



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**"BENCHMARKING DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A AGENCIA**

**AMBATO"**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniería**

**Comercial**

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Autora:**

CYNTHIA MARCELA VELASTEGUÍ VÁSQUEZ

**Director:**

Dr. Mg. HERNÁN PAÚL ORTIZ COLOMA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2021

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

*BENCHMARKING DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A AGENCIA AMBATO*

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Autora:**

CYNTHIA MARCELA VELASTEGUÍ VÁSQUEZ

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg

f.



**CALIFICADOR**

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing.

f.



**CALIFICADOR**

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing.

f.



**CALIFICADOR**

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Mg.

f.



**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. Abg.

f.



**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

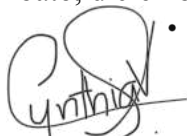
Diciembre 2021

## DECLARO Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez con CC. 1803569084 autora del trabajo de graduación intitulado *BENCHMARKING* DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A AGENCIA AMBATO, previa a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial en la Escuela de Administración de Empresas.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2021



CYNTHIA MARCELA VELASTEGUÍ VÁSQUEZ

CC. 1803569084

## AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a Dios por todas las bendiciones que derrama a diario sobre mi vida, pues me ha permitido culminar una de mis metas de manera exitosa como siempre digo el tiempo de Dios es perfecto y agradezco por ello.

A mis padres Marcelo Velasteguí y Gina Vásquez que son el motor principal e incondicional en mi vida sin ellos no hubiera sido posible, con su cariño, su amor, su paciencia inigualable he logrado alcanzar este peldaño más en mi vida.

Agradezco de manera especial al Dr. Paúl Ortiz director de mi tesis que ha sabido brindarme su tiempo y conocimiento para terminar con éxito este proyecto, a los profesores que me dieron su tiempo en el momento oportuno para el desarrollo del mismo.

Mi sincero agradecimiento a la empresa La Fabril S. A. y al personal de la agencia Ambato por la oportunidad para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Marcela

## RESUMEN

El proyecto está dirigido a la empresa La Fabril S. A, una empresa ecuatoriana, con su oficina matriz ubicada en Manta y una de sus agencias en la ciudad de Ambato, la cual es comercializadora de productos de consumo en toda la zona central del país, considerada una de las más grandes empresas del sector alimenticio, el objetivo principal del presente proyecto de investigación es mejorar el grado de competitividad de la empresa, por medio del estudio, análisis y elaboración de una matriz de negocios enfocada en un estudio de *benchmarking*, a fin de evaluar la situación actual, y proponer mejoras que permitan que la empresa incremente sus ventas, además, dar a conocer al mercado sus productos estrellas, posicionarse en la mente de los consumidores. Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza un enfoque cualitativo, es decir, analizar el comportamiento de los consumidores y determinar el grado de aceptación del producto, misma, que se apoya en una investigación de campo; para determinar, aclarar y elaborar el trabajo, se realiza una investigación bibliográfica, con el apoyo de libros, revistas científicas, tesis y documentos relacionados al tema, lo que contribuyen a la ejecución del contenido de la presente. Como último punto, se menciona que el proyecto cumple su objetivo, es decir, gracias a la aplicación de las estrategias de *benchmarking* se consigue posicionar los productos de La Fabril en la mente de los consumidores, además, se incrementa la publicidad por medio de afiches, propagandas y redes sociales.

**Palabras Claves:** *benchmarking*, competitividad, mercado

## ABSTRACT

This study is focused on La Fabril Ltd. Co, an Ecuadorian company with its main office located in Manta and one of its branches in the city of Ambato. It is a trading company of consumer products in the central zone of the country; it is considered one of the biggest companies of the food sector. The main aim of this study is to improve the company's competitive level through the study, analysis and development of a business matrix focused on a benchmarking study in order to evaluate the current situation of the business and to propose improvements to help the company to increase its sales, as well as advertise its star products, setting them in the consumers' minds. In view of this, to develop this study a qualitative approach is used, which means analyzing consumers' behavior and determining the level of acceptance of the product; this is supported by a field study to determine, clarify and develop the work. A literature review is carried out, with the support of books, scientific journals, thesis and documents related to the topic that contribute to the execution of the content of this study. Finally, it is noted that the project achieves its aim; this means that thanks to the application of benchmarking strategies it was possible to position La Fabril products in the minds of the consumers; marketing was also improved by using posters, advertising and social networks.

Key words: benchmarking, competitiveness, market

## ÍNDICE

DECLARO Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT .....	vi
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA .....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Contextualización.....	1
1.4 Análisis Crítico .....	2
1.5 Prognosis .....	3
1.6 Formulación del problema .....	3
1.7 Interrogantes.....	3
1.8 Delimitación.....	3
1.8.1 Delimitación Espacial .....	3
1.8.2 Delimitación Temporal .....	4
1.8.3 Delimitación de Contenido .....	4
1.9 Justificación.....	4
1.10 Objetivos .....	4
1.10.1 Objetivo General .....	4
1.10.2 Objetivo Específico.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Estado del Arte.....	6
2.2 Definiciones y conceptos .....	9
2.2.1. <i>Benchmarking</i> .....	9
2.2.2. Tipos de <i>Benchmarking</i> .....	10
2.2.2.1 <i>Benchmarking</i> interno .....	10
2.2.2.2. <i>Benchmarking</i> competitivo .....	10
2.2.2.3. <i>Benchmarking</i> funcional .....	10
2.2.3. Tipos de <i>Benchmarking</i> por metas.....	11
2.2.3.1 <i>Benchmarking</i> de desempeño.....	11
2.2.3.2 <i>Benchmarking</i> estratégico .....	11
2.2.3.3 <i>Benchmarking</i> de procesos.....	12
2.2.4. Planificación estratégica.....	13
2.2.5. Pronósticos .....	13

2.2.6. Comparación producto- servicio .....	13
2.2.7. Fijación de objetivos .....	14
2.2.8. Competitividad empresarial .....	14
2.2.9 Ventaja competitiva .....	14
2.2.10. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	15
2.2.11. La evaluación externa e interna y el análisis competitivo.....	16
2.2.12. Análisis competitivo .....	16
2.2.13. Fuerzas de Porter.....	17
2.2.14. Fundamentación legal .....	21
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
3.1. Enfoque de la investigación .....	26
3.1.1. Enfoque Cualitativo .....	26
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	26
3.2.1. Bibliográfica – documental.....	26
3.2.2. De campo .....	27
3.3 Técnicas e instrumentos .....	27
3.3.1. Encuesta .....	27
3.3.2. Instrumento .....	27
3.3.2.1 Cuestionario .....	27
3.4. Población y muestra .....	27
3.4.1 Población.....	27
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA .....</b>	<b>38</b>
5.1. Tema.....	38
5.2. Datos Informativos.....	38
5.3. Reseña Histórica.....	38
5.4. Ubicación .....	38
5.5. Justificación.....	39
5.6. Beneficiarios .....	39
5.7. Objetivos .....	39
5.7.1. Objetivo general.....	39
5.7.2. Objetivo Específico.....	39
5.8. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	40
5.8.1. Diagnostico institucional.....	40
5.8.1.1. Misión .....	40
5.8.1.2 Visión.....	41

5.8.2. Productos.....	41
5.8.3. Puntos de Venta .....	43
5.8.4. Determinación del portafolio de productos para aplicar el proceso de <i>benchmarking</i> .....	46
5.8.5. Análisis de la competencia.....	48
5.8.6. Análisis de factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos mediante la matriz PESTE .....	52
5.8.7. Análisis de evaluación de factores internos- EFI.....	56
5.8.8. Análisis FODA.....	59
5.8.9. Análisis de canales .....	62
5.8.10. Matriz de perfil competitivo – MPC: políticas comerciales/ distribución .....	67
5.8.11. Modelo de negocio con <i>benchmarking</i> .....	74
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
6.1. Conclusiones .....	85
6.2 Recomendaciones.....	86
Bibliografía .....	87
ANEXOS .....	88
Anexo 1. Encuesta.....	88
Anexo 2. Fotografías de análisis de la competencial del producto- Aceites.....	91
Anexo 3. Análisis de la competencia del producto- Detergente .....	93

## Índice de Tabla

1: Total de vendedores .....	28
2: Fuerza de Venta .....	45
3: Tipo de productos comercializados por La Fabril .....	46
4: Marcas comercializadas por La Fabril .....	47
5: Número de presentaciones productos La Fabril.....	48
6: Análisis PESTE La Fabril S.A. Agencia Ambato.....	53
7: Análisis Evaluación de Factores Internos EFI Aceite La Favorita .....	56
8: Análisis Evaluación de Factores Internos EFI Detergente Ciclón.....	58
9: Análisis FODA.....	59
10: Matriz Medios de Comunicación Utilizados para Segmentos Aceites y Detergentes.....	63
11: Aceite La Favorita.....	67
12: Detergente en Polvo Ciclón .....	69
13: Análisis de la competencia.....	72
14: Modelo de negocio con Benchmarking .....	74
15: Cronograma.....	84

## Índice de Figuras

1: Tipos de <i>Benchmarking</i> .....	11
2: Análisis Peste .....	17
3: Modelos de las 5 fuerzas de Porter .....	18
4: Pregunta 1 .....	29
5: Pregunta 2 .....	30
6: Pregunta 3 .....	31
7: Pregunta 4 .....	32
8: Pregunta 5 .....	33
9: Pregunta 6 .....	34
10: Pregunta 7 .....	35
11: Pregunta 8 .....	36
12: Pregunta 9 .....	37
13: Ubicación .....	38
14: Canales de Venta La Fabril .....	43
15: Zonas de Venta La Fabril Región Sierra Centro .....	44
16: Mapa Geográfico Zonas de Venta La Fabril Región Sierra Centro .....	44
17: La Fabril - Estructura Fuerza de Ventas Región Sierra Centro .....	45
18: Gráfico Comparativo de precios del aceite .....	49
19: Precios comparativos del detergente .....	51
20: Presentación de Aceite .....	66

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

*Benchmarking* de la empresa La Fabril S. A agencia Ambato

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La inexistencia del *Benchmarking* dentro de “La Fabril S. A”, incide en el bajo posicionamiento en el mercado de ciertos productos.

### **1.3 Contextualización**

#### **MACRO**

En base al artículo publicado: *Benchmarking* en el mundo empresarial este término toma importancia a nivel mundial, alrededor de 500 compañías publicadas por la revista *Fortune* han optado hacer uso de esta herramienta como un ordenado método para alcanzar objetivos propuestos, además, se la considera de gran ayuda para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia dentro de los procesos de reinversión de la organización.

En la actualidad varias organizaciones alrededor del mundo, han adoptado esta práctica como una estrategia que aporta a la competitividad dentro del mercado, que busca constantemente una mejora continua.

#### **MESO**

Juan Morles. (2003) afirma: “En Ecuador, en los últimos tiempos, la administración pública comparó sus prácticas con las mejores del sector público y privado de igual manera nacionales e internacionales, para implementar unas propias que actualmente la identifica, se definieron procesos, indicadores de calidad”.

Este fenómeno del *benchmarking*, se evidenció con fuerza en las universidades ecuatorianas orientadas en una transformación académica positiva, en donde pudieron definir procesos y priorizar ciertos temas que tal vez antes de desarrollar esta comparación pasaba desapercibida.

Resulta oportuno saber que la aplicación del *benchmarking* es tan importante como herramienta de gestión, seguirá las actividades de los competidores que a la final

resultaran favorables para observar y corroborar que la organización hace de manera eficiente las cosas o se mejorará a través de otras prácticas.

## **MICRO**

La empresa La Fabril S. A “es una empresa ecuatoriana que inició sus operaciones en 1966, como comercializadora de algodón en rama, para luego extenderse al sector agroindustrial en 1978 como refinadora de aceites y grasas vegetales” (La Fabril., 2019) con el transcurso del tiempo y después de realizar estudios de mercado, La Fabril S. A toma una gran decisión el de crear una agencia en la ciudad de Ambato por las necesidades constantes de la población, ha logrado posicionarse en el mercado, pero a pesar de ello presenta dificultades en los procesos de comercialización por lo que es necesario desarrollar estrategias que le permitan identificar sus debilidades para así lograr ser más competitivo y enfrentar las políticas tanto internas como externas a la organización.

### **1.4 Análisis Crítico**

En la actualidad La Fabril S. A agencia Ambato, ejerce sus actividades dentro de un mercado muy competitivo, debido al gran número de industrias con distribuciones similares en la zona las, cuales, han logrado posicionarse de manera adecuada en el mercado, es así como “La Fabril S. A”, cuenta con una competencia fuerte, mismas que son estudiadas, a fin de proponer técnicas y estrategias que permitan combatirlas.

Uno de los problemas más relevantes analizados, es sin duda la asignación de precios de los productos, dentro de los estudios realizados, los costos de la competencia son bajos, a pesar que las diferentes regularizaciones del país los estandariza, estas empresas, no lo cumplen por lo que “La Fabril”, mantiene menores niveles de ventas en cierto productos que están en disputa con la competencia; por su parte, se visualiza poca publicidad de promociones y de nuevos productos de la empresa, problema que conlleva al desconocimiento de la misma por parte de los consumidores; por último una mínima aplicación de estrategias de marketing en la organización dentro de la agencia Ambato, al igual que la falta de organización dentro de sus canales, puesto que esta sucursal, es un punto de distribución, más no de producción, por lo que su giro de negocio, se manejará como tal.

## 1.5 Prognosis

En base al análisis anterior, si la empresa La Fabril S. A agencia Ambato no opta por una mejora de estrategias, ocasionaría la pérdida de clientes.

Por tanto, la investigación propone el desarrollo de estrategias competitivas, utilizar como herramienta el *benchmarking* y así evitar que la agencia baje considerablemente sus ventas.

## 1.6 Formulación del problema

El desarrollo de un *benchmarking* para analizar aspectos de la competencia, es una alternativa para mejorar la efectividad en la organización. El proyecto de investigación, se llevará a cabo en la empresa La Fabril S. A.

## 1.7 Interrogantes

### ¿Cómo aparece el problema?

Al ver que los resultados de las ventas han decrecido.

### ¿Por qué se origina?

- No diseñar nuevas estrategias de comercialización de los productos que dispone La Fabril S. A agencia Ambato.
- Falta de publicidad en el mercado.
- Desconocimiento de los clientes de nuevos productos.

## 1.8 Delimitación

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación.

### 1.8.1 Delimitación Espacial

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Empresa:** La Fabril S. A

**Grupo:** Colaboradores de la empresa y clientes

**Ubicación:** Barrio Sagrado Corazón de Jesús, Huachi Grande.

## 1.8.2 Delimitación Temporal

**Periodo de actividades:** 4 meses

## 1.8.3 Delimitación de Contenido

**Campo:** Administración

**Área:** *Marketing*

**Áreas:** Administrativa, Financiera, Comercial.

## 1.9 Justificación

La presente investigación, tiene como finalidad contribuir con la organización de la empresa "La Fabril S. A" agencia Ambato, por medio de una propuesta sobre la aplicación de una herramienta de aprendizaje, cambio y mejora continua, conocida como *benchmarking*, con el fin de buscar la eficiencia y competitividad.

El *benchmarking* no solo es considerado una herramienta de mejora continua, sino que es una estrategia importante que permite estudiar y aplicar estrategias efectivas para ofertar productos de calidad, a precios asequibles, a fin de contar con condiciones asertivas para competir en el mercado de productos de consumo masivo.

Es por ello que la aplicación de la herramienta a la Agencia Ambato, pretende el incremento de las ventas y por ende su rentabilidad sea mayor, a través de medios de publicidad que permita darse a conocer más que la competencia en el mercado, mejorar sus precios de venta al público, de tal manera que, se genere una ventaja competitiva dentro del mercado de consumo masivo en la ciudad de Ambato.

## 1.10 Objetivos

### 1.10.1 Objetivo General

- Desarrollar un estudio de *Benchmarking* en la empresa La Fabril S. A agencia Ambato.

### **1.10.2 Objetivo Específico**

- 1.10.2.1 Diagnosticar la situación actual competitiva de la empresa La Fabril S. A agencia Ambato.
- 1.10.2.2 Investigar los temas relacionados con el *benchmarking* y la comercialización de productos masivos para la elaboración de la fundamentación teórica.
- 1.10.2.3 Realizar un estudio de *benchmarking* para la Fabril S. A agencia Ambato.

A continuación, se detalla la investigación correspondiente al marco teórico

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Estado del Arte

Existen numerosas investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, así se tiene que:

Según Nilsson Javier Martínez Pérez (Marzo 2010). El *benchmarking* es considerado hoy día un elemento clave de la gestión integral empresarial, debido a que su aplicación estructurada, sistémica y continua facilita y promueve el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo de las organizaciones, que se enfrentan a un entorno que cambia rápida y permanentemente, desde sus inicios, se origina el *benchmarking* proveniente de la misma naturaleza humana de la necesidad de ser mejores a medida que transcurre el tiempo es por esto que al estar estructurada hace que la aplicación en las organizaciones sea mucho más fácil generar un cambio continuo obtener así resultados extraordinarios por el hecho de cambiar permanentemente.

*Benchmarking* fue utilizado por *Xerox Corporation* para contrarrestar a sus competidores japoneses, se ha convertido en una herramienta estándar ampliamente usada por las empresas líderes en el movimiento de la calidad y la productividad. Para Xerox, el *benchmarking* comenzó a partir de una crisis competitiva.

Según David Kearn "Las empresas se equivocan si no empiezan a hacer el *benchmarking* antes de sentirse amenazadas". Es por esta razón que las organizaciones optarán por un *benchmarking* correctamente planteado y estructurado antes de llegar a una crisis que les lleve en ese momento hacer investigaciones en cuanto a la competencia, o a factores y procesos que otras organizaciones tienen establecidos, para esto sería mucho mejor si, se realiza un estudio previo y mejorar en cuanto a las necesidades o a las falencias que tenga la organización.

Según Doris C. Baptista (Julio 2012). En un proceso de *benchmarking* ya no es suficiente compararse con los competidores, sino que es importante determinar con qué indicadores de competitividad se van a medir y, en consecuencia, conocer en qué medida contribuye cada indicador a la competitividad del sector. Uno de los autores

dice que no es suficiente realizar una comparación con los vecinos, con las empresas competidoras si no que la manera más eficaz de realizar un *benchmarking* sería el tomar como referencia indicadores puntuales, los cuales ayudaran a obtener resultados exactos y con el tiempo después obtener una mayor rentabilidad en la organización.

El objetivo es desarrollar un sistema de *benchmarking* competitivo basado en la definición de indicadores de competitividad, ajustados al entorno, los cuales son seleccionados por expertos del sector.

Al seguir el modelo de Porter (1995), estos indicadores consideran los elementos que conforman la cadena de valor de la empresa como principales fuentes de identificación de ventajas competitivas. Además, se considera conveniente utilizar como marco de trabajo para facilitar la generación de indicadores, las cuatro perspectivas del modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton. Existen varios modelos que, en el transcurso del tiempo, organizaciones que han llegado al punto de crisis les ha llevado a optar por la creación de modelos. Previo estudio de la competencia en base a las necesidades, que les han ayudado a salir de crisis competitivas es por esto que, también, se podría aprovechar de las falencias, que se tenga en la organización para salir de este mediante la implementación de un modelo que ayude a superar la crisis si así fuese el caso.

Augusto et al. (2008) exponen que “en un mercado altamente competitivo la empresa debe comprometerse con un proceso sistemático de *benchmarking* que apunte hacia la mejora del rendimiento en un contexto de mejora continua. Para cumplir esta tarea, la organización tendrá un sistema de *benchmarking* que contemple un modelo diseñado que mida las características y parámetros de rendimiento empresarial multifacético.” El proceso de cambio dentro de una organización, no se hará de la noche a la mañana, si no que llevara algún tiempo el realizar las etapas respectivas para la mejora continua en la organización, a través de un modelo estudiado previamente de acuerdo a las necesidades que posea los parámetros para su aplicación.

“La competitividad a nivel empresa es la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar, y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, que genera al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados” (*Sharpley & Milhan, 1990*).

Según Robert C. Camp el *benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, además, es un punto de referencia, para la comparación con otros objetivos o actividades mediante el cual, se podrá medir o mejorar los procesos que ya están establecidos.

“*Benchmarking* es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser, o para mantenerse competitivo, basada principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales”.

Es un nuevo enfoque administrativo, obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria, que impulsa a tomar en cuenta lo que ya está establecido en la organización, frente a los factores que influyen externamente por esto es necesario realizar análisis previos a su aplicación, para que el enfoque sea el adecuado.

Las organizaciones ponen en ejecución el *benchmarking* como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar su desempeño. También, se pone en práctica este proceso como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las habilidades y destrezas más modernas del negocio (Mota R. s.f.)

Según Sarache Castro (2003), *benchmarking* es aplicable a cualquier tipo de empresa o a alguna parte de ella, pero para esto es necesario establecer qué tipo es más conveniente utilizar.

Pues resulta importante ver las ventajas y beneficios que los diferentes tipos de *benchmarking* brindan, para optar por cual, se ajusta mejor a las necesidades de la organización y que su aplicación genere beneficios para la misma.

Dentro del artículo escrito por León G. Aguilar A. Alvarado F. & Hermosillo J., (S/f.), menciona que el *benchmarking*, en agro negocios, permite que sea un medio eficiente para la introducción de mejoras, es decir, incrementar la efectividad de la organización, por su parte dentro de la competencia busca ir un paso delante de esta, es decir, brindar productos y servicios a costos más bajos y con mayor calidad que la competencia, es así como se logra que la organización sea más rentable y se posicione en el mercado.

Por su parte, otro análisis de la aplicación de *benchmarking*, en este caso dentro de la Educación de la universidad de Polonia, permite considerar que esta herramienta permite mejorar la calidad de educación, por medio de un plan de enseñanza, aplicar estrategias educativas didácticas, es decir, métodos llamativos, no aplicados en otras instituciones, de tal manera que demuestre un plan de mejora continua dentro de los procesos, la intención es ofertar servicios educativos de calidad, con técnicas innovadoras, de tal forma que el mercado prefiera acudir al servicio. (Marciniak R., 2017)

Al analizar estos dos estudios, se considerará como la herramienta del *benchmarking* permite que las empresas conozcan los procesos necesarios de mejora continua, a fin de que la empresa brinde productos y servicios de excelente calidad, a buen precio y marcar la diferencia ante la competencia, de esta forma lograr posicionar la marca en el mercado, y de este modo alcanzar los objetivos planteados por la empresa, ser más productivos, competitivos y eficientes.

## **2.2 Definiciones y conceptos**

### **2.2.1. Benchmarking**

“*Benchmarking* es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.” (David T. Kearns, director general de *Xerox Corporation*).

El *benchmarking* no es nada más que un proceso que tiene que ser prolongado para, que se vea reflejada cierta dinámica de la organización, se tomará como referencia para adquirir información adecuada y determinar ciertos aspectos que generen oportunidades para la toma de decisiones.

Según Gonzalo Alegría (2009), “la superioridad del *benchmarking* respecto a otras técnicas de planificación estratégica es notable. Con él, lo importante es saber dónde localizar y cómo procesar la información, una información veraz y actualizada”

A pesar de que uso no ha sido tan común, grandes empresas japonesas han puesto en práctica lo que da una buena referencia de esta técnica, tomar así experiencias de la competencia internacional para esto, se tendrá en cuenta que el *benchmarking* no

implica prácticas ilegales si no, que se acoge a la ley debido a que no es espionaje o copia, si no la finalidad es recabar información que sea de ayuda para el mejoramiento interno o externo de un proceso en una organización.

## **2.2.2. Tipos de *Benchmarking***

### **2.2.2.1 *Benchmarking* interno**

Este tipo de *benchmarking*, se pone en práctica dentro de la misma organización y no se tiene que tomar de referencia la competencia, sino basta tener conocimiento de procesos internos, se toma en cuenta que existirán varios departamentos y entre ellos alguno servirá como modelo para que los otros puedan imitar y mejorar, una de las características fundamentales es la facilidad de su aplicación debido a que existe toda la información necesaria para desarrollar y aplicar.

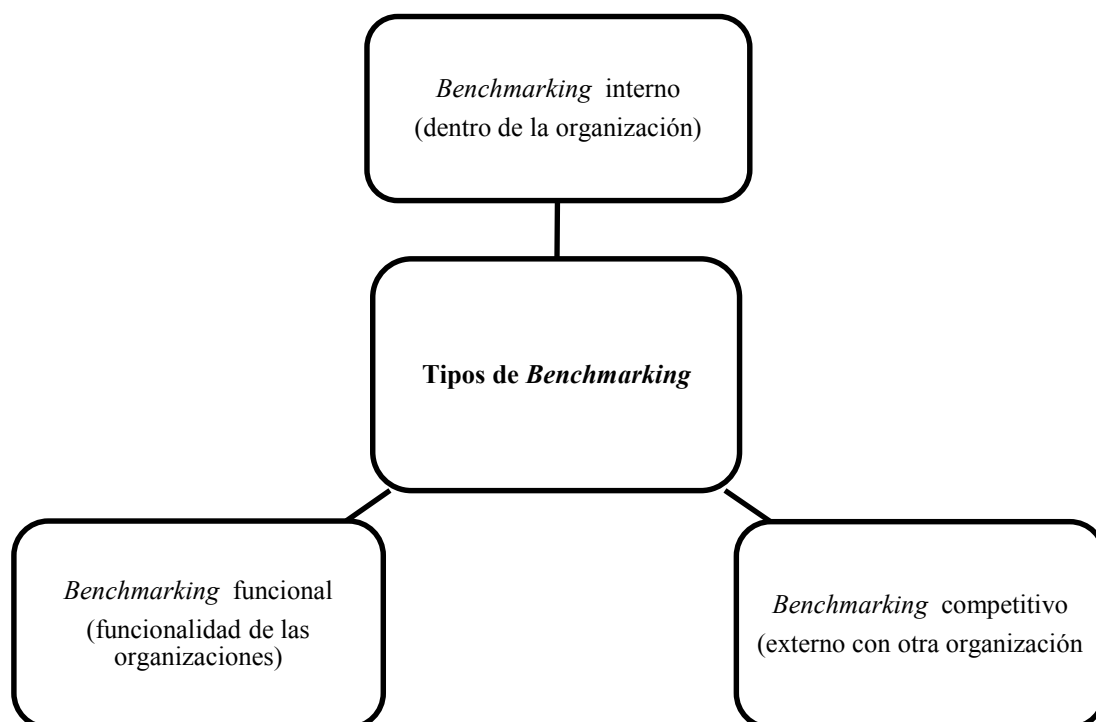
### **2.2.2.2. *Benchmarking* competitivo**

Es uno de los más conocidos y fácil en su aplicación, el objetivo en este es el de definir la información clara y específica referente a productos, procesos, servicios o resultados que posee la competencia y compararlos con la misma organización, obtener así una reseña de que es lo que necesitamos mejorar, tomar como oportunidad este análisis de la competencia.

### **2.2.2.3. *Benchmarking* funcional**

Toma como referencia a la forma en que las empresas funcionan a como está dirigido los procesos y funciones que tienen en común las organizaciones, sin importar la industria o el sector en el que se desenvuelva. Las organizaciones con las, cuales, se van comparar, no necesariamente tienen que ser competidores directos, lo que quiere decir que no estén enfocados hacia el mismo nicho o sean del mismo sector.

**Figura 1 Tipos de *Benchmarking***



**Fuente:** Elaboración propia

### **2.2.3. Tipos de *Benchmarking* por metas**

#### **2.2.3.1 *Benchmarking* de desempeño**

Está destinado para observar el desempeño de mejor manera en algún tipo de proceso, pero fundamentado en mediciones de productividad, proviene de estudios que, se basan en investigaciones tanto de la competencia como de quienes son líderes funcionales.

#### **2.2.3.2 *Benchmarking* estratégico**

Busca alianzas estratégicas de *benchmarking* con un número limitado de empresas que no son competidoras, tratar de identificar preferencias importantes capaces de suministrar una mayor percepción de las oportunidades de una mayor ventaja.

### 2.2.3.3 *Benchmarking* de procesos

Establece las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones que, se toman como procesos comerciales clave.

En el Seminario de *Benchmarking* de *Canadian Grain Commission* – 1999, concluyeron que los beneficios del *benchmarking* son:

- Facilitar la mejora incremental.
- Generar afán de superación e innovación.
- Apoyar el cambio cultural hacia la excelencia.
- Aportar a la cultura de procesos y hechos.
- Reforzar el auto-conocimiento y la reflexión.
- Promover la participación y desarrollo.
- Descubrir factores críticos de éxito.
- Asegurar puntos fuertes.
- Fomentar la gestión del conocimiento.
- Ayudar a fijar objetivos a partir de estándares.
- Posicionarse en el mercado.

Los beneficios que esta herramienta brinda, como los que han sido especificados anteriormente buscan un cambio en la organización para mejorar procesos y generar resultados diferentes hacia la excelencia, asegurar sus fortalezas y destacar las mismas, considerar como una oportunidad ciertos factores que quizás no están utilizados, pero a la vez fijar objetivos en base a estándares para fomentar una ventaja competitiva y así asegurar su posicionamiento en el mercado.

#### **2.2.4. Planificación estratégica**

El *benchmarking* es una herramienta con gran funcionalidad para compilar información durante el proceso de la planificación estratégica, es evidente entonces si una organización no cuenta con la formalidad del caso, se expone de una manera u otra a un desastre que podría resultar inevitable. Este tipo de información moldeará una estrategia en una dirección tal que me permita identificar riesgos de hacer negocios en determinados mercados, todo esto con base a la tendencia al consumidor (Spendolini 2005).

Después de lo anterior expuesto, se establecerá objetivos correctos y luego se escogerá la manera para alcanzar dichos objetivos, estos aspectos son vitales para el desarrollo del proceso administrativo.

#### **2.2.5. Pronósticos**

La obtención de la información recopilada del *benchmarking* es manipulada a menudo para así realizar una comparación del estado del mercado y pronosticar el potencial de cada competidor. Las predicciones de actividades proporcionan a los competidores y a las organizaciones de servicios de asesoría una poderosa base de información sobre alcances futuros para su negocio (Spendolini 2005).

#### **2.2.6. Comparación producto- servicio**

Implica la compilación de información sobre productos o servicios de competidores de las empresas de mayor reconocimiento en el mercado. Esta información, se selecciona y se utiliza como estándar de la comparación para productos o servicios similares en la organización del *benchmarking*, también, se utilizará para obtener información interna de factores tales como diseño, calidad de producto, servicio postventa o procesos de producción (Spendolini 2005).

Es esencial esta comparación en cuanto a ver qué es lo correcto y que es lo que como organización falló, tal vez se puede brindar varios productos, que la otra no tenga, pero si el servicio que se oferta no es el adecuado dejara mucho que decir o hasta una pérdida significativa de clientes.

### **2.2.7. Fijación de objetivos**

Se utiliza como un medio para identificar las mejores prácticas en la organización, las cuales esta información para implantar objetivos específicos para sus productos o procesos, en varios casos ya se tiene establecido estándares por las compañías líderes, definir a través de una escala de desempeño en relación con prácticas ya avanzadas. Algunas organizaciones les han pedido a sus proveedores que utilicen la práctica del *benchmarking* para ayudarles a lograr los objetivos de calidad y producción (Spendolini 2005).

### **2.2.8. Competitividad empresarial**

Se hace referencia a estrategias y metodología que diversas organizaciones llevan a cabo con el fin de obtener exitosos resultados no solo en cuanto a competitividad si no a rentabilidad.

### **2.2.9 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es si la organización, se encuentra en una mejor posición que los rivales y asegurar a los clientes, lo que implica crear barreras contra las fuerzas competitivas.

Lo que provocará la ventaja competitiva es la preferencia de los consumidores, o clientes hacia la empresa que adquieran así sus productos o servicios, buscar un factor diferencial que sea único en la organización para que sea concebido como propio y sostenible lo que quiere decir, que se pueda mantener durante cierto tiempo, caso contrario dejará de constituirse como una ventaja competitiva, para esto la única manera de que una empresa se mantenga a largo plazo en el mercado es que logre superar a sus competidores.

La búsqueda de la ventaja competitiva tendrá como cultura el personal que es parte de la organización que ellos, también, sumen a la generación a largo tiempo de estrategias para que puedan así lograr consolidar a través de enfoques de gestión, además, tener presente como un principio dentro de la planificación.

### **2.2.10. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La matriz FODA indica factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades). Se encuentra definida como una herramienta de auditoría de la organización, que tiene como fin detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, de igual manera definir problemas propios de la organización, donde su objetivo principal es que las ventajas competitivas que genere la empresa las desarrolle a través de sus fortalezas que serían sus puntos fuertes.

#### **Fortalezas**

Son características especiales con las que cuenta la organización, permitiéndole tener una posición dominante frente a la competencia.

#### **Oportunidades**

Son situaciones que, se presentan en el entorno y se tornan favorables al logro de objetivos.

#### **Debilidades**

Son factores que provocan una posición negativa frente a los competidores, es posible que exista carencia de recursos o habilidades que, no se desarrollan positivamente.

#### **Amenazas**

Son aquellas que al contrario desfavorecen y podrían afectar de manera negativa la consecución de objetivos.

#### **Estrategia Debilidades - Amenazas (DA)**

Intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. En esta situación la organización evitará al máximo las amenazas y luchar con las debilidades.

#### **Estrategia Debilidades - Oportunidades (DO)**

Desea minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Es posible que la organización tenga debilidades que de cierta manera le impida aprovechar las ventajas del mercado.

### **Estrategia Fortalezas Amenazas (FA)**

Se basa en las fortalezas de la empresa tratar de maximizarlas y tomar como puntos a favor y evitar las posibles amenazas del mercado.

### **Estrategia Fortalezas - Oportunidades (FO)**

En esta situación la organización explota las oportunidades y fortalezas de su entorno lograr así posicionarse como líder en el mercado.

#### **2.2.11. La evaluación externa e interna y el análisis competitivo**

Se considera siete categorías dentro de la evaluación externa que es el análisis Política, Económica, Social y Tecnológicos:

##### **Evaluación Externa**

Este tipo de evaluación está enfocada en el estudio externo y análisis del sector, aquí de cierta manera prevalecen las oportunidades y amenazas que la organización posee dentro del mercado.

##### **Evaluación Interna**

Está enfocada al análisis de los recursos con los que cuenta la organización, se considera las fortalezas y debilidades, con las que cuenta la organización.

#### **2.2.12. Análisis competitivo**

Este análisis, se aplica a través de las cinco fuerzas de Porter, donde, se detalla las fuerzas competitivas que la empresa prevalece ante la competencia.

## Análisis PESTE

Figura 2: Análisis Peste

Fuerzas Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las políticas gubernamentales de la región, debido a que tendrá que ver con la operabilidad de la organización .</li> </ul>
Fuerzas Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la situación económica local y el poder adquisitivo de los clientes.</li> </ul>
Fuerzas Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el perfil del consumidor, debido a que podrá afectar el comportamiento organizacional.</li> </ul>
Fuerzas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de acuerdo al desarrollo tecnológico.</li> </ul>
Fuerzas Ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la conservación del ambiente.</li> </ul>

Fuente: D'Alessio, (2010)

Elaborador por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

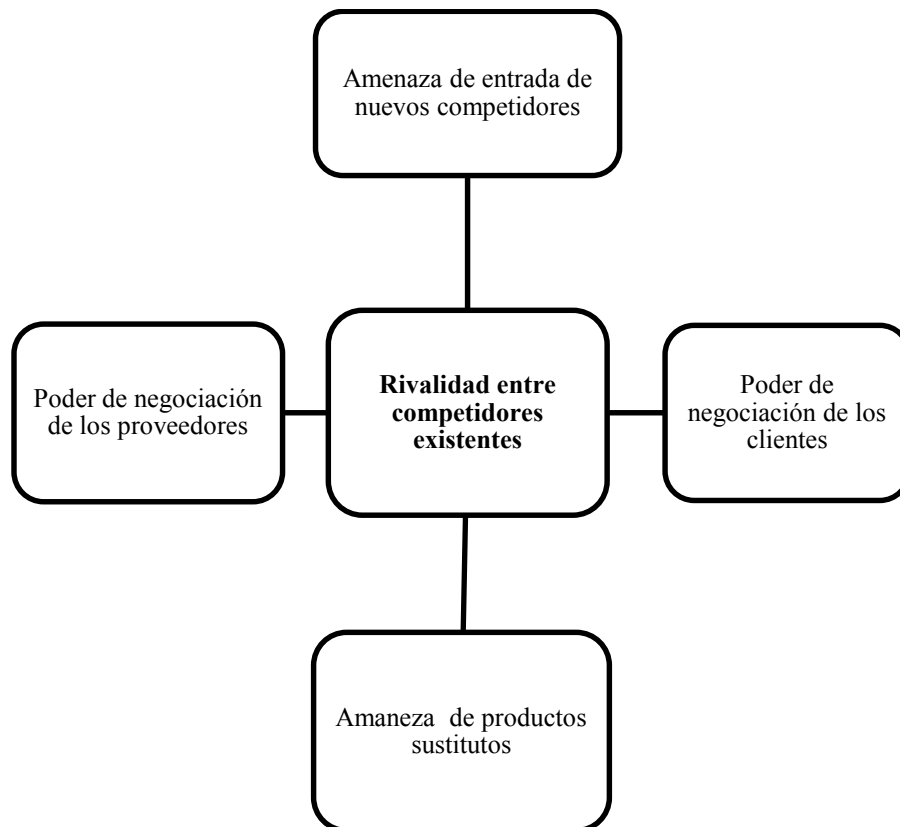
### 2.2.13. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier tipo de industria, es una herramienta de gestión esencial que permite realizar un análisis externo de una organización a través de un análisis del sector al que pertenece.

Del análisis, se concluye que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos que combinadas entre sí la crean a ella como una quinta.

## Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Figura 3: Modelos de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: D'Alessio, (2010)

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

Para emprender un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que:

*“existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente (económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”*, (Baena et al., 2003).

Es importante conocer los principales elementos del mercado que ofrecen el mismo bien o producto:

### **Competidores Directos**

Son aquellas empresas que brindan el mismo servicio o bien.

En el caso de La Fabril S. A sus competidores directos son Industrias Ales y Danec.

### **Clientes**

Es el conjunto formado por los compradores de bienes y/o servicios.

### **Proveedores**

Son el conjunto de empresas que suministran a las organizaciones insumos necesarios para la producción y así ofertar un bien o servicio.

### **Productos sustitutos**

Aquellos bienes o servicios que cubrirán las mismas necesidades que satisfacen los productos que ya existen en el mercado.

### **Competidores potenciales**

Empresas que poseen la capacidad de entrar a competir con las que ya existen en el mercado pero que pertenecen a un sector específico.

### **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

En este punto las amenazas de nuevos entrantes al mercado resultarán a menudo si en el sector la industria es atractiva y tiene buenos réditos atraerá nuevas empresas que compitan con la organización.

### **Diferenciación del producto**

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; son atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, pero es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; las empresas, que se encuentran posicionadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga los nuevos competidores a realizar importantes inversiones.

**Identificación de marca**

Barrera relacionada con la imagen y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características peculiares de su producto, que llevarán al comprador a identificar en su mente el producto con la marca.

**Barreras gubernamentales**

Son las atribuidas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de permiso, patentes, *copyrights*, ciertos requisitos que son esenciales para el desarrollo del negocio.

**Amenaza de posibles productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones de un producto, son atractivos para la industria, pero tiene cierta característica estos son reemplazados por productos y servicios que ofrecen. De cierta forma son una amenaza para el sector si logran cubrir las mismas necesidades a un precio menor y con un valor agregado.

**Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación que tiene ciertos proveedores, para lograr suministrar los insumos para la producción de sus bienes o servicios.

Poseer esta capacidad de negociación permite a los proveedores brindar mejores precios, también, mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago.

**Poder de negociación de los clientes**

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas, es importante brindar cierto servicio que logre tener la fidelidad de los clientes como punto a favor de la organización.

**Diferenciación**

Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por ciertas características como diseño, marca y calidad que son superiores a los demás.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las organizaciones empresas emprenden acciones dentro de una planificación previa para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva entre los rivales en el sector.

La situación del mercado en cualquier sector, que se realice están marcadas por la competencia entre empresas y la influencia las mismas en la generación de beneficios. En un círculo interactivo que, se encuentran relacionados entre sí pues si las empresas compiten en precios, se ve perjudicado el sector, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. De igual manera la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad, en cuanto exista menos competencia dentro de un sector, normalmente es más rentable y viceversa.

#### **2.2.14. Fundamentación legal**

La Fabril S. A es una empresa constituida bajo la denominación S. A lo que, se observa en la Ley de Compañías lo siguiente:

La Sociedad Anónima está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías.

#### **Concepto**

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas.

#### **Naturaleza**

Para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital.

#### **Capacidad**

Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

**Socios**

La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución. En aquellas en que participen instituciones de derecho público o derecho privado con finalidad social, podrán constituirse o subsistir con un solo accionista.

Continúan en funcionamiento con un solo accionista, sin que por ello incurra en causal de disolución.

**Responsabilidad**

Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

**Constitución**

La compañía, se constituirá mediante escritura pública que previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, es inscrita en el Registro Mercantil. La compañía, se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

**Capital**

Está integrado con los aportes de los accionistas. Debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y pagado por lo menos el veinte y cinco de cada acción y el saldo pagado en un máximo de dos años.

**Acciones**

Las acciones son las aportaciones de los socios en la sociedad anónima y que integran el capital social.

**Aportaciones**

Para la constitución del capital suscrito las aportaciones son en dinero o no, y en éste último caso, consistir en bienes muebles e inmuebles. No se aportará cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

**Aportaciones en especie**

En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del

mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados son valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos son hechos por peritos designados por los promotores. Si se decide aceptar aportes en especie es indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas son valuadas por los fundadores o por los peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

La Ley de Compañías prohíbe establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en la ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

### **Percepción de utilidades**

El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionistas a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

### **Obligaciones**

Las Compañías Anónimas emitirán obligaciones, esto es, títulos valor que crean una obligación a cargo de la compañía emisora.

Las obligaciones son valores de corto, mediano y largo plazo, emitidas por compañías anónimas que reconocen o crean una deuda a cargo de las mismas; se encuentran inscritas en el Registro del Mercado de Valores y están representadas por títulos impresos en papel de seguridad, en serie, con numeración continua y sucesiva o anotaciones en cuenta.

### **Atribuciones de la Junta General de Accionistas**

El Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría ex terna en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubiesen sido precedidos por el informe de los comisarios.
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, si no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario.
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones,
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones,
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerarlas cuentas de liquidación.

Clases de juntas generales

Las Juntas Generales de Accionistas son ordinarias o extraordinarias; adicionalmente se constituirán éstas como universales si concurre la totalidad del capital pagado.

### **Junta Ordinaria**

El Art. 234 de la Ley de Compañías establece que las juntas generales ordinarias, se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para conocer anualmente las cuentas, el balance los informes de administradores, directores y los comisarios, igualmente conocerá de los informes de auditoría ex terna. Adicionalmente resolverá acerca de la distribución de los beneficios sociales y fijará la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, si no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo, y cualquier otro asunto del día, de acuerdo con la convocatoria.

La Junta General Ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun si el asunto no figure en el orden del día.

### **Junta Extraordinaria de Accionistas**

El Art. 238 de la Ley de Compañías establece como juntas extraordinarias aquellas, que se reúnen en cualquier época, en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

### **Junta Universal de Accionistas**

El Art. 238 de la Ley de Compañías establece que la junta, se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta. Este tipo de Junta General es denominada Universal, por contar con la presencia de todo el capital pagado, y no requiere de una convocatoria por la prensa para su validez.

Dentro del siguiente capítulo, se especifica los diferentes tipos de investigación que apoyan al desarrollo del presente proyecto.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

La investigación es un proceso metódico orientada a la obtención de nuevos conocimientos basado en dos tipos de métodos de investigación cualitativa.

#### **3.1.1. Enfoque Cualitativo**

Dentro del presente proyecto de investigación, se desarrolla un enfoque cualitativo, llamado así, utiliza una investigación cualitativa, dentro de la cual analiza y determina las cualidades de la empresa y su entorno frente a la problemática identificada, además, de analizar la aceptación de la propuesta de solución, misma que es corroborada por medio de la utilización de un análisis estadístico en base a la encuesta realizada, dentro de la cual se tabula la resultados a fin de conocer el porcentaje de satisfacción o desacuerdo dentro de los actividades y propuestas de la empresa, a fin de tomar medidas de solución a la problemática planteada al inicio de la elaboración del presente trabajo.

Se realiza con la finalidad que la investigación genere soluciones para ciertos inconvenientes a través de la recolección de información de fuentes que son previamente definidas.

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará los siguientes métodos:

#### **3.2.1. Bibliográfica – documental**

Esta modalidad, se basa en realizar estudios e investigaciones sobre los temas relacionados con el *benchmarking* y su incidencia dentro de la competitividad a una empresa, a fin de descartar dudas y mantener ideas claras sobre la temática, por su parte, esta investigación permite la elaboración correspondiente del marco teórico.

Es importante mencionar que, para realizar la presente indagación, el investigador se apoya en datos publicados en libros, revistas, periódicos, revistas científicas, tesis relacionadas al tema e incluso internet, para recabar temas necesarios, dichos elementos permiten adquirir información necesaria y oportuna, misma que colabora con la elaboración del presente proyecto.

### **3.2.2. De campo**

La investigación de campo es uno de los principales métodos para la recolección de información debido a, que se espera que tanto los clientes como los vendedores sean transmisores de datos importantes para el desarrollo de la investigación.

Como fuente de información, se tomará a la fuerza de ventas y a una muestra de los clientes de la empresa La Fabril S. A agencia Ambato, con la finalidad de obtener información sobre la problemática existente y así se dará un juicio desde el punto de vista de un investigador.

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas e instrumentos que, se utilizarán en el presente trabajo de investigación son la encuesta.

#### **3.3.1. Encuesta**

La encuesta, se realizará con el fin de adquirir información sobre La Fabril S. A agencia Ambato, que ayudará a conocer más sobre la organización y su entorno en perspectiva más clara de los consumidores.

La encuesta está estructurada por 9 preguntas cerradas, misma que, se la realizo a los vendedores que forman parte de la empresa.

#### **3.3.2. Instrumento**

##### **3.3.2.1 Cuestionario**

El cuestionario es una herramienta fundamental para la recolección de información tanto para la entrevista como la encuesta, que se va a aplicar.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

La población para este proyecto de investigación está conformada por la fuerza de ventas que consta de 20 vendedores, al tener una población tan pequeña no es necesario presentar una muestra, se va a realizar la encuesta al total de vendedores, que se encuentran divididos de la siguiente manera:

**Tabla 1: Total de vendedores**

Tipo de vendedor	Cantidad
Vendedor Vueltas de inventario (VDI)	1
Vendedores mayoristas	2
Vendedores detallistas	5
Vendedores Hoteles, restaurants y cafeterías (HORECA)	2
Vendedores de apoyo	10
<b>Total</b>	<b>20</b>

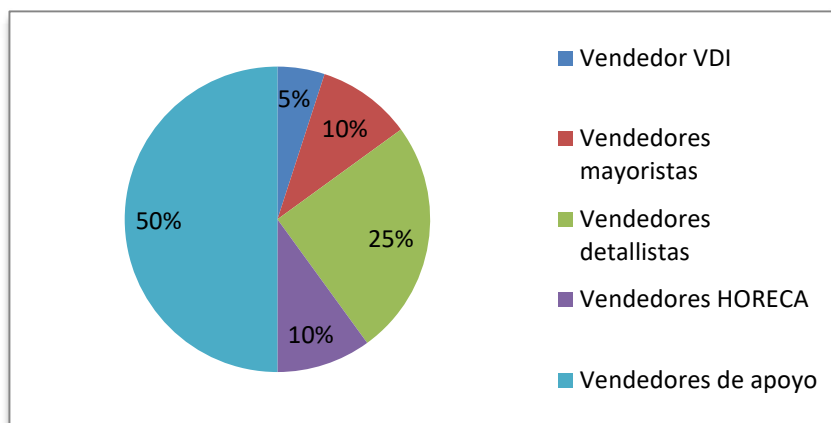
**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas

En el capítulo siguiente, se desarrolla el análisis e interpretación de resultados, obtenidos de la respectiva tabulación de la encuesta

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 1. ¿Tipo de vendedor?

Figura 4: Pregunta 1



FUENTE: Elaboración propia

#### Análisis:

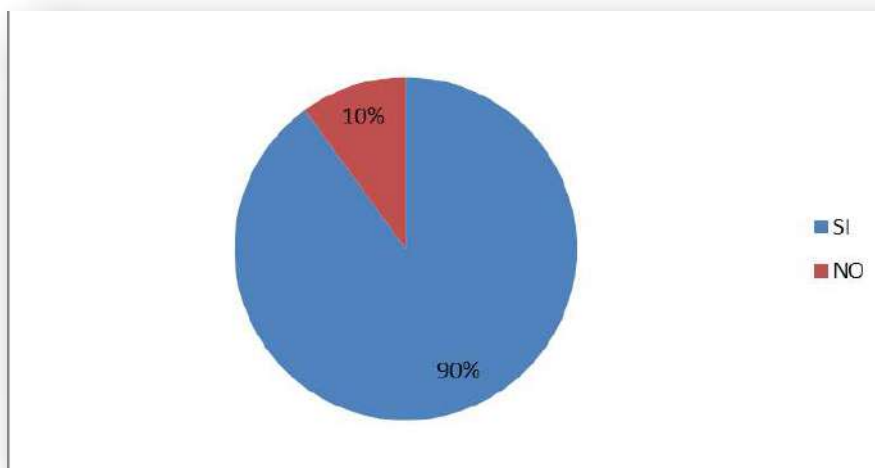
Como resultado de la encuesta realizada, se verificó el número de vendedores con los que cuenta la fuerza de ventas de La Fabril S. A agencia Ambato en donde 50 % de los vendedores son de apoyo, el 25% vendedores detallistas, el 10% vendedores HORECA, 10% vendedores mayoristas y el 5% corresponde a vendedores VDI.

#### Interpretación:

Los resultados indican que la organización ha creado distintos canales de acuerdo a las necesidades, que se han generado por parte de los clientes, pensar en la satisfacción de los mismos, ofrecer un servicio especializado en cada sector.

## 2. ¿Se siente capaz de atender al canal de ventas que tiene a su cargo?

Figura 5: Pregunta 2



FUENTE: Elaboración propia

### Análisis:

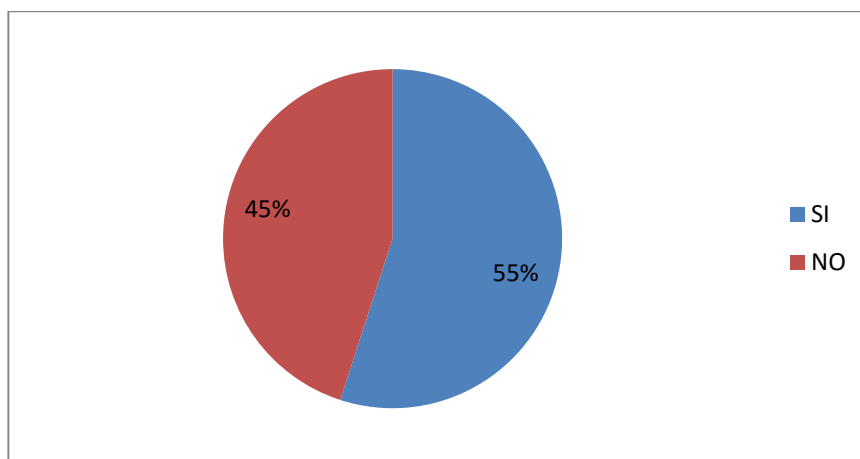
Se observa en la representación del gráfico que el 90% de los vendedores, se siente capaz de atender el sector al cual ha sido asignado, pero por otra parte el 10% que es minoría considera que no, quienes contestan la encuesta de forma negativa son mujeres, que cubren el canal como vendedores de apoyo y son quienes tienen que hacer cierto trabajo forzoso en las bodegas de los clientes y piensan que la mejor opción es que sean hombres quienes cubran este canal.

### Interpretación:

Sera necesario realizar un análisis de los canales que están asignados a cada vendedor, se obtuvo respuestas negativas que, no se encuentran conformes con la actividad que realizan dentro del puesto, la opción de reestructurar o movilizarle a otro canal ver las alternativas que no afecten el desempeño, porque podría traer resultados negativos para la agencia Ambato si la gestión realizada no está canalizada de manera adecuada y podría ser un punto en contra frente a la competencia.

### 3. ¿Dispone de las herramientas necesarias para su gestión de venta?

Figura 6: Pregunta 3



FUENTE: Elaboración propia

#### Análisis:

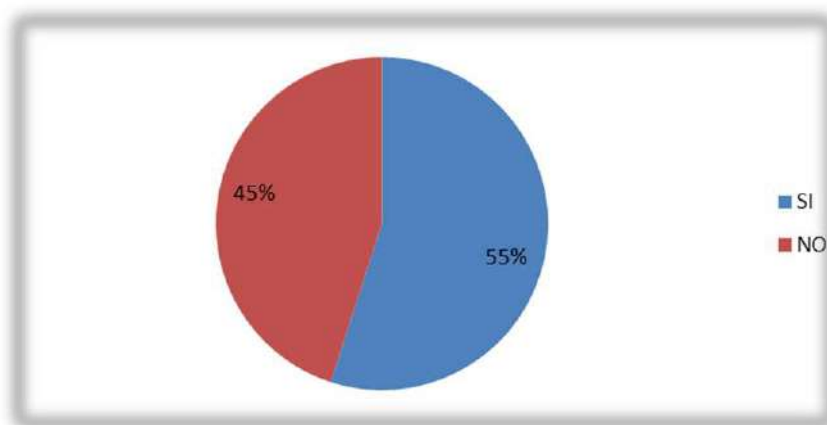
Un 55% de los encuestados responden que, si disponen de herramientas necesarias, y un 45% contestó lo contrario.

#### Interpretación:

La mayor parte de los encuestados comentan que sí disponen y hacen usos de las herramientas con las que han sido dotado, como es el catálogo de productos, sistema CRM para pedidos, la parte restante comentan negativamente, pero no porque la organización no les ha provisionado si no que ellos son quienes no hacen uso de las herramientas.

#### 4. ¿Domina todo el catálogo de productos, para ofertar a sus clientes?

Figura 7: Pregunta 4



FUENTE: Elaboración propia

#### Análisis:

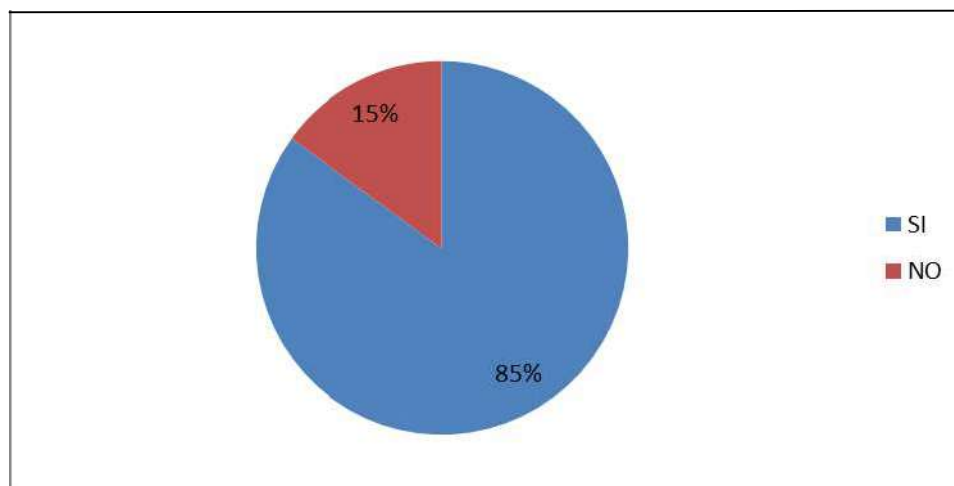
Como resultado de la encuesta aplicada se pudo obtener que el 55% de la fuerza de ventas de la agencia Ambato si domina el catálogo, la otra parte que es el 45% contestó al respecto lo contrario.

#### Interpretación:

La mayoría de los vendedores quienes contestaron la encuesta consideran esencial el dominio del catálogo que disponen, así ofertan de manera práctica los productos que dispone La Fabril S.A en su agencia Ambato y al igual que sus nuevos lanzamientos, por otra parte, se tiene a quienes no dominan el catálogo algunos de ellos comentan que no hacen uso de esta herramienta y la parte restante considera que los clientes tienen conocimiento de los productos.

**5. ¿Busca soluciones efectivas para beneficio de sus clientes, tomando en consideración las políticas existentes en la organización?**

**Figura 8: Pregunta 5**



**FUENTE:** Elaboración propia

**Análisis:**

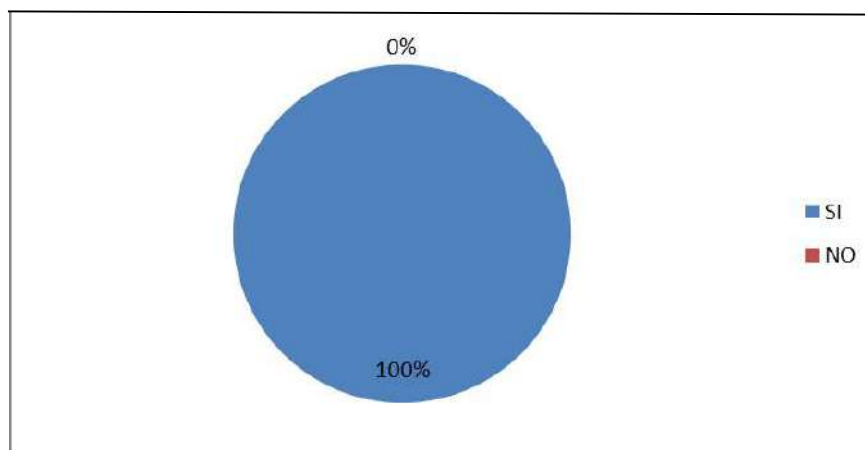
El 85% de los encuestados de la fuerza de ventas contestaron que buscan soluciones efectivas para el beneficio de sus clientes, a pesar de condiciones o políticas que tiene la organización, el 15% contestó que buscan soluciones pero que en ciertas ocasiones no resultan efectivas.

**Interpretación:**

De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro parte de los vendedores brinda soluciones que solventan problemas de los clientes, buscan llegar a la efectividad en ciertos casos que influyen en factores o políticas de la organización como son clientes bloqueados, aprobaciones de crédito a 15 o 30 días dependen el monto de facturación, aplicación de promociones, etc. Por otra parte, el 15% restante comenta que intenta solucionar ciertos casos, pero no resultan efectivos al no tener apertura de la persona encargada de cartera y es un problema, que se genera con los clientes.

**6. ¿Demuestra compromiso con las metas de trabajo propuestas por la compañía?**

**Figura 8: Pregunta 6**



**FUENTE:** Elaboración propia

**Análisis:**

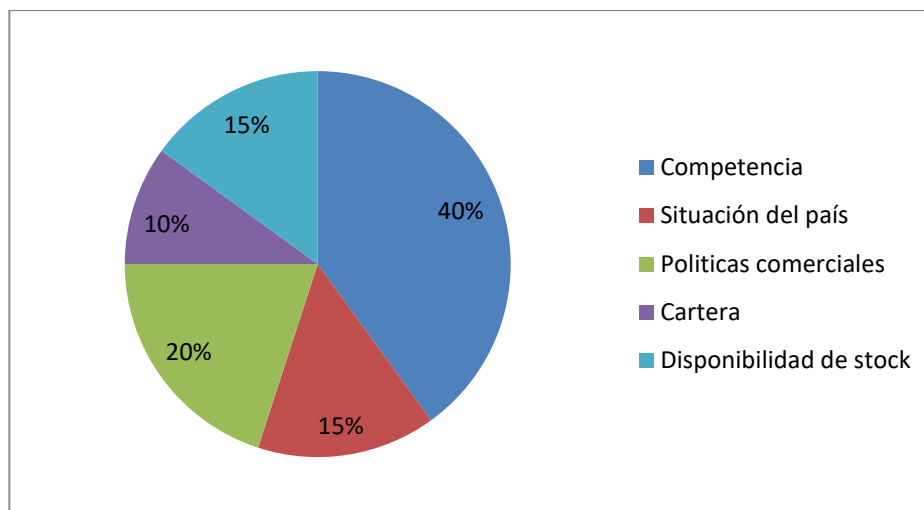
El 100% de la población encuestada contestó que sí demuestra compromiso en el cumplimiento de metas propuestas por la organización.

**Interpretación:**

Lo que indica que todos, se encuentran comprometidos no solo con las metas propuestas si no con la organización, a pesar de ciertas políticas que ha dispuesto la empresa es necesario el trabajo efectivo como aporte a la agencia de parte de la fuerza de ventas, el resultado del cumplimiento de metas es un objetivo común en la que gana la empresa y el vendedor caso contrario la disminución de ventas y pérdida de mercado sería evidente y la competencia podría tomar cierta ventaja.

**7. ¿Experimenta problemas para concretar ventas últimamente? Si la respuesta es afirmativa, indique cuáles en el listado marca con una X.**

**Figura 9: Pregunta 7**



**FUENTE:** Elaboración propia

**Análisis:**

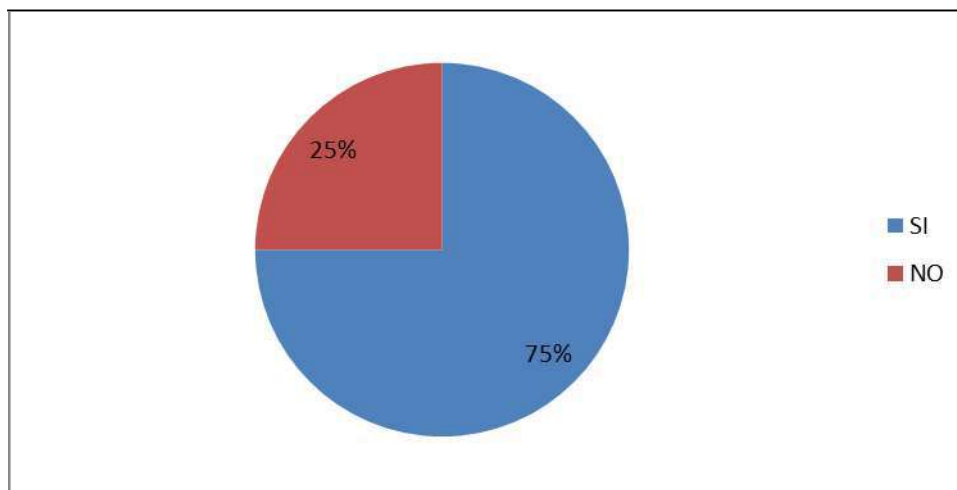
Según los datos obtenidos el 40% de la población encuestada responde que tiene inconvenientes para concretar ventas y como motivo piensa que es la competencia, el 20% contesta que por las políticas comerciales se le dificulta concretar las ventas, el 15% asegura que la situación del país no es favorable para efectivizar sus ventas, parte del 15% contesta en la encuesta que la disponibilidad de stock es un inconveniente y el 10% restante piensa que la recuperación de cartera es un factor influyente para efectivizar las ventas.

**Interpretación:**

Es importante conocer a través de la opinión directa de la fuerza de ventas, cuales, son los factores que influyen de cierta manera en concretar las ventas la mayoría de los encuestados opina que la competencia afecta su gestión ya sea por precios más bajos, formas de pago y estrategias con las que cuenta la competencia, existen otros factores como la situación actual del país que afecta a todos los mercados de cierta manera, pero es necesario generar nuevas estrategias para el incremento de las ventas.

## 8. ¿El apoyo de marketing es el adecuado para generar mayores ventas?

Figura 10: Pregunta 8



FUENTE: Elaboración propia

### Análisis:

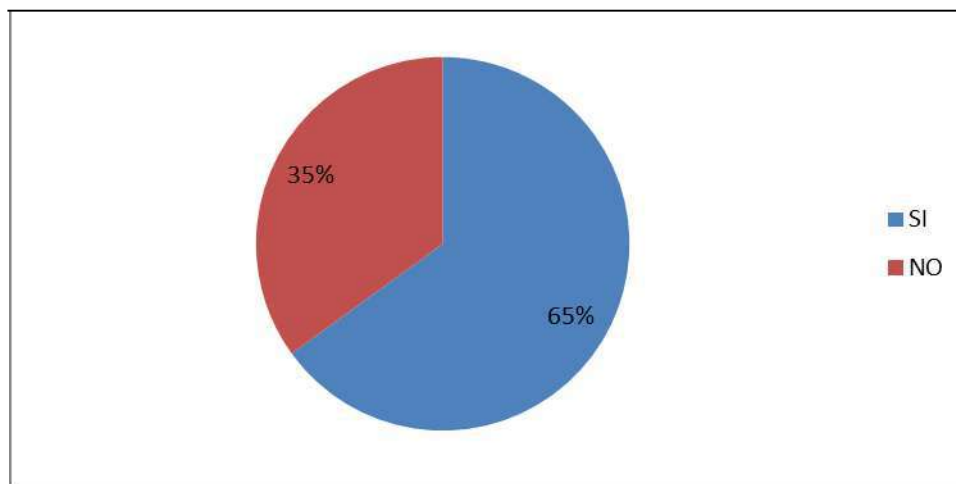
Según el resultado obtenido por la población encuestada, se pudo expresar en la gráfica que el 75% opina que, si existe el apoyo por el área de marketing para generar ventas, el 25% restante considero lo contrario.

### Interpretación:

Como se observa la población encuestada de la fuerza de ventas de la agencia Ambato comenta que, si existe el apoyo del área de marketing para obtener mayor número de ventas, se encuentran enfocados siempre en la satisfacción del cliente mediante la publicidad de los productos que oferta la organización, pero el 25% restante comentan lo contrario sobre el departamento el cual no brinda apoyo oportuno.

**9. ¿Cuenta con el apoyo necesario para hacer *sell out* de productos en puntos de venta importantes en su canal?**

**Figura 11: Pregunta 9**



**FUENTE:** Encuesta

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 65% opina que si cuenta con el apoyo necesario para realizar esta estrategia en puntos de venta potenciales y el 35% restante contesta de manera negativa debido a que no recibe el apoyo adecuado.

Interpretación:

Por lo anterior expuesto, se dice que la mayoría cuenta con el apoyo para realizar promociones y vender los productos que tienen en stock lo que es importante para la agencia haya mayor número de ventas, quienes contestaron de manera negativa indican que únicamente, se enfocan en supermercados, mayoristas y que es necesario tomar en cuenta a tiendas, mini mercados y potencializar las ventas de los canales minoristas.

A continuación, se procede al desarrollo de la propuesta del proyecto de investigación.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA

### 5.1. Tema:

“*BENCHMARKING* DE LA EMPRESA LA FABRIL S.A AGENCIA AMBATO”

### 5.2. Datos Informativos

**Empresa:** La Fabril S. A

**Actividad:** Producción y comercialización de productos de consumo masivo e higiene.

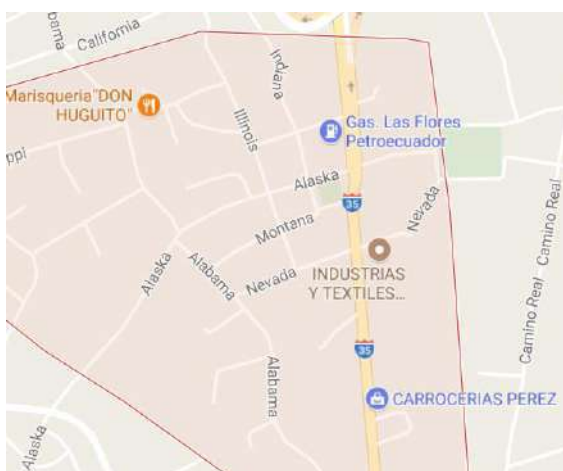
### 5.3. Reseña Histórica

“La Fabril es una empresa ecuatoriana que inició sus operaciones industriales en 1966 como comercializadora de algodón en rama, para luego extenderse al sector agroindustrial en 1978 como refinadora de aceites y grasas vegetales”.

### 5.4. Ubicación

La Fabril S. A agencia Ambato, se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Ambato, Huachi Grande en el Barrio Sagrado Corazón de Jesús, a continuación, se muestra la ubicación geográfica.

**Figura 12: Ubicación**



### **5.5. Justificación**

El desarrollo de la presente investigación generará un valioso aporte que es de utilidad para La Fabril S. A agencia Ambato, de igual manera para el entorno y personas que busquen investigar lo relacionado con este tema, el propósito fundamental es contribuir con el desarrollo de estrategias de mejora para el proceso que involucra a las ventas a través del análisis comparativo y competitivo en complemento con la generación de estrategias de comercialización que permitan mejorar a la agencia frente a sus competidores.

Se tomará en cuenta que el entorno competitivo al cual se enfrenta La Fabril S.A. es agresivo, razón por la cual se propone desarrollar estrategias de comercialización que permitan atraer el deseo de compra.

### **5.6. Beneficiarios**

- 2 Clientes Canal Tradicional y Moderno ciudad Ambato de empresa La Fabril
- 3 Área de Ventas La Fabril Región Sierra Centro
- 4 Jefatura de ventas Ambato
- 5 Equipo comercial y marketing la Fabril ciudad Ambato

### **5.7. Objetivos**

#### **5.7.1. Objetivo general**

Mejorar la competitividad de la empresa La Fabril S.A, agencia Ambato, mediante la elaboración de una matriz de modelo de negocio en base al análisis de *benchmarking* realizado.

#### **5.7.2. Objetivo Específico**

**5.7.2.1** Diagnosticar mediante un análisis de *benchmarking* la situación actual competitiva de la empresa La Fabril S. A agencia Ambato.

**5.7.2.2** Implementar una propuesta de indicadores permanentes para la evaluación del *benchmarking* en la Fabril S.A. agencia Ambato.

## 5.8. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

### 5.8.1. Diagnostico institucional

#### 5.8.1.1. Misión

De acuerdo a la página Web de La Fabril la misión, se describe:

“La Fabril es una empresa especializada en la producción y comercialización de aceites y grasas vegetales con calidad superior, al menor costo y de una manera eficaz, eficiente y flexible, con una constante vocación de servicio a su comunidad. Fortalecemos día a día nuestra estructura financiera, trabajamos como un sólido equipo humano y superamos a la competencia sobre la base del manejo sustentable del entorno y una gestión integral ética. Creamos marcas de indiscutible liderazgo en el mercado, sobre la base de una relación personal, justa y transparente con los clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.”

Se menciona que cada variable de la misión es medida y tendrá una práctica de mejoramiento continuo, así, dentro del texto y en lo que concierne al proceso de *benchmarking*, se propondrá mejoras en los siguientes puntos:

“La Fabril es una empresa especializada en la producción y comercialización de... una manera eficaz, eficiente y flexible”: *Se identifican oportunidades de mejora en la administración de los inventarios.*

“... con una constante vocación de servicio a su comunidad”: *Mejoras para la cobertura geográfica de los productos prioritariamente en el canal tradicional.*

“...trabajamos como un sólido equipo humano y superamos a la competencia...”  
*optimizar los tiempos y actividades del equipo comercial.*

### **5.8.1.2 Visión**

De acuerdo a la página *Web* de La Fabril, la visión, se describe:

La Fabril será la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, ética, pujante, solvente y rentable, reconocida nacional e internacionalmente por sus altísimos niveles de calidad, sus ideas innovadoras, productividad, marcas líderes y su compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus miembros, la comunidad, sus clientes y proveedores.

De esta visión y lo que concierne a la presente propuesta, se enfocará primordialmente en la innovación y gestión de marca.

### **5.8.2. Productos**

Los productos que produce y comercializa La Fabril son:

#### División Alimentos

Aceite la Favorita (variedades La Favorita Vida, Omega 3, Achiote)

Aceite Livian: De 3era generación que ayuda en dietas y control de peso

Aceite Girasol: 100% vegetal puro de girasol, totalmente refinados y libre de colesterol.

Aceite Maizol: 100 % puro de maíz, 0 colesterol contiene vitamina E.

Aceite Criollo: mezcla de aceites 100% vegetales, totalmente refinados y libres de colesterol.

#### Margarinas

Klar: Untable para la mesa y la cocina, elaborada con mezclas de aceites 100% vegetales de palma y soya.

Girasol: Margarina elaborada con materia prima cuidadosamente seleccionada, 100% natural vegetal (aceite de girasol, soya y base estructurada de palma y palmiste).

Ricamesa: Margarina de mesa y cocina untable, elaborado con mezclas de aceites 100% vegetales de palma y soya.

#### Manteca

La Sabrosa: Manteca 100% vegetal elaborada con aceites de palma, producto refinado y libre de colesterol.

### Coberturas

Coberchoc: Coberturas con sabor a chocolate, elaboradas con grasas especializadas 100% vegetales y adición de cacao.

Coberchoc Gotas Blancas: Sucedáneo de chocolate en gotas, elaborado con grasas sustituidas de manteca de cacao de origen vegetal en formas de discos.

### Hogar y Cuidado Personal:

La Fabril S.A., es una de las industrias más importantes y considerada como las grandes en la producción de jabones de lavar y tocador.

### Lavandería – Jabones de Lavar

Lavatodo: Jabón de lavar con detergente.

Megablú: Jabón de Lavar con Detergente

Machete: Jabón en Barra

Perla: Jabón en barra para ropa fina y delicada.

### Lavandería – Jabón Líquido

Ciclón: Detergente líquido

Perla bebé: detergente Líquido hipo alérgico para la ropa de bebé y prendas delicadas.

### Lavandería – Detergente en Polvo

Ciclón: Biocontrol con removedor de manchas

Lavatodo: Detergente con Jabón

### Desinfectante – Olimpia

Su presentación es rendidora y elimina manchas en su primer lavado, lo que lo diferencia de la competencia

### Jabones de Tocador

Defense: Es una mezcla de oleína de palma, proveniente del aceite de palma crudo de los mejores cultivos del país.

Duet: Jabón de tocador Biohidratante.

Jolly: Jabones de tocador

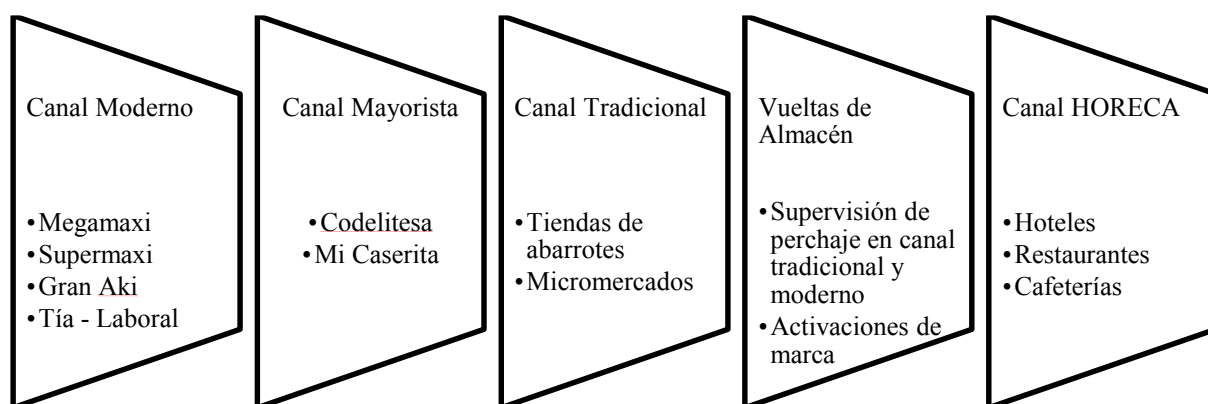
Los jabones de la marca La Fabril, son sutiles, cuidan y dan suavidad a la piel, debido a los componentes de calidad, además, tiene deliciosas fragancias y duraderas

La Fabril, a más de los productos descritos, posee una línea de negocio de producción y comercialización de mantecas, margarinas, grasas, destinadas para panaderías e industrias bajo pedido.

### 5.8.3. Puntos de Venta

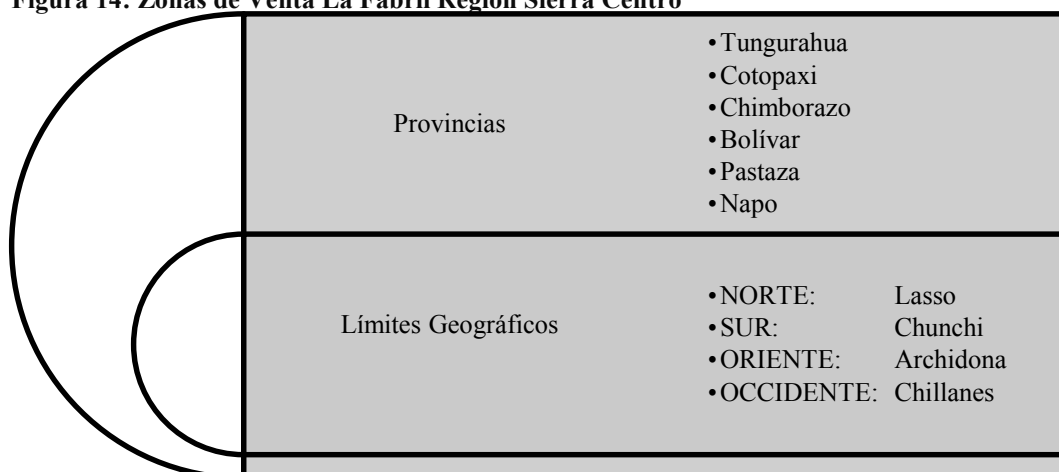
La Fabril tiene una clara diferencia de los puntos de venta a fin de llegar con la mayor cobertura, eficiencia y eficacia a sus segmentos de mercado los que, se detallan a continuación:

**Figura 13: Canales de Venta La Fabril**



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 14: Zonas de Venta La Fabril Región Sierra Centro**



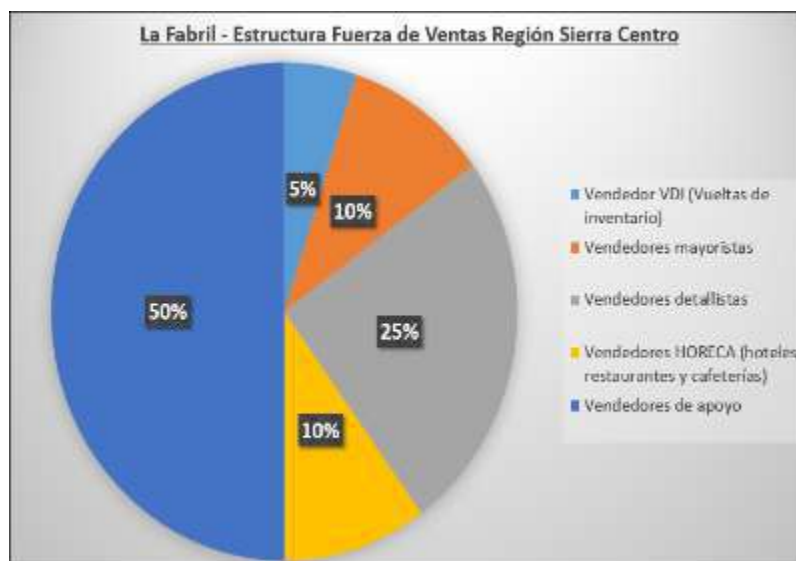
Fuente: Elaboración propia

**Figura 15: Mapa Geográfico Zonas de Venta La Fabril Región Sierra Centro**



Fuente: (Google Maps., 2019)

**Figura 16: La Fabril - Estructura Fuerza de Ventas Región Sierra Centro**



Fuente: Elaboración propia

### Distribución Fuerza de Ventas por Número de Clientes

**Tabla 2: Fuerza de Venta**

Vendedores	Fuerza de Ventas Consumo						
	Núm .	Tota l	Client e / Vend.	Días Lab.	Frec. Visita	Cliente s / Día	Cientes/Hor a
Detallistas	5	2218	444	22	Mensual	20	3
Mayoristas	2	162	81	22	Mensual	4	1
Vendedor VDI (Vuelta de inventario)	1	43	43	22	Mensual	2	0
Vendedoras de apoyo	10	52	5	22	Mensual	0	0
Vendedoras HORECA	2	247	124	22	Mensual	6	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>2722</b>					

Fuente: Entrevista

En cuanto al cuadro arriba descrito, en primera intención, se analiza con el promedio de clientes por vendedor y clientes por día, que la fuerza de ventas de canal detallista en general tiene una carga de trabajo alta, cada uno visitará al menos a 20 clientes de su canal de forma diaria, o a 3 cada hora a fin de cumplir con su cobertura geográfica, de ahí, también, se analizará si se concretan las ventas de manera efectiva tanto en montos, forma de pago y recuperación de cartera. Este factor es uno de los puntos a enfatizar como proceso de *benchmarking*.

#### **5.8.4. Determinación del portafolio de productos para aplicar el proceso de *benchmarking***

Dado que la empresa La Fabril S. A agencia Ambato únicamente, se dedica a comercializar, dentro de su gama de productos, se menciona más de 130 ítems, divididos en 12 líneas de productos, con 25 marcas diferentes, se priorizará los productos que mayor proporción de ventas generen.

Las marcas escogidas son: una del tipo de productos aceite La Favorita, debido a que es el que más crecimiento de ventas ha presentado entre 2016 y 2017 así como, también, el que mayor participación de ventas de todo el portafolio genera, es el líder indiscutible del mercado ecuatoriano. Además, se selecciona dentro del tipo de productos detergente en polvo Ciclón, debido a su decrecimiento en ventas de 2017 respecto a 2016, así como, también, que aún no se consolida como líder, y con una fuerte competencia en este segmento de productos con marcas como Unilever con Deja, Fab, Surf, Ariel.

La información indicada, se detalla así:

**Tabla 3: Tipo de productos comercializados por La Fabril**

Tipo	Participación
Aceite	51%
Jabón ropa	12%
Detergente polvo	10%
Margarinas	9%
Otros	9%
Blanqueador	6%
Manteca	3%
Jabón tocador	0%

Coberturas	0%
Detergente	0%
Desinfectante	0%
Detergente líquido	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez  
Fuente: (La Fabril., 2019)

**Tabla 4: Marcas comercializadas por La Fabril**

Producto	Participación
Aceite La Favorita	46%
Lavatodo	12%
Ciclón	10%
Girasol	9%
Otros	9%
Clorox	6%
Sabrosón	3%
La Sabrosa	3%
Criollo	2%
Machete	0%
Perla	0%
Megablú	0%
Jolly	0%
Coberchoc Gotas	0%
Klar	0%
Maizol	0%
Ricamesa	0%
Olimpia	0%
Duet	0%
Perla Bebé	0%
Defense	0%
Coberchoc Crema	0%
Coberchoc G. Blancas	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez  
Fuente: (La Fabril., 2019)

**Tabla 5: Número de presentaciones productos La Fabril**

Tipo	Producto	No. Presentaciones
Aceite	La Favorita	15
	Sabrosón	3
	Girasol	3
	Criollo	3
	La Perla	3
	Maizol	2
	Total Aceite	29
Blanqueador		4
Coberturas		8
Desinfectante		9
Detergente líquido		9
Detergente polvo	Ciclón	7
	Lavatodo	5
	Total Detergente polvo	12
Jabón ropa	Lavatodo	6
	Perla	4
	Machete	3
	Megablú	2
	Perla Bebé	1
Total Jabón ropa		16
Jabón tocador		8
Manteca		3
Margarinas	Girasol	5
	Klar	5
	Girasol	3
	Reduxerol	
	Ricamesa	2
	Total Margarinas	15
Otros		17
	<b>Total general</b>	<b>130</b>

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

Fuente: (La Fabril., 2019)

### 5.8.5. Análisis de la competencia

Dentro del mercado, se realiza un análisis exhaustivo de los competidores, que se encuentran en la zona, a través del *Benchmarking* competitivo, mismo que permite tomar como referencia aquellas empresas fuertes, que lideran dentro de la misma industria.

Se realiza tomas de fotografías respecto a la exhibición de los productos tanto de La Fabril como de los competidores. Para el sector Aceites, mismas que, se evidencia en el Anexo 2.

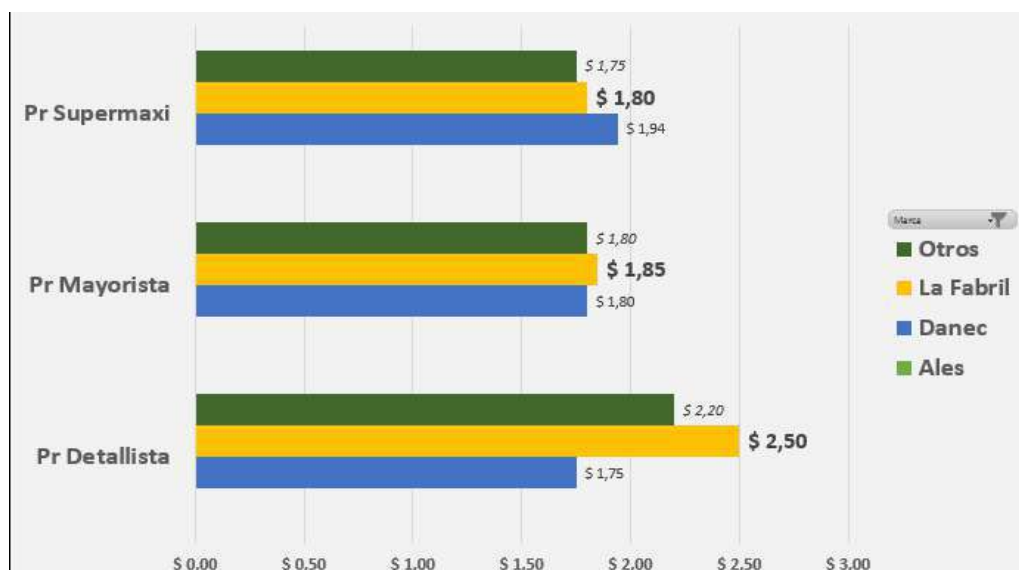
En cuanto al análisis de los precios de los productos a analizar a de sus principales competidores, se detalla en los siguientes gráficos comparativos:

**Figura 17: Gráfico Comparativo de precios del aceite**

### Precio Aceites 900ml



### Precios Aceites 1000ml



Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez  
Fuente: Investigación de campo en Canales de Ventas

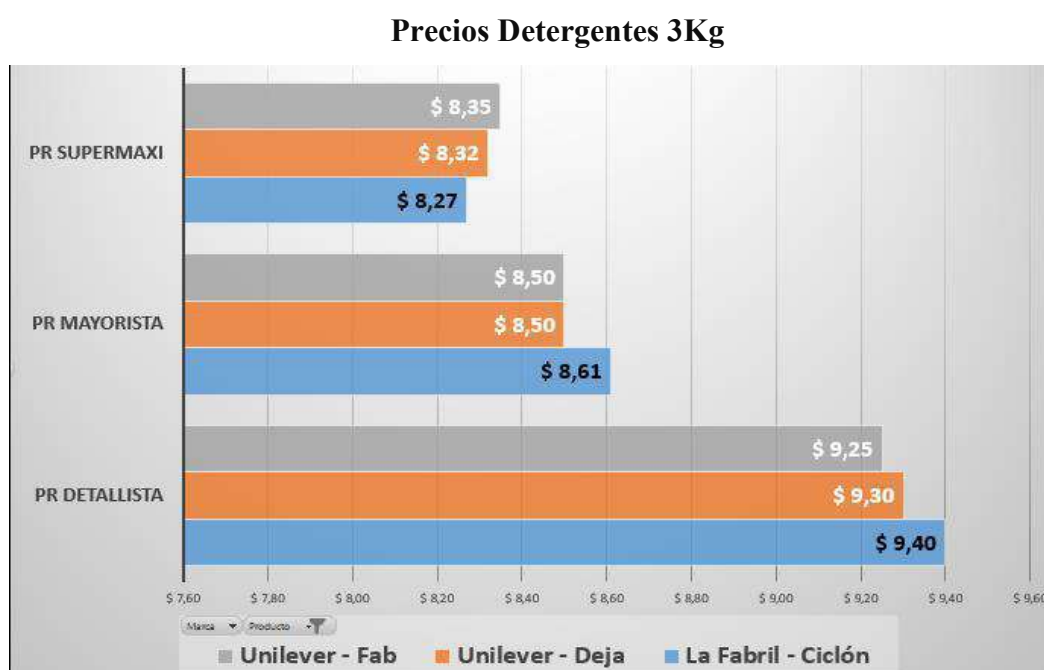
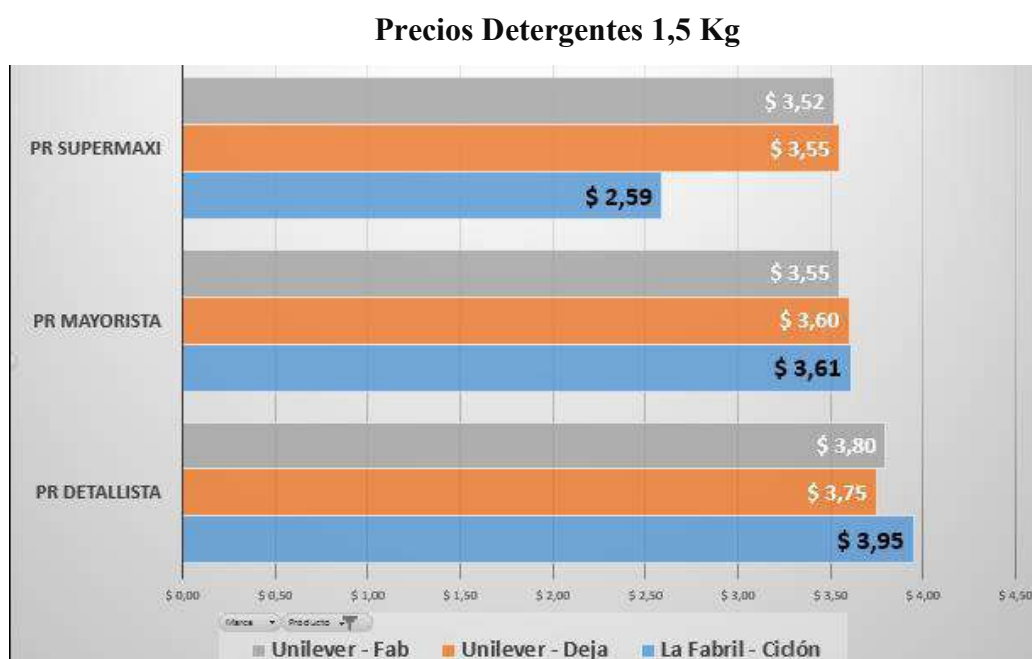
Se evidencia con “La Fabril S. A” con Aceite La Favorita maneja un precio intermedio con principales competidores.

En cuanto a observaciones y datos de interés respecto al sector aceites en el Ecuador, se describe a continuación:

- En canal moderno como el Megamaxi y Akí, aún si los envases y presentaciones de aceites son similares en colores, etiquetas, el cliente identifica claramente al aceite La Favorita, líder en el mercado con un 42%, respecto a otros, como aceite girasol con un 27% de participación.
- Respecto al punto anterior, es importante mencionar que son dos marcas de producto bajo una misma compañía denominada “*paraguas*” (Ditsmarketing., 2016), término que determina a aquella marca que agrupa diferentes sub marcas o diferentes productos, con el fin principal de aprovechar un activo fundamental de la empresa: la marca principal, o ya existente, como ,por ejemplo: Coca-Cola, Fanta, Sprite, Dasani, Energizante Monster, Nestea pertenecen a *The Coca-Cola Springs Company*; o, Gillette, *Old Spice*, Pantene, Oral B, Duracell, *Head and Shoulders*, pertenecen a la marca *paraguas* Proctor and Gamble (PyG). La Fabril como compañía “*paraguas*”, con productos de aceite La Favorita y aceite Girasol abarcan un 69% de participación de mercado.

En el caso de los detergentes, el mercado actúa igual que los aceites, lo que quiere decir que, también, se lo considera un producto estrella de la industria por lo, que se presenta las diferencias con la competencia, dentro del Anexo 3, además, los precios de los productos a analizar a de sus principales competidores, se detalla en los siguientes gráficos comparativos:

Figura 18: Precios comparativos del detergente



Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez  
Fuente: Investigación de campo en Canales de Ventas

En cuanto a observaciones y datos de interés respecto al sector de detergentes en el Ecuador, se describe a continuación:

- Las ventas del segmento de detergentes en Ecuador para el año 2016 superaron los \$220'000.000
- Las marcas, que se ofertan en el país son alrededor de 9, entre las más importantes, se menciona: Deja, Fab, Omo y Surf (Unilever); Ciclón (La Fabril), As (Danec).
- En canal moderno como el Megamaxi y Akí (Ambato), existen al menos 10 marcas de detergentes, en presentaciones desde los 100g hasta los 5 Kg.

De acuerdo a lo indicado por la revista líderes:

- A septiembre de 2016: “el 20% de lo, que se comercializa es detergente líquido y el 80% restante es en polvo. En las tiendas se siente esta realidad; la gente compra en polvo porque es mucho más barato. En esta época no importan las características que un producto ofrezca sino el costo del mismo, por tal razón el producto más demandado es Deja”
- Respecto a Unilever: su marca estrella es Deja pero, también, comercializa otras como Fab, Omo y Surf. Luego de la multinacional en la preferencia de los consumidores, se ubican detergentes de La Fabril (Ciclón) y Colgate Palmolive. En total el estudio habla de nueve actores, entre firmas regionales y locales.

#### **5.8.6. Análisis de factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos mediante la matriz PESTE**

Se realiza el análisis PESTE mediante entrevista realizada al Jefe de Ventas de La Fabril S.A. agencia Ambato, se recalca que el establecimiento de precios, así como políticas de mercadeo y descuentos son establecidas por La Fabril S.A. Matriz Manta; sin embargo, se propondrá iniciativas de mejora desde las agencias, entre ellas la de Ambato a fin de que sean puestas en conocimiento y evaluación de los ejecutivos para ser posteriormente implementadas.

**Tabla 6: Análisis PESTE La Fabril S.A. Agencia Ambato**

FACTORES	AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
		En total desacuerdo	No está de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante de acuerdo	En total acuerdo
		0	1	2	3	4
Políticos	1. Existe estabilidad gubernamental y políticas públicas clara para incentivar las inversiones en el país?		X			
	2. Existen políticas de regulación de comercio exterior referentes al ingreso de productos importados competidores directos en el sector?			X		
	3. La legislación tributaria afecta considerablemente a la economía de las empresas del sector donde opera La Fabril S.A. agencia Ambato?				X	
Económicos	4. Existe una variación permanente de los precios de toda industria en el sector donde opera La Fabril S.A.?			X		
	5. Las expectativas de crecimiento económico en las ciudades donde opera La Fabril S.A. Agencia Ambato afectan crucialmente al				X	

---

	mercado donde operamos?		
	6. El ciclo económico actual impacta en las ventas del sector donde opera La Fabril S.A.?	X	
Sociales	7. El nivel de ingresos del nicho de mercado impacta considerablemente en la demanda de los productos del sector donde opera La Fabril S.A. agencia Ambato?		X
	8. La rotación de personal afecta considerablemente a las ventas del sector donde actuamos?		X
	9. Los cambios en el estilo de vida de los consumidores, puntualmente en cuanto al uso de lavadoras en lugar de lavar a mano genera nuevos clientes potenciales para incrementar la venta de detergente líquido?	X	
Tecnológicos	10. La era digital, puntualmente la publicidad y ventas por Internet y Call Center impactan en la demanda de los productos/servicios y en los de la competencia?	X	
	11. En el sector, es de gran importancia ser	X	

---

	referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas?					
	12. En el sector donde se opera, para ser competitivos, es condición innovar constantemente?				X	
Ecológicos	13. Las políticas medioambientales afectan al desarrollo del sector?			X		
	14. Los clientes en el mercado exigen que seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental?		X			
	15. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera la empresa?			X		
	TOTALES	0	2	4	7	2

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

Fuente: Entrevista

De acuerdo a las respuestas obtenidas para el análisis PESTE con 15 preguntas, 9 de ellos que corresponde al 60% afectan significativamente a la industria donde, se desenvuelve La Fabril. Entre los más relevantes: el nivel de ingresos de los clientes afecta en los productos que adquieren, los clientes suelen comprar presentaciones pequeñas en el denominado canal tradicional por lo que si no hay un abastecimiento y verificación de que estos productos estén en las tiendas, se pierde participación de mercado frente a la competencia. También, se confirman los datos obtenidos en la encuesta referente a que la rotación de personal afecta de manera negativa en la consecución de ventas. Es fundamental aprovechar ventas por internet y *call-center* en

esta era digital. La innovación no solo en presentaciones de productos, sino, también, en políticas de ventas son claves para el negocio.

### 5.8.7. Análisis de evaluación de factores internos- EFI

Se realiza el análisis de evaluación de factores internos denominada EFI, de acuerdo a los resultados proporcionados en la entrevista y encuestas, en la cual, se ponderan factores al 100% tanto sobre las fortalezas como las debilidades de Aceite La Favorita como de Detergente Ciclón. Luego, se asigna una calificación de 1 a 4 donde 1 es mayor debilidad y 4 es mayor fortaleza. Las matrices son:

**Tabla 7: Análisis Evaluación de Factores Internos EFI Aceite La Favorita**

<b>MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVES</b>			
<b>PRODUCTO: Aceite La Favorita</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1.- Marca reconocida en el mercado	5%	4	<b>0,2</b>
2.- Portafolio de productos con mejores características que la competencia	20%	4	<b>0,8</b>
3.- Diseños elegantes en envases	4%	3	<b>0,12</b>
4.- Entrenamiento de todo el equipo comercial para generar ventas en la zona asignada	8%	2	<b>0,16</b>
5.- Distribuidores de aceite de la marca con cobertura en las ciudades de cobertura de La Fabril S.A. Agencia Ambato	2%	3	<b>0,06</b>
6.- Posicionamiento de Aceite La Favorita en perchas en canal moderno	8%	4	<b>0,32</b>
7.- Posicionamiento de Aceite La Favorita en perchas en canal tradicional	8%	4	<b>0,32</b>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1.- Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado	15%	4	<b>0,60</b>
2.- Lanzamiento de nuevos productos hacia la Zona de cobertura de la Agencia Ambato, se realizan de forma lenta	5%	2	<b>0,1</b>
3.- Falta de dominio de manejo del catálogo por parte del personal contratado por temporada alta	5%	2	<b>0,1</b>
4.- Atención del <i>call center</i> no es suficiente para los requerimientos de llamadas diarias	5%	2	<b>0,1</b>
5.- Disponibilidad de Stock	5%	2	<b>0,1</b>
6.- Cumplimiento en entrega de pedidos	5%	2	<b>0,1</b>
7.- Promociones atractivas para los clientes	5%	2	<b>0,1</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,18</b>

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

En la matriz indicada para Aceite La Favorita, se obtiene una calificación de 3,18 sobre 4,00 lo que indica una fortaleza importante sobre la consolidación de la marca, un excelente portafolio de productos, posicionamiento tanto en canal moderno como tradicional. Algunos de los puntos débiles son: Lentitud de colocación de nuevos productos de la Fabril S.A. en la Agencia Ambato por demoras en la entrega de producto desde la matriz. Problemas eventuales en la disponibilidad de stock que hace, se pierdan ventas, así como falta de dominio del catálogo por parte del personal contratado.

**Tabla 8: Análisis Evaluación de Factores Internos EFI Detergente Ciclón**

<b>MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVES</b>			
<b>PRODUCTO: Detergente Ciclón</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1.- Marca reconocida en el mercado	5%	2	0,1
2.- Portafolio de productos con mejores características que la competencia	20%	2	0,4
3.- Diseños elegantes en envases	4%	3	0,12
4.- Entrenamiento de todo el equipo comercial para generar ventas en la zona asignada	8%	2	0,16
5.- Distribuidores de detergente de la marca con cobertura en las ciudades de cobertura de La Fabril S.A. Agencia Ambato	2%	2	0,04
6.- Posicionamiento de Detergente Ciclón en perchas en canal moderno	8%	3	0,24
7.- Posicionamiento de Detergente Ciclón en perchas en canal tradicional	8%	2	0,16
<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1.- Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado	15%	2	<b>0,3</b>
2.- Lanzamiento de nuevos productos hacia la Zona de cobertura de la Agencia Ambato, se realizan de forma lenta	5%	2	<b>0,1</b>
3.- Falta de dominio de manejo del catálogo por parte del personal contratado por temporada alta	5%	2	<b>0,1</b>
4.- Atención del <i>call center</i> no es suficiente para los requerimientos de llamadas diarias	5%	2	<b>0,1</b>
5.- Disponibilidad de <i>Stock</i>	5%	1	<b>0,05</b>

6.-	Cumplimiento en entrega de pedidos	5%	2	<b>0,1</b>
7.-	Promociones atractivas para los clientes	5%	1	<b>0,05</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,02</b>

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

En la matriz indicada para Detergente Ciclón, se obtiene una calificación de 2,02 sobre 4,00 lo que indica hay debilidades que no permite un crecimiento sostenido de ventas de este producto. Como primer punto, las marcas de la empresa Unilever, entre ellas Deja, Fab, Surf, están mejor posicionadas que la de Ciclón tanto en canal tradicional como en moderno. De igual forma, falta de un entrenamiento adecuado de todo el equipo comercial para generar ventas en la zona asignada, menor cobertura geográfica respecto a la competencia, no cumplimiento de los presupuestos de venta, problemas en la disponibilidad de stock y políticas de promociones y descuentos son puntos a mejorar.

### 5.8.8. Análisis FODA

Se realiza el análisis de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas denominada FODA, de acuerdo a los resultados proporcionados en la entrevista y encuestas, visitas a tiendas y supermercados de la ciudad de Ambato. Después, se realiza la propuesta para estrategias de acuerdo al cruce FO-DO-FA-DA

**Tabla 9: Análisis FODA**

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<b>1</b> Marca reconocida en el mercado a nivel nacional ayuda a generar ventas de en Agencia Ambato en la Zona Geográfica asignada	<b>1</b> Equipo comercial no hace uso de las herramientas asignadas (catálogos, manual de características del portafolio de productos) para generar ventas en la zona asignada

	2	Posicionamiento en perchas en canal moderno	2	Políticas comerciales, principalmente restricciones en incremento de cupos de créditos dificulta las ventas
	3	Distribuidores de las marcas con cobertura en las ciudades de cobertura de La Fabril S.A. Agencia Ambato	3	Personal contratado por temporada alta tiene deficiencias en manejo de políticas comerciales, uso de catálogos
	4	Calidad de producto garantizado mediante normas ISO	4	Posicionamiento en perchas en canal tradicional
	5	Publicidad a nivel nacional influye de manera positiva el reconocimiento de los productos por parte de los clientes	5	Deficiente política de descuentos
	<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
	1	Posicionamiento de producto en canal tradicional.	1	F1O1: Ingresar agresivamente con presentaciones pequeñas en tiendas de abarrotes a fin de tener mayor cobertura y estar al alcance de mayor número de clientes
	2	Consolidar detergente líquido por que actualmente el 20% de clientes que compran detergente es líquido, mientras que un 80% es en polvo	2	F5O3: Generar promociones y convenios en lavanderías públicas, micros mercados en los cuales, tiene cobertura geográfica la agencia. Ambato para obtener mayor participación entre nuevos nichos de mercado
	3	Hogares cada vez tienen menos hijos y clientes prefieren ganar tiempo en lavar su ropa con lavadoras en vez de lavar a mano	3	D1O2: Jefe de Ventas y supervisores estarán presentes y/o acompañar a personal nuevo a fin de asistir y verificar que personal domine el catálogo de productos y asesore correctamente a los clientes D5O1: Modificar la política de descuentos de lo actual (por meses puntuales) hacia por volumen de compras de los clientes, en el primer caso los clientes, se abastecen de producto en mayormente promociones y dejan de comprar durante meses

AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Ingreso de productos importados (tanto aceites como detergentes) a menores precios	1 F1A2: Posicionar agresivamente la marca y productos de Ciclón en el Canal Tradicional (tiendas de abarrotes y	1 D2A1: Estudio permanente de precios, productos, políticas de promociones, descuentos y cobertura de ventas de la competencia
2 Productos de la competencia ya consolidados en el mercado nacional como Unilever con Deja, Fab, Surf con mejores estrategias de comercialización	2 canal HORECA) F4A1: Aprovechar la publicidad de productos de La Fabril que, se realizan a nivel nacional resaltan la calidad, tradición e innovación de productos para mejorar la	2 D1A3: Reestructurar de manera mixtas ventas telefónicas y visitas a clientes para reducir costos de transporte y cubrir a una mayor parte de clientes, priorizar la importancia de ventas de cada cliente
3 Hábitos de consumo especialmente en los sectores rurales hace que los clientes no consuman nuevas marcas como, por ejemplo, Ciclón vs. Un producto consolidado como Deja	3 participación de mercado versus productos de la competencia	3

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

### **Estrategias Obtenidas.**

- Ingresar agresivamente con presentaciones pequeñas en tiendas de abarrotes a fin de tener mayor cobertura y estar al alcance de mayor número de clientes. Generar promociones y convenios en lavanderías públicas, micro mercados en los cuales, tiene cobertura geográfica la agencia Ambato para obtener mayor participación entre nuevos nichos de mercado.
- Posicionar agresivamente la marca y productos de Ciclón en el Canal Tradicional (tiendas de abarrotes y canal HORECA) Aprovechar la publicidad de productos de La Fabril que, se realizan a nivel nacional resaltan la calidad, tradición e innovación de productos para mejorar la participación de mercado versus productos de la competencia.

- Jefe de Ventas y supervisores estarán presentes y/o acompañaran al personal nuevo a fin de asistir y verificar que personal domine el catálogo de productos y asesore correctamente a los clientes, modificar la política de descuentos de lo actual (por meses puntuales) por volumen de compras de los clientes debido a que en el primer caso los clientes, se abastecen de producto existen promociones y dejan de comprar durante varios meses.
- Estudio permanente de precios, productos, políticas de promociones, descuentos y cobertura de ventas de la competencia, reestructurar de manera mixtas ventas telefónicas y visitas a clientes para reducir costos de transporte y cubrir a una mayor parte de clientes, priorizar la importancia de ventas de cada cliente.

#### **5.8.9. Análisis de canales**

En cuanto a este aspecto, se indica que en la entrevista realizada al Ing. Wilson Velasteguí, Jefe de ventas de la región Sierra Centro, se obtuvieron los siguientes datos:

Aceite:

- El 74% de consumidores de aceite comestible, se informa de estos productos vía televisión, y un 19% mediante prensa escrita
- La decisión de compra de aceite comestible es influida directamente por el ama de casa con un 67%, un 16% lo adquieren por influencia o consejo médico y un 15% por un nutricionista.
- Para una familia promedio de 4 integrantes, la mayor frecuencia de compra del aceite (especialmente presentaciones de 1,000 ml o 900 ml) es mensual con un 43%, seguida de frecuencia quincenal con un 31%



- Prensa: Se dan a conocer cualidades de los productos, presentaciones disponibles, si se lanzan promociones al cliente final mediante una estrategia de *pull*, “creación de campañas publicitarias y de marketing dirigidas al consumidor y normalmente, se desarrollan sin un periodo de tiempo predefinido”, los diarios escogidos son los de mayor circulación a nivel nacional como El Comercio, El Extra, El Universo. Para el caso de Aceite La Favorita y Detergente Ciclón muy rara vez, se utilizan diarios de circulación local tal como El Herald, La Hora, El Ambateño.
- Radio: Comerciales con duración máxima de 35 segundos en épocas de lanzamiento de promociones, horarios elegidos, 12h00 a 14h00, 18h00 a 20h00 debido a que en esos periodos las amas de casa cocinan el almuerzo o realizan tareas del hogar luego de llegar del trabajo.
- Televisión: Comerciales de 25 a 35 segundos para enfatizar las cualidades de los productos, en el caso aceites beneficios a la salud así como el complemento para las comidas con las diferentes variedades de La Favorita, su slogan principal desde los años 90s hasta la actualidad “realza el sabor de todas tus comidas”, los horarios predilectos para transmisión de las pautas publicitarias son de 20h00 a 21h30 como máximo 2 veces al año, cada una de un mes, porque es el medio de comunicación más costoso de todos los descritos, generalmente se escoge a 4 canales nacionales C. A (TC – GamaTV – RTS y Teleamazonas). En cuanto a detergente Ciclón la publicidad por televisión es mucho menos frecuente, solamente se enfatizó en el lanzamiento del producto a fines de los años 2008 e inicios de 2009.
- Facebook: Para Aceite La Favorita disponen de una fan page con menos de 1,000 seguidores con fecha 23/06/2017, se evidencia que en este medio de comunicación fue creado en el 2015; además, se realizó la promoción de “junta 3 tapas de aceite La Favorita y participa en el sorteo de 10 Aveo *Family*” En cuanto a sus competidores, Aceite El Cocinero de la empresa Danec no dispone de Fan Page mientras que para Aceite Alesol su fan page fue creada en 2012 pero apenas tiene 53 seguidores y menos de 10 publicaciones.

Para detergente Ciclón su *Fan Page* tiene más de 146.000 seguidores consultado con fecha 23/06/2017, tiene un manejo de al menos una publicación diaria en varios con 400 *likes* promedio por cada una de ellas, con re direccionamiento a otras redes sociales como *Twitter*, *Instagram*, *Youtube*. También, en esta *Fan Page*, se dan consejos para el cuidado de ropa, mensajes de motivación, etc. Es importante destacar que, de acuerdo a las respuestas de los seguidores en las publicaciones, es escaso adquirirlo en tiendas, aun si dispone presentaciones de 70 ml (para una lavada) y ahorra pack de 1300 ml (para 14 lavadas), no tiene buena cobertura geográfica a nivel nacional, lo que es ratificado en la entrevista realizada al Ing. Wilson Velasteguí, jefe de ventas de La Fabril región Sierra Centro.

- *YouTube*: En cuanto a este medio de comunicación, se verifica que tiene muy pocas visitas, en promedio 1,200 visitas por cada comercial, para ventas estimadas en aceite La Favorita de \$25,000.000 para el año 2017, no es un canal donde acudan las amas de casa (las que en proporción compran mayormente el producto) con frecuencia a ver comerciales de aceites o detergentes.
- Otras redes sociales: Instagram, Twitter entre las más conocidas y populares a nivel nacional, son medios escasamente utilizados debido a que el mercado objetivo, mujeres amas de casa de 25 a 50 años, no utilizan con frecuencia estos medios para enterarse de aceites o detergentes.
- Afiches en tiendas: Es una de las herramientas más utilizadas por ambos tipos de producto, con mayor énfasis en aceite La Favorita que en el detergente ciclón, esto se da a la baja cobertura de la venta de detergente líquido en las tiendas, también, llamado canal tradicional.
- Promociones para tiendas: Las promociones, se otorgan por meses del año, ha sido costumbre realizar promoción de adquiera un cartón de 12 unidades de Aceite La Favorita y reclama 3 unidades gratis, cartón de 24 unidades reclama 6 unidades gratis, en el año 2016 esta promoción se dio entre mediados de octubre y Diciembre. Esto se da independiente del volumen de compras de cada tienda. A criterio de la propuesta, se corregirá que la promoción se realice en función al nivel de compras de la tienda respectiva, actualmente en una tienda

se abastecen para al menos 3 meses, se llenan de inventario a muy buen costo, en detrimento de la utilidad de la Fabril y la consecuente reducción en ventas en los dos últimos meses del año. Respecto al detergente líquido Ciclón, la cobertura de este producto en tiendas para la zona (2,212) se llega únicamente a 720 tiendas (32%) con presentaciones pequeñas (70 ml y 1,300 ml) y no se dan promociones.

- Sorteos a nivel nacional: La Favorita, marca de la División de Alimentos de La Fabril, realizó el lanzamiento de la campaña La Receta Para El Éxito, promoción dirigida a todos los consumidores mayores de edad a nivel nacional.

**Gráfico 19: Presentación de Aceite**



Elaborado por: Foto Digital Prensa del 25/07/2016

La marca es consciente de lo difícil que es montar un negocio propio, por lo tanto, propone esta promoción en la cual las personas participantes ganarán \$10.000, más una asesoría empresarial para convertir sus sueños en La Receta Para El Éxito.

La promoción tradicional estuvo vigente hasta el 12 de agosto de 2016. Los sorteos para elegir los 8 ganadores, se realizaron cada viernes desde el 22 de julio. Se recalca que no hubo ganadores de la Agencia Ambato.

### 5.8.10. Matriz de perfil competitivo – MPC: políticas comerciales/ distribución

De acuerdo a la matriz de competitividad con los resultados obtenidos de la Matriz EFI y FODA realizados, se genera la desde el punto de vista del consumidor a fin de determinar las debilidades, así como las ventajas y factores de diferenciación de los dos productos analizados a fin de obtener una matriz posterior con objetivos de mejora continua (*Benchmarking*) respecto a la competencia y a empresas líderes en otras líneas de negocio:

**Tabla 11: Aceite La Favorita**

Atributos	La Favorita	El Cocinero	Alesol	Atributo de mercado	Conclusión
Diseño	2	2	2	Igualdad	Presentaciones similares de producto
Marca	3	2	1	Factor de diferenciación	Prestigio, 65 años en el mercado
Calidad	3	3	2	Igualdad	
Innovación	2	2	2	Igualdad	
Variedad	3	3	2	Ventaja competitiva	Excelente portafolio de productos
Precio justo	2	2	2	Igualdad	
Cobertura geográfica	2	3	2	Debilidad	Rediseño de visitas
Asesor Comercial	1	2	2	Debilidad	Manejo de catálogo
Postventa	2	3	2	Debilidad	Implementar seguimiento en ventas
Políticas Comerciales	1	2	2	Debilidad	20% de ventas no concretadas
Disponibilidad de Stock	2	2	1	Debilidad	15% de venta perdida - mejorar lead time
Competencia	3	2	1	Factor de diferenciación	Líderes en el mercado aceites
<b>TOTALES</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>21</b>		

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

Descripción de los atributos (Ekos Negocios., S/f.):

**Diseño:** Las amas de casa consideran que el diseño del envase únicamente como factor de compra no es suficiente, también, está relacionado con la tradición, nutrición y sobre todo lo que impacta en la mente del consumidor es de donde proviene (girasol, soya, oliva)

**Marca:** La Favorita (y Aceite Girasol) abarcan el 69% del mercado, es decir, casi 7 de 10 hogares adquieren de manera al menos mensual estas dos marcas de aceites. La Favorita tiene una presencia de más de seis décadas en el mercado nacional.

**Calidad:** La Calidad en Aceite La Favorita ha sido uno de los pilares importantes para su posicionamiento. Normas ISO, procesos productivos claramente definidos lo que ayuda a una excelente percepción por parte de los clientes a nivel nacional de la marca.

**Innovación:** La innovación es factor clave en Aceite La Favorita, desde su lanzamiento en 1950, se mencionan varios hitos alcanzados por la marca: en 1991 lanza al mercado La Favorita Light primer aceite nacional en el medio; en 2005 lanza La Favorita Achiote y La Favorita Ajo; en 2007 lanza La Favorita Omega con una composición 100% puro de canola fuente de Omega 3, en 2010 y 2011 comunica masivamente cómo el proceso de ice condensing, mantiene intactos las vitaminas y oligoelementos, acompañado por un cambio en su imagen; La Favorita Livian, aceite de última generación con menos 35% de triglicéridos y componentes funcionales

**Variedad:** Aceite La Favorita cuenta con 15 presentaciones: 9 tamaños en su marca clásica con precios desde los \$0,25 hasta envases con 4000 ml, así como en las variedades vida, omega y achiote con 2 presentaciones en cada una de ellas.

**Precio justo:** De acuerdo al análisis de precios tanto propios como de la competencia los precios, se encuentran en los márgenes adecuados.

**Cobertura geográfica:** De acuerdo a lo indicado en EKOS, la cobertura tanto en canales como mayorista, canal moderno y tiendas es del 87% es fácil para el consumidor adquirir la presentación adecuada de acuerdo a su presupuesto y necesidades. En la misma presentación de Revista EKOS, se indica que 7 de cada 10 hogares usan Aceite La Favorita.

**Asesor Comercial:** En la página 38 de la presente tesis referente a la pregunta: ¿utiliza el catálogo? vendedores quienes contestaron la encuesta consideran esencial el dominio del catálogo que disponen, así ofertar los productos que dispone La Fabril S.A y sus nuevos lanzamientos, por otra parte, quienes no dominan el catálogo algunos de ellos comentan que no hacen uso de esta herramienta y los demás porque consideran que los clientes conocen los productos.

**Postventa:** En cuanto a reclamos por calidad, falta de entrega de pedidos, sugerencias y reclamos, se encuentra habilitada para los clientes los siguientes contactos: Manta-Montecristi PBX:(593)5-2920091, o con el asesor de ventas asignado a cada cliente.

**Políticas Comerciales:** 36 horas de entrega desde realizado el pedido en ventas mayores a \$300, en clientes ubicados hasta 120 Km., contados desde la agencia de Ambato. El plazo de pago a 15 días. Si el pedido es menor a \$300 o ubicado a una distancia superior a los 120 Km., el pedido llega en 8 días. El plazo de pago para este caso es 30% de abono y el saldo a 15 días. Para nuevos clientes las tres primeras compras se realizan de contado.

**Disponibilidad de Stock:** De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Wilson Velasteguí, se han perdido ventas en aceite La Favorita para la zona Sierra Centro con agencia en la ciudad de Ambato en un 15% debido a retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes.

**Tabla 12: Detergente en Polvo Ciclón**

Atributos	Ciclón	Deja	Fab	Atributo de mercado	Conclusión
Diseño	2	3	2	Igualdad	
Marca	1	3	2	Debilidad	Llegar a mayor cantidad de tiendas
Calidad	3	3	3	Igualdad	
Innovación	3	2	2	Igualdad	
Variedad	2	3	2	Igualdad	
Precio justo	1	3	2	Debilidad	Pierde rentabilidad por descuentos muy agresivos (en canal moderno)

Cobertura geográfica	1	3	2	Debilidad	Mejorar cobertura en canal tradicional
Asesor Comercial	1	3	2	Debilidad	Manejo de catálogo
Postventa	1	3	2	Debilidad	Implementar seguimiento en ventas
Políticas Comerciales	1	3	2	Debilidad	Mejorar análisis de cupos de crédito a clientes
Disponibilidad de Stock	1	3	2	Debilidad	Incrementar, por ejemplo, 15% de stock para combatir problema de venta perdida
Competencia	1	3	3	Debilidad	Tener indicadores de nuevos clientes y nuevas presentaciones en dichos clientes
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>26</b>		

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

#### Descripción de los atributos (Ekos Negocios., S/f.):

**Diseño:** Con el color naranja intenso combinado con azul, utilizado por marcas extranjeras como TIDE (procedencia americana), así también, se considera que el color naranja actúa como estimulante de compra y seguridad y el azul representa a la profundidad del mar y por asociación a limpieza profunda. La publicidad televisiva, afiches y videos de la marca Ciclón son los que indican los beneficios del producto, más que leer las etiquetas del envase. Sin tomar en cuenta circunstancias extremas, son las mujeres quienes tienen el poder decisivo sobre la adquisición de los productos.

**Marca:** Detergente líquido Ciclón está en el mercado desde el 2009, con una estrategia de posicionamiento mayoritario en el Canal Moderno, es decir, en Megamaxi, Supermaxi, Aki, Santa María, TIA, Mi Comisariato entre los más importantes, tiene el 10% de participación del Mix de Ventas de los productos comercializados por La Fabril y en 2016 tuvo una participación de mercado entre los detergentes líquidos del 13%, 4% menos que en 2016, no es la marca líder del mercado y tiene una fuerte competencia en este segmento de productos con marcas como Unilever con Deja, Fab, Surf, Ariel. También, se destaca que en el Ecuador a septiembre de 2016 (Revista Lideres., 2013) el 20% de lo, que

se comercializa es detergente líquido y el 80% restante es en polvo. En las tiendas se siente esta realidad; la gente compra en polvo porque es mucho más barato, Deja en polvo el 52% de participación de mercado. En detergente y suavizante, el poder de la marca, se ha transformado en un factor diferenciador, lo que ha llevado que Deja y Suavitel sean las marcas recordadas para los consumidores.

**Calidad:** La Calidad en Detergente Ciclón ha sido uno de los pilares importantes para su posicionamiento. Aroma, suavidad en la ropa después de haber sido lavada, duración de las prendas de vestir luego de varias lavadas son aspectos que los clientes consideran que el producto es fabricado con altos estándares de calidad.

**Innovación:** Detergente líquido Ciclón posee nuevas presentaciones (sport y ultra) a más de su presentación clásica los mismos que han sido promocionados especialmente en sus respectivos lanzamientos (2014 y 2016) por televisión, prensa escrita, YouTube y Facebook. De la entrevista realizada, se establece que uno de los problemas de ventas en otros canales de venta es porque aún, no se ha innovado en los otros canales de ventas mediante presentaciones pequeñas a precios módicos en tiendas de abarrotes, micro mercados, permiten que la Marca Deja se posicione y consolide mucho más en detergente en polvo y líquido.

**Variedad:** Detergente líquido Ciclón cuenta con 5 presentaciones: 5 tamaños en sus 3 presentaciones (Clásico, Sport y Ultra) con precios desde los \$0,30 hasta botellas con 3 litros.

**Precio justo:** De acuerdo al análisis de precios tanto propios como de la competencia, los precios se encuentran en los márgenes adecuados (ver páginas 81 y 82).

**Cobertura geográfica:** De acuerdo a datos proporcionados por el Ing. Wilson Velasteguí, la cobertura en canales mayorista es del 85%, en canal moderno del 92%, en hoteles del 35% y en tiendas es del 16% tanto en presentación líquido como en polvo, es difícil para el consumidor adquirir presentaciones económicas cerca de sus viviendas; como referencia detergente Deja en polvo tiene una cobertura en este canal superior al 95% y en líquido superior al 30% su cobertura mejoró los 3 últimos años en la cual tenía el 8% en versión líquido.

**Asesor Comercial:** En la página 38 de la presente tesis referente a la pregunta: ¿utilizan el catálogo los vendedores? quienes contestaron la encuesta consideran esencial el dominio del catálogo que disponen, así ofertan de manera práctica los productos que dispone La Fabril S.A y sus nuevos lanzamientos, por otra parte, quienes no dominan el catálogo algunos de ellos comentan que no hacen uso de esta herramienta y los demás porque consideran que los clientes conocen los productos.

**Postventa:** En cuanto a reclamos por calidad, falta de entrega de pedidos, sugerencias y reclamos se encuentra habilitada para los clientes los siguientes contactos: Manta-Montecristi PBX:(593)5-2920091, o con el asesor de ventas asignado a cada cliente.

**Políticas comerciales:** 36 horas de entrega desde realizado el pedido en ventas mayores a \$300, en clientes ubicados hasta 120 Km., contados desde la agencia de Ambato. El plazo de pago a 15 días. Si el pedido es menor a \$300 o ubicado a una distancia superior a los 120 Km., el pedido llega en 8 días. El plazo de pago para este caso es 30% de abono y el saldo a 15 días. Para nuevos clientes las tres primeras compras se realizan de contado.

**Disponibilidad de Stock:** De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Wilson Velasteguí, se perdió participación de mercado en Detergente líquido Ciclón para la zona Sierra Centro debido a no tomar decisiones en cambios de estrategia comercial para impulsar las ventas en tiendas de abarrotes, cadenas de hoteles.

A continuación, se establece una comparación entre La Fabril S.A, Danec y Ales:

**Tabla 13: Análisis de la competencia**

<b>DANEC</b>	<b>LA FABRIL S.A</b>
-Bajo posicionamiento en el mercado.	- Marcas líderes y posicionadas en el mercado
-Baja publicidad en medios de comunicación	-Alta publicidad
-Menor número de ítems de productos de alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal.	-130 ítems de productos, 12 líneas y 25 marcas de productos alimentación, cuidado del hogar y personal
-Precios inferiores	-Precios asequibles y mayor calidad.
-Baja cobertura y distribución	-Elabora productos personalizados para sus clientes
-Baja rotación de productos en punto de venta	
-Forma de comercialización en base a resurtido	

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorías técnicas mínimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activación de promociones direccionadas al cliente y consumidor final</li> </ul>
<hr/>	
<p><b>ALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor número de productos de alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal</li> <li>-Bajo posicionamiento en el mercado</li> <li>-Precios más bajos</li> <li>-Fuerza de ventas mínima</li> <li>-Baja rotación de productos en punto de venta</li> <li>-Baja cobertura y distribución</li> <li>-Asesorías técnicas mínimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio post-venta</li> <li>-Servicio de asesoría técnica especializada para clientes sobre uso de productos y comercialización.</li> <li>-Mayor cobertura y distribución en la zona centro.</li> <li>-Productos de exportación</li> <li>-Capacitación continua para convertir la fuerza de ventas en asesores comerciales</li> <li>-Continuo crecimiento en ventas anuales</li> <li>-Es una de las diez empresas de mayor facturación anual en el país</li> </ul>

---

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

### 5.8.11. Modelo de negocio con *benchmarking*

**Tabla 14: Modelo de negocio con *Benchmarking* .**

Aspecto a mejorar	Actividades a desarrollar	Líder del mercado o a qué empresa referente, se replica el indicador	Indicador	Valor Indicador de Mejora		Frecuencia Medición	Responsable
				Actual	Óptimo		
<b>Administración de los inventarios</b>	1. Solicitar a Gerencia Logística, se incrementen los inventarios de productos de alta rotación en un 15% inicialmente durante 3 meses, y posterior ajustarlo a un óptimo para reducir el problema de pérdida de ventas por falta de stock	Aceite La Favorita	Inventario Óptimo USD / Inventario Actual USD	No se proporcion a valor en USD y unidades del inventario actual	El necesario para que simultáneamente las ventas y el nivel de servicio, se incrementen en un 15%	Mensual	Jefatura de Ventas Agencia Ambato
	2. Establecer indicadores de gestión de Inventarios en Agencia Ambato	Aceite La Favorita	(Ventas USD del mes/ Inventario Promedio USD) * 12	1,80 veces	2,07 veces	Mensual	Jefatura de Logística Agencia Ambato

	3. Establecer indicadores de Nivel de Servicio en Agencia Ambato	Aceite La Favorita	Venta Real USD / Pedido de Cliente USD	85%	98%	Mensual	Jefatura de Logística Agencia Ambato
	4. Establecer indicadores de Tiempo de entrega en Agencia Ambato	<b>Domino's Pizza</b> (Slogan: su pizza en menos de 30 minutos o es gratis)	% de pedidos entregados en tiempo menor o igual al que indica la política comercial actual	82%	95%	Mensual	Jefatura de Logística Agencia Ambato
<b>Cobertura geográfica</b>	1. Mantener al menos la cobertura actual, preservar el margen de rentabilidad	<b>Microsoft:</b> Frase Célebre "En 25 años habrá una de estos (PC) en todas las casas (1980)" por Bill Gates	Presencia en # de Cadenas de Canal Moderno / # de Cadenas de Canal Moderno en Zona Sierra Centro	98%	99%	Mensual	Equipo de Ventas Zona Sierra Centro

---

Presencia en # Tiendas de Abarrotes / # Tiendas de Abarrotes existentes en Zona Sierra Centro	87%	90%	Mensual	Equipo de Ventas Zona Sierra Centro
Presencia en # de Clientes Mayoristas / # de Clientes Mayoristas en Zona Sierra Centro	92%	94%	Mensual	Equipo de Ventas Zona Sierra Centro
Presencia en # de Canal HORECA / # de locales Canal HORECA existentes en Zona Sierra Centro	82%	87%	Mensual	Equipo de Ventas Zona Sierra Centro

---

2. Controlar los gastos de ventas en incremento de nuevos clientes	<b>Supermercados Wal-Mart</b> "Estrategia de reducir los costos de cada zona de operaciones. No solo en el supermercado sino en distribución, oficinas y flota. Se manejan disciplinadamente los gastos y las funciones de logística y distribución	Gasto de Ventas / Ventas Netas por Vendedor	5,00%	4,50%	Mensual	Jefatura de Ventas Agencia Ambato
2. Controlar los gastos de logística, transporte y distribución en la Zona Sierra Centro	proporcionan una ventaja para la empresa"	Gasto de Logística / Ventas Netas por Zona Sierra Centro	6,00%	5,50%	Mensual	Jefatura de Logística Agencia Ambato

<b>Tiempos y actividades del equipo comercial</b>	1. Incrementar el número de vendedores en canal tradicional (tiendas), analizar el costo del nuevo personal y sus gastos no sean superiores al dinero que, se perdió por ventas no concretadas			Incremento de Ventas - Costo de Ventas - Gasto de Personal Nuevo >= Rentabilidad Objetivo	ND	25%	Mensual	Jefatura de Ventas Agencia Ambato
<b>Gestión de Marca</b>	1. Mantener y mejorar el posicionamiento de Aceite La Favorita en la Zona Comercial Sierra Centro	Aceite Favorita	La	Presencia de Marca (con medios publicitarios como afiches, promociones) en Canales de Venta, preservar la rentabilidad	ND	87% promedio de presencia en Canales		Jefatura de Ventas Agencia Ambato
	2. Posicionar agresivamente la marca y productos de Ciclón en el Canal Tradicional (tiendas de abarrotes y canal HORECA)	Detergente Deja		Presencia de Marca (con medios publicitarios como afiches, promociones)	ND	40% promedio de presencia en canales		1. Jefatura de Ventas Agencia Ambato 2. Gerente

---

			en canales Venta, preservar la rentabilidad			de Marketing
<b>Canales de Venta</b>	1. Mejorar significativamente las ventas en presentaciones económicas de Detergente Ciclón en Canal Tradicional	Detergente Deja	Presencia en # Tiendas de Abarrotes / # Tiendas de Abarrotes existentes en Zona Sierra Centro	13%	30%	1. Jefatura de Ventas Agencia Ambato 2. Gerente de Marketing
<b>Manejo de Catálogo</b>	Entrenar para que el 100% asesores comerciales manejen el catálogo adecuadamente		Número de asesores comerciales que obtengas más de 90 puntos en la inducción sobre manejo de catálogo / número de asesores comerciales	45%	100%	Jefatura de Ventas Agencia Ambato

---

---

		asignados a Zona Sierra Centro				
<b>Visita # de Clientes / día</b>	Reestructurar de manera mixtas ventas telefónicas y visitas a clientes para reducir costos de transporte y cubrir a una mayor parte de clientes, priorizar la importancia de ventas de cada cliente	Clientes visitados (o contactados) / día	20 clientes / día	23 clientes / día	Mensual	Jefatura de Ventas Agencia Ambato
		Ventas concretadas / # de clientes visitados	72%	90%	Mensual	Jefatura de Ventas Agencia Ambato
		<i>Wal – Mart</i> Venta Promedio = Ventas USD por Vendedor / Número de Clientes	No se proporción a monto de Ventas	15% mayor a lo actual	Mensual	Vendedores por Canales y Jefe de Ventas

---

<b>Política de precios</b>	1. Estudio de precios de la competencia	<i>Wal – Mart</i>	Información de precios de los 10 mayores competidores de Aceite La Favorita y Detergente Ciclón	ND	Incluir formalmente en informe de ventas	Mensual	
	1. Estudio de productos sustitutos	<i>Wal – Mart</i>	Información de precios de bienes sustitutos (los principales) de Aceite La Favorita y Detergente Ciclón				Vendedores por canales y Jefe de Ventas
<b>Política de descuentos</b>	Realizar descuentos a Canal Tradicional y Moderno por Montos de compra más no por meses puntuales el cliente, se abastece de stock por varios meses y no vuelve a comprar, lo		Clientes que alcancen compras mínimas para acceder a descuento /				Jefatura de Ventas Agencia Ambato

	que genera directamente pérdidas financieras		Clientes totales				
			(Ventas USD - Descuentos USD proyectado por mes / Ventas USD - Descuentos Actuales)		0% 15% de incremento en ventas y margen bruto	Mensual	1. Jefatura de Ventas Agencia Ambato 2. Gerente de Marketing
<b>Perchaje en Canal Moderno (cadenas)</b>	Mantener los procesos actuales						
<b>Perchaje en tiendas</b>	1. En Aceite la Favorita mantener los procesos actuales Plan de instalación estanterías con Detergente Ciclón por metas de compra de clientes (tiendas) hacia La Fabril	Coca Cola	Ventas USD de presentacione s económicas reales para 2018 / Ventas	ND	30% de incremento de ventas en detergente líquido en tiendas	Trimestral	Jefe de Ventas

---

USD de  
presentacione  
s económicas  
de 2017

---

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

**Tabla 15: Cronograma**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Responsable</b>
Determinar a qué productos de todo el portafolio vamos a aplicar el proceso de <i>benchmarking</i>	01/03/2017	23/03/2017	Marcela Velasteguí
Obtener precios de la competencia (en Excel)	24/03/2017	20/04/2017	Marcela Velasteguí
Obtener fotografías de los productos de la competencia	21/04/2017	19/05/2017	Marcela Velasteguí
Determinar canales de publicidad actuales	20/05/2017	26/06/2017	Marcela Velasteguí
Determinar canales de venta y distribución actuales (La Fabril, de la competencia e ideal)	27/06/2017	29/07/2017	Marcela Velasteguí
Determinar cuántos clientes son por cada tipo (mayoristas, detallistas, hoteles, etc.)	30/07/2017	30/08/2017	Marcela Velasteguí
Propuesta de mejora en <i>Marketing</i>	01/09/2017	30/09/2017	Marcela Velasteguí
Propuesta de mejora en canales de Venta	02/10/2017	20/10/2017	Marcela Velasteguí

Elaborado por: Cynthia Marcela Velasteguí Vásquez

En el siguiente capítulo, se procede al desarrollo de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- El proceso de *benchmarking* aplicado a la realidad de la empresa La Fabril S.A. Agencia Ambato para los productos piloto (Aceite La Favorita y Detergente Ciclón), se realizó después del análisis de la competencia, análisis interno de los procesos actuales de La Fabril S. A y sus respectivas oportunidades de mejora; también, parámetros que actualmente manejan empresas de la competencia como Ales, Danec.
- Para detergente líquido Ciclón la estrategia de posicionamiento no ha sido la óptima, en el canal tradicional (tiendas de abarrotes especialmente) no tiene presencia, hace que la participación de mercado de este producto, se haya reducido el último año. Por otra parte, Aceite La Favorita sí tiene posicionamiento de marca, así como excelentes indicadores de cobertura de ventas en canales tradicional, mayorista, moderno hizo que sus ventas se consoliden cada vez más.
- El uso de diversos canales de comunicación tales como redes sociales, propagandas de TV y en prensa escrita en lanzamientos de campañas, nuevas presentaciones o beneficios de los productos y más aún con afiches en las tiendas de abarrotes ayudan mucho a que el consumidor final tenga al alcance de manera fácil los productos de La Fabril S. A.
- Realizar un proceso de inducción y entrenamiento continuo al área de ventas a fin de que usen el catálogo de productos de manera eficiente, y comprobar los resultados de mejora en este proceso mediante visitas a clientes de forma aleatoria por parte del jefe de ventas o supervisor.

## 6.2 Recomendaciones

- El proceso de *benchmarking* si bien se propone empezar con dos productos, se replicará para todo el portafolio que maneja La Fabril, en síntesis, un FODA que sea tomado como punto de partida para la estrategia empresarial y luego con los implicados de las áreas a mejorar, analizar los factores de éxito enunciados en la matriz de *benchmarking*.
- Cambiar el enfoque de los descuentos que, se otorgan a los clientes tanto de tiendas de abarrotes como del canal moderno, esto ayudará a no perder rentabilidad (30% en promedio es lo, que se concede de descuentos en las promociones hasta el momento asignadas) y que los clientes, no se llenen de inventario los meses posteriores a estas promociones lo que genera fluctuaciones decrecimientos significativos de ventas.
- Se recomienda priorizar de manera inmediata indicadores de gestión establecidos en la matriz que ayuden a controlar y mejorar la rotación de inventarios, el nivel de servicio y tiempo de entrega de producto a los clientes, el establecimiento de promociones, tomar como referente la rentabilidad del negocio, la presencia de producto en los medios de comunicación, la cobertura de ventas en tiendas, la eficiencia fuerza de ventas y ventas concretadas tanto con vendedores de campo como vía telefónica, el análisis periódico y exhaustivo de la competencia hizo que, se cumplan los objetivos comerciales; de rentabilidad, de manejo de inventario y producción.

## Bibliografía

- Comité de Industrias Energeticas. (2007). *Guía de Benchmarking* . España: Asociación Española para la Calidad. .
- De Castro G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. . Madrid, España: Esic editorial.
- Díaz de S. (2000). *La ventaja competitiva*. . España: Diaz de Santos, S. A.
- Díaz de S. (2005). *El Diagnostico de la Empresa*. España: Diaz de Santos, S. A.
- Ditsmarketing. (4 de Octubre de 2016). *La Marca Paraguas*. Obtenido de <https://ditsmarketing.com/agencia-de-marketing/branding/la-marca-paraguas.html>
- Ekos Negocios. (S/f.). *Alimentos industrializados, Aceites comestibles*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdf/58.pdf>
- Fermin E. (2010). *Big to Small*. España: Netbiblo S, L.
- Google Maps. (2019). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-1.4417984,-78.7217365,9z>
- Illaned D. & Herrera M. (2012). *Origen e historia del benchmarking* .
- La Fabril. (2019). Obtenido de <http://www.lafabril.com.ec>
- Murillo G. Martínez J. González C.H. Ávila H. Salas J. & Caicedo A. (2009). *Teorías Contemporáneas de la Organización y el Management*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Porter M. (1995). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires.: Ceca. .
- Prieto J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Spendolini M. (2005). *Benchmarking* . Colombia: Editorial Norma.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

#### Encuesta

Nombre: .....

Fecha: .....

**Observación:** La presente encuesta, se utiliza de forma académica, para quien la realice.

Por favor, marcar con un X la respuesta que crea conveniente, para lo cual, se solicita su mayor honestidad posible al emitir su respuesta.

#### 1. ¿Tipo de vendedor?

Vendedor VDI .....

Vendedores mayoristas .....

Vendedores detallistas .....

Vendedores HORECA .....

**2. ¿Se siente capaz de atender al canal de ventas que tiene a su cargo?**

Si .....

No .....

**3. ¿Dispone de las herramientas necesarias para su gestión de venta?**

Si .....

No .....

**4. ¿Domina todo el catálogo de productos, para ofertar a sus clientes?**

Si .....

No .....

**5. ¿Busca soluciones efectivas para beneficio de sus clientes, considerando las políticas existentes en la organización?**

Si .....

No .....

**6. ¿Demuestra compromiso con las metas de trabajo propuestas por la compañía?**

Si .....

No .....

**7. ¿Experimenta problemas para concretar ventas últimamente? Si la respuesta es afirmativa, indique cuáles en el listado marcar con una X.**

Competencia .....

Situación del país .....

Políticas Comerciales .....

Cartera .....

Disponibilidad de *stock* .....

**8. ¿El apoyo de Marketing es el adecuado para generar mayores ventas?**

Si .....

No .....

**9. ¿Cuenta con el apoyo necesario para hacer *sell out* de productos en puntos de venta importantes en su canal?**

Si .....

No .....

## Anexo 2. Fotografías de análisis de la competencial del producto- Aceites



## ACEITES

▪ Tienda de abarrotes



### Anexo 3. Análisis de la competencia del producto- Detergente



## DETERGENTES

- Micro mercado



- Tienda de abarrotos

