

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA KEELGAS CIA. LTDA.
ENFOCADO EN LA PENETRACIÓN DEL MERCADO DE GAS EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

KELLY LISSETH NÚÑEZ ZAMBRANO

DIRECTOR: ING. JAVIER CARRERA, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, OCTUBRE 2017

DIRECTOR:

Ing. Javier Carrera, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Solá, Mgtr.

Ing. Ramiro Soria, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Jorge Núñez y Betty Zambrano, porque sin ellos este éxito alcanzado no sería posible.

A mi amiga Ana María Mármol, por su soporte y sabiduría que me impulsa a seguir cumpliendo mis sueños.

Y finalmente a todos los que se preguntan si les he dedicado una parte de este trabajo, pues lo he hecho.

Kelly

AGRADECIMIENTO

A lo largo de la vida nos encontramos con abundantes retos, uno de ellos fue la universidad. Al concluir esta etapa, me he dado cuenta que más allá de un reto, fue una base para mi conocimiento dentro de mi campo de estudio, y una preparación para el futuro y la vida que viene por delante.

Por ende, agradezco a mi institución y a mis maestros por sus esfuerzos y conocimientos impartidos a lo largo de esta carrera universitaria.

Al Ing. Javier Carrera por haberme guiado durante el proceso de creación de este proyecto de tesis.

Y a cada persona que formo parte de mi vida durante mis años universitarios.

Kelly

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Descripción del Proyecto.....	3
2 ANÁLISIS SITUACIONAL	4
2.1 Competidores.....	4
2.1.1 Competencia Indirecta.....	4
2.1.2 Competencia directa.....	6
2.2 Cartera de productos.....	8
2.3 Precios.....	12
2.4 Clientes Potenciales.....	13
2.5 Estado financiero resumen.....	17
2.6 Ventas.....	18
2.7 Análisis de Matriz Productiva.....	24
2.7.1 ¿Qué es la matriz productiva?.....	24
2.8 GLP.....	28
2.8.1 GLP en Ecuador.....	28
2.8.2 Segmentos de Mercado del GLP.....	29
2.8.3 Principales Comercializadoras de GLP en Ecuador.....	29
2.8.4 Comportamiento de precios.....	30
2.8.5 Diferencia de Precios con Países Vecinos.....	31
2.8.5.1 Proyección del GLP en Ecuador.....	31
3 DESARROLLO DEL NUEVO MODELO	33
3.1 Modelo de negocios.....	33
3.1.1 Definición de modelo de negocios.....	33
3.1.2 Componentes de modelo de negocio.....	33
3.1.3 Estructuras básicas de modelos de negocios.....	36
3.2 Elección del modelo de negocios.....	39

3.3	Descripción de la dinámica.....	39
3.3.1	Generalidades	39
3.3.2	Tabla de segmentos del mercado	40
3.3.3	Mapa de empatía de un cliente potencial.....	40
3.4	Descripción de los bloques de lienzo	43
3.4.1	Segmentos del mercado	43
3.4.2	Propuestas de valor	43
3.4.3	Canales de distribución.....	45
3.4.4	Relaciones con los clientes	45
3.4.5	Recursos claves.....	46
3.4.6	Actividades claves	47
3.4.7	Socios claves.....	47
3.4.8	Fuentes de ingresos.....	48
3.4.9	Estructura de costos	50
3.5	Verificación de información	51
3.5.1	Modelo de encuesta	51
3.5.2	Resultados.....	52
3.5.3	Resumen Contraste CANVAS-ENCUESTA	68
4	REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL.....	69
4.1	FODA	69
4.2	Modelo futuro	70
4.2.1	Actividades de reestructuración.....	70
4.3	Cronograma	71
4.3.1	Matriz de Gestión del tiempo	71
4.3.1.1	Definición	71
4.3.1.2	Matriz de Gestión de Tiempo- Actividades Keelgas.....	72
4.3.2	Cronograma KEELGAS	73
5	PROPUESTA	75
5.1	Primer segmento	76
5.1.1	Modelo de encuesta Medios de Comunicación	79
5.2	Segundo segmento de mercado	81
5.3	Tercer Segmento.....	82

5.4	Proyecciones	82
5.4.1	Escenario optimista.....	83
5.4.2	Escenario normal	86
5.4.3	Escenario Pesimista	88
6	PLANIFICACIÓN.....	90
6.1.1	Misión.....	90
6.1.2	Visión.....	90
6.1.3	Valores.....	91
6.1.3.1	Puntualidad	91
6.1.3.2	Calidad.....	91
6.1.3.3	Comunicación.....	91
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
7.1	Conclusiones.....	92
7.2	Recomendaciones	93
	REFERENCIAS.....	95
	ANEXOS.....	97
	Anexo 1: Estado de Resultados	98
	Anexo 2: Estado Financiero.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera de productos	8
Tabla 2: Cartera de productos Keelgas	9
Tabla 3: Listas de precios Keelgas Cia. Ltda.....	12
Tabla 4: Clientes potenciales	13
Tabla 5: Estado de resultados	17
Tabla 6: Estado Financiero	17
Tabla 7: Industrias Priorizadas	26
Tabla 8: Industrias Estratégicas	26
Tabla 9: 9 Bloques Canvas	34
Tabla 10: Bloque 10 Canvas	35
Tabla 11: Segmentos de clientes Keelgas	40
Tabla 12: Ferreterías Detalles	49
Tabla 13: Ferreterías Detalles de costos	50
Tabla 14: Ventas – Costo 2017.....	51
Tabla 15: En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?	52
Tabla 16: ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios?	53
Tabla 17: ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa?.....	54
Tabla 18: Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto? .	55
Tabla 19: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo	56
Tabla 20: ¿Cómo le gustaría hacer la cancelación de su compra?.....	57
Tabla 21: En general, ¿Qué tan satisfecho(a) está con los plazos de pago?.....	58
Tabla 22: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería?...	59
Tabla 23: ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?	60
Tabla 24: Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?	61
Tabla 25: ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?	62

Tabla 26: ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?	63
Tabla 27: ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?.....	64
Tabla 28: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?	65
Tabla 29: ¿Por qué medio el gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?	66
Tabla 30: Resumen Contraste Canvas-Encuesta	68
Tabla 31: FODA Keelgas Cia. Ltda.....	69
Tabla 32: Actividades a realizarse	70
Tabla 33: Matriz de gestión de tiempo – Actividades Keelgas	72
Tabla 34: Cronograma de actividades	73
Tabla 35: Productos en ferreterías	75
Tabla 36: Productos en Kywi.....	76
Tabla 37: Oferta de valor A	77
Tabla 38: Oferta de valor B	80
Tabla 39: Análisis histórico – 5 años.....	82
Tabla 40: Escenario optimista.....	84
Tabla 41: Escenario normal	86
Tabla 42: Escenario pesimista	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento de los despachos de glp por segmento de consumo, año 2015. (kilogramos).....	5
Figura 2: Composición de los despachos de glp por comercializadora, año 2015. (kilogramos).....	5
Figura 3: Productos de exportación Vinigas	6
Figura 4: Agipgas	7
Figura 5: Ventas 2014	18
Figura 6: Ventas por producto 2014.....	19
Figura 7: Cantidades de productos vendidas 2014.....	19
Figura 8: Ventas 2015	20
Figura 9: Ventas por producto 2015.....	21
Figura 10: Cantidades de productos vendidos 2015.....	21
Figura 11: Ventas 2016	22
Figura 12: Ventas por producto 2016.....	23
Figura 13: Ciclo de matriz productiva.....	25
Figura 14: Exportaciones primarias como porcentaje total de las ventas externas	25
Figura 15: Luae Keelgas Cia. Ltda.....	27
Figura 16: Exportación ecuatoriana	27
Figura 17: ComercIALIZACIÓN GLP	28
Figura 18: Mercado GLP en Ecuador.....	29
Figura 19: Comercializadoras de GLP en Ecuador	29
Figura 20: Comportamiento de precios	30
Figura 21: Diferencia de precios con países vecinos	31
Figura 22: 9 Bloques Canvas.....	37
Figura 23: Mapa de la empatía	42
Figura 24: Segmentos del cliente	43
Figura 25: Propuesta de valor.....	44
Figura 26: Canales.....	45
Figura 27: Relación con el cliente	46
Figura 28: Recursos clave	46

Figura 29: Actividades clave	47
Figura 30: Socios clave	48
Figura 31: En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?	52
Figura 32: ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios?	53
Figura 33: ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa?	54
Figura 34: Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?	55
Figura 35: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo	56
Figura 36: ¿Cómo le gustaría hacer la cancelación de su compra?	57
Figura 37: En general, ¿Qué tan satisfecho(a) está con los plazos de pago?	58
Figura 38: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería? .	59
Figura 39: ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?	60
Figura 40: Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?	61
Figura 41: ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?	62
Figura 42: ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?	63
Figura 43: ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?	64
Figura 44: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?	65
Figura 45: ¿Por qué medio le gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?	66
Figura 46: Diagrama de Gantt – Actividades Keelgas	74

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se ha desarrollado con el objetivo rediseñar el modelo de negocios que actualmente posee la empresa KEELGAS CIA. LTDA., y con esto generar una mejora en su rentabilidad y proyectar su sustentabilidad, mediante el establecimiento del modelo CANVAS ajustado a la actualidad de la empresa.

El estudio inicio con un análisis general de los antecedentes del proyecto y explicación del problema a tratar, seguido por un análisis situacional de la empresa donde se da a conocer la realidad de la misma en cuanto a sus competidores, cartera de productos, precios, clientes potenciales, estados financieros y ventas. Además de la situación actual del GLP en el Ecuador, con su comportamiento de precios, proyección y leyes que afecta directamente a esta empresa.

El proyecto continúa con el desarrollo del nuevo modelo de negocios, la definición del modelo elegido, sus componentes y estructuras básicas. Se da a conocer las razones de escoger el modelo CANVAS para la aplicación de la empresa, así como su descripción. Para la aplicación del modelo, en base a lo planificado en el presente trabajo, se realizó un taller con los ejecutivos de la empresa entre los que se identificaron a 1 representante de cada área, la dinámica tuvo por objetivo rediseñar mediante el modelo CANVAS propuesto por Osterwailder 2008. Inicialmente se aplicó el mapa de la empatía a uno de los tres segmentos de clientes a los que atiende en la actualidad y que es el más conocido, el sector de ferreterías medianas y pequeñas. Con la información levantada, se rediseñó el modelo actual de negocio tomando como referencia el lienzo CANVAS, y se detallaron las actividades que la empresa debería implementar para su mejor funcionamiento, para todos sus segmentos de mercado.

Con el fin de verificar los elementos desplegados de acuerdo con los nueve bloques del lienzo CANVAS, se realizó una encuesta a los integrantes del segmento de mercado más conocido, lo que permitió el levantamiento de información relevante que confirmó la propuesta definida en el lienzo CANVAS. Toda la información se contrastó e incluso se logró obtener nueva información para las actividades que se iban a realizar. De forma

complementaria se efectuó un análisis FODA cuyos resultados permitieron confirmar la necesidad de actualizar la estructuración y la operación empresarial.

La propuesta de reestructura se efectuó en el presente trabajo a través de del diseño de una matriz de gestión del tiempo para ver las actividades Importantes y Urgentes. Con el detalle de las actividades se procedió a realizar un cronograma mediante diagrama de Gantt, para que sea tomado como referencia en el momento de implementar los cambios que se sugieren en este trabajo.

Frente a los tres segmentos definidos por la empresa, se efectuó una propuesta de cambio enfocada en la creación de valor para cada segmento, el manejo de las relaciones con los socios estratégicos y el sistema de gestión con los clientes y consumidores de cada segmento, lo que se tradujo en propuesta de implementación de un plan de Marketing, Ventas cruzadas, y el desarrollo de un nuevo servicio de Inyección de metales.

El modelo de negocio CANVAS tiene un apartado simple y práctico definido como Ingresos y Egresos el que fue tomado como referencia para preparar las proyecciones de tres distintos escenarios: optimista, normal y pesimista. Los cuales se forman a partir de un estudio previo de crecimiento en los últimos 5 años de la empresa. Los resultados obtenidos e los tres escenarios fueron positivos desde el punto de vista del crecimiento en ventas para la empresa Keelgas y la correspondiente incidencia en los resultados financieros y de rendimiento organizacional.

Finalmente, con el fin de aportar un enfoque estratégico al nuevo modelo de negocio y tomando en consideración a las opiniones y proyecciones de los principales directivos de la empresa, se actualizó la misión, visión, y los valores que la empresa maneja.

INTRODUCCIÓN

Keelgas Cia. Ltda., es una empresa familiar creada por el Ingeniero Jorge Núñez en el año 2006. Su planta de fabricación se encuentra ubicada en el sector de Monjas Jardín del valle- Ecuador. Esta empresa desarrolla sus actividades de producción y comercialización en el sector de la industria metalmeccánica en el que se ha especializado en la inyección de metal.

Desde su creación ha tenido crecimientos paulatinos y ha sido aparada por leyes ecuatorianas que prohíben ingresos altos de productos que son competencia directa. Sus ventas se basaban en la comercialización de reguladores de gas y válvulas industriales. Poco a poco adquirieron más experiencia empírica en el mercado, sin embargo, llegaron a un punto donde su capacidad de conocimientos estaba en un momento decisivo de cambiar y crecer o mantener hasta que dure. Ya que en los últimos años muchas decisiones ayudaron al crecimiento, pero también afectaron drásticamente a la empresa.

Esto logró mantener la empresa a un mismo nivel durante estos años, sin embargo, esto no les garantizó una permanencia en el futuro. El no ocupar todo su potencial, descuidar a un mercado al crear dependencia de un cliente, logró reducir notablemente sus ventas, e hizo que sus competidores ganen más mercado, y como resultado no se proyectaron y prepararon para el futuro. Cambiando este enfoque y creando alternativas se puede hacer que un nuevo modelo funcione y genere mayores rendimientos proyectando a una empresa sustentable y preparándola para cualquier cambio en el futuro.

En este sentido, el objetivo que se planteó fue rediseñar su modelo de negocio. Sin embargo, durante el avance del proyecto se fue descubriendo otras debilidades a las cuales se les dio prioridad y se buscó rediseñarlas. Esto se lo hizo con la finalidad de crear una base sustentable con la cual se pueda reestructurar la empresa y tomar como inicio para el rediseño del modelo de negocio que actualmente poseen. El nuevo modelo de negocio funcionara para todos sus segmentos de mercado.

1 ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes

El GLP o Gas Líquido de Petróleo es una mezcla de dos gases propano y butano en una proporción aproximada de 60% y 40%, respectivamente. (Torres & Solórzano, 2012). El GLP es el hidrocarburo que emite menos CO₂; por lo tanto, es el más usado alrededor del mundo. Su principal uso es el doméstico para la cocción de alimentos, calefacción de calderas, calentamiento de líquidos, entre otros (BuNetGLP, 2003).

Su historia inicia en 1956 donde comenzó la comercialización de GLP en Ecuador, es decir el gas licuado de petróleo tiene más de 40 años en Ecuador. Diecisiete años después de ingresar al país, 1973, el estado puso en vigencia el subsidio al uso de gas doméstico que sigue vigente hasta el día de hoy. (Revista Líderes)

Actualmente el Estado continúa proporcionando el combustible a las compañías comercializadoras a través de Petrocomercial, lo que hace que el precio esté fuertemente subvencionado por el aparato estatal. (Montenegro & Peñaherrera, 2012)

Keelgas Cía. Ltda., es una empresa industrial que lleva en el mercado ecuatoriano 25 años. Se constituye legalmente en el año 2008 con su nombre actual. En los inicios tomaba nombre de Maquisieres considerada como persona jurídica. Esta compañía se dedicada al diseño, elaboración, distribución y venta de artículos y partes para diferentes sectores industriales, a todo el Ecuador (Salguero).

Su línea principal de producción es válvulas de gas, quemadores, parrillas, mangueras, etc. Y cuenta con un servicio en inyección de metales; especialmente aluminio y zamac. Durante todo este tiempo Keelgas se ha consolidado como una Empresa industrial líder del mercado y en la actualidad es la imagen representativa de la comercialización de válvulas de gas en Ecuador.

1.2 Descripción del Proyecto

El mundo empresarial actual se puede resumir en tres palabras: calidad, productividad y competitividad. (Torres & Solórzano, 2012) Teniendo las tres una empresa puede tener una oportunidad de subsistir en este mundo globalizado.

Estas tres exigencias, en unión, permiten hacer a la organización generar buenos resultados; sin embargo, llegar a tener estas tres bases no siempre es fácil, y mucho menos lograr que las tres vayan de la mano. (Rincón de Parra, 2001)

Uno de los principales problemas que afronta Keelgas CIA. LTDA. es el convenio de cooperación interinstitucional entre el ministerio de electricidad y energía renovable (MEER) y la secretaría nacional de la administración pública (SNAP), donde el estado proveerá al sector público y privado un componente para cocción eficiente, conocido como concina de inducción; es decir que no usa el cilindro de GLP, funcionando eléctricamente.

Es cuestión de tiempo que esta reforma se haga ley vigente en el país y sus consecuencias serían significantes dentro de la empresa. Por consiguiente, se convertiría en una amenaza fuerte, que en el momento que se implemente de forma integral el cambio de matriz energética generara que las ventas de ciertos productos como las válvulas de GLP disminuyan. En base a este análisis la empresa debe prepararse y anticiparse a este cambio.

El objetivo del presente estudio se enfoca en el rediseño del modelo de negocio que utiliza actualmente KEELGAS CIA. LTDA., para este fin se analizó y aplicó el moldeo propuesto por Osterwalder (2008) de nueve bloques básicos de negocio conocido como CANVAS. Logrando así mejorar su rentabilidad y proyectar su sustentabilidad. En el presente estudio se va a realizar un diagnóstico situacional de la empresa, para luego rediseñar el modelo actual, potenciando los 9 bloques de negocio, y con esto implementar una estrategia de marketing acorde.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Competidores

Dentro de cualquier mercado existen dos tipos de competencia, la directa e indirecta. Por un lado, la competencia indirecta la conforman todos aquellos que compiten por el dinero del mercado, un distribuidor o un proveedor, sin ofrecer el mismo producto o servicio; y por otro la competencia directa comprende *todas las empresas que elaboran y comercializan* los mismos productos o servicios (Gutiérrez Corona, 2015).

Enfocándonos en el mercado industrial de válvulas de gas, estos dos tipos de competencia se pueden identificar claramente.

2.1.1 Competencia Indirecta

Para Keelgas Cía. Ltda., la competencia indirecta está compuesta por proveedores de insumos industriales, como mangueras, perillas, vinchas, entre otros; así como la venta de Gas. Ya que estos productos intervienen de forma lateral en el mercado y clientes al que Keelgas se enfoca, los cuales buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos. Operando así en el mismo mercado, cubriendo la misma necesidad, pero con un diferente producto, afectando a los mismos clientes potenciales y utilizando el mismo canal de distribución, los locales de venta.

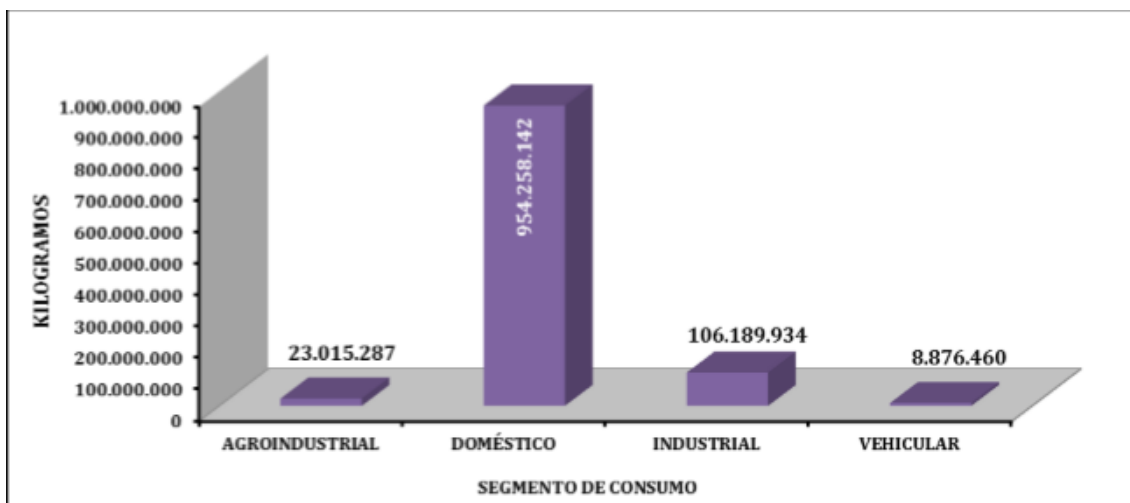


Figura 1: Comportamiento de los despachos de glp por segmento de consumo, año 2015. (kilogramos)

Fuente: Gerencia de Comercialización EP Petroecuador

Según la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero 2015, para el año 2015 el uso de GLP por segmento de consumo doméstico registraba 954, 258,142 kilogramos de GLP.

Siendo estos los principales proveedores, y competencia indirecta para Keelgas Cía. Ltda.

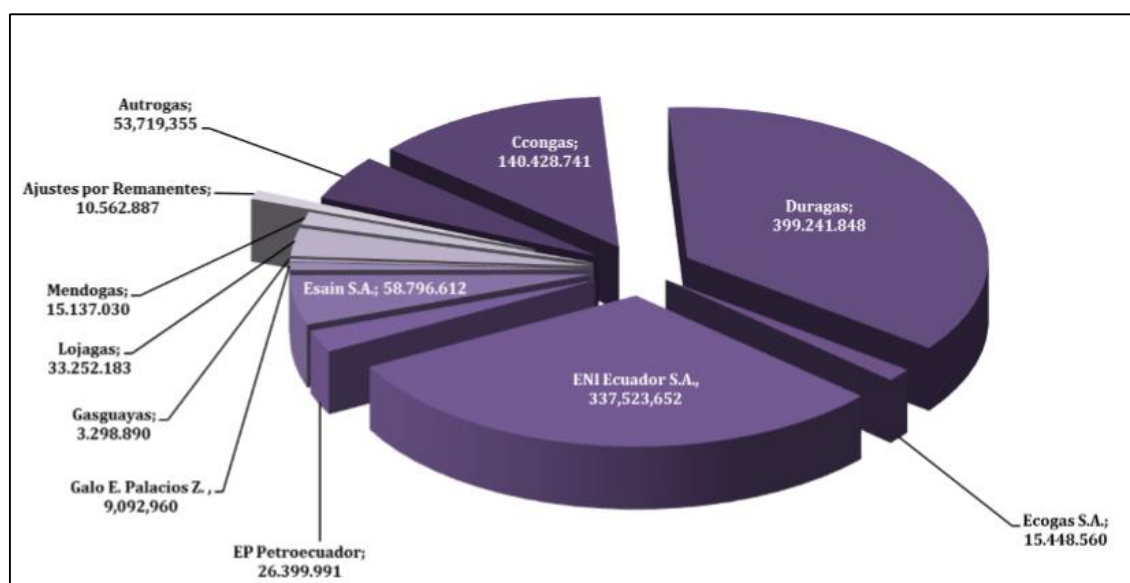


Figura 2: Composición de los despachos de glp por comercializadora, año 2015. (kilogramos)

Fuente: Gerencia de Comercialización EP Petroecuador

Sin embargo, se toma en cuenta que a pesar de ser competencia indirecta por el uso que se le da para la fabricación de otro tipo de productos, se puede considerar una fuente para que Keelgas como compañía realice productos que favorecen a su producto principal que es el cilindro de gas. Es decir, la cartera de productos ofrecida por Keelgas es un complemento necesario para la cartera de productos ofertada por estas principales empresas proveedoras de GLP.

2.1.2 Competencia directa

En cuanto a competidores directos existe 1 multinacional y 1 compañía local que proveen productos similares a los de la cartera de Keelgas Cía. Ltda.

Vinigas, es una empresa brasileña que desde 1997 fabrica reguladores de presión para sectores industriales y domésticos, así como componentes y accesorios.



Figura 3: Productos de exportación Vinigas

Fuente: (Vinigas, s.f.)

En su línea de exportación, como podemos observar en el gráfico, contiene productos de mismas características físicas, así como de uso; a las de la cartera de Keelgas. Y es aquí donde fuertemente encontramos competencia a nivel nacional. Actualmente mantienen oficinas y distribuidores dentro del país.

Agipgas (Eni-Ecuador) es una empresa ecuatoriana dedicada a la extracción de gas natural y distribución del mismo, así como productos alternos. Su producto estrella en el mercado es el regulador para cilindros de uso doméstico.



Figura 4: Agipgas

Fuente: (ENI - Ecuador, s.f.)

Agipgas tiene aliados estratégicos sumamente importantes uno de ellos es ESA CONTROL, compañía dedicada a la fabricación de recipientes de metal para gases comprimidos o licuados (Ecuadatos, 2016).

2.2 Cartera de productos

Tabla 1: Cartera de productos

CARTERA DE PRODUCTOS		
Cuadro comparativo		
PRODUCTOS KEELGAS	PRODUCTOS VINIGAS	PRODUCTOS AGIPGAS
Regulador doméstico 2kg/h para GLP	Regulador doméstico 1kg/h	GLP de uso doméstico
Regulador doméstico 2kg/h para GLP con gasómetro	Regulador doméstico 1kg/h con gasómetro	Cilindros de gas
Regulador calefón 3kg/h para GLP	Manguera	Válvula doméstica
Regulador calefón 3kg/h para GLP con gasómetro	Regulador semi-industrial 5kg/h	Válvula industrial
Regulador semi-industrial 8kg/h para GLP	Válvula industrial de alta presión	
Regulador semi-industrial 8kg/h para GLP con gasómetro	Válvula industrial de baja presión	
Válvulas Neumáticas	Regulador doméstico 2kg/h para GLP con gasómetro	
Rejillas (2,5 y 3 pulgadas)	Regulador doméstico 2kg/h para GLP	
Válvulas Industriales	Kit doméstico	
Rubinetes Industriales		
Servicio de inyección de metales		
kit doméstico		

Fuente: KEELGAS CIA; Portal web VINIGAS (<http://vinigas.com.br/>); ENI- ECUADOR (<http://www.eniecuador.ec/>)

Tabla 2: Cartera de productos Keelgas

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
<p>REGULADOR DE GAS GLP 2 kg/h SENCILLO</p>		<p>Presión: 2.8 Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: Doméstico Material: Aluminio-Zamac Color: Azul</p>
<p>REGULADOR DE GAS GLP 2 kg/h CON GASÓMETRO</p>		<p>Presión: 2.8Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: Doméstico Material: Aluminio-Zamac Color: Azul</p>
<p>REGULADOR DE GAS GLP 3 kg/h SENCILLO</p>		<p>Presión: 2.8Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: Doméstico Material: Aluminio-Zamac Color: ROJO</p>
<p>REGULADOR DE GAS GLP 3 kg/h CON GASOMETRO</p>		<p>Presión: 2.8Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: Doméstico Material: Aluminio-Zamac Color: ROJO</p>
<p>REGULADOR DE GAS GLP INDUSTRIAL 8-10 kg/h SENCILLO</p>		<p>Presión: 2.8Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: INDUSTRIAL Material: Aluminio-Zamac Color: AMARILLO</p>

<p>REGULADOR DE GAS GLP INDUSTRIAL 8-10 kg/h CON GASÓMETRO</p>		<p>Presión: 2.8Kpa Acabado: Pintura Electrostática Uso: INDUSTRIAL Material: Aluminio-Zamac Color: AMARILLO</p>
<p>ATAQUE RÁPIDO DE PALANCA SENCILLO</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Galvánico Uso: Industrial Material: Zamac Color: Dorado</p>
<p>ATAQUE RÁPIDO DE PALANCA CON GASÓMETRO</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Galvánico Uso: Industrial Material: Zamac Color: Dorado</p>
<p>ATAQUE RÁPIDO DE PERILLA</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Pintura Electrostática Uso: Industrial Material: Aluminio Color: AZUL</p>
<p>VÁLVULA NEUMÁTICA DE UNA VÍA</p>		

<p>VÁLVULA NEUMÁTICA DE DOS VÍAS</p>		
<p>LLAVES CON ACOPLE</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Pintura Electrostática Uso: Industrial Material: Aluminio- Base Hierro Color: AZUL</p>
<p>LLAVES SIN PITÓN HIERRO FUNDIDO</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Pintura Electrostática Uso: Industrial Material: Aluminio- Base Hierro Color: AZUL</p>
<p>LLAVES CON PITÓN HIERRO FUNDIDO</p>		<p>Presión: Máxima Acabado: Pintura Electrostática Uso: Industrial Material: Aluminio- Base Hierro Color: AZUL</p>
<p>CONECTORES HEMBRA DE ½ NPT</p>		

2.3 Precios

Tabla 3: Listas de precios Keelgas Cia. Ltda.

AL 03 DE ENERO 2017

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PRECIO X MAYOR</u>	<u>PRECIO NORMAL</u>
	REGULADOR DOMÉSTICOS 2KG KEELGAS CON GASÓMETRO	\$ 8,74	\$ 8,96
	REGULADOR DOMÉSTICOS 2KG KEELGAS	\$ 5,35	\$ 5,55
	REGULADOR CALEFÓN 3KG KEELGAS CON GASÓMETRO	\$ 10,14	\$ 10,39
	REGULADOR CALEFÓN 3KG KEELGAS	\$ 6,94	\$ 7,14
	KIT DOMÉSTICOS 2KG KEELGAS	\$ 7,36	\$ 7,56
	REGULADOR SEMINDUSTRIAL 8 KG KEELGAS	\$ 7,40	\$ 7,68
	REGULADOR SEMINDUSTRIAL 8 KG KEELGAS CON GASÓMETRO	\$ 10,50	\$ 10,88
	VÁLVULAS PALANCA INDUSTRIAL	\$ 3,41	\$ 3,57
	VÁLVULAS PALANCA INDUSTRIAL CON GASÓMETRO	\$ 6,62	\$ 6,82
	VÁLVULAS PERILLA INDUSTRIAL	\$ 2,31	\$ 2,36
	VÁLVULAS AUTOMOTRIZ DE UNA VÍA	\$ 7,30	\$ 7,47
	VÁLVULAS AUTOMOTRIZ DE DOS VÍA	\$ 8,30	\$ 8,45
	LLAVES SIN PITÓN HIERRO FUNDIDO	\$ 4,05	\$ 4,25
	LLAVES CON PITÓN HIERRO FUNDIDO	\$ 4,25	\$ 4,50
	LLAVES PARA HORNO	\$ 4,50	\$ 4,75
	LLAVES CON ACOPLE	\$ 4,50	\$ 4,75
	CODO ADAPTADOR 1/2	\$ 1,90	\$ 2,00
	QUEMADOR HIERRO FUNDIDO MODELO CIRCULAR	\$ 5,95	\$ 6,25
	QUEMADOR HIERRO MODELO MIXTO	\$ 5,60	\$ 5,81
	QUEMADOR ALUMINIO LISO	\$ 5,60	\$ 5,81
	MANGUERA INDUSTRIAL REFORZADA 30 MT	\$ 31,00	\$ 31,50
	MANGUERA DOMESTICA REFORZADA 100MT	\$ 38,00	\$ 38,85

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

2.4 Clientes Potenciales

Los clientes potenciales de Keelgas Cia. Ltda. Se clasificaron por categorías según el ingreso que generan a la empresa. Esta clasificación es de las ventas totales generadas en el año 2016.

Tabla 4: Clientes potenciales

CLIENTE	CATEGORÍA	VENTAS 2016
COMERCIAL KYWI S.A.	A	564.761,60
LOPEZ JOSE	B	40.890,10
GALINDEZ BURGOS		29.320,40
M		26.274,10
DIMPOFER CIA LTDA		23.438,47
ABAD PIEDAD		17.587,56
JACOME GONZALEZ		15.588,80
R		10.681,65
TORRES JORGE		10.560,90
GORDILLO EDISON		
ARCOS MENDOZA NES		
GALLEGOS ENRIQUE	C	8.622,00
A		7.420,05
TIRIRA ANGEL		7.103,40
PEREZ ALBERTO		7.057,97
TARAPUES JOSE		6.235,00
REINOSO FROILAN		6.209,79
TULCAN ANDRES		6.139,50
JACOME EDUARDO		5.647,60
BOMBON CARLOS		4.736,81
HUACHO GUAMAN		4.255,50
TRANSITO MARIA		3.511,16
LOPEZ ANGEL		3.439,54
HERRERA JUAN		3.322,28
FERRETERIA		3.065,77
ESPINOZA		2.841,87

CLIENTE	CATEGORÍA	VENTAS 2016
OCHOA HECTOR		2.794,42
ANDY SAVINA		2.641,50
NACIMBA VICTOR		2.437,08
PEREZ		2.050,12
WANDEMBERG		2.002,98
PEREZ PATRICIA		
SANTILLAN		
SALOMON		
TACO MARIA		
ESPERA		
ALTAMIRANO RAUL	D	1.997,00
ALVAREZ RICARDO		1.976,58
FLORES ROSA		1.962,77
SANCHEZ JORGE		1.930,11
EBLAS CARLOS		1.606,80
FARINANGO MARIA		1.438,80
ZAMBRANO VERONICA		1.366,00
VINUEZA JARA MARIT		1.319,20
OCHOA UGUNA RAMIR		1.167,50
ALUMINIO ANGELITO		1.164,34
NARVAEZ VARGAS ED		1.158,60
AYALA HERNAN		1.104,00
MORALES MANCAYO C		1.091,48
CAZA CARLOS		1.075,00
ALLAUCA PAGUAY JU		1.069,40
SANCHEZ JUAN CARL		1.029,50
GUACHO DAVID		1.024,70
CORONEL LANCHI M		1.012,50
JEREZ PATRICIA		966,00
BELTRAN IVAN TOTALES		905,94
IBARRA RAMIREZ MA		846,20
ACUÑA KATTY		819,00
SANTILLAN PABLO		813,44
BELTRAN ALICIA TOTALES		694,80

CLIENTE	CATEGORÍA	VENTAS 2016
VEGA JENNY		635,53
PADILLA GALO		576,00
COMERCIO E INDUSTRIA		557,84
FIGUEROA MEZA GEN		533,72
LOPEZ IBARRA ANNA		529,80
LOMAS MIGUEL		506,10
GUASHCO MARIA JULI		504,35
PALACIOS JOSE		502,95
JARAMILLO ELIZALDE		472,00
NARVAEZ CARLOS		459,80
MORA MARIA		447,24
VIDRIERIA ALEMANA		421,30
PADILLA CESAR		415,20
MORALES MARIO		415,00
CAIZA CARMEN		392,63
LOZADA PATRCIO		391,48
SANGUÑA PEDRO MAR		383,80
CHUQUIANA RODRIGU		381,74
FEBRES ROSA		381,25
BERMEO MENDEZ MA		368,70
VALDEZ OLGA		354,20
ILLEZCAS SERAFIN		354,00
HERMOSA EDISON		326,00
QUILAGO HECTOR		319,66
MOSCULLO PEDRO IS		311,27
CHUQUIANA TANIA		288,60
ROSERO ISABEL		286,25
VALLADODID ANGEL		266,00
VEGA AIDA SUSANA		255,22
VEGA SANDOVAL EUL		231,82
GUALAN PAUCAR MAR		231,00
BELTRAN EDGAR TOTALES		228,60
RASO VERA EDGAR		227,10
MENDEZ LUCIA		225,52

CLIENTE	CATEGORÍA	VENTAS 2016
TIPAN MINANGO LUI		221,50
BALAREZO CRUZ GL		220,00
ALVARADO LEON EDW		216,82
VEGA LEDESMA ZOIL		213,77
SUMBA SUMBA ALFONS		208,44
MENECES PAREDES HE		197,75
CAJAS EMERSON		197,22
PERALTA FABIAN		178,55
LASTRA MARIA ESTH		177,90
AGUIRRE ANGEL		155,76
RUIZ OSWALDO		143,76
GUERRA SEGUNDO		118,00
PAZMIÑO GERARDO		101,19
BARONA SEGUNDO	E	94,68
CASTRO CECILIA		94,40
MORALES PUNGUIL G		91,29
GUALOTUÑA		62,85
ROLANDO		55,50
PROVEMACO PROVE		55,47
GUALOTUÑA LUIS		47,46
PULLAY CORO RAUL		46,00
SANTAMARIA		23,12
EDUARD		20,78
NACATO AIDA		10,39
JONIAUX ANNICK		10,27
TOAQUIZA PILAR		6,63
LASCANO FRANCISCO		5,55
CONSUMIDOR FINAL		
CELI GABRIELA		

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

2.5 Estado financiero resumen

Tabla 5: Estado de resultados

<u>KEELGAS CIA LTDA</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	
<u>AL 31 DE MAYO DEL 2017</u>	
INGRESOS	\$ 303.925,00
COSTOS	<u>\$ 204.882,31</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 99.042,69</u>
GASTOS	\$ 36.066,87
UTILIDAD OPERACIONAL	<u>\$ 62.975,82</u>
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	<u>\$ 62.975,82</u>

Tabla 6: Estado Financiero

<u>KEELGAS CIA LTDA</u>	
<u>ESTADO FINANCIERO</u>	
<u>AL 31 DE MAYO 2017</u>	
ACTIVOS	205.833,07
PASIVOS	142.377,25
PATRIMONIO	<u>63.455,82</u>
	<u>205.833,07</u>

Estos son los 2 estados proporcionados al 31 de mayo del 2017. Los estados detallados se encontrarán adjuntos en los Anexos 1 y 2.

Como podemos observar en los estados la empresa termina con una ganancia; sin embargo, sus pasivos son muy altos. Y esto se debe a prestamos realizados por la misma, que son inversión a largo plazo.

2.6 Ventas

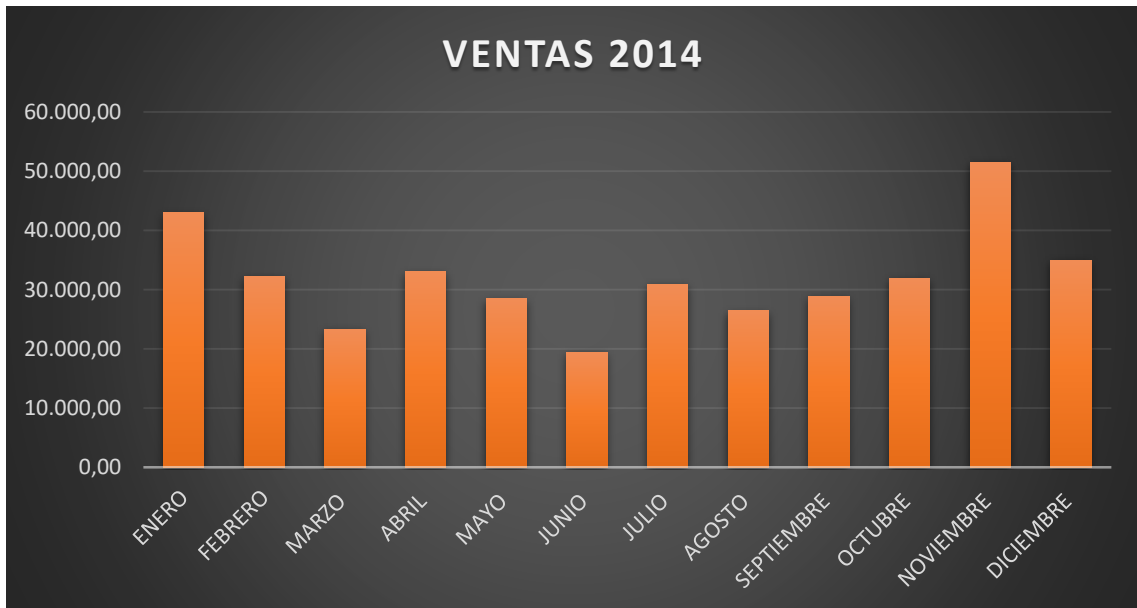


Figura 5: Ventas 2014

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

Como se puede observar en el grafico en el año 2014 las Ventas en cada mes mantuvo un flujo mayor en inicios y finales de año. Las mejores ventas se realizaron en noviembre tomando batuta; esto es debido al ingreso de un cliente potencial KYWI, y enero como segundo. Su media en ventas fluctúa por los \$30 000, para este año.

El total de ventas del 2014 fueron \$384 486, 45.



Figura 6: Ventas por producto 2014

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

En cuanto a las Ventas por Producto que se realizaron en el año 2014, podemos observar que hay productos con mayor demanda que otros, y con cifras disparadas. Es el caso del regulador 2 kg y las válvulas de perrilla llevan la batuta con \$114241,14 en Venta. Esto también se debe a que el Regulador ciertamente tiene un precio más alto que las perillas.



Figura 7: Cantidades de productos vendidas 2014

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

En cuanto a cantidades claramente se puede observar que las válvulas de perrilla son las que más se venden; debido a esto es que en valores también lleva la batuta, vendiendo 64424 unidades. Seguido por 21693 unidades de regular domestico de 2kg, y en tercer lugar llaves de palanca con 10433.

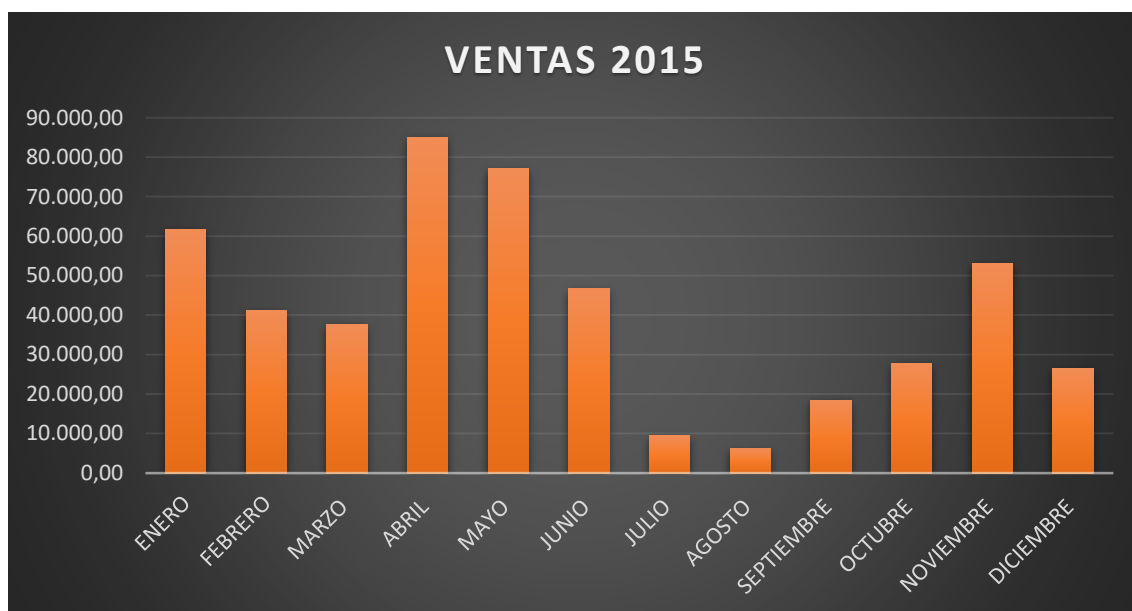


Figura 8: Ventas 2015

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

Como se puede observar en el grafico en el año 2015, la compañía tuvo serios inconvenientes. Para los meses de febrero y marzo las maquinas principales se averiaron y dejaron de funcionar; ocasionando una caída en ventas fuerte. Sin embargo, para los meses de abril y mayo se pudo componer y las Ventas tuvieron un realce significativo. El 23 de junio del 2015 Keelgas sufre un accidente en sus instalaciones lo cual provoca el cierre inmediato de la empresa por investigaciones. Debido a la falta de experiencia de los demás trabajadores en cierta maquinaria, y el cambio de parte de la empresa a otra planta, le toma a Keelgas dos meses en recuperarse. Sus ventas fluctúan sumamente bajas por falta de producción. En noviembre se logra cumplir con dos pedidos a KYWI, en este lapso se deja a un lado a la cartera de clientes de KEELGAS. KYWI a finales del 2014 y a principios del 2015 fluctúa las ventas mayores de KEEGAS por lo que obtiene estos resultados.

El total de ventas del 2015 fueron \$ 490.646,87.



Figura 9: Ventas por producto 2015

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

En cuanto a las Ventas por Producto que se realizaron en el año 2015, podemos observar que hay productos con mayor demanda que otros, y con cifras disparadas. Para este año el regulador 2 kg toma la batuta con \$125282,42; seguido por las válvulas de perilla con \$95705,39 y finalmente con regulador de calefón de 3kg con \$82109,99 en ventas.



Figura 10: Cantidades de productos vendidos 2015

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

En cuanto a cantidades vendidas las tres primeras posiciones se dan por: 42748 válvulas de perrillas, 24712 reguladores de gas 2kg, y 12147 válvulas de palanca.

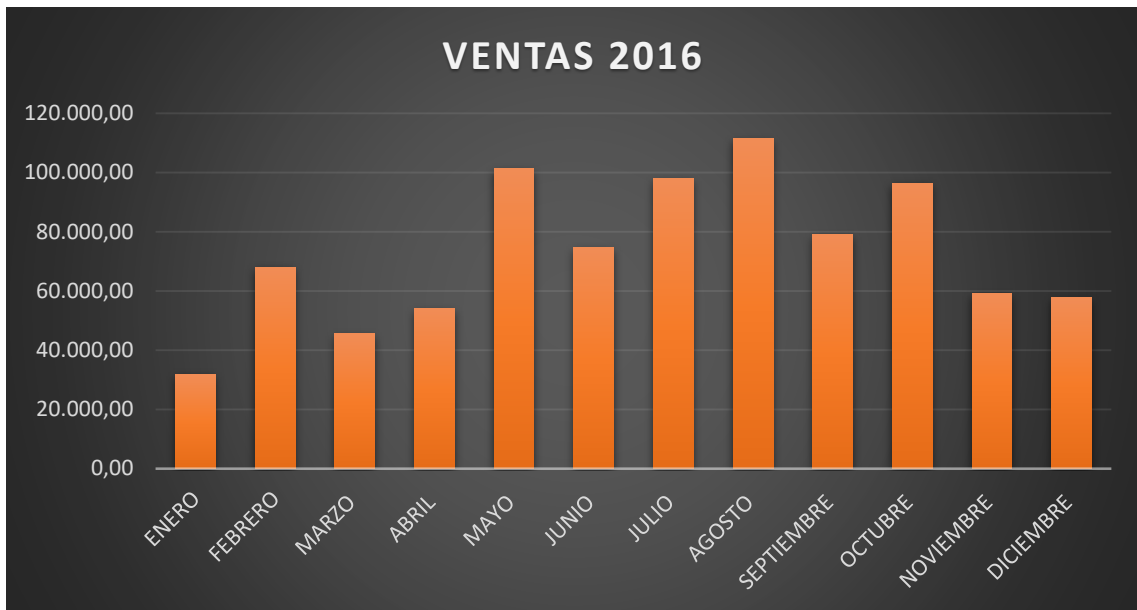


Figura 11: Ventas 2016

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

Como se puede observar en el grafico en el año 2016 las Ventas en cada mes tuvo interesantes datos. Los primeros meses fueron bajos en comparación a los meses de vacaciones, es especial agosto que es el mes en que se disparó las ventas. Sin embargo, se puede ver claramente meses de mayor consumo como mayo, julio, y octubre. Podemos también notar que en comparación a los años 2014-2015 las Ventas han superado los \$100 000 es decir KEELGAS mantuvo estrategias crecientes y/o la cartera de clientes subió.

El total de ventas del 2016 fueron \$877 244,54.



Figura 12: Ventas por producto 2016

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.

En cuanto a las Ventas por Producto que se realizaron en el año 2016, podemos concluir que ciertamente hay productos con mayor demanda que otros, y con cifras totalmente disparadas. Es el caso del regulador domestico de 2kg, el regulador domestico de 3 kg con gasómetro y el regulador domestico de 2kg con gasómetro que llevan la batuta en ventas.

Podemos concluir que las ventas durante estos años fueron creciendo significativamente a pesar de no haber tenido un plan de ventas establecido. Se puede notar que existen 8 productos estrellas los cuales son el 80% de ventas de Keelgas. Los cuales son:

- Reguladores de 2kg/h
- Reguladores de 2kg/h con gasómetro
- Reguladores de 3kg/h
- Reguladores de 3kg/h con gasómetro
- Reguladores de 8kg/h
- Reguladores de 8kg/h con gasómetro
- Perilla
- Palanca simple
- Palanca con gasómetro

Esta evolución también fue parte de que la cartera de productos de Keelgas ingreso a una cadena mayorista lo cual hizo rotar en más cantidad sus productos, esto logro asentar una marca en el consumidor y hacer que Keelgas sea mayor mente conocida. Sin embargo, para el futuro se procura no depender de un solo cliente, si no tomar este como base para darse a conocer y seguir manejando su otra cartera de clientes también.

2.7 Análisis de Matriz Productiva

Así como el mundo empresarial necesita de tres principales pilares: calidad, productividad y competitividad. Un país necesita de lo mismo para que pueda tener una oportunidad de subsistir en este mundo globalizado. *Ecuador es un país caracterizado por ser proveedor de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo un importador de bienes y servicios de mayor valor agregado* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Pero el mundo globalizado se mantiene en constantes cambios, en productos, en precios, en mercados. Ya nada es constante y se tiene que tener las herramientas necesarias para subsistir y competir con mercados mundiales; especialmente en este caso en materias primas. *Los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

2.7.1 ¿Qué es la matriz productiva?

Producir determinado bienes y servicios no solo involucra procesos técnicos o económicos, sino que consigo lleva una serie de interacciones tanto sociales, como el uso de recursos para cada actividad productiva.

Aclarando este punto, se puede definir a la matriz productiva como: Un conjunto que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).



Figura 13: Ciclo de matriz productiva

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Al no contar con una matriz productiva especializada y sólida, Ecuador se encuentra en un patrón de especialización primaria que se conoce como EXPORTADOR. Es decir, que por esta gran razón no se puede competir igualitariamente en mercados internacionales. Y a nuestras materias primas en venta en estos mercados globales las encontramos en gran competencia, totalmente desigual, con productos con mayor valor agregado.

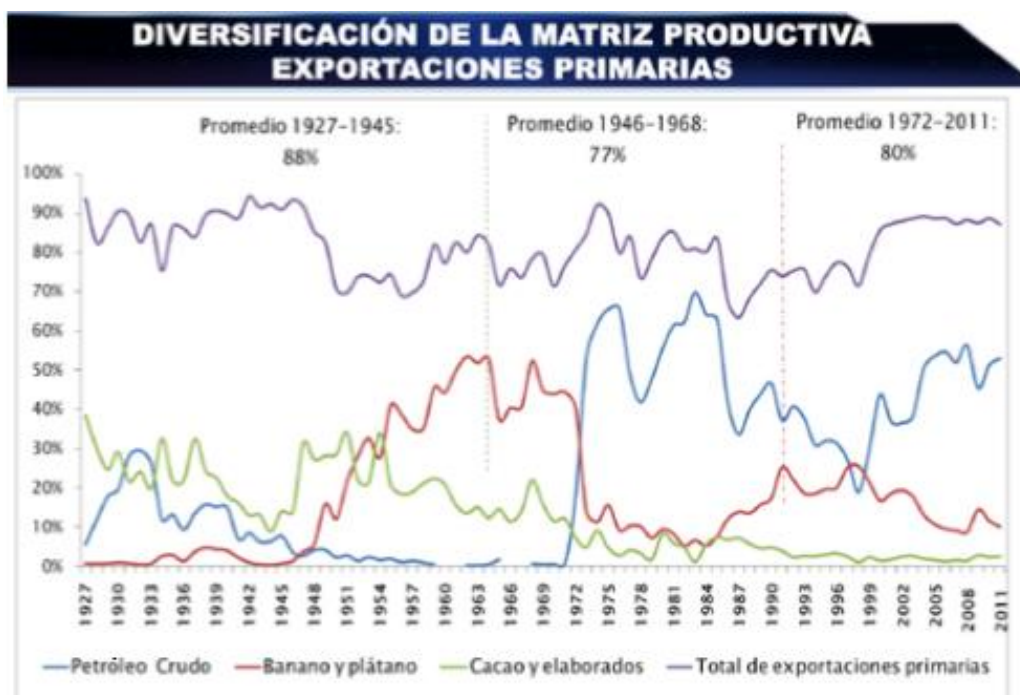


Figura 14: Exportaciones primarias como porcentaje total de las ventas externas

Fuente: Semplades

En el proceso de mejora de la matriz productiva ecuatoriana, se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas. *Estos sectores e industrias permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Tabla 7: Industrias Priorizadas

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: Semplades

Tabla 8: Industrias Estratégicas

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Fuente: Semplades

Como podemos observar en el gráfico uno de las industrias priorizadas es la metalmecánica; lo cual es una ayuda importante para el lineamiento que tiene la empresa Keelgas Cía. Ltda.

LUAE categorizo a Keelgas Cía. Ltda. Con funcionamiento en actividades de metalmecánica.



Figura 15: Luae Keelgas Cia. Ltda.

Fuente: Keelgas Cia. Ltda.



Figura 16: Exportación ecuatoriana

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

Este es el resultado esperado para el país. Como podemos observar, contando con la gran materia prima que obtenemos, incrementando las plazas de trabajo, e industrializando (especializar) se puede conseguir productos ya con mayor valor agregado capaces de competir por mejores precios en los mercados internacionales.

2.8 GLP

GLP, abreviatura de “Gases Licuados del Petróleo”, es un hidrocarburo que emite CO₂ (sin hollín ni azufre). Su combustión produce solo anhídrido carbónico y agua. Se compone de una mezcla de propano y butano. Contiene un octanaje más alto que el de la gasolina (103 oct.), por lo que se considera un excelente combustible automotor. A más de ser considerado el carburante más económico que existe en el mercado.

Se lo usa en cilindros con más densidad y más grandes debido a su misma densidad, sin embargo, permite una mayor compresión. Este combustible se lo obtiene de *las refinerías (destilación del petróleo) y de las plantas de proceso de gas natural* (Pérez, 2012).

2.8.1 GLP en Ecuador

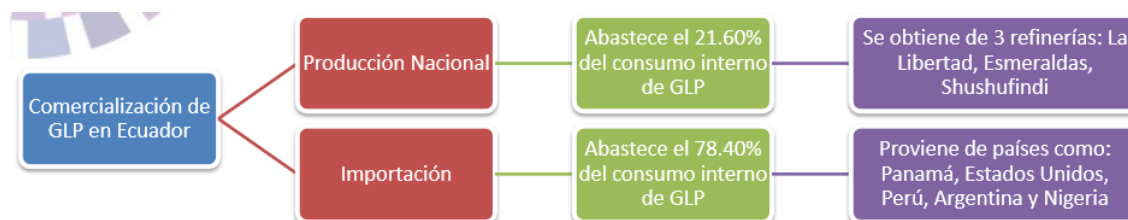


Figura 17: Comercialización GLP

Fuente: EP Petroecuador e Información de producción de Refinerías 2013, Coordinación de Refinación e Industrialización – ARCH

2.8.2 Segmentos de Mercado del GLP

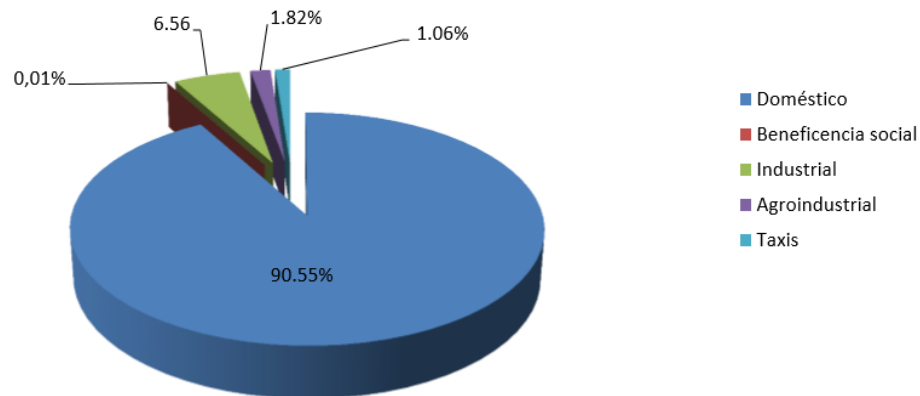


Figura 18: Mercado GLP en Ecuador

Fuente: EP Petroecuador e Información de producción de Refinerías 2013, Coordinación de Refinación e Industrialización – ARCH

Como podemos observar en el gráfico, se nota un gran porcentaje destinado a un solo segmento de mercado siendo este el doméstico con el 90,55%. El 9,45% restante de mercado se reparte en diferentes segmentos como el industrial, el agroindustrial, entre otros.

2.8.3 Principales Comercializadoras de GLP en Ecuador

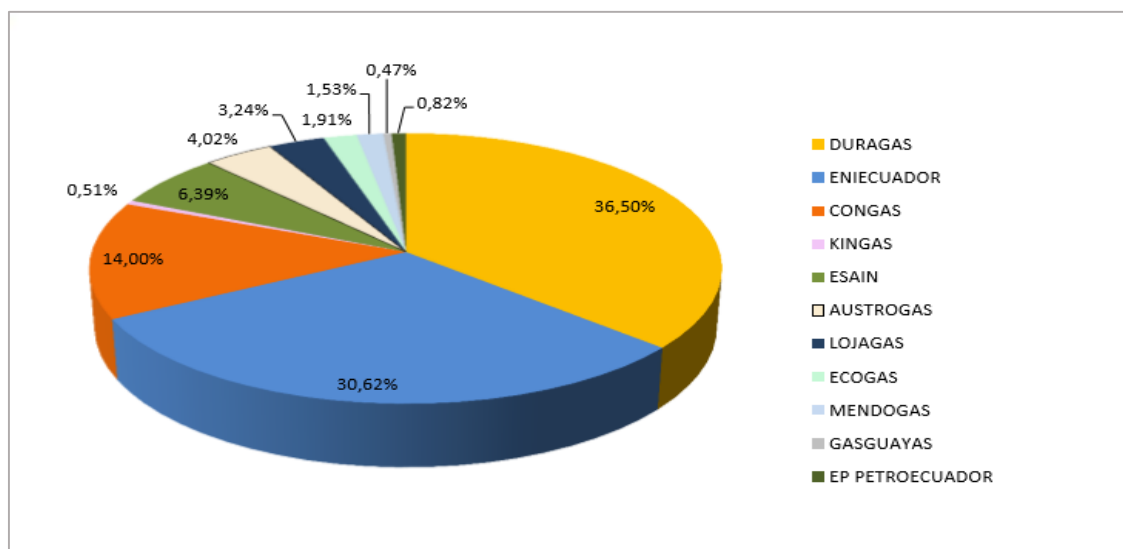


Figura 19: Comercializadoras de GLP en Ecuador

Fuente: EP Petroecuador e Información de producción de Refinerías 2013, Coordinación de Refinación e Industrialización – ARCH

Como podemos observar en el gráfico tres son las Industrial que posicionan el mercado de GLP en Ecuador. DURAGAS, ENIECUADOR, CONGAS. Cabe mencionar que ENIECUADOR, si distribuye productos alternos para los cilindros de Gas (Reguladores de Gas).

2.8.4 Comportamiento de precios

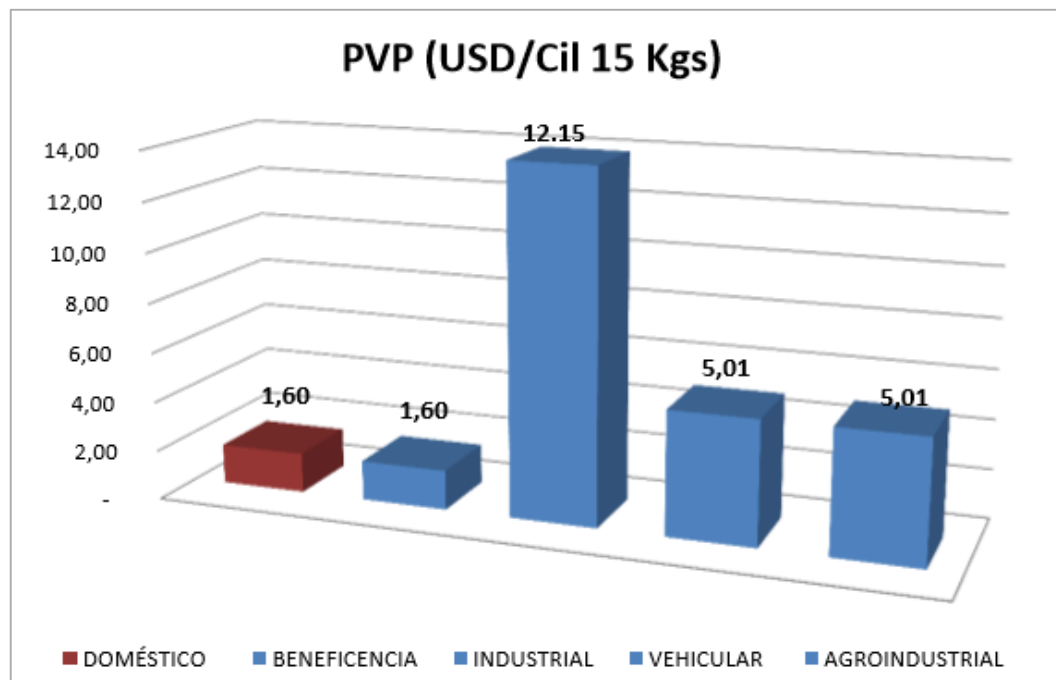


Figura 20: Comportamiento de precios

Fuente: EP Petroecuador e Información de producción de Refinerías 2013, Coordinación de Refinación e Industrialización – ARCH

Como podemos observar en el gráfico, a pesar de que en el gráfico anterior notamos que el segmento de mercado más alto era el doméstico, sin embargo, podemos notar que sus precios son sumamente bajos. En cambio, en el sector industrial dispara el precio, con una diferencia bastante significativa.

2.8.5 Diferencia de Precios con Países Vecinos

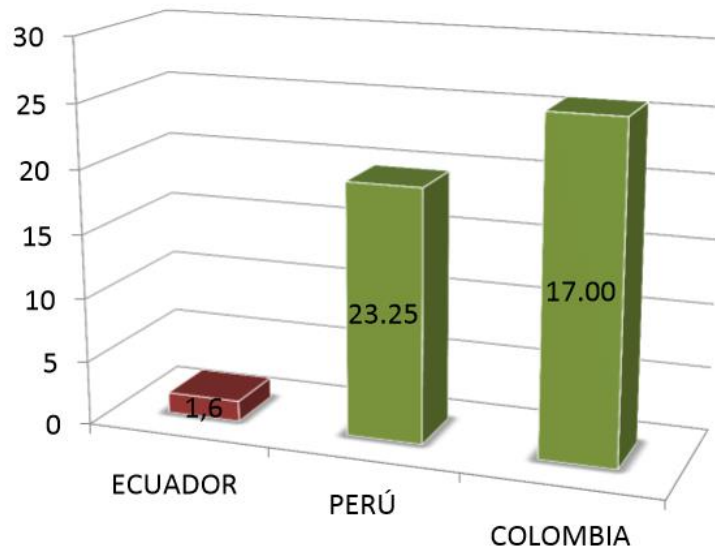


Figura 21: Diferencia de precios con países vecinos

Fuente: EP Petroecuador e Información de producción de Refinerías 2013, Coordinación de Refinación e Industrialización – ARCH

En nuestro país es claramente notable que el precio de GLP es sumamente minúsculo en comparación a nuestros países vecinos, sin proyección de competencia ya que es realmente significativo la diferencia de precios que poseemos.

2.8.5.1 Proyección del GLP en Ecuador

Actualmente el Estado Ecuatoriano en un convenio de cooperación interinstitucional entre el ministerio de electricidad y energía renovable (MEER) y la secretaría nacional de la administración pública (SNAP), ejecutan un componente de difusión del programa de cocción eficiente. En donde en su primera clausula menciona lo siguiente:

Artículo 15 de la Constitución de la Republica, respecto del uso de tecnologías limpias y no contaminantes, establece que: “El estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes de bajo impacto...”.

Este convenio ya está en funcionamiento en el país, sin embargo, no ha tenido aun una gran acogida por los ciudadanos ecuatorianos. Pese a esta situación, es cuestión de tiempo

que esta reforma se haga ley en el país y sus consecuencias serían significantes para las empresas que fabriquen insumos para el GLP. Como podemos observar en los gráficos anteriores el 90,55% de GLP es de uso doméstico, Con esta nueva reforma desaparecería ese porcentaje por completo, ya que los insumos fabricados por estas empresas dependen netamente del cilindro de gas.

En conclusión, el cambio de matriz productiva permitirá que el sector metalmecánico se industrialice por consiguiente será una apertura a que la empresa tome posición en el mercado ecuatoriano, con la ayuda de que está a futuro pueda exportar sus productos, compitiendo igualitariamente en mercados internacionales.

En cuanto al cambio de matriz energética sin duda es un golpe duro a las ventas de la empresa actualmente; sin embargo, este cambio empujara a que Keelgas tome un nuevo rumbo. Lo cual no ayudara a que como empresa se estanque con la cartera de productos que actualmente está ofreciendo en el mercado, si no opte por brindar otros servicios a un mayor porcentaje, sin dejar desatendido el mercado que aún tiene. Ya que el cambio de matriz energética será a largo plazo.

3 DESARROLLO DEL NUEVO MODELO

3.1 Modelo de negocios

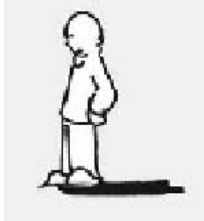

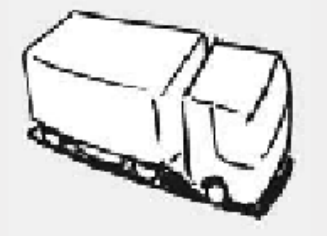



3.1.1 Definición de modelo de negocios



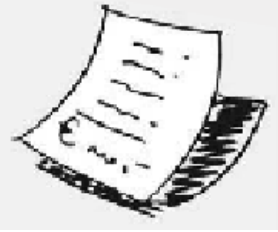
En la actualidad, las empresas se encuentran compitiendo en mercados globalizados, lo cual ha generado un cambio constante en el ambiente tanto interno como externo de las empresas, situación que en la cual los clientes exigen que se responda a sus necesidades de manera rápida. Para poder cumplir con esto las empresas se deben valen de distintas estrategias con el fin de generar rentabilidad y sustentabilidad, sin importan el tipo de actividad al que se dedique. En este sentido, “un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder P. , 2010).

3.1.2 Componentes de modelo de negocio

“Uno modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder P. , 2010). Desde el 2000, han surgido un sin número teorías, en donde se han propuesto decenas de diferentes componentes de modelos de negocios; todos con mínimas diferencias. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y Christopher L. Tucci, decidieron analizar varios modelos significativos y observaron que los componentes se reducían en nueve bloques principales. Las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 9: 9 Bloques Canvas

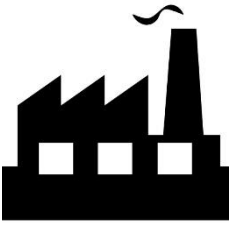
BLOQUE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
SEGMENTOS DEL MERCADO		<p>Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.</p>
PROPUESTAS DE VALOR		<p>Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.</p>
CANALES		<p>Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución, y venta.</p>
RELACIONES CON CLIENTES		<p>Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.</p>
FUENTES DE INGRESOS		<p>Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.</p>
RECURSOS CLAVE		<p>Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...</p>

BLOQUE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
ACTIVIDADES CLAVE		... mediante una serie de actividades clave.
ASOCIACIONES CLAVE		Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
ESTRUCTURA DE COSTES		Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Fuente: (Osterwalder, 2010)

Sin embargo, de igual manera se considera parte del bloque a un 10 componente:

Tabla 10: Bloque 10 Canvas

BLOQUE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
FABRICANTE		Institución que ofrece un bien y/o servicio.

Fuente: (Osterwalder, 2010)

3.1.3 Estructuras básicas de modelos de negocios

Booz Allen y Hamilton presentaron uno de los primeros modelos pioneros conocido como el modelo de pilares. Este modelo tiene 6 componentes (pilares). Los cuales son:

- KPI (Indicadores Claves de Éxito)
- Factores críticos de éxito
- Pilares
- Estrategias y
- Objetivos estratégicos

PLATAFORMA: Base sobre la que se sostiene el negocio. Se compone de: expectativas, necesidades y deseos del consumidor, comportamiento de compra, momentos de consumo y capacidad de compra.

PILARES: Son los procesos estratégicos de la organización, es en donde el modelo de negocio se va a soportar, permitiendo alcanzar el objetivo estratégico.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: 128 factores crean y constituyen variables o características que tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa; generan indicadores.

INDICADORES: Permiten medir el desempeño de los procesos claves (pilares) para determinar si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados.

Estableciendo la plataforma modelo y sus respectivos pilares, se establece el objetivo estratégico.

Como se mencionó anteriormente, Osterwalder e Yves Pigneur luego de un extenso estudio creó un nuevo modelo, mismo que dividió en 9 bloques, permitiendo estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor.



Figura 22: 9 Bloques Canvas

Fuente: (Osterwalder, 2010)

Segmentación de Clientes: “Es el proceso de dividir clientes en grupos basados en características comunes para que las compañías puedan mercadear cada grupo efectiva y apropiadamente.” (Shopify, s.f.)

“Es fraccionar el mercado potencial de un producto en un cierto número de subconjuntos (segmentos) lo más homogéneos posibles en términos de necesidades de los consumidores (clientes) que lo componen” (Vidal i Diez, 2004).

Propuesta de Valor: “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder, 2010).

“Propuesta de Valor se refiere a qué tiene usted que no tienen los demás y las personas estén dispuestas a pagar por ello” (Quijano, 2015).

Canales de distribución: “Describe la manera en la que la compañía se llega a comunicar con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor a la misma. Las interfaces principales entre la empresa son la comunicación, la distribución y las ventas.” (Osterwalder, 2010).

“Un canal de distribución es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible.” (Longenecker, Moore, & Petty, 2009).

Relación con los clientes: “Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con los segmentos específicos del cliente. Una compañía debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de cliente. Las relaciones pueden variar desde nivel personal hasta una automatizada...” (Osterwalder, 2010).

Fuentes de Ingreso: “La fuente de ingresos constituye principalmente el dinero en efectivo de una empresa a través de cada segmento de clientes en el cual, la ganancia es el resultado de la resta de los ingresos y gastos.” (Osterwalder, 2010).

“Son aquellas actividades por las cuales la empresa recibirá dinero” (Grupo Educare, 2016).

Actividades Clave: “Son las actividades más importantes para que el modelo de negocios funcione; existen tres tipos de actividades clave: Producción, Solución de Problemas, Red/Plataforma.” (Osterwalder, 2010).

Recursos Clave: “Son aquellos que permiten a una empresa la creación de oferta de una propuesta de valor. Estos recursos se relacionan directamente con las actividades clave pues son los primeros aquellos que se transforman, a través de las actividades, en las propuestas de valor de la empresa. Existen 4 tipos de recursos clave: Físicos, Intelectuales, Humanos y Financieros.” (Osterwalder, 2010).

Alianzas Clave: “Se incluyen las redes de alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione; existen 4 tipos de alianzas clave: entre no competidores, entre competidores, empresa conjunta, relación entre comprador y distribuidor.” (Osterwalder, 2010).

Estructura de costos: “La estructura de costos se refiere a todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio; existen 4 tipos: Costos Fijos, Costo Variable, Economías de escala, Economías de alcance. (Osterwalder, 2010).

3.2 Elección del modelo de negocios

CANVAS al proponer bases específicas y fuertes para cada área de la empresa, es el punto preciso para que la compañía Keelgas Cia. Ltda. Tome un giro en su negocio, de su modelo antiguo a un modelo actual y de potencia. Se escoge este modelo por la didáctica que el mismo propone, proporcionando acercamientos con los socios estratégicos de esta empresa y asumiendo un interés importante para los 9 bloques del lienzo.

3.3 Descripción de la dinámica

3.3.1 Generalidades

El día martes 13 de junio a las 8 horas de la mañana, en las instalaciones de la empresa Keelgas Cia. Ltda. Se realizó la dinámica de exposición del modelo CANVAS y guías para su aplicación dentro de la empresa.

Se contó con la presencia del siguiente personal del cuerpo laboral de la compañía:

- Gerente General: Jorge Núñez
- Presidente: Jorge Fernando Núñez
- Asistente Financiera: Betty Zambrano
- Contabilidad: Georama Figueroa
- Ventas: Walter Cepeda
- Producción: Ángel Zambrano

La dinámica tuvo direccionamiento del Magister Javier Carrera con ayuda de mi presente. Así como se elaboró el direccionamiento CANVAS posteriormente se dio recomendaciones para cada bloque visto; y con lo cual se estableció una propuesta de actividades a futuro.

3.3.2 Tabla de segmentos del mercado

Para partir la actividad fue necesario discutir los segmentos de mercado a los cuales está dirigida la empresa para poder conocer y orientar el CANVAS de esta empresa.

Tabla 11: Segmentos de clientes Keelgas

SEGMENTOS DEL MERCADO	PERFILES DE CLIENTES	NECESIDADES	OFERTA DE VALOR	ACTIVIDADES PARA CONECTAR
Ferreterías pequeñas o también minoristas	Hombres, mujeres entre 25-50 años	Productos nuevos Entregas a tiempo Ser considerados primero	Línea de reguladores domésticos e industriales.	Alianza con tecnología brasilera. Entrega personalizada Monitoreo
Ferreterías grandes o Distribuidores	Mayoristas como corporación favorita. Grandes cadenas nacionales. Distribuidores.	Por alcance de proyecto no se realizó el estudio de este segmento del mercado.		
Servicio de inyección	Persona natural, ferretería minorista, distribuidora, constructoras.	Proyecto		

3.3.3 Mapa de empatía de un cliente potencial

Por razones de alcance se decide trabajar sobre el segmento de clientes que KEELGAS más conoce los cuales son las Ferreterías pequeñas o también minoristas.

Para comenzar la dinámica y apertura del tema, se comenzó con una breve introducción del modelo CANVAS y su aplicación. A continuación, se realizó un mapa de la empatía de los diferentes targets de clientes a la cual la empresa se dirige.

Se encontraron varias dificultades por la falta de información que tenía la compañía acerca de sus clientes; es decir no conocían bien como sus clientes eran. Sin embargo, hay un target de clientela que la empresa maneja super bien a la cual denominaron *LOS SUPER FERRETEROS*.

Este es el mapa de empatía que se realizó de los super ferreteros:

¿Qué piensa y siente?:

Los súper ferreteros son ferreterías en las cuales sus dueños son personas que sueñan en tener una ferretería más grande, es decir crecer. Por lo cual buscan de sus proveedores una entrega eficiente de producto y a un costo que les permita tener la mejor rentabilidad. Son impacientes, enojados y mal genio. Les gusta que le entreguen bien el producto y son d al momento del pago.

¿Qué ve?:

Los súper ferreteros están pendientes de oportunidades de mejorar, de su competencia y de los mejores proveedores. Buscan al proveedor que le brinde mejores promociones, descuentos por volúmenes, mejores plazos de pago. Son muy abiertos al dialogo.

¿Qué oye?

Los súper ferreteros están muy pendientes de los precios del mercado, de los nuevos productos y la influencia que tienen estos, así como promociones y descuentos. Están muy atentos del estado del país, y les gusta las llamadas vía telefónica, así como un vendedor directo. Esta de igual forma a la vanguardia de medios sociales, así como de trípticos personalizados.

¿Qué dice y hace?

Los súper ferreteros siempre comentan lo que compran más y depende del humor en el que se encuentren para realizar las compras, así como los pagos. Buscan vender todos sus productos, y que se les de preferencias en tiempos y en valor de producto, al ser muy

quejambrosos por la competencia son duros al momento de realizar sus pagos. Son amables al atender al proveedor e impuntuales al momento de pagos. Tienen mucha desconfianza que el proveedor este vendiendo también a la competencia por lo que se vuelven muy egoístas.

Debilidades:

Dentro de las debilidades más fuertes que tienen los súper ferreteros es que son desconfiados, egoístas, muchas veces no es realista. Y la debilidad más fuerte para la empresa es que no cumplen los pagos a tiempo.

Fortalezas:

Son buenos con las ventas por la estrategia que usan directa con el cliente, son muy constantes y buscan siempre el crecimiento. Son muy buenos emprendedores, por motivo de que siempre asumen retos y trabajan de lunes a domingo. Sus tiendas están ubicadas en lugares estratégicos y mantienen un tiempo de existencia largo.

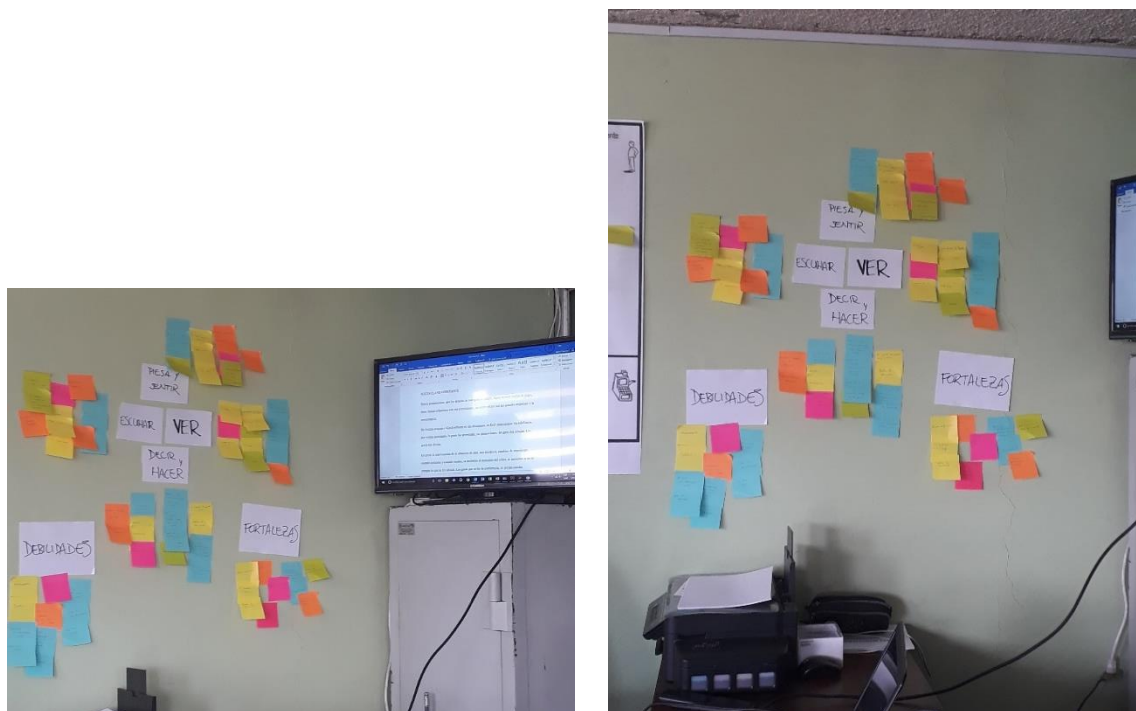


Figura 23: Mapa de la empatía

3.4 Descripción de los bloques de lienzo

3.4.1 Segmentos del mercado

La segmentación de mercado para esta compañía se distribuyó en 4 mercados fijos y uno que se está estudiando para el ingreso de una nueva línea de producción; estos son los siguientes:

- Ferreterías pequeñas o también minoristas
- Ferreterías grandes o Distribuidores
- Comerciantes independientes para el servicio de inyección

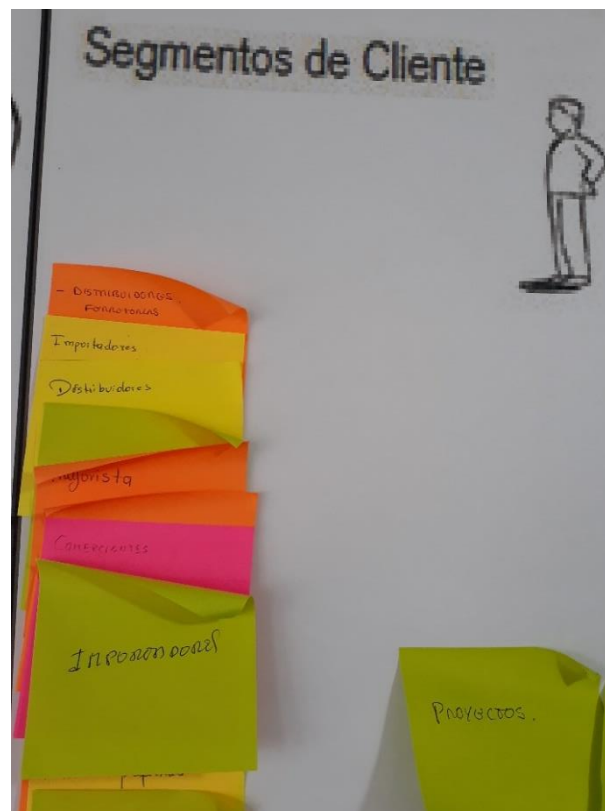


Figura 24: Segmentos del cliente

3.4.2 Propuestas de valor

Al conocer los productos que Keelgas ofrece a sus mercados se hizo comprender al grupo que lo que ellos ofertan no es el producto físico en sí, si no es una serie de valores que al consumidor le genera comprar ese producto en sí.

Las propuestas de valor que ofrece los productos de Keelgas fueron las siguientes:

- Rentabilidad: Por los estándares de calidad al que se rige la fabricación del mismo.
- Garantía: Puesto a que se da 1 año de garantía por daños de fábrica lo cual sucede muy poco.
- Información: La empresa genera información de uso del producto en cada empaque para su debido correcto funcionamiento, así como también medidas de seguridad.
- Se oferta descuentos por la compra de cantidades grandes.
- Se estableció vendedor para una atención más personalizada, directa al consumidor. El vendedor lleva muestras físicas para indicar el producto, así como la ayuda de trípticos para difundir información.

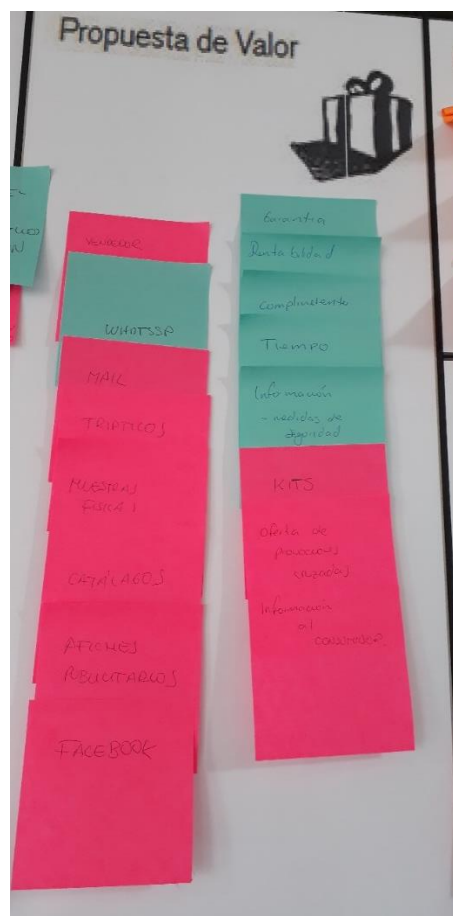


Figura 25: Propuesta de valor

3.4.3 Canales de distribución

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes canales de distribución:

- Vendedor personal.
- Llamadas telefónicas.
- Y la realización de la mercadería por medio de envíos tanto con el vehículo propio de la empresa, así como por medio de compañías de envío a nivel nacional.

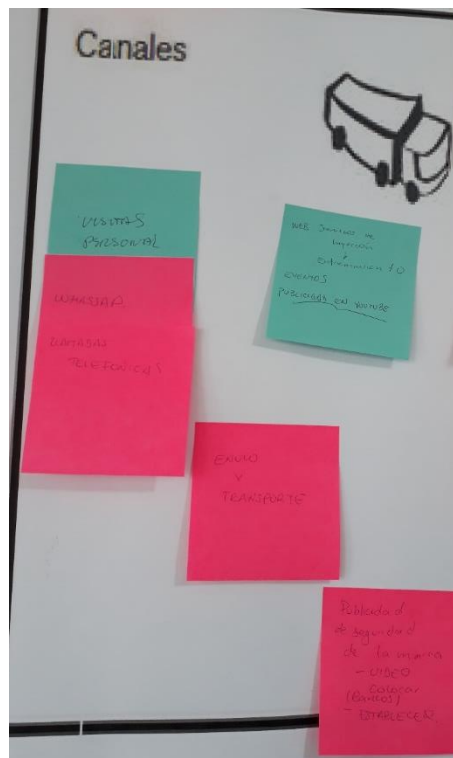


Figura 26: Canales

3.4.4 Relaciones con los clientes

Actualmente este es un bloque en donde la empresa trabajará bastante porque no tiene una relación estrecha con los clientes. Las actividades a realizarse se especificarán en el plan a futuro de actividades.

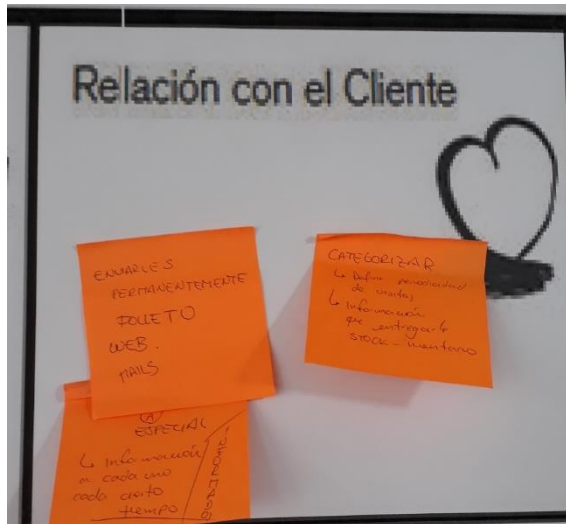


Figura 27: Relación con el cliente

3.4.5 Recursos claves

El primer recurso clave que la empresa deberá hacer es la estructuración de la empresa, a partir de esto se podrá tomar rumbo de cada bloque del modelo.

Los recursos clave que actualmente tienen son los técnicos. Los procesos es el recurso clave más grande y el cual funciona correctamente hasta la fecha.

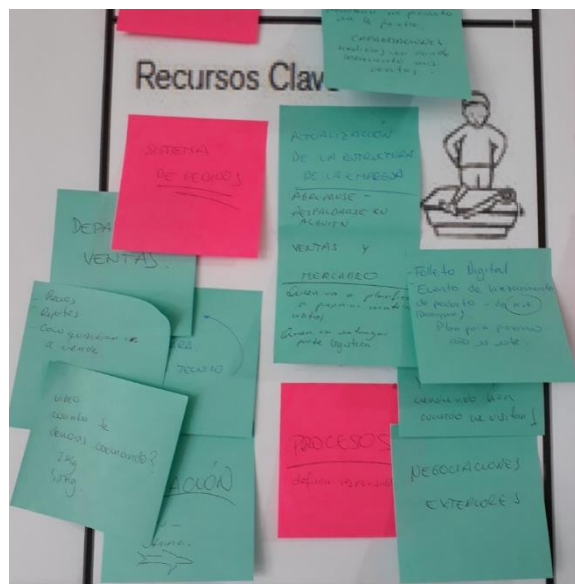


Figura 28: Recursos clave

3.4.6 Actividades claves

La actividad clave que maneja Keelgas es la siguiente:

Capacitaciones técnicas a su cuerpo laboral

Las demás actividades recomendadas serán presentadas en el cuadro de actividades a futuro.

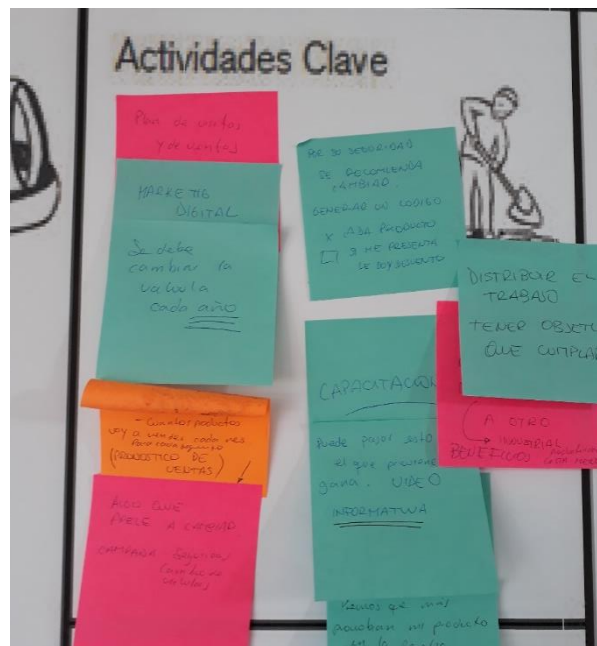


Figura 29: Actividades clave

3.4.7 Socios claves

El primer socio clave es la empresa de transportes que ayudan a Keelgas con el envío.

El segundo socio clave es la empresa que provee toda la papelería; es decir, cajas, stickers, envoltorios, etc. para los productos.

El tercer socio clave es el proveedor internacional brasileño el cual provee a Keelgas los gasómetros para la empresa.

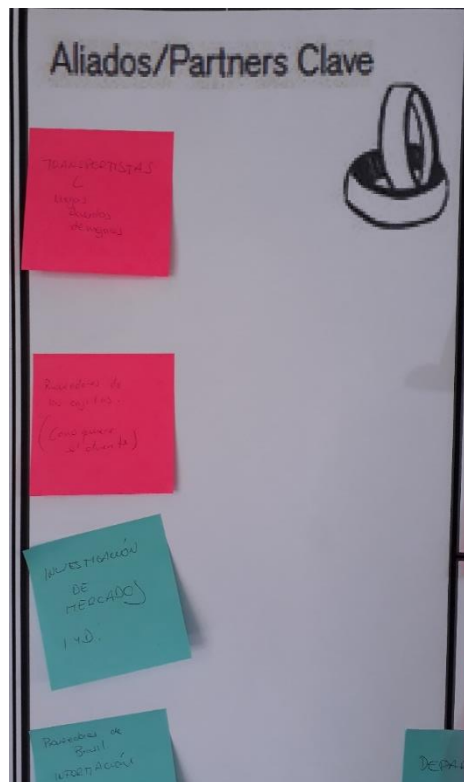


Figura 30: Socios clave

3.4.8 Fuentes de ingresos

Para la elaboración de este bloque se tomó en cuenta el segmento más conocido por su personal que son las ferreterías pequeñas o también minoristas. Para este 2017 los datos que encontramos respecto a los ingresos arrojan los siguientes resultados:

Tabla 12: Ferreterías Detalles

DETALLE FERRETERIAS RANGO	VENTAS	DISTRIBUCION
ACOSTA ROBERTO	163,74	0,70
ALBAN JOSE	229,60	0,98
ALLAUCA JUAN	364,32	1,55
ALVARADO EDWIN	410,34	1,74
ARCOS GLADYS	87,15	0,37
CABRERA JULIO	318,22	1,35
CARLOS BOMBON	2.889,70	12,28
CHUQUIANA RODRIGO	216,20	0,92
COMERCIAL LOS NEVADOS SUPERGRAF CIA LTDA	488,88	2,08
COMERCIO E INDUSTRIA RAMIRO NARANJO	1.590,20	6,76
CONCHA CUZCO ANGEL PATRICIO	733,80	3,12
DORIS MORALES	114,95	0,49
ESPERANZA TACO	202,66	0,86
FAUSTO JARAMILLO	367,17	1,56
FERRETERIA ESPINOZA	987,00	4,20
FERRETERIA TOAPANTA CIA LTDA	35,70	0,15
FROI LAN REINOSO	6.168,80	26,22
GLADYS JUDITH ARCOS	263,52	1,12
GLADYS JUDTH ARCOS	75,18	0,32
GRANIZO DELIA	66,60	0,28
HERNAN GOYES	405,15	1,72
JIMENEZ ESPERANZA	131,58	0,56
JORGE SANCHEZ	204,60	0,87
JOSE CANO E HIJO S.C.C	750,50	3,19
JOSE PALACIOS	222,00	0,94
JUAN MONTAÑO	336,03	1,43
MAGDALENA CARRERA	302,10	1,28
MALDONADO MONICA	231,46	0,98
MARIA DOLORES MORA	420,92	1,79
MARIA IBARRA	571,64	2,43
MARIA MORA	290,18	1,23
MARITZA VINUEZA	598,12	2,54
MORA MARIA	144,45	0,61
MORALES CARLOS	619,59	2,63
MORAMARIA	312,63	1,33
ORDOÑEZ JORGE	181,32	0,77
PEDRO SANGUÑA	798,16	3,39
PILCO ROSA ELVIRA	68,88	0,29
PONCE MARIA	110,88	0,47
QUIROZ DAMIAN JERAMY	118,95	0,51
RAMIREZ EDILMA IDOLINA	174,45	0,74
RODRIGO CHUQUIANA	35,70	0,15
SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL BOSNA	415,60	1,77
TANIA CHUQUIANA	308,26	1,31
	23.526,88	100,00

Para el año 2017 hasta el mes de mayo se puede apreciar que, para la cartera de clientes considerados como ferreterías pequeñas o minoristas, siendo estos 44 se obtiene un ingreso por \$ 23 526,88, por ventas directas.

3.4.9 Estructura de costos

Tabla 13: Ferreterías Detalles de costos

DETALLE FERRETERIAS RANGO	COSTOS	GASTOS	TOTAL
ACOSTA ROBERTO	110,22	19,40	129,63
ALBAN JOSE	154,56	27,21	181,77
ALLAUCA JUAN	245,25	43,17	288,42
ALVARADO EDWIN	276,23	48,63	324,85
ARCOS GLADYS	58,67	10,33	68,99
CABRERA JULIO	214,21	37,71	251,92
CARLOS BOMBON	1.945,24	342,43	2.287,67
CHUQUIANA RODRIGO	145,54	25,62	171,16
COMERCIAL LOS NEVADOS SUPERGRAF CIA LTDA	329,10	57,93	387,03
COMERCIO E INDUSTRIA RAMIRO NARANJO	1.070,46	188,44	1.258,90
CONCHA CUZCO ANGEL PATRICIO	493,97	86,96	580,92
DORIS MORALES	77,38	13,62	91,00
ESPERANZA TACO	136,42	24,02	160,44
FAUSTO JARAMILLO	247,16	43,51	290,68
FERRETERIA ESPINOZA	664,41	116,96	781,37
FERRETERIA TOAPANTA CIA LTDA	24,03	4,23	28,26
FROILAN REINOSO	4.152,60	731,01	4.883,61
GLADYS JUDITH ARCOS	177,39	31,23	208,62
GLADYS JUDTH ARCOS	50,61	8,91	59,52
GRANIZO DELIA	44,83	7,89	52,72
HERNAN GOYES	272,73	48,01	320,74
JIMENEZ ESPERANZA	88,57	15,59	104,17
JORGE SANCHEZ	137,73	24,25	161,97
JOSE CANO E HIJO S.C.C	505,21	88,94	594,14
JOSE PALACIOS	149,44	26,31	175,75
JUAN MONTAÑO	226,20	39,82	266,02
MAGDALENA CARRERA	203,36	35,80	239,16
MALDONADO MONICA	155,81	27,43	183,24
MARIA DOLORES MORA	283,35	49,88	333,23
MARIA IBARRA	384,81	67,74	452,55
MARIA MORA	195,34	34,39	229,72
MARITZA VINUEZA	402,63	70,88	473,51
MORA MARIA	97,24	17,12	114,36
MORALES CARLOS	417,08	73,42	490,51
MORAMARIA	210,45	37,05	247,50
ORDOÑEZ JORGE	122,06	21,49	143,54
PEDRO SANGUÑA	537,29	94,58	631,87
PILCO ROSA ELVIRA	46,37	8,16	54,53
PONCE MARIA	74,64	13,14	87,78
QUIROZ DAMIAN JERAMY	80,07	14,10	94,17
RAMIREZ EDILMA IDOLINA	117,43	20,67	138,11
RODRIGO CHUQUIANA	24,03	4,23	28,26
SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL BOSNA	279,77	49,25	329,02
TANIA CHUQUIANA	207,51	36,53	244,04
	15.837,40	2.787,97	18.625,37

En cuanto a los costos que a la fábrica le cuesta para realizar los productos vendidos a estas 44 ferreterías, obtenemos un total de \$15 837,40.

Se ha tomado en cuenta algunos gastos que nos dan un total de \$2 787,97. Ambos tomados en cuenta nos dan un total de \$18 625,37 dólares.

Este es el cuadro final y resumido de ambos bloques para este año hasta mayo 2017. Con el cual podemos obtener el porcentaje de participación de las ferreterías; siendo este el 7,73% de nuestras ventas globales de enero a mayo 2017.

Tabla 14: Ventas – Costo 2017

VENTAS ENE-MAYO	VENTAS OTROS	VENTAS FERRETERIAS	COSTOS ENE-MAYO	COSTOS OTROS CLIENTS	COSTOS FERRETERIAS	GASTOS ENE-MAYO	GASTOS OTROS CLIENTS	GASTOS FERRETERIAS
304.207,76	280.680,88	23.526,88	204.882,31	189.044,91	15.837,40	36.066,87	33.278,90	2.787,97
100,00	92,27	7,73						

3.5 Verificación de información

Al realizar el modelo CANVAS se pudo observar que tan bien se conoce al segmento de mercados ferreteros desde la empresa; para contrastar dicha información se decide realiza una encuesta aleatoria a 15 ferreterías de distintas provincias del Ecuador. Personalmente y vía telefónica.

3.5.1 Modelo de encuesta

El Modelo de la encuesta se lo puede observar en el Anexo 3.

3.5.2 Resultados

PREGUNTA 1: En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

Tabla 15: En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Muy satisfecho/a	46,67%	7
▼ Algo satisfecho/a	40,00%	6
▼ Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	6,67%	1
▼ Algo insatisfecho/a	6,67%	1
▼ Muy insatisfecho/a	0,00%	0
Total		15

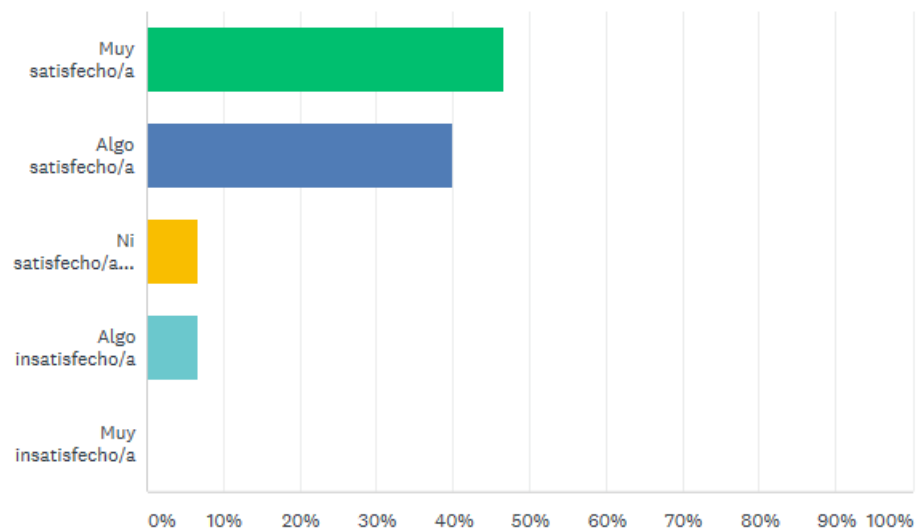


Figura 31: En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

Como podemos observar el 46,67% está muy satisfecho con Keelgas, pese a esto existe un 6,67% insatisfecho. Menos de la mitad de nuestros clientes tiene una respuesta positiva por lo cual se debería analizar razones.

PREGUNTA 2: ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios? Seleccione todas las que aplique.

Tabla 16: ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Confiable(s)	40,00%	6
De alta calidad	20,00%	3
Útil(es)	40,00%	6
Único(s)	0,00%	0
De buena relación calidad-precio	20,00%	3
Demasiado caro(s)	13,33%	2
Poco práctico(s)	0,00%	0
Ineficaz/Ineficaces	0,00%	0
De mala calidad	0,00%	0
Poco fiable(s)	0,00%	0
Total de encuestados: 15		

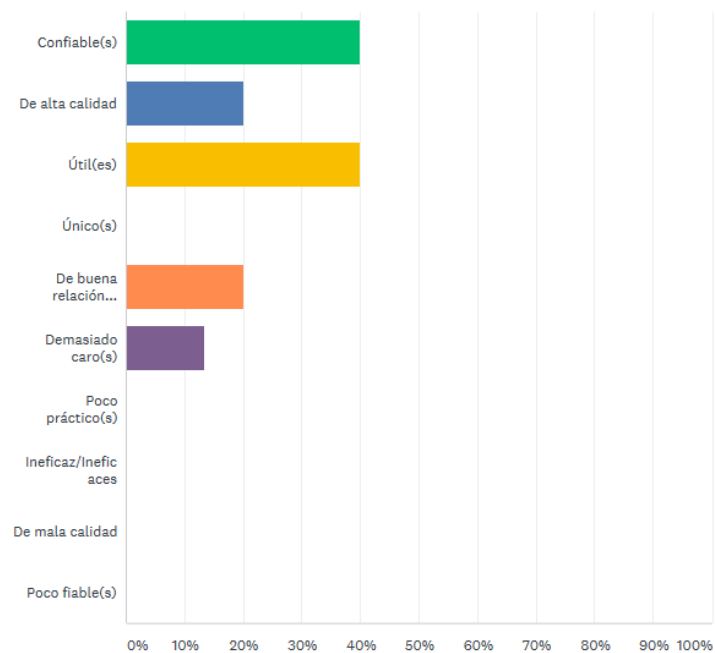


Figura 32: ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios?

Para los resultados de la pregunta numero 2 podemos coincidir con lo visto en CANVAS anteriormente, las ferreterías consideran que la empresa es confiable, que los productos tienen alta calidad, son útiles, sin embargo, un 13,33% cree que los precios son muy elevados. Lo cual coincide también con el mapa de la empatía realizado.

PREGUNTA 3: ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa?

Tabla 17: ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Cada 8 días	0,00%	0
▼ Cada 15 días	0,00%	0
▼ Cada mes	93,33%	14
▼ Cada 2 meses	0,00%	0
▼ Cada 3 meses en adelante	6,67%	1
Total		15

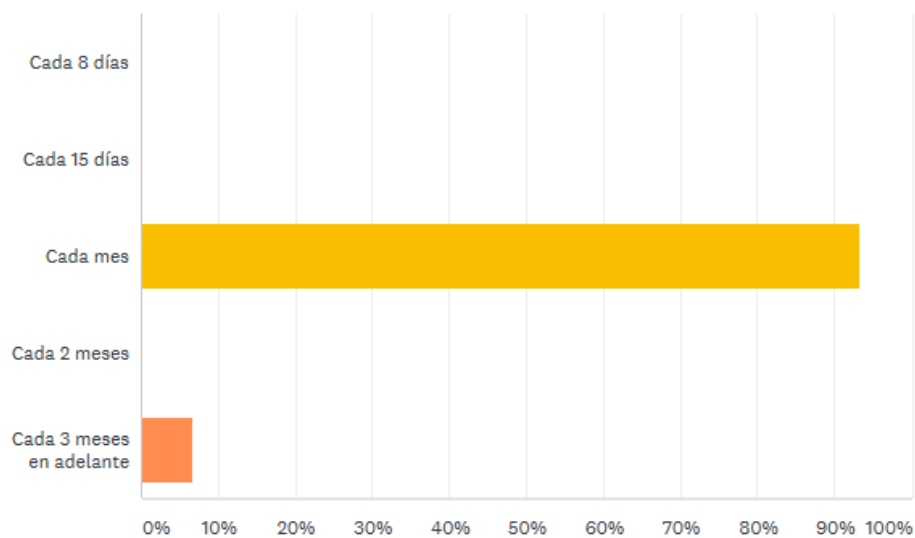


Figura 33: ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa?

Los ferreteros como vimos anteriormente realizan compras constantes, en este caso mensualmente un 93,33% de los encuestados. Lo cual indica una constancia activa en compras a KEELGAS.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son los tres productos que más compra de nuestra empresa?

Para los resultados de esta pregunta fueron variados la posición de compra de los productos sin embargo los productos más comprados fueron los siguientes:

- Reguladores de Gas
- Válvulas industriales
- Rejillas

PREGUNTA 5: ¿Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?

Tabla 18: Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Muy satisfecho(a)	46,67%	7
▼ Satisfecho(a)	40,00%	6
▼ Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)	6,67%	1
▼ Poco satisfecho	6,67%	1
▼ Muy insatisfecho	0,00%	0
Total		15

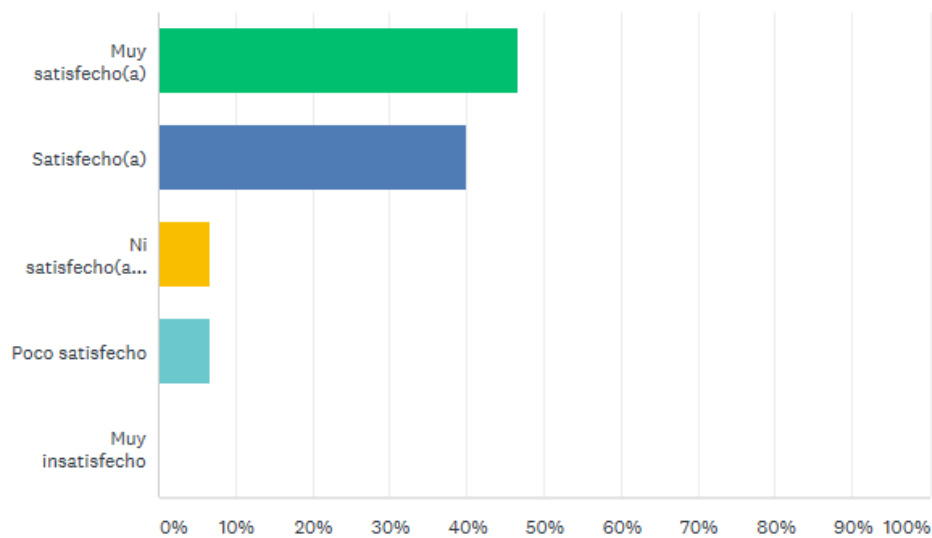


Figura 34: Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?

En cuanto a la garantía del producto encontramos casi un 50% que se encuentra muy satisfecho con un valor de 46,67%. Pese a esto también podemos observar un 6,67% que se encuentra poco satisfecho, pero sin embargo sigue comprando con regularidad.

PREGUNTA 6: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo.

Tabla 19: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Excelente valor	20,00%	3
Muy buen valor	26,67%	4
Buen valor	26,67%	4
Valor regular	20,00%	3
Valor pobre	6,67%	1
Total		15

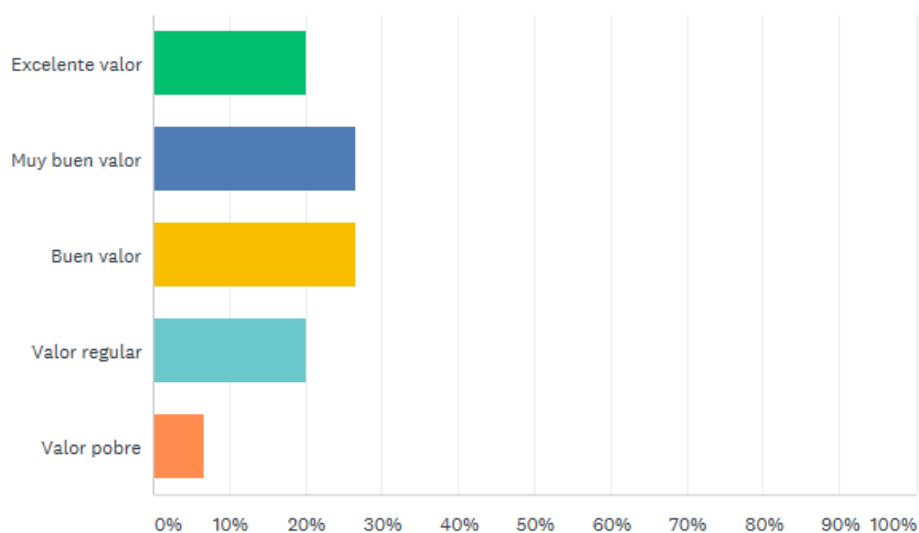


Figura 35: Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación al costo

El 26,67% considera que el costo del producto en relación al producto es muy buen valor y de igual forma un 26,67% considera que es un buen valor. Estos dos rangos se encuentran en la mitad de la escala la cual es buena, pero se podría mejorar. Ya que encontramos un 20% que se inclina que es un valor regular y un 6,67% que es un valor pobre.

PREGUNTA 7: ¿Cómo le gustaría hacer la cancelación de su compra?

Tabla 20: ¿Cómo le gustaría hacer la cancelación de su compra?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Transferencia Bancaria	13,33%	2
▼ Efectivo	33,33%	5
▼ Cheque	46,67%	7
▼ Deposito	6,67%	1
▼ Tarjeta de crédito	0,00%	0
Total		15

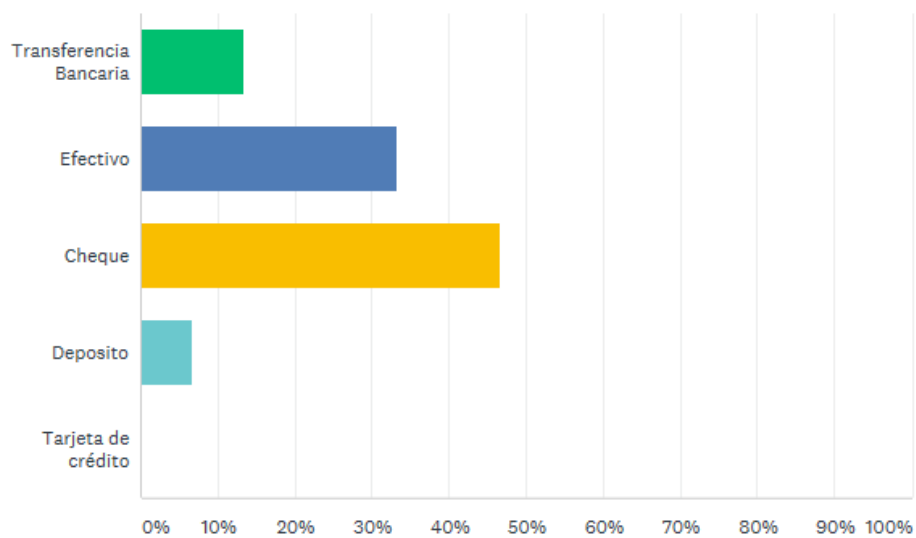


Figura 36: ¿Cómo le gustaría hacer la cancelación de su compra?

En la forma de pago para los clientes encuestados se les facilita vía cheque, obteniendo un 26,67%. Efectivo un 33,33%. El 13,33% le gustaría realizar el pago por transferencia bancaria lo cual reitera con la información estudiada en el CANVAS que muchos de ellos no les gusta que la empresa personalmente vaya de compra.

PREGUNTA 8: En general, ¿Qué tan satisfecho(a) está con los plazos de pago?

Tabla 21: En general, ¿Qué tan satisfecho(a) está con los plazos de pago?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Muy satisfecho	7,69%	1
▼ Satisfecho	53,85%	7
▼ Ni satisfecho/Ni insatisfecho	7,69%	1
▼ Poco satisfecho	30,77%	4
▼ Muy insatisfecho	0,00%	0
Total		13

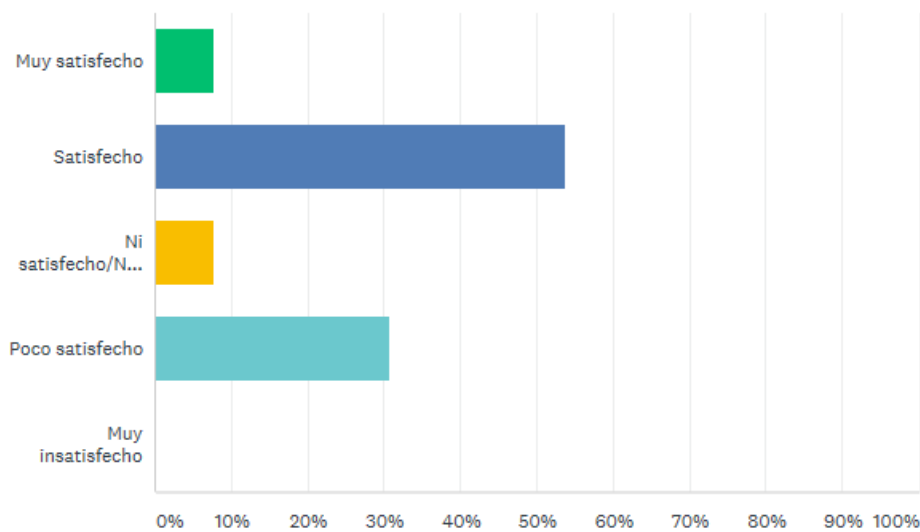


Figura 37: En general, ¿Qué tan satisfecho(a) está con los plazos de pago?

En cuanto a los plazos de pago más de la mitad con un 53,85% está satisfecho con los plazos de pago, sin embargo, no están muy satisfechos y esto también se debe a que algunos clientes si tienen la oportunidad de obtener plazos de pago y otros no ya que no es una norma establecida por la empresa.

PREGUNTA 9: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería?

Tabla 22: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente eficaces	6,67%	1
Muy eficaces	66,67%	10
Un poco eficaces	6,67%	1
Ligeramente eficaces	20,00%	3
Nada eficaces	0,00%	0
Total		15

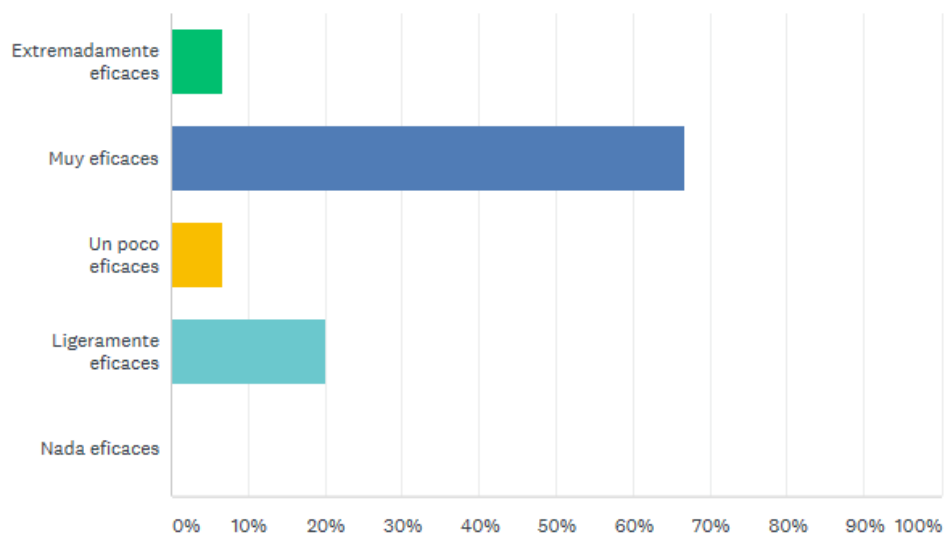


Figura 38: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería?

Para la distribución de la mercadería se obtiene que un 66,67% mantiene un resultado positivo refiriéndose a que la empresa si es eficaz con los tiempos al entregar mercadería. Sin embargo, un 20% el cual es alto tiene problemas con la distribución y esto se debe a que no existe un control adecuado de despacho.

PREGUNTA 10: ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?

Tabla 23: ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	100,00%	15
No	0,00%	0
Total		15

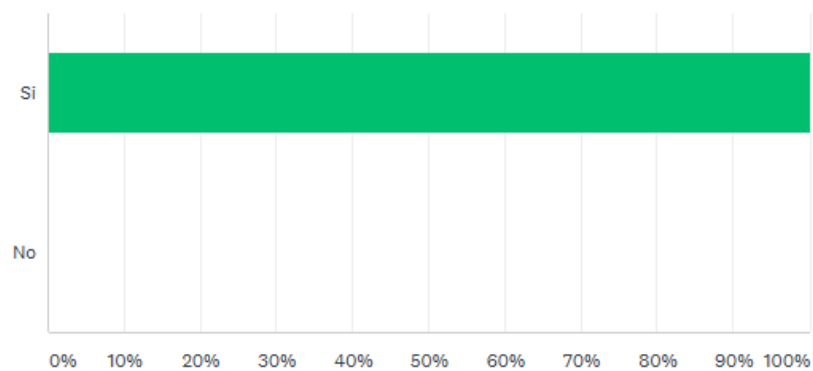


Figura 39: ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?

Los ferreteros consideran que el costo de envío de la mercadería debe ser cubierto por la empresa, la cual es una actividad clave que la empresa está considerando implementar al poder ajustar las rutas de envíos.

PREGUNTA 11: Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?

Tabla 24: Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?

OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Minutos: Respuestas	2	37	15
Total de encuestados: 15			

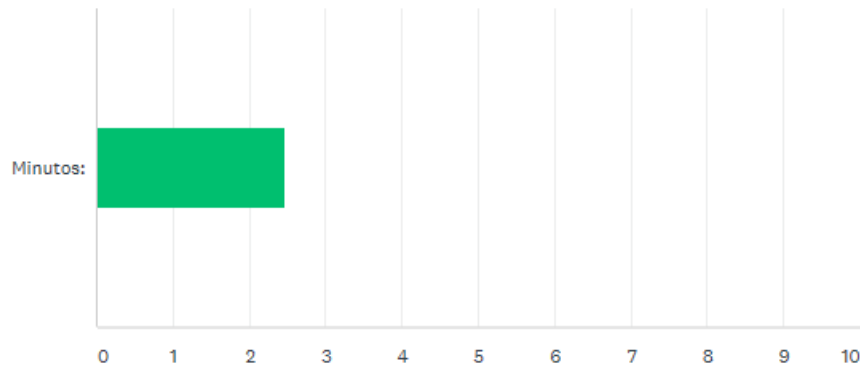


Figura 40: Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?

Esta pregunta proyecta la eficiencia que tiene la empresa al contestar las llamadas de sus clientes cuando estos se comunican a las oficinas ya que demoran máximo 2 minutos en atención.

PREGUNTA 12: ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?

Tabla 25: ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente receptivos	20,00%	3
Muy receptivos	46,67%	7
Algo receptivos	26,67%	4
No tan receptivos	0,00%	0
Nada receptivos	6,67%	1
Total		15

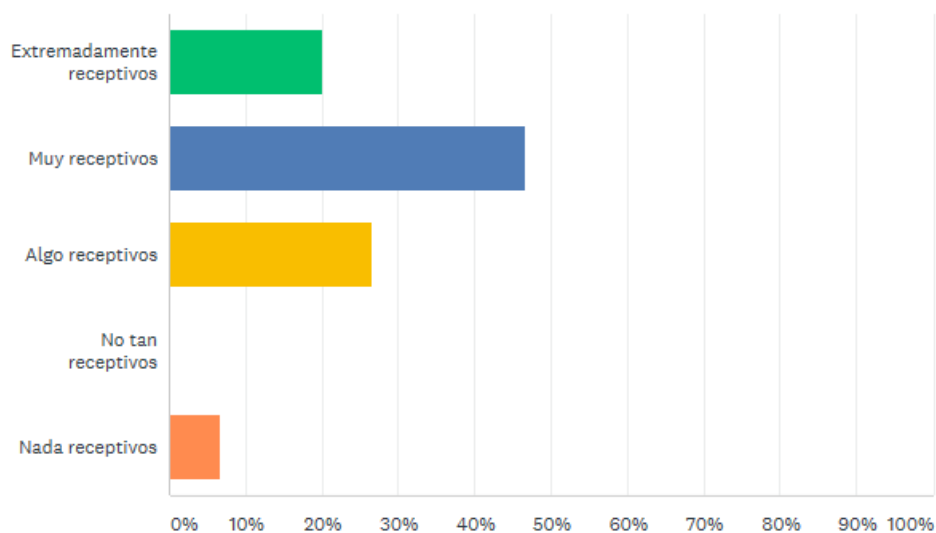


Figura 41: ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?

En esta sección el 46,67% nos indicó que la empresa es muy receptiva con las inquietudes que presentan al contactarse con la empresa. Sin embargo, hay un 6,67% que considera que la empresa es nada receptiva con cualquier duda e inquietud que tenga, y esto se debe a la falta de contacto que se perdió durante algunos meses.

PREGUNTA 13: ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Tabla 26: ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente probable	26,67%	4
Muy probable	53,33%	8
Un poco probable	20,00%	3
Ligeramente probable	0,00%	0
Nada probable	0,00%	0
Total		15

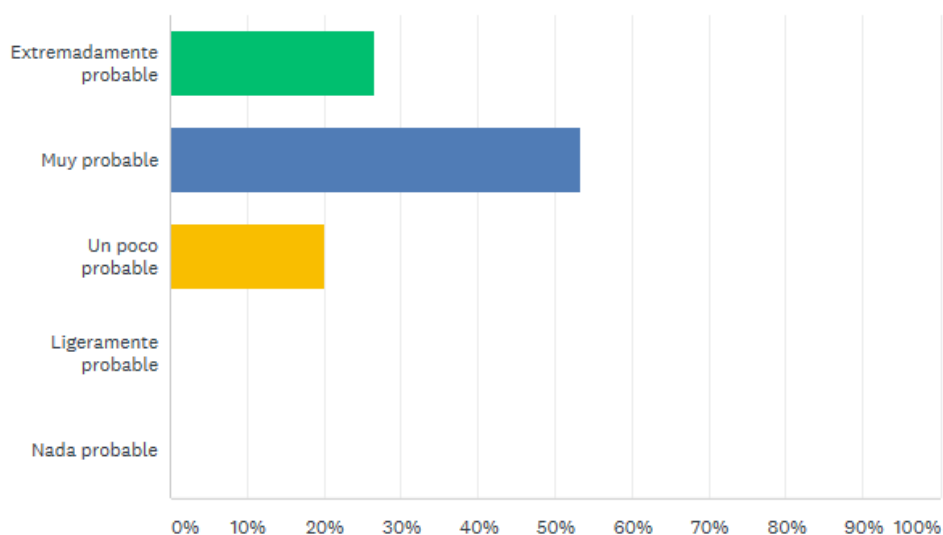


Figura 42: ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

En cuanto a realizar negocios con la empresa a futuro el 53,33% mostro que es muy probable realizar negocios a futuro. Pese a eso un 20% muestra que es poco probable y esto se debe a la falta de contacto con algunos de ellos.

PREGUNTA 14: ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?

Tabla 27: ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente probable	20,00%	3
Muy probable	60,00%	9
Un poco probable	6,67%	1
Ligeramente probable	13,33%	2
Nada probable	0,00%	0
Total		15

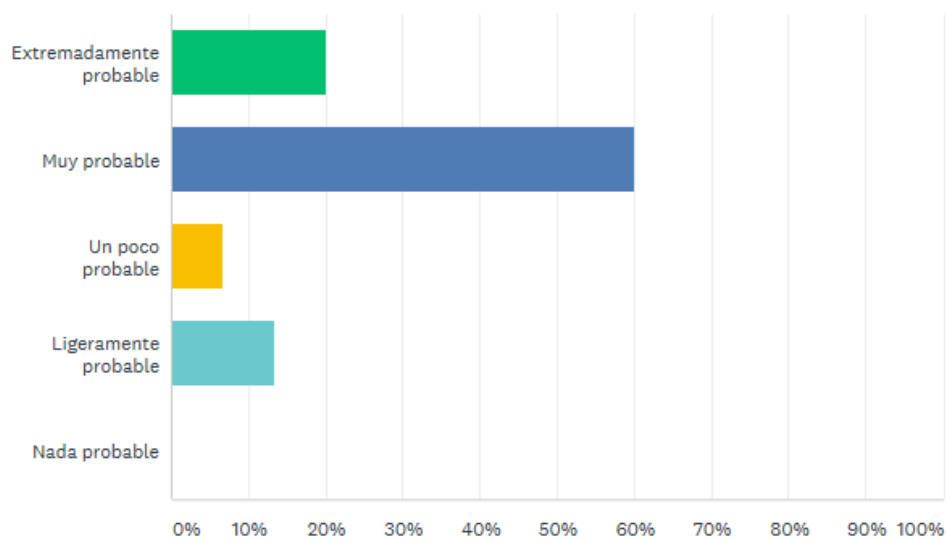


Figura 43: ¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas?

A la posibilidad de ser recomendados por nuestros clientes tenemos que más del 50% encuentra que es muy probable recomendar la marca, pero encontramos también que el 13,33% considera que es ligeramente probable por costos.

PREGUNTA 15: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Tabla 28: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Nuestro sitio web	0,00%	0
▼ Motor de búsqueda	0,00%	0
▼ Referencias	33,33%	4
▼ Uno de nuestros empleados	66,67%	8
▼ Noticias en los medios	0,00%	0
Total		12

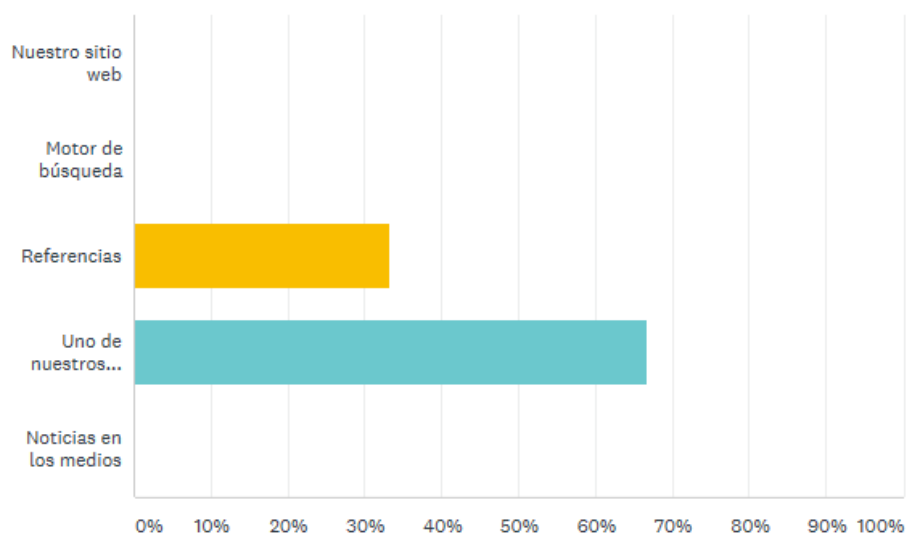


Figura 44: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Esta pregunta fue esencial para contrastar la parte de publicidad de la empresa en el mercado y podemos darnos cuenta que es nula ya que de todos los medios sociales nos da un resultado de 0%. El 66,67% conoce a la marca por un vendedor y el 33,33% por referencias lo cual indica que la gente conoce la marca, pero boca a boca.

PREGUNTA 16: ¿Por qué medio el gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?

Tabla 29: ¿Por qué medio el gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nuestro sitio web	7,14%	1
Motor de búsqueda	0,00%	0
Redes sociales (Facebook-LinkedIn- otros)	14,29%	2
Agente de ventas	71,43%	10
Vía telefónica	7,14%	1
Total		14

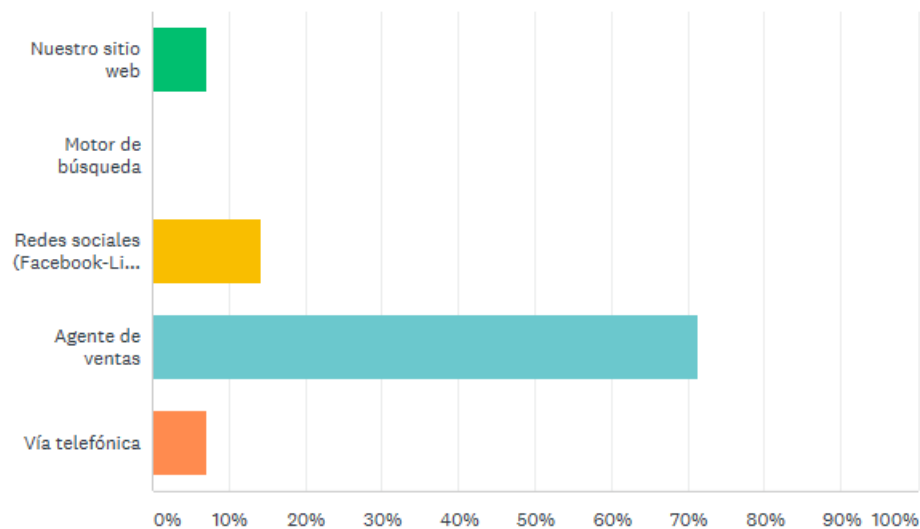


Figura 45: ¿Por qué medio el gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?

En esta pregunta se involucró el medio por el cual la ferretería le gustaría mantenerse en contacto. Al estar las ferreterías acostumbradas todos estos años al vendedor se muestra así mismo que el 71,43% de ellas prefieren enterarse de información de la empresa. Sin embargo, existe un 14,29% que prefiere por redes sociales, 7,14% por el sitio Web de la empresa, y un último 7,14% por vía telefónica.

PREGUNTA 17: En sus propias palabras, ¿Cuáles son las cosas que más le gustaría mejorar en este/esta nuevo/a servicio?

En cuanto a la última pregunta podemos concretar que las ferreterías les gustaría que se mejore 3 cosas de la empresa:

- Precios
- Plazos de pago
- Cuidado al envío de la mercadería

Estos 3 puntos se pueden observar también en la información estudiada por la empresa en el perfil del cliente en el módulo CANVAS, la cual se verá continuación.

3.5.3 Resumen Contraste CANVAS-ENCUESTA

Tabla 30: Resumen Contraste Canvas-Encuesta

BLOQUES CANVAS	RESULTADOS CANVAS	ENCUESTA	RESULTADOS ENCUESTA
Propuestas de valor	Rentabilidad Garantía Información Descuentos Atención personalizada	Pregunta 2. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios? Seleccione todas las que aplique. Pregunta 5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?	Confiables De alta calidad Útiles 13,33% cree que los precios son muy elevados. 46,67% muy satisfecho.
Canales de distribución	Vendedor Llamadas telefónicas Entrega por vehículo y transporte particular	Pregunta 11. Al realizar una llamada habitual, ¿Cuánto debe esperar en línea?	2 minutos máximo para atender llamada telefónica.
Relaciones con los clientes	Actividades por realizarse	Pregunta 1. En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?	46,67% está muy satisfecho con Keelgas, pese a esto existe un 6,67% insatisfecho.
Actividades claves	Capacitación cuerpo laboral Actividades por realizarse	Pregunta 9. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería? Pregunta 16. ¿Por qué medio el gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?	66,67% resultado positivo de eficacia. 71,43% Vendedor 14,29% Redes sociales 7,14% Pagina Web 7,14% vía telefónica

4 REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

4.1 FODA

Luego de la dinámica establecida se opta por realizar un cuadro FODA donde en resumen nos podrá permitir observar las 4 características FODA que la empresa tiene al momento. El cual se muestra a continuación:

Tabla 31: FODA Keelgas Cia. Ltda.

FORTALEZAS (INTERNAS)	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Perseverancia</i> ➤ <i>Crecimiento constante</i> ➤ <i>Maquinaria abastecida y que no se encuentra en el país.</i> ➤ <i>Producción constante</i> ➤ <i>Equipo eficaz y eficiente</i> ➤ <i>Instalaciones adecuadas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desorganización ➤ Conocimiento técnico ➤ Falta de información para toma de decisiones ➤ Tecnología aplicada a distintos canales como (marketing-sistemas de información) ➤ Estructura empresarial no establecida ➤ Falta de comunicación digital
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oportunidad de mercado</i> ➤ <i>Nombre establecido durante años</i> ➤ <i>Se encuentra en grandes distribuidoras</i> ➤ <i>Mercado ecuatoriano no explotado</i> ➤ <i>Tecnología brasilera</i> ➤ <i>Plus del servicio en diseño y fabricación de piezas y partes de metal</i> ➤ <i>Leyes ampara a los productos ecuatorianos en esta línea</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia informada ➤ Socialmente excluidos de circulo de empresas importantes ➤ Tecnología de comunicación avanzada ➤ Tecnología de maquinaria avanzada

Luego de realizar todo el análisis de la situación de la empresa, se decide tomar un nuevo objetivo de este proyecto, ya que se ve necesario la identificación de varios puntos de mejoras en cada bloque previo a la mejora del modelo de negocio el cual era el verdadero objetivo del proyecto de titulación, sin embargo, dichos puntos de mejora ayudaran que el modelo actual sea más rentable y sustentable para cualquier rumbo que la empresa tome en el futuro.

4.2 Modelo futuro

El modelo de negocio para esta empresa tiene que operar de la siguiente manera de acorde a las siguientes actividades establecidas para mejora en los 9 bloques que conforma el Canvas.

4.2.1 Actividades de reestructuración

Tabla 32: Actividades a realizarse

<i>Bloques Canvas</i>	Actividades a realizarse	
<i>Segmentos del mercado</i>	Conocer mejor al cliente (vendedor visitas)	
	Área de Marketing: Estudio de mercado, información para la toma de decisiones, ingreso en el mercado con un nuevo producto o servicio, propuesta para fortalecimiento de posición en el mercado. Más información al cliente (videos-seguridad)	
<i>Propuesta de valor</i>	Promociones cruzadas	
	WhatsApp empresarial	
	Software de ventas- Tablet	
	Catálogo virtual	
	Facebook	
	Afiches publicitarios	
<i>Canales de distribución</i>	Cambiar sistema contable	
	Página web mejora	
	Eventos	
	Publicidad en YouTube	
	Establecer conductor para distribución de mercadería Establecer rutas y fechas de envío de mercadería	
<i>Relación con el cliente</i>	Información (stock-inventario)	
	Estructura empresarial	
<i>Recursos clave</i>	Catalogo	
	Eventos de lanzamiento	
	Plan de ventas y administrativo próximo año	
	Sistema de pedidos	
	Información interna Reportes-Precios	
	Videos (Marketing)	
<i>Actividades clave</i>	Pronósticos de ventas	
	Incentivos	
	Objetivos de cumplimiento	
<i>Socios clave</i>	Buscar mejores proveedores de transporte	
	Tecnología brasileña marketing	
	Proveedores de información	

4.3 Cronograma

Ya especificadas las actividades a realizarse, se realiza un cronograma, por importancia de aquellas actividades que se tendrán que realizar de manera urgente, así como planificando aquellas que se pondrán hacer en el transcurso del tiempo y que ayuden a una organización interna de la empresa.

4.3.1 Matriz de Gestión del tiempo

4.3.1.1 Definición

Stephen R. Covey, creador de la Matriz de Gestión del tiempo, afirmó que las empresas deben *gestionar dónde debemos poner nuestra atención en cada momento*.

Es por ello que la Matriz de Gestión del tiempo tiene como base el conocer donde debemos dedicar la atención de nuestro tiempo en función de su importancia y urgencia.

Dwight D. Eisenhower, trigésimo cuarto presidente de EE.UU. comentó, algo que sin duda es muy real, al cual cito:

Tendemos demasiado a centrarnos en las cosas que son importantes y urgentes a la vez, lo que genera un comportamiento reactivo ante lo que se tiene que hacer ahora mismo, en vez de centrarnos en las cosas que son importantes, aunque poco urgentes, lo que sería la base de un comportamiento más estratégico, orientado a objetivos a largo plazo. (Sáez, s.f.)

URGENTE: Una actividad es urgente cuando la atención que se le debe dar es inmediata. Dichas actividades son constantes, y muchas veces son tan poco visibles o fáciles que son poco importantes.

IMPORTANTE: Una actividad es importante cuando directamente aporta a los objetivos establecidos por la compañía.

Es muy importante que los 4 cuadrantes sean atendidos, para lo cual se debe ser proactivo, especialmente con el IV cuadrante ya que al no ser importante y no requerir urgencia

muchas veces se los deja a un lado pero llegara el momento en cuando estas actividades pasen de este cuadrante a formar parte de los otros; y por ende requerirán atención.

La gente efectiva pasa más tiempo en el Cuadrante II, reduce en lo posible el tiempo que está en el Cuadrante I, y no se preocupa demasiado de los Cuadrantes III y IV. (Sáez, s.f.)

Esto es debido a que en el Cuadrante II (cosas importantes, aunque no urgentes) reside el núcleo de una gestión personal eficaz. En este cuadrante se encuentran actividades que permitirán que la empresa aproveche oportunidades y tenga una actuación previa; y no post actuación cuando ya existe un problema. Dichas actividades pueden ir desde planificación al futuro, como reforzar relaciones con los grupos de interés, etc.

4.3.1.2 Matriz de Gestión de Tiempo - Actividades Keelgas

Mencionado lo anterior, establecemos esta herramienta y colocamos las actividades que KEELGAS deberá realizar según corresponda.

Tabla 33: Matriz de gestión de tiempo – Actividades Keelgas

	Urgente	No Urgente
Importante	Estructuración administrativa Estructura de funciones y jerarquía	Inclusión del área de marketing Estudio del mercado (conocimiento del cliente) Estudio de mercado para nuevo proyecto
No importante	Software de contabilidad Establecimiento de rutas y distribución	Publicidad (redes sociales, eventos, videos informativos) Restructuración de imagen

4.3.2 Cronograma KEELGAS

A partir del establecimiento de las actividades y su importancia se realizó un cronograma el cual KEELGAS usara para programar sus actividades durante un tiempo establecido y así organizar internamente sus actividades.

Tomado en cuenta el concepto de gente efectiva de la Matriz de Gestión de tiempo, se establecerá en el siguiente orden las actividades:

1. Actividades del cuadrante II (al cual se le dedicara más tiempo).
2. Actividades del cuadrante I (Eficiencia y eficacia en busca de reducir el tiempo).
3. Actividades del cuadrante III Y IV se realizarán simultáneamente al final de las actividades.

Tabla 34: Cronograma de actividades

#	Actividad	Inicio	Duración (días)	Fin
1	Estructuración administrativa	1/8/2017	30	1/9/2018
2	Estructura de funciones y jerarquía	1/8/2017	30	1/9/2018
3	Software de contabilidad y estructuración de costos	1/10/2017	60	1/12/2017
4	Establecimiento de rutas y distribución	1/10/2017	60	1/12/2017
5	Inclusión del área de marketing	1/8/2017	180	1/2/2018
6	Estudio del mercado (conocimiento del cliente,)	1/9/2017	180	1/3/2018
7	Estudio de mercado para nuevo proyecto	1/9/2017	180	1/3/2018
8	Publicidad (redes sociales, eventos, videos informativos)	1/10/2017	180	1/4/2018
9	Reestructuración de imagen (cajas)	1/10/2017	180	1/4/2018

Con el mismo concepto se organizan las actividades de la siguiente manera; utilizando un DIAGRAMA DE GANTT, en este cuadro se pueden ver las actividades en orden de duración, las que duran menos irán primero y consecuentemente las de mayor duración luego.

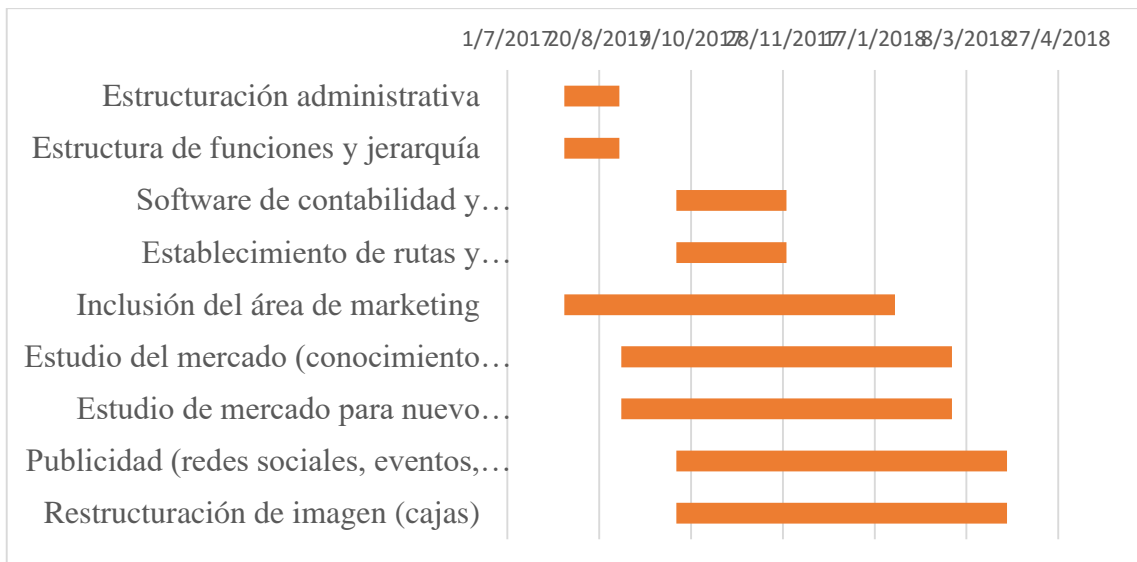


Figura 46: Diagrama de Gantt – Actividades Keelgas

Como se puede observar se conserva un orden en las actividades; sin embargo, las actividades por la importancia del cuadrante II empezaran al mismo tiempo que otras actividades de otros cuadrantes. Cabe recalcar que el que empiecen al mismo tiempo no significa que se asignara igual recursos, a las actividades más importantes tendrán recursos diferentes; como, por ejemplo:

La actividad de realizar una estructuración administrativa durara 1 mes, siendo actividad importante y urgente; sin embargo, incluir un área de marketing llevara todo un plan de mercadeo y contratación de gente externa por lo cual se trabajará para un plazo de 6 meses, empezando en igual fecha que la estructuración y se asignara recursos económicos para tal.

5 PROPUESTA

KEELGAS al manejarse de esta manera y con una constante evaluación de cada actividad y mejoras lograra anteponerse al cambio en cualquier escenario que se le presente a la empresa. Estas bases serán tomadas para que como empresa puedan ubicarse con el mismo giro de negocio, o incluyendo nuevos productos o mercados.

A más de la reestructuración esta propuesta de negocio ayudara a que puedan no solo depender de un solo producto o mercado si no expandir ventajosamente sus servicios. Es por esto y con la ayuda de la implementación de esas actividades se podrá incursionar en esta propuesta, la cual se mencionará a continuación, seguido de un pequeño cuadro de las ventas en productos que se dio a esas 44 ferreterías estudiadas anteriormente:

Tabla 35: Productos en ferreterías

FERRETERIAS		
Producto	Ventas \$	Ventas #
Regulador domestico 2kg	7801,8	1276
Regulador domestico 2kg c/gasometro	752,64	84
Regulador domestico 3kg	1560,5	218
Regulador domestico 3kg c/gasometro	3456,89	341
Regulador domestico 8kg	68,49	9
Regulador domestico 8kg c/gasometro	130,56	12
Válvulas de palanca	4601,81	1330
Válvulas de palanca c/gasometro	463,76	68
Válvulas de perilla	5032,68	2152
Rejillas		
Amarillo	8,4	8
Azul	8,4	8
Blanco	210	200
Dorado	85,05	81
Negras	47,25	45
Plomas	12,6	12

También se adjunta un cuadro del mayorista principal y sus respectivas ventas para el 2017.

Tabla 36: Productos en Kywi

KYWI		
2016		
Producto	Ventas \$	Ventas #
Regulador domestico 2kg	115976,4	21960
Regulador domestico 2kg c/gasómetro	115055,6	13520
Regulador domestico 3kg	67830	10240
Regulador domestico 3kg c/gasómetro	134071,6	14040
Regulador domestico 8kg	46651,2	6560
Regulador domestico 8kg c/gasómetro	10763,2	1120
Válvulas de palanca	27040	8320
Válvulas de palanca c/gasómetro	19704	3360
Válvulas de perilla	27669,6	12528

La propuesta de valor, es implementar el servicio de inyección de metales a todos sus segmentos de mercado, a más de personalizar cada segmento dependiendo de los productos que vende más, como se mostrará a continuación en la Tabla de segmentos de mercado:

5.1 Primer segmento

SEGMENTOS DEL MERCADO 1#: Ferreterías pequeñas o también minoristas.

PERFIL DEL CLIENTE: Hombres, mujeres entre 25-50 años.

NECESIDADES: Productos nuevos, Entregas a tiempo, Ser considerados primero.

OFERTA DE VALOR ANTERIOR: Línea de reguladores domésticos e industriales.

ACTIVIDADES PARA CONECTAR: Alianza con tecnología brasilera, Entrega personalizada, Monitoreo.

PROPUESTA:

OFERTA DE VALOR:

A. Se ofertará la línea de reguladores doméstico e industriales, sin embargo, se dará prioridad comercial a las válvulas de perilla por que como podemos ver en el gráfico de ventas, son las más comercializadas en las ferreterías. Por lo cual se involucrará publicidad para que estas válvulas tengan mejor imagen visual, así como mejor presentación y entreguen la fuerza de marketing que la empresa quiere compartir con sus clientes. Esta publicidad será basada en comunicación que apoye a la marca para que se venda más. A continuación, se muestra las estrategias de publicidad a trabajar:

Tabla 37: Oferta de valor A

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETO
MATERIAL P.O. P	Ahora en la actualidad, y tomando la ventaja que el nombre ya tiene una trascendencia en el mercado, lo que se busca con este material P.O.P es apoyar a la marca en los distintos establecimientos, por medio de un utensilio de uso diario que permitirá que el usuario este siempre en contacto con el mismo, acordándose cada vez de la marca.	El material P.O.P escogió es una memoria USB, la cual se podrá escoger entre un diseño personalizado que en este caso puede ser en forma de un regulador de gas o un pedazo de metal, o a su vez una tarjeta USB en donde se podrá imprimir información acerca de Keelgas.
ENCUESTA	En busca de estar mejor informados con el medio, la empresa realizara una encuesta en la cual buscara obtener información de los medios de comunicación por la cual las ferreterías estén más informadas; es decir los canales de información que más frecuentan y poder comunicar información de Keelgas por ese medio.	El modelo de la encuesta se mostrará a continuación.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETO
MEDIOS SOCIALES	En el caso que la encuesta e resultado varios medios de comunicación, Keelgas se preparara atacando cada uno de ellos proporcionalmente por lo cual usara los medios de comunicación más usados en la actualidad.	La página web de Keelgas será reestructurada de forma en que el cliente encuentre información útil y accesible. Se manejará una nueva forma de compra que es muy usada actualmente la cual es compra en línea.
		Se establecerá contacto en las redes sociales con mayor potencia; Keelgas hará presencia en Facebook y LinkedIn como medios sociales principales empresariales.
VENDEDOR DIRECTO	Siendo el vendedor el representante directo de la compañía se tomará todas las medidas necesarias para que potencie la marca con su presencia.	Mantendrá las herramientas necesarias y tecnológicas que le ayudan a estar más comunicado con la empresa, así como el consumidor. Una Tablet con software que pueda ver el inventario de la empresa y saber cuánto venderá a los clientes.
		Su presentación será adecuada, mantendrá un uniforme acorde a su trabajo con la marca de la empresa, para generar en el consumidor distinción.
		Usará un brochure diseñado adecuadamente para su distribución en cada lugar de visita.
		Así mismo contara con una normativa de visitas, como cantidad, sectores, etc. Con al cual se obtendrá un mejor control e incluso con al cual se manejará un procedimiento de incentivos.
EVENTOS	Keelgas como empresa necesita estar involucrada en el mundo empresarial	El representante de Keelgas, así como el designado, será encargado

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETO
	y social para crear vínculos más fuertes y directos con los grandes empresarios de Ecuador.	de las relaciones públicas de la empresa. En constante eventos, ferias, así como inscrito a lugares de convivencia social donde generará contactos y fortalecerá dando a conocer la marca.
VIDEO SEGURIDAD	Ya que Keelgas tiene como productos estrellas a los reguladores y válvulas, se busca potenciar el conocimiento de la seguridad, desde cómo utilizar uno de estos productos, su debida colocación, y que hacer en caso de accidentes o mala colocación.	Se realizará un video informativo del manejo adecuando tanto de un regulador como de una válvula, así como su debido colocamiento, sus funciones, y las diferencias que existe entre ellas. Y dar pautas en caso de mala colocación y que hacer en caso de accidentes.
VIDEO DE CAMBIO	Es de bajo interés para un consumidor final que regulador o válvula a la final se está colocando en su tanque de gas en su domicilio. Pero lo que busca Keelgas es generar un interés al estar atento de una norma muy importante, la cual cita que los reguladores de gas de deben cambiar anualmente para evitar fallos o accidentes posteriores, por mantenimiento de la misma.	Usando esta lógica se elaborará un video informativo del cambio que la gente debe realizar anualmente del regulador de gas, obteniendo más interés directamente con el consumidor final y que este sepa las pautas de lo que realmente está usando en su hogar.

5.1.1 Modelo de encuesta Medios de Comunicación

B. El producto recientemente incorporado al mercado que son las rejillas, como podemos observar en el gráfico, y las de más vendidas son las de color blanco.

En busca de aprovechar el ingreso de este producto al mercado se realizará las siguientes actividades:

Tabla 38: Oferta de valor B

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	OBJETO
MATERIAL P.O.P	En este caso, tomando las referencias anteriores, se establecerá un material P.O.P diseñado específicamente para las rejillas y que estas tomen más potencia dentro del mercado. La cual estará en cada punto de venta a la vista del consumidor final. Exhibiendo modelos y colores, así como el nombre de la empresa como tal y su página web.	Se elaborará un muestrario para la gama de 6 colores que maneja Keelgas en cuanto a las rejillas. Con el nombre y la página web en su cara frontal. Dicho muestrario se repartirá en todos los puntos de venta (ferreterías) para la vista del consumidor final.
VENTAS POR VOLUMEN	En busca de que el producto tenga una mejor rotación y sea más conocido se realizara paquetes por volumen. Y la ayuda de una venta cruzada con las válvulas de perilla o palanca las cuales son las más vendidas. La cual ayudara a rotar los 3 productos e incrementar ventas.	Por la compra de mínimo 50 válvulas de perilla o palanca se dará 5 rejillas. En el caso que se vendan 50 válvulas de perrilla se generara una venta de 118\$ y se regalara 5,35\$ en las 5 rejillas. Primeramente, por instinto el comprador no solo se quedará con 5 rejillas y pedirá más, y apoyado en la publicidad. Además, que el costo no genera perdida ya que en si se están rotando los 3 productos.

C. Como último punto se dará el compromiso de darles 1 producto nuevo cada año, el cual les retribuirá valor agregado y porcentaje en el mercado.

ACTIVIDADES PARA CONECTAR:

Primero para realizar este tipo de estrategia innovadora en el mercado, el área de marketing que se propuso como actividad a realizar, ayudara a estudiar de mejor manera el mercado.

Así mismo el área de investigación y desarrollo realizara una encuesta periódica para estar a la vanguardia de los productos que les interesaría que la empresa ofrezca. Y con esto mantener la propuesta de brindar un producto anualmente.

Estas estrategias que se propone se deben aplicar para cualquier rumbo que tome la empresa.

5.2 Segundo segmento de mercado

SEGMENTOS DEL MERCADO 2#: Ferreterías grandes o Distribuidores.

PERFIL DEL CLIENTE: Mayoristas como corporación favorita. Grandes cadenas nacionales. Distribuidores.

NECESIDADES: Por alcance de proyecto no se realizó el estudio de este segmento del mercado.

OFERTA DE VALOR ANTERIOR: Por alcance de proyecto no se realizó el estudio de este segmento del mercado.

ACTIVIDADES PARA CONECTAR: Por alcance de proyecto no se realizó el estudio de este segmento del mercado.

PROPUESTA:

OFERTA DE VALOR:

A pesar que no se estudió este cliente a fondo, lo que si se pudo notar es que productos se vende más este segmento del mercado. Siendo este el cliente estrella y en donde KEELGAS quiere romper mercados, se utilizará la misma propuesta A y B; sin embargo, se dará exclusividad y pequeños cambios:

A. Se oferta la línea de reguladores domésticos e industriales con énfasis en el regulador doméstico (no en la perilla o palanca como en el segmento ferreterías). Utilizando las mismas estrategias de publicidad.

B. En la estrategia B se cambiará la propuesta de venta cruzada por un volumen mínimo más grande. Por la compra de 100 reguladores domésticos se sumará 15 rejillas, lo

que se estima que genere es que la rejilla llegue a ser parte de los productos ofertados en esas grandes cadenas logrando abrir mercado también en este producto.

C. Para esta estrategia en donde la empresa quiere cambiar todo su rumbo, se les ofertará 1 producto nuevo cada año, e adicionalmente 1 producto exclusivo que no se venderá a otro segmento de mercado. Brindándoles exclusividad a estas grandes compañías. Esta estrategia se logrará mediante la generación de un contrato en donde ellos ganen exclusividad, pero nosotros un negocio a largo plazo e exclusividad en la venta de nuestro producto.

5.3 Tercer Segmento

SEGMENTOS DEL MERCADO 3#: Servicio de inyección.

PERFIL DEL CLIENTE: Persona natural, ferretería minorista, distribuidora, constructoras.

ACTIVIDADES: A este proyecto se le dará 100% tiempo y recursos para el área de Investigación y Desarrollo para proveer las antes mencionadas propuestas.

Y adjunto a esto se dará el servicio de Inyección de metales como intermediario para un producto terminado. Este servicio primordialmente para constructoras.

5.4 Proyecciones

Para poder realizar los escenarios se toma en base un análisis histórico de los últimos 5 años el cual vamos analizar a continuación:

Tabla 39: Análisis histórico – 5 años

AÑO	VENTAS			CRECIMIENTO
2012	\$ 279.502,63			
2013	\$ 321.925,93	1,15	0,15	15%
2014	\$ 384.486,45	1,19	0,19	19%
2015	\$ 490.646,87	1,28	0,28	28%
2016	\$ 877.244,54	1,79	0,79	79%

Como podemos observar estos son los crecimientos en ventas netas en comparación de dos años desde el 2012. Para el año 2013 la empresa tuvo un crecimiento del 15%. Para el año 2014 aumento este crecimiento en 4%. Para el 2015 la empresa aumento en 9%. Aquí en estos años son donde empiezan a generar ventas para distribuidor mayorista KIWY por la cual el crecimiento se potencia bastante. Para el 2016 ya aumenta en 51% la mitad de ventas aumento.

5.4.1 Escenario optimista

Por este motivo, y realizando el análisis posterior se toman los siguientes valores como referencia a un escenario optimista:

Tabla 40: Escenario optimista

	VENTAS	A (PUBLICIDAD)	B (PRODUCTO +)	C (INYECCIÓN DE METALES)	TOTAL
FERRETERIAS	\$ 24.240,83	3%	2%	4%	9%
VENTA TOTAL ANTIGUA FERR.	\$ 24.240,83				
DISTRIBUIDORAS MAYORES	\$ 564.761,60	4%	2%	4%	10%
VENTA TOTAL ANTIGUA DIST.	\$ 564.761,60				
% FERRETERIAS		\$ 727,22	\$ 484,82	\$ 969,63	
% DISTRIBUIDORAS		\$ 22.590,46	\$ 11.295,23	\$ 22.590,46	
TOTALES FERRETERIAS	\$ 26.422,50	\$ 2.181,67			
VENTA TOTAL FERRETERIAS					
TOTALES DISTRIBUIDORAS		\$ 56.476,16			
VENTA TOTAL DISTRIBUIDORAS	\$ 621.237,76				
			PORCENTAJE DE INCREMENTO		
	1,09	0,09	9%		

Para el escenario súper optimista, primero se desglosó por las estrategias ABC las cuales son las actividades que se proponen, es decir la venta cruzada, las actividades de marketing y el ingreso del nuevo servicio que generara un producto. Tomando en cuenta que para el año 2016 se incrementó un 51% vamos a poner como un valor base y que a partir de este se incremente 9% en ventas para ferreterías y 10% en ventas para mayoristas. El cual es una media del % de incremento de estos últimos 5 años. La estrategia B nos dará un 2% más en ventas, el marketing nos generará un 3% más en ventas y el producto nuevo un 4% más en ventas obteniendo que en ferreterías aumentaríamos el 9% en ventas en relación a nuestras ventas iniciales.

Si a esto se aumenta el segmento de distribuidoras y se realiza la misma propuesta, pero obteniendo un 2% por venta cruzada (debido a que no aceptan muchos productos extras), un 4% en marketing ya que al ser una distribuidora grande e impactar más en la gente generara que compren más allí por comodidad, por nombre, etc. Y un 4% en darles un producto solo para ellos, igual tendríamos un margen de incremento del 10% en nuestra venta en comparación a la venta inicial de distribuidores.

5.4.2 Escenario normal

Tabla 41: Escenario normal

	VENTAS	A (PUBLICIDAD)	B (PRODUCTO +)	C (INYECCIÓN DE METALES)	TOTAL
FERRETERIAS	\$ 24.240,83	3%	4%	3%	10%
VENTA TOTAL ANTIGUA FERR.	\$ 24.240,83				
DISTRIBUIDORAS MAYORES	\$ 564.761,60	2%	0%	5%	7%
VENTA TOTAL ANTIGUA DIST.	\$ 564.761,60				
% FERRETERIAS		\$ 727,22	\$ 969,63	\$ 727,22	
% DISTRIBUIDORAS		\$ 11.295,23	\$ -	\$ 28.238,08	
TOTALES FERRETERIAS	\$ 26.664,91	\$ 2.424,08			
VENTA TOTAL FERRETERIAS					
TOTALES DISTRIBUIDORAS		\$ 39.533,31			
VENTA TOTAL DISTRIBUIDORAS	\$ 604.294,91				
			PORCENTAJE DE INCREMENTO		
	1,10	0,10	10%		
	1,07	0,07	7%		

En un escenario normal podemos ser un poco más realistas, y ver situaciones como por ejemplo que las distribuidoras mayoristas no requieran de venta cruzada y le damos 0%, que el marketing genere 2% de ventas, y que el darles un nuevo producto solo para ellos genere solo un 5% de incremento en ventas; podemos observar que de igual forma se estaría aumentando en mayoristas el 7% en ventas, siendo este escenario también positivo.

Y en cuanto a ferreterías, es más probable que la venta cruzada si genere y se le da un 4% de incremento, en actividades de marketing un 3% por hacerse conocer y en inyección de metales darles un nuevo producto genere el 3% de incremento en ventas, de igual forma en un 10% las ventas comparadas con las iniciales.

5.4.3 Escenario Pesimista

Tabla 42: Escenario pesimista

	VENTAS	A (PUBLICIDAD)	B (PRODUCTO +)	C (INYECCIÓN DE METALES)	TOTAL
FERRETERIAS	\$ 24.240,83	4%	3%	0%	7%
VENTA TOTAL ANTIGUA FERR.	\$ 24.240,83				
DISTRIBUIDORAS MAYORES	\$ 168.438,40	5%	0%	0%	5%
VENTA TOTAL ANTIGUA DIST.	\$ 168.438,40				
% FERRETERIAS		\$ 969,63	\$ 727,22	\$ -	
% DISTRIBUIDORAS		\$ 8.421,92	\$ -	\$ -	
TOTALES FERRETERIAS	\$ 25.937,69	\$ 1.696,86			
VENTA TOTAL FERRETERIAS					
TOTALES DISTRIBUIDORAS		\$ 8.421,92			
VENTA TOTAL DISTRIBUIDORAS	\$ 176.860,32				
			PORCENTAJE DE INCREMENTO		
	1,07	0,07	7%		
	1,05	0,05	5%		

Para este último escenario se cambió el valor de este año de las distribuidoras por que ha decrementado considerablemente, al momento que la distribuidora KYWI dejó de comprar a KEELGAS considerablemente, por lo tanto, a este escenario se asignó como 0% a la venta cruzada al igual que a la propuesta de incluir el servicio de inyección de metales. Sin embargo, pese a este por incluir todas las actividades anteriores estipuladas en el CANVAS con un 5% para estas actividades, podemos observar que de igual forma incrementamos el 5% a las ventas totales en comparación al inicio. De igual forma para las ferreterías al incrementar 4% por la publicidad ofertada y suponiendo que solo ganamos un 3% por ventas cruzadas, obtenemos un 7% de incremento total. A pesar de ser un escenario pesimista gracias a las actividades descritas con anterioridad KEELGAS puede lograr incrementar sus ventas.

6 PLANIFICACIÓN

A partir de una pequeña entrevista a los 4 principales de la empresa, se logra comprender para cada uno sus metas de la empresa; con esta información a corto y largo plazo se plantea la misión, visión y valores; al recopilar las 4 respuestas y hacerla una sola. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

PRESENTE

- ¿Cuál es el objetivo global de Keelgas para el 2017?
- ¿Cuál es el objetivo dentro de su área para el 2017? Especificar área de trabajo.

FUTURO

- ¿Cuál es su visión de Keelgas a 5 años? Expectativa real.
- ¿Dónde cree que debería estar la compañía a 5 años? Deseo.

ANÁLISIS INTERNO

- Enumere las tres principales fortalezas de Keelgas (Sustantivos).
- Enumere las tres principales debilidades de Keelgas (Sustantivos).

6.1.1 Misión

Proporcionar un mercado de inyección de metales, al desarrollar cualquier tipo de pieza en metal, al alcance de toda empresa y persona; y así dar valor a nuestros grupos de interés.

6.1.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado de inyección de metales.

6.1.3 Valores

6.1.3.1 Puntualidad

Puntualidad para nuestros grupos de interés. El valor que nuestro cuerpo laboral respete los tiempos de llegada y salida, así como los tiempos de fabricación; La puntualidad en cuentas con nuestros proveedores, pero sobre todo el valor para nuestros clientes, en ser puntuales con sus pedidos, así como en entregas.

6.1.3.2 Calidad

Desde la recepción del pedido, procesos de producción, servicios extras, y entrega; se mantendrá una línea de calidad para que tanto los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.

6.1.3.3 Comunicación

En tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El fin de este proyecto de titulación ha sido poder aprovechar los conocimientos, técnicas, métodos y teorías estudiadas a lo largo de estos 4 años y medio, con la finalidad de desarrollar una guía que sea fácil de manejar y accesible para la empresa Keelgas Cia. Ltda y que tome este estudio como punto de partida y soporte para sus próximas decisiones.

7.1 Conclusiones

- El mundo empresarial actual se puede resumir en tres palabras: calidad, productividad y competitividad. Teniendo las tres una empresa puede tener una oportunidad de subsistir en este mundo globalizado.
- La empresa requiere de un departamento de Marketing, así como un departamento de Investigación y desarrollo que ayude a mantenerse a la vanguardia e estructuración de la misma.
- El colocarse en un solo segmento de mercado, depender de ello; o también depender de un solo producto puede afectar gravemente a una empresa incluso llevándola con el tiempo a la quiebra.
- En la actualidad, las empresas se encuentran compitiendo en mercados globalizados, lo cual ha generado un cambio constante en el ambiente tanto interno como externo de las empresas, situación que en la cual los clientes exigen que se responda a sus necesidades de manera rápida.
- Un modelo de negocio es la estructura que una empresa construye según sus necesidades y situación con el fin de crear, proporcionar y captar valor.
- El objetivo inicial de este proyecto de tesis cambio, según transcurrió su proceso de elaboración; sin embargo, se llegaron a resultados y estudios un poco más

profundos de la situación de la empresa, logrando que se establezcan mejores propuestas y más importantes decisiones.

- El cambio del modelo requerirá de romper muchas barreras antiguas y de modos de ver los negocios, por lo cual decisiones duras tendrán que ser tomadas y entender que la empresa se tiene que ver más allá de simple negocio.

7.2 Recomendaciones

- Las empresas deben comprender que los giros de negocio no solo se basan en cuantas unidades al mes se venden, ni cuánto dinero físico te genera mensualmente. Existen variables, situaciones, estructuras que una empresa siempre debe tomar en cuenta, para que así logre que todos sus agentes de éxito estén conformes y ayuden a la empresa a crecer.
- La empresa debe estar en constante acercamiento con sus clientes, potenciando para generar mercado y recuperar así mismo cualquier mercado perdido.
- La empresa así tenga un cliente potencial que genere compras altas, no puede depender específicamente de este cliente. Porque puede ir a la quiebra por mal manejo de cartera de clientes.
- Las ideas que generen decisiones, si no son establecidas, implementadas, manteniendo persistencia y evaluadas con disciplina y trabajo terminaran siendo solo ideas.
- Se debe reestructurar la empresa y generar una jerarquía que le permita operar con mejor eficacia.
- Manejar una empresa empíricamente puede funcionar, pero si se quiere lograr crecer y manejar de una forma organizacional, la empresa debe tomar decisiones fuertes que invite así misma a ser lo que realmente es: Una empresa.

- El implementar el LIENZO CAMVAS es uno de muchos cambios que la empresa puede tomar. Este servirá como soporte para cambios verdaderos para estructuración y sentido de una compañía.
- Es muy importante estar constantemente actualizado, tener base de información solidas que hagan que cualquier metodología sea una fuente firme para toma de decisiones, y así la empresa se encuentre a la vanguardia ante cualquier suceso.
- Entre las diversas formas vistas al realizar este proyecto, se constató que existe un sin número de técnicas, estructuras, métodos que pueden servir a la empresa. Por ejemplo, es muy importante y en este mundo actual que el área de marketing no se tome solamente como publicidad o promoción que muchas veces esta estipulad; más bien como un área donde se puede sustentar bases e información sólida para acompañar a la entidad a cumplir sus objetivos.
- Finalmente, la capacitación continua aumentara exponencialmente las probabilidades de éxito. Esta práctica lograra que mucha gente dentro de la empresa mismo pueda surgir con toda su capacidad al 100% y aportar de manera beneficiosa a su trabajo.
- Este modelo de negocio será replicable para todos los segmentos de mercado, modificado pero que planteará la misma base para su mejor operación.
- La estrategia de inyección de metales es la que se debe potenciar más por esta empresa ya que tiene un futuro optimista en el país.

REFERENCIAS

1. BuNetGLP. (24 de diciembre de 2003). *Composición y características del GPL*. Obtenido de http://www.bunetglp.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=70
2. Definición ABC. (s.f.). *Definición de Evasión*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/derecho/evasion.php>
3. Ecuadatos. (2016). *Esacontrol S.A.* Obtenido de <http://ecuadatos.com/esacontrol-sa/>
4. ENI - Ecuador. (s.f.). *Servicios*. Obtenido de <http://www.eniecuador.ec/>
5. Grupo Educare. (23 de febrero de 2016). *¿Qué es una fuente de ingresos?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=qyZSdQYulVQ>
6. Guitiérrez Corona, I. M. (13 de noviembre de 2015). *Análisis de los competidores*.
7. Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2009). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Cengage Learning Editores.
8. Montenegro, N., & Peñaherrera, A. (2012). *Modelo de mejoramiento de la productividad a través de herramientas de control y mejora Caso: Repsol Duragas - Pifo*. Quito.
9. Osterwalder, P. (2010). *Generación de Modelos de negocios*. Barcelona, España: Deusto.
10. Pérez, A. (16 de febrero de 2012). *Características de los Gases licuados del petróleo (GLP)*. Obtenido de Gnvblog: <https://gnvblog.wordpress.com/2012/02/16/caracteristicas-de-los-gases-licuados-del-petroleo-glp/>
11. Quijano, G. (04 de septiembre de 2015). *¿Qué es una Propuesta de Valor?* Obtenido de <http://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
12. Revista Líderes. (s.f.). *El subsidio opaca el negocio del gas*.
13. Rincón de Parra, H. (2001). *Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos*. Merida, Venezuela: Actualidad Contable Faces .
14. Sáez, F. (s.f.). *La Matriz de Gestión del Tiempo*. Obtenido de FacileThings Blog: <https://facilethings.com/blog/es/time-management-matrix>

15. Salguero, A. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de Keelgas Cia. Ltda.: <https://keelgas.com/index/nosotros.htm>
16. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. *Senplades*, 5.
17. Shopify. (s.f.). *Segmentación de clientes*. Obtenido de <https://www.shopify.es/enciclopedia/segmentacion-de-clientes>
18. Torres, P., & Solórzano, M. (2012). *Modelo de mejoramiento de la productividad a través de herramientas de control y mejora Caso: Repsol Duragas - Pifo*. Quito.
19. Vidal i Diez, I. (2004). *Como conquistar el marketing con una estrategia CRM*. España: FC Editorial.
20. Vinigas. (s.f.). *Productos de Exportación*. Obtenido de <http://vinigas.com.br/>

ANEXOS

Anexo 1: Estado de Resultados

KEELGAS CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE MAYO DEL 2017

Descripcion de la Cuenta	niveles contables	5	4	3	2	1
4-00000 INGRESOS						303.925,00
4-10000 INGRESOS OPERACIONALES					303.925,00	
4-11000 VENTAS				#####		
4-11100 PRODUCTOS TERMINADOS		303.925,00				
4-11101 VENTAS REGULADORES	192.238,45					
4-11102 Ventas De Valvulas Industriales	107.601,78					
4-11103 Ventas De Llaves Rubinetes Industriales	3.174,50					
4-11104 Venta De Quemadores	268,82					
4-11106 Venta De Mangueras	157,50					
4-11116 Manguera	-					
4-11117 Venta Kids	-					
4-11110 Desarrollos Particulares	-					
4-11111 Venta Materia Prima	-					
4-11112 VENTASD PRODUC SEMIELABORADOS	-					
4-11113 VENTAS INSUMOS	73,40					
4-1115 VENTAS SERV. EXTERNOS	-					
4-11205 VENTA REGILLAS	410,55					
4-11999 FLETEZ COBRADO	-					
5-00000 COSTOS						204.882,31
5-10000 COSTOS DE VENTAS					204.882,31	
5-11000 COSTO DE PRODUCTOS				89.950,13	89.950,13	
5-11100 COSTO DE INVENTARIOS		89.950,13				
5-11101 Costos De Reguladores	64.957,69					
5-11102 Costo De Valvulas Industriales	23.661,72					
5-11103 Costo De Llaves Industriales	1.037,45					
5-11104 Costo De Quemadores	122,72					
5-11105 Costo de Parrilla	-					
5-11106 Costo de Manguera	87,69					
5-11112 Costo Materia Prima	-					
5-11113 Costo Productos SemiElaborados	-					
5-11114 Costos Insumos	43,92					
5-11115 Costo de Regillas	38,94					
5-11118 Costos Desarrollos Particulares	-					
5-11119 COSTO KITS	-					
5-11150 Descuento En Compras	-					
5-11153 Servicios Externos 2	-					
5-13000 COSTOS DE VENTAS				#####		
5-13100 REMUNERACIONES		41.908,26				
5-13101 Sueldos Y Salarios	35.515,64					
5-13102 Horas Extras	5.246,09					
5-13103 Bonificaciones e Incentivos	1.126,13					
5-13104 Otros Incentivo que no constituyen mat gavad	20,40					
5-13105 Sueldos No Deducibles	-					
5-13106 Bonos e Incentivos	-					
5-13200 BENEFICIOS DE LEY		14.979,84				
5-13201 Aporte Patronal	5.083,96					
5-13202 Decimo Tercer Sueldo	3.758,23					
5-13203 Decimo Cuarto Sueldo	2.819,81					
5-13204 Vacaciones	647,67					
5-13205 Fondos De Reserva	2.482,48					
5-13206 Deshaucio	187,69					
5-13300 OTROS BENEFICIOS DE LA EMPRESA		1.931,89				
5-13302 Otros beneficios al Personal	-					
5-13303 Uniformes	1.856,50					
5-13304 Seguro Tiempo Parcial	75,39					
5-13400 SERVICIOS BASICOS		2.211,42				
5-13402 Agua	391,27					
5-13403 Luz Electrica	1.820,15					
5-13500 ARRIENDO		7.500,00				
5-13501 Arriendos	7.500,00					
5-13700 PAPELERIA Y LIMPIEZA		6.035,87				
5-13701 Utiles Y Suministros De Fabrica	4.215,72					
5-13702 Suministros Y Utiles De Aseo	1.820,15					
5-13703 Suministros Y Materiales Varios	-					
5-13800 SERVICIOS DE TERCEROS		34.233,34				
5-13801 Fletes	-					
5-13802 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-					
5-13803 Repuestos Y Herramientas	2.058,47					
5-13804 Combustibles Y Lubricantes	316,78					
5-13807 Otros	-					
5-13808 Servicio De Terceros	31.858,09					
5-13809 Capacitacion	-					
5-13900 MANTENIMIENTO		550,48				
5-13901 Mant Maquinaria Y Herramientas	-					
5-13902 Mant Construcciones e Instalaciones	550,48					
5-13904 Mant Equipo Oficina y Enseres	-					
5-14000 DEPRECIACIONES		4.208,10				
5-14002 Dep. Maquinaria, Equip E Instalaciones	4.208,10					
5-15000 ACTIVOS FIJOS MENORES		1.372,98				
5-15001 Activos Fijos Menores	1.372,98					
**** UTILIDAD BRUTA ****						99.042,69

6-00000 GASTOS				36.066,87
6-10000 GASTOS OPERACIONALES	-		36.066,87	
6-11000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	31.419,91		
6-11100 REMUNERACIONES	-	13.208,99		
6-11101 Sueldos Y Salarios	6.750,80			
6-11102 Horas Extras	170,93			
6-11103 BONIFICACIONES	376,91			
6-11104 Honorarios Profesionales	5.910,35			
6-11104 Servicios	-			
6-11105 Sueldos y Salarios No Deducibles	-			
6-11200 BENEFICIOS DE LEY	-	2.088,94		
6-11201 Aporte Patronal	886,79			
6-11202 Decimo Tercer Sueldo	443,03			
6-11203 Decimo Cuarto Sueldo	390,65			
6-11204 Vacaciones	-			
6-11205 Fondo De Reserva	368,47			
6-11300 OTROS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	-	1.269,65		
6-11302 Otros beneficios al personal	1.269,65			
6-11400 SERVICIOS BASICOS	-	922,23		
6-11401 Telefonos	358,47			
6-11403 Luz Electrica	371,79			
6-11404 CELULAR	-			
6-11405 Internet	191,97			
6-11600 SEGUROS	-	630,46		
6-11601 Seguro de Vehiculos	630,46			
6-11700 PAPELERIA Y LIMPIEZA	-	1.222,66		
6-11701 Utiles Y Suministros	934,43			
6-11702 Suministros Y Utiles De Aseo	288,23			
6-11703 Suministros y Materiales Varios	-			
6-11800 SERVICIOS DE TERCEROS	-	6.288,18		
6-11801 Fletes	72,64			
6-11803 Repuesto y Herramientas	1.260,06			
6-11804 Combustibles Y Lubricantes	1.111,27			
6-11807 Otros	3.724,21			
6-11808 Servicios	120,00			
6-11900 MANTENIMIENTO	-	2.420,32		
6-11902 Mant Construcciones E Intalaciones	606,73			
6-11903 Mant Vehiculos	1.571,22			
6-11904 Mant. Equipo Oficina Y Enseres	242,37			
6-11910 DEPRECIACIONES	-	3.368,48		
6-11911 Dep. Equipo De Oficina Y Enseres	4,15			
6-11913 Dep. Equipo De Comp Y Software	388,88			
6-11914 Depr. Vehiculos	2.975,45			
6-11921 ACTIVOS FIJOS MENORES	-	-		
6-11930 IVA CARGADO AL GASTO	-			
6-11940 IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	-	-		
6-11942 PATENTE MUNICIPAL	-			
6-11943 1.5 POR MIL ACTIVOS TOTALES	-			
6-11944 CONTRIBUCIONES	-			
6-12000 GASTOS DE VENTAS	-	3.818,61	3.980,99	
6-12100 REMUNERACIONES	-	3.818,61		
6-12101 Sueldos Y Salarios	-			
6-12102 Horas Extras	-			
6-12103 Comisiones por Ventas	2.455,31			
6-12104 Decimo Tercer Sueldo	-			
6-12105 Decimo Cuarto Sueldo	-			
6-12106 Vacaciones	-			
6-12107 Fondos De Reserva	110,69			
6-12108 Aporte Patronal	298,33			
6-12109 Alimentacion	954,28			
6-12110 BONIFICACIONES	-			
6-12300 PAPELERIA Y SUMINSTROS	-	-		
6-12301 Suministros y Materiales Varios	-			
6-12900 OTROS GASTOS DE VENTAS	-	162,38		
6-12902 Transporte Por Ventas	162,38			
6-13000 GASTOS FINANCIEROS	-	665,97		
6-13101 Interese y comisiones	-			
6-13102 Gastos Bancarios	-			
6-13103 Intereses a terceros	-			
6-13104 Seguros Prestamos	-			
6-21101 Interes y Comision	85,89			
6-21102 Gastos Bancarios	280,08			
6-21104 Seguros Prestamos	300,00			
*** UTILIDAD OPERACIONAL DEL PERIODO ****	-			62.975,82
8-00000 OTROS INGRESOS	-			-
8-10000 OTROS INGRESOS	-			-
8-11000 OTROS INGRESOS	-			-
8-11100 OTROS INGRESOS	-			-
8-11114 Ingresos Por Multas Y Dcstos Al Personal	-			-
9-00000 EGRESOS NO OPERACIONALES	-			-
9-10000 OTROS GASTOS	-			-
9-11000 GASTOS NO OPERACIONALES	-			-
9-11101 GASTOS NO DEDUCIBLES	-			-
9-11112 Otros Gastos	-			-
9-11112 Multas less	-			-
5-13105 Sueldos No Deducibles	-			-
5-13106 Bonos e Incentivos	-			-
**** UTILIDAD NETA DEL PERIODO ****				62.975,82

Anexo 2: Estado Financiero

KEELGAS CIA LTDA

ESTADO FINANCIERO

AL 31 DE MAYO 2017

Descripcion de la Cuenta	<u>5.00</u>	<u>4.00</u>	<u>3.00</u>	<u>2.00</u>	<u>1.00</u>
1-00000 ACTIVOS					205.833,07
1-10000 ACTIVOS CORRIENTES				65.477,82	
1-11000 ACTIVOS DISPONIBLES			65.477,82		
1-11200 BANCOS		65.477,82			
1-11201 Banco Del Pichincha 3478404304	60.945,80				
1-11203 Banco Del Pacifico	4.532,02				
1-20000 ACTIVOS EXIGIBLES				74.233,46	
1-21000 CTAS. Y DCTOS POR COBRAR			70.203,33		
1-21100 CTAS X COBRAR		70.203,33			
1-21101 Clientes No Relacionados	70.203,33				
1-22000 ANTICIPOS Y AVANCES			4.030,13		
1-23100 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		1.603,70			
1-23101 Iva En Compras	325,01				
1-23102 Retencion Iva 30%	1.278,69				
1-23200 IMPUESTO A LA RENTA		2.426,43			
1-23201 RET EN LA FUENTE 1%	2.426,43				
1-30000 ACTIVOS REALIZABLES				16.954,29	
1-31000 INVENTARIOS			16.954,29		
1-31100 INV. MATERIA PRIMA		3.348,62			
1-31101 Inv. Materia Prima	3.348,62				
1-31200 INV. SUMINSTROS Y MATERIALES		3.240,46			
1-31201 Inventarios Insumos	1.885,58				
1-31202 Inventarios Materiales	1.354,88				
1-31203 Inventario Transitorios	0,00				
1-31300 INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO		2.893,17			
1-31301 Inventarios De Productos En Procesos	2.893,17				
1-31600 ARTICULOS NO FABRICADOS POR LA EMPRESA		7.472,04			
1-31601 Inv Art. No Fabricados Por La Empresa	7.472,04				
1-40000 ACTIVOS FIJOS				49.167,50	
1-41000 EQUIPO DE OFICINA Y ENSERES			31,83		
1-41200 MUEBLES Y ENSERES		31,83			
1-41201 Muebles Y Enseres	100,00				
1-41202 Depr Acumulada Muebles Y Enseres	-68,17				
1-42000 MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES			35.432,56		
1-42100 MAQUINARIA Y EQUIPO		33.008,10			
1-42101 Maquinaria Y Equipo	98.250,00				
1-42102 Depr. Acumulada Maquinaria Y Equipo	-65.241,90				
1-42200 INSTALACIONES		2.424,46			
1-42201 Instalaciones	2.744,64				
1-42202 Deprec Acumulada Instalaciones	-320,18				
1-43000 EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE			611,17		
1-43100 EQUIPO DE COMPUTACION		611,17			
1-43101 Equipo De Computacion	3.442,87				
1-43102 Depr. Acumul Equipo De Computacion	-2.831,70				
1-44100 VEHICULOS		13.091,94			
1-44101 Vehiculos	35.705,36				
1-44102 Depr. Acumul Vehiculos	-22.613,42				
**** TOTAL ACTIVOS ****					205.833,07

2-00000 PASIVOS				142.377,25
2-10000 PASIVO CORRIENTE			47.228,12	
2-11000 OBLIGACIONES FINANCIERAS			0,00	
2-12000 PROVEEDORES			31.163,38	
2-12100 PROVEEDORES		31.163,38		
2-12101 Proveedores Locales	31.163,38			
2-12200 ANTICIPOS			0,00	
2-13000 IMPUESTOS Y GRAVAMENES			1.710,54	
2-13100 IMPUESTO A LA RENTA			495,66	
2-13102 8% Ret. Predomina El Intelecto 304	40,00			
2-13103 2% Predomina La Mano De Obra 307	134,39			
2-13104 2% Entre Sociedades 308	0,00			
2-13106 1% Trasp Pr. De Pasajeros O S Publico O Priv Carga	0,28			
2-13107 1% Transferencia De Bienes Muebles Nat. Corporal	98,66			
2-13116 Aplicables 1%- 343	0,85			
2-13117 Aplicables 2%- 344	221,48			
2-13200 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO			1.214,88	
2-13201 Iva Cobrado - Ventas	0,00			
2-13202 30% Retencion Iva - Bienes	164,44			
2-13203 70% Retencion Iva - Servicios	39,72			
2-13204 100% Retencion Iva	1.010,72			
2-14000 OBLIGACIONES PATRONALES			14.354,21	
2-14100 SUELDOS POR PAGAR			3.538,71	
2-14102 Sueldos Y Salarios	3.538,71			
2-14103 Liquidaciones por pagar	0,00			
2-14200 BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR			7.845,88	
2-14201 Decimo Tercer Sueldo	3.113,75			
2-14202 Decimo Cuarto Sueldo	2.156,30			
2-14203 Vacaciones	2.102,57			
2-14204 Fondo De Reserva	473,26			
2-14300 APORTES POR PAGAR AL I.E.S.S.			2.969,62	
2-14301 Aporte Personal 9.35%	0,00			
2-14302 Aporte Patronal 12.15%	2.573,73			
2-14303 Préstamos del IESS por pagar	395,89			
2-15000 UTILIDADES POR PAGAR			0,00	
2-15100 PARTICIPACION UTILIDADES			0,00	
2-15101 15% Utilidades	0,00			
2-20000 PASIVO NO CORRIENTE			95.149,13	
2-21000 PASIVOS DIFERIDOS			147,13	
2-21100 INGRESOS POR ANTICIPADO			147,13	
2-21101 Intereses Cobrados X Anticipado	0,00			
2-21301 Anticipo Clientes	147,13			
2-21500 OBLIGACIONES TRANSITORIAS			0,00	
2-21501 Valores Por Liquidar	0,00			
2-22000 PASIVOS LARGO PLAZO			95.002,00	
2-22100 CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO			95.002,00	
2-22101 Cuentas Por Pagar Largo Plazo	35.002,00			
2-22102 Cuentas Por Pagar Largo Plazo	60.000,00			
**** TOTAL PASIVOS ****				142.377,25
**** ACTIVOS menos PASIVOS ****	0,00			63.455,82
3-00000 PATRIMONIO				63.455,82
3-10000 CAPITAL			63.455,82	
3-11000 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO			400,00	
3-11100 APORTES DE CAPITAL			400,00	
3-11101 Capital De Trabajo	400,00			
3-20000 RESERVAS			80,00	
3-21001 RESERVA LEGAL	80,00			
3-21100 RESULTADOS DEL EJERCICIO		62.975,82	62.975,82	
3-21101 Resultado Total Del Ejercicio	62.975,82			
				<u>205.833,07</u>

Anexo 3: Modelo de la Encuesta



KEELGAS CIA. LTDA. CON EL FIN DE BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A SUS CLIENTES Y DE MANTENERSE EN CONSTANTE EVOLUCIÓN Y MEJORA, REALIZA ESTA ENCUESTA A SUS CLIENTES POTENCIALES.

Y PIDE DE MANERA MUY COORDIAL REALIZAR ESTA ENCUESTA CON SUMA SERIEDAD.

1. En general, ¿qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

- Muy satisfecho/a
- Algo satisfecho/a
- Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- Algo insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

2. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros servicios? Seleccione todas las que apliquen.

- Confiable(s)
- De alta calidad
- Útil(es)
- Único(s)
- De buena relación calidad-precio
- Demasiado caro(s)
- Poco práctico(s)
- Ineficaz/Ineficaces
- De mala calidad
- Poco fiable(s)

3. ¿Con qué frecuencia compra usted productos en nuestra empresa ?

- Cada 8 días
- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses en adelante

4. ¿Cuáles son los tres productos que más compra de nuestra empresa?

1er	<input type="text"/>
2do	<input type="text"/>
3er	<input type="text"/>

5. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la garantía que se le da a nuestro producto?

- Muy satisfecho(a) Poco satisfecho
 Satisfecho(a) Muy insatisfecho
 Ni satisfecho(a)/Ni insatisfecho(a)

6. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.

- Excelente valor Valor regular
 Muy buen valor Valor pobre
 Buen valor

7. ¿Cómo le gustaría realizar la cancelación de su compra?

- Transferencia Bancaria Deposito
 Efectivo Tarjeta de crédito
 Cheque

Otro (especifique)

8. En general, ¿Qué tan satisfecho(a) esta con los plazos de pago?

- Muy satisfecho Poco satisfecho
 Satisfecho Muy insatisfecho
 Ni satisfecho/Ni insatisfecho

o qué plazo le gustaría obtener

9. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los despachos de mercadería?

- Extremadamente eficaces Ligeramente eficaces
 Muy eficaces Nada eficaces
 Un poco eficaces

10. ¿Cree usted que la empresa debería cubrir el servicio de envío de la mercadería?

- Si
 No

11. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

Minutos:

12. ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros servicios?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Extremadamente receptivos | <input type="radio"/> No tan receptivos |
| <input type="radio"/> Muy receptivos | <input type="radio"/> Nada receptivos |
| <input type="radio"/> Algo receptivos | |

13. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Extremadamente probable | <input type="radio"/> Ligeramente probable |
| <input type="radio"/> Muy probable | <input type="radio"/> Nada probable |
| <input type="radio"/> Un poco probable | |

14. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Extremadamente probable | <input type="radio"/> Ligeramente probable |
| <input type="radio"/> Muy probable | <input type="radio"/> Nada probable |
| <input type="radio"/> Un poco probable | |

15. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Nuestro sitio web | <input type="radio"/> Uno de nuestros empleados |
| <input type="radio"/> Motor de búsqueda | <input type="radio"/> Noticias en los medios |
| <input type="radio"/> Referencias | |

Otro

16. ¿Por qué medio le gustaría mantenerse informado de las actividades de la empresa?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Nuestro sitio web | <input type="radio"/> Agente de ventas |
| <input type="radio"/> Motor de búsqueda | <input type="radio"/> Vía telefónica |
| <input type="radio"/> Redes sociales (Facebook-LinkedIn- otros) | |

Otro (especifique)

17. En sus propias palabras, ¿cuáles son las cosas que más le gustaría mejorar en este/esta nuevo/a servicio?