



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS  
AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE  
MARKETING DE LA EMPRESA ESFEL S.A.

AUTORES:

JESSICA MICHELLE GÓMEZ BRAVO

DIRECTOR:

GLICERIA PETRONA GÓMEZ CEBALLOS

CUENCA - ECUADOR

2022

***Autora:***



***Jessica Michelle Gómez Bravo***

Contadora Pública Auditora.

Candidata a Magister en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

[jgomezb7@est.ups.edu.ec](mailto:jgomezb7@est.ups.edu.ec)

***Dirigido por:***



***Glicería Petrona Gómez Ceballos***

Doctor en Ciencias Económicas.

[ggomezc@ups.edu.ec](mailto:ggomezc@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

GÓMEZ BRAVO JESSICA MCHELLE

***PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING DE LA EMPRESA ESFEL S.A.***

## **RESUMEN**

La presente propuesta sugiere la creación de un departamento formal que se encargue de mejorar el proceso de gestión de marketing de la empresa ESFEL S.A. con la finalidad de lograr una mejor posición de la empresa frente a la competencia e incrementar las ventas a las MIPYMES vinculadas al giro del negocio.

Mediante la aplicación de encuestas aplicadas a las MIPYMES artesanales se identificó cuál es el producto más solicitado y que tan conocida es la empresa en el mercado de interés dando como resultado que cerca del 40% de las personas encuestadas no conocían la empresa ni los productos que esta ofrece, la diferencia indica que conoce a la empresa principalmente porque son moradores cercanos a la ubicación de la misma o por referencia de colegas que manejan el mismo negocio.

Se concluye que el uso de medios tecnológicos y la innovación continua para lograr una penetración en el mercado sin duda es fundamental pues permite reducir costos y lograr un margen de ganancia mayor. Se elaboró una propuesta de marketing como entregable en el que se establece tiempos, pasos y responsables de la implementación.

### **Palabras clave:**

MIPYMES, Industria Manufacturera, Marketing.

## **ABSTRACT**

This proposal suggests the creation of a formal department in charge of improving the marketing management process of the company ESFEL S.A. in order to achieve a better position of the company against the competition and increase sales to MIPYMES linked to the business line.

Through the application of surveys applied to the handicraft MIPYMES, it was identified which is the most requested product and how well known the company is in the market of interest, with the result that about 40% of the people surveyed did not know the company or the products it offers, the difference indicates that they know the company mainly because they are residents near the location of the same or by reference of colleagues who manage the same business.

It is concluded that the use of technological means and continuous innovation to achieve market penetration is undoubtedly essential because it allows to reduce costs and achieve a higher profit margin. A marketing proposal was elaborated as a deliverable in which time, steps and responsible for the implementation are established.

**Keywords:** MIPYMES, Manufacturing, Marketing.

## Tabla de Contenidos

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Situación Problemática. Antecedentes .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.3. Justificación teórica.....	5
1.4. Justificación práctica .....	6
1.5. Objetivos .....	6
1.5.1 Objetivo general .....	6
1.5.2 Objetivos Específicos .....	6
1.6. Principales resultados .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Marco conceptual. ....	7
2.1.1 Marketing.....	7
2.1.2 Cadena de valor .....	7
2.1.3 Canales de distribución.....	7
2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	8
2.2.1. Cadena de valor y ventaja competitiva.....	8
2.2.2. Gestión por procesos .....	9
2.2.3. Proceso de marketing.....	9
2.2.4. Cinco Fuerzas de Porter.....	10
2.2.5. Marketing tradicional .....	11
2.2.6. Marketing digital .....	13
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema .....	15
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	16
3.1. Unidad de análisis .....	16
3.2 Generalidad .....	16
Misión.....	16
Visión.....	16
3.2. Población.....	17
3.3. Tamaño de muestra .....	17
3.4. Selección de la muestra .....	17
3.5. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?.....	18
3.5.1 Tipo de investigación.....	18
3.5.2 Métodos seleccionados para el estudio.....	18
3.6. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	19
3.7. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué? .....	20
3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información .....	20
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	22

4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	22
4.1.1	Análisis de la encuesta a clientes – Variable dependiente.....	22
4.1.2	Entrevista – Variable independiente.....	33
4.1.3	Focus group – Variable independiente .....	35
4.1.4	Proceso de gestión de marketing dentro de la empresa .....	38
4.1.5	Cadena de valor de ESFEL S.A.....	42
4.1.6	Análisis operativo y financiero.....	44
4.2	Propuesta Metodológica o Tecnológica .....	47
4.2.1	Premisas o supuestos .....	47
4.2.2	Objetivo de la propuesta metodológica .....	47
4.2.3	Objeto de la propuesta .....	48
4.3	Responsables de la implementación y control .....	48
4.4	Fases para su puesta en práctica.....	48
4.5	Indicadores de evaluación .....	62
CONCLUSIONES .....		63
RECOMENDACIONES.....		64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		65
ANEXOS .....		67
8.1	Anexo N° 1 Encuesta .....	67
8.2	Anexo N° 2 Entrevista .....	72
8.3	Anexo N° 3 Focus group.....	73
8.4	Anexo N° 4: Estado de resultados periodo 2019 .....	75
8.5	Anexo N° 5: Estado de resultados periodo 2020 .....	76
8.6	Anexo N° 6: Gastos de venta de ESFEL S.A.....	77

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Participación de la Industria cerámica en el mercado (2020).....	4
<b>Tabla 2.</b>	Diferencia entre el marketing online y marketing offline. ....	13
<b>Tabla 3.</b>	Variables dependientes e independientes de la investigación .....	19
<b>Tabla 4.</b>	Presupuesto sujeto a aprobación.....	52
<b>Tabla 5.</b>	Requerimiento de personal .....	55
<b>Tabla 6.</b>	Formato selección de personal .....	57
<b>Tabla 7.</b>	Módulo de objetivos .....	58
<b>Tabla 8.</b>	Plan propuesto para política de venta.....	59

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b>	Total empresas registradas en el SRI periodo 2019 .....	1
<b>Figura 2.</b>	Población ocupada por sector económico .....	2
<b>Figura 3.</b>	Ventas por sector económico periodo 2019 .....	2
<b>Figura 4.</b>	Árbol de problemas .....	4
<b>Figura 5.</b>	Cadena de valor .....	9
<b>Figura 6.</b>	Cinco fuerzas de Michael Porter .....	10
<b>Figura 7.</b>	Evolución del marketing.....	11
<b>Figura 8.</b>	Evolución del marketing.....	12
<b>Figura 9.</b>	Materiales más utilizados por artesanos .....	23
<b>Figura 10.</b>	Conocimiento de la empresa en el mercado artesanal.....	23
<b>Figura 11.</b>	Canales de conocimiento de la empresa.....	24
<b>Figura 12.</b>	Tipos de atención al cliente.....	24
<b>Figura 13.</b>	Canales de comunicación deseados .....	25
<b>Figura 14.</b>	Beneficios esperados con la compra.....	26
<b>Figura 15.</b>	Frecuencia de compra.....	26
<b>Figura 16.</b>	Razones por las que no se prefiere el producto de la empresa.....	27
<b>Figura 17.</b>	Razones para no consumir los productos de ESFEL S.A.....	28
<b>Figura 18.</b>	Preferencias de compra sobre la competencia.....	29
<b>Figura 19.</b>	Satisfacción del cliente.....	29
<b>Figura 20.</b>	Probabilidad de recomendación.....	30
<b>Figura 21.</b>	Recomendaciones para la empresa.....	31
<b>Figura 22.</b>	Necesidades de los artesanos.....	36
<b>Figura 23.</b>	Puntuación de necesidades detectadas.....	36
<b>Figura 24.</b>	Mapa de procesos del área comercial y sus divisiones.....	39
<b>Figura 25.</b>	Cadena de valor de ESFEL S.A.....	42
<b>Figura 26.</b>	Estado de pérdidas y ganancias 2019-2020.....	44
<b>Figura 27.</b>	Gastos periodo 2019 – 2020.....	45
<b>Figura 28.</b>	Procesos del área de investigación y Desarrollo .....	51
<b>Figura 29.</b>	Cronograma inicial de actividades .....	54

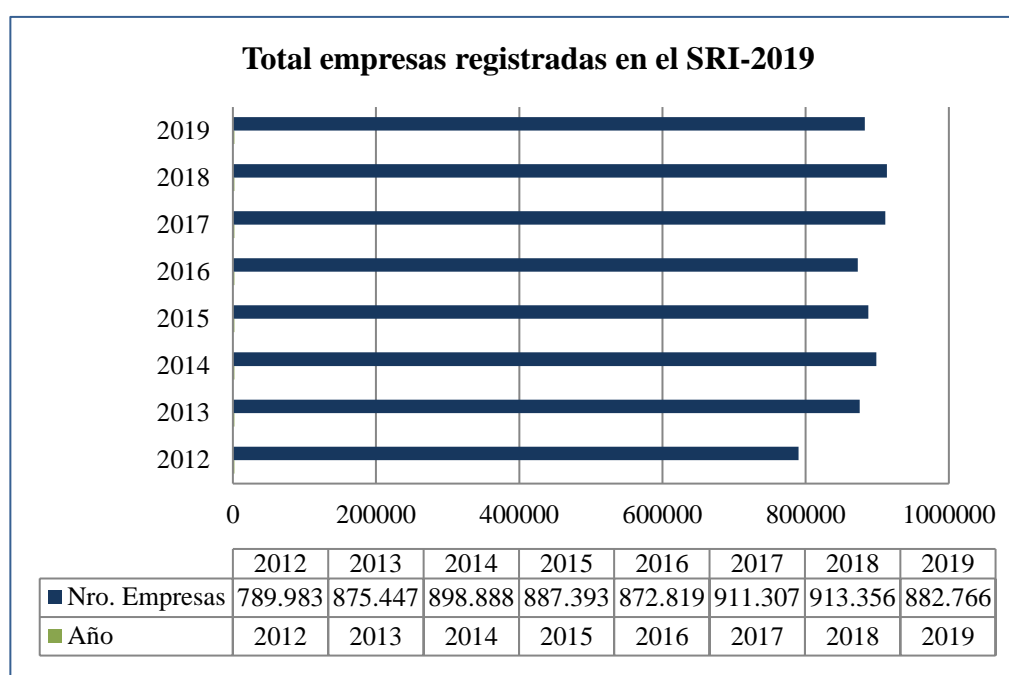


## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Situación Problemática. Antecedentes

La industria manufacturera ocupa el cuarto lugar dentro de los seis principales sectores económicos de acuerdo al número de empresas y el tercer lugar si se analiza de acuerdo al nivel de ventas en el año 2019 según datos de la INEC.

**Figura 1.** Total empresas registradas en el SRI periodo 2019

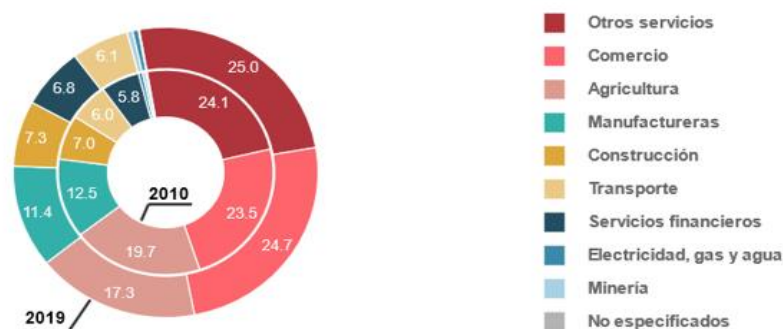


*Fuente:* La figura 1 muestra el número de empresas que registraron ventas en el SRI (Servicio de Rentas Internas). Autoría propia, Datos tomados del Directorio de Empresas

Dentro de estas 882.766 empresas consolidadas el 90.89% son microempresas, el 7% constituyen las pequeñas empresas y el 1.62% está formado por medianas empresas; estos tres grupos mencionados forman las MIPYMES.

Si se hace referencia al nivel de ocupación que involucra este tipo de empresas a nivel internacional, se tiene que la CEPAL muestra información al respecto, expuesta en la figura 2.

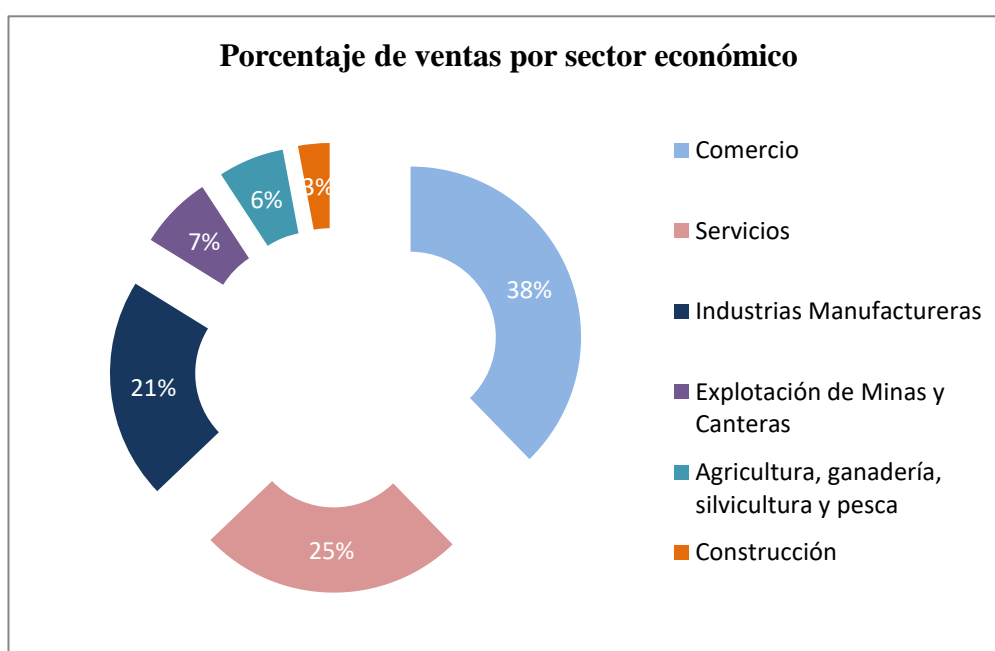
**Figura 2.** Población ocupada por sector económico



Fuente: INEC (2019).

A nivel nacional la industria manufacturera aporta con el 38% de ventas, está dentro de los tres principales sectores de la economía.

**Figura 3.** Ventas por sector económico periodo 2019



Fuente: La figura 2 muestra el porcentaje de ventas de las empresas por sector económico en el periodo 2019 con un total de \$169.450.528.438.

Autoría propia, Datos tomados del Directorio de Empresas

En este contexto se localiza a la empresa Esmaltes Ferro Eljuri (ESFEL S.A) la que por sus ventas anuales y el número de personas afiliadas se ubica en la categoría gran empresa, pues tiene un promedio de ventas anuales de \$7.500.000.

Actualmente la empresa ESFEL S.A. no muestra evidencias de haber desarrollado una propuesta de marketing apoyada en estudios de investigación que podrían contribuir al aumento de ventas mediante la implementación de estrategias tradicionales y digitales.

De tal forma, que no es posible evaluar la intencionalidad de esta empresa para satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, ya que para ello, se debe identificar el mercado hacia el cual va direccionado el producto y/o servicio o la existencia de nuevos mercados aún no cubiertos. El marketing orienta las acciones de la empresa hacia el mercado y contribuye al desarrollo del negocio, mediante la organización de acciones y procesos para generar valor agregado al producto o servicio a la hora de entregar al consumidor final.

ESFEL S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de fritas, tintes y esmaltes para recubrimientos de cerámica, tiene un amplio mercado a cubrir, la función principal es abastecer de materia prima, diseños de cerámica a empresas que distribuyen el producto a diferentes tiendas comerciales al por mayor, para su venta al consumidor final.

Los clientes servidos por ESFEL S.A. no han variado con el paso de los años, sin embargo, el mercado artesanal e industrial seleccionados como posibles consumidores si han crecido de acuerdo a estadísticas emitidas por los diferentes medios de control como lo es el SRI que arroja datos más aproximados a la realidad sobre el número de negocios activos y el INEC mediante su reporte DICE (Directorio de Empresas y Establecimientos) 2019 que muestra un crecimiento de empresas productivas en un 27.7% desde el 2011 al 2019, de las 87 mil empresas productivas, el 96% son MIPYMES y el 9% corresponde a la Industria manufacturera. Por dicho motivo se desea diseñar una propuesta de mejora al proceso gestión de marketing direccionada a captar estos nuevos mercados e identificar aquellos puntos que pueden ser objeto de perfeccionamiento en la gestión del proceso, la prioridad es aprovechar el mercado representado por las MIPYMES y artesanos vinculados al giro del negocio, siendo esta, el primer paso para dejar establecido bases sólidas sobre las cuales se podrá continuar implementando diversas variables del marketing.

La idea de implementar mejoras al proceso de gestión de marketing para ESFEL S.A. ayuda a posicionar la empresa en otros mercados, pues hoy en día la competencia en el sector ha aumentado y quien no sea capaz de suplir las necesidades de la sociedad, pierde posicionamiento en el mercado. La principal competencia a nivel local es el grupo empresarial Graiman quien está en el mercado desde 1994 con la producción de cerámica que abarca el 50% del mercado nacional según información económica consolidada en la Superintendencia de compañías y según los reportes emitidos por el Banco Central, la importación de cerámica

al país vienen principalmente de: España, Perú, Colombia, Italia, China, aunque la participación mayor la tiene España con un 34%. Los países de Latinoamérica que exportan este producto en mayor cantidad son Colombia y Perú, es por ello que ESFEL S.A. desea elaborar estrategias a largo plazo para la venta de materia prima hacia estos países apoyándose de las alianzas existentes.

**Tabla 1.** *Participación de la Industria cerámica en el mercado (2020)*

EMPRESAS DE CERAMICA	INGRESOS POR VENTAS 2020	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO %
GRAIMAN CIA. LTDA.	70.264.193,70	50%
C.A. ECUATORIANA DE CERAMICA	30.251.590,80	22%
RIALTO S.A.	21.573.766,90	15%
ITALISOS S.A.	17.308.916,60	12%
<b>TOTAL</b>	<b>139.398.468,00</b>	<b>100,00</b>

*Fuente.* Elaboración propia, con información de SUPERCIAS (2020).

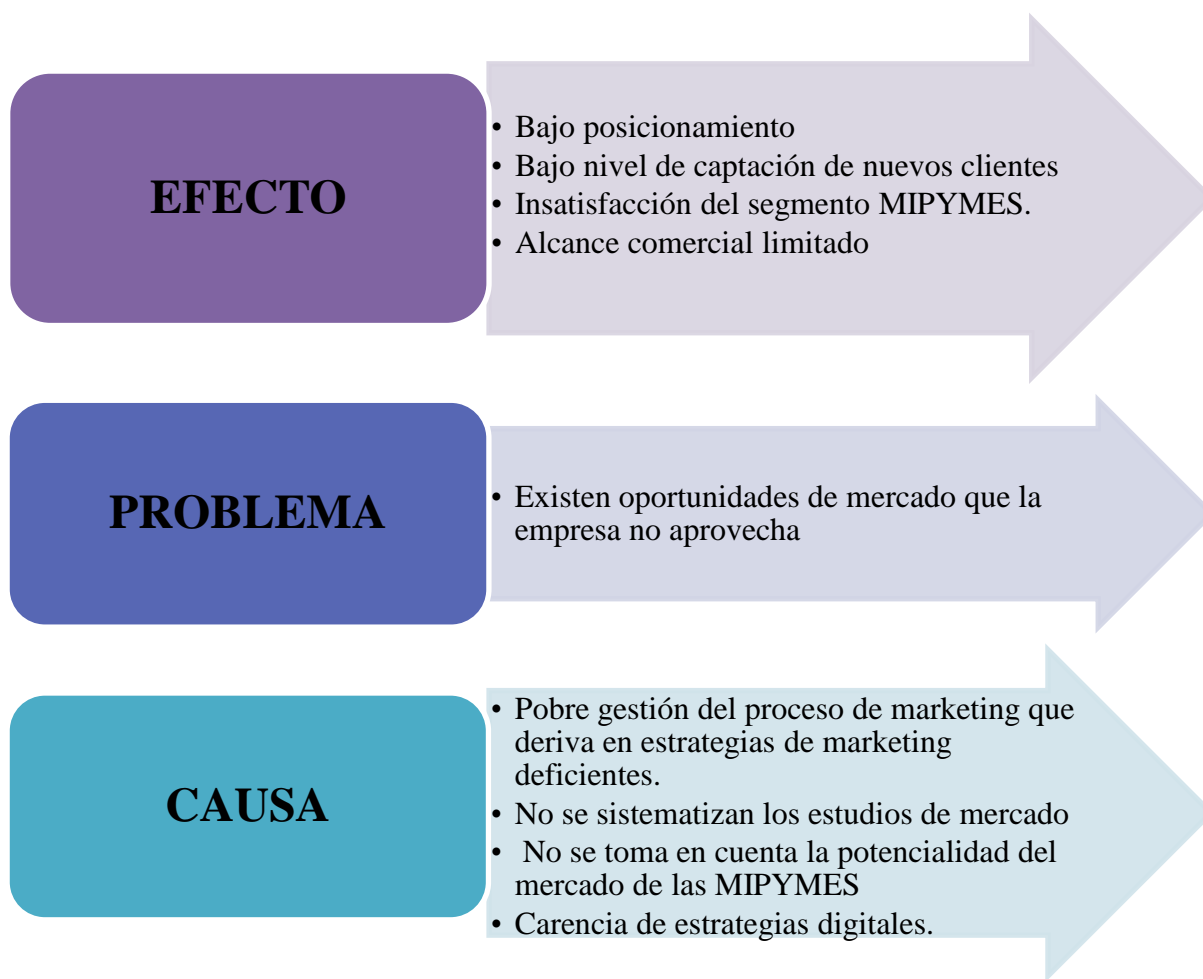
Mientras el sector de la construcción crece, la empresa tiene más oportunidad para incrementar sus ventas, sin embargo, debe abrir sus horizontes para evaluar la posible inclusión de las MIPYMES, quienes vienen consolidándose en la economía del país, y cuya presencia resulta más significativa en el entorno de los canales de distribución.

## 1.2. Formulación del Problema

Aprovechamiento de oportunidades del mercado por parte de la Empresa ESFEL S.A.

### 1.2.1 Árbol de problemas

**Figura 4.** *Árbol de problemas*



*Fuente.* Elaboración propia con base en datos primarios.

### 1.3. Justificación teórica

La importancia de esta investigación se apoya básicamente en los conceptos desarrollados por la disciplina de marketing, en cuanto a los componentes del proceso de su gestión, definición de estrategias, mezcla de las variables controlables, definición de indicadores y, la cadena de valor, que permitió tener una visión de las áreas que más aportan a la generación de valor y cuáles necesitaron mejoras en la ejecución de actividades para generar beneficios a la empresa, además, el marketing digital con cuyo estudio e implementación se pretendió incorporar en la empresa nuevas herramientas que tributen a la selección de un mejor y más cercano canal de comunicación con el consumidor final, sin desestimar las herramientas tradicionales. Se complementa este análisis con categorías y herramientas provenientes de las disciplinas de Estadística, que contribuyó al análisis e interpretación de tablas y procesos de muestreo; Gestión Administrativa para el análisis de los procesos; Metodología de la

Investigación que orientó el enfoque y rigor científico del estudio, para favorecer a la mejora del proceso de gestión de marketing en la empresa ESFEL S.A.

#### **1.4. Justificación práctica**

El desaprovechamiento del mercado disponible para la empresa ha ocasionado una tardía expansión en el mercado, motivando así a un proceso de mejora de gestión de marketing para lograr ampliar el mercado a través de estrategias de marketing digital y tradicional, abarcando además el análisis y estudio de la cadena de valor y gestión de procesos de la empresa, identificando así las fortalezas de la empresa para captar oportunidades de negocio y analizar las debilidades de la misma para elaborar una propuesta de mejora.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1 *Objetivo general***

Diseñar una propuesta de mejora al proceso de gestión de marketing de la empresa, a través del estudio de mercado y empleo de herramientas integradas, de marketing tradicional y digital.

##### **1.5.2 *Objetivos Específicos***

- Identificar las bases teórico- metodológico, vinculadas al proceso de gestión de marketing.
- Evaluar los nuevos nichos de mercado en los cuales ESFEL S.A. puede intervenir.
- Identificar la/las ventajas competitivas de la empresa a partir del análisis de su cadena de valor y los procesos que la integran.
- Estructurar los componentes de la propuesta de mejora.

#### **1.6. Principales resultados**

- Bases conceptuales que sustentan la propuesta metodológica.
- Diagnóstico del mercado actual de la empresa, además de un análisis del mercado disponible.
- Propuesta de mejora para optimizar procesos dentro de la cadena de valor.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Dentro de los objetivos planteados en el trabajo de titulación está el desarrollo de un marco conceptual que abarque los principales preceptos teóricos según el criterio de diferentes autores sobre las cuales se ve inmerso el marketing.

### **2.1 Marco conceptual.**

Varios autores han logrado definir al marketing desde diferentes aspectos, sin embargo, entre todas estas definiciones, existe un máximo común denominador, a continuación, diferentes conceptualizaciones.

#### **2.1.1 *Marketing***

Stanton, Etzel y Walker (2007), se refieren al marketing como “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p.6).

Kotler y Keller (2006) conceptualizan al marketing como aquello que busca identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad de forma rentable.

No cabe duda que el ejecutar una propuesta de marketing dentro de una empresa le genera un valor agregado, ya que puede aumentar la rentabilidad al impulsar o promocionar con mayor alcance el bien o servicio que disponen.

#### **2.1.2 *Cadena de valor***

Michael Porter define a la cadena de valor como aquellas estrategias más relevantes que una empresa realiza para generar valor a la empresa y consecutivamente al cliente, las mismas que interactúan con diferentes actores tanto internos como externos (Porter, 1991).

#### **2.1.3 *Canales de distribución***

Independientemente del tipo de negocio que realicen las empresas, estas tienen vinculación con otras organizaciones en su entorno para poder desarrollar sus actividades comerciales y poder sobrevivir al ambiente más globalizado y competitivo que se presenta en la actualidad.

Kinnear y Taylor (1998) en su libro de Investigación de Mercados, señalan que un canal de distribución es el “conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final”.

Como conjunto de participantes están tanto los productores, mayoristas y minoristas que se interrelacionan comercialmente para obtener un beneficio económico en la etapa de distribución en la cual participan.

## **2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores**

Peñaloza (2005) “el marketing no sólo se ha convertido en herramienta de gestión sino en una filosofía empresarial, en una actitud fundamental en el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado” (p.73).

Marcar una ruta a seguir por parte de la organización es trascendental para un resultado óptimo, es por ello que, un plan estratégico genera pautas de inicio que ayudarán a la coordinación de las actividades para el cumplimiento de objetivos y la adaptación de la empresa al entorno cambiante. Kotler & Armstrong (2013) enfatiza sobre la importancia de armar un plan estratégico que permita ajustar las metas de la organización a los diversos escenarios cambiantes del marketing.

### ***2.2.1. Cadena de valor y ventaja competitiva***

La empresa, en su búsqueda de generar mayor valor a sus clientes debe trabajar en la fluidez de sus procesos, relacionando funciones y actividades, logrando así obtener una ventaja competitiva.

Michael Porter (1991) conceptualiza a la cadena de valor como el conjunto de actividades desarrolladas dentro de diferentes procesos de una empresa que estructuradas de una manera útil generan una ventaja competitiva tanto para actores internos como externos. Se puede diferenciar dos conceptos: actividades de margen y de valor, siendo esta última las que se relacionan con el producto a vender y la asistencia postventa.

Varios son los autores que conceptualizan la cadena de valor a partir de los análisis y aportes de Porter, entre los más destacados están:

Quintero & Sanchez (2006), quienes enfatizan en la importancia de detallar actividades como soporte para estructurar los costos; es necesario contar en la empresa con un departamento que diseñe el concepto y la propuesta concreta de valor para la entrega al cliente (Kotler y Armstrong, 2013).

Se observa que los autores que han dado continuidad a los planteamientos de Porter, los puntos comunes observables en estas teorías son el desarrollo de estrategias para la generación



de valor, sin embargo, es importante resaltar que Kotler profundiza en particular lo referido al proceso de gestión de marketing.

**Figura 5.** Cadena de valor



Fuente: Porter (1991).

### 2.2.2. Gestión por procesos

La gestión por procesos está direccionada a lograr una mayor eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes es por ello que en todo el transcurso se mantiene un constante contacto con los proveedores y clientes.

El fin de la gestión por procesos es desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2012, p.5).

Dicho en otras palabras lo que persigue la gestión por procesos es priorizar las actividades de las empresas que logran elevar el valor para el cliente.

### 2.2.3. Proceso de marketing

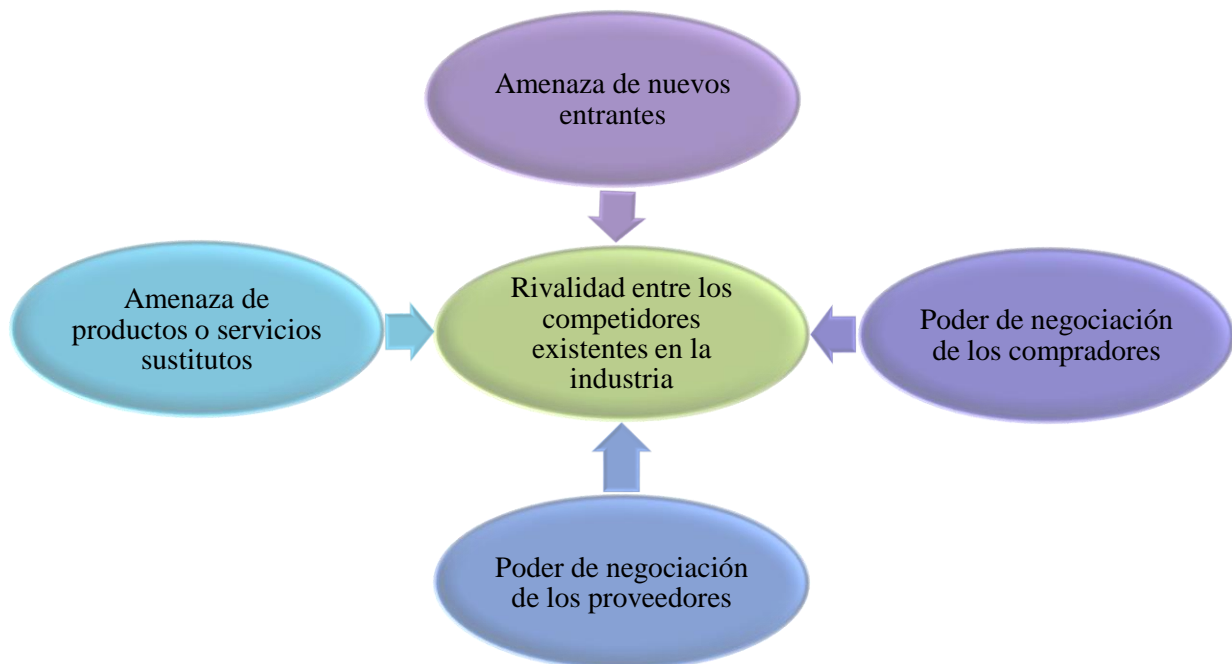
Dentro de los procesos que desarrolla la empresa está el de gestión de marketing. Las estrategias de marketing, que se desarrollan en la empresa, tienen como objetivo agregar valor al producto o servicio que esta oferta, logrando con ello identificar las necesidades de los clientes y obtener valor para la empresa.

El proceso que se lleva a cabo en tal sentido, según detallan Kotler y Armstrong (2007), comienza por el diseño de estrategias, luego de captar las necesidades del mercado y, continúa con la elaboración de programas y planes mediante el empleo de herramientas para convertir las estrategias en acciones que conllevan a la captación de valor para los clientes.

#### 2.2.4. Cinco Fuerzas de Porter

Fueron planteadas por Porter (1982). Debe ser analizado como un modelo holístico que, a través de soluciones prácticas permite un análisis de cualquier tipo de organización.

**Figura 6.** Cinco fuerzas de Michael Porter



*Fuente:* Elaboración propia con base en (Porter, 1982).

Usar esta herramienta, para analizar el mercado en el cual se desea incurrir, genera aspectos positivos, ya que grafica el nivel e intensidad de la competencia existente en el ámbito de actuación de la empresa.

La amenaza de entrada de nuevos competidores tiene como efecto, mantener los precios bajos e impulsa a las empresas a invertir en sus productos para desalentar a la competencia; al tener bien establecido variables de precio y producto en el proceso de gestión de marketing estaría cubriendo la amenaza de futuros competidores, y el poder que los proveedores tienen al influir en el costo de los productos, caso contrario llegarían a extraer la rentabilidad de la industria (Porter, 1982).

La amenaza de sustitutos hace referencia a los productos o servicios que siendo o no de la misma línea pueden reemplazar la compra de los productos ubicados en el mercado ya sea de la empresa o de la competencia. Existen varias formas de rivalidad, compitiendo en precios, descuentos, nuevos lanzamientos, etc. La rivalidad se vuelve más agresiva cuando existen

varios competidores, las barreras de salida son altas, el compromiso del competidor con el negocio. Finalmente, la rivalidad es destructiva si gravita en torno al precio (Porter, 1982).

### 2.2.5. Marketing tradicional

El marketing tradicional hace relación al empleo de herramientas exceptuando tecnologías digitales. (Staton et al., 2007) menciona que “no es probable que Internet sustituya completamente al marketing tradicional.” (p.669). Ya que es difícil crear un ambiente de confianza total entre el comprador y el vendedor a través del internet.

La evolución que el marketing ha tenido con el paso de los años también se ha visto enfocado en la orientación del mismo, en la figura 7 se muestra este cambio.

**Figura 7.** Evolución del marketing

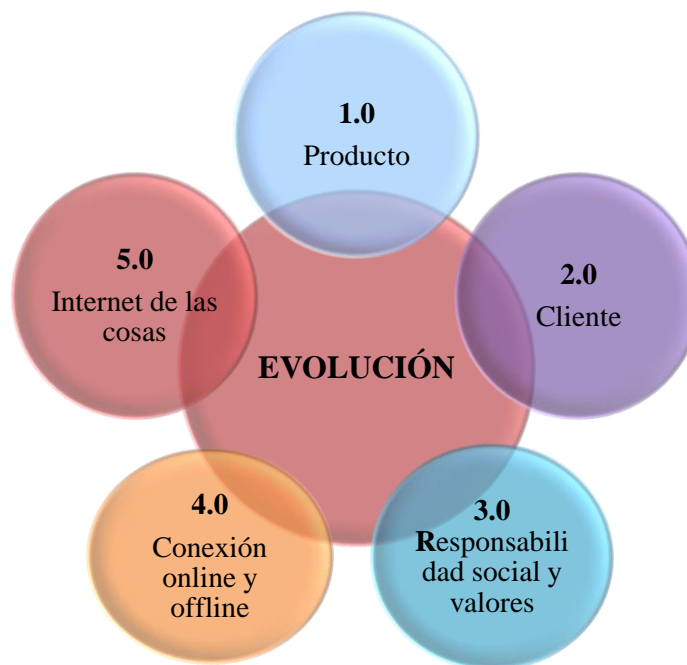


*Fuente:* Elaboración propia con base en (Staton et al., 2007)

Reemplazar de forma absoluta herramientas como prensa, televisión, vallas publicitarias, folletos, etc. para promocionar la marca o productos es una opción nula, ya que depende del sector o mercado meta, no obstante, la combinación con métodos modernos, como los empleados por el marketing digital, puede resultar favorecedor para la empresa.

El marketing ha evolucionado con el paso del tiempo por la necesidad de las empresas en aumentar o mantener sus ingresos, Philip Kotler lo denomina la evolución del marketing y las agrupa en cinco etapas.

**Figura 8.** *Evolución del marketing*



*Fuente:* Elaboración propia con base en (Kotler, 2021).

En la primera etapa se empleaban canales tradicionales como la televisión y la radio para establecer una comunicación unidireccional con el consumidor, las estrategias aplicadas por las empresas estaban centradas en el desarrollo del producto para el consumo en el mercado. En la etapa 2.0 las tecnologías de la información influyeron en que el cliente este en conocimiento de los productos que dispone el mercado y puedan escoger entre varias ofertas es por ello que las empresas empezaron a establecer estrategias de segmentación de mercado y variación de productos de acuerdo a las diferentes necesidades y deseos de los demandantes.

Según Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2013), la etapa 3.0 está relacionada con la influencia de los sentimientos y emociones del consumidor, es por ello que las empresas implementan la responsabilidad social en donde el cliente exige a los oferentes que la atención no se centre únicamente en el producto, sino que incluyan el cuidado del medio ambiente y valores.

En el año 2017 Kotler identifica una nueva era en donde la conectividad digital busca generar fidelización con los clientes sin embargo esta no pretende desplazar al marketing

tradicional (offline) siendo conveniente que los dos coexistan para beneficio de los clientes quienes han ganado poder debido al internet.

Mencionan que sin duda la evolución del marketing avanza, actualmente existen sistemas que necesitan la intervención humana en un porcentaje mínimo, pues se ha desarrollado aplicaciones que imitan el comportamiento humano para lograr una comunicación con el cliente a través de algoritmos predictivos que se anticipan al comportamiento de adquisición de los demandantes. La característica principal del marketing 5.0 es la velocidad de respuesta ante las necesidades de los clientes. (Kotler et al., 2021)

### **2.2.6. Marketing digital**

Arias Ángel (2014) define el marketing digital como: “El Marketing Digital se traduce en las acciones de marketing adaptadas a medios digitales con el fin de obtener de estos canales, la misma eficiencia y eficacia de la comercialización tradicional al mismo tiempo que mejora sus efectos”. (p.39). Este tipo de marketing se acopla a la sociedad cambiante y con más exigencias; “Aunque cadenas televisoras, revistas, periódicos y otros medios de comunicación tradicionales siguen siendo muy importantes, su dominio está disminuyendo. En su lugar, los anunciantes están agregando ahora una amplia selección de medios de comunicación más especializados y altamente enfocados para llegar a segmentos más pequeños de clientes con mensajes más personalizados e interactivos” (Kotler y Amstrong, 2013).

Las diferencias más notorias entre el marketing digital y tradicional son las siguientes:

**Tabla 2.** *Diferencia entre el marketing online y marketing offline.*

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing Digital</b>
Anuncios en la televisión y en la radio	Banners en páginas web
Impresión	Marketing de contenidos
Publicidad exterior (vallas publicitarias, carteles)	Redes sociales
Artículos de propaganda	Email Marketing
Eventos	Marketing de afiliación
Ferias y exposiciones	Optimización para los buscadores
Patrocinio	Publicidad en buscadores
	Multimedia

*Fuente:* Elaboración propia con base en la revista Digital Guide IONOS

Sin duda la evaluación en la variable publicitaria cambia la formulación de objetivos, en presupuestos corporativos, estrategias y la forma de evaluación de resultados, pero es necesario que las organizaciones se adapten al cambio en caso de así ser necesario.

### **2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema**

Con base en la información expuesta anteriormente, el progreso económico que han tenido las empresas en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional y la apertura al cambio que presenta la empresa ESFEL S.A. en la búsqueda de innovación y acoplamiento a las nuevas estrategias de mercado es posible plantear una propuesta de marketing que se apegue al procedimiento seguido por la gestión del proceso, integrando al mismo las herramientas necesarias del marketing digital, lo cual generaría un impacto positivo en el desarrollo de la empresa, este constituye un punto de inicio de ejecutarse posteriormente tributaría a la apertura del mercado en desarrollo que representan las MIPYMES, además, el impulso al mejoramiento de estrategias en las áreas de mercado que ya son atendidos.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Unidad de análisis**

Se estudió el proceso de producción de la empresa a través de la cadena de valor hasta llegar al área de ventas, para realizar un análisis sobre las mismas y sus clientes, se tomó como referencia el período que abarca los últimos dos años y determinar la factibilidad de ampliar el mercado por medio de una propuesta de marketing.

#### **3.1.1. Descripción de la empresa**

En 1979 la Multinacional Ferro Corporation con sede en EEUU decidió crear una subsidiaria en Ecuador, bajo del nombre de Ferro Ecuatoriana, años más tarde el grupo empresarial Eljuri, decide cambiar la razón social de la empresa a ESFEL S.A. dedicándose a la fabricación, elaboración, distribución y en general al comercio de toda clase de recubrimientos, cerámicas, esmaltes, compuestos, pigmentos, colorantes, etc. La producción y venta de fritas de vidrio representa un promedio del 90% del total ingresos, las mismas que se utilizan para la elaboración de cerámica plana de piso y pared.

Sus ventas están direccionadas casi en su totalidad a empresas relacionadas al grupo empresarial Eljuri, teniendo un porcentaje reducido de ventas hacia clientes no relacionados.

### **3.2 Generalidad**

#### **Misión**

Somos una compañía dedicada a producir y comercializar fritas, esmaltes, compuestos, metasilicato de sodio y óxido de zinc, así como productos y servicios relacionados, con niveles mundialmente competitivos en calidad, eficiencia, eficacia y oportuna capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes, además de contribuir al desarrollo de la sociedad creando fuentes de empleo y preservando el medio ambiente.

#### **Visión**

Llegar a ser un COLORIFICIO, lo cual implica que debemos importar, producir y comercializar productos de alto valor agregado para nuestros clientes actuales y potenciales del sector cerámico y afines, dando como resultado mayor sostenibilidad y rentabilidad para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

:



### 3.2. Población

### 3.3. Tamaño de muestra

Para obtener el tamaño de la población se hará una revisión de las ventas históricas que ha tenido la empresa en los últimos 2 años. En el 2018 existieron 87 clientes y para el año 2019 hay un total de 92 clientes, además se consideró a empresas clasificadas bajo el CIIU C239101 que, en la provincia del Azuay, cantón Cuenca son 16 empresas.

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente, se estimaron 100 clientes como población, en las cuales están consideradas tanto las MIPYMES como las grandes empresas.

Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran y la proporcionada por el Clasificador Industrial Internacional Uniforme el cual divide a las empresas de acuerdo a la actividad que desarrollan, tomando así a las empresas vinculadas con el giro de negocio de ESFEL S.A.

### 3.4. Selección de la muestra

El cálculo se realiza a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * S^2 * Z^2}{d^2(N - 1) + S^2 Z^2}$$

Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra.

**N**= Tamaño de la población.

**Z**= Nivel de confianza, 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%).

**S**=Varianza de la población en estudio.

**d**= Margen de error.

### Determinación de la muestra

N	Universo/ población	100
$S^2$	Varianza	0,5
$Z^2$	Nivel de confianza	1,96
$d^2$	Margen de error	0,05
n=		<b>80</b>

### 3.5. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

#### 3.5.1 Tipo de investigación

Mixta con alcance descriptivo en apego a lo planteado por (Hernández et. al, 2018) pues se evaluaron las características del entorno en el cual se desenvuelve la empresa ESFEL S.A. a partir de la recopilación, procesamiento y análisis de información de fuentes de información primarias y secundarias, mediante el empleo de técnicas de tipo cualitativa y cuantitativa. Para complementar el análisis se emplearon métodos explicativos para establecer los vínculos entre las causas y efectos que se desprende el problema central “Insuficiente aprovechamiento del mercado”, a través del análisis de correlación entre las variables detalladas más adelante.

#### 3.5.2 Métodos seleccionados para el estudio

Se aplicaron los métodos deductivo, inductivo, análisis y síntesis. El método deductivo fue necesario en la preparación del marco teórico y desarrollo de la propuesta, partiendo de lo general a lo particular, el método inductivo ayudó a conocer la situación del problema específico con relación a la gestión del proceso de marketing y derivar inferencias para el proceso de gestión general de la empresa, en particular lo referente a las estrategias de mercado, a través del método de análisis se definieron las variables para el estudio y por último, el método de síntesis que se empleó para integrar los elementos estudiados con base en lo cual fueron emitidas las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### 3.6. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

Tabla 3. Variables dependientes e independientes de la investigación

VARIABLE	CONCEPTO	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTE	TECNICAS A EMPLEAR	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>					
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	Detalla la forma de consecución de objetivos comerciales de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existencia de estrategias de marketing en la empresa.</li> <li>* Determinación de puntos fuertes y débiles.</li> <li>* Formas de mejora a partir de los nuevos requerimientos de mercado y el uso de herramientas integradas tradicionales y digitales</li> <li>* Gestión del proceso en la actualidad.</li> </ul>	<p><b>SECUNDARIA:</b> Plan estratégico de la empresa.</p> <p><b>PRIMARIA:</b> Directivos de la empresa.</p> <p><b>PRIMARIA:</b> Focus group, reuniones.</p> <p><b>SECUNDARIA:</b> Paginas web, libros.</p>	Encuesta,  Entrevista.	Objetivos organizacionales  Metricas digitales.
<b>PROCESO DE GESTION DE MARKETING</b>	Acción que busca oportunidades de negocio en el mercado por medio de un análisis, selección y establecimiento de estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura el proceso en subprocesos. Actividades que se realizan.</li> <li>* Proceso que más valor genera.</li> <li>* Búsqueda de principales debilidades.</li> </ul>	<p><b>SECUNDARIA:</b> Plan estratégico de la empresa,</p> <p><b>PRIMARIAS:</b> Reuniones con los directivos de area.</p>	Prueba de mercado, Sondeo. Observacion	Indicadores de eficiencia y eficacia. Porcentaje de satisfaccion del cliente Analisis FODA
<b>MARKETING DIGITAL</b>	Conjunto de estrategias ejecutadas para ampliar la presencia y autoridad de la marca de una empresa en línea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analisis del mercado.</li> <li>* Impacto en el alcance y posicionamiento de marca.</li> </ul>	<p><b>SECUNDARIA:</b> Paginas Web, libros, revistas científicas, trabajos de titulacion.</p> <p><b>PRIMARIA:</b> Focus group.</p>	Focus group	Métricas de digitales Medios de publicidad.
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
<b>CLIENTES</b>	Compradores o utilizadores de los productos/ servicios comercializados en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinación del mercado objetivo</li> <li>* Perfil y cuantificación del mercado</li> <li>* Competidores</li> </ul>	<b>PRIMARIA:</b> Estudio de mercado.		$= (Q \text{ clientes del periodo} / Q \text{ clientes periodo anterior}) * 100$ <p>Market Share: Posicion de la empresa frente a la competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.6.1 Necesidades de información-Fuente primaria**

#### **3.6.1.1 Análisis de la cadena de valor**

Hablar de una cadena de valor de una industria manufacturera puede resultar complejo, hasta determinar las principales aristas que pueden generar una ventaja competitiva. Como actividades de apoyo está la nave de producción indispensable para cumplir el fin de la empresa, la mano de obra, departamento de investigación y desarrollo que buscan la innovación constante y como eje primordial las compras de materia prima e insumos. Las actividades primarias son el almacenamiento u bodegaje, la producción del bien, departamento de ventas que se maneja de acuerdo a políticas internas de cada empresa, la publicidad que realiza para lograr sacar los productos de bodega y ponerlos en el mercado, un servicio adicional posterior a la venta que no todas las empresas la manejan, pero no cabe duda que su implementación afinaría las relaciones con el consumidor.

### **3.7. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?**

**Cualitativo:** Se extrajo información de fuentes primarias mediante la investigación de campo, y fuentes secundarias mediante la búsqueda de información para la recolección y análisis de datos con valor teórico sobre el problema a tratar, esto se obtuvo de documentos válidos y significativos: revistas especializadas, organismos nacionales y sitios de internet.

**Cuantitativo:** Para complementar el análisis se usó un enfoque cuantitativo con ayuda de métodos estadísticos para determinar la muestra para la aplicación de encuestas para la obtención de información y su posterior interpretación.

### **3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

#### **3.8.1 Encuesta**

Se realizó un estudio de mercado, para ello se aplicó una encuesta a los gerentes y socios de las MIPYMES, en correspondencia con el cálculo de la muestra, con lo cual se pretendía definir el perfil y tamaño del mercado, válido para la estructuración de estrategias.

Como información secundaria que apoya esta investigación de mercado, se examinó informes propios de la empresa, además artículos, informes estadísticos de fuentes nacionales e internacionales, cuya información contribuyó al análisis del entorno y los factores de influencia en torno a la gestión del proceso de marketing en la empresa

### **3.8.2 Entrevista**

Para lograr un acercamiento a la realidad de la empresa, se realizó una entrevista al Gerente general y la persona encargada de la Gerencia Comercial, con el propósito de levantar información acerca de su percepción con respecto a la visión y objetivos de la empresa y las debilidades actuales que pueden ser objeto de mejora.

Además, se aplicó un cuestionario de entrevista a varios clientes (artesanos) con el objetivo de identificar los vacíos que ellos perciben en el servicio que ofrece ESFEL S.A. así como cuáles son sus necesidades insatisfechas.

### **3.8.3 Focus group**

Para completar el estudio del proceso se aplicaron técnicas de trabajo en grupo con los implicados en el estudio, a fin de detectar los puntos de mejora; se estructuran los procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa con énfasis en el proceso de marketing seleccionados como objeto de estudio para esta investigación.

### **3.8.4 Mapeo de procesos**

Mediante una reunión con las gerencias se definió quiénes estarían involucrados en la aplicación de esta técnica, cuyo fin fue establecer el diagrama de flujo que da inicio con la compra de materia prima tanto a proveedores nacionales como internacionales, hasta la venta en mercados existentes y la posibilidad de ampliar la cobertura al mercado artesanal.

Se usó la técnica de identificación de procesos en el cual se detalla cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas y señalando el responsable de cada una de ellas esto con miras a optimizar y mejorar la cadena de valor.

### **3.8.5 Información fuente secundaria: Análisis operativo y financiero**

Se examinaron los balances de la empresa tanto del año 2019 y 2020, revisando principalmente las ventas y sus movimientos, así como los clientes que interactuaron en ese periodo, también se examinaron las cuentas de gastos que se vinculan al proceso de comercialización para ver la variabilidad de los mismos.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

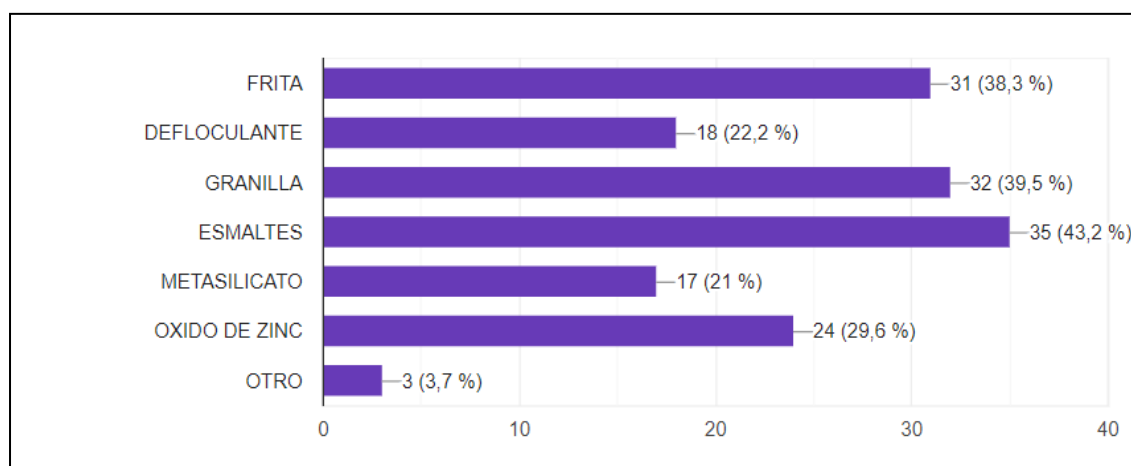
### **4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

#### **4.1.1 Análisis de la encuesta a clientes – Variable dependiente**

Como se menciona en el capítulo 3, se aplicaron las encuestas al grupo de interés, para analizar las necesidades y preferencias de los consumidores, del total de ventas que realiza ESFEL S.A., apenas el 2% está dirigido a pequeños consumidores, catalogados como MIPYMES. De acuerdo a datos estadísticos de diferentes organismos públicos como el Banco Central del Ecuador y del SRI se evidencia como se ha acrecentado el crecimiento de estas empresas aportando en el equilibrio económico del país, por dicho motivo se busca diseñar una estrategia para cubrir este mercado.

Fueron encuestadas 81 personas a través de la herramienta google forms en donde se encuentra el formulario a llenar.

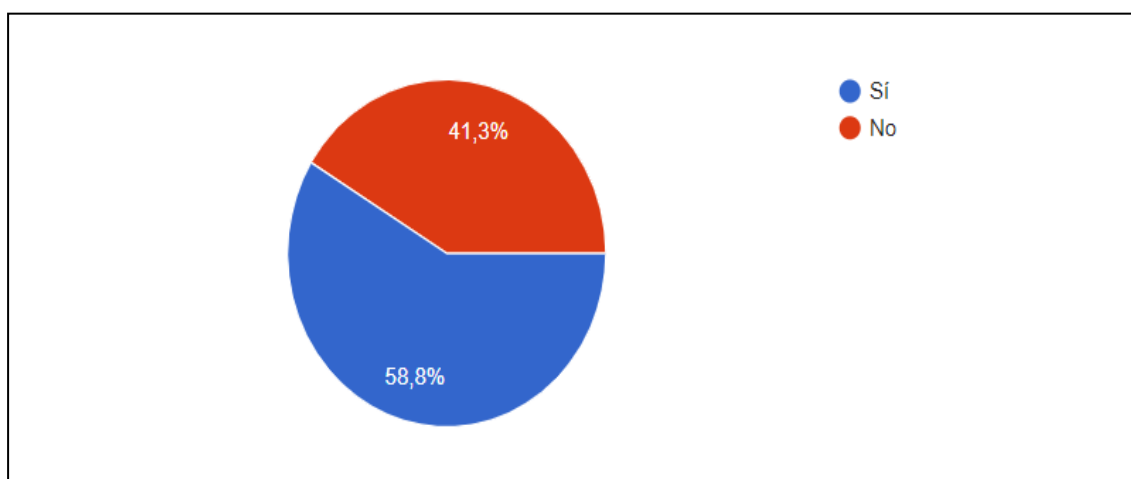
**Figura 9.** *Materiales más utilizados por artesanos*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios

Los materiales más demandados por los artesanos son los esmaltes molidos en líquido, lo que obedece a su tamaño y, por tanto, la carencia del equipamiento adecuado para poder moler, ello deriva en una pobre diversificación de los acabados que fabrican. La discusión con estas personas arrojó información acerca de que, estos esmaltes normalmente los ocupan con colorantes listos lo cual es otra limitante, ya que no tienen la posibilidad de hacer los ajustes requeridos para llegar a los colores que quieren.

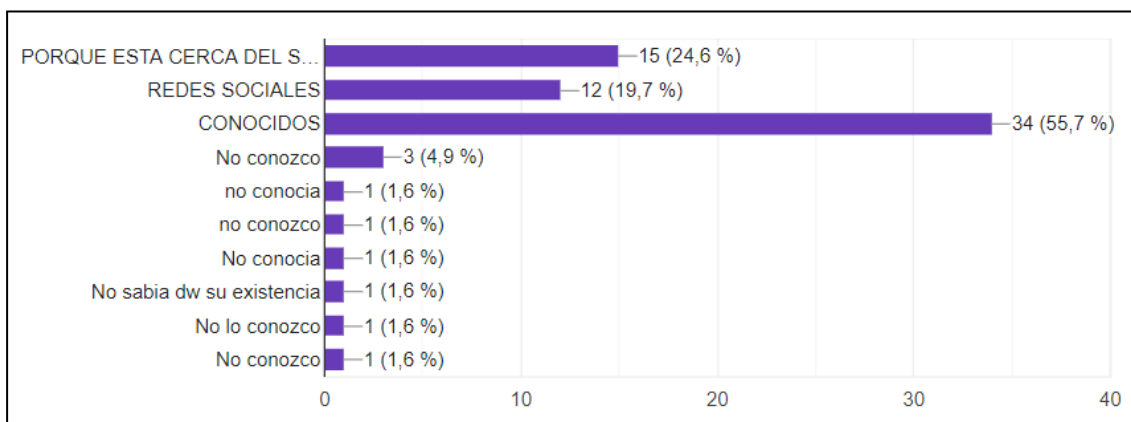
**Figura 10.** *Conocimiento de la empresa en el mercado artesanal.*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

La mayoría de los encuestados respondió que si conoce a la empresa, en algún momento incluso adquirieron productos fabricados por esta.

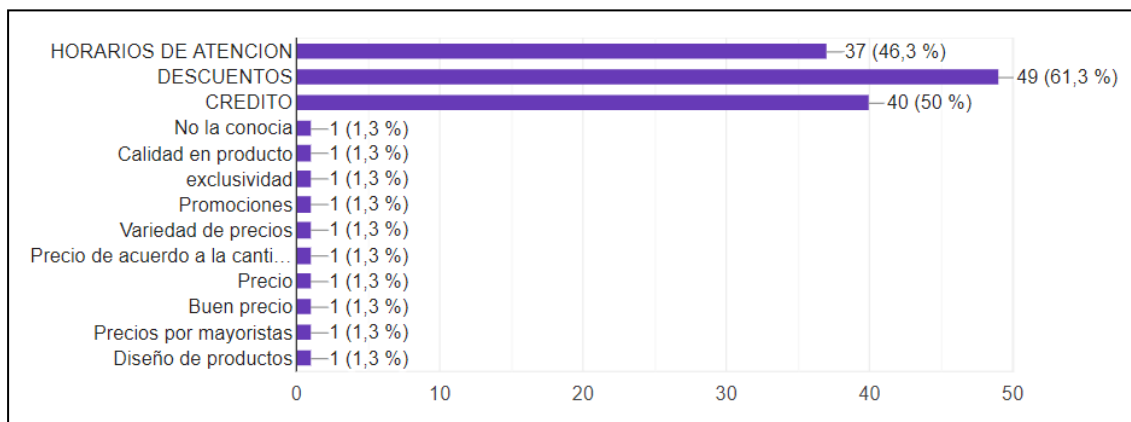
**Figura 11.** *Canales de conocimiento de la empresa.*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

La mayoría de los encuestados manifiesta que conoce ESFEL por los años que lleva instalada esta empresa en el Ecuador en la zona de Chinquitad ya que pocos la conocen a nivel nacional.

**Figura 12.** *Tipos de atención al cliente.*



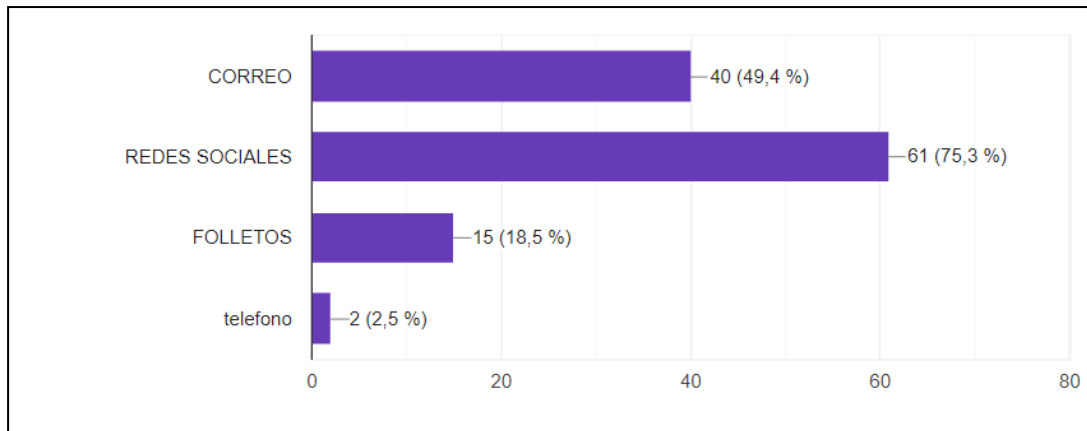
*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Las atenciones preferidas por las personas son los descuentos lo que tributa a la disminución de sus costos y les permite ser competitivos, el beneficio de créditos resulta complicado, ya que son pequeñas empresas que en general no cumplen con los requerimientos para el otorgamiento de esta ayuda. Los horarios de atención son limitados se les ha asignado un día



de atención. Un aspecto que no fue considerado en la encuesta pero que si solicitan es la atención de servicio postventa, con el fin de poder atender sus dudas técnicas, esta información se obtuvo luego de una capacitación impartida a los Artesanos.

**Figura 13.** *Canales de comunicación deseados*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Sin dudas, las redes sociales es la mejor opción en estos momentos y fue solicitada por la mayoría de los encuestados, ya que es la mejor manera de mantener una comunicación e interacción con respecto a los productos que se comercializan, sobre todo por las diferentes opciones de uso que se pueden mostrar por medio de fotografías o videos.

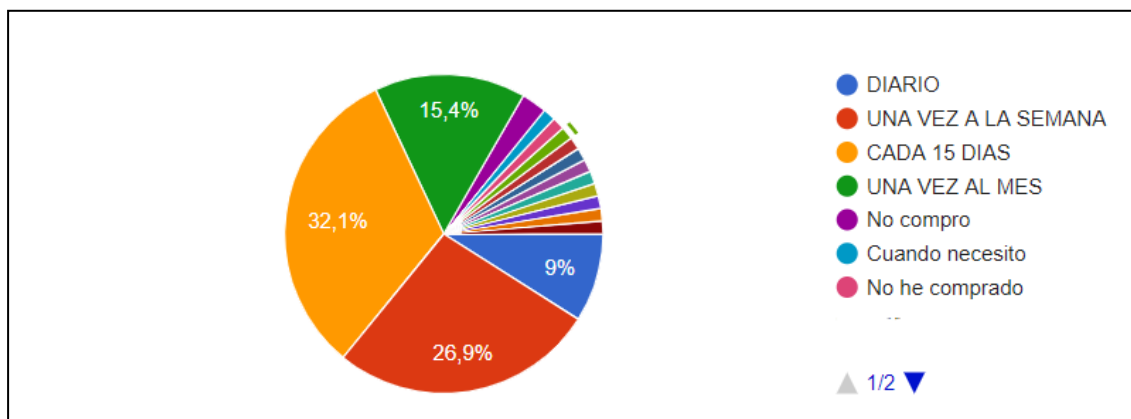
**Figura 14.** Beneficios esperados con la compra



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

El beneficio que solicitan de preferencia es la calidad y el servicio técnico. Este último ha sido el más solicitado por todos los encuestados por encima del precio; muy pocas son las empresas que brindan una asesoría posterior a la venta y sin duda esta actividad suma mucho a la cadena de valor de la empresa.

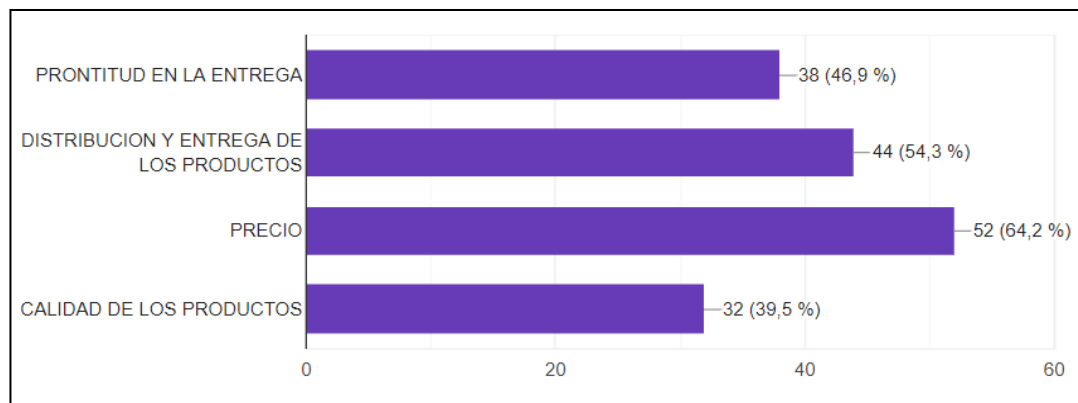
**Figura 15.** Frecuencia de compra.



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

La realidad de los artesanos es que por su baja producción, la tendencia de compra es baja, debido a que su negocio no les permite tener inventarios altos y dependen de los pedidos de sus clientes.

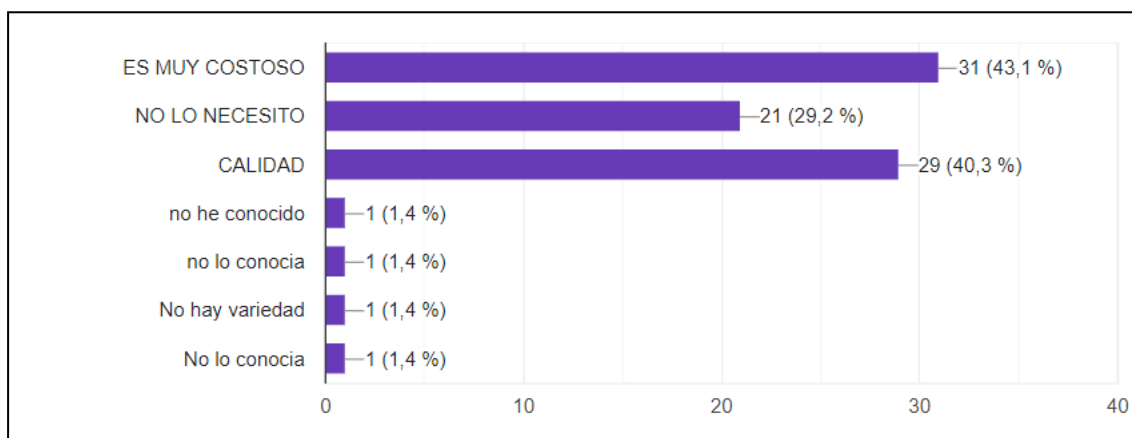
**Figura 16.** Razones por las que no se prefiere el producto de la empresa.



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios

El atractivo principal de las características de los productos que ESFEL S.A. distribuye es el precio si este es adquirido al por mayor, ya que les permite a los compradores ser competitivos en su mercado y tener un mayor margen de ganancia. El stock de materiales que tiene la empresa genera estabilidad en las ventas, permitiendo así una distribución fluida y garantizando al comprador la entrega oportuna del producto y en las condiciones adecuadas. ESFEL S.A. es una de las pocas empresas que brinda el servicio de acompañamiento en el proceso productivo al comprador posterior a la venta realizada, pues cuenta con el departamento de investigación y desarrollo que da soporte y mejoras para lograr un producto terminado de calidad.

**Figura 17.** Razones para no consumir los productos de ESFEL S.A.



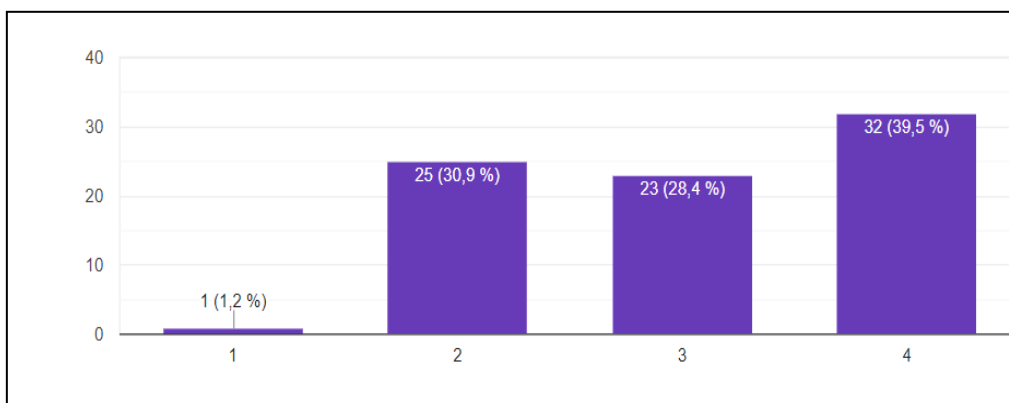
*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Existen productos que no se fabrican directamente en ESFEL lo que lleva a que los precios de venta sean más elevados, pero esto es solo en el caso de algunos productos, se procura hacer paquetes de materiales para balancear los costos y no que se afecte directamente a los clientes, sin embargo, si se llega a establecer la estrategia comercial de atender a los clientes MIPYMES a través de una empresa del corporativo, sin dudas se ofertará una gran variedad de productos y al pasar a un modo de producción en masa, se aprovecharían los beneficios de la economía de escala y los costos de fabricación bajarían.

Los encuestados al referirse a la calidad, como factor para no consumir el producto se refiere al desconocimiento de las características de las materias primas que en la empresa se fabrican, pues del total de encuestados el 41% indica que no conoce la empresa. Dentro de las frases más repetidas por los mismos fueron “No puedo comprar un producto que no conozco y dañar mi producción”, por dicho motivo los mismos sugirieron el acompañamiento del departamento de Investigación y desarrollo para la realización de pruebas en primera etapa y de esta manera considerar la adquisición de materias primas a la empresa.

Ciertamente el precio se corresponde con la calidad del producto, es decir desde la óptica de la empresa existe la creencia que hay correspondencia entre precio y calidad, estos resultados evidencian la necesidad de trabajar de forma más intensa con este mercado que se pretende penetrar, con base en definir acciones que aumenten el nivel de conocimiento sobre los productos que comercializa la empresa con énfasis en el sustento del nivel de calidad del producto, aun cuando se espera que pueda aprovecharse la economía de escala para disminuir costos unitarios y con ello, el precio del producto.

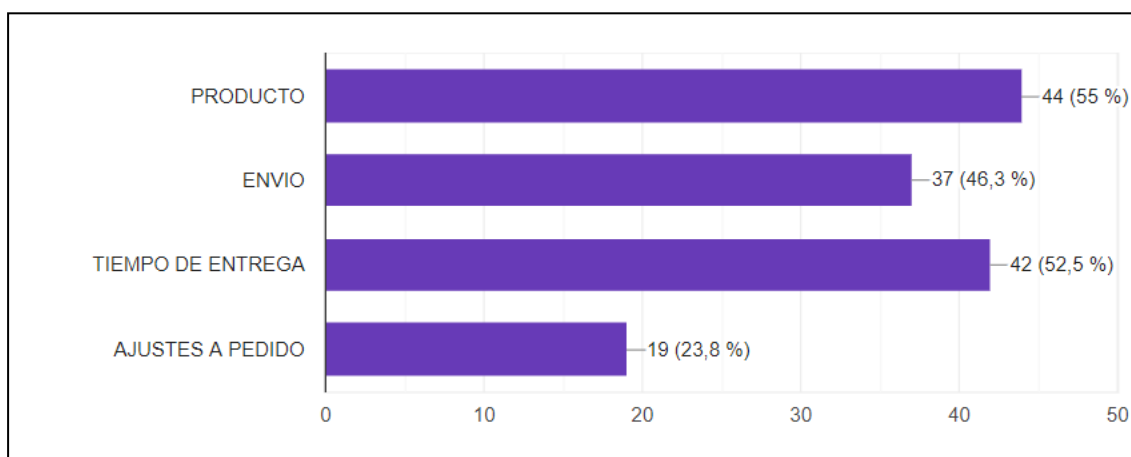
**Figura 18.** *Preferencias de compra sobre la competencia.*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Siendo 1 “no tan probable” y 4 “extremadamente probable” los resultados dieron un 39.5% que los clientes actuales no se orienten a otras opciones en el mercado, cabe indicar que la competencia de ESFEL S.A. no es a nivel local dicho así, los compradores tendrían que acudir a la importación de productos de iguales características.

**Figura 19.** *Satisfacción del cliente.*



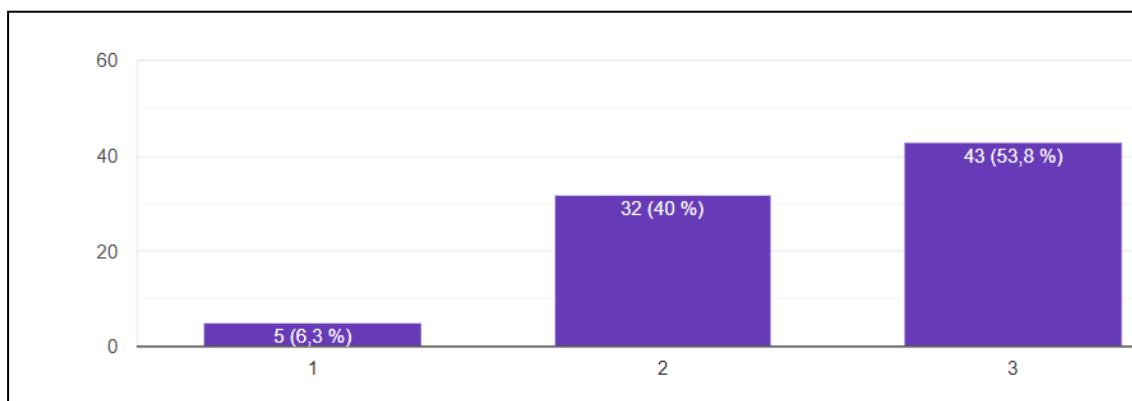
*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

ESFEL tiene una gran ventaja sobre su competencia, ya que es el único que produce materia prima para la industria cerámica y, la competencia a nivel nacional la conforman distribuidores que importan en su totalidad sus productos, lo que repercute en costos elevados.

Los ajustes que los compradores realizan para aumentar el mismo no se puede realizar ya que si bien la empresa dispone stock de materia prima hay ciertos pedidos que se necesitan

mezclar y someterlos a un tratamiento, es por ello que ajustes solicitando una mayor cantidad de producto lamentablemente no siempre pueden ser atendidos.

**Figura 20.** Probabilidad de recomendación.



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Los rangos en los que se evaluó este criterio fueron de 1= poco probable, 2 = Es probable, 3 = Es muy probable y 4= Ya los recomiendo, la mayoría respondió que es muy probable que puedan recomendar los productos y servicios ofertados por la empresa con artesanos dedicados al mismo giro del negocio siempre y cuando las condiciones de venta mejoren, ya que sienten que al ser compradores minoristas no se les da la misma importancia que al resto de las empresas.

**Figura 21.** *Recomendaciones para la empresa.*

Que mejoren su área de Marketing
Dar un descuento a los clientes frecuentes
Dar promociones
Que la empresa sea más conocida
Que amplíen el tipo de pago
Generación de marketing
Mayor flexibilidad en horarios
cuidar la calidad de sus productos
tener mejores precios para pequeños consumidores

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Las principales recomendaciones para la empresa estuvieron relacionadas con el precio, facilidades de pago y promoción de los productos, ya que las MIPYMES necesitan del apoyo de las industrias para poder crecer y producir a costos más bajos, además, requieren la asesoría de los técnicos de ESFEL para mejorar su producción.

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, podemos obtener el siguiente análisis:

Los productos más solicitados son esmaltes, granillas y fritas, en base a los costos establecidos en la empresa el precio promedio de estos productos está en \$ 2,80 el kilo, si la frecuencia de compra se estableciera en mínimo 3 veces al mes el precio de venta sería más atractivo para el comprador, pues el porcentaje que ESFEL S.A. se margina se reduciría.

Existe una correlación entre la frecuencia de compra y los horarios establecidos para la atención a los MIPYMES, ya que el 32% de ellos realizan sus pedidos cada quince días que va de la mano con los días que ESFEL S.A. destina para vender sus productos que es 1 día a la semana en horario por la tarde, lo que reduce drásticamente la oportunidad que tienen estas personas para adquirir los productos.

Del total de personas encuestadas, el 58% indica que llegó a conocer la empresa por medio de otros compradores o personas que habitan cerca de la misma, el 42% desconoce la existencia de la misma, quienes dieron esta respuesta fueron artesanos cuyos locales se sitúan en parroquias lejanas a Chiquintad que es donde está ubicada ESFEL S.A.; Sería ideal la promoción de los productos aquí elaborados por medio de redes sociales, pues los encuestados escogieron este medio como principal herramienta para interactuar con la empresa y conocer si los productos que disponen son requeridos por ellos.



#### **4.1.2 Entrevista – Variable independiente**

Para indagar sobre las magnitudes en que se expresan las variables independientes seleccionadas para el estudio con respecto a la gestión del proceso de marketing en la empresa se decide aplicar la técnica de entrevistas.

La entrevista fue realizada al Gerente Comercial, ya que el mismo ocupa un cargo estratégico en la empresa, pues es encargado de la parte productiva, negociación con proveedores y nuevos clientes, análisis del mercado y costos de producción, del equipo de investigación y desarrollo, laboratoristas y departamento de diseño. La entrevista tuvo una duración de aproximada treinta minutos, se presenta los resultados a continuación

Entiende que en la empresa no se gestiona el proceso de marketing, considerándolo innecesario hasta el momento, dado que los clientes que atiende la empresa son del mismo grupo, considera que a futuro pudiera resultar importante mejorar esta gestión, puesto que estratégicamente se piensa en ampliar mercados a nivel internacional y a nivel local con los artesanos

Enfatiza en que para penetrar mercados internacionales sería necesario una buena gestión de marketing, en la que se trabaje la imagen de la empresa con base en el portafolio de productos de la empresa que no solo integra la fabricación sino además la asistencia técnica y diseño gráfico.

Indica además que la empresa no es conocida localmente en todos los negocios que esta podría ser un proveedor de materiales, de llegar a destinar presupuesto para aplicar estrategias de marketing para un crecimiento intensivo y la creación de nuevos segmentos objetivos podrían abrir camino para que ESFEL S.A. pueda llegar a exportar el producto a países vecinos como lo es Colombia y Perú, cambiando así la imagen de la empresa frente a los compradores pasando de ser catalogada solamente como una fábrica de materiales para la industria cerámica añadiendo el valor agregado que es la asistencia técnica con desarrollos de diseños gráfico.

Está en la dirección operativa de la empresa ya cinco años, logrando un cambio positivo en los resultados de la empresa sin embargo menciona que una de sus prioridades son los costos de producción que se tienen actualmente debido a que estos son altos comparado con algunos productores internacionales, esto es debido a la baja producción que se tiene como resultado de la pandemia, al subir la producción y venta de los productos se podría mantener los gastos

fijos y tener precios más atractivos en el mercado y con un margen de ganancia positivo para la empresa.

Hay que aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa, actualmente permite aumentar las ventas en un 20% que serían aproximadamente 250 ton/mes, con en este incremento se reduce el tiempo de inactividad, pero no se puede lograr este aumento de ventas si la empresa no busca nuevas oportunidades en el mercado, se está considerando una inversión en hornos nuevos que nos permita subir la capacidad instalada hasta un 100% y en conjunto con el nuevo directorio de la empresa asignar los recursos financieros dedicados a la publicidad.

Actualmente la atención a artesanos y microempresas es muy limitada, ya que no se extiende los mismos beneficios que reciben las grandes empresas en cuanto a precios, descuentos, asesoramiento, entre otros, se busca llegar a un nexo con otra empresa del corporativo denominada Artesa que ya se dedica a la fabricación de productos artesanales para que sea quien lleve la atención directa con este sector económico en donde nosotros seamos los distribuidores de material y la asesoría y captación del cliente quede en manos de ellos con apoyo de ESFEL S.A..

Al aplicar esta estrategia corporativa se analizará los estados financieros, pues actualmente la venta a los artesanos es el 1% del total y en lo que refiere al total de clientes ellos representan el 80%.

Sin duda la parte de compras locales e importaciones se ha visto afectada en los últimos años por el tema de COVID, esto repercute notablemente en la producción, pues no se tiene una continuidad en las compras de materias prima, dejando como única opción la compra de materiales que no cumplen con las características químicas que se requiere en los materiales que producimos afectando a la calidad por lo que deben ser sometidas a un mayor proceso productivo para alcanzar el estándar deseado incrementando el costo de producción y afectando el precio de venta con un incremento para evitar pérdidas.

### **4.1.3 Focus group – Variable independiente**

Para ampliar el estudio sobre el comportamiento de las variables independientes se ejecutó un focus group, bajo las siguientes consideraciones:

Se llevaron a cabo dos eventos, el primero en la Universidad del Azuay y el segundo en las instalaciones de la empresa, en ellos se contó con la participación de 20 personas entre ellos: docentes, artesanos, empleados de la empresa del departamento de Investigación y desarrollo y diseño.

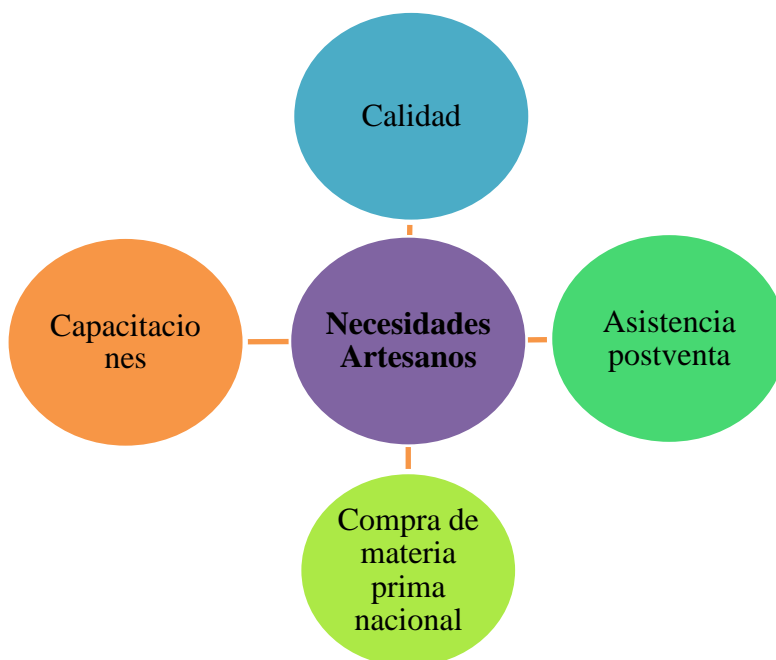
El taller o focus group se apoyó en una capacitación Técnica-Teórica sobre componentes del proceso productivo y, además, se identificaron las necesidades de los artesanos. Los moderadores a cargo fueron dos: el Gerente comercial y un asistente técnico.

Su ejecución resultó exitosa, ya que se logró atraer la atención de los participantes y a partir de ello se abrió un espacio de preguntas y respuestas enfocándose en los siguientes puntos.

- Aclaraciones sobre la presentación Teórica
- Dudas o preguntas de problemas que tiene en su proceso de producción
- Donde o como conseguir la materia prima
- La necesidad de los artesanos de contar con un servicio de asesoría postventa y la reducción de costos.

En la figura 21 se puede observar las necesidades detectadas y trabajadas en el taller.

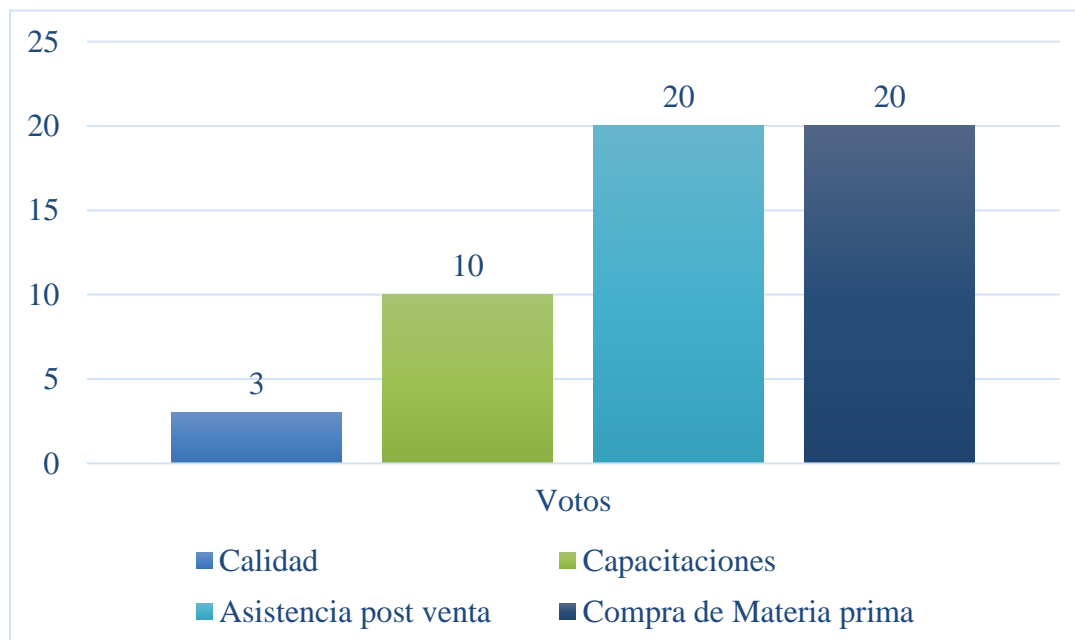
**Figura 22.** Necesidades de los artesanos



*Fuente:* Elaboración propia con información del focus group.

Con respecto a las necesidades detectadas, los participantes las puntuaron de la siguiente manera

**Figura 23.** Puntuación de necesidades detectadas



*Fuente:* Elaboración propia con base en información del focus group.

Las necesidades se centraron en la compra de materiales, ya que se les hace imposible conseguir la materia prima en cantidades bajas, al acudir a las fábricas proveedoras perciben poca atención por su parte, pues la prioridad está en pedidos de alto volumen ya programados.

Hasta el momento no han podido tener la oportunidad de contar con asistencia técnica especializada, que les brinden soporte y asesoría para mejorar la técnica de su proceso productivo, en atención a este reclamo se ha planteado desarrollar un programa que incluye lo siguiente:

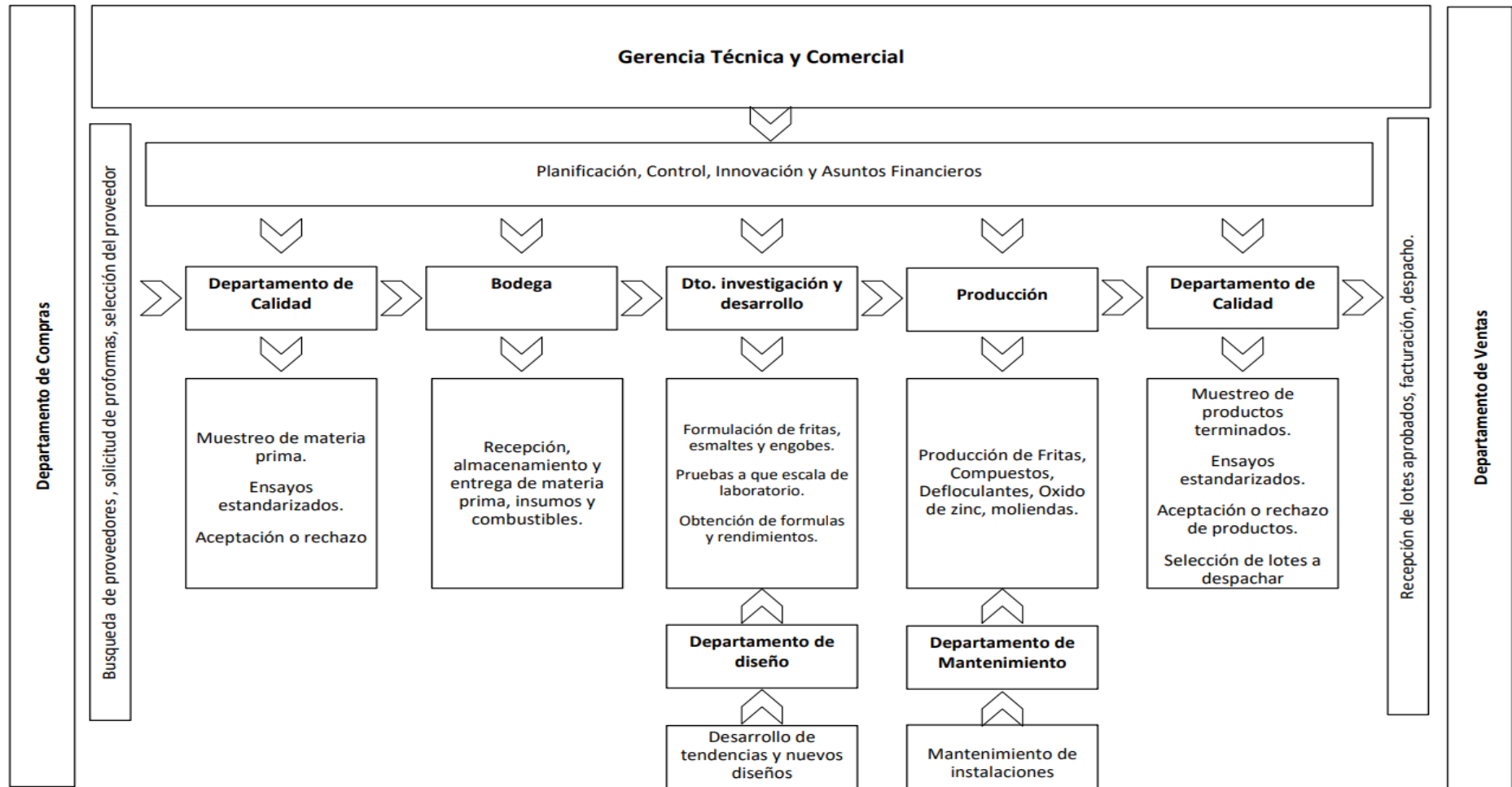
- Dotar el servicio de asesores técnicos.
- Desarrollo de ferias nacionales en los que ESFEL S.A. muestre sus productos y servicios en un vínculo con los artesanos y ceramistas del Ecuador.
- Desarrollar mejores canales de distribución y promoción de productos.
- Incorporación de nuevas técnicas para disminuir reprocesos por daños en el material y mejorar la calidad.

#### **4.1.4 Proceso de gestión de marketing dentro de la empresa**

Dentro de la empresa no existe un departamento encargado del marketing o el personal encargado de impulsar las ventas y fomentar la expansión a mercados viables.

En la figura 21 se muestra como está estructurada la función comercial de la empresa en la actualidad.

**Figura 24.** Mapa de procesos del área comercial y sus divisiones.



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios

Como se observa la estructura de procesos del área comercial no tiene incorporada un departamento que realice un análisis de la gestión de marketing, pero dentro de las funciones que cumple el departamento de Diseño e Investigación y Desarrollo tienen como actividad dar a conocer los productos que la empresa ofrece, al no ser personal especializado y conocedor de esta área los intentos por impulsar las ventas no dan los resultados esperados. Dentro de las actividades puestas en el mapa de procesos no se detalla esta responsabilidad de los dos departamentos mencionados pues no forma parte de los mismos, la idea es añadir un departamento de tal manera que se pueda ordenar las funciones de cada colaborador.

### **Análisis del flujograma del proceso de venta**

1. **Consulta de la disponibilidad del material:** Dependiendo de la cantidad que el comprador necesita se realiza la consulta de disponibilidad de materiales días previos a la venta. Mediante el correo electrónico o llamada telefónica se contactan con la Gerencia comercial o a la persona encargada de ventas los materiales que requieren, el tiempo tentativo que necesitan que se realice el despacho y el precio del mismo.
2. **Realizar orden de despacho:** La persona de venta registrará en el sistema la orden de despacho la cual será entregada al jefe de producción.
3. **Entrega del material:** En caso de disponer la mercadería la misma será direccionada a bodega para que mediante el uso de big-bag transportarlos al patio de carga para ingresar en el transporte del cliente, y si no se dispone del producto la orden de despacho es entregada al supervisor de turno para empezar a producir lo requerido, una vez pasado este proceso, el producto se almacena en big-bags para la entrega al cliente. Para los clientes que requieren una cantidad baja, se ha establecido un día a la semana para que puedan realizar sus pedidos y entregar el producto, el precio del producto para ellos es mayor, ya que se manejan dos precios, el uno para clientes del grupo y el otro para particulares.
4. **Registro de la factura:** En caso de que clientes relacionados se revisa el historial de pagos, ya que ellos normalmente tienen compras a crédito. En caso que la cartera vencida no sea elevada se le concede nuevamente una compra a crédito y por otro lado si la deuda acumulada tiene un valor considerable se le indica que debe abonar determinada cantidad a las facturas vencidas o se realiza un convenio de pago. Con los clientes externos no se presenta esta situación, ya que ellos realizan el pago al contado. Una vez realizada la factura y la guía de remisión se entrega al transportista.



5. **Control de despacho:** El personal de bodega debe asegurarse que la mercadería cargada en el camión sea la requerida y realizan la toma de fotos en la que se visualiza que está la cantidad solicitada previo a la salida del camión, esta inspección se la hace en presencia del transportista enviado por el cliente.
6. **Revisión de documentos en guardianía:** El guardia de seguridad revisa que la mercadería que sale de la empresa tenga todos los documentos con las firmas autorizadas, caso contrario la mercadería no puede salir.

### **Análisis del flujograma del proceso de compra**

1. **Reunión de compras:** Se establece una reunión con las gerencias, el jefe de producción, supervisor de turno y el/la encargado/a de compras y se revisa el stock de productos para abastecimiento de hasta tres meses y se arma el requerimiento de materiales.
2. **Revisión de proveedores:** Se revisa si las materias primas solicitadas ya son abastecidas por un proveedor puntual, en caso de solicitar un producto nuevo, se debe buscar mínimo tres proveedores diferentes para realizar un análisis de calidad y precio.
3. **Cotización de proveedores:** Cuando se ha identificado a los posibles proveedores se contacta con ellos y se pide la cotización de los productos y una ficha técnica que garantice la calidad del mismo.
4. **Establecimiento de formas de pago:** Al pedir contenedores de producto y no tener una certeza absoluta de la calidad de los mismos el pago se fracciona, se realiza una transferencia bancaria por el 40% del valor y la diferencia se cancela una vez que el producto llegue a la empresa y se realiza las pruebas de laboratorio del mismo.
5. **Ingreso a bodega:** La persona de compras realiza en el sistema el documento “Ingreso de bodega” del material llegado. El mismo que es enviado al departamento de costos.
6. **Cancelación y registro de facturas:** Se realiza la transferencia bancaria del valor pendiente y la factura es direccionada al departamento contable para que se encargue del registro del mismo y la emisión del comprobante de retención.

#### 4.1.5 Cadena de valor de ESFEL S.A.

Figura 25. Cadena de valor de ESFEL S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en datos primarios.

Con la participación de los jefes de área, se estableció las actividades de apoyo y soporte que se cumplen en la empresa para poder operar según los estándares óptimos deseados.

De acuerdo a los objetivos que la empresa se planteó se priorizan áreas y actividades de acuerdo a su relevancia y resultado.

#### Actividades de apoyo

**Infraestructura empresarial:** La empresa cuenta con diferentes áreas dentro de la administración general, tanto en la parte estratégica, táctica y operativa. Además del control interno que se lleva, cuenta con asesores externos que sirven de apoyo en especial al área administrativa-contable. Las decisiones que repercuten en las actividades primarias son consultadas y autorizadas por el directivo de la empresa.

**Recursos humanos:** Desde su creación, la empresa ha manejado una nómina promedio de 70 personas, cumpliendo con los aspectos legales de afiliación y los que demanda el ministerio de trabajo. Para el proceso de contratación depende de dos aspectos, si se va a cubrir una vacante o se va a abrir una nueva plaza de trabajo.

Cuando se trata de cubrir una vacante, generalmente se comunican los requerimientos para el puesto de trabajo a través de las redes sociales o páginas de empleo, se reciben alrededor de 20 carpetas que se apeguen al perfil idóneo, las mismas son revisadas y se

filtran, se lleva a cabo una entrevista, para el área de producción se prioriza el criterio de cercanía al sector mantenimiento, así se fortalece el vínculo con la comunidad. Luego de la firma del contrato se realiza una breve inducción al puesto de trabajo, más adelante en correspondencia con las evaluaciones de desempeño y conocimientos adquiridos por el trabajador, se define su tránsito para la ocupación de puestos de trabajo de mayor jerarquía responsabilidad y remuneración, lo que tributan a su crecimiento profesional.

Cuando se trata de una nueva plaza de empleo, este debe ser aprobada en primer lugar por asesores externos, una vez aceptada la petición, se lleva a cabo el proceso de contratación como ya se mencionó anteriormente.

**Desarrollo tecnológico:** La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, los mismos que constantemente están buscando la mejora de los productos, logrando así la reducción de tiempos, movimientos y costos de producción. Conjuntamente con el departamento de diseño, buscan la innovación para aumentar la competitividad en el mercado.

**Aprovisionamiento:** En el proceso de aprovisionamiento de materia prima y equipos se realiza cotizaciones de materia prima a proveedores de todo el mundo, teniendo como base mínimo, tres proveedores para proceder con la aprobación de compra, basándose en tres criterios: pertenencia al grupo empresarial, precio y de calidad.

La compra de suministros se realiza a nivel local bajo criterios de precio y calidad.

### **Actividades primarias**

**Logística de entrada:** Mediante un análisis de inventarios se solicita la compra de materia prima, ya sea a proveedores nacionales como internacionales. Para evitar problemas de tiempo en la llegada de productos se pide con anticipación y se evita así la paralización de la producción. Una vez que llegan los insumos a la empresa, se comprueba que la cantidad sea correcta y se realiza una prueba de control de calidad y posteriormente, son almacenados en la bodega de la empresa.

**Producción:** La empresa cuenta con actividades definidas para cada operación dentro del proceso de manufactura, en correspondencia con el sector industrial al que tributa, se realizan operaciones vinculadas a producción de fritas, compuestos y tinta serigraficas que integra diversas actividades, las mismas que pasan por control de calidad en laboratorio mediante muestreo.

**Logística de salida:** Se fabrica para cubrir los pedidos de los clientes, más una cantidad destinada a pedidos no planificados. Los clientes realizan su requerimiento anticipadamente, el mismo es recibido por el personal de ventas, se contrasta con la disponibilidad existente en bodega y se programa fecha para la entrega del material.

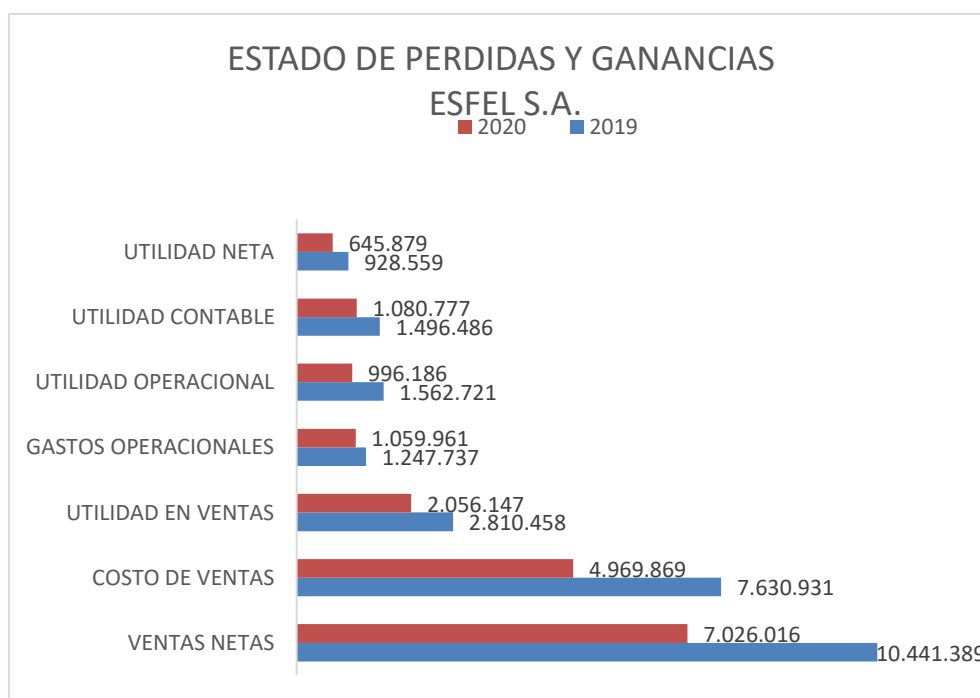
**Marketing y ventas:** Este proceso se vincula básicamente a la ejecución de acciones vinculadas a una estrategia de publicidad y promoción, se realiza un open house para exhibir los productos, el mismo solo es para dos empresas del grupo empresarial. La empresa no cuenta con un departamento de marketing.

**Servicios Postventa:** Una vez vendida la mercadería, se ofrece un servicio de asesoramiento por parte de los técnicos, los que demás, se mantienen disponibles para solventar cualquier problema identificado en los productos que han salido de la empresa.

#### 4.1.6 Análisis operativo y financiero

Se realizó el análisis de los estados de resultados del periodo 2019 y 2020, dándonos los siguientes resultados:

**Figura 26.** Estado de pérdidas y ganancias 2019-2020



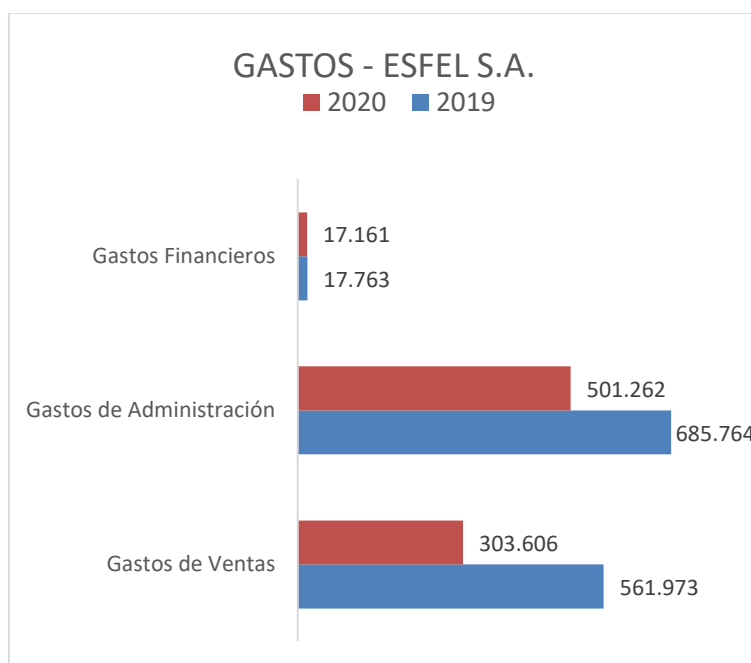
*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Como resultado de la pandemia, las ventas se redujeron un 33% en comparación al año 2019, sin embargo, las ventas realizadas a MIPYMES se elevaron en un 111% pasando de 340 mil a 720 mil dólares. El motivo de este incremento en este sector se debe al cierre de varias

empresas que abastecían a este sector de productos de igual o similar característica, varios de los compradores supieron indicar que se vieron forzados a buscar una empresa que les provea de los materiales que necesitaban para operar su negocio, llegando varios de ellos a conocer la empresa ESFEL S.A., en el anexo N.º 4 y N.º 5 se puede ver el desglose de las ventas.

Con respecto a los gastos en los que incurrió la empresa en los dos años mencionados están los siguientes:

**Figura 27.** *Gastos periodo 2019 – 2020.*



*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

Los gastos administrativos disminuyeron en un 27% y los gastos de venta en un 46% principalmente por una reducción en el rubro de sueldos y salarios en un 52% como consecuencia de la pandemia del año 2020, dentro del gasto de ventas esta las promociones y servicios que también sufrió una afectación del 73% en comparación al año 2019, el porcentaje destinado a promociones y publicidad ya era un rubro bajo y sin duda una reducción aun mayor indica el bajo interés de la empresa en invertir en herramientas de marketing que potencia las ventas.

En la actualidad, se desaprovecha la oportunidad del mercado que representa el segmento de las MIPYMES (El peso dentro del total de ventas de la empresa es de un 2%). En este sentido habrá que realizar una investigación de mercado a profundidad; no obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio deberán tenerse en cuenta lo siguiente:

- Con relación al producto:
  - Falta de diversificación de productos para los artesanos cuidando que ello no genere el incremento de costo de producción.
  - Se maneja una sola presentación.
  - No se da el servicio de posventa a todos los clientes.
  
- Con relación a la distribución:
  - Se maneja presentaciones solo para grandes compradores y se asigna un solo día a la semana para abastecer a pequeños compradores.
  - No hay publicidad por medio del cual se pueda captar nuevos clientes en la empresa.
  - Existe un solo punto de distribución lo que influye en la baja atención.
  - Ausencia del mercado objetivo de la competencia
  
- Con relación a la comunicación
  - No se usa medios sociales o páginas web para publicitar los productos.
  - Según las encuestas realizadas el público objetivo quiere recibir información a través de redes sociales.
  - No se ha empleado el benchmarking para adoptar formas de promocionar los productos las empresas de la competencia.
  
- Con relación al precio:
  - Los precios se establecen de una forma estándar, sin analizar al consumidor.
  - No se analiza precios de la competencia.
  - No hay facilidades de pago para las MIPYMES.

Los procesos y funciones relativas a la gestión de marketing se diluyen actualmente en el departamento de investigación y desarrollo bajo la dirección de la gerencia técnica comercial quien es la que actualmente determina precios con base en costos de producción sin la revisión o análisis de los precios de mercado, la publicidad actualmente no se ha visto como prioridad, pues la empresa tenía como clientes principales Italpiso, Ecuaceramica y Rialto quienes contribuyen a la generación de ingresos por venta en un 98% del total de la empresa. El cambio de directivos en la empresa, trajo consigo, una visión inclusiva y la voluntad para generar valor a partir de la ampliación de otros segmentos de mercado, por ejemplo el crecimiento de MIPYMES en el sector ceramista y sus derivados; sin embargo, al no contar con un área que aborde la identificación de las necesidades y deseos de los clientes, el desarrollo e innovación

de productos en correspondencia con esas necesidades y deseos, el análisis de competidores, estrategias de precio, distribución y comunicación; no se ha podido poner en práctica estas ideas.

Por las razones expuestas anteriormente, se decide desarrollar la propuesta que se expone en el siguiente epígrafe

## **4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica**

### **4.2.1 Premisas o supuestos**

La premisa principal de esta propuesta metodológica es que exista comprensión de parte de los directivos y los involucrados en la toma de decisiones con respecto al proceso de gestión de marketing, entendiendo que es posible lograr un impacto positivo en la empresa, mediante la implementación de estrategias focalizadas en elevar las ventas y el posicionamiento de la empresa, introduciéndose en un sector de gran importancia y aporte económico al país como son las MIPYMES, en un primer momento, para luego seguir ampliando mercados con perspectivas de incursionar en el mercado internacional.

Otra premisa que considerar es que los directivos que están involucrados en el proceso dominen el uso de herramientas que la empresa ESFEL S.A, pueda utilizar para mostrarse atractiva y competir en el mercado local e internacional.

Es necesario manejar el supuesto que exista una persona designada en la empresa para liderar la implementación de la propuesta metodológica, en este caso se sugiere al gerente comercial quien ha mostrado una actitud favorable hacia la búsqueda de métodos para impulsar las ventas y mejorar los resultados de la empresa.

Finalmente, que exista voluntad política de parte de los directivos de la empresa, para implementar los cambios necesarios.

### **4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica**

El objetivo de la propuesta metodológica es perfeccionar las acciones ejecutadas por la empresa ESFEL S.A. de manera empírica, con base en los puntos de mejora identificados en el estudio, como contribución al posicionamiento de la empresa en el mercado de las MIPYMES a corto plazo y al crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo.

### **4.2.3 Objeto de la propuesta**

Proceso de gestión de marketing de la empresa

### **4.3 Responsables de la implementación y control**

Los responsables de la implementación, de la propuesta de mejora serán varios departamentos: Talento Humano se encargará de la búsqueda de perfiles de cargo de acuerdo a los recursos asignados en cuanto al personal; el Asistente administrativo en conjunto con la Gerencia comercial definirán el mercado meta y los presupuestos necesarios en correspondencia con los productos que maneja la empresa, el área de finanzas realizará la proyección de ventas y gastos en que se incurrirá en la propuesta de mejora, en caso de existir dudas se programarán reuniones con el área Financiera del Corporativo Eljuri.

### **4.4 Fases para su puesta en práctica**

**Fase 1:** Ajuste de las acciones a realizar para el cumplimiento de las premisas.

**Acciones:**

1. Realizar un taller con los directivos de la empresa para verificar:
  - Nivel de comprensión de parte de los directivos y los involucrados en la toma de decisiones con respecto al proceso de gestión de marketing
  - Nivel de uso de herramientas que permitan a la empresa mostrarse más atractiva y competir en el mercado local e internacional
  - Designación de la persona que liderará la implementación de la propuesta metodológica,

De no cubrirse los requerimientos de estas premisas, el primer paso estará condicionado a desarrollar acciones que permitan avanzar en su cumplimiento tales como capacitación a los implicados que resuelvan las premisas 1 y 2.

### **Fase II: Aprovechamiento oportunidad de mercado**

**Acciones:**

1. Implementar acciones dirigidas a instrumentar una investigación de mercado a profundidad, a fin de aprovechar la oportunidad de mercado que ofrecen las MIPYMES. Tomar en cuenta, además, los hallazgos que han arrojado las encuestas, para la decisión de la estrategia a seguir y la formulación del plan de marketing, con base en el manejo de las variables controlables, tales como:



## **Incorporar los siguientes elementos a las estrategias de las variables controlables de marketing con base en las 4 P's**

- **Producto:**

- Productos que puedan utilizarse en la diversificación de colores.
- Brindar el servicio postventa en busca de generar valor agregado a los productos fabricados.
- Ampliación de días de atención a clientes MIPYMES.
- Innovación de productos bajo la dirección de Artesa S.A.
- Variedad de texturas en acabados.
- Garantizar la calidad del producto por medio del control de materia prima y producto terminado en los laboratorios de calidad.
- Establecer el servicio de postventa.
- Establecer un cronograma en conjunto con la asociación de ceramistas para realizar capacitaciones técnicas, que apoyen al reconocimiento de la calidad del producto.

- **Precio**

- Delimitar precios de venta en relación directa con la cantidad de producto solicitado.
- Extender los beneficios de políticas de pago a MIPYMES.

- **Plaza**

- Distribución el producto a través de Artesa S.A.
- Traslado de productos a la bodega del cliente en función de la cantidad solicitada.
- Evaluar posibilidad de ampliar los horarios de atención para esos clientes

- **Promoción**

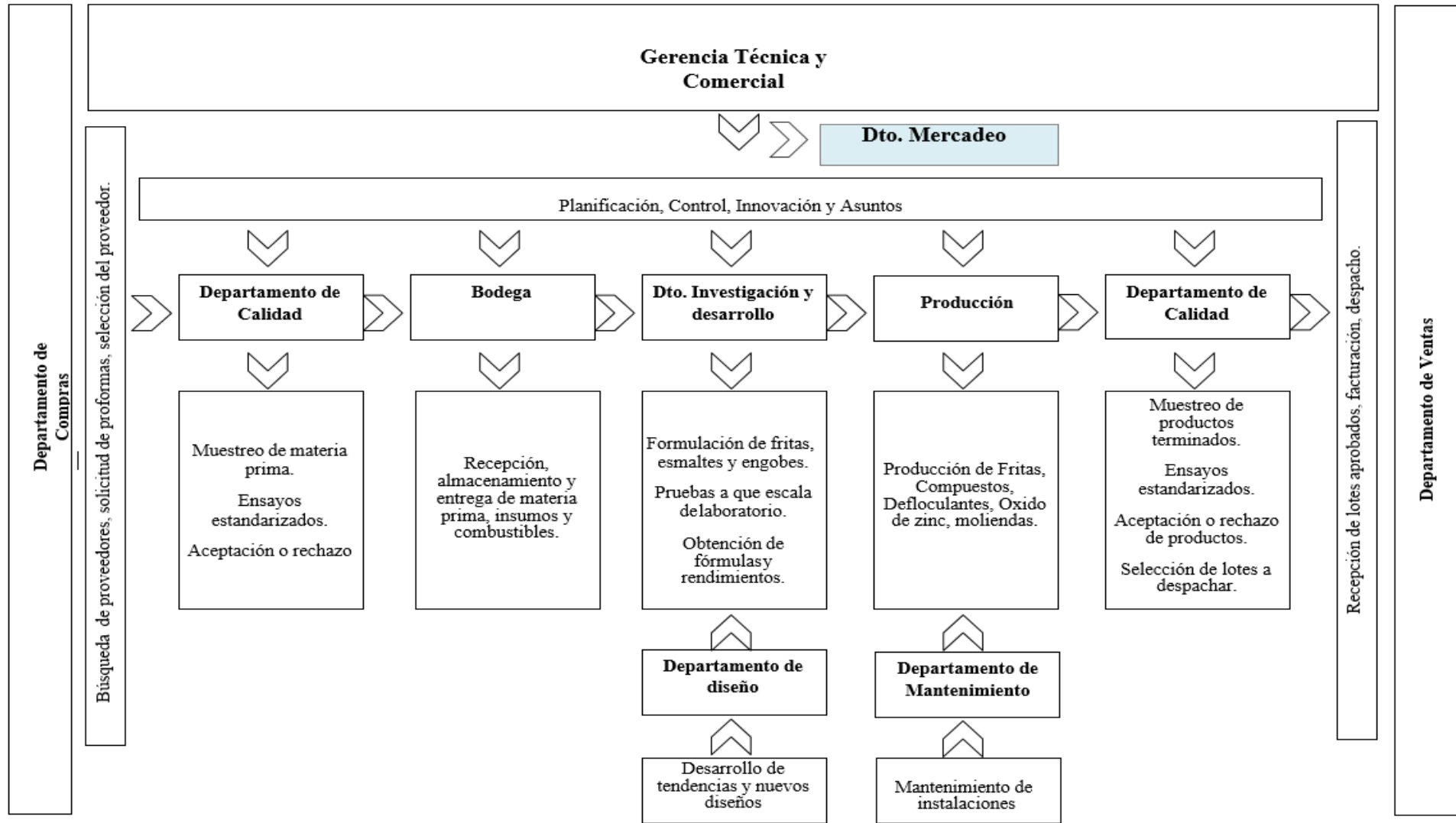
- Evaluar la posibilidad de ofrecer incentivos de promoción con base en descuentos.
- Participación de la empresa ESFEL S.A. a través de los talleres de Ceramismas en los cuales la empresa sirve como capacitador.
- Uso de correo electrónico.
- Definir la estrategia de comunicación combinando los actuales canales tradicionales con la interacción en redes sociales, en las cuales tiene presencia la empresa.

2. Analizar de forma sistemática el posicionamiento que va teniendo la empresa en el mercado, sobre la base de que la mayoría de las empresas encuestadas (55,7%) expresan

en la actualidad al menos conocer la empresa.

3. Definir acciones concretas con respecto al incremento y/o comunicación del nivel de calidad de los productos que presta la empresa, así como incorporar el servicio técnico, que es el beneficio que demandan como preferencia, lo cual aportaría valor a la cadena de la empresa.
4. Reestructurar el flujo de proceso actual del área de investigación y desarrollo, separando las actividades mediante la creación de un nuevo departamento que trabaje en actividades de marketing, de esta manera I&D puede dedicarse a gestionar estrategias netas de su área en pro del segmento del mercado MIPYMES a corto plazo y a favor de impulsar una estrategia de crecimiento ampliando mercados a largo plazo.
5. Las funciones que deberá cubrir esta nueva área de marketing, como responsable del proceso, son las siguientes:
  - Investigación de la situación del mercado actual
  - Análisis del público objetivo
  - Búsqueda de nuevos mercados
  - Análisis de las nuevas tendencias en cuando a productos.
  - Elaborar el presupuesto para el área de mercadeo.
  - Análisis e investigación de la competencia.
  - Análisis de la demanda de productos.
  - Establecer estrategias de fijación de precios
  - Elaborar promociones atractivas para el incremento de ventas.
  - Controlar la logística de los productos.
  - Implementar estrategias de publicidad a partir del uso de herramientas de social media.

**Figura 28.** *Procesos del área de investigación y Desarrollo*



Fuente: Elaboración propio con base en datos primarios

6. Aprobar la proposición de presupuesto que se asignará en la implementación del plan de marketing de la propuesta de mejora para el proceso de gestión de marketing:

**Tabla 4.** *Presupuesto sujeto a aprobación*

<b>PERIODO DEL AÑO (TRIMESTRE):</b>	1° Trimestre
	2° Trimestre
	3° Trimestre
	4° Trimestre

Actividades	Presupuesto total	Presupuesto 1° trimestre	Presupuesto 2° trimestre	Presupuesto 3° trimestre	Presupuesto 4° trimestre
<b>Creación de página web</b>	300,00	75,00	75,00	75,00	75,00
<b>Publicidad -anuncios</b>	4.500,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00
<b>Presentación de productos</b>	5.000,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
<b>Sueldo encargado de marketing</b>	12.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Eventos</b>	2.700,00	675,00	675,00	675,00	675,00
<b>Cursos</b>	1.000,00	250,00	250,00	250,00	250,00
<b>Otros</b>	4.500,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00
<b>Total presupuesto</b>	<b>30.000,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios

Los directivos de la empresa consideran que para iniciar la inversión en estrategias de marketing no van a aprobar un presupuesto mayor a \$20.000 dólares, es por ello que se ha planteado la división de este valor según los rubros establecidos en la Tabla N° 1 para revisión y aprobación.

La empresa ESFEL S.A. al ser parte del Corporativo Eljuri cuenta con el apoyo de diferentes áreas a nivel de grupo como: TI (Tecnología de la información) quien brindará el acompañamiento para el levantamiento de la página web sin que esto incurra en gastos adicionales a mapear en el presupuesto. La parte financiera del corporativo aportará la asesoría mensual para la inclusión del presupuesto del plan de marketing dentro del presupuesto general de la empresa, cabe mencionar que en el 2021 el Corporativo inició la implementación de presupuestos para el manejo de desembolsos de dinero de las empresas, sin embargo aún no se ha determinado la factibilidad de los mismos, es por ello, que hoy en día en caso de existir un gasto extra, este puede ser aprobado por la presidencia de la empresa o por el gerente General dependiendo la cantidad de dinero necesitada.

Para la implementación de acciones vinculadas a la distribución de productos que estará a cargo de la empresa Artesa S.A. no se requieren gastos adicionales, ya que dentro de las

políticas del Corporativo está el apoyo entre empresas relacionadas para la implementación de proyectos que generen ingresos, adicional esta empresa mantiene una cartera vencida con ESFEL S.A. y como parte de pago se aprobó por el directorio la concreción de esta asociación.

7. Ajustar las actividades de implementación según la siguiente propuesta de cronograma.

**Figura 29.** Cronograma inicial de actividades

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
<b>INICIAL</b>																
Reunión primaria para establecimiento de objetivos iniciales.	X															
Elaboración del presupuesto	X	X														
Revisión del presupuesto			X	X												
Aprobación del presupuesto				X												
<b>BUSQUEDA DE CANDIDATOS</b>																
Levantamiento de perfil de cargos para los postulantes					X											
Aprobación del perfil de cargo						X										
Lanzamiento de la vacante						X	X									
Recolección de carpetas							X	X								
Selección de la vacante								X								
Recolección de la información para contratación									X							
Contratación								X								
<b>PLAN DE MARKETING</b>																
Reunión primaria para establecer situación actual de la empresa									X	X						
Establecimiento de objetivos cuantificables										X						
Establecimiento de estrategias									X	X						
Implementación de estrategias											X	X	X			
Evaluación y control													X	X		
Revisión de resultados																X

*Fuente:* Elaboración propia.

Se ha elaborado un cronograma que se sugiere a los directivos de la empresa cumplir para poder ejecutar la propuesta de mejora para el plan de marketing.

### **Fase III:** Contratación del personal que va a estar a cargo del departamento de marketing


#### **Acciones:**

- Búsqueda y selección de candidatos con base en el análisis de perfiles.
- Selección de la persona apta para el puesto
- Inducción sobre el objetivo que se desea cumplir en la empresa y la situación de las mismas para cumplir con los aspectos señalados en esta propuesta

El levantamiento de la necesidad del cargo se propone realizarlo mediante el siguiente formato:

**Tabla 5. Requerimiento de personal**

**Ficha N°1: Formato para requerimiento de personal.**

	<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	N° _____
Ciudad: _____		
<b>Datos del Cargo y Estructura (Llenado por el Jefe)</b>		
Número de personas requeridas: _____	1	Area: _____
Cargo: _____	JEFE DE MARKETING	Departamento: _____
Jefe Inmediato: _____		Subdepartamento: _____
Centro de costo: _____		Sección: _____
		Subsección/equipo de trabajo: _____
<b>Motivo de la Necesidad (Llenado por el Jefe)</b>		
Sustitución <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/> Movilidad <input type="checkbox"/> Terminación de Contrato <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	A quién sustituye: _____ Tiempo: _____
Reemplazo Temporal <input type="checkbox"/>	Vacaciones <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	A quién reemplaza: _____ Tiempo: _____
Incremento Temporal <input type="checkbox"/>	Creación del cargo <input type="checkbox"/> Incremento de funciones <input type="checkbox"/>	Tiempo: _____
Incremento Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
		Firma Validación Gerente Área: _____
		Fecha Validación: _____
<b>Validación (Llenado HRBP)</b>		
Nivel Salarial: _____	\$2.000	
Mano de Obra: MOI <input checked="" type="checkbox"/> MOD <input type="checkbox"/> GASTO <input type="checkbox"/>		Firma Validación Ejecutivo THV: _____
Tipo de contrato: _____		Fecha Validación: _____
<b>Validación GERENCIAS INVOLUCRADAS - CREACIONES DE CARGO E INCREMENTOS</b>		
Presupuestado si <input checked="" type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>		Firma de Aprobación Gerente Mejora Continua: _____
Observaciones _____		Fecha Validación: _____
Firma de Aprobación Gerente THV: _____		Firma de Aprobación Gerente Finanzas: _____
Fecha Validación: _____		Fecha Validación: _____
<b>Reclutamiento y Selección</b>		
Fecha Recepción: _____	Sueldo básico _____	
Fecha Entrega: _____	Sueldo variable _____	
Responsable: _____	Total ingresos mensuales _____	
Ganador proceso _____		

La búsqueda de perfiles se realizará mediante las plataformas de Multitabajos y redes de intranet de la empresa, de acuerdo a las siguientes prioridades:

- La primera búsqueda de perfiles se hará dentro de la empresa, con posibilidad de crecimiento, en caso de no existir un perfil acorde a la vacante se descartará esta opción.
- Se publicará en las plataformas de comunicación que maneja el corporativo Eljuri para buscar posibles candidatos dentro de las empresas del grupo, quedará descartada esta opción si no se encuentra un perfil idóneo.
- Se lanzará la oferta laboral en las plataformas de Multitabajos y redes sociales.

Los perfiles más atractivos para la vacante serán entrevistados en dos niveles, la primera entrevista se realizará a nivel de Talento humano, posterior se tomará una prueba de conocimientos y de pasar este filtro la siguiente entrevista será con el Gerente Comercial para ahondar más en temas afines y analizar así el conocimiento de la persona.



**Tabla 6.** *Formato selección de personal*



INFORME DE SELECCIÓN													
CARGO A CUBRIR:- JEFE DE MARKETING				FECHA:				BANDA SALARIAL: \$4,000					
NOMBRES	FORMACIÓ N/10	EXPERIENCIA /15	FUNCION JUDICIAL/10	BURO/10	PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y PERFORMANCE/1	GUIA DE ENTREVISTA/ 10	REFERENCIAS VALORES/15	REFERENCIAS DESEMPEÑO - ACTITUD/15	ADECUACIÓN AL PUESTO / 100	CANDIDATO		ASPIRACIÓN SALARIAL	OBSERVACIONES
										INTER NO	EXTER NO		
A	10,00	15,00	10,00	10,00	8,70	9,33	15,00	15,00	93,03		x	2500	
B	10,00	15,00	10,00	10,00	11,55	9,00	15,00	15,00	95,55		x	1500	
C	10,00	15,00	10,00	10,00	8,40	8,88	15,00	15,00	92,28	x		1500	

GRÁFICO DE RESULTADOS:
<p>Detailed description: A bar chart with three blue bars representing the 'ADECUACIÓN AL PUESTO / 100' scores for candidates A, B, and C. The vertical axis (y-axis) is labeled from 0.00 to 75.00 in increments of 25.00. The horizontal axis (x-axis) is not explicitly labeled but corresponds to the candidates. The bars show scores of approximately 93.03 for A, 95.55 for B, and 92.28 for C. All bars extend significantly above the 75.00 mark on the chart.</p>

ELABORADO POR: Michelle Gómez Bravo Normalizador	VERSION: 1
---	---------------

Candidato a contratar:
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO:

Se elaboró el formato expuesto en la tabla N.º 5 para incorporar en el proceso de selección del área de Talento Humano.

Una vez seleccionada la persona idónea para el cargo creado, se procederá a realizar reuniones recurrentes con los directivos de la empresa para analizar la situación actual de la empresa y visualizar la situación futura deseada, para ello se hará un análisis de las ventas realizadas en el último año por cliente para empezar a elaborar estrategias de ampliación de mercado empezando con la asociación de ceramistas, con quienes ya se ha tenido un acercamiento y planes de acción, así mismo se iniciara con la creación de una página web para la promoción de productos e impulsar el conocimiento del nombre de la empresa en el mercado meta.

#### **Fase 4:** Ajuste de los objetivos de la empresa.

Acciones:

1. Definir los objetivos que la empresa en correspondencia con el alcance de esta propuesta y el personal necesario para su puesta en práctica.

**Tabla 7.** *Módulo de objetivos*

Ficha 3: Planteamiento de objetivos

<b>MODULO DE OBJETIVOS ANUALES</b>		
<b>Plan de acción</b>		
<b>Objetivo:</b>	<b>Especificaciones:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debemos asegurarnos que los objetivos que se definan sean medibles, se aten directamente a la gestión del cargo a evaluar y sobre todo que se disponga de la información requerida de forma oportuna.</li> <li>● La carga de objetivos es responsabilidad del propio usuario.</li> <li>● La frecuencia de la carga, va a depender de la frecuencia definida para cada indicador.</li> <li>● Una vez que se disponga de la información financiera, dispondrán de 3 días para completar la carga de datos de los objetivos definidos.</li> </ul>	
	Etapa 1	Aprobación de presupuesto para el plan de marketing en el mes de Enero.
	Etapa 2	Establecer mercado deseado
	Etapa 3	Incremento de las ventas a MIPYMES en un 5%.
<b>Estrategia</b>	Táctica 1	Elaboración de presupuesto con sustento numérico.
	Táctica 2	Establecer acuerdos con la empresa Andina y Artesa para la intermediación del servicio de asesoría y distribución al sector MIPYMES

	Táctica 3	Creación de página web y uso de medios publicitarios.	
	Táctica 4	Brenchmarking.	
	Táctica 5	Mejorar la presentación de los productos y análisis de precios.	
<b>Unidades responsables:</b>	Gerencia General	Jefe de Marketing	
	Gerencia Comercial		
<b>Entregable:</b>	Módulo de objetivos anuales.		
<b>Recursos requeridos:</b>	Equipo tecnológico.		
	Profesional a cargo.		
	Materiales de oficina.		
	Desembolso de dinero.		

En cada reunión primaria se establecerá el módulo de objetivos a cumplir y se revisarán los que ya han sido cumplidos y el estado de avance de los que aún están pendientes.

A medida que la empresa avance con la propuesta, los objetivos planteados percibirán un grado de complejidad mayor que va en relación directa con los resultados, pues la inversión en este nuevo departamento debe ser justificado con los resultados que presente esta área.

2. Reuniones primarias con la Gerencia General, Gerencia comercial, Analista financiero para determinar las metas a cumplir y política de venta.

**Tabla 8.** *Plan propuesto para política de venta.*

<b>ESFEL S.A.</b>	
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Reestructuración de políticas de compras a MIPYMES
<b>ESTRATEGIA:</b>	Generar un nexo con una empresa del corporativo para que funcione como abastecedores de materia prima para MIPYMES
<b>UNIDADES RESPONSABLES:</b>	Gerencia comercial
	Jefe de Investigación y Desarrollo
<b>ACTIVIDADES</b>	*Reunión con el Gerente general de Artesa
	* Acordar la política de compra de Artesa para el abastecimiento a MIPYMES.
	* Asesoramiento continuo a Artesa y MIPYMES
<b>ENTREGABLES:</b>	Política de venta para MIPYMES
<b>RECURSO DISPONIBLES:</b>	Recurso Humano.
	Medios tecnológicos.
	Suministros de oficina

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos primarios.

3. Análisis del estado de resultados antes de la implementación de la propuesta y posterior a la misma.

El estado de resultados de la empresa actualmente se encuentra de esta manera:

		SALDO ACTUAL
	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>7.026.016,22</b>
3110000	Industriales	6.312.579,10
3120000	Servicios a Clientes	721.132,92
3110000	Devoluciones en Ventas	-7.695,80
	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>4.969.868,98</b>
4110000	Industriales	4.335.160,65
4120000	Servicios a Clientes	634.708,33
	<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2.056.147,24</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.059.961,37</b>
4510101	Gastos de Ventas	303.606,27
4510102	Gastos de Administración	501.261,84
4510105	Gastos de Producción	255.093,26
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>996.185,87</b>
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>17.161,23</b>
4510103	Gastos Financieros	17.161,23
	<b>OTROS</b>	<b>101.752,05</b>
4520000	Otros Gastos	41.652,17
3220000	Otros Ingresos	82.034,24
5930000	Otros Ingresos Exentos	45.433,72
5930000	Ingresos Gastos Imp. Renta Dif	15.936,26
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>1.080.776,68</b>
	<b>GASTOS DE CIERRE PERIODO</b>	<b>434.897,44</b>
5920200	15% UTILIDAD TRABAJADORES	
5930100	IMUESTO A LA RENTA	
	<b>UTILIDAD NETA (Resultado Patrimonio)</b>	<b>645.879,24</b>

Al implementar la política de ventas lo que busca la empresa es designar la logística y abastecimiento a MIYMES a la empresa Artesa S.A. sin embargo, en el proceso de transición ESFEL S.A. se encargara de redireccionar este flujo operativo.

Las cantidades solicitadas por los pequeños compradores van de cinco kilos a mil kilos en referencia a las grandes empresas que solicitan pedido de aproximadamente doscientas toneladas; por la baja cantidad solicitada resulta poco operativo dirigir estas ventas, es por ello que mediante reunión se establecerá que ARTESA S.A. tiene la obligación de comprar a ESFEL S.A. de manera mensual un mínimo de 1.500 kilos al mes para abastecer a este tipo de clientes.

Si bien es pequeña la cantidad que compran las MIPYMES, resulta beneficioso para la empresa, pues el porcentaje que se margina por venta duplica al porcentaje marginado por ventas a empresas grandes, adicional las ventas a los pequeños compradores son al contado a diferencia de las empresas relacionadas que estas se realizan a crédito.

La implementación de esta política afectaría positivamente los resultados de la empresa de la siguiente manera:

	Porcentaje	Precio	Q (Kilos)	2020	2023	Incremento
<b>VENTAS</b>				<b>7.033.712,02</b>	<b>7.085.022,82</b>	0,7%
Relacionados				6.312.579,10	6.312.579,10	89%
No relacionados				721.132,92	721.132,92	10,2%
Relacionados Artesa S.A.			<b>18000</b>	0	<b>51310,8</b>	1%
Fritas	38,3%	2,5	6894		17235	
Granilla	39,5%	3,5	7110		24885	
Esmaltes	22,2%	2,3	3996		9190,8	

Considerando el mínimo de venta de 1800 kilos a ARTESA S.A. de los productos más solicitados según encuesta realizada a los artesanos que son Fritas, Granillas y Esmaltes dan como resultado un total de ventas de \$51.310 dólares, el costo de ventas no difiere significativamente, ya que estos varían principalmente en base a la producción para las empresas relacionadas.

#### 4. Análisis del cumplimiento de objetivos con el presupuesto definido.

#### **4.5 Indicadores de evaluación**

Los indicadores que se plantean para medir los resultados de la operación son los siguientes:

- $\text{Cumplimiento} = \text{Ventas} / \text{Presupuesto de ventas mensual}$
- Número de clientes incorporados en la empresa
- Indicador de producto para conocer el nivel de popularidad de ciertos productos.
- Número total de visitas (página web).
- Utilidad Bruta.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido la propuesta, se detallan las siguientes conclusiones:

- El análisis de las bases teóricas-metodológicas de la investigación facilitó la identificación del estado del arte en referencia al Marketing, MIPYMES, cadena de valor, Industria cerámica, permitiendo un mayor conocimiento de la situación actual y necesidad de implementación de esta herramienta para acercar a la empresa a los resultados esperados, además fue la base sobre la cual se estructuró la propuesta de mejora.
- Luego de realizar un diagnóstico del mercado de las MIPYMES, vinculado al giro del negocio de ESFEL S.A. se evidenció que, la empresa tiene oportunidades que aún no han sido cubiertas y máxime si se considera que en la actualidad están importando la materia prima necesaria para el desarrollo de su actividad, lo que genera un aumento en sus costos de producción.
- La gran mayoría de los encuestados solicitó la puesta en práctica de acciones que tributen a la mejora, ampliación y diversificación de los canales de comunicación de la empresa, mediante el uso de una plataforma online. Los pequeños empresarios del sector artesanal recomiendan manejar estrategias de precios y facilidades de pago que favorezcan el atractivo de la empresa, para integrar su cartera de clientes.
- Se elaboró una propuesta de mejora que incluye un procedimiento, mediante el cual se describen los pasos necesarios que deben incorporarse en la gestión del proceso de marketing, para conseguir la optimización de recursos y la captación de nuevos clientes que sustente la estrategia de crecimiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa ESFEL S.A. elaborar paquetes de beneficios por las compras que realizan las MIPYMES, ya que al ser varios de ellos negocios que están en inicios de su crecimiento no tienen la misma capacidad de pago y la mano de obra especializado para la obtención de su producto final; la empresa cuenta con el departamento que brinda el asesoramiento técnico a empresas relacionadas, para el caso de los pequeños compradores se puede desarrollar talleres trimestrales para que puedan mejorar las técnicas de producción.

Iniciar la gestión para la asignación presupuestaria para la creación de un departamento formal de marketing mediante una reunión con el directorio de la empresa para que los mismos revisen los posibles resultados del proyecto y se pueda obtener una respuesta en el corto plazo.

Implementar la propuesta de gestión de marketing, ya que incursas en la utilización de medios digitales para lograr atracción de nuevos clientes son evidentes en el resto de empresas del grupo Eljuri mostrando como resultado una optimización de recursos económicos y obtener un margen de rentabilidad más atractivo para los accionistas y directivos.

Realizar reuniones primarias semanales con los involucrados en implementación de la propuesta para mantener una comunicación estable y revisar las necesidades y objetivos que se desean cumplir así como los medios para conseguirlas, aprovechando este espacio para analizar el avance que ha tenido y que fases aún faltan por cumplir, se recomienda incluir en estas reuniones primarias a un directivo o representante del directorio para que este pueda ser quien traslade el mensaje a la presidencia sobre la importancia que la empresa le está dando al proyecto.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A. (2019). *Marketing Digital y SEO con Google (2nd ed.)*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=MATPCgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Armstrong, G, & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- CEPAL. (2020). *Estructura de la población ocupada por sector de actividad económica, según sexo y área geográfica*. Recuperado de [https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator\\_id=127&area\\_id=634&lang=es](https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=127&area_id=634&lang=es)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Directorio de empresas y Establecimientos 2019*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2019/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Tabulados del directorio de empresas y establecimiento*. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1993). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing, Decima cuarta edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kotler. P., Kartajaya. H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to digital*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler. P., Kartajaya. H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnología para la humanidad*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mallar, M.M. (2010, 1 de junio). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larreche, J. C. (2007). *Administración de marketing Un enfoque en la toma estratégica de decisiones, Quinta edición. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.*
- Porter , M. E. (1991). *VENTAJA COMPETITIVA. Creación y sostenimiento de un Desempeño*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Rei Argentina, S.A.
- Peñaloza, M. (2005). *Marketing al servicio del cliente*. Venezuela: CODEPRE.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006, 3 de septiembre). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros - SUPERCIAS (2020). *Sector societario*. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/index.zul>

## ANEXOS

### 8.1 Anexo N° 1

#### Encuesta

# PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING DE LA EMPRESA ESFEL S.A.

Este cuestionario tiene como fin ampliar el mercado de clientes con los que cuenta ESFEL S.A. mediante la aplicación de encuestas a posibles compradores y a compradores ya existentes con el fin de que los mismo emitan comentarios que puedan servir para mejorar el proceso dentro de la empresa.

1. ¿ Que tipo de materiales utiliza usted para su negocio?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- FRITAS
- DEFLOCULANTE
- GRANILLA
- ESMALTES
- METASILICATO
- OXIDO DE ZINC
- OTRO

2. ¿ Que tipo de materiales utilizaría usted para su negocio?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- FRITA
- DEFLOCULANTE
- GRANILLA
- ESMALTES
- METASILICATO
- OXIDO DE ZINC
- OTRO

3. ¿Alguna vez usted ha escuchado de la empresa ESFEL S.A. y de los productos que esta empresa ofrece?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

4. ¿ Como conoció usted a la empresa ?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- PORQUE ESTA CERCA DEL SECTOR EN DONDE VIVE  
 REDES SOCIALES  
 CONOCIDOS  
 Otro: \_\_\_\_\_

5. 4. ¿ Que tipo de atención le gustaría que se tenga con Ud. en calidad de cliente ?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- HORARIOS DE ATENCION  
 DESCUENTOS  
 CREDITO  
 Otro: \_\_\_\_\_

6. 5. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los productos que fabrica ESFEL S.A. ?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- CORREO  
 REDES SOCIALES  
 FOLLETOS  
 Otro: \_\_\_\_\_

7. 6. ¿ Cual es el principal beneficio que recibe/quisiera recibir al utilizar nuestro producto?

---

---

---

---

---

8. 7. ¿Con que frecuencia compra con nosotros?

*Marca solo un óvalo.*

- DIARIO  
 UNA VEZ A LA SEMANA  
 CADA 15 DIAS  
 UNA VEZ AL MES  
 Otro: \_\_\_\_\_

9. 8. Seleccione cuales son sus principales expectativas al momento de solicitar nuestros productos.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- PRONTITUD EN LA ENTREGA
- DISTRIBUCION Y ENTREGA DE LOS PRODUCTOS
- PRECIO
- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

10. 9. De no estar nuestros productos en su preferencia de compra, seria debido a:

*Selecciona todos los que correspondan.*

- ES MUY COSTOSO
- NO LO NECESITO
- CALIDAD
- Otro: \_\_\_\_\_

11. 10. ¿Cuan probable es que escojas nuestro producto sobre los productos de la competencia en el mercado?

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4

---

NO ES TAN PROBABLE                    EXTREMADAMENTE PROBABLE

---

12. 11. ¿Cómo evaluaría su satisfacción respecto al servicio entregado?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- PRODUCTO
- ENVIO
- TIEMPO DE ENTREGA
- AJUSTES A PEDIDO

13. 12. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	
POCO PROBABLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUY PROBABLES

14. 13. ¿Tienes alguna recomendación para ayudarnos a mejorar?

---

---

---

---

---

---

## 8.2 Anexo N° 2 Entrevista

### Entrevista: Gerente Comercial "ESFEL S.A."

A continuación se realizará una serie de preguntas para conocer la situación actual de la empresa con respecto a la aplicación de marketing en los procesos orientados a la venta y búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

1. ¿Cree usted que la empresa tiene procesos de marketing?
2. ¿Cree que para llegar a mercados internacionales, el marketing sería primordial?
3. ¿Cuántos años ha estado al frente de la parte comercial de la empresa?
4. ¿Qué los motiva a buscar otros mercados?
5. ¿La capacidad de producción que se tiene ahora les permite buscar otros mercados?
6. ¿Dentro de los nuevos mercados, consideraría usted incluir a los artesanos?
7. Del porcentaje de ventas que la empresa ESFEL tiene, ¿Cuanto corresponde a las ventas realizadas a los artesanos?
8. ¿Qué porcentaje de clientes representan los artesanos en su organización?
9. ¿Tiene clientes internacionales?
10. ¿Qué estrategia considera tomar para aumentar la venta de artesanos?
11. De todas las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa ¿Cuál cree usted que es el eslabón más débil?



### 8.3 Anexo N° 3 Focus group

## CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

---

Fecha:

Nombre de la empresa:

Nombre del encuestado:

Este cuestionario es propiedad de ESFEL S.A. Esta investigación tiene el propósito de realizar un diagnóstico al sector industrial de la provincia del Azuay, de manera que permita formular programas y proyectos de cooperación con nuestra Empresa. En tal virtud, solicitamos encarecidamente su apoyo para responder a este cuestionario.

Compromiso de confidencialidad: La información recabada a través de este cuestionario se mantendrá en absoluta reserva y los resultados de la investigación se expresarán en forma consolidada.

Instrucciones para completar el cuestionario:

1. Completar íntegramente el cuestionario requiere aproximadamente 15 minutos.
2. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta.
3. Marcar con una "X" la(s) respuesta(s) que considere que describen mejor su situación.
4. No existen respuestas correctas o incorrectas.
5. El cuestionario tiene una sección denominada "observaciones y comentarios", que puede ser utilizada por los participantes en caso de sugerencias u opiniones.
6. Los resultados finales de la investigación serán utilizados para proponer proyectos de investigación y vinculación que contribuyan al desarrollo productivo de la provincia.

ESFEL S.A. agradece su colaboración.

---

## CUESTIONARIO

---

1. ¿Que se requiere para mejorar la participación con el mercado de artesanos a nivel nacional?

---

---

---

---

2. ¿Pertenece a algún tipo de asociación o comunidad Artesanal?

SI  NO

¿cuál? \_\_\_\_\_

3. Si su respuesta fue SI ¿De cuantas personas está conformada?

---

---

---

4. ¿Cuál considera usted que es su principal limitante para poder desarrollar o poder producir sus productos?

---

---

---

*En Materia Prima*

5. ¿Cuentan con todo lo necesario?

---

---

---

6. ¿El MP que consumen es nacional o importada?

---

---

---

7. ¿Reciben asistencia técnica por parte de algún proveedor?

SI  NO

8. ¿Qué espera de una asistencia técnica?

---

---

---

9. ¿Cuál es el consumo mensual en general de su Materia Prima?

- |                          |    |                  |
|--------------------------|----|------------------|
| <input type="checkbox"/> | a) | 1-100Kg          |
| <input type="checkbox"/> | b) | 100-500kg        |
| <input type="checkbox"/> | c) | 500-1000kg       |
| <input type="checkbox"/> | d) | 1000-10.000kg    |
| <input type="checkbox"/> | e) | 10.000-100.000kg |

Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué opinión tiene sobre el taller que se impartió esta semana y en base a este en dónde le gustaría reforzar su conocimiento?

---

---

---

Sugerencias y Comentarios

---

---

---

*Muchas gracias por su colaboración.*

## 8.4 Anexo N° 4: Estado de resultados periodo 2019



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

		SALDO ACTUAL
	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>10.441.389,04</b>
3110000	Industriales	10.143.210,80
3120000	Servicios a Clientes	341.241,80
3110000	Devoluciones en Ventas	-43.063,57
	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>7.630.930,69</b>
4110000	Industriales	7.364.068,79
4120000	Servicios a Clientes	266.861,90
	<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2.810.458,34</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.247.737,03</b>
4510101	Gastos de Ventas	561.973,40
4510102	Gastos de Administración	685.763,63
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.562.721,31</b>
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	17.762,86
4510103	Gastos Financieros	17.762,86
	<b>OTROS</b>	<b>-48.472,21</b>
3220000	Otros Ingresos	55.989,26
4520000	Otros Gastos	104.461,48
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>1.496.486,24</b>
	<b>GASTOS DE CIERRE PERIODO</b>	567.926,90
5920200	15% UTILIDAD TRABAJADORES	
5930100	IMUESTO A LA RENTA	
5930102	IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	
5930200	IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>928.559,34</b>
2441500	ORI Resultados Integrales Neto 2019	71.714,41
	<b>RESULTADO INTEGRAL</b>	<b>1.000.273,75</b>
24200000	Reserva Legal 2019	92.855,93
	<b>UTILIDAD A DISPOSICION DE LOS ACCION</b>	<b>835.703,41</b>

## 8.5 Anexo N° 5: Estado de resultados periodo 2020



ESFEL S.A.

ESFEL S.A.

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

		SALDO ACTUAL
	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>7.026.016,22</b>
3110000	Industriales	6.312.579,10
3120000	Servicios a Clientes	721.132,92
3110000	Devoluciones en Ventas	-7.695,80
	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>4.969.868,98</b>
4110000	Industriales	4.335.160,65
4120000	Servicios a Clientes	634.708,33
	<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2.056.147,24</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.059.961,37</b>
4510101	Gastos de Ventas	303.606,27
4510102	Gastos de Administración	501.261,84
4510105	Gastos de Producción	255.093,26
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>996.185,87</b>
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>17.161,23</b>
4510103	Gastos Financieros	17.161,23
	<b>OTROS</b>	<b>101.752,05</b>
4520000	Otros Gastos	41.652,17
3220000	Otros Ingresos	82.034,24
5930000	Otros Ingresos Exentos	45.433,72
5930000	Ingresos Gastos Imp. Renta Dif	15.936,26
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>1.080.776,68</b>
	<b>GASTOS DE CIERRE PERIODO</b>	<b>434.897,44</b>
5920200	15% UTILIDAD TRABAJADORES	
5930100	IMUESTO A LA RENTA	
	<b>UTILIDAD NETA (Resultado Patrimonio)</b>	<b>645.879,24</b>
2441500	ORI Resultados Integrales Neto 2020	15.936,26
	<b>RESULTADO INTEGRAL</b>	<b>661.815,50</b>
24200000	Reserva Legal 2020	<b>64.587,92</b>
	<b>UTILIDAD A DISPOSICION DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>581.291,32</b>

## 8.6 Anexo N° 6: Gastos de venta de ESFEL S.A.

<b>GASTOS VENTAS</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Sueldos, salarios y otros gastos de gestión del personal	\$ 86.276	\$ 181.071
Honorarios y servicios prestados	\$ 133.905	\$ 234.656
Depreciaciones	\$ 25.148	\$ 31.327
Seguros	\$ 28.094	\$ 36.109
Viaje y movilización	\$ 6.197	\$ 24.918
Muestras, promoción y servicios	\$ 9.040	\$ 33.470
Servicios Básicos	\$ 1.473	\$ 2.503
Transmisión de datos y comunicaciones	\$ 2.341	\$ 3.955
Mantenimiento de activos fijos	\$ 3.797	\$ 6.370
Fletes y transporte	\$ 6.596	\$ 6.724
Materiales y suministros	\$ 185	\$ 478
Otros gastos	\$ 552	\$ 392
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 303.606</b>	<b>\$ 561.973</b>