84,75
5.1.	COSTO DE VENTAS	316.016,86	2.538.491,56	84,75
5.1.1.	COSTOS	316.016,86	2.538.491,56	84,75
5.1.1.01.	COSTOS QUITO	213.978,48	1.904.606,90	63,59
5.1.1.01.01.	COSTOS QUITO	213.978,48	1.904.606,90	63,59
5.1.1.01.01.01	Ventas Aceites UIO	208.437,14	1.815.775,42	60,62
5.1.1.01.01.02	Ventas Aditivos UIO	3.785,30	45.124,18	1,51
5.1.1.01.01.03	Ventas Bujias UIO	535,39	7.477,30	0,25
5.1.1.01.01.04	Ventas Filtros UIO	625,42	9.168,31	0,31
5.1.1.01.01.05	Ventas Refrigerantes UIO	295,33	7.242,59	0,24
5.1.1.01.01.06	Ventas Grasas UIO	263,19	18.217,12	0,61
5.1.1.01.01.99	Ventas Varios UIO	36,71	1.601,98	0,05
5.1.1.02.	COSTOS GUAYAQUIL	102.038,38	633.884,66	21,16
5.1.1.02.01.	COSTOS	102.038,38	633.884,66	21,16
5.1.1.02.01.01	Ventas Aceites GYE	102.038,38	630.995,40	21,07
5.1.1.02.01.05	Ventas Refrigerantes GYE	0	63,36	0
5.1.1.02.01.06	Ventas Grasas GYE	0	86,01	0
5.1.1.02.01.99	Ventas Varios GYE	0	2.739,89	0,09
6	GASTOS	44.878,39	370.360,24	12,36
6.1.	GASTOS	44.878,39	370.360,24	12,36
6.1.1.	GASTOS QUITO	44.878,39	370.360,24	12,36
6.1.1.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION	44.878,39	370.360,24	12,36

6.1.1.01.01.	SUELDOS SALARIOS DEMAS RENUMER	8.509,53	115.218,57	3,85
6.1.1.01.01.01	Sueldos y Salarios	6.299,18	83.229,31	2,78
6.1.1.01.01.03	Comisiones	2.210,35	31.989,26	1,07
6.1.1.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES INDENMINIZ	-3.564,35	11.020,33	0,37
6.1.1.01.02.01	Decimo Tercer Sueldo	-4.290,87	4.369,57	0,15
6.1.1.01.02.02	Decimo Cuarto Sueldo	356	4.595,20	0,15
6.1.1.01.02.03	Vacaciones	370,52	1.514,52	0,05
6.1.1.01.02.05	Bonificaciones de la Empresa	0	541,04	0,02
6.1.1.01.03.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.721,04	22.794,28	0,76
6.1.1.01.03.01	Aporte Patronal	1.033,91	13.660,79	0,46
6.1.1.01.03.02	Fondo de Reserva	687,13	9.133,49	0,3
6.1.1.01.04.	GASTOS LEGALES	0	5.739,43	0,19
6.1.1.01.04.01	Honorarios Profesionales y Di	e 0.00	5.739,43	0,19
6.1.1.01.05.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	0	1.875,00	0,06
6.1.1.01.05.01	Rentas	0	1.875,00	0,06
6.1.1.01.06.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.155,79	62.803,99	2,1
6.1.1.01.06.01	De Vehiculos	982,23	13.007,87	0,43
6.1.1.01.06.02	De Equipos	150	214,59	0,01
6.1.1.01.06.03	De Muebles Enseres	0	1.701,74	0,06
6.1.1.01.06.04	De Oficinas	23,56	47.879,79	1,6
6.1.1.01.07.	COMBUSTIBLES	853,75	11.019,50	0,37
6.1.1.01.07.01	De Vehiculos	853,75	10.923,50	0,36
6.1.1.01.07.03	De Equipos	0	96	0
6.1.1.01.08.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	99,36	99,36	0
6.1.1.01.08.06	Pintura	99,36	99,36	0
6.1.1.01.09.	SUMINISTROS Y MATERIALES	512,49	6.064,89	0,2
6.1.1.01.09.01	Material de escritorio	196,49	4.454,42	0,15
6.1.1.01.09.02	Material de Aseo y Cafeteria	316	570,89	0,02
6.1.1.01.09.03	Copias e Imprenta	0	1.039,58	0,03
6.1.1.01.10.	TRANSPORTE	21	9.200,11	0,31
6.1.1.01.10.01	Transporte de Servicios	13	5.814,67	0,19
6.1.1.01.10.02	Transporte de Bienes	8	3.385,44	0,11

6.1.1.01.11.	PROVISIONES	7.098,76	7.098,76	0,24
6.1.1.01.11.03	Para Cuentasa Incobrables	7.098,76	7.098,76	0,24
6.1.1.01.14.	INTERESES BANCARIOS	48,64	2.663,63	0,09
6.1.1.01.14.01	Local	48,64	2.663,63	0.09
6.1.1.01.17.	OTRAS PERDIDAS	1.276,13	63.568,66	2,12
6.1.1.01.17.01	Gastos de Movilizacion	56,5	1.160,33	0,04
6.1.1.01.17.02	Capacitacion	-46,2	47.292,19	1,58
6.1.1.01.17.03	Uniformes	347,39	5.169,28	0,17
6.1.1.01.17.04	Gastos Medicos	145,5	2.335,61	0,08
6.1.1.01.17.05	Lunch	772,94	6.871,79	0,23
6.1.1.01.17.10	Datacredito	0	739,46	0,02
6.1.1.01.18.	SEGUROS Y REASEGUROS	88,5	9.121,29	0,3
6.1.1.01.18.01	De Personal	0	94,12	0
6.1.1.01.18.02	De Vehiculos	0	7.119,17	0,24
6.1.1.01.18.03	De Oficinas	88,5	1.908,00	0,06
6.1.1.01.20.	GASTOS DE GESTION	1.030,99	12.252,25	0,41
6.1.1.01.20.01	Gastos de Viaje	910,89	3.900,85	0,13
6.1.1.01.20.02	Gastos de Alimentacion y Hospe	120.1	8.351,40	0,28
6.1.1.01.21.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTR	0	370,46	0,01
6.1.1.01.21.02	Impuestos Fiscales	0	315,42	0,01
6.1.1.01.21.04	Suscripciones Afiliaciones Cuo	0.00	31,75	0
6.1.1.01.21.06	Registros	0	5,81	0
6.1.1.01.21.07	Iva que se carga al Gasto	0	17,48	0
6.1.1.01.22.	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	25.705,01	25.705,01	0,86
6.1.1.01.22.02	No Acelerada	25.705,01	25.705,01	0,86
6.1.1.01.24.	SERVICIOS PUBLICOS	321,75	3.744,72	0,13
6.1.1.01.24.01	Luz	79,4	985,08	0,03
6.1.1.01.24.02	Agua	28,69	93,27	0
6.1.1.01.24.03	Telefono	107,76	1.318,29	0,04
6.1.1.01.24.04	Celulares	105,9	1.318,18	0,04
6.1.1.01.24.05	Internet	0	29,9	0
	RESULTADO DEL PERIODO:	49,156.53 DB	86.506,37 CR	2.89

DISVAC
BALANCE GENERAL
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	PARCIAL	T O T A L	% REND.
	ACTIVO		1.359.965,78	100
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		1.202.169,34	88,4
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		341.134,50	25,08
1.1.1.01.	CAJAS		280.911,46	20,66
1.1.1.01.01.	CAJA QUITO		280.911,46	20,66
1.1.1.01.01.02	CAJA GENERAL	180.411,27		13,27
1.1.1.01.01.04	CHEQUES POR DEPOSITAR	100.500,19		7,39
1.1.1.02.	BANCOS NACIONAL		60.223,04	4,43
1.1.1.02.01.	BANCOS QUITO		60.223,04	4,43
1.1.1.02.01.01	Bco. PICHINCHA CTA. CTE. 30810	60.223,04		4,43
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE		724.006,69	53,24
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR NACIONAL		664.186,55	48,84
1.1.2.01.01.	CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENT		767.177,87	56,41
1.1.2.01.01.01	Clientes QUITO	710.304,15		52,23
1.1.2.01.01.02	Clientes GUAYAQUIL	56.873,72		4,18
1.1.2.01.02.	(-) CUENTAS INCOBRABLES		-65.922,19	-4,85
1.1.2.01.02.01	Provision Ctas Incobrables	-65.922,19		-4,85
1.1.2.01.03.	CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENT		-37.069,13	-2,73
1.1.2.01.03.01	Clientes Relacionados	-37.069,13		-2,73
1.1.2.02.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		7.320,56	0,54

1.1.2.02.01.	PERSONAL		7.320,56	0,54
1.1.2.02.01.01	Prestamos Empleados	1.500,00		0,11
1.1.2.02.01.05	Otras Cuentas Por Cobrar	5.820,56		0,43
1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE		52.499,58	3,86
1.1.2.03.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA		24.059,49	1,77
1.1.2.03.02.511	Adquisiciones y Pagos (Excluye	24.059,49		1,77
1.1.2.03.03.	CREDITO TRIBUTARIO IMP RENTA		19.075,95	1,4
1.1.2.03.03.09	A¤o 2011	8.476,57		0,62
1.1.2.03.03.10	A;o 2012	10.599,38		0,78
1.1.2.03.04.	CREDITO TRIBUTARIO IMP. RTA. A		9.364,14	0,69
1.1.2.03.04.01	Anticipo Imp. Rta.	9.364,14		0,69
1.1.5.	REALIZABLE		137.028,15	10,08
1.1.5.01.	INVENTARIOS NACIONAL		137.028,15	10,08
1.1.5.01.01.	INVENTARIOS QUITO		137.028,15	10,08
1.1.5.01.01.001	Inventarios Quito	120.923,73		8,89
1.1.5.01.01.002	Invemntarios Guayaquil	16.104,42		1,18
1.2.	ACTIVO FIJO		157.796,44	11,6
1.2.1.	ACTIVO FIJO		157.796,44	11,6
1.2.1.01.	ACTIVO FIJO TANGIBLE		157.796,44	11,6
1.2.1.01.01.	DEPRECIABLES		248.466,97	18,27
1.2.1.01.01.02	Edificios	48.000,00		3,53
1.2.1.01.01.05	Muebles y Enseres	1.904,44		0,14
1.2.1.01.01.06	Maquinaria y Equipo	1.722,03		0,13
1.2.1.01.01.08	Equipos de Computacion y Softw	11.782,35		0,87
1.2.1.01.01.09	Vehiculos Equipos de Transport	185.058,15		13,61
1.2.1.01.02.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-90.670,53	-6,67
1.2.1.01.02.02	Edificios	-1.000,00		-0,07
1.2.1.01.02.05	Muebles y Enseres	-1.414,88		-0,1
1.2.1.01.02.06	Maquinaria y Equipo	-1.894,23		-0,14
1.2.1.01.02.08	Equipos de Computacion y Softw	-9.409,05		-0,69
1.2.1.01.02.09	Vehiculos Equipos de Transport	-76.952,37		-5,66

	PASIVO Y PATRIMONIO		-1.360.565,78	-100
	2 PASIVOS		-793.476,68	-58,32
2.1.	PASIVO CORRIENTE		-793.476,68	-58,32
2.1.1.	CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV		-670.759,86	-49,3
2.1.1.01.	CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV		-671.259,86	-49,34
2.1.1.01.01.	PROVEEDORES		-671.259,86	-49,34
2.1.1.01.01.001	Locales Quito	-671.259,86		-49,34
2.1.1.02.	CUENTAS Y DCTOS POR PAGAR PROV		500	0,04
2.1.1.02.01.	PROVEEDORES		500	0,04
2.1.1.02.01.001	Locales	500		0,04
2.1.2.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		-62.011,03	-4,56
2.1.2.01.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		-62.011,03	-4,56
2.1.2.01.02.	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS		-62.011,03	-4,56
2.1.2.01.02.002	Depositos no Identificados	-62.011,03		-4,56
2.1.3.	PRESTAMOS DE ACCIONISTAS NACIO		-12.567,69	-0,92
2.1.3.01.	PRESTAMOS DE ACCIONISTAS QUITO		-12.567,69	-0,92
2.1.3.01.01.	RELACIONADAS		-12.567,69	-0,92
2.1.3.01.01.001	Cias Relacionadas	-12.567,69		-0,92
2.1.4.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTAR		-24.067,01	-1,77
2.1.4.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTAR		-24.067,01	-1,77

2.1.4.01.01.	RETENCION EN LA FUENTE		-1.947,48	-0,14
2.1.4.01.01.303	8% Honorarios profesionales y	-61,11		0
2.1.4.01.01.312	Transferencia de bnes mbles de	-1.554,36		-0,11
2.1.4.01.01.322	Seguros y reaseguros (primas y	-0,3		0
2.1.4.01.01.340	Otras retenciones aplicables e	-303,08		-0,02
2.1.4.01.01.341	Otras retenciones aplicables e	-28,63		0
2.1.4.01.02.	IVA VENTAS		-21.854,48	-1,61
2.1.4.01.02.521	12% Ventas	-21.854,48		-1,61
2.1.4.01.03.	RETENCION IVA		-265,05	-0,02
2.1.4.01.03.721	Retencion del30% IVA	-161,23		-0,01
2.1.4.01.03.723	Retencion del70% IVA	-30,49		0
2.1.4.01.03.725	Retencion del100% IVA	-73,33		-0,01
2.1.5.	CON EL IESS NACIONAL		-4.598,67	-0,34
2.1.5.01.	CON EL IESS QUITO		-4.598,67	-0,34
2.1.5.01.01.	IESS		-4.598,67	-0,34
2.1.5.01.01.001	IESS Aportes	-2.024,32		-0,15
2.1.5.01.01.002	IESS Prestamos	1.030,35		0,08
2.1.5.01.01.003	IESS Fondo de Reserva	-3.604,70		-0,26
2.1.6.	CON LOS EMPLEADOS NACIONAL		1.293,15	0,1
2.1.6.01.	CON LOS EMPLEADOS QUITO		1.293,15	0,1
2.1.6.01.01.	EMPLEADOS		1.293,15	0,1
2.1.6.01.01.002	Liquidacion Empleados	1.293,15		0,1
2.1.8.	PROVISIONES NACIONAL		-20.765,57	-1,53
2.1.8.01.	PROVISIONES QUITO		-20.765,57	-1,53
2.1.8.01.01.	PROVISIONES		-20.765,57	-1,53
2.1.8.01.01.001	Decimo Tercer Sueldo	-9.655,77		-0,71
2.1.8.01.01.002	Decimo Cuarto Sueldo	-9.026,72		-0,66
2.1.8.01.01.003	Vacaciones	-2.083,08		-0,15

	3 CAPITAL		-344.944,37	-25,35
3.1.	CAPITAL		-201.487,53	-14,81
3.1.1.	CAPITAL PAGADO		-201.487,53	-14,81
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL		-201.487,53	-14,81
3.1.1.01.01	Vargas Ramiro	-201.487,53		-14,81
3.4.	RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS		-143.456,84	-10,54
3.4.1.	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EJE		-143.456,84	-10,54
3.4.1.01.	UTILIDADES		-143.456,84	-10,54
3.4.1.01.04	Ejercicio 2009	-27.196,65		-2
3.4.1.01.05	Ejercicio 2010	-54.997,51		-4,04
3.4.1.01.06	Ejercicio 2011	-61.262,68		-4,5
	RESULTADO DEL PERIODO:		222.144,73 CR	-16.33

DISVAC
ESTADO DE RESULTADOS
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012

PARTIDA CONTABLE	DESCRIPCION	MENSUAL	T O T A L	% REND.
	TOTAL INGRESOS	-182.128,55	-2.263.844,66	-100
	4 INGRESOS	-182.128,55	-2.263.844,66	-100
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-182.128,55	-2.263.844,66	-100
4.1.1.	VENTAS NETAS	-190.951,91	-2.313.874,88	-102,21
4.1.1.01.	VENTAS BRUTAS QUITO	-144.422,98	-1.788.049,65	-78,98
4.1.1.01.01.	VENTAS QUITO	-144.422,98	-1.788.049,65	-78,98
4.1.1.01.01.01	Ventas Aceites UIO	-136.372,46	-1.712.690,91	-75,65
4.1.1.01.01.02	Ventas Aditivos UIO	-4.213,49	-42.773,25	-1,89
4.1.1.01.01.03	Ventas Bujias UIO	-711,8	-6.938,30	-0,31
4.1.1.01.01.04	Ventas Filtros UIO	-536,64	-5.957,89	-0,26
4.1.1.01.01.05	Ventas Refrigerantes UIO	0	-1.413,92	-0,06
4.1.1.01.01.06	Ventas Grasas UIO	-264,29	-11.917,77	-0,53
4.1.1.01.01.99	Ventas Varios UIO	-2.324,30	-6.357,61	-0,28
4.1.1.02.	VENTAS BRUTAS GYE	-46.528,93	-525.825,23	-23,23
4.1.1.02.01.	VENTAS GUAYAQUIL	-46.528,93	-525.825,23	-23,23
4.1.1.02.01.01	Ventas Aceites GYE	-46.528,93	-525.825,23	-23,23
4.1.2.	DESCUENTO Y DEVOLUCION EN VENT	8.823,36	64.781,45	2,86
4.1.2.01.	DESCUENTOS QUITO	8.823,36	64.781,45	2,86
4.1.2.01.01.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	8.823,36	64.781,45	2,86
4.1.2.01.01.01	Descuentos	8.185,43	27.344,72	1,21
4.1.2.01.01.02	Devoluciones	637,93	37.436,73	1,65
4.1.3.	OTROS INGRESOS	0	-14.751,23	-0,65

4.1.3.01.	OTROS INGRESOS	0	-14.751,23	-0,65
4.1.3.01.01.	OTRO INGRESOS	0	-14.751,23	-0,65
4.1.3.01.01.01	Incentivos x Cumplimiento	0	-14.751,23	-0,65
	TOTAL EGRESOS	161.852,92	2.041.699,93	90,19
5	COSTOS	145.783,09	1.833.846,81	81,01
5.1.	COSTO DE VENTAS	145.783,09	1.833.846,81	81,01
5.1.1.	COSTOS	145.783,09	1.833.846,81	81,01
5.1.1.01.	COSTOS QUITO	111.845,41	1.411.392,63	62,34
5.1.1.01.01.	COSTOS QUITO	111.845,41	1.411.392,63	62,34
5.1.1.01.01.01	Ventas Aceites UIO	105.119,83	1.353.569,76	59,79
5.1.1.01.01.02	Ventas Aditivos UIO	3.426,65	32.563,32	1,44
5.1.1.01.01.03	Ventas Bujias UIO	543,15	5.325,86	0,24
5.1.1.01.01.04	Ventas Filtros UIO	386,89	4.549,13	0,2
5.1.1.01.01.05	Ventas Refrigerantes UIO	0	1.111,53	0,05
5.1.1.01.01.06	Ventas Grasas UIO	185,36	8.213,59	0,36
5.1.1.01.01.99	Ventas Varios UIO	2.183,53	6.059,44	0,27
5.1.1.02.	COSTOS GUAYAQUIL	33.937,68	422.454,18	18,66
5.1.1.02.01.	COSTOS	33.937,68	422.454,18	18,66
5.1.1.02.01.01	Ventas Aceites GYE	33.937,68	422.454,18	18,66
6	GASTOS	16.069,83	207.853,12	9,18
6.1.	GASTOS	16.069,83	207.853,12	9,18
6.1.1.	GASTOS QUITO	16.069,83	207.853,12	9,18
6.1.1.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION	16.069,83	207.853,12	9,18
6.1.1.01.01.	SUELDOS SALARIOS DEMAS RENUMER	7.020,56	90.278,65	3,99
6.1.1.01.01.01	Sueldos y Salarios	5.660,84	59.197,96	2,61
6.1.1.01.01.03	Comisiones	1.359,72	31.080,69	1,37

6.1.1.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES INDENMINIZ	1.004,05	12.825,65	0,57
6.1.1.01.02.01	Decimo Tercer Sueldo	585,05	7.499,31	0,33
6.1.1.01.02.02	Decimo Cuarto Sueldo	419	3.902,34	0,17
6.1.1.01.02.03	Vacaciones	0	720	0,03
6.1.1.01.02.05	Bonificaciones de la Empresa	0	704	0,03
6.1.1.01.03.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.389,08	18.164,63	0,8
6.1.1.01.03.01	Aporte Patronal	852,99	10.933,94	0,48
6.1.1.01.03.02	Fondo de Reserva	536,09	7.230,69	0,32
6.1.1.01.04.	GASTOS LEGALES	611,11	7.578,59	0,33
6.1.1.01.04.01	Honorarios Profesionales y Di	e 611.1	7.578,59	0,33
6.1.1.01.05.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	0	714,29	0,03
6.1.1.01.05.01	Rentas	0	714,29	0,03
6.1.1.01.06.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.046,41	9.126,71	0,4
6.1.1.01.06.01	De Vehiculos	1.019,80	5.918,47	0,26
6.1.1.01.06.02	De Equipos	0	567,59	0,03
6.1.1.01.06.03	De Muebles Enseres	0	541,29	0,02
6.1.1.01.06.04	De Oficinas	26,61	2.099,36	0,09
6.1.1.01.07.	COMBUSTIBLES	599,38	7.715,86	0,34
6.1.1.01.07.01	De Vehiculos	599,38	7.715,86	0,34
6.1.1.01.08.	PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	560,3	0,02
6.1.1.01.08.01	Prensa	0	41,28	0
6.1.1.01.08.05	Folletos	0	19,02	0
6.1.1.01.08.06	Pintura	0	500	0,02
6.1.1.01.09.	SUMINISTROS Y MATERIALES	328,99	2.975,50	0,13
6.1.1.01.09.01	Material de escritorio	262,53	1.886,06	0,08
6.1.1.01.09.02	Material de Aseo y Cafeteria	52,46	270,74	0,01
6.1.1.01.09.03	Copias e Imprenta	14	818,7	0,04
6.1.1.01.10.	TRANSPORTE	580	5.767,22	0,25
6.1.1.01.10.01	Transporte de Servicios	580	5.737,02	0,25
6.1.1.01.10.02	Transporte de Bienes	0	30,2	0

6.1.1.01.14.	INTERESES BANCARIOS	46,49	1.853,34	0,08
6.1.1.01.14.01	Local	46,49	1.853,34	0,08
6.1.1.01.15.	INTERESES PAGADOS A TERCEROS	0	1.000,00	0,04
6.1.1.01.15.01	Relacionados Local	0	1.000,00	0,04
6.1.1.01.17.	OTRAS PERDIDAS	1.158,16	17.469,85	0,77
6.1.1.01.17.01	Gastos de Movilizacion	0	569,71	0,03
6.1.1.01.17.02	Capacitacion	0	1.042,00	0,05
6.1.1.01.17.03	Uniformes	192,73	4.961,84	0,22
6.1.1.01.17.04	Gastos Medicos	78,66	2.642,38	0,12
6.1.1.01.17.05	Lunch	886,77	8.253,92	0,36
6.1.1.01.18.	SEGUROS Y REASEGUROS	333,93	9.530,72	0,42
6.1.1.01.18.01	De Personal	308,93	1.164,20	0,05
6.1.1.01.18.02	De Vehiculos	0	7.951,02	0,35
6.1.1.01.18.03	De Oficinas	25	415,5	0,02
6.1.1.01.20.	GASTOS DE GESTION	1.366,66	9.512,05	0,42
6.1.1.01.20.01	Gastos de Viaje	1.040,00	4.975,11	0,22
6.1.1.01.20.02	Gastos de Alimentacion y Hosp	e 326.6	4.536,94	0,2
6.1.1.01.21.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTR	0	8.093,37	0,36
6.1.1.01.21.01	Impuestos Municipales	0	5.593,37	0,25
6.1.1.01.21.05	Donaciones	0	1.500,00	0,07
6.1.1.01.21.06	Registros	0	1.000,00	0,04
6.1.1.01.24.	SERVICIOS PUBLICOS	466,29	5.192,01	0,23
6.1.1.01.24.01	Luz	89,58	1.516,81	0,07
6.1.1.01.24.02	Agua	119,84	300,01	0,01
6.1.1.01.24.03	Telefono	149,03	1.815,27	0,08
6.1.1.01.24.04	Celulares	107,84	1.559,92	0,07
6.1.1.01.28.	AJUSTE ANOS ANTERIORES	118,72	-505,62	-0,02
6.1.1.01.28.03	Ajuste Anos Anteriores	118,72	-505,62	-0,02
	RESULTADO DEL PERIODO:	20,275.63 CR	222.144,73 CR	9.81