**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE LA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS PARA LA EMPRESA SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

**DAVID ALEJANDRO SÁENZ MEDINA**

**DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA**

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

**QUITO, JUNIO 2022**

**DIRETOR:**

Ing. Ramiro Soria, MBA.

**LECTORES:**

Ing. Galo Sánchez, MBA.

Mgtr. Iván Rueda, PhD

**DEDICATORIA**

A mis padres, quienes con su amor, respeto, generosidad, humildad y valentía me han permitido cumplir uno de mis sueños, por enseñarme el valor del esfuerzo, de la dedicación e iluminar mi camino.

A mis abuelos, por darme un ejemplo de vida, por su apoyo en todo momento y por hacer de mí una mejor persona.

**AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar y siempre contar con su motivación, dedicación y apoyo incondicional durante estos 4 años de largo esfuerzo.

A mis abuelos, por siempre cuidar de mí en todo momento, por brindarme su tiempo, cariño, consejos y aunque mi abuelo no este conmigo espero que me vea desde algún lugar.

A mi director, por brindarme sus conocimientos, consejos y ser mi primer y último profesor durante esta carrera universitaria.

## RESUMEN EJECUTIVO

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. es una empresa especialista en la elaboración de productos químicos para la limpieza y desinfección en el segmento industrial, en el 2019 la empresa realizó una invertir en la compra de maquinaria de envasado, con la finalidad de automatizar el proceso de producción y elaborar productos en presentaciones de menor tamaño, pero hasta la actualidad no se ha puesto en funcionamiento dicha línea de producción, por lo tanto, se propone diseñar el plan de negocios para el desarrollo de una nueva línea de productos.

Se empleó un análisis de los diferentes factores internos y externos con la finalidad de determinar las variantes que puedan afectar a la creación de la nueva línea de productos, posteriormente, se realizó el modelamiento del negocio enfocando la propuesta al segmento institucional, el cual está conformado por hoteles, restaurantes, hospitales y oficinas. Se estableció las principales categorías con los productos que SMACH dispone, entre otros elementos y finalmente se estableció las diferentes estrategias y evaluación financiera de la empresa para el funcionamiento de la nueva línea de producción.

**ABSTRACT**

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. is a company specializing in the manufacture of chemical products for cleaning and disinfection in the industrial segment, in 2019 the company made an investment in the purchase of packaging machinery, in order to automate the production process and produce products in smaller presentations, but the production line has not been put into operation yet, Therefore, it is proposed to design the business plan for the development of a new product line.

An analysis of the different internal and external factors was used in order to determine the variants that could affect the creation of the new product line, subsequently the business modeling was carried out focusing the proposal on the institutional segment, which consists of hotels, restaurants, hospitals and offices. The main categories were established with the products that SMACH has, among other elements and finally the different strategies and financial evaluation of the company for the operation of the new production line was established.

**ÍNDICE**

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ..... 1
1.1 Título ..... 1
1.2 Planteamiento del problema ..... 1
1.3 Objetivos del estudio ..... 3
1.3.1 Objetivo general. ..... 3
1.4 Justificación del estudio ..... 3
1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico ..... 4
1.5.1 Campo o universo de la investigación ..... 4
1.5.2 Tipo de estudio ..... 4
1.5.3 Tipo de diseño ..... 4
1.5.4 Instrumentos para la recolección y procesamiento de información ..... 5
2. MARCO REFERENCIAL ..... 7
2.1 Marco teórico ..... 7
2.2 Marco conceptual ..... 12
3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN ..... 14
3.1 Levantamiento de información ..... 14
3.1.1 Antecedentes del sector. ..... 14
3.1.2 Generalidades. ..... 15
3.1.3 Análisis del Entorno Externo. ..... 16
3.2 Análisis de datos ..... 30
3.2.1 Modelo de Negocio. ..... 30
3.2.2 Formulación Estratégica ..... 48
3.2.3 Organización. ..... 94
3.2.4 Control. ..... 97
4. ESTUDIO FINANCIERO ..... 101

4.1 Activos ..... 101
4.1.1 Activos fijos. ..... 101
4.1.2 Inventarios. ..... 101
4.2 Balance general ..... 102
4.3 Estado de resultados. ..... 104
4.3.1 Estimado de resultados 2021. ..... 105
4.3.2 Estado de resultados proyectado sin proyecto. ..... 106
4.3.3 Estado de resultados proyectado con proyecto. ..... 107
4.4 Análisis del proyecto ..... 108
4.4.1 Flujo de efectivo. ..... 108
4.4.2 Costo medio ponderado de capital (WACC.) ..... 110
4.4.3 Valor actual neto (VAN) ..... 110
4.4.4 Tasa interna de retorno (TIR). ..... 111
5. CONCLUSIONES ..... 112
6. RECOMENDACIONES ..... 115
7. REFERENCIAS ..... 116
7.1 Bibliografía ..... 116

**ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1.** Objetivos específicos ..... 52

**Tabla 2.** Propuesta de proyectos ..... 53

**Tabla 3.** Plan de acción proyecto 1 ..... 66

**Tabla 4.** Plan de acción Proyecto 2 ..... 76

**Tabla 4.** (Continuación) ..... 77

**Tabla 4.** (Continuación) ..... 78

**Tabla 5.** Plan de acción proyecto 3 ..... 88

**Tabla 6.** Monitoreo departamento administrativo ..... 97

**Tabla 7.** Monitoreo departamento de operaciones ..... 98

**Tabla 8.** Monitoreo departamento de ventas. ..... 99

**Tabla 9.** Monitoreo departamento de marketing ..... 100

**Tabla 10.** Activos fijos ..... 101

**Tabla 11.** Inventarios ..... 102

**Tabla 12.** Balance general de la empresa ..... 103

**Tabla 13.** Estado de resultados sin proyecto ..... 105

**Tabla 14.** Estado de resultados proyectado sin proyecto ..... 106

**Tabla 15.** Estado de resultados proyectado con proyecto ..... 107

**Tabla 16.** Flujo de efectivo ..... 108

**Tabla 17.** Costo promedio ponderado de capital ..... 110

**Tabla 18.** Valor actual neto ..... 111

**Tabla 19.** Tasa interna de retorno ..... 111

**ÍNDICE DE FIGURAS**


**Figura 1.** Logo actual de la empresa. ..... 16

**Figura 2.** Análisis PIB incremental ..... 20

**Figura 3.** Logo Ecolab ..... 24

**Figura 4.** Logo Unilimpio. ..... 24

**Figura 5.** Logo Spartan ..... 25

**Figura 6.** Logo de Diversclean ..... 25

**Figura 7.** Logo de Zinner ..... 26

**Figura 8.** Segmento de mercado. ..... 31

**Figura 9.** Segmento de mercado ..... 32

**Figura 10.** Propuesta de valor ..... 32

**Figura 11.** Presentación de galón ..... 34

**Figura 12.** Propuesta de valor. ..... 35

**Figura 13.** Canales de distribución ..... 36

**Figura 14.** Canal ..... 36

**Figura 15.** Relación con los clientes ..... 37

**Figura 16.** Relaciones con los clientes ..... 38

**Figura 17.** Fuentes de ingresos ..... 39

**Figura 18.** Fuentes de ingreso ..... 39

**Figura 19.** Recursos claves ..... 40

**Figura 20.** Recurso claves ..... 41

**Figura 21.** Actividades claves ..... 42

**Figura 22.** Actividades claves ..... 42

**Figura 23.** Asociaciones claves ..... 43

**Figura 24.** Asociaciones claves ..... 44

**Figura 25.** Estructura de costos ..... 45

**Figura 26.** Estructura de costos ..... 46
**Figura 27.** Lienzo de modelo de negoio ..... 47
**Figura 28.** Matriz FODA ..... 51
**Figura 29.** Variaciones del logo ..... 55
**Figura 30.** Ficha de uso ..... 57
**Figura 31.** Presentación industrial ..... 58
**Figura 32.** Presentación institucional ..... 59
**Figura 33.** Catálogo ..... 60
**Figura 34.** Propuestas de publicidad ..... 61
**Figura 35.** Propuestas de publicidad ..... 61
**Figura 36.** Iniciativa Ecofriendly ..... 62
**Figura 37.** Propuesta de publicación ..... 63
**Figura 38.** Etiqueta envase del producto ..... 70
**Figura 39.** Etiqueta genérica del producto ..... 70
**Figura 40.** Recarga de producto ..... 72
**Figura 41.** Organigrama estructural ..... 95
**Figura 42.** Organigrama funcional ..... 96
**Figura 43.** Fórmula para el cálculo del costo promedio ponderado de capital..... 110
**Figura 44.** Fórmula para el cálculo del valor actual neto ..... 111
**Figura 45.** Fórmula para el cálculo de la tasa interna de retorno ..... 111

# 1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

## 1.1 Título

Plan de negocios para la elaboración de la nueva línea de productos para la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

## 1.2 Planteamiento del problema

En el Ecuador la actividad empresarial está desarrollada en diferentes sectores, como el sector agrícola, el sector de industrias manufactureras, el sector de construcción y el sector de comercio e inmobiliaria. En el sector industrial manufacturero se encuentra dividido en diferentes segmentos, entre los principales se ubica el sector de sustancias químicas. Según la Clasificación nacional de Actividades Económicas y el Servicio de Rentas Internas, en el 2020 el nivel de ventas de dicho sector productivo alcanzó los $ 1.577,6 millones de dólares, con una variación promedio anual de -4,5% del 2010 al 2020 (Sánchez, 2020).

En la fabricación de sustancias químicas, se localiza la creación de productos de limpieza y desinfección. En el Ecuador existen varias normas que garantizan el cumplimiento de estándares mínimos de calidad para la elaboración de alimentos, bebidas, lácteos entre otros, sin embargo, no existe un mecanismo de control adecuado que garantice la calidad y seguridad del producto, por lo tanto, se debe establecer la creación de un proceso o plan de limpieza y desinfección en cada empresa según su segmento (Fuster, 2006).

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. es una ocompañía especialista en la elaboración de productos químicos de la limpieza y desinfección, su principal enfoque es brindar soluciones sustentables y biodegradables, que optimicen recursos críticos como el agua, energía y tiempo, actualmente se encuentra posicionados en los segmentos principales de alimentos, lácteos y bebidas.

Es reconocida por garantizar la calidad de sus productos, la seguridad de las personas y el cuidado del medio ambiente con productos de alta tecnología. Debido a sus características principales en eficiencia e innovación ha obtenido reconocimientos internacionales. La empresa cumple con diferentes estándares de alta calidad, como certificaciones BPN, FDA, HALAL, IQNET, NSF, KOSHER, ISO 9001: 2015 entre otros

La fabricación de sus productos comienza en la recepción de la materia prima, luego se realiza el análisis físico químico en el laboratorio, es decir, la evaluación cualitativa y cuantitativa de muestras de todas las materias primas que van a ser usadas en la fabricación del producto terminado. Se continua con el almacenaje de las materias primas que fueron aprobadas y liberadas, más adelante se encuentra el pesaje necesario para la producción, por lo tanto, los ingredientes de la fórmula son pesados en una balanza de precisión, previamente calibrada. Continuando con la fabricación del producto, se inicia el proceso de mezclado, el cual se lo realiza en un reactor limpio y cerrado, compatible con la categoría del producto a elaborar, posteriormente se procede con la agitación, se realiza mediante agitadores móviles al interior del reactor mediante movimientos circulatorios de tal forma que las reacciones químicas puedan ejecutarse. Una vez obtenido el producto terminado se realiza el análisis físico químico, el cual debe cumplir con las especificaciones establecidas en los estándares de calidad, finalmente con la asistencia de los operarios y técnicos se procede al envasado, etiquetado, almacenaje y distribución del producto terminado.

Para la mejora continua del proceso de fabricación en productos terminados, la empresa en el año 2019 decidió invertir en la compra de maquinaria de envasado, con el fin de mejorar los tiempos de elaboración de producto terminado y aumentar la producción en presentaciones de menor tamaño, pero hasta la actualidad no se ha puesto en funcionamiento dicha maquinaria, por lo tanto, se determina que la empresa no está recuperando la inversión inicial y adicionalmente posee una capacidad de producción no aprovechada.

Entre los principales competidores del mercado de químicos de limpieza están Ecolab, Unilimpio, Diversquim, Spartan y Proquimec, dichas empresas se encuentran trabajando en diferentes segmentos que la empresa SMACH no participa, por ejemplo, el segmento institucional el cual consta en la fabricación de productos en presentación de menor tamaño para el uso en hoteles, restaurantes, hogares, escuelas y hospitales, es decir cuentan con una línea de productos que cumple con la demanda de dicho segmento.

Debido a que SMART CHEMISTRY SMACH S. A. es una empresa altamente competitiva, con la capacidad y maquinaria para la fabricación de sustancias químicas en masa, de alta calidad y la falta de participación en el segmento institucional, se propone la apertura de un nuevo segmento con la elaboración e implementación de una nueva línea de productos enfocada al segmento institucional, con el fin de aumentar la competitividad e impulsar el crecimiento de la empresa.

## 1.3 Objetivos del estudio

### *1.3.1 Objetivo general.*

Diseñar el plan de negocios para el desarrollo de la nueva línea de productos para la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

#### *1.3.1.1 Objetivos específicos*

- Realizar un análisis situacional de la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S.A.
- Formular los elementos estratégicos para la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S. A.
- Analizar la viabilidad financiera para la creación de la nueva línea de productos.

## 1.4 Justificación del estudio

Debido a la capacidad de producción de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. y la alta participación en los segmentos de alimentos, bebidas, lácteos, entre otros; se considera que es una oportunidad para elaborar un plan de negocios, con el fin de investigar e

incorporar de manera eficiente, la elaboración de nuevos productos, determinando las estrategias correctas para introducir a la empresa en un nuevo segmento.

La presente investigación será un caso de estudio práctico, donde se emplearán diversas herramientas aprendidas en el transcurso de la carrera de administración de empresas, con el objetivo de aportar un beneficio a la empresa, puesto que, será un estudio basado en la experiencia real enfocado al mercado ecuatoriano.

## 1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico

### *1.5.1 Campo o universo de la investigación*

La investigación se enfocará en los aspectos internos y externos de la empresa Smart Chemistry Smach S.A. la cual está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

### *1.5.2 Tipo de estudio*

El estudio descriptivo es el tipo de estudios que pretende identificar y describir el fenómeno de interés propuesto, con la mayor precisión posible, mediante la observación y medición de los mismos, intentando dar respuesta a las preguntas básicas, es decir, caracterizar las variables epidemiológicas de persona, lugar y tiempo. Permiten generar hipótesis como base para la realización de estudios analíticos o experimentales (Salinero, 2006).

Se considera que es un estudio de tipo descriptivo debido a que busca, recoge, mide y analiza la mayor cantidad de información posible sobre la situación y características principales de la empresa Smart Chemistry Smach S.A. con la finalidad de evaluar la viabilidad del ingreso al segmento institucional por medio de la nueva línea de productos propuesta en el presente plan de negocios.

### *1.5.3 Tipo de diseño*

El enfoque del análisis cualitativo se basa en diferentes aspectos de investigación, a diferencia de la investigación cuantitativa que estable las hipótesis antes, el método

cualitativo puede elaborar las hipótesis antes, en el transcurso de la investigación o después de la recopilación y análisis de la información (Torres, 2014).

Se considera que el tipo de diseño será de corte transversal, puesto que es un estudio de observación con el objetivo de describir y analizar las diferentes variables presentes. Además, tiene la finalidad de determinar la incidencia de una condición establecida en la población estudiada.(Rodríguez & Mendivelso, 2006).

Se realizará un estudio de caso con diseño de corte transversal no experimental, debido a que actualmente se está formulando el plan de negocios en base a la información de la empresa, con el fin de obtener datos relevantes y posteriormente, se empleará la metodología de análisis de investigación cualitativa, es decir, se procede a analizar mediante el uso de diferentes instrumentos de recolección de datos y encontrar respuestas a las diferentes hipótesis que se puedan presentar en el transcurso de la investigación.

### *1.5.4 Instrumentos para la recolección y procesamiento de información*

Para el cumplimento de los objetivos propuestos, se acudirá a la aplicación de diferentes metodologías que faciliten la recolección y procesamiento de información del entorno tanto interno como externo de la empresa.

La recolección de información para el análisis interno, se denomina fuente de tipo primaria, puesto que su fuente principal serán las operaciones y registros de la organización, la técnica a emplear será la observación, los instrumentos necesarios para la investigación serán las guías de observación y lista de verificación, finalmente el procesamiento de datos se emplearán herramientas de la calidad.

La recolección de información para el análisis externo el tipo de fuente será secundario, la fuente principal de la información serán los boletines y páginas oficiales de instituciones financieras gubernamentales del Ecuador, la técnica de recolección que se empleará será la investigación de documentos, con el instrumento de notas bibliográficas,

finalmente para el procesamiento de la información se detallará en resúmenes narrativos, tablas y figuras.

# 2. MARCO REFERENCIAL

## 2.1 Marco teórico

El plan de negocios es un manuscrito que describe actividades para crear ganancia. Enfocado a la satisfacción de necesidades por medio del ofrecimiento de bienes o servicios (Moyano, 2015).

Para el diseño de un proyecto, o la construcción de una nueva organización es necesario plantear la estrategia correcta, optimizando recursos, diseñando planes estratégicos en función a al ambiente externo e interno, análisis financiero, entre otros factores, dicho análisis se lo conoce como plan de negocio el cual tiene la finalidad de demostrar la viabilidad del proyecto y disminuir los riesgos que se pueden presentar (Wienberger, 2009).

Para el análisis externo del plan de negocios se empleará una de las herramientas más utilizadas en administración estratégica, es decir el análisis PEST creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan, Tiene una gran capacidad de análisis de los factores externos que se encuentran en el macroambiente de la empresa, dicho análisis se basa en el impacto de los factores político, económicos, sociales y tecnológicos. Se creó con el objetivo de comprender el contexto en el que la organización va a operar, ayudando a entender la evolución de los mercados, así como los esfuerzos y los desafíos a los que se puede confrontar. Tiene numerosas ventajas con relación a otras herramientas que buscan aprender lo mismo. Además, dicha herramienta ayuda a la toma de decisiones, debido a que posibilita conocer tanto el mercado presente, como la evolución, permitiendo anticipar los cambios y evaluar los posibles riesgos emergentes. Por estos motivos las industrias que emplean este instrumento son capaces de orientarse y posicionarse de manera eficiente (Millan, 2004; Pérez, 2019).

Los primeros factores a analizar son los factores políticos y legales, se basan en el análisis de los cambios constantes en leyes y regulaciones que aplica el gobierno para el cumplimiento por parte de la sociedad y las empresas, uno de los ejemplos con más impacto, es el cambio constante de las leyes laborales; continúa los factores económicos,

los cuales reflejan el cambio local, nacional o internacional que pueden impactar a las empresas e industrias, es decir la variación de indicadores económico, tales como el desempleo que existe en el país, la variación de inflación y de interés, la balanza comercial, la tasa de produto interno per cápita (Thompson, 2011).

En el análisis externo, están las fuerzas sociales, las cuales tratan de determinar el cambio de las costumbres sociales, conjunto de valores, tendencias culturales y estilos de vida, que pueden tener un gran impacto en el macroambiente ambiente de la empresa; y, como última y no menos importante, se encuentra el análisis de los factores tecnológicos, el ritmo de cambio tecnológico ha obligado a diferentes industrias a cambiar drásticamente su estructura, por lo tanto dicho el impacto del cambio tecnológico se puede comprender tanto como una oportunidad como una amenaza (Hill & Jones, 2011).

Una vez obtenido el análisis de los factores externos, se procede a elaborar el análisis del microentorno y para dicho análisis se emplea la herramienta de las cinco fuerzas de Porter desarrollado por Michael E. Porter, con el objetivo de elaborar el análisis de la industria y el desarrollo estratégico del negocio. Utilizando conceptos desarrollados en organización industrial y economía, con el fin de comprender las fuerzas competitivas en el ambiente de la empresa y finalmente determinar las amenazas y oportunidades (Espinosa, 2015).

Entre las cinco fuerzas de Porter se tiene la entrada de potenciales competidores al mercado, como su nombre lo dice, se basa en la posible entrada de nuevos competidores que actualmente no se encuentran en el mercado pero disponen de la capacidad para ingresar, provocando que la competitividad en el mercado se incremente; continuando con la siguiente fuerza, se analiza la rivalidad entre las empresas competidoras, una de las fuerzas más importantes, debido a que determina la creación de una ventaja competitiva frente a la industrias rival y el impacto que puede tener en el mercado (David, 2013).

El Poder de negociación de los compradores, determina cual es el comprador principal y la capacidad de negociación que posee el comprador, esto influye en los precios o el incremento de costos por mayor demanda de la calidad y servicio, se considera una amenaza para la empresa por la variación de costos y reducción de precios de venta. Continuando con la siguiente fuerza de Porter se encuentra el poder de negociación de los proveedores, explica el variación de precios de materia prima dentro del mercado y las condiciones que establece el proveedor, se puede determinar como una amenaza dicho proveedor según su importancia o peso. Finalmente se encuentran los productos sustitutos, son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes (Hill & Jones, 2011).

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa se puede empezar a determinar el modelo del negocio, donde se especifica las características principales que una empresa crea, proporciona y capta valor de la mejor manera. Según Osterwalder y Pigneur (2011) el modelamiento de negocio consiste en describir en nueve módulos enfocados al funcionamiento de la actividad que se encuentra la empresa. Dichos módulos se basan en cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, adicionalmente, se puede entender como el anteproyecto de una estrategia, que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa; los nueve módulos son:

- Segmentos de mercado: En este módulo se define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, hacer referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.

- Actividades clave: mediante una serie de actividades clave, se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa, por lo tanto, describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Cuando la empresa cuenta con el análisis externo, interno y el modelamiento del negocio, se puede establecer los objetivos estratégico en relación con el proceso de preparación estratégica, para optimizar el funcionamiento y aumentar el valor que posee la organización.

Entre las primeras etapas para realizar una correcta administración estratégica es diseñar la misión que va a tener la empresa, dicha misión consiste en declarar la razón de ser de la entidad, la especialización de la empresa y la meta que quiere alcanzar, adicionalmente, las estrategias que se pueden formular se basarán en la declaración de la misión, por lo que es importante la correcta elaboración (Hill & Jones, 2011).

Una vez establecida la misión se puede determinar la visión de la empresa. La cual consiste en la proyección de logros, acciones, crecimiento y liderazgo que busca tener, por lo tanto, se puede entender la visión como el estado futuro deseado por parte de la empresa. Junto al crecimiento de la organización se encuentran los valores, los cuales indican cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa (Hill & Jones, 2011).

En el macro y microentorno de la empresa se obtuvo una gran cantidad de información, se debe de evaluar y analizar dicha información con el propósito de obtener el bienestar a futuro de la empresa. Según Humphrey la herramienta que permite hacer esta evaluación es conocida como análisis FODA. Una herramienta estratégica sencilla y fácil de incorporar, su objetivo principal es clasificar y organizar de manera eficiente la información que ha sido investigada, con lo cual, se pueda establecer objetivos y metas estratégicas que ayuden a la organización en sus resultados estratégicos. La herramienta FODA es denominada así por el acrónimo de fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

El tercer objetivo específico planteado en el presente plan de negocios se enfoca en el análisis de la viabilidad financiera. Se evalúa los activos, costos, gastos, estado de situación y estados financieros, con el fin de elaborar y ejecutar diferentes herramientas que permitan la correcta interpretación económica de la empresa.

El análisis de la viabilidad financiera implica la utilización y entendimiento de diferentes herramientas como será la implementación VPN, que es como el valor presente de la utilidad económica producida por el proyecto. La utilidad económica, se podría definir como la utilidad obtenida por encima del rendimiento mínimo exigido a la inversión, el cual se obtiene a partir de las estimaciones del costo de capital de proyecto (Manotas, 2013).

Otra herramienta fundamental que se aplicará será el TIR, donde se expresa el incremento o crecimiento del capital adicionalmente establece en porcentaje le crecimiento de dicho capital en un periodo determinado. Además, es un factor fundamental para la toma decisiones sobre un proyecto de inversión.(Simisterra, 2018).

La tasa de descuentos obtenida de los flujos de efectivo es el indicador que cuantifica el costo de oportunidad de la inversión destinada para la elaboración del proyecto, es decir es el análisis del efecto que genera para los inversionistas, la rentabilidad que se espera obtener, esta tasa de descuento representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada de los inversionistas (García, 2008).

## 2.2 Marco conceptual

**Ventajas absolutas de costos:** En ocasiones, las empresas establecidas tienen una ventaja absoluta de costos en relación con los competidores potenciales, lo que significa que éstos no esperan igualar la estructura de costos más bajos de las empresas.(Hill & Jones, 2011)

**Cinco fuerzas de Porter:** Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada, es decir, investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado (Peiro, 2015).

**FODA:** También llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. De ahí, el nombre que adquiere (Kiziryan, 2015).

**Valor Presente Neto (VPN o VAN):** denominado por sus siglas VAN es el valor actual neto que presentan entre los ingresos y egresos del proyecto es decir que es el análisis de los flujos de efectivo del proyecto. (Mete, 2014).

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0 (Mete, 2014).

**Tasa de Descuento:** Es el coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro. Además, es muy utilizada a la hora de evaluar proyectos de inversión. Nos indica cuánto vale ahora el dinero que se recibe en una fecha posterior (Vázquez, 2015).

**Punto de equilibrio:** Punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costes totales a los ingresos totales. Por tanto, el punto muerto no es más que ese mínimo necesario para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero. A partir de él, la empresa empezará a obtener ganancias (Rus, 2020).

**Relación Beneficio Costo:** Mide la relación entre el coste por unidad producida de un bien o servicio y el beneficio obtenido por su venta. Este concepto se desarrolla en el mundo empresarial y de los negocios, pero también con otro tipo de actividades como son las operaciones en Bolsa (Vázquez, 2016).

**Ventaja competitiva:** La ventaja competitiva es la diferencia de una empresa o organización que puede generar sobre su competencia. Dicha ventaja influye en el poder de compra del cliente es decir lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor en el mercado debido a esta ventaja el precio puede ser superior o mayor a igual que la cantidad ofertada frente a la competencia (Porter, 1985).

**Productos sustitutos:** La última fuerza en el modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes (Hill & Jones, 2011).

# 3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

## 3.1 Levantamiento de información

### *3.1.1 Antecedentes del sector.*

Este plan de negocios está enfocado en el desarrollo de la nueva línea de productos para la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S. A. dedicada al segmento industrial y dirigida al segmento institucional. Cabe mencionar que una de las industrias con alta demanda en el Ecuador, es la industria de limpieza y desinfección, debido a que posee un crecimiento paralelo a los sectores principales, alimentos, bebidas y lácteos, por lo tanto, entre mayor crecimiento tengan dichos sectores, mayor será la demanda en la industria de limpieza. Esta industria cuenta con reconocimientos nacionales como internacionales por su investigación e innovación.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) y de la Cámara de Industrias, en el 2016 la elaboración de productos químicos tales como punturas, jabones, perfumes, detergentes, fibras sintéticas entre otros alcanzo los 1.932 millones de dólares con una importación de 1.731 millones de dólares, por lo tanto, se obtuvo una oferta de 3.663 millones de dólares. Por otra parte, es importante establecer que en el 2019 el 94% del VAB de la industria química fue generada por las principales provincias de Guayas, Pichincha y Azuay. Adicionalmente el Servicio de rentas Internas (SRI) junto a la Clasificación de Activadas Económicas, las ventas de dicho sector productor en el 2020 alcanzo los 1.55,3 millones de dólares (12,1% menos que 2019), con una variación promedio anual de -4,5% del 2010 al 2020 (Sánchez, 2020).

### *3.1.2 Generalidades.*

#### *3.1.2.1 Nombre o Razón Social.*

SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

#### *3.1.2.2 Tipo de empresa y líneas de productos.*

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. se originó en el año 2005 con el propósito de brindar soluciones de higiene integral con química de alta tecnología, buscando la sustentabilidad de toda la cadena de valor de los procesos, optimizando los recursos críticos como agua, energía, tiempo y lo más importante, la seguridad de la gente y el cuidado del medioambiente en los sectores de alimentos, bebidas y lácteos. Es una empresa de sociedad anónima, actualmente está dirigida por sus principales accionistas y jefes de área, Ing. José Salinas (Gerente General), Dr. Cecilia Avalos (Gerente de planta) y Abg. José Martín Salinas (jefe Comercial). Su casa matriz "Tensid-Chemie" está ubicada en Muggensturm, Alemania.

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. cuentan con reconocimientos en invocación y calidad por sus productos principales, WEICOLIB-SPDQ (lubricante de cadenas), TC-CLEAN SR 100 (detergente clorado), RIMACID-SP 5 (detergente ácido) y RIMALKAN-SR 300(detergente alcalino), actualmente ganadora de trofeo de oro a la excelencia en innovación industrial de los Global Chemical Leasing Award 2021 por su nuevo producto DECITRON-L, desinfectante en base a ácidos orgánicos, sin necesidad de enjuague.

*3.1.2.3 Imagen Corporativa.*




**Figura 1.** Logo actual de la empresa.
**Fuente:** (Smart Chemistry Smach S.A., s.f.)

*3.1.3 Análisis del Entorno Externo.*

*3.1.3.1 Factores Políticos.*

El gobierno es la estructura más importante de un país puesto que es el responsable de la correcta administración de los recursos que tiene disponible, con la finalidad de brindar estabilidad a sus ciudadanos y organizaciones en su nación, además, es el encargado de la aplicación judicial y sus diferentes métodos de control entre el sector público y privado (Bembibre, 2014).

Tras varios años de liderazgo baja el mismo gobierno, el Ecuador ha tenido un ambiente inestable de política y reformas legales, debido a las variaciones de diferentes factores creadas por el anterior gobierno, pero el 24 de mayo de 2021, el Ecuador decidió tomar un camino distinto al cambiar de ideología eligiendo al nuevo mandatario Guillermo Lasso, pasando de un país con tendencia socialista a uno de derecha democrática.

A inicios del 2021 el Ecuador iniciaba la recesión económica, causa de la pandemia provocada por la pandemia de COVID-19, por lo tanto, la primera y principal meta para el actual presidente era encontrar las estrategias y herramientas adecuadas para la reactivación económica. Para el empresario independientemente del país es fundamental que cuente con el respaldo del gobierno, junto a un ambiente justo y equilibrado, aquel que no perjudique las actividades y futuros proyectos de la empresa puesto que es la entidad clave para la reactivación económica siendo la principal fuente de trabajo.

La confianza de cumplimiento en el país aumentó debido al cambio de gobierno, el indicador que mide dicho riesgo es denominado “riesgo país”, Ecuador paso de tener 1.169 puntos a 815, es decir, dicha percepción de riesgo disminuyó, lo que favorece a la creación de nuevos tratados internacionales, inversión extrajera, nueva calificación crediticia, entre otros.

Por otra parte, el mandatario está comprometido con demostrar la transparencia y el correcto manejo de las finanzas públicas, junto a la auditoria a las empresas estatales que manejan una gran cantidad de flujo y recursos, como, por ejemplo, las empresas petroleras. Otra de las propuestas del partido político “Creo” es brindar un cambio en el ámbito legal, después de un año de trabajo el presidente ha demostrado poco poder de negociación frente a la asamblea, puesto que no han aceptado las propuestas legales del ejecutivo (Primicias, 2022).

En cuanto a los procesos legales en el sector industrial la entidad responsable es la “Agencia nacional de regulación. Control y Vigencia Sanitaria”, es el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los diferentes productos tales como, alimentos procesados, aditivos alimentarios, agua procesada, entre otros, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados, D.E. 1290, Art. 9 (Agencia Nacional de Regulación, 2016).

Para realizar procesos tanto de producción como de limpieza, es necesario el uso de sustancias químicas, dichas sustancias se consideran materias primas de alto peligro o nocivas, tanto para el ser humano como para el ambiente; para llevar un adecuado control de dichas sustancias, el ministerio del ambiente creó el sistema de gestión de sustancias químicas y desechos peligrosos y especiales, la cual está vinculada con la elaboración de convenios internacionales, a través de ellos la organización de las naciones unidas se enfoca en proteger la salud y el medio ambiente contra los factores provocados por dichas sustancias.

Para las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos, bebidas y lácteos la contaminación que generan es un factor de alto riesgo, ya que han cerrado diferentes organizaciones por la contaminación generada y el uso de sustancias ilegales o no controladas por el ministerio.

Con el aumento de la demanda de químicos industriales por parte de los sectores productivos, se han convertido en actividades de regulación el transporte, almacenamiento y manejo, puesto que son tareas que requieren de un manejo técnico y económico, con la finalidad de evitar posibles riesgos y accidentes que involucren daños a las personas, propiedad privada y el ambiente. Dicha norma es "transporte, almacenamiento y manejo de productos químicos peligrosos" creada por el INEN, donde se determinan los requisitos y precauciones que se deben de manejar para dichas tareas (INEN, 2000).

En conclusión, el país se encuentra en un cambio y en todo cambio existe el rechazo el cual es generado por el temor a un nuevo entorno como por ejemplo un nuevo ambiente político y legal en el Ecuador, puede que se den cambios positivos como negativos, pero el tiempo podrá determinar a dónde llegará el actual gobierno y si aportó al crecimiento y estabilidad del país.

#### *3.1.3.2 Factores Económicos.*

Los factores económicos se basan en establecer cambios nacionales e internacionales que pueden afectar de forma directa o indirecta a las actividades de la empresa, generalmente se analiza la tasa de crecimiento económico, de desempleo, balanza comercial, tasa de ahorro, entre otros indicadores que expliquen la situación actual del mercado en el que se va a desarrolla la organización (Thompson, 2011).

Para continuar con dicho análisis del ambiente económico se detalla los siguientes indicadores:

El producto interno bruto o normalmente mencionado en sus siglas PIB es el indicador que mide el valor de los bienes y servicios finales que un país produce durante un periodo de tiempo establecido, por otra parte, el indicador no asume las materias primas que se pueden generar una múltiple contabilidad (Slns, 2008).

El PIB (producto interno bruto) en el 2021 fue de USD 106.166 millones, superior a los USD 99.291 millones registrados en el 2020, una cifra baja consecuencia de la pandemia provocada por el COVID-19 y la más baja en Sudamérica, según el Banco Mundial, la economía del Ecuador debe crecer en 4.3% y 3.1% en el 2023, adicionalmente, pronosticó que Ecuador y Colombia a nivel regional tendrán el mejor desempeño (Revista Gestión, 2022).

Por otra parte, el Banco Central del Ecuador para el 2022 proyecta el crecimiento en un 2.8% debido al aumento de la inversión privada y el consumo de los hogares, las industrias que reportarían un mayor crecimiento serían: alojamiento y servicios de comida, comercio, y acuicultura y pesca de camarón, adicionalmente, dicho crecimiento incluye la afectación en el merado causado por el conflicto entre Rusia y Ucrania, tanto en exportaciones como las importaciones de materia prima (Banco Central del Ecuador, 2022).

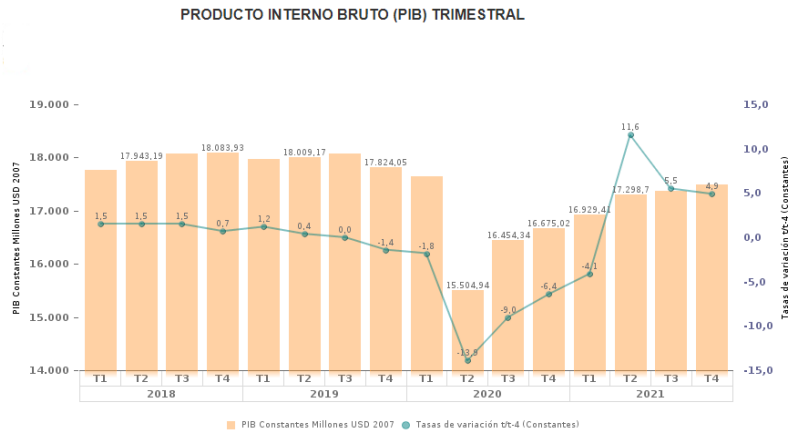



**Figura 2.** Análisis PIB incremental
**Fuente: (**Banco Central de Ecuador, 2018)

Por otra parte, cabe mencionar el impacto que ha tenido la crisis de altos costos en logísticas en los fletes marítimos, la escasez de materias primas y adicionalmente, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania provocando un aumento de precios al consumidor a nivel mundial; dicha crisis es una consecuencia de la pandemia en el 2020.

El confinamiento que se dio alrededor de todo el mundo por la pandemia del COVID-19, provoco una demanda de contenedores a nivel mundial donde la oferta no abastece, lo que hizo que el costo de transporte aumente de forma radical, por ejemplo, anteriormente el precio promedio de la logística marítima era de USD 5 por la cantidad de USD 100 en importación, actualmente por el mismo valor el precio del flete marítimo llega hasta los USD 10.96, es decir que actualmente tiene un incremento del 117% (El Comercio, 2022).

En enero de 2022, la Balanza Comercial Total registró un superávit de USD 110.3 millones, USD 109.9 millones menos que el resultado obtenido en similar periodo de 2021, por lo tanto, se puede establecer que existe una disminución del saldo comercial de 49.9%, las exportaciones totales alcanzaron USD 2,455.6 millones, mayores en 35.3% con relación a 2021. Por otra parte, el volumen de las exportaciones petroleras redujo en 19.5%, a diferencias del valor FOB incremento en 27.8%. Entre enero del 2021 y enero del 2022 la variabilidad del valor unitario promedio del barril de petróleo exportado fue de 58.6%, adicionalmente, las exportaciones no petroleras incrementaron aumentaron

39.0% en valor (-3.9% en volumen), alcanzando USD 1,689.9 millones. En enero de 2022, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 2,345.3 millones, nivel mayor en USD 750.7 millones (47.1%). La participación de los bienes que conforman este grupo fue: industriales 73.8%, agrícolas 20.6%; y, materiales de construcción 5.5% (Banco Central del Ecuador, 2022).

Entre las propuestas del gobierno de Guillermo Lasso, se puede indicar que ha cumplido con la atracción de capitales, dicha inversión se realizó por medio de la firma de más de 20 contratos, logrando que empresas tanto locales como extranjeras comprometan alrededor de USD. 5.000 millones; adicionalmente, se mantiene el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por USD 6.500 millones.

En conclusión, el ambiente económico para el país y el sector privado tiene sus variaciones tanto positivas como negativas, existe mayor oportunidad por el incremento de consumo y de inversión lo que es una oportunidad para el sector privado y de igual forma están los diferentes riegos en el mercado causados por crisis mundiales.

#### *3.1.3.3 Factores Sociales.*

Los factores sociales es el análisis de las variantes culturales, demográficas y ambientales y cómo influyen en los productos, servicios y consumidores, depende del cambio que presenten, puede representar una oportunidad o una amenaza para la empresa y su giro de negocio (David, 2013).

Debido a las diferentes situaciones que el mundo está viviendo como ejemplo, la pandemia, desastres ecológicos y cambios ambientales, los hábitos del consumidor, proveedores y fabricantes han optado por adquirir una nueva tendencia social, incluso se puede entender que están asumiendo la responsabilidad con el medio ambiente en toda la cadena de valor. Están optando por diferentes y mejores soluciones con el objetivo de ser más preventivos con el medio ambiente (Maciej, 2020).

Los nuevos hábitos de consumo y la apuesta por la economía circular están rediseñando, la toma de decisiones de los consumidores. Las nuevas generaciones son quienes demuestran más compromiso con alcanzar un cambio en el medio ambiente con una visión más a futuro (Compromiso RSE custommedia, 2020).

Por otro lado, el Ecuador tiene una tasa de desempleo de 5.4% según estadísticas del boletín de empleo del INEN 2022. A pesar del incremento en relación al año 2021 de 4.1%, se dio el incremento del sueldo básico, Patricio Donoso, emitió el acuerdo ministerial MDT-2021-276, con el cual, oficialmente, se fijó el salario básico unificado (SBU) en $ 425 para el próximo año. Una de las propuestas planteadas por el actual gobierno (El Universo, 2021).

Entre los principales retos para el país en el 2022 se encuentran la reducción de niveles de pobreza y desnutrición, es decir, incrementar las fuentes de empleo y mejor las condiciones económicas y sanitarias que actualmente están afectando al país por medio de diferentes fenómenos como el incremento de violencia, narcotráfico e inseguridad dejado en las cárceles más de 300 muertes en violentas masacres entre bandas (El Comercio, 2021).

En conclusión, las nuevas tendencias de los consumidores representan una oportunidad para la creación de productos amigables con el medio ambiente y que cumplan con las expectativas del cliente, en cuanto a la inseguridad, corrupción y la inestabilidad que representa esta variante en el país, crea una amenaza para el entorno empresarial.

#### *3.1.3.4 Factores Tecnológicos.*

Las fuerzas sociales se enfocan en el desarrollo tecnológico que se da constantemente y el impacto que puede tener en el mercado, el ejemplo más común es cuando dicho avance tecnológico convierte a los productos existentes en productos obsoletos y al mismo tiempo puede elaborar una multitud de posibilidades nuevas de productos(Hill & Jones, 2011).

En la actualidad la competitividad también está caracterizada por lo innovación tecnológica que puede cambiar drásticamente un proceso complejo como sencillo, creando una mejora en la cadena de valor y aumentando la eficacia y calidad en su organización. El año 2020 fue un año crucial para las plantas de procesamiento de alimentos, bebidas, lácteos, entre otras, debido a que se enfrentaban a una crisis sanitaria generada por el COVID-19; dicha crisis obligó a las empresas a crear nuevos procesos, productos y mejoras, es decir, el mundo laboral evolucionó optando por la automatización de procesos y nuevas metodologías de trabajo (Rodríguez, 2021).

En conclusión, el factor tecnológico puede ser considerada una oportunidad y fortaleza cuando la organización posee la capacidad para estar constantemente innovando y desarrollando nuevos productos con la finalidad de ser más competitivos en el mercado, caso contrario se considera como una amenaza.

#### *3.1.3.5 Factores competitivos.*

*Rivalidad Actual entre Competidores.*

El sector de la elaboración de químicos de limpieza a nivel industrial posee una rivalidad entre competidores altamente competitivo, entre las principales empresas se encuentra a ECOLAB, UNILIMPIO, SPARTAN, DIVERSQUIM y ZINNER.

ECOLAB: Empresa de origen americano con más de 90 años de participación en el mercado, cuentan con más de 15 plantas a nivel mundial, ofrece productos de buena calidad a nivel mundial, pero a pesar de que cuenta con cierta cantidad de plantas en todo el mundo no cuenta con una planta de producción en Ecuador.




**Figura 3.** Logo Ecolab
**Fuente:** (Ecolab por Ecolab, s.f.)

UNILIMPIO: Empresa de origen ecuatoriano, fue fundada en 1986, cuentan con un amplio portafolio de productos y sistemas de limpieza para la industria, las instituciones y el hogar. Ofertan una variedad de productos en diferentes segmentos donde SMACH y los demás competidores no tienen participación. Actualmente tienen operaciones en Colombia, Ecuador y exportaciones a Perú, es decir, en los países que SMACH cuentan con operaciones.




**Figura 4.** Logo Unilimpio.
**Fuente:** (Unilimpio, s.f.)

SPARTAN: Empresa de origen extranjero cuenta con diferentes sedes alrededor del mundo y con una trayectoria con más de 60 años en el mercado. En 1979 mediante la inversión de un grupo de empresas de capital chileno. La empresa surgió como licencia de transferencia de tecnología y uso de marcas de Spartan Chemical Co. Inc. Ohio, USA. Entre 1984 y 1985, su control accionario fue adquirido por el Ing. Alberto March, empresario ecuatoriano (Spartan Ecuador, s.f.).

El inicio de actividades de la ciudad de Guayaquil se desarrolló en una pequeña planta de producción ubicada en el sector Industrial de Mapasingue; años más tarde, se amplía la capacidad de producción y se reubica la planta de producción al cantón Durán, donde se fabrican más de 360 productos químicos de limpieza con aplicaciones industriales e institucionales. Actualmente Spartan del Ecuador tiene su oficina Matriz en la ciudad de Guayaquil y cuenta con Sucursales en la ciudad de Quito, Manta, Machala, y una oficina de representación en el Austro ecuatoriano (Spartan Ecuador, s.f.).

**Figura 5.** Logo Spartan
**Fuente:** (Spartan, s.f.)

DIVERSCLEAN: Empresa de origen extranjero con su matriz principal en Guayaquil, y matriz en Quito, ofrece servicio de limpieza, aseo y desinfección para el mercado Institucional, Hospitalario, Alimenticio, Industrial, y Residencial a nivel nacional. DIVERSCLEAN forma parte de DIVERSQUIM S.A. DWE., fabricantes de químicos de limpieza y distribuidores autorizados en Ecuador por más de 30 años de la marca, cuentan con certificaciones nacionales e internacionales. (Diversclean, s.f.)

**Figura 6.** Logo de Diversclean
**Fuente**: **(**Diversclean, s.f.)

ZINNER: Empresa que tiene más de 25 años de experiencia, están ubicados en la ciudad Guayaquil y cuentan con operaciones en todo el país, a pesar de que no poseen una planta de producción, cuentan con la representación de diferentes marcas a nivel mundial, en todo el campo de la limpieza. Dichas representaciones les permiten ofrecer diferentes soluciones en maquinarias, químicos y herramientas con un amplio catálogo de productos para diferentes segmentos.




**Figura 7.** Logo de Zinner
**Fuente:** (Zinner, s.f.)

La competencia dentro de una industria a menudo toma la forma de empresas que compiten por posiciones utilizando diferentes tácticas (por ejemplo, competencia de precios, campañas publicitarias y lanzamientos de productos). Esta competencia tiende a aumentar cuando las empresas sienten presión competitiva o ven una oportunidad de mejorar su posición. El segmento en el que se desenvuelve la empresa SMACH es altamente competitivo, tanto nacional como internacional, debido a que existen varias empresas que brindan productos similares y son escazas las que poseen la calidad y capacidad de producción.

Analizando las estrategias, lo que se puede encontrar en este sector es el servicio al cliente, la diferenciación en la presentación del producto, cambio de precio por el nivel de consumo, plazos de crédito directo, soluciones innovadoras tanto en químicos como en maquinaria. Una publicidad concreta y logística propia de productos en función de inventario, adicionalmente, las diferentes alianzas con otros negocios enfocado al incremento de servicios o productos al cliente y un eficiente servicio al cliente, es decir, una buena relación entre vendedor y cliente.

La competitividad que tiene la industria se puede ver en la participación y reconocimiento en el mercado, la capacidad de producción con grandes infraestructuras y nuevo equipamiento para brindar un mejor servicio, industrias que han estado posicionadas en

el mercado durante varios años y que tienen una estabilidad por su larga trayectoria, negocios que cuentan con una amplia cartera de productos para diferentes segmentos que generan una capacidad competitiva frente al mercado.

*Entrada de nuevos competidores*.

La entrada de nuevos competidores en el segmento que SMART CHEMISTRY SMACH está posicionado, se puede considerar con un alto grado de complejidad, debido a las barreras de entrada que impiden el fácil ingreso al mercado, a pesar de que son pocas barreras, cuentan con un alto grado de dificultad, entre las principales por lo que se considera;

La inversión, se considera que la creación de una planta de procesamiento requiere de un fuerte capital considerado en un estudio financiero, economía de escala y específicamente el estudio y experiencia que se aplica en la elaboración de los productos.

Por lo tanto, al contrario de una amenaza se determina como una oportunidad, por la cantidad de competidores que existen en el mercado.

existen las barreras de entrada la cuales impiden el fácil ingreso al mercado como por ejemplo entre las que se destacan es la economía de escala donde el competidor se enfoca en aumentar la capacidad de producción y reducir costos de fabricación, descuentos por compras voluminosas de materia prima o componentes, ventajas derivadas de extender los costos fijos de producción a un gran volumen de producción y los ahorros derivados de la distribución de costos de comercialización y publicidad.

Las ventajas absolutas de costos constan de 3 fuentes: operaciones y procesos de producción superiores que se deben a experiencias, patentes o procesos internos; control de materiales particulares para producción como pueden ser la mano de obra, material, habilidades en la administración o equipos altamente capacitados; y el acceso a formas de financiamiento a un costo menor. Cuando la ventaja de costo es absoluta, la fuerza

competitiva tiende a ser menor. La lealtad a la marca representa las preferencias por parte de los compradores. Si este factor es significativo, será difícil para una nueva empresa lograr una participación en el mercado. Esto reduce la amenaza de nuevos entrantes o competidores (Hill & Jones, 2010).

Se puede considerar como una amenaza para la empresa cuando nuevos competidores entran con precios competitivos, puesto que las industrias toman la decisión en base al precio y el resultado del producto, por otra parte, es importante crear la fidelidad del cliente para tener un correcto posicionamiento.

*Desarrollo de productos sustitutos.*

En un concepto general los productos principales que SMACH oferta al mercado y según el segmento son, desengrasantes, detergentes clorados, detergentes alcalinos, desinfectantes en base a amonio cuaternario o ácido peracético, desincrustante en base a peróxido de hidrogeno, si bien es cierto que los productos de SMACH cuentan con formula únicas, se puede concluir que existen productos sustitutivos en los productos principales. Son productos con diferente composición, pero elaborados para cumplir con el mismo requisito del cliente.

Por otra parte, a pesar de que existan diferentes productos sustitutivos, los productos de SMACH se diferencia a los demás por la alta calidad, innovación y alta eficiencia que brinda en función a la necesidad del cliente. Por lo tanto, se puede concluir que la rivalidad de los productos sustitutivos es alta, pero se la puede determinar cómo baja por la diferencia que aporta SMACH al producto en calidad clasificándola como una oportunidad para la empresa.

*Poder de negociación de los clientes.*

La empresa SMART CHEMISTRY SMACH S. A. cuentan con amplia experiencia en el mercado regional y con operaciones claves en la industria, cumpliendo con exigentes

estándares de calidad como lo demanda Arca Continental, Grupo Gloria, Tesalia CBC, Aje, Reylácteos, Parmalat, Ecopacific, Grupo Oriental, Pasteurizadora Quito, Pacari, Marbeliz, Ecofrozz, Nirsa, Provefrut entre otros más.

Debido a la alta competitividad del mercado el cliente tiene una gran parte del poder de negociación al momento de tomar la última decisión en la compra, por otro lado, SMACH influye en el poder de negociación con la calidad del producto y agregando un valor competitivo al producto y al servicio con diferentes estrategias en función de una propuesta económica. SMART CHEMISTRY SMACH negocia con el cliente en función de diferentes variables como el tiempo de pago, costos de producto, maquinaria en comodato, mantenimiento de líneas, volumen de consumo e incremento de productos, por lo tanto, el poder de negociación del cliente se puede determinar según su objetivo, un poder de negociación alto cuando el cliente no busca el resultado del producto y un poder de negociación bajo cuando el producto cumple con la necesidad del cliente.

*Poder de negociación de los proveedores*

.

SMART CHEMISTRY SMACH cuenta con 27 proveedores que se dividen en diferentes categorías según el proceso requerido por la empresa, como, por ejemplo: Quimpac Cia. Ltdo. proveedor de hipoclorito de sodio, Resiquim proveedor de peróxido de hidrogeno, Ac. Acético, Ac. Fosfórico, Ac. Nítrico, Teinsersa proveedor de equipos de protección personal entre otros más. La empresa frente a sus proveedores posee un poder de negociación baja, por la variación del costo de la materia prima se ve influida por varios factores que no dependen de la empresa, como el costo de la logística, seguros, almacenaje, disponibilidad, tiempo de entrega e incluso el estado que se encuentra la relación de los países.

Por otra parte, está la calidad del producto que se recibe, dichos proveedores son las únicas entidades que pueden y están autorizadas para distribuir este tipo de materia prima en el país, dichos productos son minerales o materiales son únicos sin sustitutivos en todo el mundo, por lo tanto, la empresa sin otra vía de adquisición se apega a las condiciones que el proveedor establezca. Bajo estas circunstancias se concluye que el poder de

negociación del proveedor es alto, lo que representa una amenaza para SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

## 3.2 Análisis de datos

### *3.2.1 Modelo de Negocio.*

Según Osterwalder y Pigneur (2011), antes de iniciar un proyecto o negocio, se debe de realizar el anteproyecto donde se identifica las estrategias que se pueden ejecutar en la organización en función a su estructura. Dicho anteproyecto lo nombraron modelamiento del negocio o bien conocido como Canvas, donde se plantea el tipo, estructura, recursos y valor agregado del negocio.

El modelo de negocio explica las bases de una organización e identifica como proporciona y capta valor, por lo tanto, es una herramienta donde facilita la interpretación de la información y posteriormente ejecutar nuevas alternativas estratégicas de la mejor manera. Para describir un modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2011).

#### *3.2.1.1 Segmento de mercado.*

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011) el segmento de mercado es el primer módulo en trabajar, consiste en identificar los principales grupos de interés a los que estará enfocado el proyecto, por lo tanto, son los clientes potenciales de la nueva línea de productos químicos de SMACH. La satisfacción de los clientes se puede dividir en diferentes segmentos, por diferentes canales de distribución, tipo de relación, índice de rentabilidad y disponibilidad de liquidez.

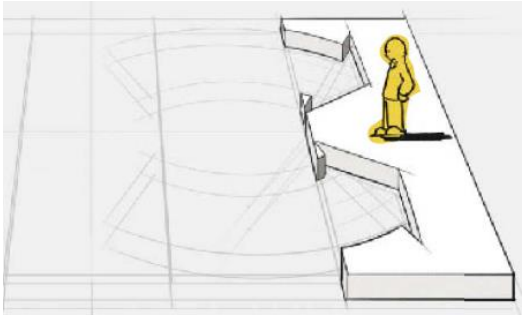


**Figura 8.** Segmento de mercado.
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 20)

La nueva línea de productos químicos de limpieza y desinfección de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. está destinada para operar en función de las necesidades del segmento institucional, conformado por hogares, restaurantes, hoteles, hospitales y empresas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

| LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | **Segmentos de Mercado** |
| | | | | Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**Figura 9.** Segmento de mercado

*3.2.1.2 Propuesta de valor.*

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor hace referencia a los productos y servicios que aportan valor a un segmento de mercado determinado, por lo tanto, se entiende que la propuesta de valor es la ventaja creada por una empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades del segmento de mercado establecido.

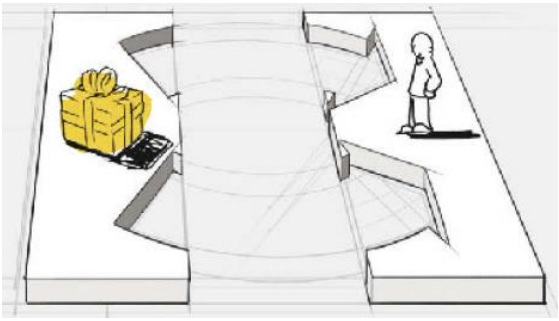


**Figura 10.** Propuesta de valor
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 22)

La propuesta de valor se divide en dos tipos, la primera se basa en la innovación, consiste en la elaboración de nuevos productos o servicios y la segunda se enfoca en agregar algún valor adicional a la propuesta de valor ya existente.

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. actualmente es una empresa innovadora que cuenta con productos biodegradables, eficientes y de alta tecnología, para el segmento industrial alimenticio. El presente plan está enfocado para dirigir la aplicación de los productos del segmento industrial al segmento institucional, con la elaboración de una nueva línea de productos en presentaciones pequeñas y a menor precio a diferencia de las que fabrica actualmente.

La propuesta de valor consiste en elaborar productos de limpieza y desinfección con alto rendimiento y efectividad para el segmento institucional, por lo tanto, SMART CHEMISTRY SMACH S. A. decidió crear diferentes categorías de productos, tales

como, desengrasantes de cocina, limpieza de baños, limpieza general de pisos, mesones, baños, equipos y paredes, limpieza de vajilla, limpieza personal y desinfección de alimentos y áreas, con el fin de cubrir las diferentes necesidades del cliente, con productos de mayor calidad, que permitan un mayor ahorro y al mismo tiempo cuiden del medio ambiente entre los cuales se mencionan a continuación.

Muchos restaurantes requieren un fuerte desengrasante de parrillas, se recomienda usar el producto RIMALKAN-SR 200 en presentación Galón de 5 Kg, para remover alquitrán, resinas de humo (hollín), grasas y proteínas. Remueve todo tipo de grasa animal y vegetal en la industria alimentaria (láctea, cárnica, procesamiento de vegetales, pescados y mariscos, etc.).

Se requiere un desinfectante de frutas y verduras que garantice el cuidado de los alimentos y que no requiera enjuague, por lo tanto, se propone la aplicación del producto DECITRON-L en presentación de Galón de 4.6 KG y Envase de 1 Litro, desinfectante, preservante, bactericida y fungicida sistémico de origen natural y de amplio espectro. Sanitizante concentrado especial para contacto directo con alimentos y no requiere enjuague. 100% biodegradable.

Otra categoría es la limpieza general de pisos, mesones, baños, equipos y paredes, donde el principal objetivo es limpiar y desinfectar en un solo paso, por lo que se propone el uso del producto TC CLEAN-SR 100 en presentación galón de 4,2 Kg, detergente espumante, alcalino con cloro, diseñado para limpiar con alta eficiencia superficies extremadamente sucias que soportan el cloro.

El lavado de platos y cristalería entra en otra categoría de lavavajilla, el producto recomendado es RIMALKAN-MANO RU en presentación galón de 3.8 KG, es un detergente espumante neutro y desengrasante, especialmente formulado para tareas de limpieza manual debido que es neutro con lo que no ataca los materiales. No tiene ningún olor o sabor residual. Trabaja en un amplio rango de pH y es compatible con todo tipo de materiales.

Limpieza de baños, el producto RIMACID-SR NEU en presentación de 4.6 Kg, debido a su composición de ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes, disuelve eficientemente las incrustaciones de sales minerales, así como también la suciedad de origen orgánico.

Finalmente se encuentra la última categoría enfocada a la limpieza personal, SANOHOL-SP en presentación de 3.2 Kg, alcohol potable al 70%, SOAPH-M en presentación de 4 Kg, jabón líquido biodegradable para manos y SANITH-ALOE en presentación de 3.2 Kg, gel desinfectante de manos formulado con aloe vera.




**Figura 11.** Presentación de galón

| LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Propuesta de Valor** | | **Segmentos de Mercado** |
| | | Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante. | | Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas |
| | | | | |
| | | | | |

**Figura 12.** Propuesta de valor.

### *3.2.1.3 Canales de distribución.*

Según Osterwalder y Pigneur (2011), el bloque de canales es la correcta manera de comunicación de una empresa con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y ofrecer una propuesta de valor. Los canales se dividen en la comunicación, distribución, y venta donde se establece la nueva relación entre el cliente y la empresa, dichos canales se ejecutan por diferentes funciones, como dar a conocer el producto de la empresa, identificar la propuesta de valor, permitir que los clientes compren productos en base a su necesidad y ofrecer un servicio de atención postventa.

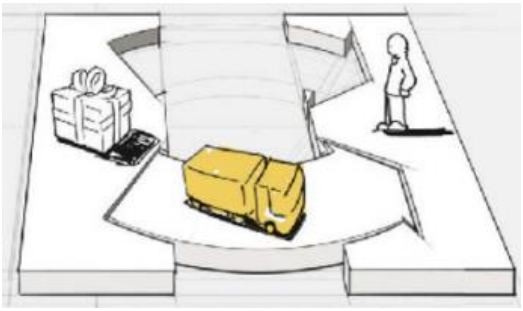


**Figura 13.** Canales de distribución
**Fuente: (**Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 29)

Los tipos de canales en la nueva línea de productos de SMACH serán por medio de las redes sociales y página web de la empresa con el fin de lograr un mayor alcance en el mercado, adicionalmente se cuenta con el apoyo del equipo comercial, quienes brindan una asesoría personalizada en base a las necesidades del cliente; y finalmente, está la distribución, donde la empresa cuenta con sus propios vehículos, por lo tanto, tiene la capacidad de brindar su propia logística.

| LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Propuesta de Valor** | | **Segmentos de Mercado** |
| | | Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante. | **Canal**<br><br>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia. | Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas |

**Figura 14.** Canal

*3.2.1.4 Relación con clientes.*

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), en este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, cabe mencionar que la organización es quien define el tipo de relación que necesita. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en captación de clientes, fidelización de clientes y Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En la actualidad la relación que forma SMACH con el cliente es un elemento fundamental en la negociación, puesto que tiene gran influencia en dos variables, el tipo de comunicación y la información que puede manejar el equipo comercial y en base a dichas variables poder tomar la decisión correcta o adaptar una nueva estrategia según la situación del cliente; adicionalmente se cuenta con un servicio postventa que brinda seguimiento personalizado donde se indica el ahorrar en tiempo, recursos y se plantean nuevos proyectos para el beneficio del cliente.

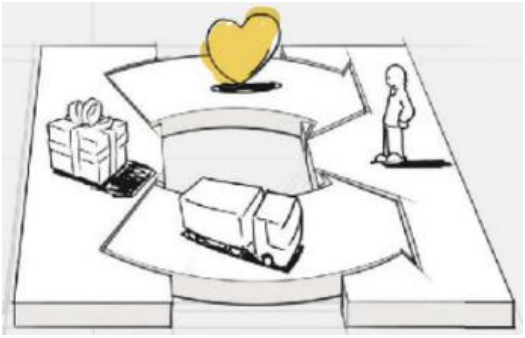


**Figura 15.** Relación con los clientes
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág.31)

Entre los factores ya mencionados se puede lograr una relación saludable con los clientes, pero también se debe de lograr la fidelidad de dichos clientes, para ello se cuenta con diversas estrategias como la entrega de equipos en comodato, seguimiento personalizado, tiempo de entrega, capacitación sobre el uso adecuado del químico para un mayor beneficio en el cliente, control de Stock, servicio de distribución, y acceso a crédito según el consumo y requerimiento del cliente.

**Comentado [SMDA1]:** Preguntar si esto aplica para el segmento institucional.

| LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Propuesta de Valor** | **Relaciones con los clientes** | **Segmentos de Mercado** |
| | | Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas: RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos: DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla: RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies: TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños: RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona: Alcohol al 70% y Gel desinfectante. | Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito | Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas |
| | | | **Canal** | |
| | | | Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia. | |

**Figura 16.** Relaciones con los clientes

### *3.2.1.5 Fuentes de ingreso*

Continuando con el siguiente modulo según Osterwalder y Pigneur (2011) se encuentra las fuentes de ingreso, el presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos, a los ingresos). Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

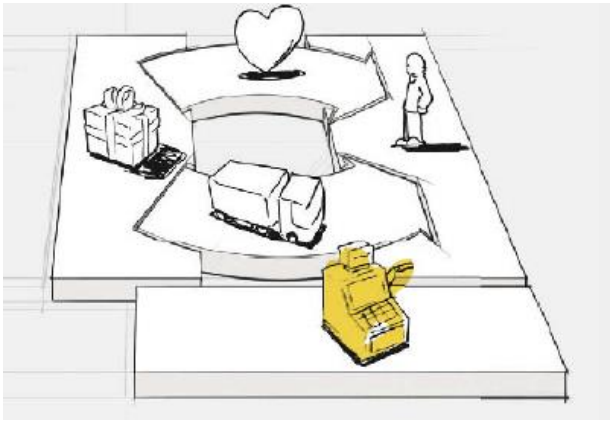


**Figura 17.** Fuentes de ingresos
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 33)

Para SMART CHEMISTRY SMACH S. A. se determina como única fuente de ingresos la venta de cada uno de los productos en sus diferentes categorías que constan en la propuesta de valor.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Propuesta de Valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td>Segmentos de Mercado</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td><td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td><td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td></tr>
<tr><td></td><td>Canal</td></tr>
<tr><td></td><td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Fuentes de ingreso</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 18.** Fuentes de ingreso

*3.2.1.6 Recursos Clave*

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los recursos clave son todos aquellos recursos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio, los cuales permiten que la empresa pueda crear y ofrecer un producto de valor, para así tener una aceptación en el mercado, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos, dichos recursos clave varían según el modelo de negocio. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además estos se pueden obtener por alquiler, por medio de socios clave o en propiedad.

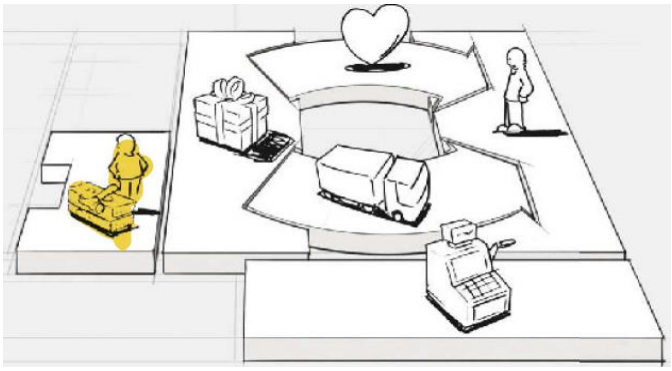


**Figura 19.** Recursos claves
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 37)

Continuando con la nueva línea de productos de SMART CHEMSITRY SMACH S.A., se determina que el principal recurso clave, es la maquinaria adquirida para el envasado en masa de cantidades de 0.500 Kg hasta 4.2 Kg, equipo para automatizar la etiquetación y codificación del producto, el personal de producción que supervise, planifique y organice la fabricación y finalmente se tiene los vehículos para la logística de cada cliente.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><td></td><td></td><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td><td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td><td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td></tr>
<tr><td>Recursos Claves</td><td>Canal</td></tr>
<tr><td>Maquinaria<br>Materia prima<br>Recurso humano<br>Vehículos</td><td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Fuentes de ingreso</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 20.** Recurso claves

*3.2.1.7 Actividades Claves.*

Para Osterwalder y Pigneur (2011), las actividades claves hacen referencia a las acciones más importantes que debe tener la empresa para lograr que funcione su modelo de negocio y tener éxito. Como los recursos claves, estas actividades son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos; de la misma manera varían según el modelo de negocio.

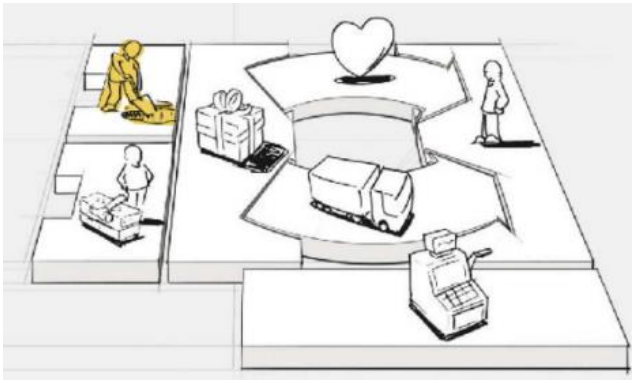


**Figura 21.** Actividades claves

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 39)

Se considera como actividades claves para la implementación de la nueva línea de productos el proceso de producción con el departamento de calidad, la gestión de ventas con el seguimiento actualizado de la plataforma de la empresa, además se realiza la planificación de rutas para brindar a todos los clientes el servicio de logística y finalmente la elaboración de campañas agresivas de marketing por medio de redes sociales.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><td></td><td>Actividades Claves</td><td>Propuesta de Valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td>Segmentos de Mercado</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>Proceso productivo<br>Gestión de venta<br>Marketing<br>Servicio de logística</td><td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td><td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td><td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td></tr>
<tr><td>Recursos Claves</td><td>Canal</td></tr>
<tr><td>Maquinaria<br>Materia prima<br>Recurso humano<br>Vehículos</td><td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Fuentes de ingreso</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 22.** Actividades claves

*3.2.1.8 Asociaciones claves.*

Para Osterwalder y Pigneur (2011), en esta parte de modelo de negocio se lleva a cabo la descripción de la red de proveedores y socios que contribuyen al correcto funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean asociaciones con otras para optimizar y mejorar el rendimiento de la empresa, ya sea con la reducción de riesgo o con la adquisición de recursos. Por ende, se ha creado distintos tipos de asociaciones ya sean Alianzas estratégicas, Relaciones cliente-proveedor entre otras.

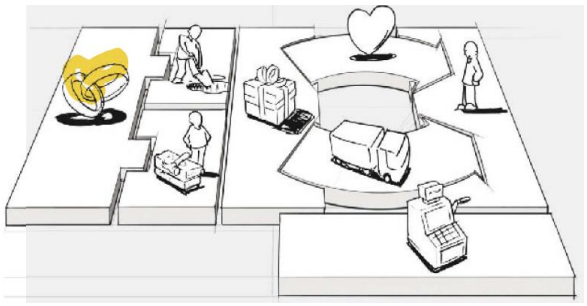


**Figura 23.** Asociaciones claves
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 41

Para la implementación de la nueva línea de productos se determinó que los proveedores de materia prima son las principales entidades en el proyecto, la empresa actualmente cuenta con 27 proveedores, de los cuales los más importantes son, Rhenania S.A. proveedor de envases de Galón rectangular blanco de 4000ml, tapa galón rectangular blanca, liner 38 especial y tapón universal natural, “Toptrading” proveedor de Peróxido de hidrogeno, Ac. Acético, Ac. Fosfórico y Ac. Nítrico, “Quimpac Cia. Ltda.” proveedor hipoclorito de sodio, NaOH y finalmente a “Azumito” proveedor de etiquetas para la fabricación de productos institucionales.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Claves</th><th>Actividades Claves</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td rowspan="3">Proveedores de materia prima:<br><br>Rhenania S.A.<br>Rhenania S.A.<br>Quimpac Cia. Ltda<br>Azumito</td>
<td>Proceso productivo<br>Gestión de venta<br>Marketing<br>Servicio de logística</td>
<td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas: RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos: DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla: RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies: TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños: RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona: Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td>
<td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td>
<td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td>
</tr>
<tr><td>Recursos Claves</td><td>Canal</td></tr>
<tr><td>Maquinaria<br>Materia prima<br>Recurso humano<br>Vehículos</td><td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Fuentes de ingreso</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 24.** Asociaciones claves

### *3.2.1.9 Estructura de costos.*

Finalmente se encuentra el módulo de estructura de costos, donde Osterwalder y Pigneur (2011), señala que está diseñado para describir los todos los costos en los que se incurre el modelo de negocio para la nueva línea de productos. En términos generales inicia con la fabricación del producto continua en la venta y finaliza en la relación postventa. El cálculo de dichos costos se realiza en función de los recursos claves, las actividades clave y las asociaciones clave por lo que es fundamental una correcta elección de dichos recursos.

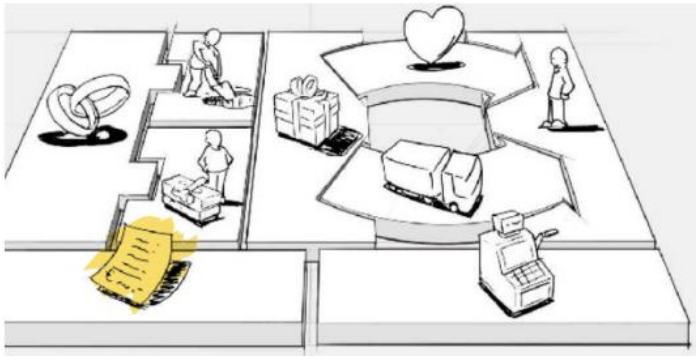


**Figura 25.** Estructura de costos
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág p. 43)

La nueva línea de SMACH cuenta con una estructura de costos fijos y variables que garantizan su propuesta de valor en el mercado. Dentro de los costos fijos se encuentran el arriendo de las instalaciones y los seguros de la planta con sus equipos, a diferencia de los variables que cambian por el volumen de producción, en dichos costos se encuentran los costos indirectos de producción, el precio de la materia prima, pago de servicios básicos, mano de obra, productos de embalaje y depreciación.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Claves</th><th>Actividades Claves</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td rowspan="3">Proveedores de materia prima:<br><br>Rhenania S.A.<br>Rhenania S.A.<br>Quimpac Cia. Ltda<br>Azumito</td>
<td>Proceso productivo<br>Gestión de venta<br>Marketing<br>Servicio de logística</td>
<td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas: RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos: DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla: RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies: TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños: RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona: Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td>
<td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td>
<td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td>
</tr>
<tr><th>Recursos Claves</th><th>Canal</th></tr>
<tr>
<td>Maquinaria<br>Materia prima<br>Recurso humano<br>Vehículos</td>
<td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Estructura costos</th><th colspan="2">Fuentes de ingreso</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos Fijo (Arriendo y seguros).<br>Costos Variables ( precio de materia prima, CIF, depreciación mano de obra, servicios básicos, entre otros).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 26.** Estructura de costos

*3.2.1.10 Lienzo de modelo de negocio.*

Osterwalder y Pigneur (2011), definió el lienzo de modelo de negocio como una herramienta semejante al lienzo de un pintor, donde su principal objetivo era plantear un modelo de negocio nuevo o existente.

Para la elaboración de la nueva línea de productos de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. se plantea el siguiente lienzo.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Claves</th><th>Actividades Claves</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td rowspan="3">Proveedores de materia prima:<br><br>Rhenania S.A.<br>Rhenania S.A.<br>Quimpac Cia. Ltda<br>Azumito</td>
<td>Proceso productivo<br>Gestión de venta<br>Marketing<br>Servicio de logística</td>
<td rowspan="3">Productos económicos, biodegradables, eficientes y con diferente tecnología:<br><br>- Desengrasante de parrillas:<br>RIMALKAN-SR 200: Altamente alcalino.<br><br>- Desinfectante de alimentos:<br>DECITRON-L: Ácidos orgánicos.<br><br>-Lavavajilla:<br>RIMALKAN-MANO RU: detergente y desengrasante neutro.<br><br>- Limpieza de superficies:<br>TC CLEAN-SR 100: Detergente alcalino clorado.<br><br>- Limpieza de baños:<br>RIMACID-SR NEU: ácido fosfórico, surfactantes y solubilizantes<br><br>-Limpieza persona:<br>Alcohol al 70% y Gel desinfectante.</td>
<td>Asesoramiento personal<br>Equipos en comodato<br>Pruebas gratuitas<br>Control de stock<br>Capacitación<br>Acceso a crédito</td>
<td rowspan="3">Hogares<br>Restaurantes<br>Hoteles<br>Hospitales<br>Oficinas</td>
</tr>
<tr><th>Recursos Claves</th><th>Canal</th></tr>
<tr>
<td>Maquinaria<br>Materia prima<br>Recurso humano<br>Vehículos</td>
<td>Equipo comercial.<br>Pagina Web.<br>Logística propia.</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Estructura costos</th><th colspan="2">Fuentes de ingreso</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos Fijo (Arriendo y seguros).<br>Costos Variables ( precio de materia prima, CIF, depreciación mano de obra, servicios básicos, entre otros).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de mercadería.</td></tr>
</table>

**Figura 27.** Lienzo de modelo de negoio

### *3.2.2 Formulación Estratégica*

#### *3.2.2.1 Misión.*

La misión tiene como objetivo describir el propósito y el negocio actual de la empresa, por medio de las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson, 2011).

La misión de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. consiste en contribuir a crear un mundo más limpio, seguro y sostenible, con higiene de alta tecnología, protegiendo a las personas e industrias.

#### *3.2.2.2 Visión.*

La visión de una organización consiste en definir los objetivos o aspiraciones a largo plazo de los directivos para para la organización mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio (Thompson, 2011).

La visión de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. consiste en ser el líder y referente regional en soluciones de higiene, asegurando la más alta calidad en seguridad e inocuidad alimentaria a lo largo de toda la cadena de valor, preservando el medioambiente y protegiendo la salud de las personas.

#### *3.2.2.3 Valores de la empresa.*

Los valores de una empresa manifiestan el correcto comportamiento de directivos y colaboradores, es decir la forma correcta de hacer negocios y qué tipo de organización deben construir, con el fin de cumplir la misión propuesta (Hill & Jones, 2011).

Los valores de SMACH son:

**Ética, honestidad y autocrítica:** Fomentar en el ambiente interno y externo de la organización relaciones saludables y transparentes para conformar un ambiente amigable para un correcto desarrollo.

**Flexibilidad**: Siempre tener la mente abierta a los cambios y a las nuevas tendencias y tecnologías.

**Calidad:** Cumplir con los requisitos de nuestros clientes y normas establecidas con el fin de garantizar cada uno de nuestros productos y servicios.

**Satisfacción:** Nuestros clientes son nuestra meta diaria. Todos los emprendimientos son tratados con la misma prioridad, para nosotros no existen "clientes pequeños".

**Compromiso:** SMACH está completamente comprometido con lograr la calidad, satisfacción y expectativas de cada uno de nuestros clientes.

**Respeto:** Aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las del medio ambiente.

**Equidad:** Otorgar a todos sus clientes la misma calidad de productos y servicios.

**Responsabilidad:** Para capacitar al personal técnico de nuestros clientes en el uso adecuado de nuestros productos y con la fabricación de productos biodegradables para el cuidado del medio ambiente.

**Puntualidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado.

#### *3.2.2.4 FODA.*

El análisis FODA es una herramienta empleada para definir la situación de la empresa mediante diferentes factores tanto internos como externos, tales como, las oportunidades que puede tener en el mercado, los riegos que pueden ser amenazas, las fortalezas que tiene la empresa para ser más competitiva y las debilidades para encontrar puntos de mejora y convertirlas en un plan estratégico. (Thompson, 2011).

A continuación, se presenta la matriz FODA.

| FODA | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| | O. 1 Cada empresa establece un proceso de control y sanitización que debe de ser garantizado y Smart Chemistry Smach S.A. diseña productos que contribuyan con el cumplimiento de dichas normas.<br>O. 2 La reducción del indicador Riesgo país fomenta la nueva inversión tanto extranjera como interna.<br>O. 3 El nivel de consumo en hogares, restaurantes y hoteles aumento en los productos de consumo masivo.<br>o. 4 El banco central del Ecuador estima que para el 2022 y 2023 tendrá un incremento en el PIB y uno de los más desarrollados en Latinoamérica.<br>O. 5 El cambio de gobierno da apertura a mayor inversión en un ambiente estable tanto político como legal.<br>0. 6 Debido a las diferentes situaciones que el mundo está viviendo como ejemplo, la pandemia, desastres ecológicos y cambios ambientales, los hábitos del consumidor, proveedores y fabricantes han optado por adquirir productos amigables con el ambiente. | A. 1 El incremento de los precios por fletes marítimos provoca la escasez de materia prima y el alza de los precios para el consumidor.<br>A. 2 El gobierno actual no puede brindar seguridad a sus ciudadanos, Ecuador registra altos índices de violencia e inseguridad, por ejemplo, los negocios sufren constantes asaltos.<br>A. 3 Existe un porcentaje de inquietud por las refirmas legales ya que el presidente no puede acordar una relación de negociación con la asamblea con el fin de proponer mejoras en la estructura legal.<br>A. 4 El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y la incertidumbre de futuro que depara a provocado inestabilidad a nivel mundial.<br>A. 5 El Ecuador tiene una tasa de desempleo de 5.4% según estadísticas del boletín de empleo del INEN 2022. A pesar del incremento en relación al año 2021 de 4.1%, se dio el incremento del sueldo básico. |
| **Fortalezas** | **Estrategias OFENSIVAS** | **Estrategias DEFENSIVAS** |
| F. 1 Smart Chemistry cuenta con un equipo para el desarrollo de nuevos productos en función a las nuevas tecnologías y necesidad del consumidor.<br>F. 2 Cuenta con una planta con plena capacidad de producción para el sector industrial e institucional.<br>F. 3 El equipo comercial maneja adecuadamente las normas de seguridad, calidad y sanitización que debe de cumplir los clientes.<br>F. 4 Los productos ayudan a fomentar el ahorro y el cuidado tanto para el consumidor como para el medio ambiente.<br>F. 5 Los productos de Smart Chemistry Smach cuentan con certificados distintos certificados de calidad que ayudan a la apertura e ingreso en nuevos sectores.<br>F. 6 El nuevo producto de SMACH reducirá el consumo de productos de limpieza en las empresas pertenecientes al sector institucional. | 1 Abastecer la demanda de consumo de productos en el segmento institucional.<br>2 Creación de nuevos productos y presentaciones para distintos tipos de consumo.<br>3 Elaborar promociones para distintos clientes por diferentes medios. | 1 Planificar los posibles consumos y proponer diferentes materias prima o productos.<br>2 Poner en funcionamiento la maquinaria disponible en planta.<br>3 Capacitar al equipo comercial para entender a nuevos segmentos. |
| **Debilidades** | **Estrategias REORIENTACIÓN** | **Estrategias SUPERVIVENCIA** |
| D. 1 No existe fidelidad de clientes puesto que se ha cambiado los precios por las diferentes crisis en el mercado.<br>D. 2 La empresa tiene empresas de alta competitividad tanto en calidad como en precios, por lo que actualmente esta perdiendo clientes por dichos precios.<br>D. 3 El poder de negociación de los proveedores es alto al ser los únicos que disponen de materia prima.<br>D. 4 La toma de decisiones se esta viendo afectada por la inestabilidad en el mercado y en los costos de producción.<br>D. 5 Los colaboradores no son motivados por los logros y tareas diario en los distintos procesos de la planta.<br>D. 6 Cada departamento tanto productivo como financiero carece de una planificación que pueda hacer más efectiva y eficiente a la empresa. | 1 Diseñar nuevos procesos que incrementen la efectividad de la empresa.<br>2 Analizar el uso de los equipos para una mejor calibración.<br>3 Proponer diferentes formas de motivación a los departamentos de SMACH. | 1 Planificar estrategias para incrementar la fidelidad de lo clientes de distintos sectores.<br>2 Definir factores claves de la competencia que puedan resultar como amenaza para Smart Chemistry Smach S.A.<br>3 Elaborar nuevas negociaciones con los proveedores de materia prima y de ser necesario buscar nuevos proveedores. |

**Figura 28.** Matriz FODA

*3.2.2.5 Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos consisten en plantear los resultados que una entidad desea alcanzar en un período de tiempo establecido; en dichos objetivos únicamente se enfoca en lo que desea lograr mas no, el cómo hacerlo. Es la primera etapa para dar origen a una estrategia (Castrillón Adriana, 2014).

- Posicionar a la nueva línea de productos en el segmento institucional.
- Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos.
- Diseñar las actividades del proceso de ventas para el segmento institucional.

*Estrategias específicas*

Las estrategias consisten en la manera eficiente de plantear las decisiones y acciones para establecer la productividad de la empresa en un lapso determinado de tiempo. Se basan en el análisis ambiental (interno y externo de la organización), la formulación e implementación, por lo tanto, es el estudio de las oportunidades y amenazas externas junto a las fortalezas y debilidades de la organización. Con la finalidad de ser más competitivos en el mercado (Wheelen & Hunger, 2007).

**Tabla 1.** Objetivos específicos

| OBJETIVO ESTRATEGICOS | ESTRATEGIAS |
|---|---|
| O.E.1. Posicionar a la nueva línea de productos en el segmento institucional. | E.1. Formular estrategias de producto y precio para el nuevo portafolio de productos. |
| O.E.2.Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos. | E.2. Formular estrategias de promoción y comunicación para la captación de posibles clientes en el segmento institucional. |
| O.E.3. Diseñar las actividades del proceso de ventas para el segmento institucional. | E.3. Elaborar un plan para el diseño de actividades del nuevo proceso de ventas. |

*Proyectos estratégicos.*

El análisis del entorno (interno y externo) de la organización y la selección de las estrategias apropiadas constituyen la formulación de estrategias, ahora se debe de implementar dichas estrategias mediante planes (proyectos estratégicos), donde se especifica las acciones congruentes con las estrategias de la organización; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); fijar objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización (Hill & Jones, 2011).

**Tabla 2.** Propuesta de proyectos

| OBJETIVO ESPECIFICOS | ESTRATEGIAS | PROYECTOS |
|---|---|---|
| O.E.1. Posicionar a la nueva línea de productos en el segmento institucional. | E.1. Formular estrategias de producto y precio para el nuevo portafolio de productos. | P.1. Plan de lanzamiento de la nueva línea de productos. |
| O.E.2.Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos. | E.2. Formular estrategias de promoción y comunicación para la captación de posibles clientes en el segmento institucional. | P.2. Plan de captación de clientes. |
| O.E.3. Diseñar las actividades del proceso de ventas para el segmento institucional. | E.3. Elaborar un plan para el diseño de actividades del nuevo proceso de ventas. | P.3. Plan de diseño de actividades del proceso de ventas. |

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1**

**NOMBRE:** Plan de lanzamiento de la nueva línea de productos.

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto está enfocado a la apertura de un nuevo segmento de SMACH, gracias a una trayectoria de más de 20 años aportando diferentes productos innovadores, la empresa ha logrado posicionarse fuertemente en el segmento industrial.

SMACH busca introducir una nueva marca al mercado institucional por medio de la nueva línea de productos de alta calidad e innovación, a través de diferentes factores de marketing como presentación, cantidad, y medios de publicidad, en conjunto a nuevas estrategias de ventas, puesto que el mercado es fundamental la implementación de propuestas de promociones, descuentos y beneficios.

**OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.**

Posicionar a la nueva línea de productos en el segmento institucional.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.**

- Formular estrategias de producto y precio para el nuevo portafolio de productos.
- Formular estrategias enfocadas en el mejoramiento del producto para posibles clientes del segmento institucional.

Estrategias de producto

Para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, las personas responsables de la comercialización en la organización puedan diseñar las estrategias correctas relacionando las diferentes variables de la comercialización, por lo tanto, deben establecer la mezcla inteligente y adecuada entre precio, promoción, distribución y la calidad del producto ofertado. (Mejia, 2017).

Adicionalmente, es importante determinar el posicionamiento, como el lugar que puede ocupar un producto o servicio en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere dar a la empresa o marca, de

manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva en el mercado. (Salvador, 2009).




**Figura 29.** Variaciones del logo

**ESTRATEGIA:**

Formular estrategias enfocadas en el mejoramiento del producto para posibles clientes del segmento institucional.

**ACTIVIDADES:**

Representar a la empresa como marca mediante la adaptación de logo a la nueva línea de productos, con la finalidad de ganar posicionamiento en el nuevo segmento. A continuación, se presenta las nuevas variaciones:

Se propone rediseñar las herramientas que ocupa actualmente SMACH para la promoción de sus productos, consiste en cambiar las fichas técnicas y de seguridad de los productos por una nueva ficha de uso donde su contenido será el atributo más importante para la venta. La ficha de uso contendrá diferentes tipos de información, por ejemplo: el método de aplicación, dosificación recomendada, características principales, seguridad del producto, duración y los accesorios que pueden ayudar a la limpieza. A continuación, se presenta la nueva ficha:




**Figura 30.** Ficha de uso

A diferencia del segmento industrial donde la etiqueta contiene diferentes tipos de información se propone elaborar una nueva presentación de etiquetas enfocando el

producto al segmento institucional, donde su principal objetivo es promocionar la marca SMACH en presentación de 600 ml y de galón. A continuación, se presenta la etiqueta del segmento industrial:

A continuación, se detalla las presentaciones del segmento institucional y la nueva presentación institucional.




**Figura 31.** Presentación industrial

Se plantea la elaboración de nuevos diseños de artes y de un catálogo dividido por las diferentes categorías mencionadas anteriormente en el modelamiento de negocio, adicionalmente, el catálogo será subido a los servidores de la empresa con el propósito de vincular las fichas de uso, así se dará mayor acceso al cliente permitiendo explicar de forma sencilla y clara el uso y beneficio de los productos de SMACH a cualquier momento.




**Figura 32.** Presentación institucional

A continuación, se presenta el nuevo catálogo:




**Figura 33.** Catálogo

A continuación, se presenta los diferentes tipos de artes:




**Figura 34.** Propuestas de publicidad

A continuación, se presenta la cinta de embalaje:




**Figura 35.** Propuestas de publicidad

A continuación, se presenta la tarjeta de entrega de producto:




**Figura 36.** Iniciativa Ecofriendly

Se propone diseñar campañas agresivas de publicidad por medio de redes sociales mediante las siguientes actividades:

- Elaborar cronograma de publicación basado en el calendario festivo, además, se promocionará la marca una vez a la semana mediante diferentes publicaciones de artes, con la finalidad de tener mayor presencia en redes sociales y fomentar la confianza de los posibles consumidores al momento de encontrar la marca en internet.

- Promocionar la marca mediante publicaciones adaptadas a las diferentes tendencias del momento, por ejemplo, los partidos de la selección ecuatoriana de futbol junto a los cuidados y beneficio que puede brindar los productos de SMACH en esta situación.

A continuación, se presenta el arte de publicidad.




**Figura 37.** Propuesta de publicación

- Proponer a los clientes una colaboración estratégica entre aliados, con el objetivo de tener mayor alcance en la promoción de la marca, por ejemplo, SMART CHEMISTRY SMACH S. A. en el segmento de bebidas tiene como clientes a la mayoría de las cerveceras artesanales del Distrito Metropolitano de Quito, se propone realizar una colaboración donde se pueda acordar el reconocimiento la marca SMACH en las partes más visibles de los negocios tales como mesas, entradas, baños etc.

- Se plantea promocionar la marca por medio de diferentes canales digitales tales como Facebook Ads, Google Ads, Instagram Ads y YouTube con el objetivo de lograr un mayor alcance de la marca y el valor competitivo que ofrece al posible consumidor.

- Realizar concursos por medio de diferentes redes sociales, los usuarios que tengan mayor participación en dicho concurso, serán los ganadores del premio publicitado al inicio del concurso.

- Brindar información de calidad y tips de limpieza por diferentes medios de comunicación, con la finalidad de asemejar al uso de los productos de SMACH y el beneficio que aportar a la solución del problema. Por ejemplo:

  *Información de calidad:*

  - En la actualidad la mayoría de las personas emplean un proceso tradicional de limpieza sin saber que pueden reducir su esfuerzo o costo por medio de varios factores tales como la temperatura, tiempo de contacto, acción mecánica y concentración del producto.

  Tipos de limpieza:

  - A menudo los consumidores desconocen la diferencia entre una limpieza profunda o diaria y una desinfección. Se propone enfatizar la importancia de la limpieza y el beneficio que trae al negocio del posible cliente por medio de la marca SMACH.

Tipos de contaminación y suciedad:

- La mayoría de las ocasiones las personas asumen que están limpiando cuando se remueve o se quita la suciedad de una zona específica, puede que la suciedad visualmente haya desaparecido, pero la situación es completamente diferente, puesto que sin una correcta limpieza y desinfección con un método adecuado se crea una mayor suciedad o contaminación, esto es debido a los diferentes tipos de contaminación o suciedad que existen. Se propone brindar información técnica por parte de SMACH sobre la contaminación y suciedad que se debe de evitar en las diferentes áreas de trabajo, el ejemplo más común es la contaminación cruzada donde el cliente asume que está realizando una correcta limpieza, pero en realidad está aumentando la contaminación y dañando el producto utilizado.

**RESPONSABLE.**

Las personas responsables del proyecto serán la gerencia y jefa de marketing, con la aprobación y control del proceso de venta y el equipo comercial con la implementación de la nueva propuesta.

**DURACIÓN.**

El proyecto tendrá una duración de 12 meses.

**Tabla 3.** Plan de acción proyecto 1

| PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 1 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DURACIÓN** | 12 meses | | | | | | | | |
| **OBJETIVO ESPECÍFICO** | Posicionar a la nueva línea de productos en el segmento institucional. | | | | | | | | |
| **PROYECTO** | Plan de lanzamiento de la nueva línea de productos. | | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | **Formular estrategias de producto y precio para el nuevo portafolio de productos.** | | | | | | | | |
| **No.** | **ACTIVIDAD** | **ALCANCE** | **DURACIÓN** | **RESPONSABLE** | **INDICADOR DE ÉXITO** | **RECURSOS** | | **PRESUPUESTO** | |
| | | | | | | **HAMANOS** | **TECNOL.** | | |
| **1** | Representar a la empresa mediante la adaptación del logo a la nueva línea de productos | Diseño grafico | 12 días | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de personas que reconocen el logo | Jefe de Marketing | Equipo de computo | **$** | **40.00** |
| **2** | Campañas agresivas de publicidad por redes sociales. | Diseño grafico | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de nuevos clientes | Jefe de Marketing | Equipo de computo | **$** | **1,000.00** |
| **3** | Brindar información de calidad por diferentes medios asemejando al uso de los productos de SMACH. | Jefe de Marketing / Asesores | 36 días | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | Tráfico de personas en nuestras redes y página oficial. | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de computo | **$** | **-** |
| **4** | Colaboraciones de co-marketing para promocionar la marca / Venta cruzada para nuevos | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # socios estratégicos | Jefe de Marketing | Equipo de computo | **$** | **-** |

**Tabla 3.** (Continuación)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **5** | Diseño de fichas de usos de productos | Diseño gráfico | 5 días | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | Porcentaje de ganancia sobre la venta. | Supervisor y asesor de ventas. | Equipo de cómputo, productos de muestra y vehículos. | **$** | **50.00** |
| **6** | Elaboración un nuevo catálogo de productos. | Diseño gráfico | 5 días | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de nuevos clientes atraídos | Gerencia y jefa de marketing | Equipo de cómputo. | **$** | **60.00** |
| **7** | Creación artes de productos. | Diseño gráfico | 5 días | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de despachos / # de rutas en el día. | Supervisor y asesor de ventas. | Equipo de cómputo y vehículos. | **$** | **45.00** |
| **8** | Elaboración de artes de beneficios. | Diseño gráfico | 5 días | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | Monto de la venta en kilos y dólares. | Asesor de ventas y departamento financiero. | Equipo de cómputo. | **$** | **45.00** |
| | | | | | **PRESUPUESTO TOTAL** | | | **$** | **1,240.00** |

**PROYECTO ESTRATÉGICO 2**

**NOMBRE:** Plan de captación de clientes.

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto está enfocado a la captación de clientes, actualmente SMART CHEMISTRY SMACH S. A. cuenta con una cartera de más de 200 prospectos en el segmento industrial, entre alimentos, bebidas, del mar, lácteos y otros, en ocasiones la empresa se encontraba con posibles prospectos que necesitaban productos en presentación de menor tamaño pero lamentablemente no disponían del producto pero si con la capacidad de producción, por otra parte, no tenía como objetivo un plan de crecimiento con la apertura de un nuevo segmento.

**OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.**

Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.**

- Formular estrategias de promoción y comunicación para la captación de posibles clientes en el segmento institucional.
- Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos.

**ESTRATEGIA:**

Implementar estrategias de venta y gestión para la captación de posibles clientes en el segmento institucional.

**ACTIVIDADES:**

Ventas y precios:

Ofertar los productos del segmento institucional con un precio superior al mínimo de venta establecido por gerencia.

Diseñar un programa de afiliados que puedan lograr un mayor alcance de publicidad en el mercado y lograr la venta de los productos de SMACH, de forma que por cada venta realizada por dichos afiliados ganen un porcentaje de comisión.

Se propone realizar la venta cruzada, donde se ofertará más productos o accesorios (UP SELLING & CROSS SELLING). Por ejemplo, la venta de un desengrasante puede estar acompañada por una espátula plástica diseñada para la limpieza.

Se plante elaborar videos demostrativos sobre la efectividad del producto de SMACH al momento de la limpieza en diferentes escenarios del segmento institucional, dichos videos ayudarán aumentar la confianza en los posibles clientes y generar un mayor posicionamiento de la marca.

Para organizaciones que tengan interés en brindar productos de limpieza con su propia marca se proponer el servicio de maquilación con el diseño de etiquetas genéricas, por ejemplo:

Etiqueta de envase de 600 ml:




**Figura 38.** Etiqueta envase del producto

Etiqueta genérica de galón:




**Figura 39.** Etiqueta genérica del producto

**ESTRATEGIA:**

Elaborar estrategias de promoción, descuento y beneficio para atraer nuevos clientes.

**ACTIVIDADES:**

Distribución:

SMACH cuenta con su propia logística a nivel nacional, por lo tanto, tiene la capacidad de brindar un servicio de abastecimiento con completa cobertura para las distintas sucursales del cliente.

Proponer el servicio de control de stock del cliente con la finalidad de realizar una programación de pedidos y tener el seguimiento de cliente postventa.

Establecer con el cliente el retorno de los envases utilizados en el siguiente despacho con la finalidad de evitar la contaminación y fomentar el cuidado del medio ambiente.

La presentación y tecnología de productos ayudan a proponer la reducción de stock en las sucursales del cliente, esto se debe a la correcta manipulación mediante las dosificaciones establecidas en las fichas de uso.




**Figura 40.** Recarga de producto

Promociones:

Elaborar la promoción 2X1 combinando dos productos diferentes, por ejemplo, un desengrasante con un detergente, dicha promoción se la elaborará según la necesidad del posible cliente.

Diseñar ofertas semanales, se debe escoger el producto sobrante del último lote vendido con la finalidad de elaborar una nueva oferta incluyendo un porcentaje de descuento, por

ejemplo, el producto que tuvo menor rotación en el anterior mes tendrá un porcentaje de descuento establecido por gerencia, la estrategia ayudará a aumentar las ventas y la rotación del activo.

Se plantea brindar muestras gratuitas, es decir, por la compra del producto se obsequia una muestra de 200 ml de un producto de distinta categoría o un paño diseñado para una limpieza específica.

En la compra de galones que la cantidad llegue hasta 16 kilos en producto se propone brindar una caneca de 20 kilos adicionando una válvula para su fácil manipulación.

Elaborar descuentos de productos ofertados en campañas de Marketing o ferias que tengan participación SMART CHEMISTRY SMACH S. A.

Descuentos:

Si el potencial cliente acepta cumplir con el retorno de envases, a partir de la cuarta compra puede acceder al descuento del envase, donde únicamente se facturará el precio del producto más no el del envase.

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. actualmente no cuenta con clientes en el segmento institucional, por ende, se propone fomentar las ventas de los nuevos productos con el 20% de descuento a los primeros clientes de la nueva línea de SMACH.

SMACH constantemente participa en ferias de alimentos, salud, limpieza, bebidas entre otras, se propone crear una base de datos donde los participantes que se acerquen por información de SMACH se registren y cuando se consideren posibles clientes, puedan acceder a descuentos especiales por el contacto en dicha feria, el descuento debe ser establecido por gerencia.

Realizar alianzas estratégicas con los clientes actuales del segmento de bebidas y alimentos, estableciendo un acuerdo basado en la compra de los productos de nuestros clientes y el acceso al 10% de descuento en los productos de la nueva línea institucional de SMACH.

**ESTRATEGIA:**

Diseñar e implementar estrategias de comunicación y gestión para la captación de posibles clientes en el segmento institucional.

**ACTIVIDADES:**

Identificar las principales necesidades de los posibles clientes del segmento institucional, es decir, identificar los principales problemas de limpieza en hoteles, restaurantes, hospitales, oficinas y hogares.

Gestionar con el departamento de ventas la estrategia de captación de clientes institucionales para que el equipo comercial pueda coordinar y programar la visita de 15 potenciales clientes por mes, dicha visita puede ser realizada por los supervisores o asesores.

Solicitar referencias comerciales a clientes actuales con la finalidad de demostrar la calidad y seriedad del trabajo realizado, esto permitirá aumentar el nivel de confianza en la marca frente a los posibles clientes.

Los productos de SMACH cuentan con diferentes formas de garantizar su producto, a diferencia del segmento industrial donde el departamento de calidad realiza una contramuestra del producto enviado y la emisión del certificado de calidad del lote de producción, la línea de productos de limpieza instituciona garantizará el producto fabricado por medio de políticas de calidad y devolución de productos.

SMACH mantiene relaciones con diferentes organizaciones tanto nacionales como internacionales, dichas organizaciones registran a los negocios por el segmento al que pertenece, se plantea obtener dichas bases de datos con el objetivo de generar una base de posibles clientes del segmento institucional.

Como se mencionó en el nuevo proceso de venta el seguimiento al posible cliente durante y después de la venta tiene diferente enfoque, por lo que se propone realizar el seguimiento de gestión por parte de los supervisores y del departamento de Marketing por medio del uso de la plataforma CRM.

El departamento de Marketing será responsable de realizar, evaluar y controlar los indicadores de gestión, dichos indicadores se presentarán a gerencia cada dos semanas, con la finalidad de realizar una retroalimentación y evaluar el desempeño del área comercial.

Con la herramienta CRM es factible planificar y asignar la gestión que se puede realizar a futuro, por lo tanto, se propone anticipar la preparación de propuestas competitivas con la finalidad de poder participar en procesos de licitación en las fechas programadas en el CRM.

**RESPONSABLE.**

Las personas responsables del proyecto serán la gerencia y jefa de marketing con la aprobación y control del proceso de venta y el equipo comercial con la implementación de la nueva propuesta.

**DURACIÓN.**

El proyecto tendrá una duración de 12 meses.

**Tabla 4.** Plan de acción Proyecto 2

| PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 2 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DURACIÓN** | 12 meses | | | | | | | |
| **OBJETIVO INSTITUCIONAL** | Ampliar la cartera de clientes de SMACH por medio de la nueva línea de productos. | | | | | | | |
| **PROYECTO** | Plan de captación de clientes. | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | **Formular estrategias de promoción y comunicación para la captación de posibles clientes en el segmento institucional.** | | | | | | | |
| **No.** | **ACTIVIDAD** | **ALCANCE** | **DURACIÓN** | **RESPONSABLE** | **INDICADOR DE ÉXITO** | **RECURSOS** | | **PRESUPUESTO** |
| | | | | | | **HAMANOS** | **TECNOL.** | |
| **1** | Visitar 15 clientes por mes. | Jefe comercial, jefe de Marketing, supervisor de ventas, asesor de ventas. | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | Reporte de visitas | Jefe de Marketing | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$ 200.00** |
| **2** | Obtener referencias comerciales. | Supervisor de ventas. | 30 días | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de referencias comerciales. | Jefe de Marketing | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$ -** |
| **3** | Uso de base de datos de asociaciones. | Jefe de Marketing, | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de nuevos prospectos | Jefe de Marketing / jefe comercial | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$ -** |

**Tabla 4.** (Continuación)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **4** | Participar en procesos de licitación. | Supervisor y asesor de ventas. | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | Reporte de visitas, proceso de licitación. | Jefe de Marketing | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$** | **600.00** |
| **5** | Elaborar concursos para promocionar la marca. | Jefe de Marketing. | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de participantes | Supervisor y asesor de ventas. | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$** | **600.00** |
| **6** | Explicar el valor agregado y la responsabilidad de la empresa por diferentes canales. | Jefe de Marketing. | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de likes, # de publicaciones, visita de usuarios, tráfico de usuarios en las páginas de la empresa. | Gerencia y jefa de marketing | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$** | **400.00** |
| **7** | Diseñar un servicio específico para el cliente. | Jefe comercial. | 12 meses | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de clientes ganados. | Supervisor y asesor de ventas. | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$** | **-** |

**Tabla 4.** (Continuación)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **8** | Ser flexible y adaptarse a los nuevos cambios. | Jefe de Marketing. | 9 meses | Jefe de Marketing / jefe comercial / Gerencia | # de nuevas campañas en referencia a la empresa. | Asesor de ventas y departamento financiero. | Vehículo, productos de prueba, medios de comunicación, documentos equipo de cómputo. | **$** | **-** |
| **PRESUPUESTO TOTAL** | | | | | | | | **$** | **1,800.00** |

**PROYECTO ESTRATÉGICO 3**

**NOMBRE:** Plan de diseño de actividades del proceso de ventas.

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto está enfocado a realizar el análisis del proceso de ventas que maneja Smart Chesmitry Smach S.A. en el segmento industrial, con el fin de diseñar un nuevo proceso de venta para el funcionamiento de la nueva línea de productos dirigidos al segmento institucional.

Se busca analizar cada etapa del proceso de venta que SMACH actualmente está cursando, con la finalidad de brindar un nuevo enfoque de venta, puesto que ahora se tratará con un nuevo perfil de cliente. El nuevo proceso se diseñará para evitar inconvenientes con el cliente, partiendo desde el primer contacto hasta la entrega del producto y proponer un proceso más eficiente.

Es importante establecer la diferencia del nuevo enfoque en el equipo comercial, puesto que actualmente cuentan con vasta experiencia en el segmento industrial más no en el segmento institucional. Por ejemplo, los intereses y requisitos de un restaurante no serán los mismo a los de una organización dedicada al cultivo y venta de brócoli.

**OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.**

Diseñar las actividades del proceso de ventas para el segmento institucional.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.**

- Analizar el ciclo de venta actual de la empresa que está dirigido al segmento institucional.
- Formular todas las actividades que formarán parte del nuevo proceso de venta dirigido al segmento institucional.
- Capacitar al equipo comercial de SMACH para la atención de posibles clientes en el segmento institucional.

**ESTRATEGIAS:**

Analizar el ciclo de venta actual de la empresa que está dirigido al segmento institucional.

**ACTIVIDADES:**

*Proceso de venta segmento industrial:*

Actualmente el proceso de ventas está enfocado a cumplir los requerimientos de producción del sector industrial en los segmentos de bebidas, alimentos, lácteos, entre otros; dichos requerimientos se basan en una serie de parámetros establecidos por los departamentos de calidad del posible cliente, por ejemplo, se mide el porcentaje y tipo de ácidos, alcoholes, estabilizadores químicos, etc., que contenga el producto. SMACH para garantizar el cumplimiento de dichos parámetros optó por crear varios productos con diferentes formulaciones, pero que cumplan la misma función.

La cartera actual de clientes de SMACH tal como se vio en el poder de negociación de clientes está enfocado en el segmento industrial, los principales clientes son aquellos con estas características de mayor consumo.

Primer contacto con el cliente:

El equipo comercial es responsable de hacer el primer contacto con el posible cliente y este consiste en presentar el giro del negocio de SMART CHEMISTRY SMACH S. A. su especialización, el valor agregado y el ahorro que puede aportar con sus productos, adicionalmente, se presentan los certificados, permisos y premios, puesto que es indispensable poseer dichos documentos por los altos estándares de calidad que se deben cumplir en el segmento industrial.

El contacto se lo realiza mediante los canales de comunicación tradicionales: vía telefónica, correo institucional, Red LinkedIn o de forma presencial, de igual forma, tiene el propósito de encontrar a la persona responsable de la decisión de compra (Gerente general, departamento de calidad o compras).

Verificación de información:

Una vez realizado el primer contacto se debe continuar con el seguimiento de verificación de la información enviada al posible prospecto, dicha verificación se realiza por medio de una llamada telefónica y se ofrece programar una reunión.

Reunión:

Una vez programada la reunión, se presenta el equipo comercial con los departamentos de calidad y compras del potencial cliente, posteriormente, se elabora un diagnóstico sobre el proceso de limpieza que emplean actualmente y los problemas en las diferentes áreas de la planta, finalmente se propone de forma general los productos que son de posible interés para el cliente y de ser necesario un nuevo proceso de limpieza que beneficie al potencial cliente.

Primera propuesta:

Cuando el potencial cliente establece el proceso de producción que emplea, junto a los problemas y necesidades que enfrenta, se elabora un correo con la primera propuesta de SMACH, indicando los productos que aportan un beneficio y que cumplen con los requerimientos de calidad y se lo envía detallando concentración de uso, materias primas, fichas técnicas y de seguridad, para la revisión de los departamentos de calidad y compras.

Prueba y validación:

Con la propuesta enviada el equipo de ventas continúa coordinando la prueba de efectividad del producto, dicha prueba tiene la finalidad de ser validada por parte de los departamentos responsables y por parte de SMACH, elaborar el análisis de mejoras; en caso de que no funcione el producto, se realiza una nueva propuesta y se solicita una nueva prueba y validación.

La validación depende del giro de negocio del cliente puesto que cada uno tiene establecido su propio proceso, dicha validación generalmente es ejecutada por medio de diferentes métodos y equipos de sanitización, además dentro del proceso de validación se mide diferentes factores como: la carga orgánica, presencia de $CO_2$, presencia de minerales, carga de microorganismo, entre otras.

Informe de verificación:

El equipo comercial es responsable de elaborar un informe señalando el objetivo de las pruebas, antecedentes del cliente, métodos usados, concentraciones y otras condiciones, se evidencia el antes y después del uso de los productos de SMACH, finalmente se elabora las conclusiones, recomendaciones, y se realiza la oferta del producto para la revisión por parte de los departamentos de calidad y compras del potencial cliente.

Una vez verificado y aprobado los resultados del informe, empieza la etapa más competitiva del proceso, que es la negociación del precio.

Negociación de precios:

Después de la aceptación del producto el equipo comercial empieza negociaciones con el departamento de compras del posible prospecto; SMACH para ofertar un precio competitivo analiza diferentes factores, generalmente se basa en lo siguiente:

- Capacidad de compra.
- Volumen de compra.
- Tiempo de pedido.
- Ingreso de otros productos.
- Equipos en comodato.
- Formas de pago.
- Logística.

Cierre de venta:

Finalmente se espera la respuesta del posible cliente, si acepta la propuesta enviada se inicia la relación comercial y se podría concluir que es un cierre ganado, caso contrario que no acepte el precio o decida mantener su actual proveedor se determina como un cierre perdido por el lapso de un año o hasta que inicie un nuevo proceso de cambio de proveedor.

Para la venta de la nueva línea de productos institucionales de SMACH se propone diferentes etapas en el proceso de venta, puesto que, a diferencia del segmento industrial, no se requiere del cumplimento de diferentes parámetros de validación por parte de los departamentos de calidad como variaciones en el producto, fichas de seguridad o diferentes presentaciones, sino de un nuevo enfoque de venta donde los factores

principales del producto serán las presentaciones específicas, promociones, beneficios, ahorro, aspecto visual y resultados eficientes.

*Proceso de venta segmento institucional:*

El segmento institucional principalmente está conformado por hoteles, restaurantes, hospitales y oficinas, puede que los negocios tengan diferentes enfoques, pero generalmente comparten las mismas necesidades de limpieza, a diferencia del segmento industrial se propone crear diferentes categorías de limpieza con productos específicos que cumplan con la necesidad del posible cliente.

Etapa 1.- Prospección y calificación:

Identificación y generación de contactos: Consiste en la selección de empresas o personas que se apeguen al perfil de ventas institucionales y que tengan un potencial de compra, para ello se requiere la aplicación de herramientas enfocadas a la recopilación de datos por parte del departamento de Marketing, adicionalmente es importante establecer las características del producto a vender con la finalidad de reunir a los potenciales clientes.

Evaluación del contacto: En este paso se califica al prospecto por medio de los siguientes parámetros:

- Pertenecer al segmento institucional.
- Trayectoria del cliente.
- Poder de compra.
- Nivel de consumo.
- Disponibilidad al recibir al vendedor.

Clasificación de potencial cliente: Posterior a la evaluación mencionada, se deberá clasificar a los potenciales clientes en una base de datos según la calificación obtenida en

el paso anterior, con la finalidad de establecer el nivel de importancia y prioridad para SMACH.

Etapa 2.-Acercamiento previo:

Contacto cero del cliente: Antes de establecer el primer contacto con el cliente el equipo comercial y departamento de Marketing realizarán una pequeña investigación sobre el proceso actual de limpieza, la razón de uso, el interés en el proceso, la satisfacción y su opinión en los productos y formas de pago, con la finalidad de anticipar necesidades.

Acercamiento y propuesta de soluciones: Cuando el equipo comercial conoce las expectativas del cliente puede realizar un plan de venta enfocado a atender las necesidades y cumplir las expectativas del posible cliente. Por lo tanto, el equipo comercial puede continuar con el primer contacto con el potencial cliente por los canales de comunicación mencionados anteriormente en el proceso de ventas del segmento industrial, con la diferencia que puede anticipar su estrategia de venta y brindar la solución más efectiva al problema, junto a una demostración del producto.

Para planificar dicha estrategia y tener un acercamiento efectivo con el cliente se debe utilizar el material propuesto (catálogo, fichas de uso, artes, muestras, entre otros), puesto que reúne las características más importantes de los productos y convierte dicha información en atributos que generen ventas competitivas sobre la competencia directa de SMACH.

Manejo de objeciones: en este paso, el equipo comercial debe poseer completo manejo sobre la información del producto y la habilidad de manejar situaciones donde el cliente exprese dudas, miedos o pensamientos en forma de objeción sobre la efectividad del producto, este paso es sumamente importante puesto que puede determinar el éxito o fracaso en la venta.

Etapa 3.- Cierre de venta:

En esta etapa se realiza la evaluación interna de cada una de las etapas anteriores, si éstas fueron realizadas de forma correcta es posible que la venta del producto sea exitosa.

Negociación de precio: Al tener éxito en las etapas anteriores y con la aceptación del producto se debe animar al cliente a que se decida por la compra del producto. Para convencer al cliente se emplearán las estrategias de descuentos, promoción, producto, entre otras propuestas planteadas en el presente proyecto y enfatizar que el producto adquirido resolverá sus necesidades de manera más efectiva y cumplirá con las expectativas. En el caso de que la venta no se realice se deberá programar un nuevo acercamiento después de 6 o 12 meses según las condiciones del ambiente comercial.

Etapa 4.- Postventa:

Seguimiento: Siendo la última etapa del proceso de ventas, tiene el objetivo de confirmar la entrega y correcto funcionamiento del producto logrando la retención del cliente para que se realicen más ventas a futuro.

Evaluación: El cliente debe calificar la experiencia y atención del equipo comercial, para que la empresa realice una mejora continua y con ello generar nuevas ventas a futuro a corto, mediano y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de venta será distinto al que habitualmente trabaja el equipo comercial, por lo tanto, se propone capacitar a cada vendedor y supervisor con la finalidad de que puedan brindar un servicio y atención diferente de venta. Las habilidades para capacitar son:

- Atención al cliente.
- Servicio Postventa.
- Dominio del producto.

- Habilidades de comunicación.
- Habilidad de respuestas rápidas y efectivas.

**RESPONSABLE.**

Las personas responsables del proyecto serán la gerencia y jefa de marketing con la aprobación y control del proceso de venta y el equipo comercial con la implementación de la nueva propuesta.

**DURACIÓN.**

El proyecto tendrá una duración de 12 meses.

**Tabla 5.** Plan de acción proyecto 3

| PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 3 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DURACIÓN** | 6 meses | | | | | | | | |
| **OBJETIVO INSTITUCIONAL** | Diseñar las actividades del proceso de ventas para el segmento institucional. | | | | | | | | |
| **PROYECTO** | Plan de diseño de actividades del proceso de ventas. | | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | **Elaborar un plan para el diseño de actividades del nuevo proceso de ventas.** | | | | | | | | |
| **No.** | **ACTIVIDAD** | **ALCANCE** | **DURACIÓN** | **RESPONSABLE** | **INDICADOR DE ÉXITO** | **RECURSOS** | | **PRESUPUESTO** | |
| | | | | | | **HAMANOS** | **TECNOL.** | | |
| **1** | Levantamiento de proceso de ventas del segmento industrial. | ventas / Marketing | Un mes | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de actividades | Jefe de Marketing | Equipo de cómputo | **$** | - |
| **2** | Levantamiento de proceso de ventas para el segmento institucional. | ventas / Marketing | 5 días | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | # de actividades | Jefe de Marketing | Equipo de cómputo | **$** | - |
| **3** | Búsqueda y clasificación de posibles clientes. | ventas / Marketing | un mes | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | Base de datos | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | - |
| **4** | Investigación de métodos empleados en de limpieza empleados en el segmento institucional. | ventas / Marketing | 10 días | Jefe de Marketing / jefe Comercial / Gerente | Indicador de gestión | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | - |

**Tabla 5.** (Continuación)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **5** | Planificación de visitas para el equipo comercial. | ventas / Marketing | 5 días | Jefe de Marketing / jefe comercial | # de posibles visitas. | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | - |
| **6** | Acercamiento del equipo comercial. | ventas / Marketing | 6 meses | Jefe de Marketing / jefe comercial | # de visitas realizadas | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | - |
| **7** | Capacitación del equipo comercial. | ventas / Marketing / Psicóloga laboral | 3 días | Jefe de Marketing / jefe comercial / Psicóloga laboral | Evaluación de conocimientos | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | **240.00** |
| **8** | Estrategias postventa | ventas / Marketing | 10 días | Jefe de Marketing / jefe comercial | Encuestas de satisfacción del cliente. | Jefe de Marketing / jefe comercial | Equipo de cómputo | **$** | - |
| | | | | **PRESUPUESTO TOTAL** | | | | **$** | **240.00** |

*3.2.2.6 Políticas.*

*Para empleados*

Para la elaboración de la nueva línea de productos de SMCH es necesario establecer políticas para los colaboradores, independientemente de las áreas de trabajo con el fin de respetar la cadena de valor, la estructura organizacional, el ambiente de trabajo y fomentar un trabajo más eficiente. Las políticas planteadas son:

- Elaborar una comunicación efectiva entre departamentos para realizar un trabajo más rápido y sin errores.
- Mantener un entorno de respeto, honestidad, innovación, disciplina y trabajo en equipo para tener un buen ambiente laboral.
- Cada colaborador debe de utilizar equipos de protección según su departamento y actividad.
- Cada colaborador debe registrar la hora de entrada, hora de almuerzo y hora de salida de la empresa.
- En caso de accidente, avisar al supervisor y proceder con el protocolo de seguridad.
- Cada colaborador debe cumplir con el reglamento interno de trabajo.

*Para clientes.*

SMACH cuenta con clientes de diferentes segmentos como lácteos, alimentos, bebidas entre otros, con el fin de evitar problemas y formar una relación comercial saludable se decidió implementar las siguientes políticas:

**La política de reclamos y devolución:** Está política es determinada como alta prioridad, puesto que entre más rápido se atienda la queja y se brinde una solución la satisfacción del cliente será mayor.

En el proceso de reclamo el área de ventas elabora un informe para gerencia, en dicho informe se detalla la queja del cliente junto a la evidencia del problema y la cantidad utilizada, si el producto tiene fallas gerencia dirige la queja al departamento de calidad y producción para que realicen el análisis de la contramuestra del producto enviado, si el

departamento de calidad y producción concluyen que el error fue cometido por parte de la empresa, gerencia aprueba la reposición de la cantidad encontrada del producto sin ningún costo adicional, pero si se determina que la contramuestra está en perfectas condiciones se realiza una investigación a terceros con el fin de explicar al cliente las causas del error y se procede con la reposición del 25% de la cantidad encontrada sin ningún costo adicional, finalmente se cierra el informe con las respectivas conclusiones sobre las causas del error y las acciones correctivas.

**Las políticas de cobro:** En los clientes son medidas preventivas y acuerdos establecidos por las dos partes involucradas. En las políticas de cobro se encuentran las políticas de crédito, dichas políticas se basan en el estudio económico y autorización por parte de gerencia y departamento financiero. Para establecer el tiempo de crédito del cliente se debe de acordar condiciones de venta y compra en un contrato con la aceptación del cliente, con el fin de tener una protección jurídica y medición de riesgos para la empresa.

En las condiciones de venta se establecen requisitos para el acuerdo comercial, los principales puntos a tratar son:

- Cantidades mínimas de consume en cada pedido o producto.
- Formas de pago.
- Tiempo y condiciones de entrega.
- Tiempo de crédito.
- Garantías.
- Condiciones de devolución.

En cuanto a las condiciones de compra el cliente debe de emitir la orden de compra duplicada, la original para la empresa y la copia para su respaldo. Una vez emitida la orden de compra la empresa inicia la producción, posteriormente procede con el envío y la facturación, junto a los certificados de calidad, adicionalmente dicho documento es una herramienta para el seguimiento del acuerdo.

Cada cliente cuenta con su propio formato de orden de compra, pero todos deben de especificar en dicha orden los siguientes datos:

- Datos personales de la empresa

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y domicilio del proveedor
- Número de orden
- Correo electrónico
- Teléfono
- Tiempo de crédito
- Datos de envío
- Indicaciones de entrega
- Descripción del producto
- Cantidad solicitada
- Unidad de medida
- Precio unitario
- Descuentos
- Subtotal
- Gastos adicionales como el costo del envío y seguros si es que aplica.

*Para proveedor.*

La gerencia de SMACH establece las siguientes políticas con el fin de garantizar la salud y seguridad de las personas, de igual forma la relación comercial entre los mejores proveedores que pueda aportar al crecimiento de SMACH.

En el momento de entrega de la materia prima deben de presentar los certificados de calidad y documentación legal.

- La factura emitida por el proveedor debe tener incluido el número de orden de compra que emitió SMACH y se debe entregar junto a los certificados de calidad, caso contrario no se aceptara el producto.
- Especificar el tiempo de entrega y el tiempo de reclamos de cada químico según su vida útil.
- Cumplir con los requerimientos establecidos por SMACH al momento de la negociación en cada despacho.
- El tiempo de entrega una vez enviada la orden de compra esta entre las 24 y 72 horas.

La entrega del producto solamente se aceptará los martes y jueves en el horario de 10:30 a 15:00, la persona responsable de entrega debe de utilizar los siguientes equipos de protección:

- Gafas
- Cofia
- Guantes de látex
- Mascarilla
- Botas de seguridad

Adicionalmente debe de contar con los siguientes documentos al momento de la entrega del producto para poder ingresar a planta:

- Identificación de la empresa
- Orden de compra emitida
- Certificado de vacunación
- Planilla del IESS actualizada
- Fichas de seguridad

SMACH al final del año realizará la evaluación de proveedores y enviará los resultados obtenidos, con el fin de realizar una mejora continua en el servicio o producto, en caso de que el proveedor no supere el 70% de la nota, SMACH iniciará un proceso de cambio de proveedor.

*Políticas de calidad.*

Brindar soluciones integrales de higiene con productos y servicios de alta tecnología, cuidando el medioambiente, la salud de las personas y satisfaciendo los requisitos del cliente y partes interesadas (Calderón & Avalos, 2021).

Cumplir las necesidades del cliente por medio de:

- Cumplimiento de los requisitos de calidad.
- Entregas oportunas.
- Comunicación rápida y eficiente
- Servicio Técnico.
- Compresión y conocimiento de los clientes
- Precios asequibles

### *3.2.3 Organización.*

*3.2.3.1 Organigrama estructural.*

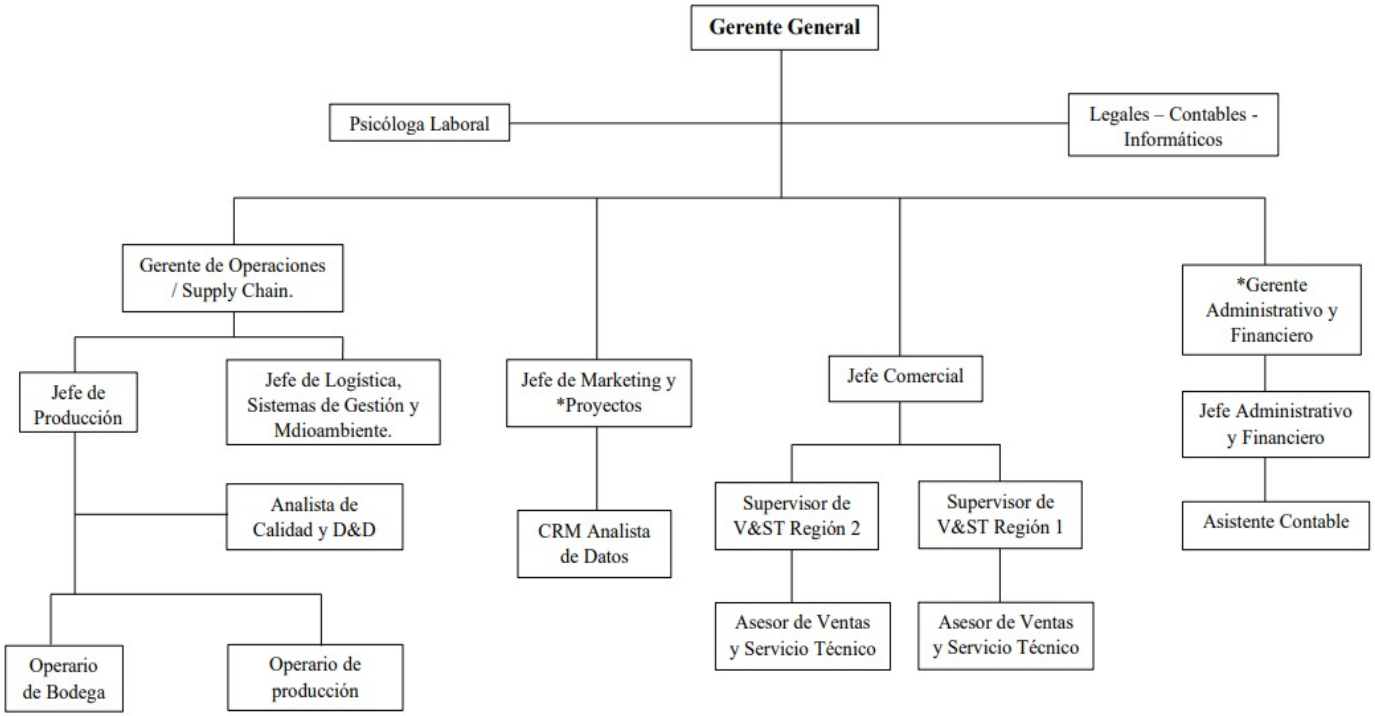



**Figura 41.** Organigrama estructural

*3.2.3.2 Organigrama Funcional.*

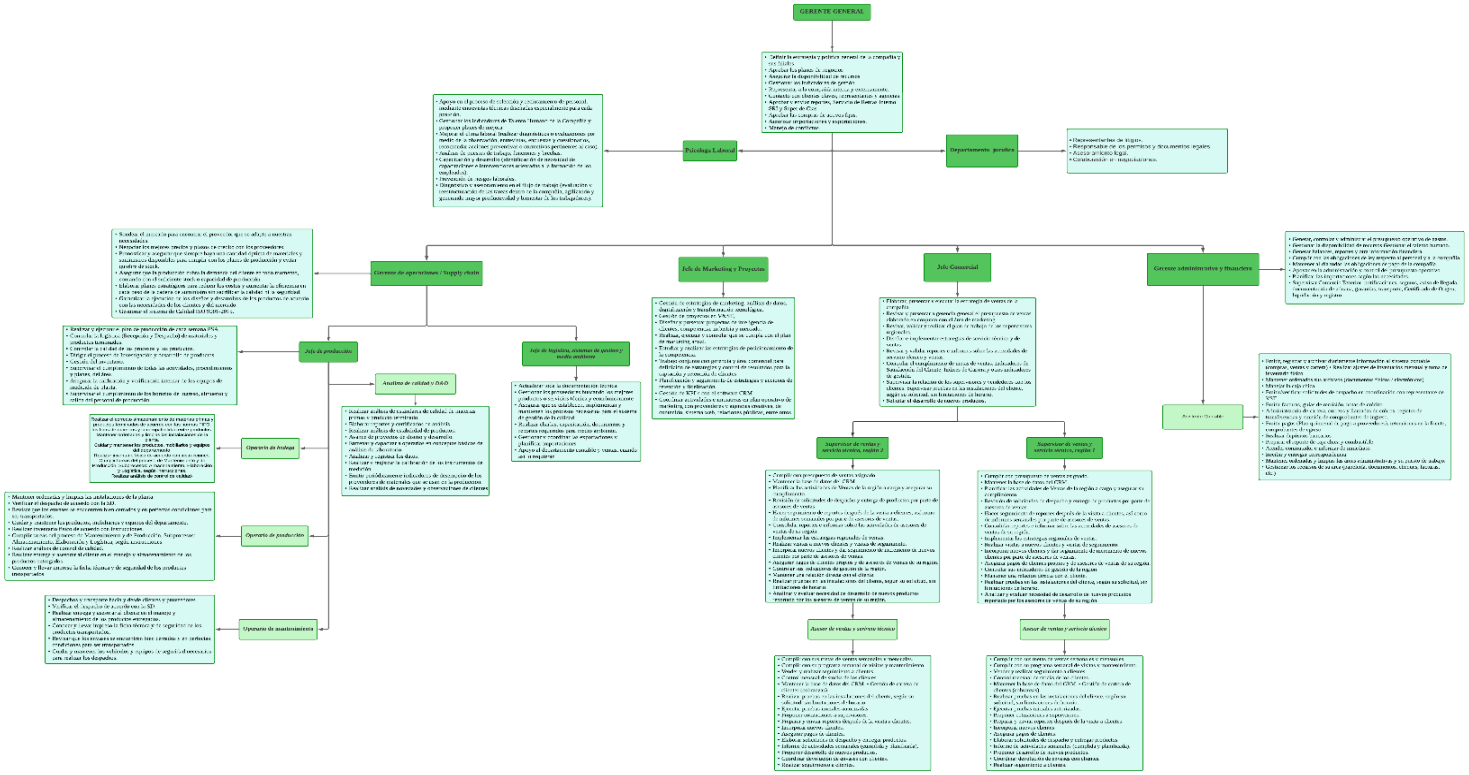



**Figura 42.** Organigrama funcional

### *3.2.4 Control.*

#### *3.2.4.1 Monitoreo departamento administrativo.*

**Tabla 6.** Monitoreo departamento administrativo

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Registro de hora de ingreso y salida del personal en el lector biométrico | Asistente contable | X | | | | | | X |
| 2 | Evaluación de desempeño elaborado por el supervisor a cargo. | Gerente financiero | X | | | | | | X |
| 3 | Registro de los documentos de compras y ventas. | Asistente contable | X | | | | | | X |
| 5 | Emisión de facturas, guías de remisión y notas de crédito. | Asistente contable | X | | | | | | X |
| 6 | Emitir, registrar y archivar diariamente información al sistema contable (compras, ventas y cartera) | Gerente financiero | X | | | | | X | |
| 7 | Actualización de la información personal de cada colaborador. | Asistente contable | X | | | | | X | |
| 8 | Evaluar periódicamente a los proveedores. | Asistente contable | X | | | | | X | |

*3.2.4.2 Monitoreo departamento de operaciones.*

**Tabla 7.** Monitoreo departamento de operaciones

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0 % | 25 % | 50% | 75% | 100% |
| 1 | Registro de hora de ingreso y salida del personal en el lector biométrico | Jefe de planta | X | | | | | | X |
| 2 | Evaluación de desempeño elaborado por el supervisor a cargo. | Jefe de calidad | X | | | | | | X |
| 3 | Las horas extras por despachos deben de ser marcadas por el lector biométrico y autorizadas por su supervisor. | Jefe de planta | X | | | | | | X |
| 5 | Uso de equipos de seguridad y control de usos. | Jefe de calidad | X | | | | | | X |
| 6 | Actualización de Kardex en el sistema de la empresa. Control de Kardex, materias primas, productos terminados. | Jefe de planta | X | | | | | X | |
| 7 | Planificación de compras importación y compras locales mensuales. | Jefe de calidad | X | | | | | X | |
| 8 | Mermas de producción para el control de producción. | Jefe de planta | X | | | | | X | |
| 9 | Declaración de productos controlados en el ministerio de gobierno mensual. | Jefe de calidad | X | | | | | X | |
| 10 | Confirmaciones de entrega del producto con el cliente. | Jefe de planta | X | | | | | X | |
| 11 | Índice de reproceso, seguimiento a los controles de diseño y desarrollo. | Jefe de calidad | X | | | | X | | |

*3.2.4.3 Monitoreo departamento de ventas*

**Tabla 8.** Monitoreo departamento de ventas.

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0 % | 25 % | 50 % | 75 % | 100 % |
| 1 | Registro de hora de ingreso y salida del personal en el lector biométrico. | Asesor de ventas y servicio técnico. | X | | | | | | X |
| 2 | Evaluación de desempeño elaborado por el supervisor a cargo. | Supervisor de ventas y servicio técnico, región 2 | X | | | | | | X |
| 3 | Registro de actividades por medio de la Herramienta CRM. | Asesor de ventas y servicio técnico. | X | | | | | | X |
| 5 | Enviar los certificados obtenidos para diferentes trabajos a la psicóloga laboral y departamento administrativo. | Supervisor de ventas y servicio técnico, región 2 | X | | | | | | X |
| 6 | Justificación de las horas extras al supervisor encargado. | Asesor de ventas y servicio técnico. | X | | | | | X | |
| 7 | Organización de rutas para la entrega de despachos y servicio técnico. | Supervisor de ventas y servicio técnico, región 2 | X | | | | | X | |
| 8 | Elaboración de presupuestos, inventarios de clientes y metas. | Supervisor de ventas y servicio técnico, región 2 | X | | | | | X | |
| 9 | Presentación de ventas a gerencia y asesor financiero todos los martes. | Asesores, supervisores y jefe comercial. | X | | | | | X | |
| 10 | Elaborar la solicitud de productos de prueba. | Asesor de ventas y servicio técnico. | X | | | | | X | |
| 11 | Elaboración de las solicitudes de despacho. | Asesor de ventas y servicio técnico. | X | | | | X | | |

*3.2.4.4 Monitoreo departamento de Marketing.*

**Tabla 9.** Monitoreo departamento de marketing

| No. | ACTIVIDADES: | RESPONSABLE: | CUMPLIMIENTO | | % APORTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SI | NO | 0 % | 25 % | 50 % | 75 % | 100 % |
| 1 | Registro de hora de ingreso y salida del personal en el lector biométrico. | Jefe de marketing | X | | | | | | X |
| 2 | Análisis de la participación de la empresa dentro del mercado. | Jefe de marketing | X | | | | | | X |
| 3 | Presentación de cronograma de actividades y los avances de proyectos a gerencia. | Jefe de marketing | X | | | | | | X |
| 5 | Publicación de nuevos artes semanalmente en todas las redes sociales. | Jefe de marketing | X | | | | | | X |
| 6 | Elaboración de los indicadores de ventas en POWER BI para la reunión de ventas cada martes. | Jefe de marketing | X | | | | | X | |
| 7 | Seguimiento de las actividades de cada asesor en la plataforma CRM. | Jefe de marketing | X | | | | | X | |
| 8 | Análisis de las tendencias del mercado. | Jefe de marketing | X | | | | | X | |
| 9 | Análisis competidores. | Jefe de marketing | X | | | | | X | |
| 10 | Análisis de rentabilidad de productos y clientes. | Jefe de marketing | X | | | | | X | |
| 11 | Evolución cartera de clientes. | Jefe de marketing | X | | | | X | | |

# 4. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero se basa en identificar los diferentes aspectos económicos en los que trabaja la organización con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento, rentabilidad, entre otros. Dicho análisis es fundamental para la evaluación de rendimiento y la toma de decisiones de la empresa.

## 4.1 Activos

### *4.1.1 Activos fijos.*

La Nic 16 define a los activos fijos o propiedad, planta y equipo como aquello que una organización es propietaria con la finalidad de emplearla en el proceso de producción o suministro de sus bienes o servicios, con el objetivo de ser utilizado por más de un periodo.

**Tabla 10.** Activos fijos

| | | |
|---|---|---|
| **2. ACTIVOS NO CORRIENTE** | | |
| **2.01 ACTIVOS FIJOS** | | **289.992,50** |
| 2.01.01 INSTALACIONES | 23.564,75 | |
| 2.01.02 MUEBLES Y ENSERES | 4.971,86 | |
| 2.01.03 MAQUINARIA Y EQUIPOS | 221.680,59 | |
| 2.01.04 EQUIPO DE OFICINA | 668,83 | |
| 2.01.05 EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 39.106,47 | |

Los activos fijos de Smart Chesmitry Smach S.A. están valorados en $ 289.992,50, por lo tanto, se puede establecer como un costo financiero debido a la sobrecapacidad operativa, por esta razón se propone la creación de la nueva línea de productos dirigido al segmento institucional.

### *4.1.2 Inventarios.*

El inventario se puede definir como un activo sumamente importante de la organización, puesto que la mayoría de los rubros de los activos corrientes se transforman en la principal herramienta de comercialización de la organización, por otro lado, está el costo que puede

afectar a la empresa sino se establece el correcto manejo del inventario. Es decir, una incorrecta administración y valoración de los inventarios puede dirigir a la quiebra a la empresa y, por el contrario, el buen manejo y control aporta al éxito de la empresa (Duque, 2010).

**Tabla 11.** Inventarios

| | | |
|---|---|---|
| **INVENTARIOS** | | **432.644,13** |
| **INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA** | **52.451,56** | |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO | 11.910,62 | |
| INVENTARIOS CONSUMIDOS EN PRODUCCIÓN | 94.430,82 | |
| INVENTARIOS CONS. EN PRESTACION DE SERVICIO | 50.518,74 | |
| INVENTARIOS PROD. TERMINADO-PRODUCIDO | 213.471,35 | |
| INVENTARIOS DE PROD.TERM. - TERCEROS | 9.861,04 | |
| **TOTAL INVENTARIOS** | **432.644,13** | |

Del total de inventarios de $ 392.644,13 dólares, se puede establecer $ 203.471,35 dólares en producto producido como inventario rezagado, por lo tanto, se propone ocupar la sobrecapacidad de la planta para transformar dicho inventario en liquidez y aumentar la rotación para la empresa por medio de los nuevos productos.

### 4.2 Balance general

El estado de situación final o normalmente conocido como balance general, representa el patrimonio de la empresa, es la agrupación de la información económica de los bienes, derechos y obligaciones que constituyen el patrimonio empresarial en un periodo de tiempo establecido y establece en base a un determinado criterio. Adicionalmente, expone la situación real de la organización por medio de los activo y pasivos del patrimonio de la empresa (Muñoz, 2008).

A continuación, se presenta el balance general al 31 de diciembre de 2021:

**Tabla 12.** Balance general de la empresa

**SMART CHEMISTRY SMACH S.A.**

**BALANCE GENERAL (EXPRESADO EN DÓLARES)**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **1. ACTIVOS CORRIENTES** | | | **754.421,00** |
| **1.01 CAJA Y BANCOS** | | **55.473,92** | |
| 1.01.01 CAJA Y BANCOS | 55.473,92 | | |
| **INVERSIÓN** | | **3.130,00** | |
| 1.01.02 INVERSIÓN | 3.130,00 | | |
| **1.02 ACTIVO FINANCIEROS** | | **242.964,98** | |
| 1.02.01 CUENTAS POR COBRAR IESS | 7.259,42 | | |
| 1.02.02 DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR | 235.705,55 | | |
| **1.03 INVENTARIOS O ALMACEN** | | **455.982,10** | |
| 1.03.01 INVENTARIO MATERIA PRIMA | 455.982,10 | | |
| **2. ACTIVOS NO CORRIENTE** | | | **169.204,15** |
| **2.01 ACTIVOS FIJOS** | | **309.860,80** | |
| 2.01.01 INSTALACIONES | 24.064,75 | | |
| 2.01.02 MUEBLES Y ENSERES | 4.471,86 | | |
| 2.01.03 MAQUINARIA Y EQUIPOS | 238.764,62 | | |
| 2.01.04 EQUIPO DE OFICINA | 715,65 | | |
| 2.01.05 EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 41.843,92 | | |
| **2.02 DEPPRECIACIÓN ACUMULADA** | | **140.656,66** | |
| 2.02.01 DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES | 4.130,62 | | |
| 2.02.02 DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO | 77.338,27 | | |
| 2.02.03 DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACIÓN | 37.941,54 | | |
| 2.02.04 DEPRECIACIÓN ACUMULADA INSTALACIONES | 20.605,48 | | |
| 2.02.05 DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE OFICINA | 640,75 | | |
| **3. TOTAL ACTIVO** | | | **923.625,14** |
| **4. PASIVOS** | | | **191.221,41** |
| **4.01 PASIVO CORRIENTE** | | 117.563,07 | |
| 4.01.01 CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR | 117.563,07 | | |
| **3.03 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES** | | **73.658,34** | |

**Tabla 12.** (Continuación)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4.01.01 CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA | 7.845,14 | | |
| 4.02.02 IESS X PAGAR | 12.341,11 | | |
| 4.01.03 POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS | 53.472,08 | | |
| **5. PATRIMONIO NETO** | | | **732.403,74** |
| **5.01 CAPITAL** | | **394.345,49** | |
| 5.01.01 RESERVAR LEGAL | 15.000,00 | | |
| 5.01.03 CAPITAL SUSCRITO | 213.280,95 | | |
| 5.02.03 APORTE DE ACCIONISTAS | 166.064,54 | | |
| **5.02 RESULTADOS ACUMULADOS** | | **377.142,87** | |
| 5.02.01 GANANCIAS ACUMULADAS | 523.590,21 | | |
| 5.02.02 PERDIDAS ACUMULADAS | 146.447,34 | | |
| **4.03 RESULTADOS DEL EJERCICIO** | | **-39.084,62** | |
| 4.03.01 PERDIDA NETA DEL PERIODO | -39.084,62 | | |
| **6. TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** | | | **923.625,14** |

### 4.3 Estado de resultados.

Es estado de resultado es conocido como la herramienta clave para determinar el desempeño financiero de una organización, la evaluación se realiza por medio de los ingresos, gastos, costos, entre otras operaciones, dicho rendimiento determina si la empresa obtuvo una ganancia o una perdida en un periodo de tiempo establecido.

A continuación, se detalla el estado de resultados de SMACH.

*4.3.1 Estimado de resultados 2021.*

**Tabla 13.** Estado de resultados sin proyecto

**SMART CHEMISTRY SMACH S.A.**
**ESTADO DE RESULTADO SIN PROYECTO 2021**
**AL 31 DE DICIEMBRE 2021**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **INGRESOS** | | | |
| **INGRESOS** | | | **1.046.434,24** |
| **VENTAS** | | 1.090.610,67 | |
| VENTAS CON TARIFA 12% | 1.090.610,67 | | |
| | | | |
| **DESCUENTOS** | | 44.176,43 | |
| (-) DESCUENTO EN VENTAS | 1.262,01 | | |
| (-) DEVOLUCION EN VENTAS | 42.914,42 | | |
| | | | |
| **EGRESOS** | | | |
| **COSTO DE VENTAS** | | | **566.908,60** |
| **COSTO DE VENTAS** | | 566.908,60 | |
| MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS | 351.269,74 | | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 153.081,84 | | |
| OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION | 62.557,02 | | |
| | | | |
| **COSTO DE VENTAS** | | | |
| **GASTOS** | | | **518.610,26** |
| **GASTOS** | | 518.610,26 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 290.583,15 | | |
| GASTOS DE VENTA Y GENERALES | 222.762,75 | | |
| GASTOS FINANCIEROS | 5.264,36 | | |
| | | | |
| **PERDIDA DEL EJERCICIO** | | | **-39.084,62** |

*4.3.2 Estado de resultados proyectado sin proyecto.*

A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado al 2026 sin la implementación del proyecto.

**Tabla 14.** Estado de resultados proyectado sin proyecto

**SMART CHEMISTRY SMACH S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN PROYECTO**

| **INGRESOS** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS** | **1.040.255,77** | **1.046.434,24** | **1.109.220,29** | **1.175.773,51** | **1.246.319,92** | **1.333.562,31** | **1.426.911,68** |
| VENTAS CON TARIFA 12% | 1.040.255,77 | 1.046.434,24 | 1.109.220,29 | 1.175.773,51 | 1.246.319,92 | 1.333.562,31 | 1.426.911,68 |
| **EGRESOS** | | | | | | | |
| **COSTO DE VENTAS** | **563.527,43** | **566.908,59** | **595.254,02** | **613.111,65** | **631.504,99** | **656.765,19** | **689.603,45** |
| COSTO DE VENTAS | 563.527,43 | 566.908,59 | 595.254,02 | 613.111,65 | 631.504,99 | 656.765,19 | 689.603,45 |
| **GASTOS** | **515.517,16** | **518.610,26** | **536.137,85** | **562.944,74** | **591.091,98** | **626.557,49** | **664.150,94** |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 288.850,05 | 290.583,15 | 300.404,05 | 315.424,25 | 331.195,47 | 351.067,20 | 372.131,23 |
| GASTOS DE VENTA Y GENERALES | 221.434,15 | 222.762,75 | 230.291,52 | 241.806,09 | 253.896,40 | 269.130,18 | 285.277,99 |
| GASTOS FINANCIEROS | 5.232,96 | 5.264,36 | 5.442,28 | 5.714,39 | 6.000,11 | 6.360,12 | 6.741,73 |
| **RESULTADO DEL EJERCICIO** | **-38.788,82** | **-39.084,62** | **-22.171,58** | **-282,87** | **23.722,95** | **50.239,63** | **73.157,28** |

*4.3.3 Estado de resultados proyectado con proyecto.*

A continuación, se presenta el estado de resultados incluyendo la ejecución del proyecto proyectado al año 2026.

**Tabla 15.** Estado de resultados proyectado con proyecto

**SMART CHEMISTRY SMACH S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON PROYECTO**

| **INGRESOS** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS** | **1.040.255,77** | **1.046.434,24** | **1.209.050,12** | **1.281.593,13** | **1.358.488,71** | **1.453.582,92** | **1.555.333,73** |
| VENTAS CON TARIFA 12% | 1.040.255,77 | 1.046.434,24 | 1.109.220,29 | 1.175.773,51 | 1.246.319,92 | 1.333.562,31 | 1.426.911,68 |
| VENTAS INSTITUCIONALES | | | | 105.819,62 | 112.168,79 | 120.020,61 | 128.422,05 |
| | | | | | | | |
| **EGRESOS** | | | | | | | |
| **COSTO DE VENTAS** | **563.527,43** | **566.908,59** | **600.923,11** | **636.978,50** | **675.197,21** | **722.461,01** | **773.033,28** |
| COSTO DE VENTAS | 563.527,43 | 566.908,59 | 600.923,11 | 636.978,50 | 675.197,21 | 722.461,01 | 773.033,28 |
| **GASTOS** | **515.517,16** | **518.610,26** | **546.448,19** | **579.235,08** | **613.989,19** | **656.968,43** | **702.956,22** |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 288.850,05 | 290.583,15 | 306.181,05 | 324.551,92 | 344.025,03 | 368.106,78 | 393.874,26 |
| GASTOS DE VENTA Y GENERALES | 221.434,15 | 222.762,75 | 234.720,20 | 248.803,41 | 263.731,62 | 282.192,83 | 301.946,33 |
| GASTOS FINANCIEROS | 5.232,96 | 5.264,36 | 5.546,94 | 5.879,75 | 6.232,54 | 6.668,82 | 7.135,63 |
| | | | | | | | |
| **RESULTADO DEL EJERCICIO** | **-38.788,82** | **-39.084,62** | **61.678,82** | **65.379,55** | **69.302,32** | **74.153,48** | **79.344,23** |

## 4.4 Análisis del proyecto

### *4.4.1 Flujo de efectivo.*

El flujo de caja se define como la acumulación neta de los activos líquidos en un periodo de tiempo determinado, dicha herramienta es fundamental para el análisis de la empresa puesto que, define el indicador de la liquidez que posee una empresa para cubrir las deudas actuales y a futuro (Mosquera, 2015).

A continuación, se presenta el flujo de efecto proyectado al 2026.

**Tabla 16.** Flujo de efectivo

**SMART CHEMISTRY SMACH S.A.**

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

| **ACTIVIDADES DE OPERACIÓN** | **AÑO 0** | **AÑO 1** | **AÑO 2** | **AÑO 3** | **AÑO 4** | **AÑO 5** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| UTILIDAD NETA | -39.084,62 | 61.678,82 | 65.379,55 | 69.302,32 | 74.153,48 | 79.344,23 |
| DEPRECIACIÓN | 9.411,20 | 8.703,61 | 10.118,79 | 9.411,20 | 9.411,20 | 8.436,25 |
| **SUMA** | **-29.673,42** | **70.382,43** | **75.498,34** | **78.713,52** | **83.564,68** | **87.780,48** |
| | | | | | | |
| 1.02.01 CUENTAS POR COBRAR IESS | -1.926,62 | -725,94 | -798,54 | -1.078,39 | -2.986,23 | -3.284,85 |
| 1.02.02 DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR | -16.594,11 | -23.570,56 | -5.927,61 | 1.479,63 | 5.627,59 | 2.101,96 |
| 1.03.01 INVENTARIO MATERIA PRIMA | -23.337,97 | **-20.000,00** | -29.558,93 | -42.332,46 | -17.872,41 | -13.944,75 |
| 4.01.01 CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR | 5.598,24 | **-33.824,37** | 3.219,09 | 3.869,58 | 908,27 | 917,36 |
| 4.01.01 CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA | 1.134,22 | **-2.921,55** | 98,47 | 900,44 | 118,45 | 120,82 |
| 4.02.02 IESS X PAGAR | 1.222,37 | **-3.876,59** | 169,29 | 591,60 | 1.184,51 | 208,20 |
| 4.01.03 POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS | 1.048,47 | **-10.000,00** | 869,44 | 1.886,83 | 924,57 | 943,06 |
| **SUBTOTAL** | **-32.855,40** | **-94.919,00** | **-31.928,78** | **-34.682,78** | **-12.095,25** | **-12.938,21** |

**Tabla 16.** (Continuación)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN** | **-62.528,82** | **-24.536,58** | **43.569,56** | **44.030,74** | **71.469,43** | **74.842,26** |
| | | | | | | |
| **ACTIVIDADES DE INVERSIÓN** | | | | | | |
| 2.01.01 INSTALACIONES | -500,00 | -721,94 | -2.691,47 | -299,13 | -1.911,09 | -2.078,19 |
| 2.01.02 MUEBLES Y ENSERES | 500,00 | -134,16 | -1.884,24 | -1.059,61 | -1.201,99 | -612,63 |
| 2.01.03 MAQUINARIA Y EQUIPOS | -17.084,03 | -7.162,94 | -5.518,55 | -5.828,92 | -6.045,50 | -18.432,44 |
| 2.01.04 EQUIPO DE OFICINA | -46,82 | -21,47 | -29,48 | -30,66 | -331,89 | -79,04 |
| 2.01.05 EQUIPO DE COMPUTACIÓN | -2.737,45 | -1.255,32 | -1.723,97 | -1.792,93 | -2.764,65 | -3.456,65 |
| **FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN** | **-19.868,30** | **-9.295,82** | **-11.847,71** | **-9.011,25** | **-12.255,12** | **-24.658,95** |
| | | | | | | |
| **ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO** | | | | | | |
| 5.01.03 CAPITAL SUSCRITO | 12.000,00 | -16.000,00 | -1.500,00 | 12.434,63 | 2.415,95 | 10.000,00 |
| 5.02.03 APORTE DE ACCIONISTAS | 8.000,00 | -9.000,00 | -1.697,53 | -1.196,86 | 0,00 | 9.141,98 |
| **FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO** | **20.000,00** | **-25.000,00** | **-3.197,53** | **11.237,77** | **2.415,95** | **19.141,98** |
| | | | | | | |
| **FLUJO NETO** | **-92.070,54** | **11.550,03** | **104.022,65** | **124.970,78** | **145.194,95** | **157.105,77** |

### *4.4.2 Costo medio ponderado de capital (WACC.)*

A continuación, presento la fórmula para realizar el presente calculo:

$$WACC = \frac{E}{D+E}(r_e) + \frac{D}{D+E}(r_d)(1-t)$$

**Figura 43.** Fórmula para el cálculo del costo promedio ponderado de capital
**Fuente:** (Economipedia, s.f)

WACC, el costo promedio ponderado de capital tiene la finalidad valorar la inversión de capital, por otra parte, dicho calculo permite tener la tasa de descuento de los flujos de caja futuros y poder calcular el valor actual neto y la tasa interna de retorno del proyecto. Para realizar el cálculo se utilizó el desenpalancamiento de la Beta de la industria de químicos de 1.06% obtenida de los indicadores de Damodaran, la tasa prima de riesgos de mercados fue del 5% y la tasa libre de riesgo fue del 7% a 5 años en base a la proyección del proyecto. Se obtuvo un costo del capital (KE) de 12.42%, debido que el proyecto no requiere de financiamiento externo.

**Tabla 17.** Costo promedio ponderado de capital

| | |
|---|---|
| KD (Tasa de interés) | 7,00% |
| RM (Rendimiento del mercado) | 12% |
| RF (Tasa libre de riesgo) | 5% |
| BETA DESAPALANCADA | 1,06 |
| IMPUESTOS | 36,25% |
| **WACC** | **12,42%** |

### *4.4.3 Valor actual neto (VAN).*

El VAN (valor actual neto) es la herramienta utilizada para calcular la ganancia o pérdida de la inversión que se espera del proyecto planteado, la fórmula utilizada es la que se presenta a continuación y el valor obtenido fue de 149.188,88 USD lo que representa una ganancia para la empresa (Altuve, 2004).

Fórmula para calcular el VAN:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

**Figura 44.** Fórmula para el cálculo del valor actual neto

**Fuente:** (Economipedia, s.f)

A continuación, se presenta el VAN.

**Tabla 18.** Valor actual neto

| **VAN** | | |
|---|---|---|
| TASA DE DESCUENTO | | 12,42% |
| **VAN** | $ | 149.188,88 |

*4.4.4 Tasa interna de retorno (TIR).*

TIR (tasa interna de retorno), es el indicador en porcentaje que demuestra la rentabilidad que puede tener el proyecto y se basa en la entrada y salida de dinero que presenta el flujo de efectivo. El cálculo se hacer mediante la fórmula detallada a continuación, y se obtuvo un TIR de 51.88%, demostrando que el presente proyecto es rentable a pesar de que no requiere financiamiento externo (Castillo & Martínez, 2011).

La fórmula para realizar el cálculo del TIR.

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

**Figura 45.** Fórmula para el cálculo de la tasa interna de retorno
**Fuente: (**Weby expresas, s.f.)

A continuación, se presenta el TIR del proyecto

**Tabla 19.** Tasa interna de retorno

| **TIR** | |
|---|---|
| TASA DE DESCUENTO | 12,42% |
| **TIR** | 51.88% |

.

# 5. CONCLUSIONES

SMART CHEMISTRY SMACH S. A. es una empresa con más de 10 años de trayectoria en el segmento industria de limpieza de plantas de producción de alimentos y bebidas, actualmente es uno de los líderes del mercado, debido a la capacidad de la empresa y la presencia en diferentes segmentos del mercado, permitiendo concluir que puede ingresar al segmento institucional con sus productos enfocados a las necesidades de los nuevos clientes.

En base al análisis situacional de la empresa SMART CHEMISTRY SMACH S.A., dispone tanto de oportunidades como amenazas. Dentro de las oportunidades más relevantes se encuentra el aumento del PIB debido al incremento de consumo en el sector institucional, el cambio de hábitos del consumidor por comprar productos amigables con el ambiente y el incremento de producción en plantas industriales de alimentos, bebidas entre otras, por lo tanto, la empresa dispone de la apertura en el segmento institucional.

Entre las amenazas principales para la empresa existe la incertidumbre de precios debido a la crisis de logística a nivel mundial, el conflicto entre Rusia y Ucrania, la escasez de materia prima, entre otros factores. Se concluye que el segmento industrial donde SMACH tiene mayor participación presenta una inestabilidad por lo tanto se propone la apertura en el segmento institucional para mantener la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede concluir que existe una serie de amenazas que causan cierta inestabilidad a la empresa, dichas amenazas se desarrollan entre el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes; los proveedores afectan las ventas al dominar la calidad y el precio de la materia prima, lo que provoca el aumento de precios para el cliente. Por lo tanto, se propone la incorporación de la nueva línea de productos con la finalidad de obtener nuevos clientes y reducir cierta inestabilidad.

La empresa cuenta con la capacidad de producción debido a la maquinaria que dispone y el equipo de investigación y desarrollo encargado de elaborar nuevos

productos según la necesidad del cliente, pero carece de diferentes estrategias y herramientas para la venta de los productos institucionales, puesto que es un segmento en el que no se tiene suficiente experiencia, por lo que se propone el plan de ventas del segmento institucional, plan de lanzamiento de producto y el plan de captación de clientes con la finalidad de incorporar la nueva línea de productos con éxito.

Actualmente SMART CHEMISTRY SMACH S.A. dispone de más de 90 productos de limpieza para el segmento industrial, dichos productos tienen alta efectividad que generan ahorro y optimizan recursos en las plantas de producción, por lo que se propone dirigir los productos del segmento industrial al segmento institucional por medio de la creación de diferentes categorías esenciales para la limpieza tales como desengrasantes, desinfectantes, lavavajillas entre otros planteados en la propuesta de valor.

En el modelamiento de negocio se efectuó el análisis sobre la propuesta de valor que debe de tener la línea de productos institucionales de SMACH, dentro de los principales aspectos de valor se definió las diferentes categorías de los productos, las junto a las estrategias de producto, recursos y actividades claves que contribuyen a la elaboración de una propuesta competitiva en el mercado.

Dentro de los planes estratégicos propuestos se puede concluir que las actividades más relevantes consisten en el nuevo enfoque que se desarrolló para los productos de SMACH, es decir, cambiando el aspecto industrial al aspecto institucional por medio de diferentes estrategias, tanto de producto como del proceso de venta, lo que permite ser una empresa más competitiva en el mercado.

SMACH como se ha mencionado anteriormente cuenta con un enfoque de ventas dirigido al segmento industrial, para el presente proyecto se propone un nuevo enfoque en el cual será vital la implementación de actividades claves como la gestión de venta, capacitación del equipo comercial, marketing y servicio de logística, de igual forma se debe utilizar los diferentes canales de comunicación con la finalidad de tener un mayor alcance y éxito en el nuevo proceso de venta.
CON EL PLAN Para que resulte exitosa la adaptación de SMACH al segmento industrial se deben emplear diferentes estrategias de venta, tales como, la elaboración

de descuentos, promociones, nuevas presentaciones, entre otras, con la finalidad de captar más clientes y lograr un correcto posicionamiento en el nuevo segmento.

Mediante la evaluación financiera realizada se puede concluir que el proyecto es rentable, puesto que en todos los criterios analizados se obtuvieron resultados positivos entre los principales el valor actual neto de $ 137.652,59 con una tasa de descuento de 16.30% y la tasa interna de retorno de 66.44%.

Finalmente se puede concluir que el proyecto es viable, debido a que existe un nicho de mercado al cual se puede ingresar, los recursos e instalaciones necesarias para el funcionamiento y la generación de utilidades desde el primer año de operaciones bajo los parámetros financieros como la tasa interna de retorno y el valor actual neto demostrando la rentabilidad en el transcurso del tiempo.

# 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar un control y evaluaciones periódicas a los departamentos de ventas y de marketing en función de las metas planteadas en el proyecto, con la finalidad de aumentar la competitividad de la empresa frente a cualquier escenario posible.

Evaluar y controlar las metas de ventas, las cuentas por pagar, gastos, entre otras, propendiendo a mantener una actualización y control real del flujo de caja y posteriormente tomar la decisión o estrategia correcta para el funcionamiento de la empresa.

Se recomienda no realizar la compra de nueva maquinaria, sin antes establecer un proyecto y el análisis necesario en función a la situación actual de la empresa, caso contrario dicha acción resultará en pérdidas a futuro o en problemas de liquidez ya que se genera gastos que la empresa no puede solventar.

Se recomienda crear un sistema de motivación a los colaboradores con la finalidad de fomentar un buen ambiente de trabajo y al mismo tiempo aumentar la productividad en cada puesto asignado dentro de la organización.

Se debe evaluar y controlar las estrategias postventa con la finalidad de mantener y aumentar el indicador de la satisfacción de los clientes, independientemente si son antiguos o nuevos prospectos.

# 7. REFERENCIAS

## 7.1 Bibliografía


Agencia Nacional de Reguación, Control y Vigilancia Sanitaria. 2016. “INSTRUCTIVO EXTERNO NOTIFICACIÓN DE RETIRO DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE USO Y CONSUMO HUMANO SUJETOS A CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA.” *INSTRUCTIVO EXTERNO*.

Altuve, José. 2004. “El Uso Del Valor Actual Neto y La Tasa Interna de Retorno Para La Valoración de Las Decisiones de Inversión.” *Actualidad Contable Faces* 7 (9): 7–17.

Banco Central del Ecuador. 2022. “Evolución de La Balanza Comercial Por Productos.”

Banco central del Ecuador. 2022. “La Economía Ecuatoriana Creció 4,2% En 2021, Superando Las Previsiones de Crecimiento Más Recientes.” March 31, 2022. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes.

Bembibre Cecilia. 2014. “Gobierno.” Gobierno. December 16, 2014. https://www.importancia.org/?s=Gobierno.

Calderón & Avalos. n.d. “Matriz_politica_de_calidad .”

Castillo, Germán Carrasco, and Domínguez Martínez. 2011. “Metodología Económica Aplicada ¿Qué Es La TIR de Un Proyecto de Inversión? Componentes de La Demanda Agregada.”

Castrillón Adriana. 2014. *Fundamentos Generales de Administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer. http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/500/1/fundamentos-generales-de-administracion.pdf.

Comercio, el. 2021. “Los Grandes Desafíos Del País Para 2022,” December 31, 2021. https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/grandes-desafios-pais-balance-desempeno.html.

———. 2022. “El Costo de Fletes Creció Hasta Un 117%.” February 17, 2022. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/costo-fletes-exportadores-productores-incremento.html.

Compromiso RSE custommedia. 2020. “El 61% de Los Millennials, Dispuestos a Pagar Más Por Productos Sostenibles y Ecológicos (Clientes y Productos) :: Compromiso RSE.” February 17, 2020. https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/.

David, Fred. 2013. *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Decimocuarta. https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf.

“Diversclean.” n.d. Accessed June 8, 2022. http://diversclean.com/#nosotros.

Duque, M. 2010. *Los Inventarios En Las Empresas Manufactureras, Su Tratamiento y Su Valoración. Una Mirada Desde La Contabilidad de Costos*. https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/14693/12846.

Érika, Paola, + Simisterra Quiñonez, Rosa Angélica, Rosa Monserrate, and Sergio Cristóbal Suárez López. 2018. “La Viabilidad de Un Proyecto, El Valor Actual Neto (VAN) y La Tasa Interna de Retorno (TIR) The Viability of a Project, the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR)” 2: 9–15.

Fuster, Núria. 2006. “Importancia Del Control Higiénico de Las Superficies Alimentarias Mediante Técnicas Rápidas y Tradicionales Para Evitar y/o Minimizar Las Contaminaciones Cruzadas.,” 160.

García, Beatriz Herrera. 2008. “Acerca de La Tasa de Descuento En Proyectos.” *Quipukamayoc* 15 (29): 101–8. https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.5284.

García Espinosa Secretario Académico, Salvador, Jaime Espino Valencia Secretario Administrativo, Oriel Gómez Mendoza Secretario Auxiliar Héctor Pérez Pintor, Dra CP Virginia Hernández Silva Directora Jose Luis Bejarano Rojas Subdirector CP Maria Elsa del Rocío Martínez Vera Secretaria Administrativa, Ciencias Empresariales, Mauricio M Chagolla Farias Dra Beatriz Flores Romero, and Juan J José Flores Romero DraBeatriz Flores Romero Jesús Vázquez Estupiñán M en C

Alfredo Díaz Mata. n.d. “Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.” Accessed March 9, 2022.

Hill & Jones. 2011. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. 9na Edición.

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN. 2000. *TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE PRODUCTOS QUÍMICOS PELIGROSOS.* Primera edición.

Maciej Serda. 2020. “10 TENDENCIAS SOBRE SALUD Y MEDIO AMBIENTE A LAS QUE LAS MARCAS DEBEN PRESTAR ATENCIÓN.” Edited by G. Balint, B. Antala, C. Carty, J-M. A. Mabieme, I. B. Amar, and A. Kaplanova. *Envasando Ideas*. https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS.

Manotas, Diego. 2013. “OTRA MANERA DE OBTENER Y ENTENDER EL VALOR PRESENTE NETO DE UN PROYECTO.”

Mejia Rangel, Dinora. 2017. “Ciclo de Vida de Un Producto y Sus Estrategias Relacionadas.” www.unpa.edu.ar.

Millan, Alberto. 2004. “Análisis DOFA y Análisis PEST.” https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647407548&Signature=NML3yX-DqdTq8MVMVPdCokdTY8rFhnos-PkwP-I5jAT9q3P~42iIOXYVGQyh2pBXQPZf9W3mvTZlIzOUexW53xHXyLCFhicPF3DuefU9roGnmt3duiBw5dLI6pz41nj2-JNpnOwOo3gOyFFBnzKTWuniExOIf~wR-sVcmHeJCV7fDnu6i7jyuXq5PLBAxl8~HSrj2B-2enloqEW0xdhurdN4h-9JpGlm18WJ0X0Vlj~tOeq1Q-qZUY0ULFG4NHHSIulPTCpN-kaDdXalaYhqiO88BexlcOt4FsJnxj~i0XNHXzNNj68VfnLUyWyL19WdbfaRciNwn4SXbkS0rZjwzQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Mosquera, Moreno & Grajales. 2015. “Elaboración Estado De Situación Financiera.” Cali.

Moyano, Luis. 2015. *PLAN DE NEGOCIOS* . https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=plan+de+negocios+concepto&ots=_av-

qJmDxn&sig=UHmF4YXixfVqJQv1vKGv93cf0Io#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20concepto&f=false.

Muñoz José. 2008. *Contabilidad Financiera*.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2011. *Generación de Modelos de Negocio - Un Manual Para Visionarios, Revolucionarios y Retadores*. https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf.

Pérez, Angel. 2019. "Estudio de Los Análisis Del Entrono En El Modelo de Empredimiento Disciplinado." https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf.

Primicias. 2022. "Lo Bueno, Lo Malo y Lo Prometido Del Primer Año de Guillermo Lasso." *Lo Bueno, Lo Malo y Lo Prometido Del Primer Año de Guillermo Lasso* , May 2022. https://www.primicias.ec/noticias/politica/bueno-malo-deudas-guillermo-lasso/.

Revista Gestion. 2022. "Ecuador Debe Crecer al Menos 4% En 2022 Para Volver a Niveles Prepandemia | Gestión." *Revista Gestion*, April. https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-debe-crecer-al-menos-4-en-2022-para-volver-niveles-prepandemia.

Rodríguez M. & Mendivelso F., 2018. n.d. "Diseño de Investigación de Corte Transversal." *Fundación Universitaria Sanitas*. Accessed March 8, 2022. https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Diseno_de_investigacion_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf.

Rodrígurez, Hugo. 2021. "Tendencias Tecnológicas 2022 ¿Qué Viene Para Las Empresas?" December 1, 2021. https://www.crehana.com/ec/blog/empresas/las-tendencias-tecnologicas-2021/.

Salinero. 2004. "Estudios Descriptivos." *Salinero, J.*

Salvador, Jaime. 2009. "Posicionamiento."

Sánchez, Ana. 2020. "EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MERCADO INTERNO SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS ."

Slns, Emmanuell. 2008. “VUELTA A LO ESENCIAL-Finanzas y Desarrollo, Diciembre de 2008-Tim Callen.” www.imf.org.

“Spartan Ecuador.” n.d. Accessed June 8, 2022. http://www.spartanlatam.com/sobre/historia.html.

Thompson, Arthur, Margaret Peteraf, John Gamble, and A.L. Strickland. 2011. *Administración Estratégica - Teorías y Casos*. Decimoctava edición.

Torres, Aline Hdez. 2014. “Definiciones de Los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo Sus Similitudes y Diferencias.” In *Metodología de La Investigación*, Sexta, 2–21.

Universo, el. 2021. “El Salario Básico de $ 425 Entrará En Vigencia Desde El 1 de Enero de 2022 | Economía | Noticias | El Universo,” 2021. https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-salario-basico-en-425-entrara-en-vigencia-desde-el-1-de-enero-de-2022-sueldo-basico-remuneracion-trabajadores-nota/.

Wheelen & Hunger. 2007. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS*. Edited by Guerrero Pablo. Décima. www.pearsoneducacion.net/wheelen.

Wienberger, Karen. 2009. *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta Para Evaluar La Viabilidad de Un Negocio*.