**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO QUE REPRESENTA LA MARCA DE PROCTER & GAMBLE

**AUTOR:**

**CRISTOPHER ADRIAN HERRERA MONTALVO**

**DIRECTOR:**

**MTR. MAYRA BELTRAN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, ABRIL 2025**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia que ha sido un pilar fundamental en mi desarrollo personal y profesional, aportando enseñanzas, valores, consejos y experiencias en el camino. El largo camino recorrido en este trabajo de titulación y a lo largo de mi carrera universitaria, al igual que el esfuerzo en cada paso ha sido posible únicamente con su amor incondicional, apoyo y valores inculcados. A mi familia, que siempre ha estado presente con palabras de aliento y celebrando cada uno de mis logros.

## AGRADECIMIENTOS

Al concluir mi etapa académica, quiero expresar mis agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo. Agradezco de manera profunda a mis padres por su apoyo constante sin condiciones. Sin su respaldo, este logro no hubiese sido posible.

A mi directora de tesis, por su guía, acompañamiento, correcciones, paciencia y sabiduría compartida durante este proceso.

A mis profesores de carrera, por brindarme su conocimiento en cada asignatura a lo largo de mi carrera. Personas que me han ayudado a descubrir lo que realmente me apasiona y hacia donde quiero direccionar mi camino futuro.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....10

ABSTRACT .....11

INTRODUCCIÓN .....12

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA .....**Error! Bookmark not defined.**

JUSTIFICACIÓN.....**Error! Bookmark not defined.**

1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....14

1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....14

1.1.1. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....15

1.2. AMBIENTE EXTERNO.....17

1.3. ANÁLISIS INTERNO .....19

1.4. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....19

1.5. PLANIFICACIÓN DE FUERZA DE VENTAS.....20

1.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....22

1.7. LOGÍSTICA .....23

2. CAPITULO 2: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....24

2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....24

2.1.1. MATRIZ PESTEL .....24

2.1.2. MATRIZ EFE .....32

2.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR, COMPETIDORES Y CINCO FUERZAS DE PORTER...37

2.2. ANÁLISIS INTERNO ..... 43
2.2.1. ESTRUCTURA GENERAL ..... 43
2.2.2. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 44
2.2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CANALES ..... 45
2.2.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE VENTAS POR CANAL ..... 46
2.2.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE VENTAS POR PRODUCTO ..... 49
2.2.6. FUERZA DE VENTAS ..... 52
2.2.7. INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS ..... 54
2.2.8. LOGÍSTICA ..... 56
2.2.9. MATRIZ EFI ..... 56
2.2.10. INVESTIGACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS ..... 61
2.2.10.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA ..... 61
2.2.10.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 63
3. CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 69
3.1. PLAN ESTRATÉGICO ..... 69
3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ..... 69
3.1.1.1. VISIÓN ALES ..... 69
3.1.1.2. MISIÓN ALES ..... 69
3.1.1.3. MATRIZ FODA ..... 70
3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 74

3.2.1. VISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 74
3.2.2. MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 74
3.2.3. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 74
3.2.4. ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS ..... 76
3.2.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS ..... 86
3.2.6. VAN, TIR y ROI ..... 90
4. CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 92
4.1. CONCLUSIONES ..... 92
4.2. RECOMENDACIONES ..... 93
REFERENCIAS ..... 94
ANEXOS ..... 101
ENCUESTA ..... 101
Anexo B ..... 104
Anexo C ..... 105
Anexo D ..... 105
Anexo E ..... 106
Anexo F ..... 107

## INDICE DE TABLAS

**Tabla 1** Factores políticos.....25

**Tabla 2** Factores económicos.....26

**Tabla 3** Factores sociales.....28

**Tabla 4** Factores tecnológicos.....29

**Tabla 5** Factores ambientales.....29

**Tabla 6** Factores legales.....31

**Tabla 7** Matriz EFE.....32

**Tabla 8** Resultados Financieros Periodo 2024.....38

**Tabla 9** Indicadores de Rentabilidad y Liquidez.....38

**Tabla 10** Matriz de Perfil Competitivo Industrias Ales.....40

**Tabla 11** Matriz de Perfil Competitivo Quifatex.....41

**Tabla 12** Matriz de Perfil Competitivo Unilever.....41

**Tabla 13** Matriz EFI.....58

**Tabla 14** Matriz FODA.....70

**Tabla 15** Estrategia 1.....79

**Tabla 17** Estrategia 2.....82

**Tabla 18** Estrategia 3.....84

**Tabla 19** Estrategia 4.....86

## INDICE DE FIGURAS

**Figura 1** Estructura General de la Organización.....44

**Figura 2** Estructura de Unidad de Negocio P&G .....45

**Figura 3** Participación de Cada Canal en Ventas.....47

**Figura 4** Evolución de las Ventas por Cada Canal .....48

**Figura 5** Participación de Cada Categoría de Productos .....50

**Figura 6** Evolución de las Ventas por Cada Categoría .....51

**Figura 7** Hombres y Mujeres Fuerza de Ventas Industrias Ales .....53

**Figura 8** Años de trabajo dentro de Industrias Ales.....54

**Figura 9** Parametros para el cálculo de muestra .....62

**Figura 10** Tabla de valores nivel de confianza .....62

**Figura 11** Fórmula muestra de población finita.....63

**Figura 12** Pregunta 1 .....64

**Figura 13** Pregunta 2 .....64

**Figura 14** Pregunta 3 .....65

**Figura 15** Pregunta 4 .....66

**Figura 16** Pregunta 5 .....67

**Figura 17** Pregunta 6 .....67

**Figura 18** Interpretación VAN y TIR.....90

**Figura 19** Resultados VAN, TIR y ROI.....91

## LISTA DE ABREVIATURAS GRAMATICALES

| | |
|---|---|
| Procter & Gamble | P&G |
| Industrias Ales C.A. | Ales |

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo realiza un análisis de la información actual de la unidad de negocios de Procter & Gamble para Industrias Ales C.A, empresa de Ecuador con más de 80 años de trayectoria. Tras negociaciones y la decisión de 2 de las empresas más grandes del país de integrarse hacia atrás e importar directamente lo productos de Procter &Gamble. Esto generó impacto negativo en la venta de Industrias Ales C.A. Frente al escenario planteado, el estudio propone generar estrategias para el fortalecimiento de la unidad de negocios, potenciando los canales de venta actuales y recuperando la competitividad. El trabajo combina enfoques cualitativos y cuantitativos con un diseño transversal y no experimental. Se puede concluir que, sin importar las limitaciones, la unidad de negocios tiene un alto potencial de crecimiento con la implementación de las estrategias sostenibles propuestas.

**Palabras clave:** Industrias Ales, Procter & Gamble, estrategia comercial, unidad de negocios, integración hacia atrás.

**ABSTRACT**

This paper analyzes current information on the Procter & Gamble business unit for Industrias Ales C.A., an Ecuadorian company with over 80 years of experience. Following negotiations and the decision by two of the country's largest companies to integrate backward and directly import Procter & Gamble products, this negatively impacted Industrias Ales C.A.'s sales. Given this scenario, the study proposes developing strategies to strengthen the business unit, leveraging current sales channels and regaining competitiveness. The paper combines qualitative and quantitative approaches with a cross-sectional, non-experimental design. It can be concluded that, regardless of the limitations, the business unit has high growth potential with the implementation of the proposed sustainable strategies.

**Keywords:** Industrias Ales, Procter & Gamble, commercial strategy, business unit, backward integration.

## INTRODUCCIÓN

Industrias Ales C.A. nace en 1943 en Ecuador, donde comercializaba velas y jabones bajo las marcas As de Oro y Azul Moteado. Entre 1989 y 2000 obtiene la representación de diversas marcas nacionales e internacionales entre las cuales constan Procter & Gamble. En el año 2020 Grupo Superior se consolida como el principal accionista de Industrias Ales C.A con un enfoque estratégico hacia la eficiencia en todas las áreas de la empresa.

La problemática que enfrenta Industrias Ales en el año 2024 luego de haber mantenido una relación comercial de larga duración como el proveedor de productos de Procter & Gamble, se genera cuando grandes empresas del país deciden implementar una estrategia de integración hacia atrás, es decir importar, distribuir y comercializar directamente la línea de productos de Procter & Gamble bajo su responsabilidad. Esto influye fuertemente en el nivel de ventas de esta Unidad de Negocio e Industrias Ales experimenta un descenso importante en las ventas.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan estratégico para la comercialización de productos Procter & Gamble para mantener y fortalecer su presencia en el canal moderno y tradicional. Se plantean como objetivos específicos; a) el determinar los factores externos que influyen en la comercialización de productos de cuidado personal y cuidado del hogar en el Ecuador, b) realizar un análisis interno, de recursos y capacidades organizacionales de Industrias Ales C.A. y una investigación a la fuerza de ventas, c) analizar la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores, y otros actores de la industria, todo lo expuesto se desarrolla en el capítulo 2 de este trabajo de titulación. Sobre la base de los análisis realizados y de la investigación sobre la fuerza de ventas, se despliega en el capítulo 3 el objetivo específico de proponer acciones estratégicas para diversificar sus canales y mejorar su desempeño comercial y financiero de la unidad de negocios.

El tema propuesto se justifica por la relevancia del diagnóstico de su situación actual al entender las vulnerabilidades que la empresa puede llegar a tener con grandes clientes. El presente trabajo también ayudará a explorar nuevas alterativas con propuestas comerciales en los diferentes canales para suplir la perdida de grandes clientes.

Otro de los intereses que impactan en el desarrollo del trabajo es el profundizar en conocimientos empresariales, de posicionamiento en el mercado y metodológicos. Conocimientos importantes que suman a un aprendizaje relevante hacia la proyección académica del autor en el futuro.

El trabajo explorará nuevas alterativas en propuestas comerciales, potenciando los canales de distribución. La investigación será de carácter cualitativo y cuantitativo donde se encontrará interpretaciones de la problemática levantando información de encuestas individuales. El tipo de diseño del trabajo será de carácter transversal donde se buscará recolectar información en un solo momento dado. Además, tendrá un diseño no experimental, debido a que se investigará a las personas en un ámbito natural. (Sampieri, 2016).

El trabajo demuestra que la unidad de negocios de Procter & Gamble, a pesar de la amenaza de integración hacia atrás de los grandes mayoristas, tiene potencial de crecimiento si se aprovechan las oportunidades y fortalezas de la empresa y fortalece el canal tradicional. La información planteada está alineada con la misión y visión original de la empresa. Lo que garantiza que las soluciones presentadas a continuación sean sostenibles. El presupuesto requerido para implementar las estrategias se sostiene con base en la proyección de crecimiento de las ventas.

# 1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según relata Chiavenato, el desarrollo del proceso de la planeación estratégica tiene sus inicios durante la revolución industrial. En este lapso de tiempo, las empresas comenzaron a hacer uso de diversas estrategias para controlar el mercado con intentos de atacar a la competencia. No fue hasta principios del siglo XX donde la planeación estratégica comenzó a tener una visión en el largo plazo. En el periodo entre las dos guerras mundiales que tuvo la historia existieron grandes empresas como General Motors y Dupont. Debido a su gran expansión y crecimiento, ambas empresas se vieron en la necesidad de desarrollar nuevas técnicas de planificación con un enfoque estratégico donde se priorice, entre otras cosas, la asignación eficiente de recursos (2017).

Como resultado de desarrollo de la planificación estratégica, empresas como Ford introdujeron la línea de montaje en serie. Por otro lado, General Motors introdujo una estrategia que buscaba superar a los competidores mediante la creación de ofertas segmentadas. (Chiavenato, 2017)

La planificación estratégica significa el establecer y definir varios pasos enfocados en alcanzar varios objetivos donde existe un tiempo predeterminado. Se hace uso de aspectos clave como la recolección, análisis y entendimiento de la información. (Lerma & Juarez, 2012)

### 1.1.1. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro del proceso de la planeación estratégica se pueden destacar cinco fases. Estas fases se encuentran interrelacionadas e integradas unas con otras. Se hace énfasis en la dirección que una empresa necesita tomar y como esto va a influir en varios aspectos a futuro como la tecnología a utilizar, el mercado en el cual competir y el cliente a quien vender. También las fases destacan la importancia de las nuevas ideas y oportunidades que la empresa pueda ir teniendo en el camino. Partiendo desde los objetivos que la misma se ha planteado desde un principio. (A., Strickland, & Gamble, 2008)

La primera fase se denomina el desarrollar una visión estratégica, formulación de la misión de la empresa y sus valores. Donde las opiniones y conclusiones que los directivos de las empresas hayan tenido sobre el rumbo de la empresa constituyen la visión estratégica del negocio. En esta fase se definen las aspiraciones sobre el futuro de la empresa por parte de los directivos. Un claro ejemplo de esta fase trata sobre el reconocido hombre de negocios Henry Ford, quien en su principio tenía la aspiración sobre un futuro donde todas las personas tuvieran un auto en el garaje de sus hogares. (A., Strickland, & Gamble, 2008)

La segunda fase se denomina el proceso establecer los objetivos de la empresa. Dentro de esta fase el propósito se centra en establecer objetivos donde se convierte la visión estratégica establecida previamente en objetivos de desempeño específicos. Esta fase relata sobre los resultados específicos que la organización desea tener en un futuro. Los objetivos deben tener un enfoque cuantificable y deben contener una fecha límite para la ejecución. Los directivos en grandes empresas mencionan que expresar los objetivos con precisión destacando acciones calculadas para

alcanzarlos mejora en gran medida el desempeño real por parte de la organización. (A., Strickland, & Gamble, 2008)

La tercera fase de denomina la formulación de la estrategia. Cuando se comienza a formular la estrategia, cada acción debe estar centrada en resolver los problemas del "cómo". Es decir, como hacer que el negocio crezca, como poder satisfacer a los clientes, como ser mejores que la competencia y cómo actuar frente a condiciones que el mercado pueda poner frente a la organización. En esta fase se tiene que tomar en cuenta el tipo de estrategia que se quiere abordar. Y de igual manera buscar las nuevas oportunidades que el giro de negocio pueda aportar frente al mercado y competidores. Al momento de desarrollar la estrategia comúnmente se piensa que el gerente general de la empresa es el responsable de hacerlo. Sin embargo, sin la ayuda de otros miembros con altos cargos en la misma, el desarrollo de la estrategia tendrá aspectos faltantes y falencias. (A., Strickland, & Gamble, 2008)

La cuarta fase de la planeación estratégica es la ejecución de la estrategia. En este momento, una vez que ya se tiene definido la visión, los objetivos y la estrategia. Tenemos como resultado el plan estratégico, que es el que muestra la dirección futura a la que la empresa está encaminada, su propósito, sus metas de desempeño y su estrategia. La cuarta fase es la que más tiempo demanda. Según relata A., Strickland, & Gamble, en la ejecución de la estrategia se pone a prueba la capacidad del administrados de la empresa para convertir los planes estrategicos previamente establecidos en acciones y resultados palpables. Donde el administrador pueda motivar al personal, contruir y fortalecer las capacidades de la empresa. Según la cantidad de cambios internos que se realice en base a las necesidaes y objetivos de la organización sobre la marcha, depende el tiempo de ejecucion de la estrategia. Esta puede ir desde algunos meses o incluso años. (2008)

Finalmente, la quinta fase de la planeacion estrategica se denomina la evaluacion del desempeño e inicio de ajustes correctivos. En esta fase se monitorea los avances que la organización está teniendo compaginados a los objetivos previamente planteados. Se evalua el progreso de la empresa y se realizan correcciones. En esta fase se comienza a decidir si la misión y visión, los objetivos o los metodos deben ser corregidos o cambiados. La estrategia establecida se evalua conforme a tres principios. Si la misma tiene buen ajuste, si tiene ventaja competitiva y si su desempeño es sólido. Si la estrategia cumple con las tres, solo bastará con ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos ya establecidos en la ejecución. Por otro lado, si una empresa indentifica cambios fuertes en su ambiente o la estrategia establecida no cumple con lo necesario para satisfacer los objetivos iniciales. Deberá cuestionar la estrategia inicial y realizar cambios para que esté alineada con el propósito y dirección a la que la empresa se quiere dirigir. (A., Strickland, & Gamble, 2008)

## 1.2. AMBIENTE EXTERNO

Todas las organizaciones tienen en su aspecto externo diferentes entidades que tienen efecto sobre ellas. Estas entidades tienen la capacidad de influir en el crecimiento y el desempeño que la organización pueda tener. Se puede diferenciar entre un entorno general y especifico. A grandes rasgos en el ambiente externo se identifican las amenazas y oportunidades que la empresa puede tener, influenciado por cambios repentinos, globalización o cambios sociales. El entorno general se enfoca en los factores externos amplios que tienen la capacidad de influencia directa o indirecta en la organización. Entre los cuales se puede encontrar factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc. Por otro lado, el entorno especifico son fuerzas que afectan directamente a la organización. Y lo hacen de forma inmediata. Los principales factores a identificar son los clientes,

proveedores y la competencia. Factores que pueden influir y cambiar de forma abrupta. (Aguirre & Navarrete, 2011)

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar el ambiente externo es el análisis FODA. Esta herramienta permite diseñar estrategias efectivas donde se busca minimizar las amenazas relacionadas con el aspecto externo de la organización y se pretende aprovechar las oportunidades que tenga la organización. El FODA examina aspectos como el mercado, la competencia y el entorno político. Se trata de buscar oportunidades en factores externos favorables y las amenazas en factores que atentan contra la estabilidad y seguridad de la empresa. (Riquelme, 2016)

Cuando se evalúa el ambiente externo de una organización existe una herramienta completa y realista para el objetivo. La misma se denomina el análisis PESTEL. Con esta herramienta se evalúa 6 factores clave. Es aspecto político donde se muestra las leyes y regulaciones al igual que la estabilidad política hablando del país donde se desarrollará actividad económica. El segundo aspecto es el económico donde se toma en cuenta las tasas de interés, la inflación y la tasa de desempleo del país. El aspecto social muestra las tendencias culturales, el estilo de vida de las personas y los valores de la sociedad. El siguiente aspecto en el análisis es el tecnológico donde se toma en cuenta la innovación, la investigación y desarrollo y los avances tecnológicos presentes. El factor ecológico muestra las regulaciones ambientales, la sostenibilidad y los recursos naturales disponibles, al igual que la gestión de residuos. Como último aspecto se destaca el legal, donde destacan las leyes laborales, las leyes frente a la competencia y la propiedad intelectual. (Taipe & Pazmiño, 2015)

## 1.3. ANÁLISIS INTERNO

Al momento de analizar el ambiente interno de una empresa se debe tomar en cuenta los factores que tiene la organización para fortalecer su desempeño. Se refiere a realizar una evaluación profunda de los recursos, capacidades, estructuras y las características que la empresa tenga. Esto con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades. (Lana, 2008)

Como relata Lana, la identificación y análisis del ambiente interno requiere la identificación de recursos internos, evaluación de capacidades de la empresa, análisis funcional, revisión de la estructura empresarial, análisis de cultura y clima organizacional, y la elaboración de un diagnóstico interno general donde se identifican las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar. (2008)

Tal como afirma Riquelme, en el análisis interno de una organización se destaca el FODA. Es una herramienta de análisis estratégico para la identificación de las fortalezas que hace referencia a lo que la organización hace bien y las debilidades que significa lo que la organización debe mejorar. Amabas evalúan lo que existe dentro de la organización, recursos, capacidades, estructura, procesos de la empresa, las finanzas, el personal y la cultura de la misma. (2016)

## 1.4. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos de una empresa son aspectos importantes para la misma. Los mismos dan una ventaja competitiva frente a la actividad económica en sus varios aspectos que la empresa pueda tener. Los recursos de la organización son todo lo que pueda ser considerado una fortaleza o una debilidad. Los cuales son agrupados en seis diferentes categorías, empezando con los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputación y organizacionales. Con el objetivo de

poder medir el valor de estos se aplican las pruebas de durabilidad, sustitución y de superioridad, como también la comparación de una organización frente a la competencia. (Quezada, 2004)

Los recursos de una empresa no tienen la capacidad de garantizar una clara ventaja competitiva que sea sostenible a lo largo del tiempo. Esto debido a que con el pasar del tiempo y en caso de que existan factores cambiantes ya sean externos o internos. Los recursos que en un momento la empresa tuvo y que eran de gran ventaja competitiva pueden llegar a perder valor o en ciertos casos a ser imitados. (Quezada, 2004)

Por otra parte, las capacidades de una empresa son conjuntos o grupos de recursos que posee la empresa los cuales son organizados en estructuras jerárquicas dentro de la organización. En cierto nivel y medida son difíciles de integrar dentro de la organización, ya que dependen del conocimiento de las personas. Especialmente cuando se trata de capacidades de alto nivel y complejidad requieren del aporte de varias personas expertas y profesionales en el tema para poder tratarlo. Estas personas deberán tener la capacidad de colaborar e integrar conocimientos. Un claro ejemplo se da en los equipos multifuncionales para el desarrollo de los productos de una empresa. Donde el equipo es el experto y conocedor de los diversos productos que se encuentran en desarrollo o que ya han sido lanzados al mercado. Eso hace complejo el remplazo o la integración de las capacidades sin el equipo previamente establecido. A lo largo del tiempo dichas capacidades se construyen y se fortalecen. (Quezada, 2004)

## 1.5. PLANIFICACIÓN DE FUERZA DE VENTAS

La planificación de la fuerza de ventas es un proceso complejo que requiere de la organización y comunicación entre varias áreas de la empresa. Se debe tomar varios puntos en cuenta para su

planificación, empezando con la previsión de las ventas. En este aspecto se relata que los supervisores de ventas o gerentes comerciales tienen dos áreas para el pronóstico del futuro. La primera área es el objetivo de ventas de la empresa y el segundo es el objetivo de ventas para cada vendedor. Esto juega un papel fundamental puesto a que la gran mayoría de empresas proponen planes de incentivos comerciales para la fuerza de ventas que alcanzan y superan su objetivo. Incentivando el esfuerzo de las personas. (Castells, 2016)

El segundo factor a tomar en cuenta es el potencial del mercado. Al momento de planificar la fuerza de ventas se debe tener en mente la cantidad máxima que la empresa podría vender desde el punto de vista del mercado. En caso de que un producto, sin importar la marca o el precio, tenga una venta global establecida. Una empresa no puede apuntar a que su fuerza de ventas exceda ese valor. Puesto a que en este escenario la empresa estaría invirtiendo en una fuerza de ventas exagerada sin fundamento alguno. Lo que incurriría en gastos innecesarios. (Castells, 2016)

Otro de los factores importantes es la planificación de rutas según Castells dice que el objetivo es el diseño de rutas optimas donde cada vendedor se pueda acercar al mayor número de puntos de venta cubriendo siempre la mayor cantidad de área terrestre. Esto demuestra ser esencial para aumentar el número de visitas efectivas y las ventas. Las empresas deben tener un modelo ya probado en el cual cada vendedor pueda optimizar su tiempo con el uso de la tecnología. (2016)

Uno de los casos de éxito más grandes es el de Arca Continental, empresa la cual hace uso de una aplicación para teléfonos inteligentes. Donde cada punto de venta tiene la capacidad de ordenar productos de Coca Cola en base a su necesidad. Esto optimiza el tiempo que cada vendedor está en cada punto de venta con las actividades de receptar pedidos, revisar la organización de los productos y corregir el planograma en el punto de venta. Esto permite a la persona recorrer una mayor cantidad de tiendas y cubrir mayor área de demanda.

## 1.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el presente trabajo se titulación se tomará en cuenta el uso y desarrollo de dos canales de distribución y comercialización. El primero de ellos se denomina como canal moderno. Este canal se enfoca en supermercados, hipermercados y tiendas gestionadas a gran escala por su volumen de ventas o puntos de venta. A grandes rasgos, los clientes en este canal proporcionan una experiencia de compra completa y variada. En el canal moderno los clientes encuentran una extensa variedad y cantidad de productos de consumo habitual hasta pequeños espacios donde se comercializa servicios bancarios o atención al cliente. (Bohorquez, García, Méndez, & Caycho, 2021)

Como menciona Bohorquez, García, Méndez, & Caycho, el canal moderno tiene como principal característica el ambiente de sus puntos de venta, es decir, ambientes iluminados con música de fondo y de igual manera una temperatura adecuada. Dichos puntos de venta tienen de forma común promociones activas, una buena y personalizada atención al cliente e incluso algunas facilidades como lugares para dejar a la mascota, espacio para bebes o niños. Todo esto tiene como principal objetivo por parte del punto de venta de generar fidelidad con el cliente final, brindando una experiencia de compra cómoda. (2021)

Por otra parte, el canal tradicional tiene su enfoque en los clientes minoristas como tiendas familiares y de barrio. Dichos clientes en su mayor parte no se encuentran gestionados de forma profesional. Por lo que generalmente, suelen tener desorganización en varios aspectos en sus negocios en el día a día. Su principal ventaja frente al cliente final es la proximidad que se tiene. Ya que en su mayor parte se encuentran cerca de casas o departamentos. (Bohorquez, García, Méndez, & Caycho, 2021)

Como relata Bohorquez, García, Méndez, & Caycho, el canal tradicional tiene su enfoque en la confianza que se genera con el cliente final, puesto a que, en muchas ocasiones, las personas que acuden a dichos puntos de venta lo hacen por la afinidad o amistad existente entre la persona que vende dentro del punto de venta y el cliente final. En ciertos casos, algunos puntos de venta del canal tradicional también ofrecen servicios o comodidades como fiar los productos o la entrega a domicilio de compras de manera gratuita. (2021)

## 1.7. LOGÍSTICA

La logística en una empresa de comercio y distribución es un aspecto muy importante pues de esto depende la rentabilidad y eficiencia por parte de la empresa. En la cadena de suministro la logística tiene varias áreas que son clave con el uso de información precisa y oportuna para la toma de buenas decisiones. Los principales elementos de la logista son las instalaciones, donde se tiene muy en cuenta la ubicación y de los procesos que se lleven a cabo en las instalaciones que proporcionen eficiencia y flexibilidad al cambio. Un ejemplo claro es el que da Walmart, que usa información valiosa por parte de todos sus puntos de venta para establecer donde podría ser rentable la construcción de un nuevo supermercado, fortaleciendo su ventaja competitiva y sus instalaciones. (Chopra & Meindl, 2013)

Como menciona Chopra & Meindl, el inventario es otro recurso fundamental en la logística de una empresa. En este aspecto se evalúa la información disponible sobre patrones de demanda, costos de mantener el inventario y los costos generados por la recepción y distribución de pedidos. Un aspecto dentro de la logista que va directamente relacionado con el inventario es el transporte. Este aspecto enfatiza en un proceso óptimo de los vehículos de transporte, planificación de rutas, los

proveedores que requieran información y los distintos tamaños de envíos que se realicen. Se requiere una integración fuerte y estrecha con los proveedores de la empresa para la reducción máxima de costos. (2013)

Por otro lado, el aprovisionamiento menciona que se debe contar con información en costos, precios y márgenes para la toma de decisiones inteligentes que prioricen la rentabilidad. Como último aspecto se tiene la administración de ingresos. Donde se requiere de información en márgenes sobre productos para mejorar la rentabilidad teniendo en cuenta la logística. (Chopra & Meindl, 2013)

# 2. CAPITULO 2: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

## 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1. MATRIZ PESTEL

Dentro de los factores políticos se destacan varios puntos a tomar en cuenta. Uno de los más importantes es la recuperación de la estabilidad política a lo largo de los últimos meses. Pues luego de la muerte cruzada y llamado a elecciones presidenciales anticipadas por parte de Guillermo Lasso. El país se encuentra en un entorno político que busca fomentar tanto el crecimiento económico como la inversión en el país, llevando a políticas de tratados de libre comercio y

reducción de aranceles que se podrían dar en los países de los que la empresa importa sus productos. (Presidencia de la República del Ecuador, 2021).

Desde la reelección del presidente Daniel Noboa el riesgo país ha ido decreciendo conforme pasa el tiempo. Luego de la reelección el día 20 de mayo de 2025 el indicador mostraba 995 puntos. Este es considerado uno de los niveles más bajos del año. (Vásconez, 2025)

En el país también se encuentran las políticas de competencia las cuales regulan las prácticas anticompetitivas y buscan impulsar la libre competencia. Otras empresas que buscan una integración hacia atrás para optimizar costos les será muy beneficioso el no tener una restricción importante que les impida hacerlo. (Secretaría Nacional de la Competencia, 2022)

**Tabla 1**

*Factores políticos*

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| Tendencia a fomentar la inversión internacional de empresas enfocándose en el crecimiento económico. | La libre competencia dentro del país hace que la importación por parte de empresas interesadas en ciertos productos sea fácil. |
| La recuperación progresiva de la estabilidad política hace que las empresas tomen mayores riesgos en temas de inversión y exploración de nuevos negocios. | Las regulaciones referentes a la libre competencia en el mercado ecuatoriano pueden resultar en dificultades en las empresas para cumplirlas. |

En los factores económicos uno de los más relevantes es el crecimiento económico del país. Tomando en cuenta cifras de años pasados. El crecimiento económico de Ecuador se sitúa alrededor del 2% anual. Para las empresas el crecimiento económico representa un aspecto clave en determinar la demanda esperada de sus productos. (Banco Central del Ecuador, 2022)

El banco central del ecuador ha establecido como proyección para el presente año 2025 un crecimiento en la economía nacional del 2,50%. Lo que muestra una clara recuperación económica con respecto a años pasados. (Primicias, 2025)

Por otro lado, hablar de inflación en el país es un factor fundamental. Pese a que este aspecto es mucho más bajo que países de la región aun representa un factor importante al momento de analizar la competitividad de diversos productos unos con otros. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

Gracias al dólar y a su estabilidad global. La tasa de inflación en Ecuador es una de las más bajas de la región. Para 2025 la tasa de inflación se situará en 2,17%. (Statista Research Department, 2024). Sin embargo, debido a diversos factores dentro de los cuales se encuentra el salario básico, los costos de producción son cada vez más elevados. (Ministerio del Trabajo, 2025)

**Tabla 2**

*Factores económicos*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| La economía del país muestra señales de recuperación tras años de bajo | Aunque se prevé un crecimiento del 2,50%, este sigue siendo moderado |

| | |
|---|---|
| crecimiento. Esto puede verse reflejado en un mayor consumo interno y dinamismo de la economía. | con respecto a otros países, lo que puede estancar las inversiones |
| La estabilidad relativa de los precios en Ecuador gracias a su baja inflación permite a las empresas planificar actividades con mayor seguridad y facilidad. | Pese a la baja tasa de inflación dentro del país, esta sigue afectando los costos operativos y el poder adquisitivo de los consumidores. |

Los factores sociales se relacionan con las comunidades, los clientes y consumidores y sus preferencias. Dentro del cual se pude apreciar una tendencia en la que las personas comienzan a preferir productos sostenibles y responsables socialmente, por tanto, a identificarse con empresas que tengan valores similares a los suyos. (CEPAL, 2010)

A raíz de la pandemia, la sociedad rebasó barreras frente a la tecnología, adoptando nuevos canales digitales, tales como el comercio electrónico. Plataformas como “Pedidos Ya” son de las más populares. (Coba, 2024)

En el Ecuador, la desigualdad y la mala distribución de las riquezas es un aspecto a tomar en cuenta en cualquier actividad económica. Muchas personas no estarán en la posibilidad de adquirir productos de gama media o alta, lo que limita la expansión y comercialización de algunos productos de manera masiva. (De la Mata & Berniell, 2022). Según un reporte en 2023 la pobreza a nivel nacional se ubicó en el 27,00% y la pobreza extrema en el 10,80% lo cual representa la necesidad de trabajar con segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo. (INEC, 2023)

**Tabla 3**

*Factores sociales*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Las empresas pueden enfocarse en priorizar valores de sostenibilidad, conectando con los consumidores que se sientan identificados. | Existe una reducción de mercado para productos con precios elevados, especialmente en zonas con bajo poder adquisitivo. |
| Mayor acceso a nuevos segmentos de mercado mediante canales digitales y entregas rápidas. | La comunidad podría rechazar los productos que no están alineados con valores de la comunidad. |

En la actualidad, la disponibilidad de tecnología es amplia y variada. Las empresas que desean un enfoque en la optimización de costos, tiempos en sus procesos y cadena de valor verán al uso de la tecnología como algo fundamental. Los softwares del manejo y desarrollo de actividades de logística son ampliamente usados y existen muchos en el mercado. Estos conllevan a un mejor control de la información, evitan posibles errores y promueven una mayor agilidad. (Villasana, 2025)

Sin embargo, a pesar de las ventajas que conlleva el uso de la tecnología. Esta requiere de una fuerte inversión temas de estudios previos, implementación y estudios funcionales posteriores. Esto encarece el proceso. De igual manera, la tecnología está en constante cambio y evolución, por lo que la obsolescencia de la misma en caso de haberse implementado, será en un tiempo corto. (IALAB, n.d.)

**Tabla 4**

*Factores tecnológicos*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Disponibilidad de tecnología para automatizar procesos reduciendo el tiempo y minimizando los errores. | Las barreras de entrada por los costos que conlleva la compra de software limitan a muchas empresas su uso. |
| Herramientas tecnológicas que apoyan el proceso de toma de decisiones basadas en la información. | Existe el riesgo de que las empresas que invirtieron en software al poco tiempo pierdan vigencia. Esto generaría costos adicionales a las empresas. |

Por otro lado, en cuanto a los factores ambientales es pertinente hablar de los desastres naturales que pueden afectar gravemente en la cadena de suministro de las empresas. En Ecuador se han evidenciado periodos de tiempo de grandes sequías e inundaciones, afectando a las empresas que no cuentan con una sólida cadena de suministro, que pueden experimentar el desabastecimiento de sus materias primas y productos en los puntos de venta e interrupciones operativas graves. (Flores & Guerra, 2022)

**Tabla 5**

*Factores ambientales*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Importación y comercialización de productos de alta calidad con un enfoque en la sostenibilidad | Desastres naturales impiden el desempeño correcto de la cadena de suministros. |
| Adopción de prácticas sostenibles y su promoción puede aumentar la competitividad en el mercado. | Falta de preparación y solidez en la cadena de suministro con alianzas estratégicas puede afectar el abastecimiento y los ingresos de la empresa |

Se ha demostrado mediante una encuesta realizada por BCG a lo largo de 6 países de Latinoamérica, dentro de los cuales de encuentran: Colombia, Argentina, Perú, Chile, Ecuador y Panamá. En la encuesta se recabo las respuestas de 1.800 personas. Se obtuvo la conclusión de que alrededor de 10% de los consumidores prefieren productos sostenibles con el objetivo de cuidar el planeta. Sin embargo, la cifra se eleva a un promedio de 31% cuando aparte de ser productos sostenibles también están ligados a la salud, seguridad y calidad. (2023) Estos datos podrían representar una tendencia que puede extenderse a otros países, por lo que es conveniente identificar este posible riesgo.

En cuanto a los aspectos legales, en Ecuador, la ley de emprendimiento e innovación presenta un escenario en el que las medianas y pequeñas empresas pueden tener mejores mecanismos de financiamiento. (Asamblea Nacional, 2020) A través de está la ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera, las empresas podrían aprovechar los incentivos del gobierno para emprender. Dicha ley busca una

reactivación en la economía y con una mejor distribución y cobro de impuestos fortaleciendo la moneda local. (Asamblea Nacional, 2017)

El gobierno nacional ha establecido un impuesto a la salida de divisas del 5% como tarifa general (SRI, 2025) lo que significa un encarecimiento de los costos de los productos importados. Por otra parte, la ley de defensa del consumidor establece políticas estrictas en materia de protección de la información del cliente, en la garantía de los productos y las condiciones de venta (Asamblea Nacional, 2011), todos estos requisitos significan esfuerzos adicionales de las empresas y consecuentemente incremento de costos operativos.

**Tabla 6**

*Factores legales*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Las pequeñas empresas pueden tener facilidades de crédito por parte del gobierno. | El impuesto a la salida de divisas (ISD) afecta a las empresas que importan sus productos. |
| Las empresas pueden invertir en nuevas ideas y negocios gracias a la relativa estabilidad brindada por el gobierno nacional | La ley de protección de datos del consumidor limita la información disponible para las empresas que analizan datos de sus ventas. |

### 2.1.2. MATRIZ EFE

La matriz EFE es una herramienta estratégica que permite asignar importancia a las oportunidades y amenazas obtenidas previamente dentro del análisis PESTEL, analizando los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Esto con el objetivo de poder empezar a establecer las bases para la formulación de acciones. (David R. , 2017)

El rango de calificaciones utilizado para elaborar la matriz va en una escala del 1 al 4. Donde 1 representa una respuesta pobre por parte de la empresa a la oportunidad o amenaza, 2 representa una respuesta promedio, 3 representa una respuesta arriba del promedio y 4 representa una respuesta superior.

**Tabla 7**

*Matriz EFE*

| FACTOR EXTERIOR CLAVE | TIPO | PESO | EVALUACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|---|---|---|---|
| Tendencia a fomentar la inversión internacional de empresas enfocándose en el crecimiento económico. | Oportunidad | 6% | 4 | 0.24 |
| La recuperación progresiva de la estabilidad política hace que las empresas tomen mayores riesgos en temas de inversión y exploración de nuevos negocios. | Oportunidad | 4% | 3 | 0.12 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| La economía del país muestra señales de recuperación tras años de bajo crecimiento. Esto puede verse reflejado en un mayor consumo interno y dinamismo de la economía. | Oportunidad | 6% | 3 | 0.18 |
| La estabilidad relativa de los precios en Ecuador gracias a su baja inflación permite a las empresas planificar actividades con mayor seguridad y facilidad. | Oportunidad | 3% | 2 | 0.06 |
| Las empresas pueden enfocarse en priorizar valores de sostenibilidad, conectando con los consumidores que se sientan identificados. | Oportunidad | 6% | 4 | 0.24 |
| Mayor acceso a nuevos segmentos de mercado mediante canales digitales y entregas rápidas. | Oportunidad | 5% | 3 | 0.15 |
| Disponibilidad de tecnología para automatizar procesos | Oportunidad | 4% | 3 | 0.12 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| reduciendo el tiempo y minimizando los errores. | | | | |
| Herramientas tecnológicas que apoyan el proceso de toma de decisiones basadas en la información. | Oportunidad | 3% | 2 | 0.06 |
| Importación y comercialización de productos de alta calidad con un enfoque en la sostenibilidad. | Oportunidad | 5% | 3 | 0.15 |
| Adopción de prácticas sostenibles y su promoción puede aumentar la competitividad en el mercado. | Oportunidad | 6% | 3 | 0.18 |
| Las pequeñas empresas pueden tener facilidades de crédito por parte del gobierno. | Oportunidad | 3% | 2 | 0.06 |
| Las empresas pueden invertir en nuevas ideas y negocios gracias a la relativa estabilidad brindada por el gobierno nacional. | Oportunidad | 3% | 3 | 0.09 |
| La libre competencia dentro del país hace que la importación por | Amenaza | 5% | 2 | 0.1 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| parte de empresas interesadas en ciertos productos sea fácil. | | | | |
| Las regulaciones referentes a la libre competencia en el mercado ecuatoriano pueden resultar en dificultades en las empresas para cumplirlas. | Amenaza | 3% | 2 | 0.06 |
| Aunque se prevé un crecimiento del 2,50%, este sigue siendo moderado con respecto a otros países, lo que puede estancar las inversiones. | Amenaza | 4% | 2 | 0.08 |
| Pese a la baja tasa de inflación dentro del país, esta sigue afectando los costos operativos y el poder adquisitivo de los consumidores. | Amenaza | 5% | 2 | 0.1 |
| Existe una reducción de mercado para productos con precios elevados, especialmente en zonas con bajo poder adquisitivo. | Amenaza | 3% | 2 | 0.06 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| La comunidad podría rechazar los productos que no están alineados con valores de la comunidad. | Amenaza | 3% | 2 | 0.06 |
| Las barreras de entrada por los costos que conlleva la compra de software limitan a muchas empresas su uso. | Amenaza | 3% | 1 | 0.03 |
| Existe el riesgo de que las empresas que invirtieron en software al poco tiempo pierdan vigencia. Esto generaría costos adicionales a las empresas. | Amenaza | 3% | 1 | 0.03 |
| Desastres naturales impiden el desempeño correcto de la cadena de suministros. | Amenaza | 5% | 1 | 0.05 |
| Falta de preparación y solidez en la cadena de suministro con alianzas estratégicas puede afectar el abastecimiento y los ingresos de la empresa. | Amenaza | 3% | 2 | 0.06 |
| El impuesto a la salida de divisas (ISD) afecta a las | Amenaza | 6% | 1 | 0.06 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| empresas que importan sus productos. | | | | |
| La ley de protección de datos del consumidor limita la información disponible para las empresas que analizan datos de sus ventas. | Amenaza | 3% | 2 | 0.06 |
| **TOTAL** | | **100%** | | **2.4** |

### 2.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR, COMPETIDORES Y CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar la matriz de perfil competitivo se debe tener en cuenta varios aspectos. Dentro de la cartera de productos la unidad de negocios de P&G con Industrias Ales tiene una variedad más extensa en el Ecuador. Quifatex, al ser un distribuidor más de P&G en Ecuador tiene la misma cartera de productos, pero un mercado más pequeño correspondiente al sector de farmacias a nivel nacional. Ambos distribuidores comercializan productos en categorías de cuidado del cabello, cuidado dental, desodorantes, afeitado y suavizantes. (P&G, 2025) Por su lado, Unilever tiene una cartera muy amplia de productos, sin embargo, compite con Ales en la categoría de desodorantes con marcas reconocidas como Rexona y Axe. (Unilever, 2025)

Para analizar la posición financiera se toma como referencia los indicadores de rentabilidad los cuales evalúan que tan eficiente es una empresa al momento de generar utilidades y beneficios sostenibles desde sus ventas, sus activos y su patrimonio. La información reportada por las

empresas frente a la Superintendencia de Compañías se presenta en la tabla 8, con base en los estados financieros publicados del año 2024. (Supercias, 2025)

**Tabla 8**

*Resultados Financieros Periodo 2024*

| Empresa | Ingresos Totales | Activos | Patrimonio | Utilidad neta |
|---|---|---|---|---|
| QUIFATEX SA | $ 300,269,622.00 | $ 127,998,973.93 | $ 39,139,993.00 | $ 8,554,301.00 |
| UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A. | $ 235,762,396.00 | $ 118,577,524.86 | $ 49,368,166.00 | $ 8,121,504.00 |
| INDUSTRIAS ALES CA | $ 157,020,431.00 | $ 165,010,682.22 | $ 81,955,486.00 | $ 190,549.00 |

A continuación, se muestra en la siguiente tabla los diferentes indicadores financieros tanto en rentabilidad como en liquidez con el objetivo de medir la eficiencia de la empresa en estos rubros. (Supercias, 2025)

**Tabla 9**

*Indicadores de Rentabilidad y Liquidez*

| Empresa | MARGEN NETO | ROE | ROA | PRUEBA ÁCIDA |
|---|---|---|---|---|
| QUIFATEX SA | 2.85% | 21.86% | 6.68% | 0.95 |
| UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A. | 3.44% | 16.45% | 6.85% | 0.82 |
| INDUSTRIAS ALES CA | 0.12% | 0.23% | 0.12% | 0.76 |

Los datos de la tabla 9 evidencian que el margen neto, también conocido como la rentabilidad sobre ventas es mayor en Unilever. Esto muestra que la empresa tiene un mayor control sobre sus costos y tiene facilidad para convertir ventas en utilidades. Por otro lado, Ales tiene un margen bajo de 0,12% lo que muestra problemas de costos altos y consecuentemente problemas de eficiencia en el uso de los recursos. Cuando se analiza el ROE en la tabla 9, Quifatex lidera la lista con un 21,86% lo que demuestra una alta capacidad de ofrecer retorno para los accionistas, Ales se encuentra en última posición con ROE de 0,23%, lo que sugiere que los accionistas no están recibiendo grandes rentabilidades y esto puede desalentar la inversión. Considerando el ROA por se aprecia que Unilever y Quifatex se encuentran al mismo nivel, lo que evidencia que ambas empresas pueden aprovechar eficientemente sus activos para generar rentabilidad. Por su parte, Ales con un 0,12% muestra nuevamente ineficiencia en el uso de recursos. Finalmente, la prueba ácida sugiere que Quifatex está cerca de 1, indicando una capacidad clara para cubrir obligaciones en el corto plazo. Por otro lado, Unilever y Ales con 0,82 y 0,76 respectivamente, se encuentran en niveles aceptables, sin embargo, tienen una cierta dependencia de inventario o una necesidad de mejorar su liquidez. (Supercias, 2025)

Para Unilever en el Ecuador, el principal canal de venta y comercialización de sus productos es el tradicional, en las tiendas de barrio, mercados y autoservicios alrededor de todo el Ecuador. Unilever ha llegado a más de cien millones de unidades vendidas. Esto demuestra la fortaleza de este canal y el medio principal al cual enfocarse como empresa. Razón por la cual Unilever ha mantenido alianzas estratégicas, actividades e integración con el objetivo de impulsar y construir un plan de ejecución entre la empresa y sus clientes minoristas. (Dueñas, 2024)

Por su parte Quifatex se dirige sus esfuerzos de comercialización a las grandes cadenas de farmacias. Su división está en las grandes cadenas de farmacias a nivel nacional, cadenas

farmacéuticas independientes, farmacias independientes de barrio, autoservicios, subdistribuidores e instituciones privadas. Esto muestra un enfoque en el mercado de farmacias con una breve aproximación al mercado tradicional. (Quifatex, 2025)

Por otro lado, Industrias Ales tiene una distribución en canales muy amplia atacando tanto al canal tradicional con todas sus subdivisiones y al canal moderno con tres de las principales cadenas de supermercados a nivel nacional a excepción de grandes cadenas farmacéuticas. (Industrias Ales C.A., 2025)

Las siguientes tablas buscan dar visibilidad sobre el perfil competitivo de las empresas de las cuales previamente se brindó información destacando los aspectos más importantes y comparando mediante la evaluación a cada una de las empresas. Los principales factores generales analizados son la cartera de productos y la situación financiera de las empresas.

**Tabla 10**

*Matriz de Perfil Competitivo Industrias Ales*

| FACTOR CRÍTICO | PESO | EVALUACIÓN INDUSTRIAS ALES | PUNTAJE PONDERADO INDUSTRIAS ALES |
|---|---|---|---|
| CARTERA DE PRODUCTOS | 0.35 | 4 | 1.4 |
| SITUACION FINANCIERA | 0.3 | 1 | 0.3 |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.35 | 3 | 1.05 |
| **TOTAL** | **1** | | **2.75** |

**Tabla 11**

*Matriz de Perfil Competitivo Quifatex*

| FACTOR CRÍTICO | PESO | EVALUACIÓN QUIFATEX | PUNTAJE PONDERADO QUIFATEX |
|---|---|---|---|
| CARTERA DE PRODUCTOS | 0.35 | 3 | 1.05 |
| SITUACION FINANCIERA | 0.3 | 4 | 1.2 |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.35 | 2 | 0.7 |
| **TOTAL** | **1** | | **2.95** |

**Tabla 12**

*Matriz de Perfil Competitivo Unilever*

| FACTOR CRÍTICO | PESO | EVALUACIÓN UNILEVER | PUNTAJE PONDERADO UNILEVER |
|---|---|---|---|
| CARTERA DE PRODUCTOS | 0.35 | 4 | 1.4 |
| SITUACION FINANCIERA | 0.3 | 3 | 0.9 |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.35 | 4 | 1.4 |
| **TOTAL** | **1** | | **3.7** |

En el estudio realizado por el CEO de Procter & Gamble, Alan George Lafley, sobre el estudio de análisis de la empresa frente las diferentes áreas de tomar en cuenta, tanto internas como externas en la industria y desde un punto de vista global (2022), se detalló los siguientes aspectos:

Al momento de analizar las cinco fuerzas de Porter la primera a tomar en cuenta es la competencia existente en la industria. Se entiende como una industria difícil en la cual competir cuando existen muchas empresas ofertando los mismos tipos de productos. Por lo cual, el cobrar precios más elevados se vuelve más difícil por temas competitivos, reduciendo así los márgenes de ganancia. Para P&G la competencia en sus varias líneas de productos es intensa, teniendo como principales competidores a los productos de las empresas Unilever, Colgate y Johnson & Johnson. Productos que son fácilmente intercambiables. P&G presenta una presión competitiva fuerte. (Lafley, 2022)

Por otro lado, se cuenta con los nuevos entrantes a la industria potenciales. En este aspecto, dada la complejidad en términos de infraestructura, propiedad intelectual, uso de patentes y la lealtad a productos cotidianos ya existentes en el mercado, presenta una barrera de entrada fuerte para nuevos competidores, los mismos que en la gran mayoría de casos solo tendrían la oportunidad de competir con productos y segmentos de nicho. Llegar al nivel de experiencia, éxito y liderazgo en costos que tiene P&G reduce la posibilidad que nuevos competidores surjan con una competencia eficaz frente a la empresa. (Lafley, 2022)

Como tercera fuerza en la lista de Porter se tiene al poder de negociación de los proveedores de la empresa. En este apartado en caso de que los proveedores sean pocos o únicos específicamente para ciertos bienes, estos tienen el poder de establecer condiciones y precios a conveniencia a diferencia de proveedores con vienes genéricos fácilmente reemplazables. En este caso, P&G gracias a su presencia a nivel mundial, cuenta con un gran número de proveedores. Ventaja que permite cambiar proveedores de manera fácil. (Lafley, 2022)

La cuarta fuerza de Porter se denomina el poder de negociación de los clientes. En este aspecto se destaca la característica de los consumidores de poder elegir libremente y sin tantos tapujos productos similares sin mayor diferenciación ofertados por las empresas. Por lo que ellos tienen la

capacidad de exigir precios o una calidad mejor en lo que están comprando, caso contrario fácilmente pueden sustituir su compra inicial por otra mejor. En el caso de la empresa, los productos de Unilever y P&G son de uso cotidiano y a precios moderados lo que los hace que sean sustituibles de forma fácil. Esto fuerza a las empresas en el sector a mejorar su eficiencia en costos para poder obtener mayor utilidad o bajar el precio de sus productos, por otra parte, mejorar la calidad de los mismos. (Lafley, 2022)

La última fuerza en la lista de las fuerzas de Porter es la amenaza de productos sustitutos. Este concepto hace referencia a los productos sustitutos y alternativos que existen en el mercado para cubrir la misma necesidad de las personas o consumidores. En esta parte en caso de tener una calificación alta en la amenaza de productos sustitutos las empresas tienen mayor probabilidad y facilidad de perder clientes. En el caso de las empresas como Procter & Gamble y Unilever sus productos ofertados cuentan otros muchos productos sustitutos funcionales, dando una facilidad al cliente para cambiar productos. (Lafley, 2022)

Los hallazgos identificados por Lafley representan las condiciones de la industria nacional, puesto que al igual que en el contexto global, la principal competencia en el Ecuador es Unilever. Ambas empresas internacionales replican en el contexto local, sus políticas internacionales.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

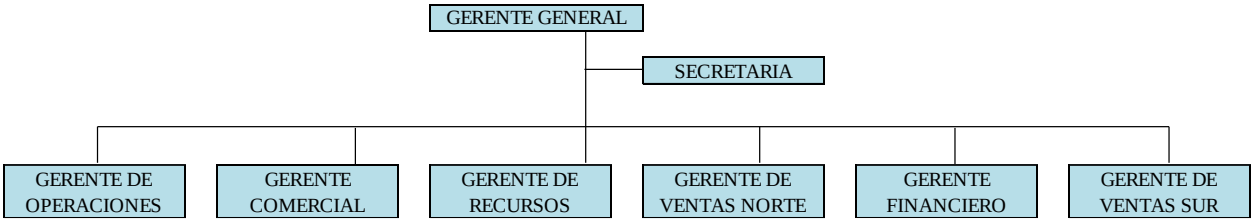
### 2.2.1. ESTRUCTURA GENERAL

En la figura 1 se ilustra la estructura general de la organización mostrando los diferentes departamentos encargados de la gestión y operaciones de la empresa. Las gerencias reportan de

manera directa al gerente general de la empresa. (Industrias Ales C.A., 2025). El organigrama muestra un énfasis en la gestión comercial y en el liderazgo de las ventas con responsables de áreas geográficas.

**Figura 1**

*Estructura General de la Organización*

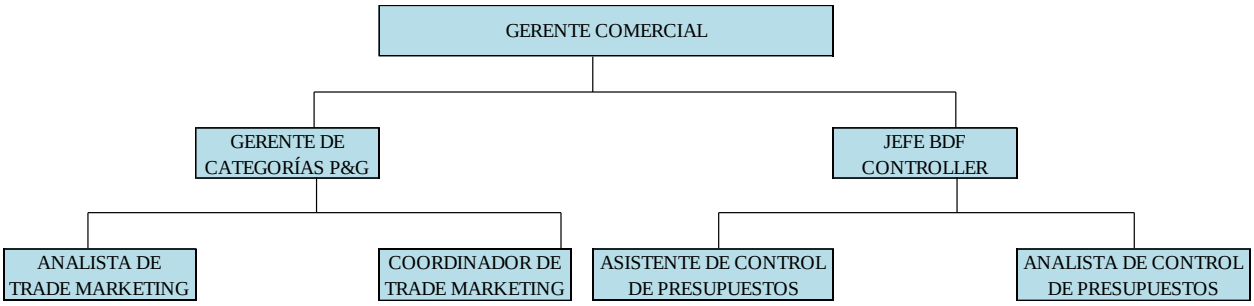



## 2.2.2. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

En la figura 2 se muestra la estructura general de la organización, centrada en el negocio de P&G. Dichos cargos son los que se encuentran directamente relacionados con el negocio, sin embargo, al ser cargos de Trade Marketing sus actividades están enfocadas en el impulso de la venta mediante promociones, combos y descuentos, mas no en apartados de publicidad y diseño. Por otra parte, el departamento de control de presupuesto se centra en el control de la inversión autorizada y desplegada por parte de P&G para las actividades comerciales en el Ecuador. (Industrias Ales C.A., 2025)

**Figura 2**

*Estructura de Unidad de Negocio P&G*




## 2.2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CANALES

Dentro de los canales de Industrias Ales se pueden destacar a dos grandes, los cuales engloban a otros más pequeños. El primero se denomina el canal moderno. Este tiene como principal atributo la variedad de productos, por lo que el consumidor en el punto de venta tiene gran variedad para elegir y muchas veces los productos con mejor visibilidad, tanto a nivel de planograma como presencia en percha captan la atención de los consumidores. (Involves Club, 2024)

Dentro de la empresa, Industrias Ales, en el canal moderno están incluidas las farmacias y las grandes cadenas de supermercados como Corporación el Rosado, Corporación Favorita, Gerardo Ortiz e Hijos, Tiendas Industrias Asociadas y Mega Santamaría. Tratándose específicamente de la línea de negocio de P&G. Industrias Ales en este canal tiene distribuye a las tres últimas cadenas de supermercados antes mencionadas. (Industrias Ales C.A., 2025)

El segundo canal se denomina como canal tradicional. Este tiene como principal característica que en la mayoría de casos el consumidor no cuenta con acceso directo a los productos. Dada la

naturaleza de los negocios dentro de este canal el horario de atención suele ser bastante flexible y el almacenamiento en bodega de los productos suele ser limitado. Por lo que las empresas interesadas en comercializar en este canal se ven en la necesidad de implementar promociones o combos especiales en los productos. Los cuales tendrán como objetivo la venta sin la reducción innecesaria de espacio en el punto de venta. En la región, estos negocios son indispensables en zonas y comunidades con difícil acceso a transporte, ofreciendo a los consumidores una cierta facilidad de compra de productos sin la necesidad de traslado a zonas urbanas o céntricas. (Involves Club, 2024)

Dentro de Industrias Ales, en este canal los clientes se encuentran enfocados en negocios minoritas a nivel de tiendas de barrio, minimercados, mercados e incluso mayoristas a mediana escala o también llamados subdistribuidores, dentro de los cuales figuran empresas como Dipaso y Ventas Plus. (Industrias Ales C.A., 2025)

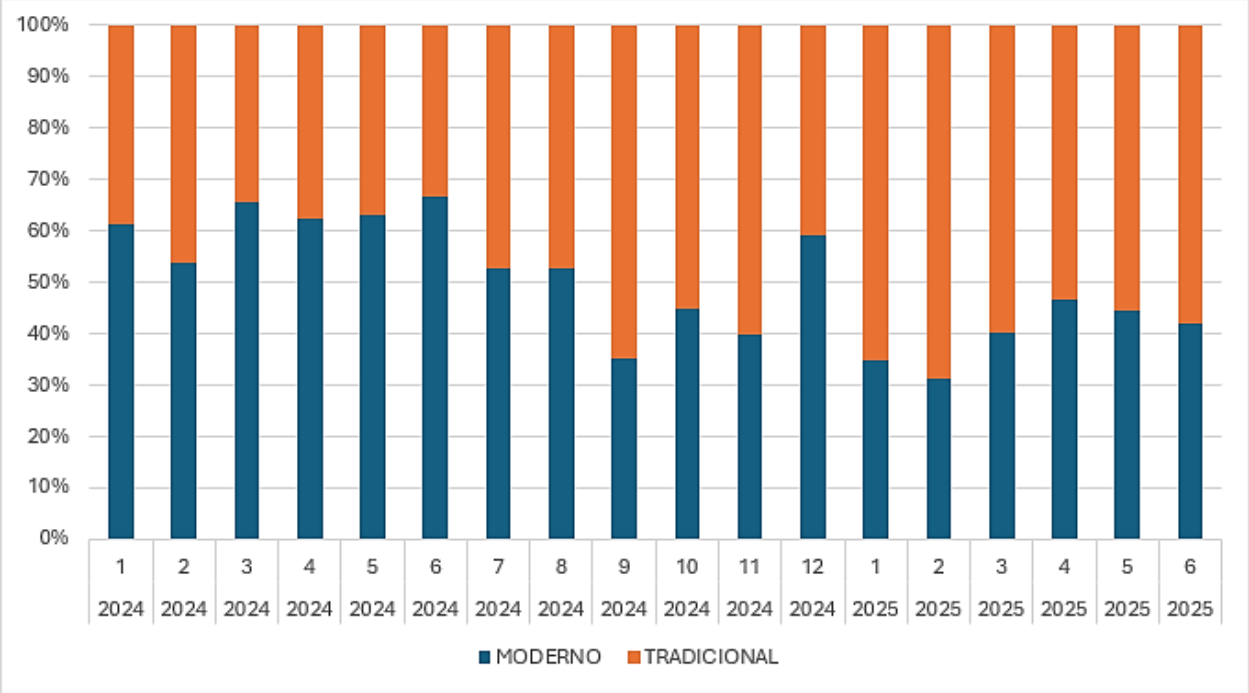
### 2.2.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE VENTAS POR CANAL

Según lo mencionado con anterioridad, dentro de la empresa existen 2 canales de venta de los productos; el canal moderno y el tradicional que engloban una serie de clientes y se manejan de forma diferentes en términos de vendedores, términos, condiciones y beneficios. (Industrias Ales C.A., 2025)

En la siguiente figura se ilustra el desglose de las ventas de la línea de negocio de P&G por cada canal con un histórico desde enero de 2024.

**Figura 3**

*Participación de Cada Canal en Ventas*

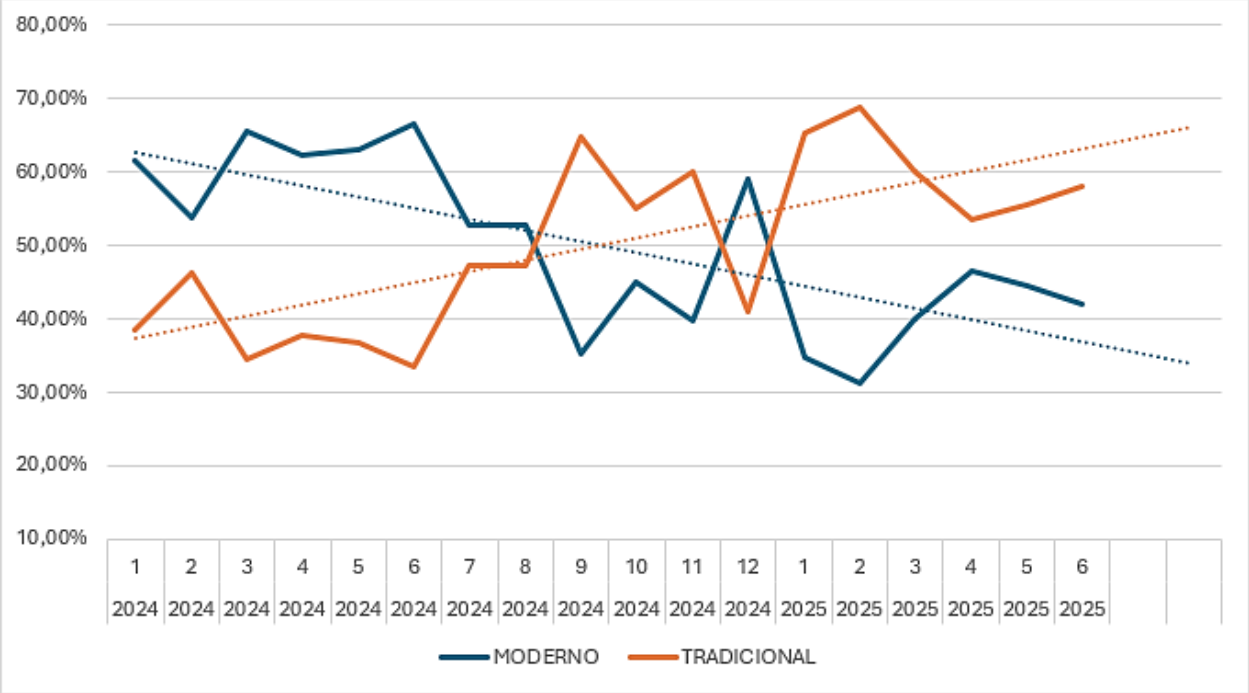



El gráfico previamente presentado muestra una clara participación mayoritaria por parte del canal moderno hasta mediados del 2024. Momento en el cual la participación en ventas del canal tradicional comienza a incrementarse. El canal moderno tuvo su participación más alta en junio de 2024 con un 66,54% en total. Por otro lado, su punto más bajo se registró en febrero de 2025 con una participación del 31,30% en total. Sin embargo, en los mismos meses, tanto en junio de 2024 como en febrero de 2025 fue donde se registró la participación más baja y más elevada del canal tradicional respectivamente. Esto demuestra que el canal tradicional se mantiene con una participación mayoritaria desde alrededor de final de 2024. (Industrias Ales C.A., 2025)

La figura 4 muestra la evolución y tendencia de las ventas por parte de ambos canales, contiene datos históricos desde enero de 2024.

**Figura 4**

*Evolución de las Ventas por Cada Canal*




Se puede apreciar que el canal moderno se mantenía con un porcentaje del total de las ventas entre el 60% y 50% hasta el mes de agosto del 2024, y tienen una tendencia descendiente, el punto más bajo en ventas se da en el mes de febrero del 2025. La pérdida de dos grandes clientes en el canal, se dan en los meses de junio y agosto, razón por la cual se fortalecen las acciones en el canal tradicional que se fortalece y obtiene mayor relevancia Se puede evidenciar claramente una tendencia al crecimiento del canal tradicional y una tendencia a la reducción por parte del canal moderno. (Industrias Ales C.A., 2025)

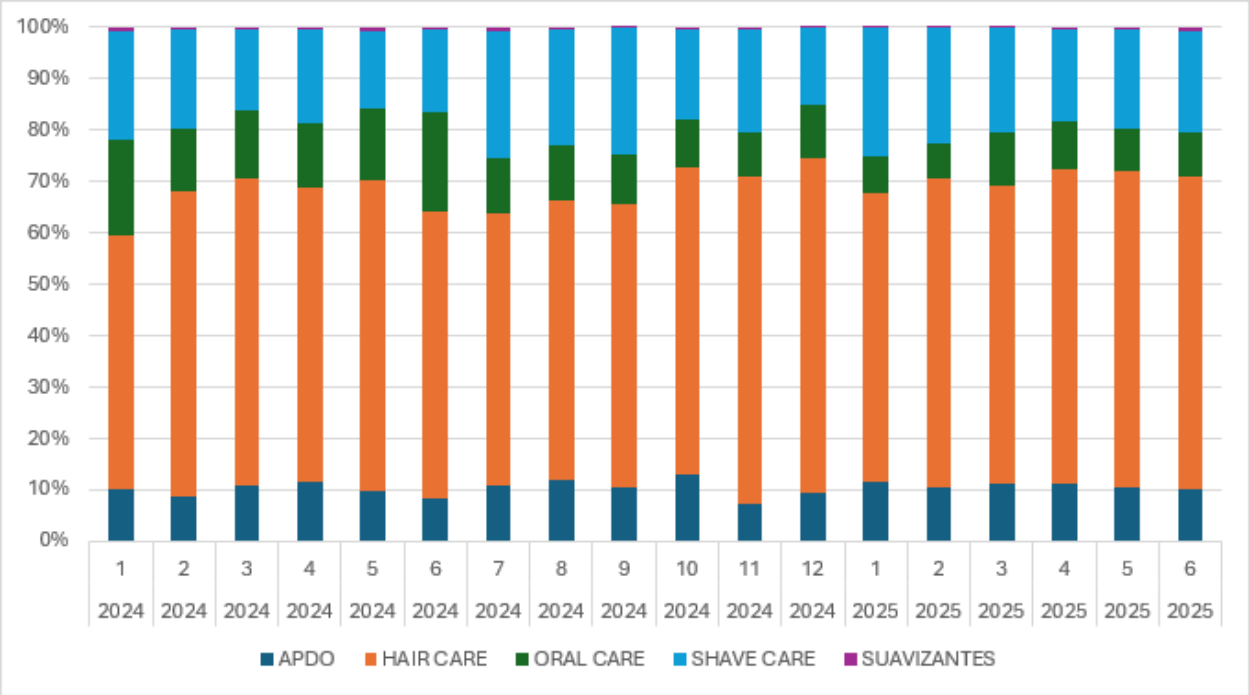
### 2.2.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE VENTAS POR PRODUCTO

En el siguiente análisis se busca dar visibilidad sobre la participación en ventas de cada categoría de productos. Dentro de la línea de negocio de P&G existen cinco categorías. La primera se llama "Apdo", esta categoría comprende toda la línea de desodorantes con marcas reconocidas en el mercado como Gillette, Old Spice y Secret. La siguiente categoría se denomina "Hair Care", esta categoría comprende todos los productos relacionados con el cuidado del cabello teniendo marcas como Head & Shoulders, Pantene y Herbal Essences en las presentaciones de Shampooo, acondicionador, cremas de peinar y tratamientos. La tercera categoría se denomina "Oral Care", esta categoría contiende la marca Oral B para el cuidado dental y bucal. La cuarta categoría se llama "Shave Care", esta categoría tiene las marcas de Gillette y Venus para el rasurado y depilación de la piel. La última categoría se denomina Suavizantes, en esta categoría está la marca Downy para la ropa. (Industrias Ales C.A., 2025)

En la figura 5 se visualiza la participación de cada categoría en el total de ventas de la línea de negocio. La figura muestra que la categoría de cuidado de cabello, Hair Care, es la más importante teniendo en el histórico de ventas desde enero de 2024 el mayor porcentaje del total de las ventas con amplia diferencia en todos los meses, respecto de las demás categorías. La segunda es la de Shave Care la cual mantiene un porcentaje de ventas variable a lo largo de los meses. La tercera categoría en el ranking está parcialmente dividida entre la categoría de Apdo y Oral Care, sin embargo, el promedio de participación de ambas categorías se encuentra dentro del mismo rango a lo largo del tiempo. La categoría con menor participación es la de suavizantes la cual tiene un mínimo porcentaje del total de la venta en el tiempo. (Industrias Ales C.A., 2025)

**Figura 5**

*Participación de Cada Categoría de Productos*



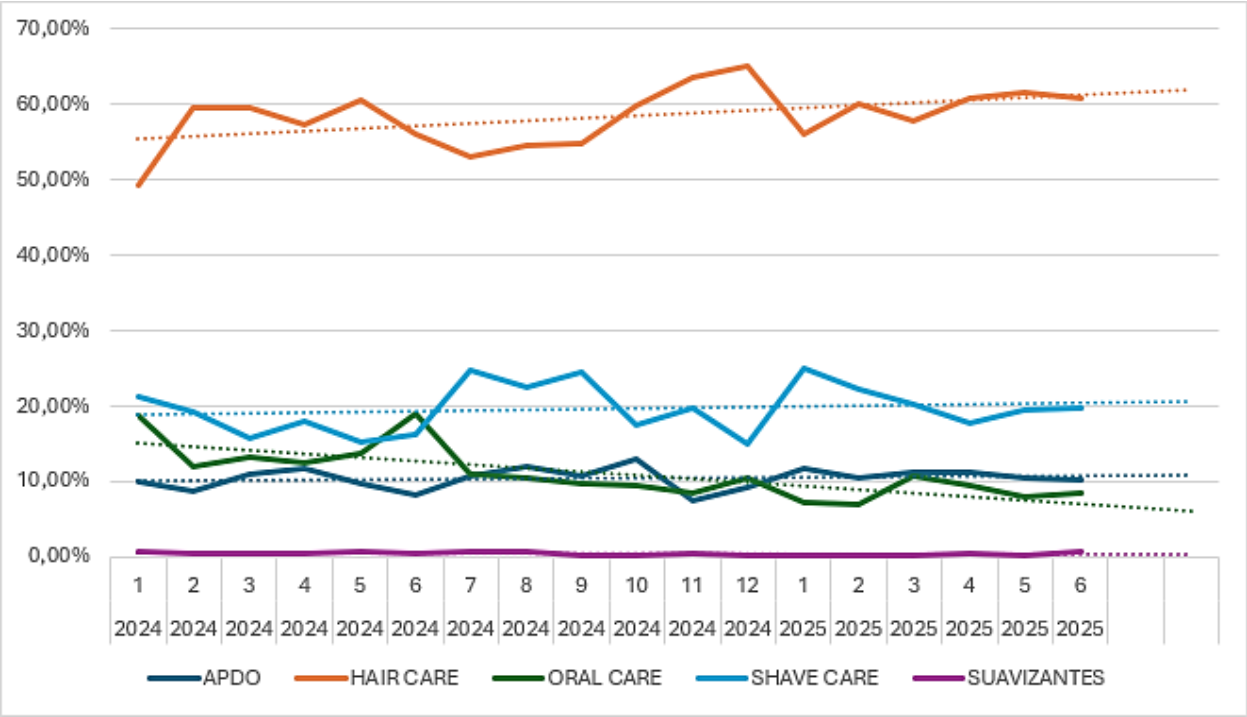

En la figura 6 se aprecia la evolución y tendencia en las ventas de cada categoría en base a su histórico de ventas. Dentro de la figura se observa que la categoría de Hair Care es la más fuerte, empezando en enero de 2024 con un 49% de participación y evolucionando en el tiempo hasta llegar a junio de 2025 con un porcentaje del total de las ventas del 57%. La tendencia de esta categoría es ascendente. Y su porcentaje de participación en ventas osciló entre el 60% y 50%.

Por otra parte, la categoría de Shave Care, que es la segunda con mayor porcentaje en ventas empezó en un 21% en enero del 2024, sin embargo, a lo largo del año y medio el porcentaje varia

con puntos altos y bajos se venta, la línea de tendencia muestra un comportamiento estable en el mismo nivel para el futuro cercano.

**Figura 6**

*Evolución de las Ventas por Cada Categoría*




Las categorías de Apdo y Oral Care mantienen un porcentaje similar de participación, su rango promedio a lo largo del tiempo ha oscilado entre el 9% y 16% de participación. Sin embargo, en base a los datos históricos, la categoría de Apdo tiene una tendencia de lento crecimiento en su participación en ventas, por otro lado, la categoría de Oral Care tiene una tendencia decreciente. Finalmente, la categoría de Suavizantes mantiene un porcentaje mínimo de participación en el total

de las ventas de la línea de negocio según los datos históricos de alrededor del 1%. Su tendencia en el futuro se mantiene dentro del mismo rango. (Industrias Ales C.A., 2025)

### 2.2.6. FUERZA DE VENTAS

Dentro de la empresa la fuerza de ventas se divide por dos zonas geográficas del Ecuador, la zona norte que comprende toda la región sierra desde la provincia de Chimborazo y toda la región amazónica del país. Por otro lado, la zona sur comprende parte de la sierra desde la provincia de Cañar y toda la región costa del país. Cada zona está liderada por gerentes y a su vez por supervisores de venta, que están a cargo de un cierto número de vendedores y se encargan de una zona específica de cada región. Por su parte los vendedores, tienen rutas especificas establecidas, las cuales buscan recorrer la mayor cantidad de territorio cubriendo el mayor número de puntos de venta. (Industrias Ales C.A., 2025)

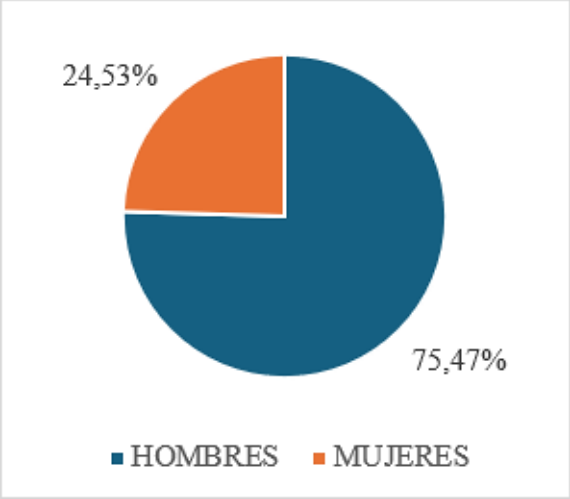
Adicionalmente, la fuerza de ventas de Industrias Ales se ve complementada por Grupo Superior, empresa que participa en la comercialización de estos productos. Cada vendedor, supervisor y gerente debe estar al tanto de toda la cartera de productos de cada empresa y no exclusivamente de los productos de P&G. El negocio de P&G comprende su cartera de productos al igual que las diferentes promociones y combos establecidos por los encargados de trade marketing de la empresa. Dada la alta rotación de personal en el área de ventas, el número de personas involucradas en el proceso de ventas varía constantemente. Sin embargo, es de alrededor de dos cientos personas. (Industrias Ales C.A., 2025)

Adicionalmente, en el canal moderno, debido a la importancia en el volumen de ventas, tienen una persona encargada de todo el proceso comercial al igual que de la negociación. Dichos cargos se los conoce como Key Account Manager (KAM). (Industrias Ales C.A., 2025)

Las figuras 7 y 8 ilustran la proporción en la fuerza de ventas de Industrias Ales en términos de sexo y años trabajando dentro de la empresa en el área.

**Figura 7**

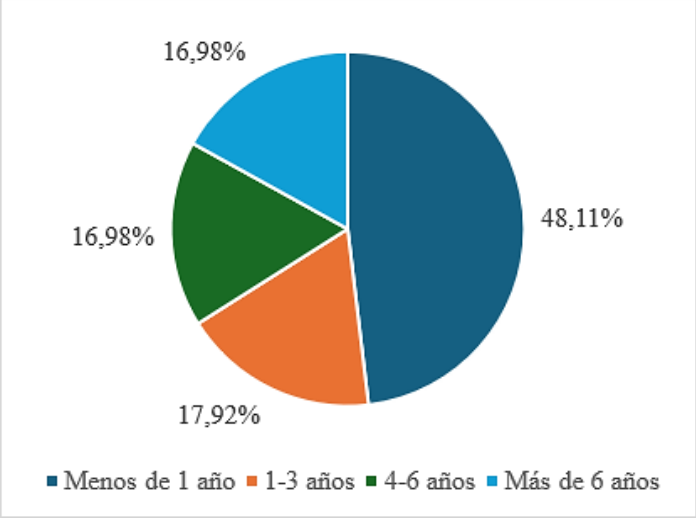
*Hombres y Mujeres Fuerza de Ventas Industrias Ales*




Se evidencia una amplia diferencia entre hombres y mujeres, dando como resultado que los hombres representan el 75,47% del total de la fuerza de ventas y las mujeres el 24,53%. Esto podría explicarse debido a que los vendedores deben recorrer rutas largas en barrios diversos, algunos de ellos con problemas de seguridad. Esta labor significa un esfuerzo físico considerable pues recorren en promedio 10 kilómetros diarios.

**Figura 8**

*Años de trabajo dentro de Industrias Ales*




Por otro lado, la figura 8, muestra los años de trabajo dentro de la empresa, evidencia que casi de la mitad (48,11%), de toda la fuerza de ventas ha trabajado menos de un año. De igual forma, el 17,92% ha estado en la compañía entre uno y tres años. Finalmente, un 16,98% sobre el total de la fuerza de ventas, ha estado en la empresa entre 4 y 6 años, y un 16,98% 6 años en adelante. Esto podría significar que hay una alta rotación en la fuerza de ventas, sin embargo, el personal con experiencia puede transmitir su conocimiento y liderar procesos de entrenamiento.

### 2.2.7. INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS

Industrias Ales cuenta con una serie de incentivos para la fuerza de ventas. Dichos incentivos buscan fortalecer e impulsar la venta de productos y el esfuerzo por parte de la fuerza de ventas en la comercialización de los mismos. Dada la alianza y unión entre Grupo Superior e Industrias Ales.

La venta de productos, manejo de rutas y venta de productos se maneja en las dos empresas de una manera similar. (Industrias Ales C.A., 2025)

Existen dos tipos principales de incentivos para la fuerza de ventas. Ambos son liderados por Industrias Ales y el presupuesto para los mismo es designado únicamente la misma empresa, esto a pesar de que la fuerza de ventas de Grupo Superior también es participe. El primer tipo de incentivo se basa en alcanzar cierto presupuesto de ventas por vendedor, es decir, si un vendedor tiene un presupuesto de ventas para un mes en concreto, el vendedor tiene que igualar o superar esta venta para ser acreedor del incentivo. Este incentivo es bastante habitual y se da mes a mes. Por parte de los supervisores y gerentes de venta, sus incentivos se ven reflejados en la suma de todos los presupuestos de sus subordinados y en la suma de la venta total que hayan alcanzado los mismos. (Industrias Ales C.A., 2025)

El segundo tipo de incentivos se enfoca en alcanzar la llamada distribución numérica o DN que se refiere al número de puntos de venta contactados mensualmente. Esto significa que, si un vendedor tiene un objetivo de DN para un mes en concreto, el vendedor debe visitar al menos al número de puntos de venta establecidos como meta o superar el número para ser acreedor al incentivo. De forma similar a los incentivos basados en presupuesto de ventas, los gerentes y supervisores de venta tienen como objetivo la suma de todos sus subordinados a su cargo. (Industrias Ales C.A., 2025)

Los objetivos en los incentivos son previamente planeados en base a la venta histórica de los últimos tres meses más un incremental de alrededor del 5%. Los mismos deben ser planeados previamente con P&G para la destinación del presupuesto necesario. (Industrias Ales C.A., 2025)

### 2.2.8. LOGÍSTICA

Dentro de la empresa la logística es un factor fundamental a tomar en cuenta para la actividad del día a día. Debido a los diversos negocios y marcas con las que Industrias Ales cuenta, la logística es una prioridad. Industrias Ales cuenta con un sistema de rutas y pedidos a bodega. En el cual la mayor cantidad de mercadería por volumen se sitúa en Quito para su distribución en la sierra y amazonia. Una vez el producto se encuentra almacenado en los centros de distribución, se lo va despachando en camiones de menor tamaño a cada punto estratégico de ventas. (Industrias Ales C.A., 2025)

Por otra parte, en Manta llegan los productos para su distribución en la costa. Los pedidos se receptan a final de mes, por lo que, el área de bodega se prepara internamente en temas de procesos y actividades para despachar lo solicitado. Dentro de la gestión cotidiana de bodega, el sistema de Kardex Fifo es el utilizado. (Industrias Ales C.A., 2025)

La alianza entre Industrias Ales con Grupo Superior fortalece la logística entre ambas empresas. Grupo Superior brinda parte de su flota de camiones a la distribución de productos de P&G y de igual manera parte de su almacenamiento. (Industrias Ales C.A., 2025)

### 2.2.9. MATRIZ EFI

Industrias Ales, al ser una empresa que mantiene una relación comercial con Procter & Gamble desde el año 2000. Ha establecido reconocimiento y fortalecido su relación en el mercado ecuatoriano demostrando confianza y solidez. (Industrias Ales C.A., 2025)

Gracias a la alianza con otras marcas reconocidas localmente como Mars y Ales, la empresa, al momento de la venta cuenta con ventaja pues ofrece productos de diferentes marcas al mismo tiempo, lo que le permite acaparar todas las necesidades de los consumidores. (Industrias Ales C.A., 2025)

La empresa, gracias a su fuerte logística a nivel nacional con cuatro grandes centros de distribución en ubicaciones estratégicas proporciona un sistema de logística eficiente con el objetivo de despachar y entregar el producto luego de la venta en el menor tiempo posible. (Primicias, 2018)

Gracias a su compromiso con la responsabilidad social corporativa, Industrias Ales demuestra frente a sus clientes una misión con el enfoque en la sostenibilidad, responsabilidad social, innovación y calidad. (Industrias Ales C.A., 2025)

A lo largo del tiempo Industrias Ales ha sido reconocido como Procter & Gamble como uno de sus distribuidores principales en toda la región. Ganando de esta manera el segundo lugar de toda Latinoamérica el 3 de septiembre de 2018 donde se entregó el reconocimiento en un evento denominado DOLF en México. En el presente año 2025 Industrias Ales fue reconocido por P&G gracias a su rapidez y eficiencia en el proceso de entrega de información y reportes del despliegue de la inversión de las diferentes áreas y actividades comerciales para el cierre de año fiscal de la empresa. (Primicias, 2018)

Por otra parte, la dependencia de una relación estable y favorecedora entre ambas empresas ha hecho que en ciertas ocasiones P&G observe a otros distribuidores potenciales dentro del país como Quifatex para establecer un contrato de comercialización y distribución. (Industrias Ales C.A., 2025)

De igual forma P&G ha tomado la decisión en ciertas ocasiones de vender y distribuir sus productos directamente con los clientes con mayor concentración en el volumen de compra. Lo que ha quitado mercado a Industrias Ales. (Industrias Ales C.A., 2025)

Gracias a la competencia que tienen los productos de P&G en el país frente a sus competidores, ha sido difícil establecer un crecimiento en ventas con el pasar del tiempo. Empresas con productos similares como Unilever presentan una competencia fuerte para Industrias Ales. (Industrias Ales C.A., 2025)

En la tabla 13 se puede observar la matriz EFI de análisis interno de la empresa. Contiene fortalezas y debilidades de la empresa con su peso, evaluación y peso ponderado. El rango de evaluaciones utilizado para establecer la matriz va en una escala del 1 al 4. Donde 1 representa una respuesta pobre de la empresa a la fortaleza o debilidad, 2 representa una respuesta estándar o promedio, 3 representa una respuesta arriba del promedio o buena y 4 representa una respuesta superior o excelente.

**Tabla 13**

*Matriz EFI*

| FACTOR INTERIOR CLAVE | TIPO | PESO | EVALUACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|---|---|---|---|
| Industrias Ales y P&G han mantenido una relación estable y duradera durante más de dos décadas. | Fortaleza | 10% | 4 | 0.40 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| El diversificado portafolio de productos de Industrias Ales facilita la venta gracias a que permite cubrir una serie de necesidades al mismo tiempo, ya sea con productos de P&G u otras marcas. | Fortaleza | 10% | 3 | 0.30 |
| Gracias a sus cuatro grandes centros de distribución a nivel nacional, Industrias Ales proporciona un proceso de logística eficiente y rápido. | Fortaleza | 8% | 4 | 0.32 |
| La empresa ha sido reconocida en múltiples ocasiones por P&G por su eficiencia y cumplimiento en sus diferentes procesos. | Fortaleza | 7% | 3 | 0.21 |
| Industrias Ales muestra un enfoque en la responsabilidad social corporativa, lo que mejora y fortalece su imagen al igual que la relación y fidelidad con sus consumidores. | Fortaleza | 5% | 3 | 0.15 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| El negocio de P&G (internacional) e Industrias Ales depende de la relación entre ambas empresas. Razón por la cual, si esta se debilita representa una vulnerabilidad. | Debilidad | 12% | 2 | 0.24 |
| P&G en ciertos casos ha tomado la decisión de abastecer y comercializar sus productos a clientes mayoristas de forma directa por su volumen de compra. | Debilidad | 10% | 2 | 0.20 |
| Número insuficiente de distribuidores para alcanzar las metas institucionales. | Debilidad | 10% | 2 | 0.20 |
| Existe baja rotación de los productos de P&G en los puntos de venta. | Debilidad | 15% | 1 | 0.15 |
| Crecimiento lento de sus productos en el mercado afectado por la oferta de los competidores y productos sustitutos. | Debilidad | 13% | 1 | 0.13 |

| | | |
|---|---|---|
| **TOTAL** | **100%** | **2.3** |

Dentro de la matriz se pueden observar que fortaleza con mayor peso ponderado habla sobre la relación y alianza entre P&G e Industrias Ales, una relación comercial que tuvo sus inicios hace más de dos décadas y que sigue vigente. Esto demuestra confianza y compromiso por parte de las empresas. Dicho factor interior tuvo un peso de 0,40. Por otra parte, la debilidad con mayor peso ponderado relata sobre la dependencia de una buena relación comercial entre ambas empresas, dados los interesados en la distribución de productos P&G los beneficios y el compromiso entregado por Industrias Ales es valioso. Este factor crítico cuenta con una relevancia ponderada de 0,24.

### 2.2.10. INVESTIGACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

Se implementó una encuesta a la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de conocer e identificar las percepciones de los clientes en relación con los productos y la empresa, al igual que las percepciones sobre oportunidades para la optimización la gestión comercial y el diseño de planes de mejora.

#### 2.2.10.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Con un corte a junio de 2025 la fuerza de ventas de la empresa en sus diferentes cargos suma una población de 130 personas. Para la implementación de la encuesta se ha establecido una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% al igual que una probabilidad de 50% y un error estimado de 5%. Dentro de la siguiente figura se muestra el resumen de los parámetros.

**Figura 9**

*Parametros para el cálculo de muestra*

| Parametro | Valor |
|---|---|
| N | 130 |
| Z | 1.960 |
| P | 50.00% |
| Q | 50.00% |
| e | 5.00% |

Para el cálculo de Z alfa se ha utilizado la siguiente tabla correspondiente a los niveles de confianza con su respectiva equivalencia con Z.

**Figura 10**

*Tabla de valores nivel de confianza*

| Nivel de confianza | $Z_{alfa}$ |
|---|---|
| 99.7% | 3 |
| 99% | 2,58 |
| 98% | 2,33 |
| 96% | 2,05 |
| 95% | 1,96 |
| 90% | 1,645 |
| 80% | 1,28 |
| 50% | 0,674 |

Se ha utilizado la fórmula para el tamaño de la muestra de una población finita presentada en la siguiente fórmula.

**Figura 11**

*Fórmula muestra de población finita*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} * p * q}{e^{2} * (N - 1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

El resultado de la ecuación tomando en cuenta todos los parámetros antes presentados da como resultado una muestra de 97,32. La misma que debe ser redondeada a 98.

### 2.2.10.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

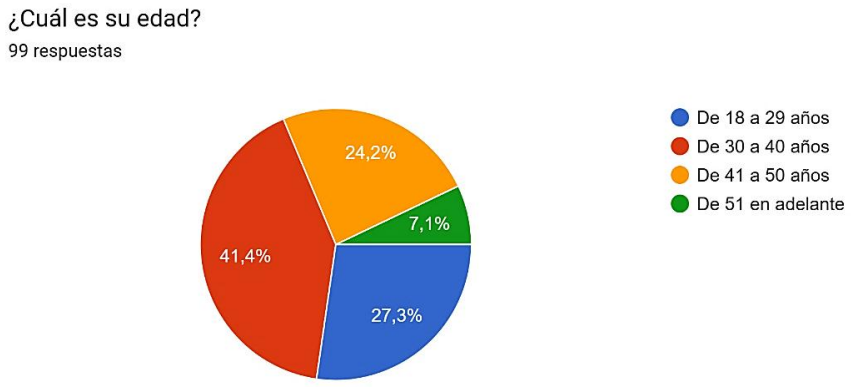
Se diseño un formulario en Google forms que fue remitido a toda la fuerza de ventas de la empresa, una vez realizadas el levantamiento de información se logró recoger un total de 99 encuestas. El instrumento de investigación consta de 6 preguntas las cuales se detallan en el anexo 1. A continuación se presentan los datos descriptivos recabados.

La primera pregunta busca conocer los rangos de edad de las personas en la fuerza de ventas. Los resultados muestran que el 41,40% de la muestra se encuentra entre los 30 a 40 años, mientras que el 27,30% se encuentra entre los 18 a los 29 años de edad. Por su lado, el 24,20% se encuentra entre los 41 a 50 años. Finalmente, el 7,10% se encuentra en el rango de los 51 años en adelante.

El grupo de edad más importante es de adultos considerando los rangos de edad de 30 a 50 años, lo que podría representar un mayor grado de madurez en la fuerza de ventas, que puede ser transmitido grupo joven como se mencionó anteriormente. Se ilustra en la siguiente figura.

**Figura 12**

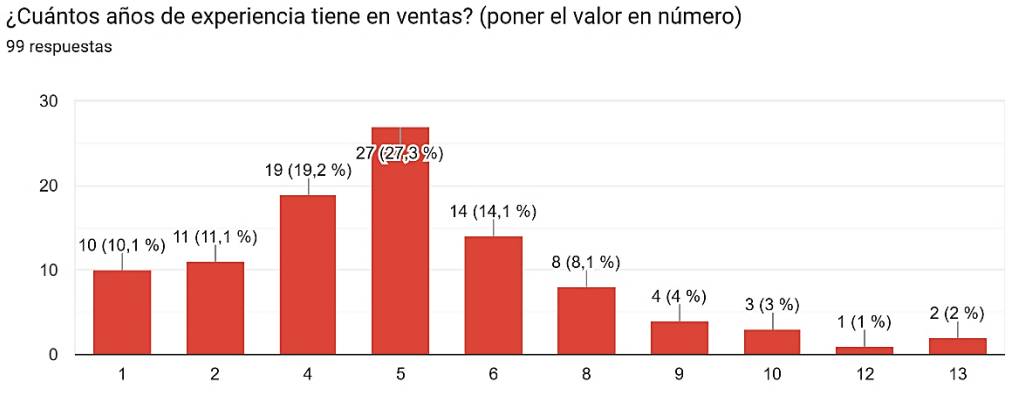
*Pregunta 1*




La segunda pregunta busca conocer la experiencia laboral especifica en ventas de las personas encuestadas. El resultado arroja que el 27,30% cuenta con 5 años de experiencia, mientras que el 19,20% tiene 4 años. Por otro lado, el 14,10% y el 11,10% cuentan con 6 y 2 años de experiencia respectivamente. Esto podría indicar que la mayoría de gente que está trabajando en el equipo de ventas ya cuenta con una trayectoria solida en el área. La figura 13 ilustra la información.

**Figura 13**

Pregunta 2



La tercera pregunta busca conocer las principales motivaciones que tienen las personas para su labor en el día a día. El 39,40% indicó que su principal motivación es la estabilidad laboral que brinda la compañía. Mientras que el 22,20% demostró que su motivación es el desarrollo profesional en la empresa. Por otra parte, el 20,20% considera a las comisiones. Finalmente, el 18,20% indica que los incentivos son su principal motivación. Esto podría demostrar que la mayoría de personas prefieren la estabilidad que la empresa les puede dar cumpliendo sus objetivos constantemente a comparación de la inestabilidad laboral que tiene el mercado actualmente. La figura 14 muestra la proporción.

**Figura 14**

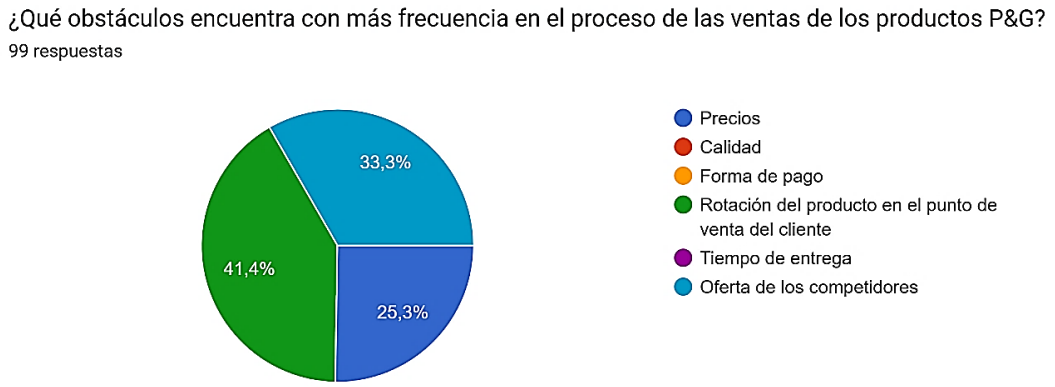
*Pregunta 3*

La pregunta 4 tiene un enfoque en la línea de productos de P&G con el fin de conocer las principales barreras al momento de la venta con los clientes. El principal obstáculo identificado es la rotación del producto en el punto de venta con un 41,40%. Le sigue el obstáculo de la oferta de otros competidores con productos similares con un 33,30%. En tercer puesto se encuentran los

precios con in 25,30%. Esto podría indicar que los dueños de los puntos de venta compran un stock de productos superior a su demanda o que los consumidores finales prefieren otros productos sobre los de P&G, lo que debe ser tomado en cuenta para la planificación pues caso contrario persistirá el problema de la falta de rotación del producto. En cuanto a las alternativas, calidad, forma de pago y tiempo de entrega, se podría afirmar que no constituyen barreras desde la perspectiva de los vendedores consultados. La figura 15 muestra la proporción.

**Figura 15**

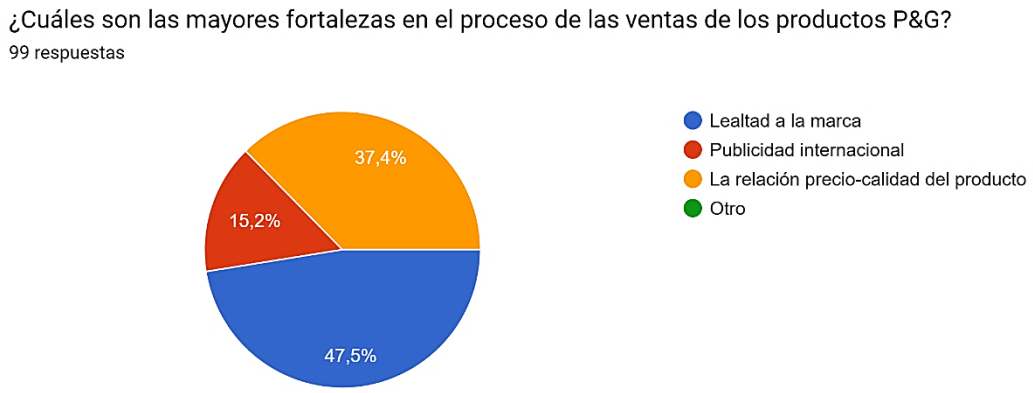
*Pregunta 4*




En cuanto a las fortalezas que tienen los productos de la línea de P&G al momento de la venta. Se evidencia que la mayoría, el 47,50% de los encuestados dicen que la lealtad a la marca es la principal fortaleza. Por otra parte, un 37,40% dice que la relación calidad – precio de los productos, y el 15,20% dice que la publicidad internacional. Esto podría indicar que a pesar de que el principal problema al momento de la venta es la rotación habitual de los productos, los consumidores finales adquieren los productos con base en la lealtad que tienen hacia la marca, y en la relación precio-calidad, que podrían estar influenciadas por la publicidad internacional. Es pertinente resaltar que ningún vendedor propuso otra fortaleza. En la figura 16 se muestran los resultados.

**Figura 16**

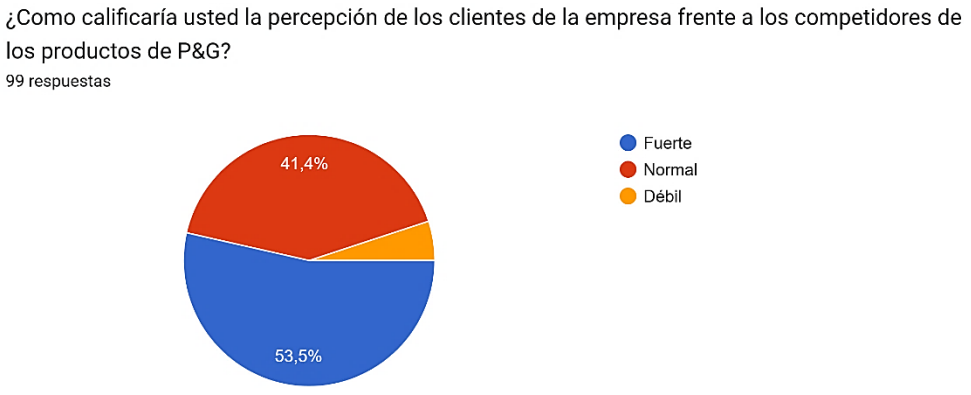
*Pregunta 5*




La pregunta 6 comprende la percepción que tienen los clientes frente a los competidores de los productos de la línea P&G con otras marcas. Las respuestas evidencian que un 53,50% piensan que la percepción es fuerte frente a otras marcas, el 41,40% dice que la percepción es normal. Finalmente, un 5,10% dice que es débil. Esto podría demostrar que el posicionamiento en el mercado de las marcas de P&G es fuerte y los clientes lo sienten de esta manera según la experiencia de los vendedores. La siguiente figura demuestra los resultados obtenidos.

**Figura 17**

*Pregunta 6*



A manera de resumen se puede afirmar que los hallazgos más importantes del estudio de mercado muestran que la mayoría de las personas en la fuerza de ventas cuentan con varios años de experiencia en el campo, lo que muestra que son personas experimentadas y saben cómo hacer su trabajo de la mejor manera. De igual forma, dichas personas consideran que su motivación principal para el trabajo en el día a día en la empresa es la estabilidad brindada por parte de la empresa. Por otra parte, los productos de la línea de P&G tienen el obstáculo principal de la baja rotación en el punto de venta, así como la ventaja de la lealtad hacia la marca por los consumidores. Finalmente, los encuestados demuestran que los clientes tienen una percepción fuerte de los productos frente a los competidores.

# 3. CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

## 3.1. PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

#### 3.1.1.1. VISIÓN ALES

"Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generen bienestar y mejoran la calidad de vida." (Industrias Ales C.A., 2025, p. 1)

La visión de la empresa demuestra que la empresa aspira tener una posición destacada en la mente de sus clientes por su variedad y calidad de productos como también el impacto positivo en la vida de las personas. Se evidencia el compromiso de la compañía con la responsabilidad social, sostenibilidad e innovación.

#### 3.1.1.2. MISIÓN ALES

"Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar a nuestros colaboradores, a nuestros clientes y la sociedad." (Industrias Ales C.A., 2025, p. 1)

La misión de Industrias Ales muestra el propósito en proporcionar productos de calidad al mercado nacional como en el internacional con eficiencia, responsabilidad y rentabilidad. Esto

conjuntamente con el objetivo de cuidar el bienestar de todos los involucrados, desde los empleados de la empresa hasta sus clientes y la sociedad.

### 3.1.1.3. MATRIZ FODA

Luego de analizar cada oportunidad y amenaza en el análisis externo y cada fortaleza y debilidad en el análisis interno. Se ha juntado los factores críticos más relevantes para la elaboración de la matriz FODA. En la tabla 14 se muestran 5 factores críticos por cada elemento de la matriz.

**Tabla 14**

*Matriz FODA*

| FACTOR CRÍTICO CLAVE | TIPO | TIPO DE ANÁLISIS |
|---|---|---|
| Tendencia a fomentar la inversión internacional de empresas enfocándose en el crecimiento económico. | Oportunidad | Externo |
| La economía del país muestra señales de recuperación tras años de bajo crecimiento. Esto puede verse reflejado en un mayor consumo interno y dinamismo de la economía. | Oportunidad | Externo |
| Las empresas pueden enfocarse en priorizar valores de sostenibilidad, conectando con | Oportunidad | Externo |

| | | |
|---|---|---|
| los consumidores que se sientan identificados. | | |
| Mayor acceso a nuevos segmentos de mercado mediante canales digitales y entregas rápidas. | Oportunidad | Externo |
| Importación y comercialización de productos de alta calidad con un enfoque en la sostenibilidad. | Oportunidad | Externo |
| Adopción de prácticas sostenibles y su promoción puede aumentar la competitividad en el mercado. | Oportunidad | Externo |
| Las regulaciones referentes a la libre competencia en el mercado ecuatoriano pueden resultar en dificultades en las empresas para cumplirlas. | Amenaza | Externo |
| Aunque se prevé un crecimiento del 2,50%, este sigue siendo moderado con respecto a otros países, lo que puede estancar las inversiones. | Amenaza | Externo |
| Existe una reducción de mercado para productos con precios elevados, especialmente en zonas con bajo poder adquisitivo. | Amenaza | Externo |

| | | |
|---|---|---|
| La comunidad podría rechazar los productos que no están alineados con valores de la comunidad. | Amenaza | Externo |
| Falta de preparación y solidez en la cadena de suministro con alianzas estratégicas puede afectar el abastecimiento y los ingresos de la empresa. | Amenaza | Externo |
| El impuesto a la salida de divisas (ISD) afecta a las empresas que importan sus productos. | Amenaza | Externo |
| La ley de protección de datos del consumidor limita la información disponible para las empresas que analizan datos de sus ventas. | Amenaza | Externo |
| Industrias Ales y P&G han mantenido una relación estable y duradera durante más de dos décadas. | Fortaleza | Interno |
| El diversificado portafolio de productos de Industrias Ales facilita la venta gracias a que permite cubrir una serie de necesidades al mismo tiempo, ya sea con productos de P&G u otras marcas. | Fortaleza | Interno |

| | | |
|---|---|---|
| Gracias a sus cuatro grandes centros de distribución a nivel nacional, Industrias Ales proporciona un proceso de logística eficiente y rápido. | Fortaleza | Interno |
| La empresa ha sido reconocida en múltiples ocasiones por P&G por su eficiencia y cumplimiento en sus diferentes procesos. | Fortaleza | Interno |
| Industrias Ales muestra un enfoque en la responsabilidad social corporativa, lo que mejora y fortalece su imagen al igual que la relación y fidelidad con sus consumidores. | Fortaleza | Interno |
| El negocio de P&G e Industrias Ales depende de la relación entre ambas empresas. Razón por la cual, si esta se debilita representa una vulnerabilidad. | Debilidad | Interno |
| P&G en ciertos casos ha tomado la decisión de abastecer y comercializar sus productos a sus clientes de forma directa por su volumen de compra. | Debilidad | Interno |
| Número insuficiente de distribuidores para alcanzar las metas institucionales. | Debilidad | Interno |
| Existe baja rotación de los productos de P&G en los puntos de venta. | Debilidad | Interno |

| | | |
|---|---|---|
| Crecimiento lento de sus productos en el mercado afectado por la oferta de los competidores y productos sustitutos. | Debilidad | Interno |

## 3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

### 3.2.1. VISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

En base a la visión institucional detallada con anterioridad, la visión de la unidad de negocios P&G propuesta para Industrias Ales es la siguiente:

Consolidarnos como el mejor socio estratégico de P&G en el Ecuador por la agilidad, confiabilidad y crecimiento en el mercado, brindando bienestar y mejorando la calidad de vida de nuestros consumidores con productos de alta calidad, eficiente gestión logística, e inteligencia de negocios.

### 3.2.2. MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

En relación con la misión de la empresa se propone:

Vender y distribuir las marcas de P&G de forma eficiente, responsable y rentable. Con un enfoque en la operación en satisfacer al consumidor local fortaleciendo relaciones sostenibles mediante un modelo de logística excelente y equipos de trabajo comprometidos aportando al desarrollo del país.

### 3.2.3. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Objetivo General:

Desarrollar un plan estratégico e implementar estrategias comerciales y operativas que fortalezcan la cadena de suministro, incrementen la rotación en el punto de venta y amplíen la cobertura de mercado, con el fin de consolidar el posicionamiento de P&G en Ecuador mediante la introducción de nuevas líneas de productos y promociones segmentadas hasta el año 2030

De largo plazo:

- Comercializar al menos 3 nuevas líneas de productos P&G en el mercado ecuatoriano, alcanzando ventas acumuladas de USD 1,5 millones en estas líneas, hasta 2030.
- Diseñar e implementar mínimo 2 campañas promocionales segmentadas por año, logrando un incremento del 10% en la rotación del portafolio priorizado en clientes específicos, hasta 2030.
- Expandir la cobertura de la fuerza de ventas mediante la incorporación de 28 vendedores adicionales y la captación de 50 nuevos clientes, incrementando la distribución en un 20 % hasta 2030.

De corto plazo:

- Optimizar la cadena de suministro reduciendo en un 20% el tiempo promedio de reposición de productos hacia el cliente, hasta diciembre de 2026.
- Incrementar la rotación de productos en 50 puntos de venta priorizados en un 12 %, mediante ejecución de actividades en punto de venta, hasta diciembre de 2026.

### 3.2.4. ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Para la formulación de estrategias de la unidad de negocios se ha hecho uso de los diversos análisis presentados a lo largo de este proyecto de investigación al igual que experiencias bajo escenarios similares que se han realizado en el pasado para la formulación de presupuestos fundamentados. Los mismos se han plasmado mediante varias ideas en las matrices EFE y EFI. Dando como resultado la matriz FODA al igual que gráficos presentados con anterioridad. Se ha realizado un total de 4 estrategias, cada una buscando solventar los objetivos que se detallan. Se propone una unificación de estrategias en base a sus actividades para medir la rentabilidad de todas en conjunto. A continuación, se detalla lo propuesto.

- Introducción de nuevas categorías de productos de P&G con potencial de crecimiento en el mercado local

Utilizando un cruce entre fortalezas con la relación sólida de Industrias Ales con P&G y la amplia logística de la empresa en el país con las oportunidades del interés por productos sostenibles de los consumidores y el crecimiento económico. Se propone traer al país nuevas líneas de productos con potencial de crecimiento aprovechando la sólida relación entre empresas al igual que la infraestructura logística.

La primera estrategia tiene un presupuesto estimado de $79.500,00 según datos históricos previos que se destina a la investigación de mercado por zonas, tendencias de compra y hábitos de consumo,y se deglosa en:

Estudios de mercado realizados con anterioridad en condiciones similares al momento querer una expansión de rutas o introducir nuevos productos y estimar su viabilidad en el mercado junto con el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa con un alcance de 1000 consumidores distribuidos en zonas estratégicas junto con análisis de datos y presentación de resultados, tiene un presupuesto referencial de $17,500.00. (Ales S.A., 2025)

Para las negociaciones con P&G en términos de presentación de propuestas, productos con potencial de crecimiento y precios de compra se asigna un presupuesto en base a escenarios de negociaciones pasadas parecidas con viáticos del gerente comercial de $4,000.00. (Ales S.A., 2025)

Dentro de la metodología que P&G maneja para todas sus actividades en los países en los que operan con una prueba piloto de viabilidad de producto donde se establece que debe haber un stock inicial, productos de regalo y seguimiento en clientes priorizados y estratégicos basados en localidad y volumen de ventas. En base a escenarios pasados de lanzamiento de productos con 100 clientes priorizados, se establece un presupuesto total de $14,000.00 que cubrirá las muestras de prueba en $10.000,00, logística en $3,000.00 y levantamiento de información en $1,000.00. (Ales S.A., 2025)

Las capacitaciones de la fuerza de ventas juegan un papel fundamental en cualquier lanzamiento de productos pues de ellos depende la venta el presupuesto se ha establecido en base a contrataciones que se han realizado para la fuerza de ventas de la empresa, al igual que los recursos y actividades utilizados para capacitaciones. Se requiere material didáctico como manuales de venta y catálogos actualizados con los nuevos de productos. Se estima un presupuesto de $2,500.00. Se establece también los gastos de viáticos del gerente de la unidad de negocios en términos de capacitaciones a la fuerza de ventas en las diferentes regiones del país donde se

brindarán capacitaciones por 2 días en cada una, que representa un presupuesto de $4,000.00. La actividad tiene un presupuesto total de $6,500.00. (Ales S.A., 2025)

El diseño de la campaña y su publicación en los diferentes medios para el conocimiento público siempre representa el rubro más alto en un lanzamiento. Según productos nuevos que se han lanzado en el pasado por Ales se realiza el desglose de los valores según los canales de comunicación. Por parte de campañas digitales en redes sociales $8,000.00. También se realizan campañas en medios tradicionales con mensajes y cuñas en radio con un precio de $4,000.00. La compra de material POP y su distribución a las diferentes regiones del Ecuador en $2,000.00. El contrato con personas "Influencers" en redes para redes sociales $12,500.00. Finalmente, la creación de los contenidos para la publicación en los diferentes medios un precio de $6,000.00. Para esta actividad se destina un presupuesto de $32,500.00. (Ales S.A., 2025)

Dentro de la empresa únicamente constan 2 personas destinadas al análisis de información que realizan el seguimiento de ventas diarias y actualización de información. Dicha realidad establece que el área de inteligencia de negocios no brinda un análisis de información más extenso y detallado de resultados y proyecciones. Por lo cual, con la información obtenida previamente de estudios de mercado se establece la necesidad de contratar a una empresa para el análisis de la información con conclusiones detalladas con un precio basado en contrataciones pasadas bajo circunstancias parecidas con un egreso del primer año de $5,000.00. Esto incluye la creación de indicadores clave de desempeño plasmados en un tablero de información, estudios adicionales de satisfacción al consumidor y percepción de marca. De igual forma, se plantea tomar la decisión de expandir las ventas en nuevos puntos de venta basándose en la información encontrada por el análisis de datos. Al terminar cada año se presentarán conclusiones detalladas sobre el progreso por parte de la empresa de análisis de información. (Ales S.A., 2025)

**Tabla 15**

*Estrategia 1*

| OBJETIVO | ACCIONES | PRESUPUESTO ESTIMADO |
|---|---|---|
| Comercializar al menos 3 nuevas líneas de productos P&G en el mercado ecuatoriano, alcanzando ventas acumuladas de USD 1,5 millones en estas líneas, hasta 2030. | 1. Investigación de tendencias del consumidor y de mercado para la identificación de hábitos de consumo por zonas geográficas y niveles socioeconómicos. | $ 17,500.00 |
| | 2. Negociaciones con P&G para la propuesta de productos con potencial de mercado que no se han traído con anterioridad, al igual que la solicitud de material técnico y de marketing para la comercialización. | $ 4,000.00 |
| | 3. Realización de pruebas de viabilidad en zonas estratégicas previamente identificadas levantando indicadores e información sobre la rotación, adaptación y preferencia del producto. | $ 14,000.00 |
| | 4. Capacitación a los equipos de comercialización y distribución con el establecimiento de guías de venta con la argumentación de las fortalezas de los nuevos productos. | $ 6,500.00 |
| | 5. Diseño de campaña de lanzamiento y comunicación donde se resalte los diferentes atributos de los nuevos productos con el uso de canales tradicionales y digitales. | $ 32,500.00 |
| | 6. Medición de resultados, expansión progresiva y atención a los diferentes comentarios emitidos por los consumidores sobre el producto a fin de tener un escalamiento a nivel nacional. | $ 5,000.00 |

Fuente: Ales. S. A

- Ampliación y fortalecimiento de la cobertura geográfica de ventas.

El diseño de la siguiente estrategia tiene un enfoque en aprovechar la logística propia de la empresa al igual que la confianza institucional para ampliar el alcance de la fuerza de ventas en el canal tradicional en nuevas áreas o puntos no visitados previamente. Con apoyo el crecimiento económico que se está proyectando en el futuro para el país y la apertura de nuevos canales de venta y distribución de productos. La presente estrategia muestra un presupuesto estimado de $301,311.04 (Ales S.A., 2025)

Tal como detalla la primera estrategia, se realizará un estudio de mercado conjunto entre la estrategia 1 y 2 con el fin de segmentar por zonas a los clientes en base a análisis de consumo. Por lo que la estrategia 2 omite el egreso de este rubro. La actividad requiere de inversión interna en una herramienta de almacenamiento y análisis de datos para no depender completamente de los resultados de la empresa contratada. Las 2 herramientas que podrían ser usadas según administrativos en Ales son Power BI para el análisis y presentación de información y Sharepoint que funciona como un almacenamiento en la nube y un CRM simple. Las licencias de ambas plataformas llegan a tener un egreso por persona anual de $100.00 con un total de $1,300.00 para el equipo de administración comercial que consta de 13 personas. (Ales S.A., 2025)

En base a información de la empresa. Un vendedor nuevo gana un sueldo básico más un promedio de $100.00 en comisiones que suele representar el 2% de su venta mensual. Y se le paga un valor de $80.00 por concepto de movilización al mes. Esto se desglosa para obtener el costo total del empleado de la siguiente manera:

- Salario Nominal: $470.00 + $100.00 + $80,00 = $650.00

- Aporte Patronal IESS: $72.47
- Provisión Mensual Décimo Tercero: $54.14
- Provisión Mensual Décimo Cuarto: $39.17
- Provisión Mensual Vacaciones: $27.11

A esto se le suma un promedio de $50.00 en concepto de incentivo que no entra directamente en la nómina porque se paga en tarjeta de regalo. La suma de todo da un resultado de $892.89. Para la contratación de 28 vendedores, 14 para cada regional, se establece un presupuesto de $300,011.04 para el primer año donde las personas permitirán la expansión de rutas y captación de nuevos clientes no solo para la unidad de negocio de P&G, sino para toda la empresa. Las capacitaciones se realizan en conjunto con los vendedores ya existentes de cada zona por lo que no existen egresos adicionales. (Ales S.A., 2025)

Gracias a la contratación de licenciamiento en materia de análisis de datos para el equipo de administración comercial. Junto al día a día de las 2 personas pertenecientes al área de inteligencia de negocios, las cuales se encargan de seguimiento de ventas diarias y actualización de información. Las mismas deben monitorear los resultados y dar seguimiento a indicadores. Por lo cual, no existen costos adicionales que detallar. (Ales S.A., 2025)

**Tabla 16**

*Estrategia 2*

| OBJETIVO | ACCIONES | PRESUPUESTO ESTIMADO |
|---|---|---|
| Diseñar e implementar mínimo 2 campañas promocionales segmentadas por año, logrando un incremento del 10% en la rotación del portafolio priorizado en clientes específicos, hasta 2030. | 1. Realización de un estudio de mercado con la identificación de zonas, análisis de consumo de los diferentes canales al igual que aquellos clientes que no son atendidos por la fuerza de ventas. En conjunto se realiza una segmentación de mercado con el uso de información sobre la venta interna de la empresa. | $ 1,300.00 |
| Expandir la cobertura de la fuerza de ventas mediante la incorporación de 28 vendedores adicionales y la captación de 50 nuevos clientes, incrementando la distribución en un 20 % hasta 2030. | 2. Contratación y capacitación de nuevos vendedores para las zonas previamente determinadas con potencial de crecimiento en el catálogo de productos de la empresa y técnicas de venta. | $ $300,011.04 |
| | 5. Seguimiento de resultados en términos de la cobertura adicional conseguida, el cumplimiento de metas de venta y retroalimentación constante sobre los clientes por parte de la fuerza de ventas. | $ 0.00 |

Fuente: (Ales S.A., 2025)

- Optimización de procesos en logística en la cadena de suministro.

Para la formulación de esta estrategia se hizo uso de la debilidad en la dependencia de una relación comercial con exclusividad, la amenaza en el impuesto a la salida de divisas y la cadena de suministro. La estrategia busca la mejora en la eficiencia de la red de distribución actual reforzando las barreras en contra de vulnerabilidades internas para responder a eventos externos en materia logística y tributaria. La estrategia propone un presupuesto estimado total de $32.000,00. (Ales S.A., 2025)

Se requiere la contratación de una consultora de logística donde se pueda determinar el análisis de proveedores, inventario disponible en cada bodega y tiempos de entrega. Teniendo como referencia un análisis de logística bajo características similares en 2019. Se establece un presupuesto de $12,000.00. Se establece también la obtención de conclusiones y análisis de información detallada con recomendaciones a seguir basadas en indicadores clave de mejora con el fin de optimizar los tiempos en la logística. Esto requiere un presupuesto de $3,000.00. Dicha actividad consta de un total de $15,000.00. (Ales S.A., 2025)

Al momento, Ales consta de un sistema básico de logística, el cual solo permite conectar información esencial de contabilidad y comercial. Con el fin de tener un detalle más a profundidad sobre el proceso logístico y de inventario, se establece la contratación de un software integral que permita tener un recorrido de trazabilidad y seguimiento de inventarios. En base a una cotización realizada por Ales hacia Linbis Logistics. La contratación de este software de manera local tiene un costo de $15,000.00 y el mantenimiento con las actualizaciones es responsabilidad del equipo de tecnología, por lo que no tiene costos agregados. (Linbis Logistics, 2025). Junto con capacitaciones de parte del personal de la herramienta en los distintos centros de distribución a nivel nacional sobre las nuevas implementaciones y cambios requeridos en las operaciones diarias

con el objetivo de optimizar la información de la herramienta. cuenta con un costo de $2,000.00. (Ales S.A., 2025)

**Tabla 17**

*Estrategia 3*

| OBJETIVO | ACCIONES | PRESUPUESTO ESTIMADO |
|---|---|---|
| Optimizar la cadena de suministro reduciendo en un 20% el tiempo promedio de reposición de productos hacia el cliente, hasta diciembre de 2026. | 1. Evaluación y auditoría de la cadena de suministro actual donde se evidencien las acciones y procesos logísticos implementando indicadores clave de mejora con el fin de reducir el tiempo de despacho en los centros de distribución. | $ 15,000.00 |
| | 3. Inversión en sistemas actualizados de trazabilidad, control y seguimiento de pedidos al igual que la entrega de los mismos. | $ 15,000.00 |
| | 4. Capacitar al personal logístico en las nuevas herramientas y en las diversas acciones logísticas propias de la empresa en la gestión de inventarios. | $ 2,000.00 |

Fuente: (Ales S.A., 2025)

- Diseño y ejecución de un impulso comercial en los puntos de venta

Esta estrategia se basará negociaciones con los diferentes puntos de venta en exhibiciones adicionales de productos y mejora en la gestión de inventarios para incrementar la rotación de productos. Para la creación de esta estrategia se ha utilizado la combinación de fortalezas en la diversificación de productos y el reconocimiento por la eficiencia de P&G hacia Industrias Ales. Al igual que la debilidad del crecimiento afectado por la alta competencia en el sector y la

oportunidad de acceso a nuevos segmentos de mercado por el uso de canales digitales. Dicha estrategia ronda un presupuesto estimado de $55.000,00. (Ales S.A., 2025)

Según las activaciones de marca que se han realizado durante el 2025, la contratación de una agencia de publicidad para los 50 puntos de venta más grandes es de $30.000,00. La agencia se encarga de la adquisición de stands publicitarios, vestimenta y la contratación de impulsadoras. Dichas impulsadoras se van a encontrar en el listado de puntos de venta que se les proporcione y generarán un cronograma por días para el impulso, estando en el mismo punto hasta por 5 veces. (Ales S.A., 2025)

Se ha demostrado en la empresa, sobre todo en el canal moderno. que los descuentos escalonados son una excelente acción para aumentar la rotación y fidelizar al comprador. Se propone establecer un modelo parecido en el canal tradicional, donde existan promociones con descuentos en puntos de venta grandes en los cuales Ales va a reconocer una parte del descuento otorgado. En base a una relación establecida comparando el volumen de compra de los clientes en el canal moderno y tradicional. Se establece un presupuesto de $13,000.00. (Ales S.A., 2025)

Al momento, Ales cuenta con 7 cabeceras en 5 clientes diferentes. Con un valor total al año de $21,000.00. Se propone aumentar 4 cabeceras adicionales en 4 nuevos clientes en localidades estratégicas, en Quito, Guayaquil, Cuenca, y Manta con el objetivo de aumentar la visibilidad global de los productos incentivando la compra en el cliente final. Lo que tendrá un costo de $12,000.00. (Ales S.A., 2025)

**Tabla 18**

*Estrategia 4*

| OBJETIVO | ACCIONES | PRESUPUESTO ESTIMADO |
|---|---|---|
| Incrementar la rotación de productos en 50 puntos de venta priorizados en un 5 %, mediante ejecución de actividades en punto de venta, hasta diciembre de 2026. | 1. Realización de activaciones de marca en los puntos de venta más importantes o con mayor volumen de compra en los últimos meses con el uso de personal promotor, degustaciones y sorteos. | $ 30,000.00 |
| | 2. Diseño de ofertas con alto atractivo para los consumidores finales donde en proporcione descuentos escalonados con el fin de aumentar la rotación de productos en el punto de venta. | $ 13,000.00 |
| | 3. Negociación y aumento de exhibiciones en los puntos de venta con el uso de cabeceras, exhibidores de piso o rumas. | $ 12,000.00 |

Fuente: (Ales S.A., 2025)

### 3.2.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para la proyección de ingresos se establecen bandas de sensibilidad moderadas con base en evidencia interna de Ales sobre datos históricos de ventas. Se consideran tres escenarios de ingresos, el realista en base a datos históricos, el pesimista equivale al 60% inferior del realista, y el optimista con 30% superior al realista. Estos porcentajes se aplican también a los los costos variables en un escenario pesimista y optimista. (Ales S.A., 2025)

De igual forma, en base a análisis de proyección pasadas se establece un escenario pesimista de costos fijos donde pueden llegar a ser superiores al realista en un 8% e inferiores en un 3%. Estas bandas de sensibilidad no se aplican en la adquisición de licencias para software comercial, para la contratación de nuevos vendedores y para la contratación de nuevas cabeceras, pues se realiza escenarios pesimistas y optimistas en base al costo por unidad. (Ales S.A., 2025)

Algunas de las estrategias establecen egresos que se mantendrán anualmente durante la duración del estudio por su periodicidad. Dichos costos se identifican en el análisis.

En base a un escenario similar formulado en el año de 2021 donde se lanzó al mercado la nueva margarina Naturella. En dicho momento se estableció un estudio de mercado con el objetivo de determinar lo que buscan los consumidores en una margarina, se concluyó que las 3 características principales buscadas eran el sabor, la textura y el olor. El estudio también dio conclusiones de zonas en las que el producto iba a tener mejor aceptación en base al nivel socioeconómico de la comunidad y los hábitos de consumo. La estrategia de inversión en publicidad, campañas y promociones de lanzamiento y diseño de rutas para la venta hacía clientes seleccionados dio como resultado un incremento en ventas de $800,000.00 en su primer año de lanzamiento. Desde ese momento Naturella ha crecido exponencialmente cada año hasta posicionarse como la tercera marca por volumen de ventas de la línea Ales. (Ales S.A., 2025)

Dado el escenario de éxito del pasado, con acciones similares y un presupuesto de costos menor al de Naturella. Se estima que los ingresos de las 3 nuevas marcas de P&G, lleguen a 150,000.00 en su primer año distribuidos en 50 clientes diferentes a lo largo del país con una compra mensual de $250.00 y que continúen con un incremental de ventas de $75,000.00 anuales hasta llegar al objetivo del 1.5 millones de dólares en ingresos acumulados al finalizar el estudio en 2030. (Ales S.A., 2025)

Cada vendedor que es contratado para dar cobertura al canal tradicional tiene un presupuesto de $800.00 mensuales. Con el contrato de 28 nuevos vendedores se espera tener un incremento en el presupuesto total anual de $268,800.00. Según datos históricos de Ales, establece que los vendedores en sus primeros años tienen un promedio de cumplimiento de presupuesto del 60%. Dando como resultado un incremento de $161,280.00 sobre el total de las ventas en el año 1. Adicional, en promedio los vendedores aumentan su cumplimiento de presupuesto en 5% año tras año. Esto establece un aumento anual de $13,440.00 sobre el total. (Ales S.A., 2025)

Para afrontar a barrera de baja rotación de los productos en el punto de venta se requiere mejor visibilidad y mejor control sobre la demanda, aumentar la venta y mejorar la cadena de suministro para la empresa, donde cada cliente compra la cantidad necesaria para tener una rotación optima y brinda a la empresa una manera de trazabilidad con la demanda esperada de cada cliente. Aplicando las estrategias la empresa podrá tener datos más realistas sobre la trazabilidad de su cadena de suministros. De un total de 60,000 tiendas, se establece una base de 3,000 tiendas que representa el 5% del total. Según información de la empresa, una tienda en promedio compra $100.00. Con una compra anual de $3,600,000.00 Se espera incrementar un 1% la venta al tener un sistema de logística más rápido y eficiente. Por lo que el ingreso adicional será de $36,000.00. (Ales S.A., 2025)

En base a información histórica de la empresa en contratación de agencias de publicidad en el punto de venta con impulsadoras y stands se establece una base del top 50 clientes por volumen de venta los cuales en conjunto tienen una facturación anual de $2,400,000.00. Se ha evaluado que realizando impulsos de marca en clientes grandes su venta puede incrementar en 2%. Esto conjuntamente con cabeceras adicionales en el punto de venta se establece un aumento en 1% de la venta. Se tiene como resultado un aumento en la venta total de $72,000.00. (Ales S.A., 2025)

Se estima que el costo de la empresa de análisis de información tendrá un incremento anual de $250.00 basado el volumen de información conseguida y analizada. El uso de licencias profesionales para el análisis de información comercial permite dejar la dependencia al 100% de una contratación a otra empresa para la gestión. Se proyecta en base a resultados sobre licencias contratadas en el pasado que, una vez que el equipo comience a usar y dar resultados en el uso de las herramientas se requerirá de nuevas licencias para nuevas personas. Para esto se establece que en un escenario se requerirá de 2 nuevas licencias con un precio de $200.00 anuales. Junto con un escenario pesimista de requerimiento de 2 licencias adicionales y uno optimista de requerimiento de 1 licencia menos. (Ales S.A., 2025)

El costo de los 28 vendedores contratados se establece en $300,011.04 sin embargo, en base a estudios pasados donde la fuerza de ventas crece en base a demanda y crecimiento del mercado incluso llegando a sustituir subdistribuidores. Se proyecta la contratación de 2 vendedores adicionales por año. En un escenario pesimista se considera contratar a 3 vendedores adicionales y en uno optimista dejar de contratar a 1 de los 2 proyectados. (Ales S.A., 2025)

Se ha establecido un análisis de rentabilidad basado en 3 escenarios, pesimista, realista y optimista proyectado hasta 2030 con el conjunto de todas las estrategias. Se toma en cuenta el valor de los nuevos vendedores, el pago de las licencias y el pago a la agencia como egresos recurrentes. El resto de presupuesto estimado se lo toma como inversión inicial. Las estrategias tienen ingresos incrementales sobre las ventas totales y de forma sostenida a lo largo de los años. Se puede encontrar el análisis de rentabilidad desglosado por cada concepto desde el Anexo B hasta el Anexo F.

### 3.2.6. VAN, TIR y ROI

En base al escenario realista se establece el cálculo de VAN, TIR y ROI.

El VAN demuestra el valor monetario que el proyecto ganaría o perdería con los flujos de efectivo descontados al presente. Por otra parte, la TIR muestra la tasa de rentabilidad promedio que se va a obtener. (UNIR, 2025). El ROI hace referencia a una métrica financiera al retorno de la inversión para conocer cuánto ha ganado una empresa por sus inversiones. (Universidad Europea, 2023)

**Figura 18**

*Interpretación VAN y TIR*

| VAN | | |
|---|---|---|
| Si el VAN es <0 | Sin Ganancias | Rechazo |
| Si el VAN es = 0 | No se pierde ni gana | Indiferente |
| Si el VAN es >0 | Con Ganancias | Aceptar |

| TIR | | |
|---|---|---|
| Si el TIR es <k | No es Rentable | Rechazo |
| Si el TIR es = k | No se pierde ni gana | Indiferente |
| Si el TIR es >k | Es Rentable | Aceptar |
| k = Tasa de descuento del mercado | | |

La tasa de descuento se obtuvo mediante inversiones pasadas en instituciones financieras con pólizas a plazo fijo y un rendimiento anual promedio del 8%. Según el sitio de CPN, una de las cooperativas con mayor rendimiento en pólizas, establece un rendimiento del 8% por la suma de la inversión inicial propuesta. (CPN, 2025)

**Figura 19**

*Resultados VAN, TIR y ROI*

| VAN, TIR, ROI | | Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ingresos | $ 419,280.00 | $ 399,720.00 | $ 488,160.00 | $ 576,600.00 | $ 665,040.00 |
| | | Egresos | $ 306,311.04 | $ 308,546.82 | $ 310,782.60 | $ 313,018.38 | $ 315,254.16 |
| Inversión Inicial | $ (161,500.00) | Efectivo Neto | $ 112,968.96 | $ 91,173.18 | $ 177,377.40 | $ 263,581.62 | $ 349,785.84 |

| | |
|---|---|
| Tasa de descuento | 8.00% |
| TIR | 81.56% |
| VAN | $593,873.82 |
| ROI | 6.16 |

El valor de la TIR es superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto es rentable y se recomienda invertir. A pesar de que en el año 1 el flujo de efectivo neto es negativo, a lo largo de los años se recupera y se incrementa, dando como resultado VAN superior a 0. Lo que propone que el proyecto tiene ganancias y es recomendable aceptar.

# 4. CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.1.CONCLUSIONES

- La unidad de negocio P&G en Industrias Ales afronta decrecimiento en sus ventas tras la salida y perdida de dos grandes clientes del canal moderno, por su parte el tradicional comenzó a tener mayor relevancia desde finales de 2024. Esta modificación obliga en la planificación estratégica a rediseñar rutas, promociones y cobertura, pero afirma que existe demanda y potencial de recuperación y mejora en el canal tradicional.

- El estudio de información estadística de la empresa revela que el portafolio de productos evidencia alta concentración en el volumen de ventas para la categoría de Hair Care, con tendencia creciente hasta 57% de participación en 2025, mientras Shave Care se mantiene estable y Oral Care decrece. Este patrón indica oportunidades aprovechables en categorías líderes frente a la competencia que se plasman en las estrategias para introducir nuevos productos, expansión de la fuerza de ventas tanto en rutas como en número de vendedores e impulsos en clientes con potencial de captación de clientes.

- Desde lo interno, las fortalezas más importantes y aprovechables para la planificación estratégica son la logística nacional sólida con centros de distribución y reconocimientos de P&G. Sin embargo, en cuanto a debilidades los indicadores financieros de Ales reflejan rentabilidad baja, y la fuerza de ventas muestra rotación alta. Estos hallazgos sugieren intervenciones en capacidades comerciales, gobierno de precios y retención del talento para capturar eficiencias y mejorar resultados a través de las acciones plasmadas en las cuatro estrategias propuestas.

## 4.2.RECOMENDACIONES

- Reconfigurar la estrategia en el canal en el tradicional, optimizar rutas, metas de distribución numérica y material POP. En el canal moderno, gestión con la ejecutiva de cuentas para recuperar cuentas clave y acordar exhibiciones y cabeceras. Vincular incentivos mensuales guiados para el impulso de la venta y la rotación del producto al cliente final. Este enfoque balancea cobertura y calidad de ejecución, acelerando la recuperación de volumen de venta.

- Aprovechar el liderazgo en Hair Care para empujar campañas con otras categorías que necesiten impulsos para su venta como podría ser Shave y Apdo, en conjunto con promociones segmentadas y degustaciones en el punto de venta. Definir un estudio de elasticidad para determinar la demanda en los productos de la empresa y sus competidores.

- En la gestión interna de la empresa, se recomienda establecer protocolos de comunicación en el cual todo el personal se encuentre al tanto y pendiente de nuevas estrategias comerciales propuestas por el gerente comercial. Con el fil de alinear a todos los miembros del equipo para que cada uno desde su rol y funciones pueda aportar de manera diferente al cumplimiento de estrategias y objetivos.

## REFERENCIAS


A., A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos.* Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Aguirre, M. F., & Navarrete, H. D. (2011). *El ambiente externo de las organizaciones.*

Ales S.A. (2025). *Informe de Ingresos y Gastos.* Quito.

Asamblea Nacional. (2011). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.* Asamble Nacional.

Asamblea Nacional. (2017). *LEY ORGÁNICA PARA.* Gobierno Nacional.

Asamblea Nacional. (2020). *LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN.* Gobierno Nacional.

Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de Coyuntura Económica*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/

BCG. (1 de Marzo de 2023). *La demanda del mercado ecológico genera oportunidades paras las empresas pioneras en sostenibilidad*. Obtenido de BCG: https://www.bcg.com/press/1march2023-la-demanda-del-mercado-ecologico-genera-oportunidades-paras-las-empresas-pioneras-en-sostenibilidad#:~:text=Una%20encuesta%20a%20consumidores%20sobre,los%20consumidores)%20cuando%20la%20sostenibilidad

Bohorquez, V., García, P., Méndez, C., & Caycho, C. (2021). *Atributos diferenciadores entre el comercio minorista.* Innovar.

Castells, M. (2016). *Dirección de ventas Organización del departamento de ventas.* ESIC Editorial.

CEPAL. (2010). *El desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: tendencias, avances y desafíos en materia de consumo y producción sostenibles, minería, transporte, productos químicos y gestión de residuos. Informe para la decimoctava sesión de la Comisión para el*. Obtenido de https://www.cepal.org/es/publicaciones/2941-desarrollo-sostenible-america-latina-caribe-tendencias-avances-desafios-materia

Cetin, O., Mersereau, A., & Parlakturk, A. (2017). Management and Effects of In-Store Promotional Displays. *SSRN Electronic Journal*.

Chiavenato. (2017). *Planeación Estrategica.* Mc Graw Hill.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Estratégia, planeación y operación.* Pearson Education, Inc.

Christopher, M. (2016). *Logística y gestión de la cadena de suministro (4.ª ed.).* Pearson Educación.

Coba, G. (2024). *Primicias*. Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/compras-comercio-electronico-ecuador2024-tendencias-inseguridad/

Cognizant 20-20 Insights. (2013). *Planogram Compliance: Making It Work.* Cognizant.

CPN. (2025). *CPN Inversiones*. Obtenido de Simula tu inversión aquí: https://www.cpn.fin.ec/inversiones/#contact

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.).* Pearson Educación.

David, R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th ed.).* Pearson.

De la Mata, D., & Berniell, L. (2022). *Desigualdad y baja movilidad social en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.caf.com/es/blog/desigualdad-y-baja-movilidad-social-en-america-latina-y-el-caribe/

Dueñas, M. (2024). *El canal tradicional para Unilever Ecuador es el pilar fundamental mediante el cual cumplimos nuestro propósito de impactar positivamente a nuestros consumidores... [Publicación en LinkedIn]*. Obtenido de LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/marcosduenas_unileverecuador-comunicaci%C3%B3nestrat%C3%A9gica-activity-7184609383450841089-1HJO/?originalSubdomain=es

Flores, F., & Guerra, P. (2022). *Los desastres naturales en la cadena de suministro.* Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización (11.ª ed.).* Cengage Learning.

*IALAB*. (s.f.). Obtenido de 5 desafíos de la transformación digital: https://www.ialab.co/marketing/desafios-de-la-transformacion-digital

Industrias Ales C.A. (2025). *Organigrama Ales.* Industrias Ales C.A. Obtenido de Organigrama Ales.

Industrias Ales C.A. (2025). *PORTAL CORPORATIVO.* Industrias Ales.

Industrias Ales C.A. (2025). *Quienes somos*. Obtenido de Industrias Ales C.A.: https://www.ales.com.ec/?page_id=11

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2023 (ENEMDU).* INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/

Involves Club. (2024). *Canal moderno vs canal tradicional: diferencias*. Obtenido de Involves Club: https://club.involves.com/es/canal-moderno-canal-tradicional/#:~:text=Este%20canal%20permite%20a%20los,ejemplos%20t%C3%ADpicos%20de%20este%20canal.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.).* Pearson Educación.

Lafley, A. G. (2022). *Procter and Gamble: A Strategic Turnaround by CEO A.G. Lafley.* Manipal GlobalNxt University.

Lana, R. A. (2008). *La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión.* Misiones: Revista Científica "Visión de Futuro".

Lerma, A. E., & Juarez, S. B. (2012). *Planeación estratégica.* Alpha.

Linbis Logistics. (2025). *Linbis Logistics Cloud Application*. Obtenido de Guía de Precios de Software para Freight Forwarders: Qué Esperar y Cómo Elegir: https://www.linbis.com/es/sin-categorizar/precio-software/

Ministerio del Trabajo. (2025). *Trabajo*. Obtenido de El Salario Básico Unificado del trabajador en general para el año 2025 será de USD 470,00: https://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-unificado-del-trabajador-en-general-para-el-ano-2025-sera-de-usd-47000/

Montoya, R., & Gonzalez, C. (2019). A Hidden Markov Model to Detect On-Shelf Out-of-Stocks Using Point-of-Sale Data. *Manufacturing & Service Operations Management*.

Nielseniq. (2022). *Nielseniq*. Obtenido de How to measure trade promotion effectiveness: https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/how-to-measure-trade-promotion-effectiveness/?utm_source=chatgpt.com

P&G. (2025). *Procter & Gamble Latam*. Obtenido de Marcas: https://latam.pg.com/marcas-y-productos/

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* CECSA.

Presidencia de la República del Ecuador. (2021). *Discurso del Presidente de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.presidencia.gob.ec/

Primicias. (2018). *Industrias Ales celebra sus 75 años con la inauguración de un nuevo centro de distribución*. Obtenido de Primicias: https://revistagestion.primicias.ec/empresas/industrias-ales-celebra-sus-75-anos-con-la-inauguracion-de-un-nuevo-centro-de-distribucion?utm_source=chatgpt.com

Primicias. (2018). *Industrias Ales, reconocida por Procter & Gamble entre sus top distribuidores*. Obtenido de Primicias: https://revistagestion.primicias.ec/empresas/industrias-ales-reconocida-por-procter-gamble-entre-sus-top-distribuidores/?utm_source=chatgpt.com

Primicias. (2025). *Banco Central prevé que en 2025 la economía de Ecuador se recuperará y crecerá 2,5%*. Obtenido de https://www.primicias.ec/economia/ecuador-banco-central-proyeccion-crecimiento-pib2025-92591/

Pulselli, J. (2025). *Point of Purchase Displays Are More Than Merchandising. They're Business Tools*. Obtenido de Wiser: https://blog.wiser.com/point-of-purchase-displays-are-more-than-merchandising-theyre-business-tools/

Quezada, F. (2004). *ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADESDE UNA EMPRESA.* Horizontes Empresariales.

Quifatex. (2025). *Canales*. Obtenido de Quifatex: https://quifatex.com/en/servicios/bienestar

Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.* UDGVIRTUAL.

Secretaría Nacional de la Competencia. (2022). *HABLEMOS DE COMPETENCIA*. Obtenido de https://www.sce.gob.ec/sitio/hablemos-de-competencia-seccion/

SRI. (2025). *Impuesto a la Salida de Divisas (ISD).* SRI.

Statista Research Department. (2024). *Statista*. Obtenido de Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2029: https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/

Supercias. (2025). *Ranking de Compañías.* Superintendencia de compañías, valores y seguros.

Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa.* Quito: Revista Publicando.

Tessitore, S. (2025). *What's the Average Churn Rate by Industry?* Obtenido de CustomerGauge: https://customergauge.com/blog/average-churn-rate-by-industry?

Unilever. (2025). *Our brands*. Obtenido de Unilever: https://www.unilever.com/brands/all-brands/

UNIR. (2025). *UNIR La universidad de Internet*. Obtenido de VAN y TIR: fórmulas para evaluar la rentabilidad en inversión: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/van-tir-formulas/

Universidad Europea. (2023). *Empresa y Tecnología*. Obtenido de ¿Qué es el ROI y para qué sirve?: https://universidadeuropea.com/blog/que-es-el-roi/

Vásconez, L. (2025). *EL COMERCIO*. Obtenido de El riesgo país de Ecuador bajó a tres dígitos a pocos días de la posesión de Daniel Noboa: https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgo-pais-ecuador-digitos-pocos-dias-posesion-daniel-noboa.html

Villasana, A. (2025). *Net Logistik*. Obtenido de Software de logística: https://www.netlogistik.com/es/blog/software-de-logistica-indispensable-para-tu-negocio

**ANEXOS**

**ENCUESTA**

Esta encuesta es voluntaria y anónima. Tus respuestas serán confidenciales y usadas solo con fines de mejora interna. Al continuar, aceptas el tratamiento de tus datos conforme a la Ley de Protección de Datos del Ecuador.

El objetivo de esta encuesta es conocer y caracterizar a la fuerza de ventas con el fin de identificar las percepciones laborales con los clientes y con la empresa, al igual que las necesidades que presentan para la optimización la gestión comercial y el diseño de planes de mejora.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

   A. Menos de 1 año

   B. 1-3 años

   C. 4-6 años

   D. Más de 6 años

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en ventas? (poner el valor en número)

   _____

3. ¿Cuál considera que es su principal motivación para alcanzar los objetivos de ventas?

   A. Comisiones

   B. Incentivos

   C. Estabilidad

   D. Reconocimiento

   E. Desarrollo profesional

4. ¿Qué obstáculos encuentra con más frecuencia en el proceso de las ventas de los productos P&G?

   A. Precios

   B. Calidad

   C. Forma de pago

   D. Rotación del producto en el punto de venta del cliente.

   E. Tiempos de entrega

   F. Oferta de los competidores

5. ¿Cuáles son las mayores fortalezas en el proceso de las ventas de los productos P&G?

   A. Lealtad a la marca

   B. Publicidad Internacional

   D. La relación precio-calidad del producto

   Otro: ¿Cuál? _____

6. ¿Como calificaría usted la percepción de los clientes de la empresa frente a los competidores de los productos de P&G?

   A. Fuerte

   B. Normal

   C. Débil

**Anexo B**

| | Año 0 | 2026 | | |
|---|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Realista** | **Pesimista** | **Realista** | **Optimista** |
| Ingresos Estrategia 1 | $ - | $ 90,000.00 | $ 150,000.00 | $ 195,000.00 |
| Ingresos Estrategia 2 | $ - | $ 96,768.00 | $ 161,280.00 | $ 209,664.00 |
| Ingresos Estrategia 3 | $ - | $ 21,600.00 | $ 36,000.00 | $ 46,800.00 |
| Ingresos Estrategia 4 | $ - | $ 43,200.00 | $ 72,000.00 | $ 93,600.00 |
| **Total Ingresos** | **$ -** | **$ 251,568.00** | **$ 419,280.00** | **$ 545,064.00** |
| **E1** Actividad 1 | $ 17,500.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 2 | $ 4,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 3 | $ 14,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 4 | $ 6,500.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 5 | $ 32,500.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 6 | $ - | $ 5,400.00 | $ 5,000.00 | $ 4,854.37 |
| **E2** Actividad 1 | $ - | $ 1,500.00 | $ 1,300.00 | $ 1,200.00 |
| **E2** Actividad 2 | $ - | $ 302,689.71 | $ 300,011.04 | $ 299,118.15 |
| **E3** Actividad 1 | $ 15,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 2 | $ 15,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 3 | $ 2,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 1 | $ 30,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 5 | $ 13,000.00 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 6 | $ 12,000.00 | $ - | $ - | $ - |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Total Egresos** | **$ 161,500.00** | **$ 309,589.71** | **$ 306,311.04** | **$ 305,172.52** |
| **Flujo** | **$ (161,500.00)** | **$ (58,021.71)** | **$ 112,968.96** | **$ 239,891.48** |
| **Margen** | **-100.00%** | **-18.74%** | **36.88%** | **78.61%** |

**Anexo C**

| | **2027** | | |
|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Pesimista** | **Realista** | **Optimista** |
| Ingresos Estrategia 1 | $ 135,000.00 | $ 225,000.00 | $ 292,500.00 |
| Ingresos Estrategia 2 | $ 104,832.00 | $ 174,720.00 | $ 227,136.00 |
| Ingresos Estrategia 3 | $ - | | $ - |
| Ingresos Estrategia 4 | $ - | | $ - |
| **Total Ingresos** | **$ 239,832.00** | **$ 399,720.00** | **$ 519,636.00** |
| **E1** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 4 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 6 | $ 5,670.00 | $ 5,250.00 | $ 5,097.09 |
| **E2** Actividad 1 | $ 1,700.00 | $ 1,500.00 | $ 1,400.00 |
| **E2** Actividad 2 | $ 304,475.49 | $ 301,796.82 | $ 300,903.93 |
| **E3** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 6 | $ - | $ - | $ - |
| **Total Egresos** | **$ 311,845.49** | **$ 308,546.82** | **$ 307,401.02** |
| **Flujo** | **$ (72,013.49)** | **$ 91,173.18** | **$ 212,234.98** |
| **Margen** | **-23.09%** | **29.55%** | **69.04%** |

**Anexo D**

| | **2028** | | |
|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Pesimista** | **Realista** | **Optimista** |
| Ingresos Estrategia 1 | $ 180,000.00 | $ 300,000.00 | $ 390,000.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ingresos Estrategia 2 | $ 112,896.00 | $ 188,160.00 | $ 244,608.00 |
| Ingresos Estrategia 3 | $ - | | $ - |
| Ingresos Estrategia 4 | $ - | | $ - |
| **Total Ingresos** | **$ 292,896.00** | **$ 488,160.00** | **$ 634,608.00** |
| **E1** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 4 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 6 | $ 5,940.00 | $ 5,500.00 | $ 5,339.81 |
| **E2** Actividad 1 | $ 1,900.00 | $ 1,700.00 | $ 1,600.00 |
| **E2** Actividad 2 | $ 306,261.27 | $ 303,582.60 | $ 302,689.71 |
| **E3** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 6 | $ - | $ - | $ - |
| **Total Egresos** | **$ 314,101.27** | **$ 310,782.60** | **$ 309,629.52** |
| **Flujo** | **$ (21,205.27)** | **$ 177,377.40** | **$ 324,978.48** |
| **Margen** | **-6.75%** | **57.07%** | **104.96%** |

**Anexo E**

| | **2029** | | |
|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Pesimista** | **Realista** | **Optimista** |
| Ingresos Estrategia 1 | $ 225,000.00 | $ 375,000.00 | $ 487,500.00 |
| Ingresos Estrategia 2 | $ 120,960.00 | $ 201,600.00 | $ 262,080.00 |
| Ingresos Estrategia 3 | $ - | | $ - |
| Ingresos Estrategia 4 | $ - | | $ - |
| **Total Ingresos** | **$ 345,960.00** | **$ 576,600.00** | **$ 749,580.00** |
| **E1** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 4 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **E1** Actividad 6 | $ 6,210.00 | $ 5,750.00 | $ 5,582.52 |
| **E2** Actividad 1 | $ 2,100.00 | $ 1,900.00 | $ 1,800.00 |
| **E2** Actividad 2 | $ 308,047.05 | $ 305,368.38 | $ 304,475.49 |
| **E3** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 6 | $ - | $ - | $ - |
| **Total Egresos** | **$ 316,357.05** | **$ 313,018.38** | **$ 311,858.01** |
| **Flujo** | **$ 29,602.95** | **$ 263,581.62** | **$ 437,721.99** |
| **Margen** | **9.36%** | **84.21%** | **140.36%** |

## Anexo F

| | 2030 | | |
|---|---|---|---|
| **Escenario** | **Pesimista** | **Realista** | **Optimista** |
| Ingresos Estrategia 1 | $ 270,000.00 | $ 450,000.00 | $ 585,000.00 |
| Ingresos Estrategia 2 | $ 129,024.00 | $ 215,040.00 | $ 279,552.00 |
| Ingresos Estrategia 3 | $ - | | $ - |
| Ingresos Estrategia 4 | $ - | | $ - |
| **Total Ingresos** | **$ 399,024.00** | **$ 665,040.00** | **$ 864,552.00** |
| **E1** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 4 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E1** Actividad 6 | $ 6,480.00 | $ 6,000.00 | $ 5,825.24 |
| **E2** Actividad 1 | $ 2,300.00 | $ 2,100.00 | $ 2,000.00 |
| **E2** Actividad 2 | $ 309,832.83 | $ 307,154.16 | $ 306,261.27 |
| **E3** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 2 | $ - | $ - | $ - |
| **E3** Actividad 3 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 1 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 5 | $ - | $ - | $ - |
| **E4** Actividad 6 | $ - | $ - | $ - |
| **Total Egresos** | **$ 318,612.83** | **$ 315,254.16** | **$ 314,086.51** |
| **Flujo** | **$ 80,411.17** | **$ 349,785.84** | **$ 550,465.49** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Margen** | **25.24%** | **110.95%** | **175.26%** |