



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “JAMES BROWN PHARMA” C.A. EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS VETERINARIOS.

CRISTINA MARIBEL OÑATE ALDAS

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de

MAGISTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE.

Riobamba – Ecuador

Diciembre - 2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado: **ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “JAMES BROWN PHARMA” C.A. EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS VETERINARIOS**, de responsabilidad de la señorita Cristina Maribel Oñate Aldas, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

Ing. Freddy Proaño Ortiz PhD.

PRESIDENTE

FIRMA

Lic. Edwin Vásquez Erazo PhD.

DIRECTOR

FIRMA

Lic. Patricia Parra Freire Mag.

MIEMBRO

FIRMA

Ing. Denise Pazmiño Garzón Mag.

MIEMBRO

FIRMA

Riobamba Diciembre - 2019

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, CRISTINA MARIBEL OÑATE ALDAS, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el trabajo de **Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma persona pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

CRISTINA MARIBEL OÑATE ALDAS

C.I:1803572476

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, CRISTINA MARIBEL OÑATE ALDAS, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de Titulación de Maestría

CRISTINA MARIBEL OÑATE ALDAS

C.I:1803572476

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por darme la oportunidad de vivir este momento tan especial que es sin duda un triunfo más para compartir con mis seres queridos, de igual manera dedico mi obra de trabajo de grado a mis padres Jorge Aníbal y Margoth Libelia por ser los formadores de quien soy hoy, por enseñar y cultivar en mí los valores para seguir adelante a pesar de las circunstancias e inconvenientes que se presentan en el camino, por estar junto a mí en los momentos difíciles de esta travesía guiándome y fortaleciéndome con sus sabias palabras. A mis hermanos Jorge y Silvana por el apoyo incondicional recibidos y a todas las personas maravillosas que me rodean que de una u otra forma me incentivaron y motivaron para cumplir con éxito este gran sueño que me llena de felicidad.

Cristina Maribel.

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos al alma mater Escuela Superior a Politécnica de Chimborazo por permitirme ser parte de su selecto grupo de maestrantes en el área de Marketing. Al Dr. Edwin Vásquez por su paciencia, por su apoyo y por compartir sus conocimientos conmigo para lograr el objetivo planteado en esta etapa académica, de igual forma a los todos docentes que fueron partícipes de mi formación profesional de quienes aprendí toda la información de valor impartida en cada cátedra.

Un agradecimiento a la empresa James Brown Pharma en especial al Sr. Ing. Sebastián Brown por la apertura y confianza para realizar el trabajo de grado en tan prestigiosa compañía nacional.

Gracias infinitas a mis compañeras y amigas de la maestría por su ayuda incondicional.

Gracias, gracias, gracias.

Cristina Maribel.

CONTENIDO

RESUMEN	xiii
SUMMARY	xiii
CAPÍTULO I	15
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 Problema de Investigación.....	15
1.1.1 Planteamiento del Problema	15
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Sistematización del Problema.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	18
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.6 Hipótesis	18
1.6.1 <i>Identificación de Variables</i>	19
CAPÍTULO II	20
2 2. MARCO DE REFERENCIA.....	20
2.1 Antecedentes del Problema.....	20
2.2 Bases Teóricas	24
2.2.1 <i>Marketing</i>	24
2.2.2 <i>Concepto de Estrategia</i>	28
2.2.3 <i>Rentabilidad</i>	38
2.3 Marco Conceptual.....	40
2.3.1 <i>Términos Empresariales</i>	40
2.3.2 <i>Términos de Marketing</i>	41
2.4 Matriz de Consistencia	43
CAPÍTULO III.....	45
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3 METODOLOGÍA.....	45
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	45
3.2 Método de investigación.....	45
3.2.1 <i>Método Inductivo</i>	45

3.3	Enfoque de la Investigación.....	45
3.4	Alcance de la Investigación.....	47
3.5	Población de Estudio.....	47
3.5.1	<i>Unidad de Análisis</i>	47
3.5.2	<i>Selección de la Muestra</i>	48
3.5.3	<i>Tamaño de la Muestra</i>	48
3.6	Técnica de recolección de datos primarios y secundarios.....	49
3.6.1	<i>Datos Primarios</i>	49
3.6.2	<i>Datos Secundarios</i>	49
3.7	Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios.....	49
3.7.1	<i>Instrumento para procesar datos recopilados</i>	50
CAPÍTULO IV.....		51
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1	Análisis de Resultados.....	51
4.2	Interpretación de los datos.....	51
4.3	Comprobación de la Hipótesis.....	51
4.4	Modelo de Encuesta.....	52
4.5	Cálculo para la Comprobación de Hipótesis.....	61
CAPÍTULO V.....		63
PROPUESTA.....		63
5.1	Título.....	63
5.2	Antecedentes de la Propuesta.....	63
5.3	Objetivos.....	67
5.3.1	<i>Objetivo General</i>	67
5.3.2	Objetivos Específicos.....	68
5.4	Fundamentación Teórica.....	68
5.4.1	<i>Herramientas de Análisis Estratégico</i>	68
5.5	Desarrollo de la Propuesta.....	76
5.5.1	<i>Análisis Interno</i>	76
5.5.2	<i>Foda Estratégico</i>	78
5.5.3	<i>Análisis Externo</i>	82
5.6	Desarrollo de Estrategias.....	92
5.6.1	<i>Estrategia de Precio</i>	92

5.6.2	<i>Estrategia de Promoción</i>	96
5.6.3	Estrategia de Producto	101
5.6.4	<i>Estrategia de Plaza</i>	103
5.7	Presupuesto para el Desarrollo de Estrategias	111
5.8	Medidas de Rentabilidad del Marketing	117
5.9	Evaluación Financiera de la Propuesta	118
5.9.1	<i>Proyección de Ventas e Ingresos</i>	118
5.9.2	<i>Cálculo Proyección de Ventas e Ingresos</i>	121
5.9.3	<i>Proyección de Egresos</i>	122
5.9.4	<i>Proyección de Estados de Pérdidas y Ganancias</i>	123
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2	Medidas de Rentabilidad del Marketing	40
Tabla 2-2	Estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea de productos veterinarios.	43
Tabla 3-3	Tabulación de la Información	50
Tabla 4-4	Existencia de la Empresa JB.....	53
Tabla 5-4	Toma de Decisión al momento de la compra.....	54
Tabla 6-4	Preferencia de Marca	55
Tabla 7-4	Respuesta de la fuerza de ventas / necesidades de clientes.....	56
Tabla 8-4	Implementación de nuevas promociones	57
Tabla 9-4	Estrategias MKT/ RENTABILIDAD	58
Tabla 10-4	Publicidad de la empresa JB	59
Tabla 11-4	Recomendación de productos JBP.....	60
Tabla 12-4	Observación de Frecuencias	61
Tabla 12-5	Foda Empresarial	77
Tabla 13-5	Matriz Foda Estratégico James Brown Pharma C.A.....	78
Tabla 14-5	Matriz Efi.....	82
Tabla 15-5	Matriz Efe	83
Tabla 16-5	Matriz de Perfil Competitivo	91
Tabla 17-5	Resumen Matriz Perfil Competitivo	92
Tabla 18-5	Desarrollo Estrategia de Precio.....	95
Tabla 19-5	Desarrollo Estrategia Promoción 1	98
Tabla 20-5	Tabla Desarrollo Estrategia de Promoción 2	100
Tabla 21-5	Desarrollo Estrategia Producto	102
Tabla 22-5	Desarrollo Estrategia Plaza 1	105
Tabla 23-5	Desarrollo De Estrategia De Plaza 2.....	107
Tabla 24-5	Presupuesto de Estrategias	111
Tabla 25-5	Histórico de Ventas James Brown Pharma 2012-2016.....	119
Tabla 26-5	Cálculo de Mínimos Cuadrados.....	120
Tabla 27-5	Cálculo de Proyección de Ventas e Ingresos 2017 - 2021	121
Tabla 28-5	Estimativo - Proyección de Ventas e Ingresos 2017 -2021.....	122
Tabla 29-5	Proyección de Egresos	123
Tabla 30-5	Proyección Estado de Pérdidas y Ganancias.....	123

Tabla 31 -5	Flujo de Efectivo Proyectado.....	124
Tabla 32-5	Cálculo Van	125
Tabla 33-5	Cálculo Tir	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2	Proceso del Marketing.....	25
Figura 2-2	Sistema de Marketing.....	26
Figura 3-2	Elementos de la Implementación del Marketing	38
Figura 4-4	Existencia de la Empresa JB	53
Figura 5-4	Decisión al Momento de la Compra.....	54
Figura 6-4	Preferencia de Marca.....	55
Figura 7-4	Respuesta de la fuerza de ventas / necesidades de clientes	56
Figura 8-4	Implementación de nuevas promociones.....	57
Figura 9-4	Implementación de estrategias de MKT/ Rentabilidad	58
Figura 10-4	Imagen y Publicidad de la empresa JB.....	59
Figura 11-4	Recomendación de marca productos JB.....	60
Figura 12-5	Portafolio Productos James Brown Pharma	67
Figura 13-5	Gráfico Histórico de Ventas James Brown Pharma 2012 - 2016	119
Figura 14-5	Proyección de ventas empresa James Brown Pharma	122

RESUMEN

El objetivo de la investigación en la empresa JAMES BROWN PHARMA C.A, es el planteamiento de estrategias de marketing para el incremento de la rentabilidad en la línea de productos veterinarios, siendo este portafolio de productos uno de los de mayor importancia en la liquidez y rentabilidad de la empresa. El proceso investigativo, está basado en herramientas como MPC (matriz del perfil competitivo), matriz EFI y EFE (evolución de los factores internos y externos), FODA estratégico empresarial e investigación de mercado el que permitió conocer las necesidades, requerimientos y opiniones de los clientes. Para el cálculo de la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma se utilizaron fórmulas financieras como son; el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Con los resultados obtenidos se determinó que el planteamiento y elaboración de estrategias de marketing incrementará en la empresa James Brown Pharma el 5% de rentabilidad. Por el motivo antes mencionado se recomienda implementar las estrategias de marketing propuestas en el plan elaborado, además ser monitoreadas de manera trimestral con el fin de evaluar su cumplimiento y de esta manera fortalezca las actividades comerciales de la empresa.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MARKETING>, <ESTRATEGIAS DE MARKETING>, <RENTABILIDAD>, <PRODUCTOS VETERINARIOS>, <MARCA>, <MERCADO>.

SUMMARY

The objective of the research in the company JAMES BROWN PHARMA CA, is the proposal of marketing strategies to increase profitability in the veterinary products line, being this portfolio of products one of the most important in the liquidity and profitability of the company. The research process is based on tools such as MPC (matrix of the competitive profile), matrix EFI and EFE (evolution of internal and external factors), strategic business SWOT and market research which allowed to know the needs, requirements and opinions of the customers. To calculate the profitability of the company James Brown Pharma, financial formulas were used such as; the net present value (NPV) and the internal rate of return (IRR). With the results obtained, it was determined that the approach and development of marketing strategies will increase the profitability of the James Brown Pharma company. For the aforementioned reason it is recommended to implement the marketing strategies proposed in the plan developed, in addition to being monitored on a quarterly basis in order to assess compliance and thus strengthen the company's business activities.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MARKETING>, <MARKETING STRATEGIES>, <RENTABILITY>, <VETERINARY PRODUCTS>, <MARK>, <MERCADO>

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

El año 2016 y el primer semestre del 2017 fueron cargados de dificultades para las empresas a nivel mundial, con un aumento de la volatilidad en los mercados y bajas rentabilidades, los mercados se han visto afectados por la preocupación en torno al crecimiento mundial y por las fuertes fluctuaciones de los precios del petróleo, que ayudaron en algunos casos a la depreciación de las monedas nacionales de cada país lo que repercutió drásticamente en la disminución en la rotación y ventas de sus productos en un 8% dando como consecuencia una caída en las ganancias empresariales y en la expansión de los negocios empresariales de todo el mundo.

La problemática del descenso de la rentabilidad en las empresas ha golpeado también a América latina siendo las más afectadas las pymes ya que 4 de cada 10 disminuyeron su porcentaje de rentabilidad en un 25% con respecto al año 2015, trayendo consigo problemas como desempleo, baja liquidez, poca capacidad crediticia frente a las instituciones financieras lo que repercute en la baja producción que conlleva a una disminución en la participación de cuota de mercado y por ende al descenso en el volumen de ventas que influye directamente en la rentabilidad y ganancias de las empresas latinoamericanas.

A nivel del territorio ecuatoriano existe un sin número de empresas de todo tipo de producción y de comercialización de diversos productos una parte de este conglomerado se dedica a la producción, distribución y venta de medicina veterinaria tal es el caso de James Brown Pharma la misma que enfrenta hoy en día un grave problema que es el decrecimiento de la rentabilidad en la línea de productos veterinarios, esto debido básicamente a una baja en el volumen de ventas de un 10% comparando los años 2015 y 2016 .

Las causas principales del decrecimiento de la rentabilidad en la línea de productos veterinarios tienen un efecto negativo en la empresa las que deben ser corregidas a tiempo para que el problema no tenga más repercusión sobre la rentabilidad de la compañía.

Entre las principales causas y sus efectos del problema tenemos:

- La empresa no cuenta con un software CRM (customer relations hipmanagement), lo que repercute en la insatisfacción del cliente.
- La creciente competencia en el sector, se refleja directamente en la disminución de la cuota de participación mercado, afectando la rentabilidad de la empresa.
- Las estrategias de marketing, no tienen orientación hacia el público objetivo, lo que genera un debilitamiento en el posicionamiento de marca de la empresa y el bajo consumo de los clientes al no conocer la marca.
- Disminución de las ventas de la línea productos veterinarios en el mercado lo que produce una disminución rentabilidad para la empresa.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo las estrategias de marketing pueden contribuir a incrementar la rentabilidad de la línea de productos veterinarios de la empresa James Brown Pharma C.A.?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual del portafolio de productos de la Empresa James Brown Pharma C.A.?
- ¿Cuál ha sido la rentabilidad en la línea de productos veterinarios, de la empresa James Brown Pharma C.A. en los últimos tres años?
- ¿Qué estrategias de marketing permitirán incrementar la rentabilidad en la línea productos veterinarios de la empresa James Brown Pharma C.A.?

1.4 Justificación

Se conoce de antemano la problemática que está pasando la empresa James Brown Pharma C.A con el decrecimiento de la rentabilidad en la línea de productos veterinarios, por esta razón se ve la necesidad de elaborar medidas objetivas, claras y directas mediante la aplicación de estrategias de marketing que permita obtener un aumento en el volumen de ventas que conlleve sin duda a alcanzar mayor rentabilidad para la compañía.

Las estrategias de Marketing se encargan de comunicar la idea de que una meta básica de la empresa como lo es la rentabilidad se construye a través de relaciones con el consumidor, de forma que el éxito de la empresa se ve favorecido.

Así también las estrategias de marketing ayudan a conocer al cliente, para saber cuáles son las situaciones que le son empáticas y cuáles no, lo cual ayuda a que emprenda acciones más certeras con el fin de conocerlo y así impulsar las ventas de su compañía o del producto que maneja para aumentar su rentabilidad.

Estrategias de marketing bien definidas ayudan a identificar a los clientes potenciales u ocasionales y en caso de ser posible provocar un interés en la marca con quienes todavía no la conocen o no sabe de los productos que vende para incentivar la compra de los mismos.

De la misma manera las estrategias de marketing nos ayudan a diferenciarnos de la competencia y así obtener más participación de la cuota de mercado con lo que se incrementa la rentabilidad de la empresa.

Cabe mencionar que los esfuerzos de los directivos por incrementar la rentabilidad han sido innumerables poniendo énfasis en área de Marketing que es la clave para el acercamiento con los clientes quienes han frenado el consumo de los productos ofrecidos por las empresas tanto nacionales como extranjeras.

Al terminar el trabajo investigativo se obtendrán resultados en base a las estrategias de marketing propuestas, los mismos que serán entregados a los directivos de la empresa James Brown Pharma que es el beneficiario directo y será quien tome la decisión de aplicar y poner en marcha la propuesta.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación servirá también como fuente de información para los estudiantes de Marketing y carreras comerciales afines a nivel nacional, así como también a otras empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios quienes serán considerados beneficiarios indirectos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Plantear estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea de productos veterinarios.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la situación de la empresa James Brown Pharma C.A.
- Elaborar el plan de estrategias de Marketing para incrementar la rentabilidad de la línea de medicina veterinaria de la empresa James Brown Pharma C.A.

1.6 Hipótesis

Una vez planteado el problema de investigación, los objetivos y los conceptos teóricos se formula el planteamiento de la hipótesis, que representa las posibles relaciones entre las variables y se formula para responder tentativamente al problema de investigación para lo cual se propone las siguientes hipótesis:

Hipótesis 0.- Las estrategias de marketing no incrementan la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.

Hipótesis 1.-Las estrategias de marketing incrementan la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.

1.6.1 Identificación de Variables

Variable Independiente: Estrategias de Marketing.

Variable Dependiente: Incremento de la Rentabilidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del Problema

La investigación realizada por (Ríos Guato Lorena Marisol; 2010), de la Universidad Técnica de Ambato, en su estudio "Evaluación al control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Megamultisuelas en el segundo semestre del año 2010".

Da a conocer los objetivos de su investigación:

Objetivo General.

- Estudiar las deficiencias del control interno en el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS durante el segundo semestre del año 2010.

Objetivos Específicos.

- Comprobar el grado de ineficiencia del control interno en el proceso de ventas para mejorar el desempeño del mismo.
- Analizar la rentabilidad de la empresa de acuerdo a las ventas para determinar su incidencia.
- Proponer la evaluación al control interno en el proceso de ventas para alcanzar la fidelidad de los clientes.

La metodología de su investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo en la que se recogieron y procesaron y analizaron datos orientadas hacia las variables en estudio.

Conclusiones

La estudiante expone las conclusiones a su tema investigativo, las más relevantes son:

- El deficiente control interno en el proceso de ventas es provocado porque las políticas no están emitidas por escrito lo que ha generado que el personal no cumpla eficaz y eficientemente los objetivos de la empresa "MEGAMULTISUELAS" como lo manifiestan los clientes en la encuesta realizada pues la atención brindada y el cumplimiento de sus pedidos no son los adecuados.
- La disminución de la rentabilidad se produjo por la reducción de clientes pues el personal encargado del proceso de ventas no ha realizado un seguimiento al cumplimiento de pedidos por ende se desconoce el grado de satisfacción de los compradores.

La investigación realizada por (Castro Suarez Cristina Tatiana; 2016) de la Universidad Técnica de Ambato, con su proyecto "El Proceso de ventas y la rentabilidad de la Procesadora Industrial de Pollos El Placer."

Da mención de los objetivos de su investigación:

Objetivo General

- Evaluar la incidencia del proceso de ventas en la rentabilidad de la Procesadora Industrial de Pollos "El Placer" en el cantón Píllaro para el mejoramiento de la gestión administrativa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso de ventas que aplica la Procesadora Industrial de Pollos "El Placer" para la identificación de falencias en el sistema.
- Evaluar la rentabilidad de Procesadora Industrial de Pollos "El Placer" para la toma de decisiones.
- Proponer políticas y procedimientos de ventas y rentabilidad para el mejoramiento de sus rendimientos en los ejercicios económicos de Procesadora Industrial de Pollos "El Placer".

La metodología aplicada en este trabajo investigativo será de tipo descriptiva, la cual permitirá determinar detalladamente los procesos de venta y rentabilidad que se encuentran en estudio.

Conclusiones

Entre las conclusiones encontradas en la presente investigación destacamos la siguiente:

- Al diagnosticar el proceso de ventas que aplica la Procesadora Industrial de Pollos “El Placer” se pudo identificar ciertas falencias en que el personal de ventas no conoce bien el perfil del cliente pues la empresa no ha contribuido con este tipo de indicaciones al mismo personal.
- En cuanto la rentabilidad de Procesadora Industrial de Pollos “El Placer” se aplicaron índices de rentabilidad donde demostraron que si bien la empresa obtiene utilidades estas podrían ser mejores al reducir costos y gastos pues por el momento la rentabilidad se considera moderada.
- La rentabilidad de la empresa ha crecido muy poco con relación al año anterior a pesar de haber incrementado sus ventas, están no sustentas grandes ganancias como es lo esperado por la propietaria del negocio.
- La empresa ha manejado por años un proceso de ventas empírico al no disponer de un manual de procedimientos para el trato adecuado a la clientela, sin embargo, la empresa ha logrado sobresalir, este hecho podría convertirse en una ventaja para la competencia por lo cual es necesario poner soluciones.

La investigación realizada por (Iglesias Razo Elizabeth Carina; 2016), de la Escuela Superior Politécnica del Ejercito. En su estudio “Diseño e implementación de un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de la liquidez y rentabilidad para la empresa FarbiovetPharma S.A empresa industrial farmacéutica y biológica veterinaria.”

Da a conocer los objetivos de su investigación:

Objetivo General

- Diseñar e implementar un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de liquidez y controlar la rentabilidad aplicable a las empresas industriales farmacéuticas y biológicas veterinarias. Caso práctico: Farbiovet Pharma S.A.

Objetivos Específicos

- Realizar una modelo de análisis de la situación actual de la empresa Farbiovet Pharma S.A.
- Diseñar un modelo de planeación para las áreas estratégicas, operativas y presupuestos.

- Diseñar estrategias de liquidez, rentabilidad e inversión para corto y largo plazo
- Aplicar los modelos antes diseñados a la empresa Farbiovet Pharma S.A.

En su trabajo de titulación la estudiante realiza un modelo de gestión integral que incluye el planteamiento de un modelo de análisis y un modelo de planificación hasta llegar al modelo de gestión financiera. Los dos primeros pretenden servir de base de información financiera oportuna para la implementación final del modelo de gestión.

Conclusiones

La tesista menciona algunas conclusiones las más relevantes son:

- Aplicando un modelo de gestión financiera para cuantas por cobrar se implementaron políticas para mejorar la evaluación y concesión de créditos, optimizando la gestión de cobranza que permitan disminuir el plazo promedio de cobros en 23 días y recuperar cartera vencida del 44% de total de cuentas por cobrar lo que resulto en un incremento de liquidez de 0,48% y un incremento en rentabilidad de 8%.
- Aplicando un modelo de gestión financiera para inventarios le permitirá mantener los mismos en niveles apropiados de tal forma que la empresa no tenga ni excesos ni faltantes. Además, con la implementación de la cantidad económica de pedido se tendrá un control sobre los productos con mayor impacto financiero lo que permitirá reducir la rotación promedio del inventario lo que reduce el costo de almacenamiento del inventario a \$108.289,51 que tendría un costo financiero de \$80.540,32 generando un impacto en la rentabilidad de la compañía de \$27.749,19

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Marketing

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

Por muchos años al Marketing se lo ha relacionado solamente con las áreas de las ventas y publicidad puesto que estas son directamente afectadas por la toma de decisiones y planes estratégicos del ejecutivo, sin embargo el marketing es un proceso que incluye a su vez las áreas sociales y administrativas con lo cual la empresa pretende satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores o usuarios, creando así relaciones perdurables con los mismos lo que permite la generación de rentabilidad para la empresa a largo plazo.

2.2.1.1 Proceso del Marketing

La Figura 1 presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo.



Figura 1-2 Proceso del Marketing

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

2.2.1.2 Sistema Moderno de Marketing

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). La figura 1-2 muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Luego crean y envían sus ofertas de mercado y sus mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los que participan en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y sociales/culturales).

Cada elemento del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables no sólo depende de sus propios actos, sino de lo bien que el sistema completo funciona para cubrir las necesidades de los consumidores finales.

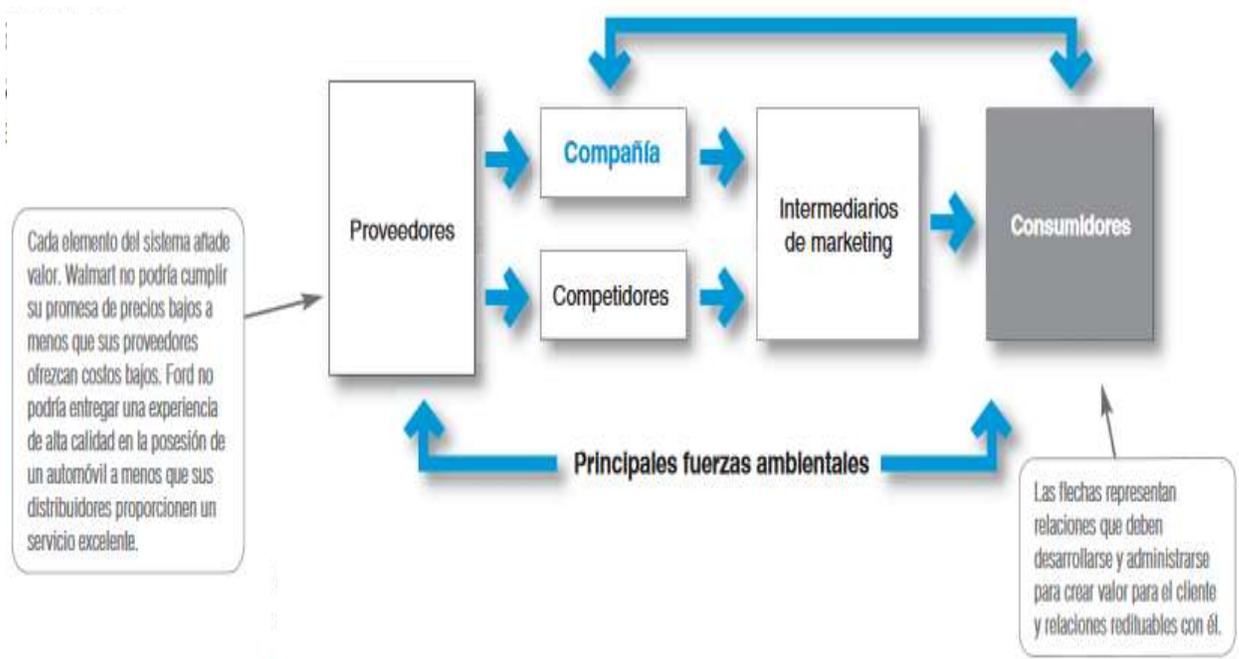


Figura 2-2 Sistema de Marketing
Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

2.2.1.3 Concepto de Marketing.

De acuerdo a, (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.

2.2.1.4 Concepto de venta

(Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) Mencionan que muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala.

2.2.1.5 *Marketing Estratégico*

Según, (Manuera & Rodriguez, 2007) El Marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.

2.2.1.6 *Marketing Operativo*

De acuerdo a, (Manuera & Rodriguez, 2007) El marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias que permitirán conseguir los objetivos planteados por la empresa.

2.2.1.7 *Marketing Mix*

(GRUPO OCEANO) Manifiesta que, el marketing mix es la mezcla o combinación de recursos que en el presupuesto comercial se establecen dentro de un plan de marketing. Estos recursos pueden ser destinados al producto, a los precios, a la distribución, comunicación e impulsión. Otra acepción es la mezcla de variables responsables de las ventas de un producto dichas variables son de nuevo: producto, precio, distribución, comunicación e impulsión.

2.2.1.8 *Plan de Marketing*

Para (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) el plan de marketing sirve para dar un enfoque y dirección a su marca, producto o compañía. Con un plan de marketing detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un producto nuevo o vender sus productos existentes.

A diferencia del plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente.

Los planes de marketing no se crean en el vacío. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los mercadólogos deben actualizar la información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán. A menudo se inicia con el análisis de los datos internos para

evaluar la situación actual de marketing; esto se complementa con inteligencia de marketing e investigaciones sobre el mercado general, la competencia, temas claves, así como amenazas y oportunidades.

El plan de marketing indica cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. También moldea diversas relaciones tanto internas como externas.

Primero, influye en la manera en la que el personal de marketing trabajará entre sí y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes.

Segundo, afecta la forma en que la compañía trabajará con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos para alcanzar los objetivos incluidos en el plan.

Tercero, influye en los tratos que la compañía hace con otros implicados, incluyendo a los legisladores, los medios de comunicación y a la comunidad en su conjunto. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, y deberán tomarse en cuenta durante el desarrollo de un plan de marketing.

Las compañías por lo general elaboran planes de marketing anuales, aunque algunos planes cubren un periodo más largo. Las mercadologías empiezan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar una investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos. Luego, después de que cada programa de acción inicia, los mercadólogos revisan los resultados actuales, los comparan con lo proyectado, analizan cualquier diferencia y toman medidas correctivas en caso necesario.

2.2.2 Concepto de Estrategia

Según (Manuera & Rodriguez, 2007) Es un conjunto de acciones encaminadas a la consecuciones de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de le empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacerlos objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

2.2.2.1 *Planeación Estratégica*

Según (Ferrell & Hartline, 2011) Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una *estrategia* describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización.

La planeación táctica trata de mercados específicos o segmentos de mercado y el desarrollo de programas de marketing que satisfagan las necesidades de los clientes en esos mercados.

2.2.2.2 *Tipos de Estrategia*

2.2.2.2.1 *Estrategia de Cartera*

La estrategia de cartera es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Para definir la estrategia de cartera, contamos con las siguientes herramientas:

- La matriz BCG (Matrices del Boston Consulting Group).
- La matriz de Ansoff (Matriz de dirección de crecimiento).
- La matriz de posición competitiva.
- Método de posicionamiento estratégico.

De la aplicación de estas herramientas obtendremos las conclusiones necesarias para determinar una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, entrada en nuevos mercados, diversificación.

2.2.2.2.2 *Estrategia de Segmentación*

La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado el mercado va actuar la empresa. La segmentación puede ser de tres tipos:

1) Diferenciada: cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

2) Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.

3) Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

La empresa tratará de identificar los segmentos en diferentes categorías, denominados: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos.

Definimos el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir o concentrar a sabiendas de que tenemos una ventaja con respecto a nuestros principales competidores en aquello que los consumidores valoran (generación de valor: calidad, precio, gama, imagen, servicio, etc.).

La estrategia de segmentación supone una toma de decisiones por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede derivar de un análisis de la situación o ser consecuencia de una investigación de mercado.

2.2.2.2.3 *Estrategia de Posicionamiento*

La estrategia de posicionamiento consiste en definir, en sentido global, cómo queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con qué atributos queremos que nos identifiquen en la mente del consumidor.

Tenemos muchas formas de plantear al posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la imagen de la empresa, las características de uso del producto, una situación de consumo o algún tipo de consumidor.

A la hora de definir la estrategia de posicionamiento, es conveniente respetar un cierto número de reglas:

- Conocer el posicionamiento presente de nuestra marca, así como de los principales consumidores.
- Decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más importantes y que nos permitan reivindicar el posicionamiento.
- Evaluar el interés de esa posición.
- Analizar los componentes del producto o de la marca que nos dirigen al posicionamiento en la mente del consumidor.

- Estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición.
- Velar por la coherencia del posicionamiento deseado de los elementos del marketing mix.

Cuando hablamos de estrategia de posicionamiento como concepto, tenemos que tener en cuenta que estamos diseñando y coordinando tres claves estratégicas de marketing diferentes: el posicionamiento de la empresa, el del producto y el posicionamiento ante el cliente.

a) Posicionamiento de la empresa

El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad solamente. El marketing debe ser cualitativo y no debemos olvidar que muchas de las decisiones de los clientes tienen que ver con el servicio, la confianza, la imagen, etc.

b) Posicionamiento del producto

La posición en el mercado del producto debe ser significativa y para ello debemos centrarnos en factores intangibles del posicionamiento tales como el servicio, la calidad, el liderazgo, la imagen, etc. (debemos buscar lo intangible y ser buenos en ello). Debemos dirigir nuestros productos a un público específico y ser excelentes en él, este nos ayudará sin lugar a dudas a entender mejor a nuestros clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor.

c) Posicionamiento ante el cliente

Fijando la vista en el cliente, incidimos en la importancia de un valor clave en todo el proceso de posicionamiento: la credibilidad. Este concepto va asociado a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc.

2.2.2.2.4 Estrategia de Fidelización

Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y elegir la estrategia más idónea.

La estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos:

a) El Marketing Relacional

El marketing relacional es una herramienta que nos ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo y que le llevará a comprar en nuestra empresa y también a recomendarla. Esta estrategia se basa en crear lazos estables que beneficien a ambas partes.

Cuando iniciamos una estrategia activa de relación es cuando nos estamos preocupando por las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y les mantenemos al tanto de lo que surge en el mercado.

Para poder llevar a cabo esta estrategia, es necesario:

- Conocer mejor a nuestros clientes, creando procedimientos para descubrir qué es lo importante para ellos y no sólo desde el punto de vista del negocio.
- Ser capaces de satisfacer sus necesidades, diferenciando a dichos clientes.
- Establecer una relación a largo plazo con los mismos.

En resumidas cuentas, el marketing relacional se centra, por un lado, en gestionar la cartera de clientes (captar, fidelizar y recuperar clientes) y, por otro lado, en gestionar su lealtad (vinculación, fidelización...)

b) La gestión del valor percibido

La gestión del valor percibido tiene como objetivo aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, motivo por el cual estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa. Es necesario disponer de la información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes e interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz.

El valor percibido, depende de:

- **Valor de compra:** influyen aspectos como el envase, la imagen de marca o el posicionamiento del producto.
- **Valor de uso:** dependerá del rendimiento, la seguridad, la calidad y la facilidad de uso del producto, pero también de la imagen de marca.
- **Valor final:** este aspecto se refiere a la posible recuperación económica del producto después de su uso (valor residual) como a los costes, reales y psicológicos, necesarios para eliminar el producto y el paquete en el que va.

La empresa de éxito es aquella que consigue transmitir al cliente un mayor valor percibido en estos tres aspectos.

2.2.2.2.5 *Estrategia Funcional*

La estrategia funcional trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix).

2.2.2.3 *La ventaja competitiva*

Para, (Manuera & Rodriguez, 2007) La ventaja competitiva de una empresa se da cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que la confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

2.2.2.4 *Tipos de Estrategia, según Michael Porter para la consecución de una ventaja competitiva sostenible.*

La ventaja competitiva sostenible como indica Michael Porter es la base fundamental de los resultados de la organización por encima de la media propuesta para lo cual Michael Porter cita las principales estrategias:

- Menor coste: Esta estrategia va alineada de manera normal con estrategias que permitan llegar a alcanzar un volumen elevado por obtención de los objetivos en lo referente a la economía de escala de la organización. La orientación de esta estrategia va dirigida al aumento de la productividad, la eficiencia y la reducción de costes.
- Estrategia diferenciada: Esta estrategia se refiere a que la organización se destaca por la forma en que un producto es competitivo para lo cual la completitud de la oferta o al público objetivo debe ser muy bien especificado en el cual se va a ofrecer su producto determinado.
- Ocupación de un nicho protegido: Esto se refiere a que la organización debe ser grande y debe tener una gran capacidad de compra para mejorar su rentabilidad, el cual debe ser diferenciado por el poco interés que los competidores tienen hacia la compra de un producto, por lo que la organización debe contar con grandes capacidades y grandes recursos para servir el campo de oferta de producto, para esto la organización debe tener conformado un grupo de clientes el

mismo que sirva para protegerse contra cualquier empresa que venga a competir con sus productos. (Vilagines & I, 2002)

2.2.2.5 Implementación de Estrategias de Marketing

Según (Ferrell & Hartline, 2011) La implementación del marketing es fundamental para el éxito de cualquier empresa porque es responsable de poner en acción la estrategia de marketing. Dicho en forma simple, se refiere al “cómo” del plan de marketing. La implementación es un concepto muy amplio y por esa razón suele ser mal entendida. Algunos de estos malentendidos se derivan del hecho de que las estrategias de marketing casi siempre resultan en forma diferente de lo esperado. De hecho, todas las empresas tienen dos estrategias: la deseada y la obtenida. La primera es lo que la empresa quiere que suceda; son sus alternativas estratégicas planeadas que aparecen en el plan de marketing mismo. Por su parte, la estrategia obtenida es la que realmente sucede. Con mayor frecuencia, la discrepancia entre ambas es asunto de la implementación de la estrategia deseada. Esto no quiere decir que la estrategia de marketing obtenida sea necesariamente mejor o peor que la deseada, sólo que es distinta en ejecución y resultados. Esas diferencias con frecuencia son producto de factores del entorno internos o externos que cambian durante la implementación.

En las siguientes secciones se abordan varios temas estratégicos importantes de la fase de implementación del plan de marketing.

2.2.2.5.1 Los elementos de la implementación del marketing

La implementación del marketing incluye varios elementos y actividades interrelacionados los cuales deben trabajar juntos para ejecutar la estrategia de manera eficaz. (Ferrell & Hartline, 2011)

- **Metas y valores compartidos.** - Las metas y los valores compartidos entre todos los empleados dentro de la empresa constituyen “el adhesivo” de una implementación exitosa porque unen a la organización completa como una unidad singular y en funcionamiento. Cuando todos los empleados comparten las metas y los valores de la empresa, todas las acciones se alinearán en forma más cercana y se dirigirán hacia el mejoramiento de la organización. Sin una dirección común para mantenerla unida, las diferentes áreas de la empresa pueden trabajar hacia distintos resultados, con lo cual limitan el éxito de la organización completa.

- **Estructura del marketing.** - Se refiere a los métodos que permiten organizar las actividades de marketing de una empresa. La estructura del marketing establece líneas de autoridad formales, así como la división del trabajo dentro de la función de marketing. Una de las decisiones más importantes que toman las empresas es la forma en que dividen e integran las responsabilidades de marketing. Esta decisión por lo general se reduce a una cuestión de centralización frente a descentralización. En una estructura de marketing centralizada, la parte superior de la jerarquía de marketing coordina y administra todas las actividades y decisiones. Por el contrario, en una estructura descentralizada la atención al cliente coordina y administra las actividades y las decisiones de marketing de la empresa. La descentralización significa por lo general que los gerentes de marketing de atención al cliente tienen la responsabilidad de tomar las decisiones cotidianas de marketing.

- **Sistemas y procesos.** - Los sistemas y los procesos organizacionales constituyen conjuntos de actividades de trabajo que absorben una diversidad de insumos para crear información y resultados de comunicación que aseguren la operación consistente cotidiana de la empresa. Entre ellos se incluyen sistemas de información, planeación estratégica, presupuestos de capital, compras, cumplimiento de pedidos, manufactura, control de calidad y medición del desempeño.

- **Recursos.** - Los recursos de una empresa comprenden una amplia variedad de activos que pueden unirse durante la implementación del marketing. Estos activos son tangibles o intangibles. Los tangibles incluyen recursos financieros, capacidad de manufactura, instalaciones y equipo. Aunque no tan evidentes, los intangibles, como la experticia de marketing, la lealtad de los clientes, el brandequity, el crédito comercial de la empresa y las relaciones externas/ alianzas estratégicas son igualmente importantes.

Sin importar el tipo de recursos, la cantidad disponible de éstos puede hacer o deshacer una estrategia de marketing. Sin embargo, una evaluación crítica y honesta de su disponibilidad durante la faz de planeación ayuda a asegurar que la estrategia y la implementación del marketing estén dentro del reino de las posibilidades. Al terminar el plan de marketing, el analista o planificador debe buscar la aprobación de los recursos necesarios de los altos directivos. Esto hace que los aspectos de comunicación del documento del plan de marketing real sean cruciales para el éxito de la estrategia. Los altos directivos asignan los escasos recursos con base en la capacidad del plan para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

- **Personas (recursos humanos).** - La calidad, diversidad y habilidad de los recursos humanos de una empresa también pueden hacer o deshacer la implementación de la estrategia de marketing. En consecuencia, se han vuelto muy importantes para la función de marketing, en especial en las áreas de selección y capacitación, políticas de evaluación, compensación y motivación, satisfacción y compromiso de los empleados. En la práctica, los departamentos de marketing de muchas empresas se han hecho cargo de la función de recursos humanos para asegurar que los empleados concuerden en forma correcta con las actividades de marketing requeridas. Diversas actividades de recursos humanos, como las que se enuncian a continuación, son vitales para la implementación del marketing.

- ✓ **Selección y capacitación de empleados.** - Uno de los aspectos más importantes de la implementación del marketing las tareas de marketing que desempeñarán. No es ningún secreto que algunas personas son mejores para realizar algunas tareas que en otras. Todos conocemos a individuos que son vendedores naturales. Algunos son mejores para trabajar con personas mientras que otros lo son para trabajar con herramientas o computadoras. La clave es combinar estas habilidades con las tareas de marketing.

Numerosas empresas enfrentan desafíos con la diversidad generacional dado que la mayoría de los gerentes de nivel medio y alto son babyboomers (personas nacidas entre 1946 y 1964), mientras que la generalidad de los puestos de trabajo de menor rango está ocupada por miembros de la generación X (nacidos entre 1965-1976) o de la generación Y (nacidos después de 1976).

En muchos casos, estos empleados más jóvenes tienen mejor capacitación, mayor sofisticación tecnológica y menos inclinaciones políticas que sus jefes *babyboomers*. Los gerentes deben reconocer estos temas y adaptar en consecuencia sus prácticas de selección y capacitación.

- ✓ **Evaluación y compensación a los empleados.** - Estos factores también son importantes para una implementación exitosa del marketing. Una decisión que se debe tomar en esta área es la elección entre los sistemas basados en los resultados y en el comportamiento. Un sistema basado en los resultados evalúa y compensa a los empleados con base en estándares mensurables y cuantitativos, como volumen de ventas o margen bruto.

Este tipo de sistema es relativamente fácil de utilizar, requiere menos supervisión y funciona bien cuando la demanda del mercado es más o menos constante, el ciclo de ventas es relativamente corto y todos los esfuerzos afectan directamente las ventas o las utilidades. Por el contrario, los sistemas

basados en el comportamiento evalúan y compensan a los empleados con base en estándares subjetivos y cualitativos, como esfuerzo, motivación, trabajo en equipo y amabilidad con los clientes. Este tipo de sistema se vincula directamente con la satisfacción del cliente y recompensa a los empleados por factores que pueden controlar; sin embargo, es costoso y difícil de administrar debido a su naturaleza subjetiva y a la cantidad de supervisión requerida. La elección entre los sistemas de resultados y de comportamiento depende de la empresa y sus productos, los mercados y las necesidades de los clientes. Lo importante es igualar el sistema de evaluación y compensación de los empleados con las actividades que éstos desempeñan para implementar la estrategia de marketing.

✓ **Motivación, satisfacción y compromiso de los empleados.** - Otros factores importantes en la implementación de la estrategia de marketing son el grado al que los empleados están motivados para implementar la estrategia, sus sentimientos generales de satisfacción laboral y el compromiso que sienten hacia la organización y sus metas.

Aunque factores como la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados son muy importantes para una implementación exitosa, son altamente dependientes de otros elementos de la implementación, en especial de los sistemas de capacitación, evaluación/ compensación y liderazgo. La estructura y los procesos de marketing también pueden tener un impacto en las conductas y actitudes de los empleados. La clave es reconocer la importancia de estos factores para una implementación de marketing exitosa y administrarlos en consecuencia.

✓ **Liderazgo.** - El liderazgo que tienen los gerentes de una empresa y las conductas de los empleados van de la mano en el proceso de implementación. El primero, con frecuencia llamado el *arte de administrar personas*, incluye la forma en que los gerentes se comunican con los empleados y los motivan a implementar la estrategia de marketing. Los líderes de negocios de hoy deben ser lo suficientemente valientes para tener una perspectiva a largo plazo del éxito corporativo que con frecuencia sacrifique las ganancias a corto plazo en bien del futuro.

Los líderes tienen la responsabilidad de establecer la cultura corporativa necesaria para el éxito de la implementación del marketing. Muchas investigaciones han mostrado que ésta es más exitosa cuando los líderes crean una cultura organizacional que se caracteriza por una comunicación abierta entre los empleados y los gerentes. En esta forma, los empleados son libres de discutir sus opiniones e ideas acerca de la estrategia de marketing y de las actividades de implementación. Este tipo de liderazgo

también crea un clima donde los gerentes y los empleados tienen una confianza completa entre unos y otros.



Figura 3-2 Elementos de la Implementación del Marketing

Fuente (Ferrell & Hartline, 2011)

2.2.3 Rentabilidad

Siguiendo a (Gitman, 2012) desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es la medida que permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.”

2.2.3.1 Medidas de Rentabilidad del Marketing

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) Las medidas de Rentabilidad de marketing son las siguientes:

2.2.3.1.1 *Contribución Neta del Marketing CNM*

La contribución neta de marketing (CNM), junto con otras medidas de marketing que derivan de ella, mide la rentabilidad del marketing. Sólo incluye componentes de rentabilidad que son controlados por el marketing.

$$\text{CNM} = \text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS} - \text{GASTOS DE MARKETING}$$

Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas, los gastos de promoción, los gastos de transporte, así como los salarios y gastos gerenciales de las actividades de marketing.

2.2.3.1.2 *Rendimiento de Marketing sobre las ventas ROS*

El rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing) indica el porcentaje de las ventas netas que puede atribuirse a la contribución neta de marketing. Para el producto, el ROS es:

$$\text{ROS DE MARKETING} = \frac{\text{CONTRIBUCIÓN NETA DE MKT}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

2.2.3.1.3 *Rendimiento de Marketing sobre la Inversión ROI de Marketing*

El rendimiento de marketing sobre la inversión (o ROI de marketing) mide la productividad del marketing de una inversión de marketing. De esta manera, el ROI de marketing es:

$$\text{ROI DE MARKETING} = \frac{\text{CONTRIBUCIÓN NETA DE MKT}}{\text{GASTOS DE MKT}}$$

Tabla 1- 2 Medidas de Rentabilidad del Marketing

MEDIDA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Contribución Neta de MKT CNM	$\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gasto de MKT}$	Mide la rentabilidad de Marketing
ROS de MKT	$\text{CNM} / \text{Ventas Netas}$	Indica el porcentaje de ventas netas que pueden atribuirse a la contribución neta de marketing.
ROI de MKT	$\text{CNM} / \text{Gastos de MKT}$	Mide la productividad del marketing de una inversión del marketing.

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Realizado por: Cristina Oñate

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Términos Empresariales

2.3.1.1 James Brown Pharma C.A.

James Brown Pharma C.A. es una industria, orgullosamente ecuatoriana, dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos y biológicos para la línea veterinaria y productos farmacéuticos para la línea humana.

La línea veterinaria, está orientada a atender las necesidades de los sectores: ganadero, equino, porcino, avícola entre otros, y, además, se ha incorporado la línea de mascotas con un amplio portafolio de productos para el cuidado de la salud y alimentación.

Nuestra línea humana cuenta con tecnología de punta para la fabricación de diferentes formas farmacéuticas especializándonos en la producción de cápsulas blandas de gelatina y jeringas pre-llenadas.

La obtención de certificados como ISO 9001:2008, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura o GMP por sus siglas en inglés), unificados bajo nuestro propio sistema de Calidad RCF (Responsabilidad Continua hasta el Final) avalan la eficiencia de los procesos productivos, garantizando productos de la más alta calidad para nuestros clientes.

2.3.2 *Términos de Marketing*

2.3.2.1 *Marketing*

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

2.3.2.2 *Marketing Estratégico*

El Marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia. (Manuera & Rodriguez, 2007)

2.3.2.3 *Concepto de Estrategia*

Es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Manuera & Rodriguez, 2007)

2.3.2.4 *Planeación Estratégica*

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una *estrategia* describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización.

La planeación táctica trata de mercados específicos o segmentos de mercado y el desarrollo de programas de marketing que satisfagan las necesidades de los clientes en esos mercados. (Ferrell & Hartline, 2011)

2.3.2.5 *La ventaja competitiva*

La ventaja competitiva de una empresa se da cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que la confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. (Manuera & Rodriguez, 2007)

2.3.2.6 *Rentabilidad*

La rentabilidad es la medida que permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (Gitman, 2012)

2.4 Matriz de Consistencia

Tabla 2-2 Estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea productos veterinarios.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA			FÓRMULA ESTADISTICA	INDICADORES
				TIPO INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO		
DECRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA LINEA PRODUCTOS DE MEDICINA VETERINARIA DE LA EMPRESA JAMES BROWN PHARMA.	GENERAL •Proponer estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea productos veterinarios.	Ho: Las estrategias de marketing no permiten incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.	DEPENDIENTE Incremento de la Rentabilidad	Tipo Descriptivo	Encuesta	Cuestionario	$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 P Q}$	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de Marketing • Históricos de Ventas • Medidas de rentabilidad para Marketing
	ESPECÍFICOS • Realizar un análisis interno y externo de la situación de la	Hi: Las estrategias de marketing permitirán incrementar la	INDEPENDIENTE Estrategias de Marketing	MUESTRA La muestra en un enfoque cuantitativo es un subgrupo de la población de interés que				

	<p>empresa James Brown Pharma C.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir la cuota de participación de mercado que tiene actualmente la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea de medicina veterinaria. • Elaborar el plan de estrategias de Marketing para incrementar en el 5% la rentabilidad de la línea de medicina veterinaria de la empresa James Brown Pharma C.A. 	<p>rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.</p>		<p>deberá ser representativo estadísticamente para que los resultados obtenidos puedan generalizarse a la población total</p>				
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Realizado por: Cristina Oñate

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

El tipo de investigación que se aplicará es una Estadística Descriptiva, a través de fuentes de información primarias y secundaria.

- Fuentes Primarias: Encuestas y Observación, de carácter cuantitativo
- Fuentes Secundarias: Base de clientes, proveedores e información necesaria interna de la empresa para la investigación.

3.2 Método de investigación

3.2.1 Método Inductivo

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y contrastación.

3.3 Enfoque de la Investigación

En el presente trabajo investigativo se utilizará un enfoque cuantitativo el que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y es frecuentemente utilizado en la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Investigación Exploratoria.

Se realizará una investigación exploratoria puesto que en la empresa James Brown Pharma no se ha realizado antes este tipo de investigación y porque tampoco se tienen datos de estudios realizados anteriormente sobre la propuesta de investigación que estoy presentando, es decir que se hará un indagación y exploración por primera vez en la empresa para obtener datos representativos que me ayuden a plantear estrategias de marketing útiles para el incremento de la rentabilidad.

Investigación Descriptiva.

Se aplicará una investigación descriptiva con el fin de identificar la situación actual de la empresa sin el uso de estrategias definidas, como también los posibles problemas que tiene la empresa James Brown Pharma y de esta manera plantear las posibles soluciones mediante estrategias definidas y claras.

Investigación Correlacional.

Este tipo de investigación está orientada a describir la relación que existe entre las dos variables de estudio de la presente propuesta de investigación, es decir explicará la dependencia que tendrá o no la creación de estrategias de marketing para el incremento de la rentabilidad en la empresa James Brown Pharma.

Instrumentos de Recolección de datos.

En la presente investigación se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento de la misma el cuestionario, la encuesta nos permitirá obtener datos de modo rápido y eficaz, además que la encuesta permite aplicaciones masivas mediante técnicas de muestreo adecuado, dicha encuesta se realizará a los clientes externos de la empresa de modo auto administrado que significa que la encuesta se la proporcionara directamente a los participantes, quienes la contestarán marcando ellos las respuestas y de manera individual.

Además, se realizará entrevista personal al gerente de la compañía con el fin de obtener datos de la situación actual de la empresa. Los datos conseguidos mediante este instrumento de recolección serán

sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico mediante el programa estadístico Excel.

3.4 Alcance de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se considerará algunas características de los clientes de la empresa James Brown Pharma, así como: edad, monto de compra y ubicación, los clientes mencionados formarán parte fundamental del estudio ya que a los mismos se les aplicará la respectiva encuesta para conseguir información que nos permita medir las variables en estudio.

El trabajo investigativo detalla y estudia la realidad actual en la que se encuentra la empresa y de la que nos valdremos para plantear las mejores y viables estrategias que permitan crecer la cuota de mercado de la empresa James Brown Pharma.

3.5 Población de Estudio

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”; o bien unidad de análisis. La Empresa James Brown Pharma según la base de datos a junio del 2017 cuenta con una cartera de 1600 clientes externos activos distribuidos a nivel nacional, la que vendría a ser la población de estudio.

3.5.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. (Hurtado 2000).

La unidad de análisis de la empresa la Empresa James Brown Pharma según la base de datos a junio del 2017 es la siguiente: 1600 clientes externos los cuales se los clasifica en: clientes grandes, clientes medianos y clientes pequeños, esta clasificación se fundamenta en el monto de compra por parte de los mismos, es así que tenemos la siguiente información:

- Clientes Grandes: Monto de compra más de \$20000. Total, clientes: 80.
- Clientes Medianos: Monto de compra de \$10000 a \$20000. Total, clientes: 145.
- Clientes Pequeños: Monto de compra de \$1 a \$10000. Total, clientes: 1375.

El total de la población es 1600 clientes externos activos.

3.5.2 Selección de la Muestra

La muestra en un enfoque cuantitativo es un subgrupo de la población de interés que deberá ser representativo estadísticamente para que los resultados obtenidos puedan generalizarse a la población total, en mi propuesta de investigación en particular tenemos una población de 1600 clientes externos de la empresa James Brown Pharma de los cuales se calculará el tamaño de la muestra con la que vamos a trabajar en la recolección de datos y de información mediante la encuesta.

3.5.3 Tamaño de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicará la fórmula estadística para población finita, con un margen de error del 5% y una confiabilidad del 95%. (ADOLPHE QUETELET 1796-1874).

Para obtener el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente ecuación:

- N: Tamaño de la población = 1600
- Z: Nivel de confianza = 1,96
- P: Probabilidad de éxito = 0,50
- Q Probabilidad de Fracaso = 0,50
- E: Precisión = 0,03

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Fuente: ADOLPHE QUETELET 1796-1874.

$$N = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(1600)}{0.05^2 (1600 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)}$$

$$N = \frac{291.84}{1.62}$$

N= 310

Se utiliza la fórmula P 95% de éxito y Q 5% de fracaso debido a que el nivel de confianza z es un constante de 1.96.

Así pues, el tamaño de la muestra es de 180 encuestas las mismas que las realizaremos a los clientes externos tanto clientes grandes, medianos y pequeños los que se encuentran distribuidos en la provincia de Tungurahua

3.6 Técnica de recolección de datos primarios y secundarios

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

3.6.1 Datos Primarios

Para la recolección de datos primarios en esta investigación se utilizará la encuesta que se aplicará directamente a los clientes externos, así también se realizará una entrevista personal al gerente de la empresa James Brown Pharma, los datos primarios obtenidos posteriormente serán analizados.

3.6.2 Datos Secundarios

Para la recolección de datos secundarios se utilizará lectura comprensiva de tesis de grado afines al tema, libros de marketing y rentabilidad, fichas bibliográficas, tesis de mejoramiento de imagen, así como también de investigaciones anteriores referentes a las estrategias, programas o herramientas de estrategias de marketing que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa en estudio.

3.7 Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

Primario

- Las encuestas se aplicarán a 180 clientes externos de la Empresa James Brown, las mismas que estarán conformadas por preguntas cerradas para mayor comprensión, y facilidad de respuesta de los encuestados, esto con el fin de recolectar datos e información importante y verídica.

Secundario

- Se lo realizará a través de lectura de tesis de grado relacionadas al tema de investigación, fichas bibliográficas, artículos científicos, los mismos que servirán para tener una sustentación bibliográfica sobre los temas tratados en el presente trabajo académico.

3.7.1 Instrumento para procesar datos recopilados

Recolectados los datos necesarios para la investigación se procederá a realizar la respectiva tabulación utilizando el programa estadístico Excel 2010, que constituye un instrumento útil para la obtención de resultados.

Tabla 3-3 Tabulación de la Información

ACTIVIDAD	RECURSO
Tabulación de la información: Encuestas realizadas a la muestra de clientes externos (180)	Investigador de campo. Encuesta. Computador. Programa Excel 2010.

Realizado por: Cristina Oñate. 2018

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analizarán las recopilaciones realizadas en las fuentes primarias y secundarias a una muestra de la población, un total 180 encuestas los cuales son clientes activos de la empresa James Brown Pharma C.A de la provincia de Tungurahua, así mismo la información receptada en las encuestas serán sometidas a un programa estadístico Excel con el fin de obtener resultados que nos permitan establecer estrategias que impulsen el incremento de la rentabilidad en la empresa James Brown Pharma C.A.

4.1 Análisis de Resultados

Con el análisis de resultados se obtiene información detallada de los clientes de la empresa, conocemos de esta manera sus necesidades primordiales además que se consideran sus puntos de vista al momento de realizar una compra de productos de la línea veterinaria James Brown Pharma.

4.2 Interpretación de los datos

Una vez tabulados los datos se procede inmediatamente a la interpretación de los resultados de cada una de las preguntas registradas en las 180 encuestas realizadas a los clientes activos de la empresa James Brown Pharma en la provincia de Tungurahua, la interpretación de los resultados nos dará la pauta para la elaboración de estrategias que nos permitan mejorar nuestro servicio y fortalecer las relaciones redituables con nuestros clientes de esta manera podremos satisfacerlos y a su vez generaremos rentabilidad para la empresa.

4.3 Comprobación de la Hipótesis

Para la comprobación de Hipótesis se utilizará el método estadístico Chi Cuadrado y un modelo de correlación lineal aplicado en la propuesta para conocer el nivel de correlación que tendrán las

estrategias de marketing con el incremento de rentabilidad de la empresa que son las variables de estudio del presente trabajo investigativo.

El método estadístico aplicado permite la toma de decisiones en la investigación permitiendo la aceptación o el rechazo de una de las hipótesis planteadas sea esta la nula o la alternativa, todo esto dependerá del valor de Chi cuadrado calculado.

Para la investigación se trabaja a un grado de libertad con una confiabilidad del 95% y un error del 0.05%, por lo tanto, el valor de Chi cuadrado establecido según la tabla de Pearson es de 3. 841.

4.4 Modelo de Encuesta

Aquí se muestran los resultados obtenidos en la investigación realizada a una base de datos de los clientes activos de la provincia de Tungurahua en donde se pretende recabar información necesaria para aportar al planteamiento de herramientas y estrategias de marketing que permitan a la empresa incluir una ventaja competitiva sobre sus competidores.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que se encuentran en las encuestas aplicadas.

CUESTIONARIO APLICADO

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa James Brown Pharma?

Tabla 4-4 Existencia de la Empresa JB

ITEMS	FRECUENCIA	%
Sitio web	40	13
Referencias Personales	60	19
Ferias Ganaderas	86	28
Charlas equipo técnico	30	10
Fuerza de ventas	94	30
TOTAL	310	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate

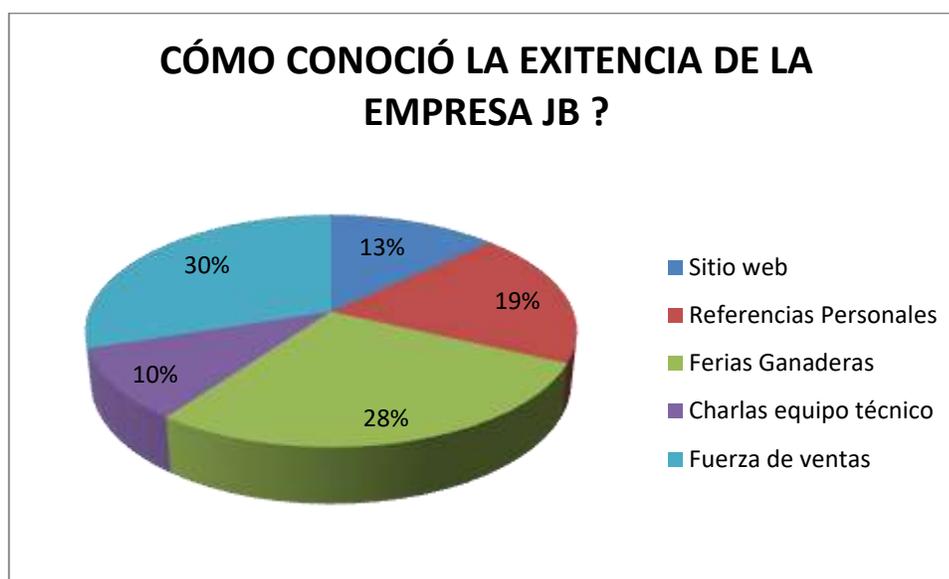


Gráfico4-4 Existencia de la Empresa JB

Elaborado por: Cristina Oñate

Interpretación

Los datos obtenidos evidencian sin lugar a duda que la empresa James Brown Pharma debe potenciar las charlas del equipo técnico no sólo a nivel de la provincia de Tungurahua sino a nivel nacional con el propósito de que la marca sea conocida por más personas.

2.- ¿Qué busca Ud. en un producto al momento de la compra?

Tabla 5-4 Toma de Decisión al momento de la compra

ITEMS	Frecuencia	%
Precio	121	39
Cantidad	71	23
Calidad	36	12
Marca	46	15
Promoción	36	11
TOTAL	310	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate

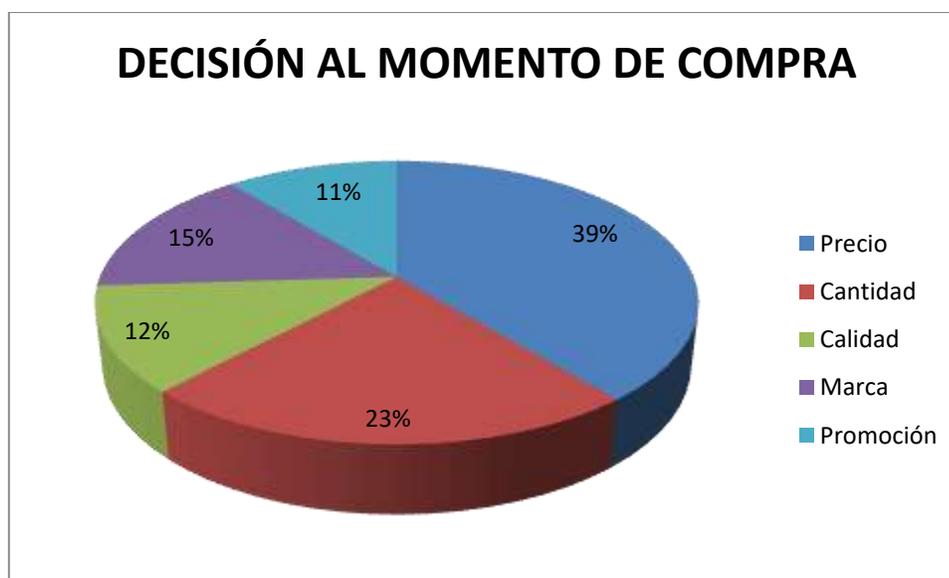


Figura 5-4 Decisión al Momento de la Compra

Elaborado por: Cristina Oñate. 2018

Interpretación

Definitivamente el cliente al momento de la compra siempre se ve atraído por el precio del producto, por esta razón la empresa James Brown Pharma debe establecer una política de fijación precios, descuentos por volumen y monto de compra que permita al cliente tener un ahorro de dinero frente a la compra de los productos de la competencia.

3. - ¿De las siguientes marcas nacionales cuál Ud. prefiere?

Tabla 6-4 Preferencia de Marca

ITEMS	FRECUENCIA	%
Life	101	33
CC Labs	62	20
Farviovet	49	16
James Brown Pharma	98	32
TOTAL	310	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate

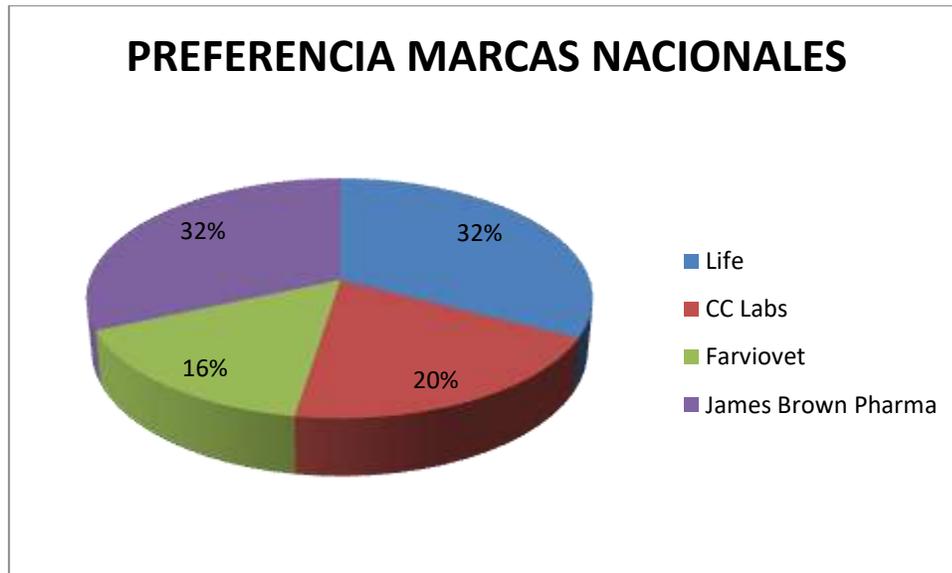


Figura 6-4 Preferencia de Marca

Elaborado por: Cristina Oñate

Interpretación

Como se puede apreciar James Brown Pharma y laboratorios LIFE lideran la preferencia de marcas ecuatorianas entre los clientes encuestados, lo que nos da la pauta para establecer estrategias que incrementen las ventas de nuestros productos con el objetivo de ser a marca más reconocida y preferida en el mercado, así también con el propósito de aumentar la participación de nuestros productos en las perchas de nuevos clientes.

4.- ¿Cómo considera Ud. la respuesta de nuestros vendedores a sus inquietudes y problemas?

Tabla 7-4 Respuesta de la fuerza de ventas / necesidades de clientes

ITEMS	FRECUENCIA	%
Ágil	159	51
Expedita	62	20
Lenta	52	17
Pésima	25	8
No hay respuesta	12	4
TOTAL	310	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate

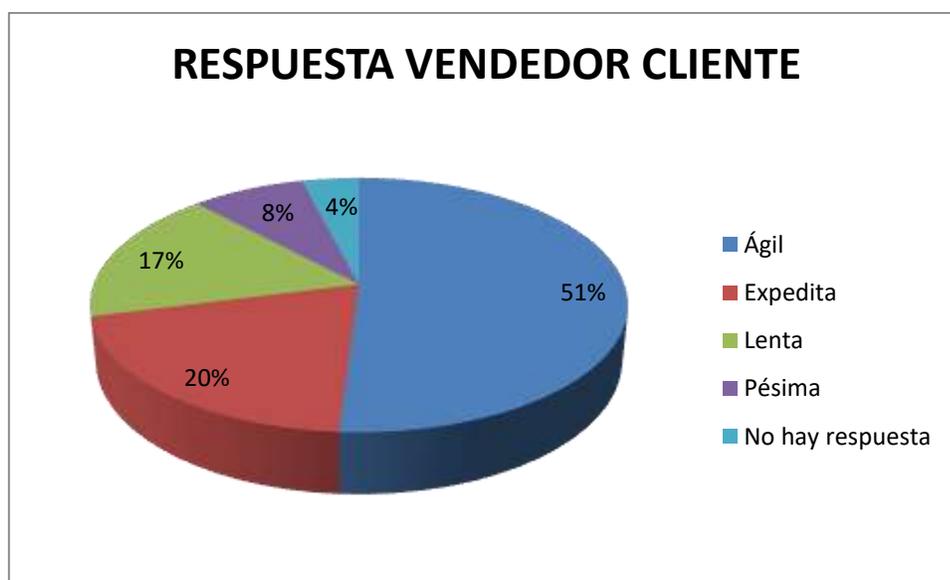


Figura 7-4 Respuesta de la fuerza de ventas / necesidades de clientes

Realizado por: Cristina Oñate

Interpretación

Nuestros clientes encuestados nos consideran ágiles al momento de resolver sus dudas o satisfacer sus necesidades aún así la empresa debe poner énfasis en mejorar la respuesta de nuestra fuerza de ventas apalancándonos en las herramientas tecnológicas que hoy en día nos permiten estar más cerca del cliente de lo que nos habíamos imaginado antes.

5.- ¿Considera Ud. que las actuales promociones en producto que ofrece James Brown Pharma satisface sus necesidades?

Tabla 8-4 Implementación de nuevas promociones

ITEMS	FRECUENCIA	%
SI	90	29
NO	220	71
TOTAL	310	100

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate



Figura 8-4 Implementación de nuevas promociones

Realizado por: Cristina Oñate

Interpretación

La satisfacción del cliente es el mayor resultado de una empresa ya que un cliente satisfecho tiene una probabilidad elevada de realizar una recompra, James Brown Pharma debe establecer estrategias promocionales de producto y de descuento que sean temporales en diferentes meses del año y en fechas especiales con el propósito incrementar las ventas que directamente inciden en el flujo de caja y en la rentabilidad de la empresa.

6.- Considera Ud. ¿Qué la implementación de estrategias de marketing es un factor determinante para el incremento de la rentabilidad en la línea veterinaria de la empresa James Brown Pharma?

Tabla 9-4 Estrategias MKT/ RENTABILIDAD

ITEMS	FRECUENCIA	%
SI	210	68
NO	100	32
TOTAL	310	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017
Elaborado por: Cristina Oñate



Figura 9-4 Implementación de estrategias de MKT/ Rentabilidad
Realizado por: Cristina Oñate

Interpretación

Sin duda nuestros clientes conocen el potencial y la seriedad de la empresa por lo que establecer estrategias bien definidas que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma es el objetivo de la presente propuesta, el marketing mix nos dará la pauta para desarrollar el enfoque estratégico necesario.

7. ¿Cómo califica Ud. la publicidad de la empresa James Brown Pharma?

Tabla 10-4 Publicidad de la empresa JB

ITEMS	FRECUENCIA	%
Excelente	45	15
Muy Bueno	130	42
Bueno	59	19
Regular	50	16
Mala	26	8
TOTAL	310	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017
Elaborado por: Cristina Oñate



Figura 10-4 Imagen y Publicidad de la empresa JB
Realizado por: Cristina Oñate

Interpretación

Según los resultados de la encuesta casi la mitad de los clientes perciben la publicidad de James Brown Pharma muy buena lo que nos permite saber que podemos apalancarnos de nuestra fortaleza en publicidad para incrementar las ventas siempre basándonos en un plan estructurado de ventas.

8.- ¿Recomendaría Ud. los productos de la línea medicina veterinaria de la empresa James Brown Pharma a otras personas?

Tabla 11-4 Recomendación de productos JBP.

ITEMS	FRECUENCIA	%
SI	218	70
NO	92	30
TOTAL	310	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra – Estudio de mercado 2017

Elaborado por: Cristina Oñate



Figura 11-4 Recomendación de marca productos JB

Realizado por: Cristina Oñate

Interpretación

La recomendación de productos de una persona a otra se la denomina boca a boca o referidos, una estrategia de marketing para aumentar la recomendación de nuestra línea de productos veterinarios sería crear una estrategia de incentivos para los clientes que nos recomienden con sus referidos, el incentivo se lo entregará al cliente después de un monto establecido de compra por parte del referido.

4.5 Cálculo para la Comprobación de Hipótesis

Para el cálculo de la comprobación de hipótesis se utilizará el método estadístico Chi cuadrado y el análisis de correlación lineal los que permitirán aceptar o rechazar la hipótesis nula o la hipótesis alternativa.

Formula de Chi²:

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

Nivel de Confianza= 95%

Error= 0.05%

Grados de Libertad= 1

Chi² = 3.84

Tabla 12-4 Observación de Frecuencias

PREGUNTAS	RESPUESTAS		Σ
	SI	NO	
¿Considera Ud. Que la implementación de estrategias de marketing son factores determinantes para el incremento de la rentabilidad en la línea veterinaria de la empresa James Brown Pharma?	210	100	310
¿Considera Ud. que las actuales promociones en producto que ofrece James Brown Pharma satisface sus necesidades?	90	220	310
TOTAL	300	320	620

Fuente: Investigación de mercado - Encuesta

Realizado por: Cristina Oñate

Cálculo de Chi²

FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	$\sum(f_o - f_e)^2 / f_e$
210	150	24.00
100	160	22.50
90	150	24.00
220	160	22.50

Chi² Calculado 93.00

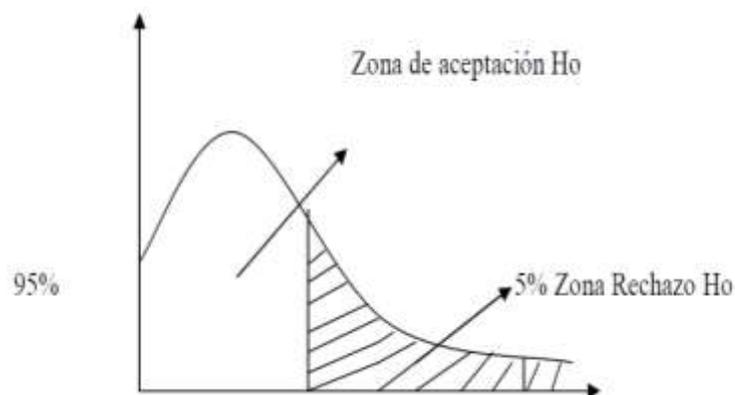
Realizado por: Cristina Oñate

Regla de decisión

Condición: Si $X^2_c \geq X^2_\alpha$ se rechaza la H_0 .

$$93.00 \geq 3.841 \implies \text{Cumple la Condición}$$

Si $X^2_c \geq X^2_\alpha$ se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alternativa



$$X^2_c 93.00 \geq X^2_\alpha 3.841$$

CONCLUSIÓN

Según el cálculo de Chi² obtenido en las encuestas tabuladas tenemos un valor de 93.00 que en comparación con el valor de 3.841 de Chi² crítico nos quiere decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Este resultado manifiesta que, las estrategias de marketing permitirán incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título

Estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea productos veterinarios.

5.2 Antecedentes de la Propuesta

James Brown Sweeney (1929, Columbus, Ohio) participa en el proyecto de colonización angloamericana, por lo que llega a residir en Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Colorados (luego cambia su nombre a Santo Domingo de los Tsáchilas), Ecuador, en el año 1947. Su objetivo es ser agricultor y ganadero en la zona tropical. Este hecho le permite detectar las deficiencias del mercado local en cuanto a la existencia de fármacos veterinarios, por lo que establece contacto con la Compañía Anchor de St. Joseph Missouri, EE.UU., para ser distribuidor de esta casa comercial, así es como en el año de 1971 nace la compañía James Brown Productos Veterinarios.

Impulsado por el espíritu de satisfacer al cliente, asume el reto de producir localmente con el riesgo de inversión en infraestructura y tecnología, con la asesoría de Anchor, firma reconocida internacionalmente. En el año 1977, la planta industrial inicia sus operaciones en la localidad de Puembo, elaborando distintas formas farmacéuticas como suspensiones, soluciones orales e inyectables, ungüentos, comprimidos y aerosoles.

Dos décadas más tarde (1990), se inician las exportaciones al mercado andino con la distribución en Bolivia. En el año 1993, Felipe Brown Hidalgo inicia su gestión de gerencia, quién realiza varias alianzas estratégicas como son James Brown Productos Veterinarios de Venezuela, para luego incorporar a la línea de canales de distribución República Dominicana, Perú, Panamá, Guatemala y Costa Rica.

En el año 2001 James Brown Productos Veterinarios cumple 30 años y se posiciona entre los líderes del mercado farmacéutico y biológico en el área de sanidad animal, además de consolidarse en el mercado andino.

Este posicionamiento se debe a la inversión en profesionales capacitados y en nueva tecnología: equipos modernos, mejora en la infraestructura como son: áreas estériles y de producción, dotadas con sistemas de aire filtrado (HEPA), entre otros.

A partir del año 2002 se inicia la prestación del servicio de maquila a prestigiosas empresas farmacéuticas gracias a nuestros proveedores calificados, capacidad de producción, tecnología moderna y personal capacitado con el que cuenta nuestra empresa, avalando la calidad de los procesos productivos.

En el año 2003 la compañía ingresa en el proceso de Mejoramiento de la Calidad y obtiene la Certificación de Calidad ISO 9001:2000. El alcance de nuestro sistema de gestión de calidad es producir, almacenar, comercializar y exportar productos farmacéuticos y biológicos.

En el año 2005, obtenemos la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, fortaleciendo las exigencias de calidad. Es así como los accionistas ven nuevos retos en el mercado farmacéutico y deciden incursionar en la línea humana por lo que la Compañía cambia su razón social a James Brown Pharma C.A.

En el año 2007, se inicia la comercialización de tres marcas para la División Humana incursionando en la línea pediátrica y ginecológica.

En el año 2009, James Brown Pharma es pionera en la fabricación de cápsulas blandas de gelatina lanzando al mercado nacional su producto Vit-Amino Plus.

En el año 2012, James Brown Pharma instala la máquina producción de Jeringas Prellenadas o Hypack. Se crea la división Mascotas que gestiona la línea de productos destinados a animales afectivos. También se crea una alianza estratégica con MARS Andino de Colombia para las marcas de Pedigree y Whiskas. Hoy es el importador para el canal especializado y no especializado, y distribuidor exclusivo para el canal especializado (Petshops, Clínicas Veterinarias y Agropuntos).

En estos últimos años se ha realizado una importante inversión en cuanto a ampliación y remodelación de las plantas de producción en Pifo y Puenbo y adquisición de nuevos equipos con el objetivo de mantener y garantizar productos de calidad para nuestros clientes.

2010 - 2012 Remodelación de la planta Veterinaria en Puenbo.

2011 - 2012 Remodelación de la planta Biológicos y Construcción de Bodega en planta Pifo.

De esta manera la empresa está consolidada para alcanzar en el futuro nuevas metas y retos en la industria farmacéutica.

James Brown Pharma es una industria orgullosamente ecuatoriana, dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos y biológicos para la línea veterinaria y productos farmacéuticos para la línea humana.

La línea veterinaria está orientada a atender las necesidades de los sectores ganadero, equino, porcino, avícola entre otros y además se ha incorporado la línea de mascotas con un amplio portafolio de productos para el cuidado de la salud y alimentación.

La línea humana cuenta con tecnología de punta para la fabricación de diferentes formas farmacéuticas, especializándonos en la producción de capsulas blandas de gelatina y jeringas pre-selladas.

En James Brown Pharma nos preocupamos por que todos los productos que elaboramos tengan la mejor calidad posible. Tenemos nuestro propio sistema de calidad RCF el cual significa Responsabilidad Continua hasta el Final, este es el principio que rige el comportamiento en nuestra organización, en cada acción, función, responsabilidad o trabajo que se realiza deberá tener un seguimiento necesario hasta que llegue a su cumplimiento final.

Así como el cumplir con las regulaciones vigentes en la industria, contamos con las certificaciones ISO 9001-2008 y BPM que significa buenas prácticas de manufactura. Recientemente la secretaria de Ambiente aprobó el Plan de Socialización para la obtención de la Licencia Ambiental de nuestra planta de productos en Pifo.

James Brown Pharma es una empresa que ha venido creciendo constantemente a través del tiempo más sin embargo, en los últimos años han sido de preocupación por la agresiva competencia en el mercado que ha mermado el porcentaje de participación de la cuota de los productos en las perchas de nuestros clientes lo que afecta directamente a las ventas y a la rentabilidad, el objetivo de esta propuesta es plantear estrategias que mejoren la rentabilidad en un 5% en los próximos años, tomando como referencia los históricos de ventas de 5 años atrás.

Misión

Contribuir a la salud humana y pecuaria del mercado local e internacional, ofreciendo productos de calidad, seguros y eficaces, cumpliendo los requerimientos de los clientes, colaboradores y accionistas, respetando el ambiente y los valores corporativos.

Visión

Empresa con modelo de negocios enfocado en la satisfacción de sus clientes, con políticas definidas y métodos dinámicos de desarrollo de productos, que trabaja estratégicamente con sus proveedores y ha logrado enfrentar proactivamente las regulaciones vigentes.

Políticas de Calidad

Nuestra Política de Calidad está basada en la satisfacción de los requisitos del cliente suministrando productos farmacéuticos de uso humano y de uso veterinario de óptima calidad cumpliendo con las normas y reglamentos legales vigentes. James Brown Pharma, está comprometida con la Mejora Continua a través de una efectiva revisión de los procesos, planificando el crecimiento, desarrollando nuevos productos, y fomentando un renovado ambiente de trabajo.

Portafolio de productos de medicina de la línea veterinaria de la empresa James Brown Pharma

La empresa James Brown Pharma cuenta con un amplio portafolio de productos de medicina de la línea veterinaria exactamente son 64 UEN (unidades estratégicas de negocio) registradas y aprobadas en AGROCALIDAD para su venta en el mercado nacional y extranjero, para su mejor manejo la empresa ha agrupado a los productos por función del principio activo: desparasitantes, reconstituyentes y vitaminas, antibióticos, antiinflamatorios, mascotas, biológicos, plaguicidas y probióticos.



Figura 12-5 Portafolio Productos James Brown Pharma

Realizado por: Cristina Oñate

5.3 Objetivos

5.3.1 *Objetivo General*

- Proponer estrategias de marketing para incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la línea de productos veterinarios.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la situación de la empresa James Brown Pharma C.A.
- Elaborar el plan de estrategias de Marketing para incrementar en el 5% la rentabilidad de la línea de medicina veterinaria de la empresa James Brown Pharma C.A.

5.4 Fundamentación Teórica

5.4.1 Herramientas de Análisis Estratégico

5.4.1.1 Matriz FODA

Según (Ferrell & Hartline, 2011) Los análisis FODA están diseñados para sintetizar una amplia gama de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de la empresa. Para abordar estos temas en forma apropiada, el gerente de marketing debe evaluar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a efecto de determinar su impacto total en las actividades de marketing de la firma. Para usar con éxito este análisis, el gerente de marketing debe estar consciente de los siguientes cuatro temas:

1. La evaluación de las fortalezas y debilidades debe ver más allá de los recursos de la empresa y las ofertas de producto para examinar los procesos que son clave para satisfacer las necesidades del cliente. Con frecuencia esto conlleva a ofrecer “soluciones” a los problemas de los clientes, más que a los productos específicos.
2. El logro de las metas y objetivos de la empresa depende de su habilidad para crear capacidades al empatar sus fortalezas con las oportunidades de mercado. Las capacidades se vuelven ventajas competitivas si proporcionan a los clientes un mejor valor que las ofertas de la competencia.
3. Las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o incluso en capacidades al invertir en forma estratégica en áreas clave (por ejemplo, soporte al cliente, investigación y desarrollo,

eficiencia de la cadena de suministro, capacitación de los empleados). De igual forma, las amenazas se pueden convertir en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.

4. Las debilidades que no se pueden transformar en fortalezas se vuelven limitaciones de la empresa. Las limitaciones que son evidentes y significativas para los clientes u otros grupos de interés se deben minimizar mediante elecciones estratégicas eficaces.

Fortalezas y debilidades

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar a pensar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que ésta posee no o por la naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas (por ejemplo, los socios de la cadena de suministro, proveedores, instituciones de crédito, agencias gubernamentales, etc.). Dado que un análisis FODA debe estar enfocado en los clientes para obtener el máximo beneficio, las fortalezas son significativas sólo cuando sirven para satisfacer una necesidad de los clientes. Cuando este es el caso, esa fortaleza se convierte en una capacidad.

El gerente puede entonces desarrollar estrategias de marketing para impulsar esas capacidades en forma de ventajas competitivas estratégicas. Al mismo tiempo, puede desarrollar estrategias para superar las debilidades de la empresa o encontrar formas de minimizar sus efectos negativos.

Oportunidades y amenazas

Al impulsar las fortalezas para crear las capacidades y ventajas competitivas, el gerente de marketing debe tener en cuenta las tendencias y situaciones del entorno externo. Enfocar las fortalezas internas al tiempo que se ignoran los temas externos puede llevar a una organización a que, aunque sea eficiente, no se adapte cuando los cambios externos mejoren o impidan la capacidad de la empresa para atender las necesidades de sus clientes.

Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa independientemente de las fortalezas internas, las debilidades o las opciones de marketing.

Por lo general ocurren dentro de los entornos competitivo, del cliente, económico, político/ legal, tecnológico o sociocultural. Después de identificarlas, el gerente puede desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar o afrontar las amenazas.

Después de evaluar la magnitud e importancia de cada elemento en la matriz FODA, el gerente debe enfocarse en identificar las ventajas competitivas al emparejar las fortalezas con las oportunidades. Las fortalezas clave con mayor probabilidad de convertirse en capacidades serán aquellas que tienen una compatibilidad con oportunidades importantes y considerables.

Recuerde que las capacidades que permiten a una empresa satisfacer mejor las necesidades del cliente que la competencia le dan una ventaja competitiva, estas ventajas pueden surgir de muchas fuentes internas o externas.

Cuando nos referimos a las ventajas competitivas, hablamos en términos de diferencias objetivas entre las empresas en competencia. Después de todo, estas ventajas se derivan de las fortalezas reales que la firma posee o de las debilidades reales de las empresas rivales.

5.4.1.1.1 Principales Beneficios del Análisis FODA

- **Simplicidad**

No requiere capacitación extensa o habilidades técnicas para utilizarlo de manera exitosa. El analista necesita sólo una comprensión profunda de la naturaleza de la empresa y la industria en la que compete.

- **Costos más bajos**

Debido a que la capacitación y las habilidades no son necesarias, su uso en realidad puede reducir los costos asociados con la planeación estratégica. Al tiempo que las empresas empiezan a reconocer los beneficios del análisis FODA, muchas optan por reducir o eliminar el tamaño de sus departamentos de planeación estratégica.

- **Flexibilidad**

Puede mejorar la calidad de la planeación estratégica de una organización incluso sin sistemas de información de marketing extensos. La presencia de un sistema de información exhaustivo puede hacer que los análisis de FODA reiterados se desarrollen de manera más eficiente y sin problemas.

- **Integración y síntesis**

Brinda al analista la capacidad para integrar y sintetizar información cuantitativa y cualitativa. Organiza la información que es ampliamente conocida, así como la que se adquirió o se descubrió recientemente. El análisis FODA también puede tratar con una amplia gama de fuentes de información. De hecho, ayuda a transformar una debilidad del proceso de planeación, que es la gran cantidad de información, y la convierte en una de sus principales fortalezas.

- **Colaboración**

Fomenta la colaboración y el intercambio de información abierta entre diferentes áreas funcionales. Al averiguar lo que hacen sus contrapartes, qué saben, qué piensan y cómo se sienten, el analista de Marketing puede resolver problemas, llenar vacíos en el análisis y eliminar desacuerdos potenciales antes de finalizar el plan de marketing.

Según (Fred, 2013) La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitarlas amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

5.4.1.2 *Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI*

Para (Fred, 2013) La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica.

Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica.

Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2. Por tanto, las calificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias.

5.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Según (Fred, 2013) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

- Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta funciona. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

- Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

5.4.1.4 *Matriz del perfil competitivo MPC*

Para (Fred, 2013) La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

5.5.1 Análisis Interno

5.5.1.1 Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que da inicio a la planeación estratégica y al desarrollo de ventajas competitivas a través del análisis de los factores internos: fortalezas y debilidades, así como también de los factores externos: oportunidades y amenazas que tiene la empresa y su línea de productos veterinarios.

Para determinar la matriz FODA, debemos primero enlistar los factores más importantes, significativos y de utilidad que nos permitan visualizar de mejor manera la situación actual tanto interna como externa del producto a investigar, obteniendo de esta manera estrategias claves que aporten al mejoramiento tanto en la relación con los clientes así como el aumento de ventas de las unidades estratégicas de negocio por los distintos canales de distribución para conseguir un incremento en la rentabilidad que es el objetivo claro a donde se direcciona la industria con sus productos.

Cabe mencionar que la matriz FODA es de gran utilidad ya que podemos mediante su análisis minimizar las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas, obviamente se lo podrá hacer única y exclusivamente a través de la creación de estrategias FO, FA, DA, DO. Los factores tanto internos como externos de la matriz FODA presentada en este trabajo investigativo fueron tomadas de las lluvias de ideas en las reuniones con el equipo gerencial de Marketing.

Tabla 4-5 Foda Empresarial

FORTALEZAS	
F-01	Posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano durante 45 años.
F-02	Fuerza de ventas calificada y preparada
F-03	Certificaciones RCF, ISO 9001:2008 y BPM
F-04	Propia y exclusiva planta de fabricación para productos de la línea veterinaria.
F-05	Servicio de maquila para cubrir los requerimientos de los clientes.
F-06	Respaldo técnico que avala la composición y efectividad de los productos.
F-07	Equipo técnico responsable en el desarrollo de los productos en campo.
DEBILIDADES	
D-01	Inadecuada planificación para la importación de materia prima.
D-02	Comunicación interna deficiente.
D-03	Capacitaciones no recurrentes a fuerza de ventas y equipo técnico.
D-04	Desaprovechamiento de las redes sociales para la promoción de productos.
D-05	Carece de investigaciones periódicas que revelen las necesidades y opiniones de los clientes.
D-06	Inexistente protocolo corporativo para atención al cliente.
D-07	Políticas de descuento y crédito no definidas para clientes de montos altos.
OPORTUNIDADES	
O-01	Apertura de mercados internacionales.
O-02	Clientes insatisfechos por la competencia .
O-03	Ferias ganaderas a nivel nacional.
O-04	Charlas a nivel de campo con pequeños, medianos y grandes ganaderos.
O-05	Convenios con asociaciones, universidades, empresa privada e instituciones públicas.
O-06	Redes sociales gratuitas para publicitar la marca y sus productos.
O-07	Negociaciones con centros de acopio de leche a nivel de sierra y oriente.
AMENAZAS	
A-01	Competencia agresiva .
A-02	Bajo precio de la leche por contrabando y sobreproducción.
A-03	Precios bajos de productos similares en la competencia y en las fronteras.
A-04	Bajo consumo de leche por parte del ciudadano ecuatoriano.
A-05	Bajo precio del petróleo.
A-06	Inestabilidad Económica.
A-07	Inestabilidad Política.
A-08	Desastres naturales.

Fuente: Análisis Interno y Externo empresa James Brown Pharma

Realizado por: Cristina Oñate

5.5.2 Foda Estratégico

Tabla 5-5 Matriz Foda Estratégico James Brown Pharma C.A

MATRIZ F.O.D.A ESTRATÉGICO JAMES BROWN PHARMA C.A				
	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	FACTORES INTERNOS	F-01	Posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano durante 45 años.	D-01
F-02		Fuerza de ventas calificada y preparada	D-02	Comunicación interna deficiente.
F-03		Certificaciones RCF, ISO 9001:2008 y BPM	D-03	Capacitaciones no recurrentes a fuerza de ventas y equipo técnico.
F-04		Propia y exclusiva planta de fabricación para productos de la línea veterinaria.	D-04	Desaprovechamiento de las redes sociales para la promoción de productos.
FACTORES EXTERNOS	F-05	Servicio de maquila para cubrir los requerimientos de los clientes.	D-05	Carece de investigaciones periódicas que revelen las necesidades y opiniones de los clientes.
	F-06	Respaldo técnico que avala la composición y efectividad de los productos.	D-06	Inexistente protocolo corporativo para atención al cliente.
	F-07	Equipo técnico responsable en el desarrollo de los productos en campo.	D-07	Políticas de descuento y crédito no definidas para clientes de montos altos.
	F-08	Diversidad de productos veterinarios necesarios en el campo pecuario.	D-08	No dispone de un software de CRM para fidelización de clientes actuales y captación de nuevos.

OPORTUNIDADES (O)			Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
O-01	Apertura de mercados internacionales.	Elaborar e implementar una campaña de publicidad agresiva mediante medios ATL y BTL para el fortalecimiento de la marca en los mercados internacional y nacional. (F-01,F-03 O-01, O-03, O5, 06)	Crear una política de promoción , descuento y cobro para clientes (D-07 , O-02)precio	
O-02	Clientes insatisfechos por la competencia.	Desarrollo de una política de venta cruzada entre productos complementarios y afines. (F-08, O-02, O-03)	Diseñar un protocolo de promoción de productos utilizando 2 canales de comunicación de redes sociales (D-04, O-06)	
O-03	Ferias ganaderas a nivel nacional.	Crear un Plan de bonificaciones que incentive a la fuerza de ventas a promover las UEN estrella y vacas lecheras (F-02, F-08, O-02, O-03) precio	Diseñar un protocolo de servicio corporativo dirigido a atención al cliente para fuerza de ventas y equipo técnico, como medio de diferenciación de la competencia (D-06, O-02, -03, -04)	
O-04	Charlas a nivel de campo con pequeños, mediano y grandes ganaderos.	Elaborar un proceso de imán de suscriptores para atraer nuevos clientes. (F-01, F-07, F-08, O-03, O-04, O-05, O-06)	Implementar un software de CRM que ayudara a la empresa a gestionar la relación y coordinar de mejor manera las ventas. (D-02, D-05, O-02, O,03, O-05)	
O-05	Convenios con asociaciones, universidades, empresa privada e instituciones públicas.			
O-06	Aprovechamiento de redes sociales para informar sobre las ventajas y beneficios del producto.			
O-07	Negociaciones con centros de acopio de leche a nivel de sierra y oriente.	Elaborar un plan para prospección de nuevos clientes. Cocteles corporativos (F-01, F08, O-02, O-03)		

AMENAZAS (A)			Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
	A-01	Competencia agresiva .		Elaborar un plan de capacitaciones y entrenamientos anuales para fuerza de ventas y equipo técnico (D-03, A-01)
	A-02	Bajo precio de la leche por contrabando y sobreproducción.		
	A-03	Precios bajos de productos similares en la competencia y en las fronteras.		Implementar un plan de incentivos para los clientes para obtener un aumento en ventas. (D-07, A-01, A-03)
	A-04	Bajo consumo de leche por parte del ciudadano ecuatoriano.	Informar a los clientes sobre las ventajas de tener certificaciones RCF, ISO y BPM frente a la competencia. (F-03, F-04, A-01, A -03)	Implementar un software de CRM que ayudara a la empresa a gestionar la relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas. (D-0, A- 01).
	A-05	Bajo precio del petróleo		
	A-06	Inestabilidad Económica.		
	A-07	Inestabilidad Política.		
	A-08	Desastres naturales.		

Realizado por: Cristina Oñate

5.5.2.1 Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz EFI es un instrumento importante de evaluación que valora mediante una puntuación ponderada las fortalezas y las debilidades de la empresa o de sus unidades estratégicas de negocio determinando de esta manera su situación interna actual.

De acuerdo a la matriz EFI de la siguiente tabla, el valor ponderado calculado es de 3.00, el mismo que es mayor que el valor promedio 2.5 lo que nos quiere decir que la empresa o sus UEN poseen una posición interna fuerte y sólida que permite sobrellevar de buena manera las debilidades presentes.

El valor total de la puntuación ponderada nos permitirá tomar rápidas decisiones con el fin de plantar estrategias de marketing válidas con el fin de transformar las mayores debilidades en fortalezas.

Tabla 6-5 Matriz Efi

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		PESO DE (0,1 -1)	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
F-01	Posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano durante 45 años.	0.07	4	0.28
F-02	Fuerza de ventas calificada y preparada	0.07	4	0.28
F-03	Certificaciones RCF, ISO 9001:2008 y BPM	0.09	4	0.36
F-04	Propia y exclusiva planta de fabricación para productos de la línea veterinaria.	0.08	4	0.32
F-05	Servicio de maquila para cubrir los requerimientos de los clientes.	0.07	4	0.28
F-06	Respaldo técnico que avala la composición y efectividad del producto.	0.07	3	0.21
F-07	Equipo técnico responsable en el desarrollo de los productos en campo.	0.08	3	0.24
F-08	Diversidad de productos veterinarios necesarios en el campo pecuario.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
D-01	Inadecuada planificación estricta en importación de materia prima.	0.07	2	0.14
D-02	Comunicación interna deficiente.	0.05	1	0.05
D-03	Capacitaciones no recurrentes a fuerza de ventas y equipo técnico.	0.06	2	0.12
D-04	Desaprovechamiento de las redes sociales para la promoción de productos.	0.05	2	0.10
D-05	Carece de investigaciones periódicas que revelen las necesidades y opiniones de los clientes.	0.06	2	0.12
D-06	Inexistente protocolo corporativo para atención al cliente.	0.05	2	0.10
D-07	Políticas de descuento y crédito no definidas para clientes de montos altos.	0.06	2	0.12
	TOTAL	1.00		3.00

Fuente: Análisis Interno James Brown Pharma
Realizado por: Cristina Oñate.

5.5.3 *Análisis Externo*

5.5.3.1 *Análisis de la matriz de Evaluación de los factores Externos EFE*

La matriz EFE es un instrumento de evaluación de la información del entorno externo, esta información puede ser: económica, social, política, competitiva, tecnológica es decir abarca todo lo que afecta al movimiento del mercado y por ende a las líneas del negocio de la empresa.

Tabla 7-5 Matriz Efe

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
		PESO DE (0,1 -1)	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O-01	Apertura de mercados internacionales.	0.09	3	0.27
O-02	Clientes insatisfechos por la competencia .	0.08	3	0.24
O-03	Ferias ganaderas a nivel nacional.	0.10	4	0.40
O-04	Charlas a nivel de campo con pequeños, mediano y grandes ganaderos.	0.07	3	0.21
O-05	Convenios con asociaciones, universidades, empresa privada e instituciones públicas.	0.08	3	0.24
O-06	Aprovechamiento de redes sociales para informar sobre las ventajas y beneficios del producto.	0.07	3	0.21
O-07	Negociaciones con centros de acopio de leche a nivel de sierra y oriente.	0.06	2	0.12
AMENAZAS				
A-01	Competencia agresiva .	0.08	4	0.32
A-02	Bajo precio de la leche por contrabando y sobreproducción.	0.06	3	0.18
A-03	Precios bajos de productos similares en la competencia y en las fronteras.	0.07	3	0.21
A-04	Bajo consumo de leche por parte del ciudadano ecuatoriano.	0.07	2	0.14
A-05	Bajo precio del petróleo.	0.07	3	0.21
A-06	Inestabilidad Económica.	0.04	3	0.12
A-07	Inestabilidad Política	0.03	3	0.09
A-08	Desastres naturales.	0.03	2	0.06
	TOTAL	1.00		3.02

Fuente: Análisis externo del mercado

Realizado por: Cristina Oñate

De acuerdo a la matriz EFE de la tabla anterior, el valor ponderado calculado es de 3.02, el mismo que es mayor que el valor promedio 2.5 lo que nos quiere decir que las estrategias actuales de la organización están aprovechando de buena manera las oportunidades presentes en el mercado, así como también aplacan o minimizan el impacto de los efectos que puede tener las amenazas sobre la empresa o sus productos.

5.5.3.2 *Entorno Económico*

El entorno económico de un país es el principal factor que influye en el crecimiento o decrecimiento del sector productivo nacional y en este sentido influyen muchas variables económicas, las más influyentes y determinantes en el sector ecuatoriano son el precio del petróleo y la apreciación del dólar, con un bajo ingreso de recursos monetarios por venta y precio del petróleo y por otro lado el elevado costo de producción de un litro de leche en el mercado ecuatoriano ha ocasionado que muchos productores agrícolas y ganaderos tomen la decisión de comprar los insumos necesarios para su actividad económica en países vecinos tales como Colombia y Perú o a su vez lo hacen en empresas en donde el descuento por compra es demasiado alto afectando directamente a empresas sólidas que venden productos de calidad y por ende no están en la capacidad de asumir un elevado descuento para sus productos.

Ecuador al ser un país netamente petrolero que basa su presupuesto general solamente en este sector estratégico de producción se ha visto en la necesidad de realizar un cambio de matriz productiva con el objetivo de impulsar la industria nacional para que el país pase de ser dependiente de un recurso natural no renovable como el petróleo a generar nuevas alternativas de mercado que permitan ser comercializados no solo a nivel nacional sino internacional.

La deuda externa recibida a lo largo del tiempo ha sido un tema trascendental para el desarrollo del Ecuador, pero de la misma manera ha generado aspectos negativos, como el alto porcentaje de intereses en un crédito bancario, por lo que acceder a un capital para expandir un negocio se vuelve demasiado costoso y en algunos casos hasta inalcanzable.

En este entorno económico complejo Ecuador tiene el desafío de alcanzar concesos políticos necesarios que permitan adecuar la economía al contexto internacional, tomando el sendero de crecimiento sostenible con mayor participación del sector privado que agilite la movilidad del capital y del trabajo, un sector privado más robusto y flexible podrá ayudar a diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad.

Sin duda alguna el entorno económico es un fuerza externa que no podemos controlar pero la podemos manejar con una buena administración de los recursos, James Brown Pharma es un ejemplo de esto puesto que a pesar de los inconvenientes económicos se ha realizado inversión en innovación y desarrollo para ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a precios accesibles en el mercado, así mismo las relaciones comerciales internacionales han incentivado a la empresa a ser una industria

no solo de abastecimiento nacional sino también extranjera impulsando así las exportaciones de los productos de la línea veterinaria James Brown aportando de esta manera a la balanza comercial del país.

5.5.3.3 Entorno Político y legal

El gobierno es el principal regulador de las leyes que rigen el mercado para su funcionamiento, estas leyes pueden llegar a ser oportunidades o amenazas claves para cualquier organización de todo tamaño, los cambios en las leyes de regulación del mercado, de patentes, de tasas de impuestos pueden afectar significativamente al sector empresarial. La creciente dependencia entre la economía, el mercado y el gobierno aumentan el impacto que las variables políticas y legales podrían tener sobre la planificación estratégica de ventajas competitivas en la empresa.

Otro punto importante a tomar en cuenta es la ideología política con la que cuenta el gobierno actual que ha mermado de alguna u otra manera el normal desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa privada nacional deteniendo así la creación de fuentes de trabajo, una inestabilidad política podría generar una elevación en el indicador riesgo país lo que le hace poco atractivo para las empresas extranjeras que deseen invertir su capital en nuestra nación.

James Brown Pharma se caracteriza por su seriedad en cumplir con la obligaciones legales y tributarias tanto para el estado como para el municipio en donde se encuentra ubicada la planta de producción, así también la empresa tiene al día los certificados de AGROCALIDAD que avalan la calidad y autenticidad de la composición de cada producto de un nuestro portafolio comercial.

5.5.3.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos a través de tiempo han sido innumerables y han ido evolucionando constantemente hasta tener hoy en día casi en todos los hogares ecuatorianos internet el que muy pronto formará parte de los servicios básicos de una familia, por esta razón Ecuador invierte el 1.88% del producto interno bruto PIB lo que representa alrededor de \$1900 millones en el mejoramiento de la tecnología y la innovación.

En un mundo ágil donde se desean soluciones al momento el internet es la herramienta que nos permite acercarnos al cliente más rápidamente y atender sus solicitudes para satisfacer su necesidad inmediata, las empresas más preparadas en el área tecnológica tienen una ventaja competitiva abrumadora sobre sus competidores menos competentes, lo que permite que la empresa sea sostenible a través del tiempo.

El campo tecnológico cada vez se está volviendo más importante y necesario para el desarrollo de la industria ya que va abriendo nuevas oportunidades de mercado no solo nacional sino internacional, así también nos conecta con nuevos clientes, y nos ayuda a ser más eficientes reduciendo tiempos de producción, los avances tecnológicos casi siempre generan ventaja competitiva es por esto que la empresas o industrias se ven en la obligación de aprovechar las bondades tecnológicas existentes creando estrategias que vayan de la mano con la fuerza tecnológica.

Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones, estar a la vanguardia tecnológica será una de las opines que nos diferencie de la competencia.

Una de las ventajas competitivas de James Brown Pharma es su propia planta de producción que cuenta con maquinaria tecnificada para la obtención de medicina veterinaria de excelente calidad por esta razón James Brown Pharma cuenta con certificaciones como RCF, BPM e ISO que avalan la utilización y buen manejo de dicha tecnología.

El aprovechamiento de la tecnología en las distintas redes sociales es una estrategia que se desea establecer en la empresa para atraer, conectar y contactar con sus potenciales nuevos clientes, la utilización de estos canales de comunicación está revolucionando la manera de interactuar con las personas ya que con el internet estamos a un segundo de resolver el problema a nuestro público objetivo.

5.5.3.5 Entorno Competitivo

La identificación de los competidores directos de una empresa es de vital importancia para la formulación exitosa de estrategias para la misma, recopilar información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y objetivos de los rivales nos dará una idea de cómo estamos posicionados frente a ellos, identificar y recopilar la información no siempre es fácil puesto que las grandes empresas tienen reservada información sobre ventas y ganancias, muchas de ellas tienen contratos de confidencialidad para que la información no se filtre y no pueda ser de fácil acceso para la competencia.

El entorno competitivo es el más agresivo y suele ser hasta intenso puesto que están en escena todas las marcas que desean ganar un puesto en el mercado y en la mente del consumidor.

James Brown Pharma tiene identificados a sus principales rivales nacionales los mismos que tienen características parecidas por lo que se los llama su competencia directa. Entre ellos tenemos:

- Laboratorios industriales farmacéuticos ecuatorianos LIFE



Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (LIFE), tras siete décadas de evolución permanente, se ha orientado a ofrecer productos y servicios en el área de la salud que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Una de las características fundamentales que ha distinguido a LIFE a lo largo de sus 70 años, es su especial preocupación por cuidar la calidad de sus productos, a través del cumplimiento de las normas de buena manufactura internacionales para la industria farmacéutica. Otro aspecto relevante de LIFE es su capacidad de ofrecer una amplia variedad de presentaciones farmacéuticas, en base a la constante tecnificación de sus instalaciones industriales.

- FarbioPharma



En el año 2000 nace la compañía farmacéutica Farbiovet, línea veterinaria.

Fueron tiempos muy difíciles para Ecuador, una fuerte devaluación de la economía, inestabilidad política, de esa debacle para unos, nació la oportunidad para otros, es cuando FARBIOVET empieza su actividad.

2004: Comenzamos exportaciones al mercado Centro Americano, y Andino.

Decidimos rebasar fronteras cargados de ese equipaje mental de conquista.

En la actualidad estamos en 9 países de América: Panamá, Costa Rica, República Dominicana, México, Guatemala, Bolivia, Perú, Honduras y Nicaragua.

En el año 2005 iniciamos la Construcción de una Planta Propia en el Valle de los Chillos.

2010: Incursionamos en la línea biológica o Producción de Vacunas.

Se empezó a fabricar vacunas para uso veterinario, con los más altos estándares de calidad. Vacunas de virus vivo y bacterias empleando el proceso de liofilización.

2011: Obtención del Certificado ISO-9001

En agosto del 2011 fuimos honrados con esta certificación que está avalada por la UKAS del Reino Unido. El reto ha continuado desde ese año para mantener esta certificación e ir caminando hacia la mejora continua.

2012: Incursión en Productos de Uso Agrícola: Especialmente productos que estimulan la resistencia de las plantas enfocados en cuidar el medio ambiente.

2014 Obtención de Buenas Prácticas de Manufactura

La Obtención de la certificación en BPM, ha sido muy importante ya que esto ha permitido abrir nuevos mercados más exigentes en donde lo principal para poder exportar es que el laboratorio fabricante tenga buenas prácticas de manufactura.

2015: Incursión en Línea Cosmética de Uso Humano.

Se decidió explorar este campo con productos para el cuidado de la piel y belleza. Se crean marcas propias en este campo como: SYRENYA, ETERYA, XPRESILL, VALKYR, KYR Arome, entre otros.

2016 Inauguración de la planta farmacéutica humana y transición del nombre de la empresa.

Otro paso importante fue la construcción de la planta para hacer medicamentos de uso humano, y dentro de estos en formas farmacéuticas de cápsula blanda, cremas, jaleas, tabletas, cápsulas duras.

Al ampliar nuestros horizontes en el área humana, pecuaria y agrícola, surgió la necesidad de modificar el nombre de la empresa a FARBIOPHARMA.

- CCLabsProductosFarmacéuticos



CCLabs es una empresa farmacéutica especializada en el desarrollo, producción y comercialización de productos humanos, veterinarios y agrícolas. CCLabs inicio la formulación y elaboración de medicinas veterinarias el 12 de diciembre de 1983. Con un portafolio de 5 productos. CCLabs constantemente se actualiza sobre las necesidades del pequeño productor, grandes y medianos ganaderos, avicultores, porcicultores, acuicultores, criadores de caballos y agricultores. En respuesta a ello, pone a disposición de sus clientes, un selecto equipo humano siempre dispuesto a proporcionar asesoramiento técnico necesario para mejorar el nivel de productividad de las áreas mencionadas mediante el uso de los productos elaborados por la empresa. La línea de medicinas veterinarias está constituida por los siguientes grupos terapéuticos: Anabólico no hormonal, anestésicos, antibióticos, antidiarreicos, analgésicos, antiparasitarios, desinfectantes, hormonas, raticidas, vitaminas y minerales, entre otros.

En el año 2009, CCLabs comenzó el proceso de certificación de las normas ISO 9001. La empresa tiene un compromiso inconmensurable con la calidad total de sus productos y por consiguiente la satisfacción del cliente. Es por esto que, cada proceso de la compañía cuenta con indicadores de gestión y de desempeño. La dirección estratégica de la compañía está basada en el meticuloso análisis de estos indicadores y el cumplimiento de todos los objetivos de calidad.

En la actualidad CCLabs elabora 96 productos. La planta de producción está ubicada en la ciudad de Ambato mientras que las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Quito.

5.5.3.6 Análisis Matriz de perfil competitivo

Esta matriz nos permite identificar los principales competidores de la empresa James Brown Pharma, aquí se analizan los principales factores de éxito de las empresas rivales, se asignará una ponderación de acuerdo a la importancia de cada factor, siendo el valor 0.00 sin importancia y el valor 1.00 muy importante, la suma total de la ponderación de los factores críticos a evaluar de cada competidor es igual a 1. A cada uno de los factores de éxito de las empresas rivales se les asignara una calificación donde 1 será un debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante,

seguidamente se multiplicará el valor de calificación del factor de éxito con los respectivos valores de ponderación, por último se sumarán los resultados, en donde se indicará el o los competidores más fuertes y amenazadores del mercado así como también a los rivales débiles.

Tabla 8-5 Matriz de Perfil Competitivo

COMPETIDORES DIRECTOS	PESO								
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Portafolio de productos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Servicio al cliente	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Precios competitivos	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Línea de crédito	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Charlas técnicas	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Descuentos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Distribución de Ventas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Marca	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Participación de mercado	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Exportaciones	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Capacidad de producción	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Tecnología	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Ferias Ganaderas	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12
Experiencia	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
TOTAL	1.00	45	3.18	42	2.82	39	2.72	46	3.12

FUENTE: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Fred, 2013)

Realizado por: Cristina Oñate, 2017

Tabla 9-5 Resumen Matriz Perfil Competitivo

EMPRESAS	PONDERACIÓN	COMENTARIO
LIFE	3.18	MUY FUERTE
FARBIOPHARMA	2.82	FUERTE
CC LABS	2.72	FUERTE
JAMES BROWN PHARMA	3.12	MUY FUERTE

Realizado por: Cristina Oñate, 2017

El análisis de la matriz del perfil competitivo dio como resultado que el principal competidor en el mercado de venta de medicinas veterinaria es Laboratorios Industriales farmacéuticos LIFE teniendo como factores de éxito por encima de la empresa James Brown Pharma la experiencia y la participación de mercado, James Brown Pharma se consolida como un empresa muy fuerte en el mercado sin embargo su principal seguidor es Farbiopharma quien crece a pasos agigantados siguiendo el camino trazado por JB Pharma, Farbiopharma se caracteriza por que sus principales fortalezas por encima de James Brown Pharma son los descuento y los precios competitivos, CC Labbs también es un seguidor y de igual manera los precios competitivos y los descuentos son su carta de presentación y que le hace atractivo a los clientes.

5.6 Desarrollo de Estrategias

El desarrollo de estrategias de marketing para el incremento de la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma se basa tanto en los resultados y la interpretación de cada pregunta de la encuesta así como también en el FODA estratégico ambas herramientas son el punto de partida para elaborar un plan enfocado en el mix de marketing, con el fin de crear una ventaja competitiva que nos permita sobre todo diferenciarnos de la competencia, el enfoque estratégico será de vital importancia para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes así como también tomar en cuentas sus opiniones que serán de utilidad para mejorar el desempeño de la empresa en todas sus áreas .

5.6.1 Estrategia de Precio

Tanto por los resultados de la pregunta #2 de la encuesta como por el análisis del FODA estratégico es necesario elaborar una estrategia de fijación de precios ya que el cliente al momento de la compra siempre se ve atraído por el precio del producto, los descuentos por volumen y monto de compra son puntos claves que permite al cliente tener un ahorro de dinero frente a la compra de los productos de la competencia. La estrategia de precios nos permite equipararnos con la competencia agresiva la cual basa sus fortalezas en precios competitivos y descuentos desmedidos con el objetivo de ganar

participación en el mercado, la generación de descuentos es directamente proporcional con el aumento de ventas y este a su vez con la rentabilidad.

Estrategia: Crear una política de descuentos especiales a clientes con un monto mínimo de compra de \$1000 dólares, aplicada en los meses más bajos en ventas, en los primeros cinco días de los meses respectivos.

ACTIVIDADES

- Establecer descuentos del 5% adicional a todos los descuentos establecidos en compra al contado y el 3% adicional a todos los descuentos establecidos en compra a crédito.
- Crear un gatillo mental de escasez con el objetivo de que el cliente sienta la necesidad de comprar el producto debido al límite de tiempo que estará disponible la promoción de descuentos especiales.
- La información sobre los descuentos especiales se enviará a la base de datos de nuestra cartera de clientes a través el departamento de marketing y fuerza de venta, se enviarán mensajes por redes sociales y llamadas directas.
- Enviar la propuesta al departamento financiero para la aprobación de los descuentos especiales.
- Realizar un informe de resultados obtenidos con la estrategia de precio planteada.

Responsable: Departamentos marketing, finanzas y fuerza de ventas.

Presupuesto: \$ 0.00



JAMES BROWN
P H A R M A

TENEMOS UN DESCUENTO ESPECIAL PARA TI
DISPONIBLE SOLO POR LOS PRIMEROS 5 DIAS DE
ESTE MES, TE PARECE SI APROVECHAMOS?

LLAMA A TU ASESOR COMERCIAL PARA MAYOR
INFORMACION

Tabla 10-5 Desarrollo Estrategia de Precio

	
ESTRATEGIA DE PRECIO JAMES BROWN PHARMA C. A	
ESTRATEGIA	Crear una política de descuentos especiales
OBJETIVO	Aumentar las ventas y rotación de productos en meses de bajo movimiento.
ACTIVIDADES	Crear un gatillo mental de escasez con el objetivo de que el cliente sienta la necesidad de comprar el producto debido al límite de tiempo que estará disponible la promoción de descuentos especiales.
	La información sobre los descuentos especiales se enviara a la base de datos de nuestra cartera de clientes atreves el departamento de marketing y fuerza de venta, se enviaran mensajes por redes sociales y llamadas directas.
	Realizar un informe de los resultados obtenidos con le estrategia de precio planteada.
ALCANCE	Clientes a nivel nacional.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Julio, Agosto, Diciembre
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas. Tecnológicos: Equipo móvil, Equipo de cómputo.
COSTO	0,00 USD /
COSTO FINAL	0,00 USD / anual.
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Aumento de rotación de productos Aumento de ventas en meses de bajo movimiento. Incremento nuevos clientes.
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Financiero, Departamento Marketing, Fuerza de ventas.

Realizado por: Cristina Oñate A.

5.6.2 *Estrategia de Promoción*

El análisis del FODA estratégico nos da la pauta para elaborar una estrategia de promoción utilizando la comunicación como una herramienta poderosa de atracción de nuevos clientes así también para darnos a conocer a más personas que necesiten de nuestros productos, y de esta manera ganar espacio en la mente de consumidor, el aprovechamiento de las redes sociales son el puente de unión con nuestros clientes.

Estrategia 1: Marketing Inbound, proponer un protocolo de promoción de productos e información de valor utilizando canales de comunicación digital, página web, Facebook y WhatsApp.

ACTIVIDADES

- La gerencia de marketing tendrá un celular único, además de una computadora portátil, equipos de trabajo exclusivos para interactuar con los clientes.
- Cada vendedor o asesor comercial entregara la base de datos de todos sus clientes a la gerencia de marketing con el fin de tener una base de datos consolidada a su vez el vendedor entregara el número de gerencia a todos sus clientes para que nos agreguen como contactos.
- Todos los días lunes a las 10:00 la gerencia de Marketing enviará a toda la base de datos de clientes mediante una lista de difusión por WhatsApp información de valor para los clientes.
- Todos los días miércoles a las 10:00 el vendedor de cada zona enviará información de nuestros productos, promociones y descuentos vigentes a nuestros clientes.
- Se utilizará la aplicación Canva para crear los diseños de flyer's digitales informativos gratuitos para enviarlos a nuestros clientes.
- En Facebook también se compartirá información de valor todos los días, ejemplo: tips para crianza de terneras, todo lo que tu mascota necesita para ser feliz, temas que atraigan la atención de nuestros clientes o futuros clientes.
- El objetivo es llegar a la mente del consumidor y que cada lunes y miércoles el cliente asocie el sonido de un nuevo WhatsApp con James Brown Pharma, lo que nos permitirá ser la primera opción de compra para nuestros clientes.
- Realizar un informe mensual para conocer el impacto en ventas que ha tenido a utilización de canales de comunicación como las redes sociales Facebook y WhatsApp.

Responsable: Gerencia de Marketing, Fuerza de ventas.

Presupuesto: \$1000 Adquisición de un teléfono celular para gerencia de Marketing

\$1200 Adquisición de un computador portátil.

\$ 2880 Plan Celular anual para fuerza de ventas y gerencia de marketing. (Plan mensual \$30)

\$ 360 Plan Internet equipo portátil. (Plan mensual \$30)

Total, Presupuestado: \$ 5440

COMPARTIR INFORMACIÓN DE VALOR MEDIANTE FACEBOOK Y WHATSAPP



SU MARCA DE CONFIANZA
Agradece su preferencia por nuestros
productos



Tabla 11-5 Desarrollo Estrategia Promoción 1

 <p>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN 1</p> <p>JAMES BROWN PHARMA C. A</p>	
ESTRATEGIA	Proponer un protocolo de promoción de productos e información de valor utilizando canales de comunicación digital, pagina web, Facebook y WhatsApp. Marketing Inbound.
OBJETIVO	Incrementar el tráfico de leads en redes sociales, Facebook, pagina web, WhatsApp de la empresa, para obtener información de potenciales clientes.
ACTIVIDADES	La gerencia de marketing tendrá un celular único, además de una computadora portátil, equipos de trabajo exclusivos para interactuar con los clientes.
	Cada vendedor o asesor comercial entregara la base de datos de todos sus clientes a la gerencia de marketing con el fin de tener una base de datos consolidada a su vez el vendedor entregara el número de gerencia a todos sus clientes para que nos agreguen como contactos.
	En Facebook se compartirá información de valor todos los días, ejemplo: tips para crianza de terneras, todo lo que tu mascota necesita para ser feliz, temas que atraigan la atención de nuestros clientes o futuros clientes.
	Todos los días miércoles a las 10:00 el vendedor de cada zona enviara información de nuestros productos, promociones y descuentos vigentes a nuestros clientes, vía lista de difusión de WhatsApp.
	Todos los días lunes a las 10:00 la gerencia de Marketing enviara a toda la base de datos de clientes mediante una lista de difusión por WhatsApp información de valor para los clientes.
ALCANCE	Clientes permanentes y potenciales clientes a nivel nacional.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Todo el año.
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas. Tecnológicos: Equipo móvil, Equipo de cómputo.
COSTO	453 USD / mensual.
COSTO FINAL	5440 USD / anual.
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Aumentode potenciales clientes. Incrementoenventas. Nuevos contactos para nuestra base de datos.
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Departamento Marketing, Fuerza de ventas.

Realizado por: Cristina Oñate A.

Estrategia 2.- Evento Empresarial - Coctel Corporativo

Elaborar un plan para prospección de nuevos clientes. Cocteles corporativos.

ACTIVIDADES

- Invitación a clientes potenciales, se realizarán llamadas a los contactos obtenidos por medio del imán de prospectos en las ferias ganaderas.
- Identificar el lugar donde se encuentren los potenciales clientes (mínimo 15 prospectos).
- James Brown realizará el coctel en la ciudad donde se encuentren los 15 prospectos o nuevos clientes.
- Elaboración de material publicitario y muestras gratis para promoción de nuestros productos a potenciales clientes.
- Alquiler de local para el evento empresarial - coctel corporativo. Tres veces al año.
- Realizar un informe de resultados.

RESPONSABLE: Marketing, Ventas

PRESUPUESTO: Alquiler local \$2000

TOTAL, PRESUPUESTADO: \$ 6000

Tabla 12-5 Tabla Desarrollo Estrategia de Promoción 2

 ESTRATEGIA DE PROMOCION 2 JAMES BROWN PHARMA C. A	
ESTRATEGIA	Elaborar un plan para prospección de nuevos clientes. Cocteles corporativos.
OBJETIVO	Prospectar potenciales clientes.
ACTIVIDADES	Invitación a clientes potenciales, se realizarán llamadas a los contactos obtenidos por medio del imán de prospectos en las ferias ganaderas.
	Identificar el lugar donde se encuentren los potenciales clientes (mínimo 15 prospectos).
	James Brown realizará el coctel en la ciudad donde se encuentren los 15 prospectos o nuevos clientes.
	Elaboración de material publicitario POP y muestras gratis para promoción de nuestros productos a potenciales clientes.
	Alquiler de local para el evento empresarial - coctel corporativo. Tres veces al año.
	Realizar un informe de resultados.
ALCANCE	Potenciales clientes que visitaron stand en ferias ganaderas.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Marzo, Agosto, Octubre .
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas, equipo técnico. Tecnológicos: Equipo móvil, Equipo de cómputo.
COSTO	2000 USD / mensual
COSTO FINAL	6000 USD / 3 veces al año.
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Incremento nuevos clientes. Incremento en ventas. Nuevos contactos para nuestra base de datos.
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Departamento Marketing, Fuerza de ventas, equipo técnico.

Realizado por: Cristina Oñate A.

5.6.3 Estrategia de Producto

James Brown Pharma cuenta con 64 unidades estratégicas de negocio lo que le permite tener diversidad de productos para satisfacer la mayoría de las necesidades de los clientes, muchos de los productos son complementarios afines o a su vez están en lento movimiento esto nos da la oportunidad de crear estrategias que apoyen la rotación de la mayoría de los productos, al rotar más rápidamente se genera una mejor rentabilidad por entrada de liquidez a la empresa más pronto.

Estrategia: Plantear una estrategia de venta cruzada para productos afines, complementarios o de lenta rotación.

ACTIVIDADES

- Identificar en conjunto con el equipo técnico y fuerza de ventas los productos afines, complementarios o de lenta rotación para aplicar la estrategia venta cruzada, se usará como herramienta de ayuda una matriz BCG.
- Elaborar una matriz de compatibilidad en base a productos identificados que pueden estar dentro de la estrategia de venta cruzada.
- Capacitación en técnicas de venta cruzada a toda nuestra cartera de clientes de manera trimestral.
- Elaborar un informe de resultados.

Responsable: Marketing / Equipo técnico / fuerza de ventas.

Presupuesto: \$ 0.0



Tabla 13-5 Desarrollo Estrategia Producto

 <p>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</p> <p>JAMES BROWN PHARMA C. A</p>	
ESTRATEGIA	Plantear una estrategia de venta cruzada para productos afines, complementarios o de lenta rotación..
OBJETIVO	Incrementar ventas por rotación de productos complementarios o perros.
ACTIVIDADES	Identificar en conjunto con el equipo técnico y fuerza de ventas los productos afines, complementarios o de lenta rotación para aplicar la estrategia venta cruzada, se usara como herramienta de ayuda una matriz BCG.
	Elaborar una matriz de compatibilidad en base a productos identificados que pueden estar dentro de la estrategia de venta cruzada.
	Capacitación en técnicas de venta cruzada a toda nuestra cartera de clientes de manera trimestral.
	Realizar un informe de resultados .
ALCANCE	Toda nuestra cartera de clientes.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Todo el año .
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas, equipo técnico. Tecnológicos: Equipo móvil, Equipo de cómputo.
COSTO	0,00 USD / mensual
COSTO FINAL	0,00 USD /
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Aumento en la rotación de productos complementarios y perros.
	Incremento en ventas.
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Departamento Marketing, Fuerza de ventas, equipo técnico

Realizado por: Cristina Oñate A.

5.6.4 Estrategia de Plaza

Como lo evidencia los resultados de la encuesta en la pregunta #1 un importante número de personas conocen a James Brown por su presencia en las principales ferias ganaderas a nivel nacional lo que nos aporta información importante de la gran cantidad de personas que concurren a ese tipo de eventos para conocer o adquirir productos relacionados con su giro de negocio, cabe recalcar que una de las fortalezas que tiene la empresa es justamente su presencia en las ferias ganaderas por lo que el FODA Estratégico nos proporciona una estrategia que nos permite atraer nuevos clientes mediante el imán de suscriptores o clientes ideales.

Estrategia 1.-Elaborar un proceso de imán de suscriptores o llamados también clientes ideales para la atracción de nuevos clientes en las ferias ganaderas donde hace presencia James Brown Pharma.

ACTIVIDADES

- Elaborar un formulario de información que nos permita obtener los datos más importantes de un nuevo cliente como son su número de teléfono, su correo electrónico, fecha de cumpleaños.
- Estos formularios serán llenados por los responsables del stand en este caso equipo técnico y fuerza de ventas en la feria ganadera que estén presentes.
- Una vez obtenidos los datos se procederá a entregar un detalle en agradecimiento, dicho detalle será un llavero alusivo a la feria ganadera con la marca JB Pharma.
- Todas las personas que llenen el formulario obligatoriamente deben registrar en su celular el número de gerencia de marketing para recibir su obsequio.
- La información obtenida será ingresada a la base de datos por el responsable de marketing para seguidamente continuar con la estrategia de promoción antes mencionada.

Presupuesto:

- Formularios y bolígrafos \$ 100 dólares anuales.
- Material Promocional llaveros \$ 3500 anuales.

Total, Presupuestado: \$ 3600

Responsable: Departamento de Marketing, Equipo técnico y Fuerza de ventas

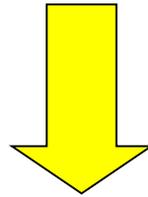
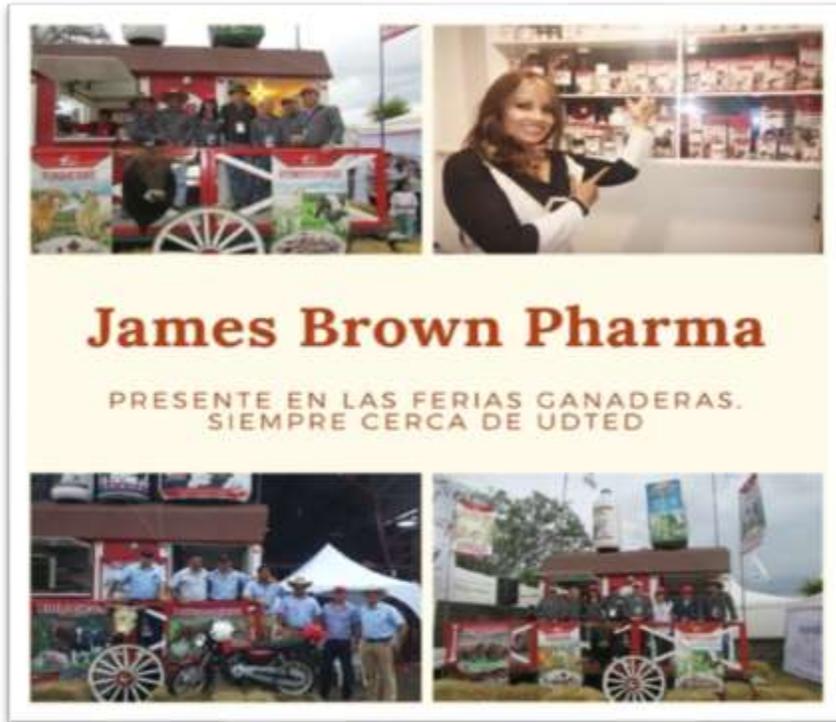


Tabla 14-5 Desarrollo Estrategia Plaza 1

 <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE PLAZA 1</p> <p style="text-align: center;">JAMES BROWN PHARMA C. A</p>	
ESTRATEGIA	Elaborar un proceso de imán de suscriptores o llamados también clientes ideales para la atracción de nuevos clientes en las ferias ganaderas donde hace presencia James Brown Pharma.
OBJETIVO	Incrementar nuevos clientes a nuestro portafolio e información a nuestra base de datos.
ACTIVIDADES	Elaborar un formulario de información que nos permita obtener los datos más importantes de un nuevo cliente como son su número de teléfono, su correo electrónico, fecha de cumpleaños.
	Estos formularios serán llenados por los responsables del stand en este caso equipo técnico y vendedores en la feria ganadera que estén presentes.
	Una vez obtenidos los datos se procederá a entregar un detalle en agradecimiento, dicho detalle será un llavero alusivo a la feria ganadera con la marca JB Pharma.
	Realizar un informe de resultados .
ALCANCE	Potenciales clientes que visitan el stand en ferias ganaderas.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Marzo, Abril, Agosto, Septiembre, Noviembre .
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas, equipo técnico. Tecnológicos: Equipo móvil, Equipo de cómputo.
COSTO	720,00 USD / mensual
COSTO FINAL	3600,00 USD / anual
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Incremento nuevos clientes.
	Incremento en ventas.
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Departamento Marketing, Fuerza de ventas, equipo técnico.

Realizado por: Cristina Oñate A.

Estrategia 2.- Implementar un software de CRM que ayudará a la empresa a gestionar la relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas, cobros y rentabilidad.

ACTIVIDADES

- Comprar el software al proveedor de la herramienta tecnológica CRM
- Entrenar al Equipo del área de marketing y área comercial para el aprovechamiento de esta herramienta tecnológica.
- Identificar el objetivo de la implementación y definir los indicadores (rentabilidad, segmentación de clientes, flujo de efectivo, fidelización y retención de clientes)
- Mantener bases de datos históricos para subir al software CRM.
- Interactuar con los clientes para relacionarse de mejor manera y sientan el valor agregado.

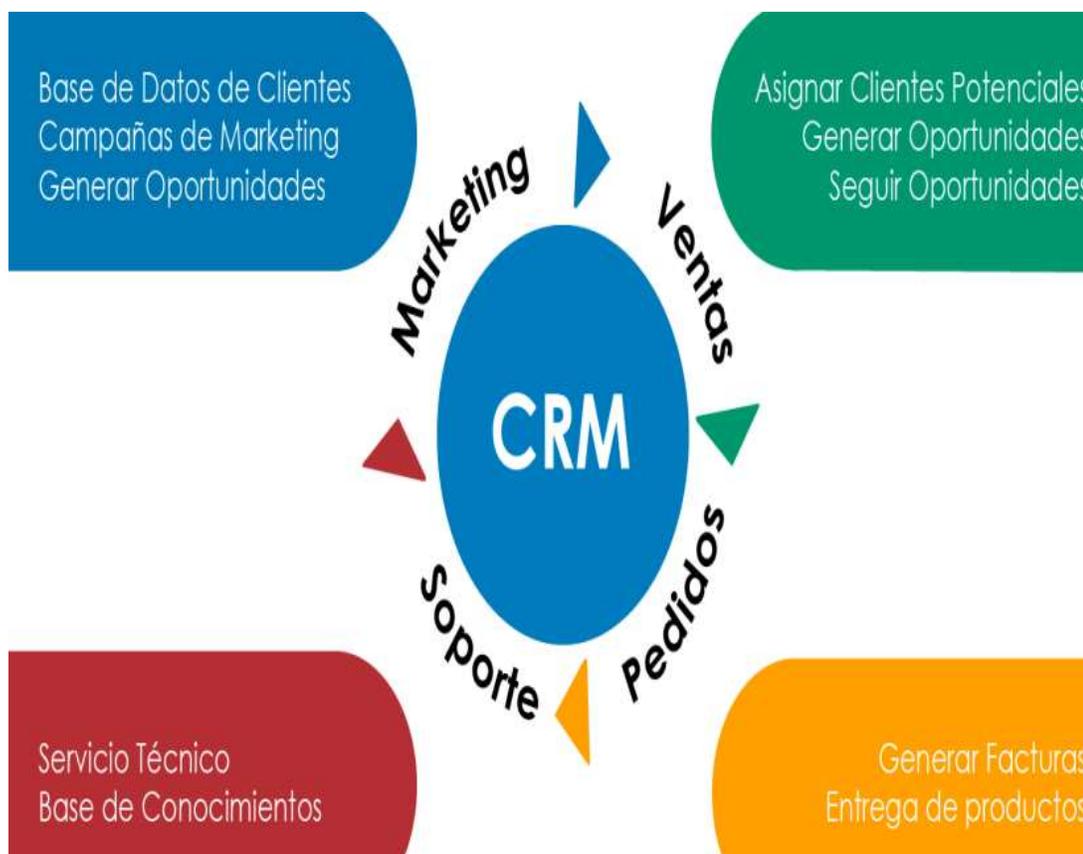


Tabla 15-5 Desarrollo De Estrategia De Plaza 2

		ESTRATEGIA DE PLAZA 2 JAMES BROWN PHARMA C. A
ESTRATEGIA	Implementar un software de CRM que ayudara a la empresa a gestionar la relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas.	
OBJETIVO	Conocer de manera profunda a los clientes para crear una comunicación bidireccional entre la empresa y los clientes.	
ACTIVIDADES	Comprar el software al proveedor de la herramienta tecnológica CRM	
	Entrenar al Equipo del área de marketing y área comercial para el aprovechamiento de esta herramienta tecnológica.	
	Identificar el objetivo de la implementación y definir los indicadores (rentabilidad, segmentación de clientes, flujo de efectivo, fidelización y retención de clientes)	
	Mantener bases de datos históricos para subir al software CRM	
	Interactuar con los clientes para relacionarse de mejor manera y sientan el valor agregado.	
ALCANCE	Toda nuestra cartera de clientes y base de datos de potenciales.	
PERIODO DE EJECUCIÓN	Julio, Agosto .	
RECURSOS	Humanos: Marketing, fuerza de ventas, equipo técnico, sistemas Tecnológicos: Software, Equipo de cómputo.	
COSTO	20000.00USD /	
COSTO FINAL	20000.00 USD /	
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Incremento nuevos clientes.	
	Incremento en ventas.	
RESPONSABLE EJECUCIÓN	Departamento Marketing, sistemas, gerencia	

Realizado por: Cristina Oñate A.

MATRIZ ESTRATÉGICA JAMES BROWN PHARMA C.A

MARKETING MIX	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLE
PRECIO	<p>Crear una política de descuentos especiales a clientes con un monto mínimo de compra de \$1000 dólares, aplicada en los meses más bajos en ventas y en los primeros cinco días de los meses respectivos .</p>	<p>Establecer descuentos del 5% adicional a todos los descuentos establecidos en compra al contado y el 3% adicional a todos los descuentos establecidos en compra a crédito.</p>	<p>% Aumento de ventas en meses de poca rotación de producto % Aumento de clientes</p>	<p>Áreas: MKT, fuerza de ventas</p>
		<p>Crear un gatillo mental de escasez con el objetivo de que el cliente sienta la necesidad de comprar el producto debido al límite de tiempo que estará disponible la promoción de descuentos especiales.</p>		
		<p>La información sobre los descuentos especiales se enviara a la base de datos de nuestra cartera de clientes atreves el departamento de marketing y fuerza de venta, se enviaran mensajes por redes sociales y llamadas directas.</p>		
		<p>Realizar un informe de los resultados obtenidos con le estrategia de precio planteada.</p>		
PRODUCTO	<p>Plantear una estrategia de venta cruzada para productos afines, complementarios o de lenta rotación. Cross Selling</p>	<p>Identificar en conjunto con el equipo técnico y fuerza de ventas los productos afines, complementarios o de lenta rotación para aplicar la estrategia venta cruzada, se utilizará una matriz BCG como herramienta de ayuda.</p>	<p>% Aumento en rotación de productos complementarios.</p>	<p>Areas: MKT, Ventas, Técnico.</p>
		<p>Elaborar una matriz de compatibilidad en base a productos identificados que pueden estar dentro de la estrategia de venta cruzada.</p>		
		<p>Capacitación en técnicas de venta cruzada a toda nuestra cartera de clientes de manera trimestral.</p>		

PLAZA		Elaborar un informe de resultados.			
	Elaborar un proceso de imán de suscriptores o llamados también clientes ideales para la atracción de nuevos clientes en las ferias ganaderas donde hace presencia James Brown Pharma.		Elaborar un formulario de información para obtener los datos más importantes de un nuevo cliente como son su número de teléfono ,su correo electrónico, fecha de cumpleaños.	% Aumento de nuevos clientes.	Áreas: MKT, técnico y ventas
			Estos formularios serán llenados por los responsables del stand en este caso equipo técnico y vendedores en la feria ganadera que estén presentes.		
			Obtenidos los datos se procederá a entregar un detalle en agradecimiento, dicho detalle será un llavero alusivo a la feria ganadera con la marca JB Pharma.		
			Todas las personas que llenen el formulario obligatoriamente deben registrar en su celular el número de gerencia de marketing para recibir su obsequio.		
			La información obtenida será ingresada a la base de datos por el responsable de marketing para seguidamente continuar con la estrategia de promoción		
			Comprar el software al proveedor de la herramienta tecnológica CRM		
	Implementar un software de CRM que ayudara a la empresa a gestionar la relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas, cobros y rentabilidad		Entrenar al Equipo del área de marketing y área comercial para el aprovechamiento de esta herramienta tecnológica.	% Aumento de nuevos clientes.	Areas: MKT, Sistemas Comerci al
			Identificar el objetivo de la implementación y definir los indicadores(rentabilidad, segmentación de clientes, flujo de efectivo, fidelización y retención de clientes)		
			Mantener bases de datos históricos para subir al software CRM.	% Incrementovent as.	
			Interactuar con los clientes para relacionarse de mejor manera y sientan el valor agregado.	%Incremento rentabilidad	

PROMOCIÓN	Marketing Inbound, proponer un protocolo de promoción de productos e información de valor utilizando canales de comunicación digital, pagina web, Facebook y WhatsApp.	La gerencia de marketing tendrá un celular único y exclusivo para interactuar con los clientes.	% Incremento en ventas.	Áreas: MKTventas.
		Cada vendedor o asesor comercial entregara la base de datos de todos sus clientes a la gerencia de marketing con el fin de tener una base de datos consolidada a su vez el vendedor entregara el número de gerencia a todos sus clientes para que nos agreguen como contactos.		
		Todos los días lunes a las 10 am la gerencia de Marketing enviara a toda la base de datos de clientes mediante una lista de difusión por WhatsApp información de valor para los clientes.		
		Todos los días miércoles a las 10 am el vendedor de cada zona enviara información de nuestros productos, promociones y descuentos vigentes a nuestros clientes.		
		Se utilizará la aplicación Canva para crear los diseños de flyer's digitales informativos gratuitos para enviarlos a nuestros clientes.		
		En Facebook también se compartirá información de valor todos los días.		
		Realizar un informe mensual para conocer el impacto en ventas que ha tenido la utilización de canales de comunicación como las redes sociales Facebook y WhatsApp.		
Elaborar un plan para prospección de nuevos clientes. Cocteles corporativos.	Invitación a clientes potenciales, se realizarán llamadas a los contactos obtenidos por medio del imán de prospectos en las ferias ganaderas.	% Aumentode clientes	Areas: MKT, Ventas	
	Identificar el lugar donde se encuentren los potenciales clientes (mínimo 15 prospectos).	% Aumento de venta.		
	Elaboración de material publicitario y muestras gratis para promoción de nuestros productos a potenciales clientes.			
	Alquiler de local para el evento empresarial - coctel corporativo. Tres veces al año.			
	Realizar un informe de resultados .			

Elaborado por: Cristina Oñate A.

5.7 Presupuesto para el Desarrollo de Estrategias

Tabla 16-5 Presupuesto de Estrategias

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS JAMES BROWN PHARMA C.A			
MARKETING MIX	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO	APROBACIÓN
PRECIO	Crear una política de descuentos especiales a clientes con un monto mínimo de compra de \$1000 dólares, aplicada en los meses más bajos en ventas y en los primeros cinco días de los meses respectivos.	\$0.00	APROBACIÓN GERENCIA FINANZAS, VISTO BUENO GERENCIA GENERAL
PRODUCTO	Plantear una estrategia de venta cruzada para productos afines, complementarios o de lenta rotación. Cross Selling	\$0.00	APROBACIÓN GERENCIA MARKETING
PLAZA	Elaborar un proceso de imán de suscriptores o llamados también clientes ideales para la atracción de nuevos clientes..	\$3600	APROBACIÓN GERENCIA MARKETING
	Implementar un software de CRM que ayudará a la empresa a gestionar la relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas.	\$20000	APROBACIÓN GERENCIA GENERAL
PROMOCIÓN	Marketing Inbound, proponer un protocolo de promoción de productos e información de valor utilizando canales de comunicación digital, pagina web, Facebook y WhatsApp	\$5440	APROBACIÓN GERENCIA MARKETING

	Elaborar un plan para prospección de nuevos clientes. Cocteles corporativos.		APROBACIÓN GERENCIA DE MARKETING
		\$6000	
TOTAL\$		\$35040	

Elaborado por: Cristina Oñate A.

							CRONOGRAMA 2018						
MARKETING MIX	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	ENE - FEB	MAR - ABRIL	MAY - JUN	JUL - AGOS	SEP - OCT	NOV - DIC	EVALUACIÓN
PRODUCTO	Plantear una estrategia de venta cruzada para productos afines, complementarios o de lenta rotación.	Identificar en conjunto con el equipo técnico y fuerza de ventas los productos afines, complementarios o de lenta rotación para aplicar la estrategia venta cruzada, se usara como herramienta de ayuda una matriz BCG.	Aumento en la rotación de productos complementarios y perros.	Contribuir al cumplimiento de al menos el 100% de lo presupuestado	Marketing / Fuerza de ventas/ Equipo técnico	\$0,00							
		Elaborar una matriz de compatibilidad en base a productos identificados que pueden estar dentro de la estrategia de venta cruzada.											
		Capacitación en técnicas de venta cruzada a toda nuestra cartera de clientes de manera trimestral.	Incremento en ventas.										
		Elaborar un informe de resultados.											
PRECIO	Crear una política de descuentos especiales a clientes con un monto mínimo de compra de \$1000 dólares, aplicada en los	Establecer descuentos del 5% adicional a todos los descuentos establecidos en compra al contado y el 3% adicional a todos los descuentos establecidos en compra a crédito.	% Aumento de rotación de productos	Contribuir al cumplimiento del 100% de lo presupuesto.	Financiero / Marketing / Fuerza de ventas	\$ 0,00							
		Crear un gatillo mental de escasez con el objetivo de que el cliente sienta la necesidad de comprar el producto debido al límite de tiempo que estará disponible la promoción de descuentos especiales.	% Aumento de aumento de ventas en meses de bajo movimiento										

	meses más bajos en ventas, en los primeros cinco días de los meses respectivos .	La información sobre los descuentos especiales se enviara a la base de datos de nuestra cartera de clientes a través el departamento de marketing y fuerza de venta, se enviaran mensajes por redes sociales y llamadas directas.																		
		Enviar la propuesta al departamento financiero para la aprobación de los descuentos especiales.	Incremento nuevos clientes																	
		Realizar un informe de resultados obtenidos con la estrategia de precio planteada.																		
PLAZA	Elaborar un proceso de imán de suscriptores o llamados también clientes ideales para la atracción de nuevos clientes en las ferias ganaderas donde hace presencia James Brown Pharma.	Elaborar un formulario de información que nos permita obtener los datos más importantes de un nuevo cliente como son su número de teléfono, su correo electrónico, fecha de cumpleaños.	No. de ferias ganaderas realizadas	Contribuir al cumplimiento del 100% de lo presupuesto.	Marketing /Equipo técnico/ Fuerza de ventas	\$3600														
		Estos formularios serán llenados por los responsables del stand en este caso equipo técnico y fuerza de ventas en la feria ganadera que estén presentes.	Incremento nuevos clientes																	
		Una vez obtenidos los datos se procederá a entregar un detalle en agradecimiento, dicho detalle será un llavero alusivo a la feria ganadera con la marca JB Pharma.	Incremento ventas																	
		Todas las personas que llenen el formulario obligatoriamente deben registrar en su celular el número de gerencia de marketing para recibir su obsequio.																		
		La información obtenida será ingresada a la base de datos por el responsable de marketing para seguidamente continuar con la estrategia de promoción antes mencionada.																		
	Implementar un software de CRM que ayudara a la empresa a gestionar la	Contratar al proveedor de la herramienta tecnológica CRM	No. clientes / Incremento en ventas	Contribuir al cumplimiento del 100% de lo presupuesto.	Marketing / Sistemas /Gerencia	\$20000														
	Entrenar al Equipo del área de marketing y área comercial para el aprovechamiento de esta herramienta tecnológica.																			

	relación con los clientes y coordinar de mejor manera las ventas, cobros y rentabilidad.	Identificar el objetivo de la implementación y definir los indicadores (rentabilidad, segmentación de clientes, flujo de efectivo, fidelización y retención de clientes)																		
		Mantener bases de datos históricos para subir al software CRM.																		
		Interactuar con los clientes para relacionarse de mejor manera y sientan el valor agregado.																		
PROMOCIÓN	Marketing Inbound, proponer un protocolo de promoción de productos e información de valor utilizando canales de comunicación digital, pagina web, Facebook y WhatsApp.	La gerencia de marketing tendrá un celular único, además de una computadora portátil, equipos de trabajo exclusivos para interactuar con los clientes.	% Aumento de potenciales clientes.	Contribuir al cumplimiento de al menos el 100% de lo presupuestado	Marketing / Fuerza de ventas	\$5440														
		Cada vendedor o asesor comercial entregara la base de datos de todos sus clientes a la gerencia de marketing con el fin de tener una base de datos consolidada a su vez el vendedor entregara el número de gerencia a todos sus clientes para que nos agreguen como contactos.																		
		En Facebook se compartirá información de valor todos los días, ejemplo: tips para crianza de terneras, todo lo que tu mascota necesita para ser feliz, temas que atraigan la atención de nuestros clientes o futuros clientes.	% Incremento en ventas.																	
		Se utilizará la aplicación Canva para crear los diseños de flyer's digitales informativos gratuitos para enviarlos a nuestros clientes.	Nuevos contactos para nuestra base de datos.																	
		Todos los días lunes a las 10 am la gerencia de Marketing enviara a toda la base de datos de clientes mediante una lista de difusión por WhatsApp información de valor para los clientes.																		
		Todos los días miércoles a las 10 am el vendedor de cada zona enviara información de nuestros productos, promociones y descuentos vigentes a nuestros clientes, vía lista de difusión de WhatsApp.																		

5.8 Medidas de Rentabilidad del Marketing

- **Contribución Neta del Marketing CNM**

La contribución neta de marketing (CNM), junto con otras medidas de marketing que derivan de ella, mide la rentabilidad del marketing. Sólo incluye componentes de rentabilidad que son controlados por el marketing.

$$\text{CNM} = \text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS} - \text{GASTOS DE MARKETING}$$

Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas, los gastos de promoción, los gastos de transporte, así como los salarios y gastos gerenciales de las actividades de marketing.

- **Rendimiento de Marketing sobre las ventas ROS**

El rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing) indica el porcentaje de las ventas netas que puede atribuirse a la contribución neta de marketing. Para el producto, el ROS es:

$$\text{ROS DE MARKETING} = \frac{\text{CONTRIBUCIÓN NETA DE MKT}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

- **Rendimiento de Marketing sobre la Inversión ROI de Marketing**

El rendimiento de marketing sobre la inversión (o ROI de marketing) mide la productividad del marketing de una inversión de marketing. De esta manera, el ROI de marketing es:

$$\text{ROI DE MARKETING} = \frac{\text{CONTRIBUCIÓN NETA DE MKT}}{\text{GASTOS DE MKT}}$$

5.9 Evaluación Financiera de la Propuesta

A fin de mostrar la factibilidad de la aplicación de la propuesta desarrollada para la empresa James Brown Pharma; a continuación, se presenta la evaluación financiera de la misma.

5.9.1 Proyección de Ventas e Ingresos

Para la proyección de ventas e ingresos del portafolio de productos de la línea veterinaria de la empresa James Brown Pharma a cinco futuros años se toma en consideración los históricos de ventas de cinco años posteriores, esta información es importante puesto nos da permite tener un panorama real de cómo ha sido el comportamiento de las unidades estratégicas de negocio de la línea veterinaria en el mercado.

La proyección de ventas es una predicción, previsión o una tendencia de lo que a empresa espera vender a futuro, estos datos numéricos proyectados nos ayudan a planificar de mejor manera la compra de insumos para la producción de los productos y no quedarnos sin stock en algún momento de los siguientes años, así también nos ayuda a preparar a la fuerza de ventas para asumir los futuros retos que tiene la empresa para cumplir con el resultado de la proyección.

La proyección de ventas se la considera como una herramienta de planificación estratégica puesto que sirve a las gerencias de los departamentos de marketing, ventas, producción y contabilidad a planificar y determinar presupuestos y proyectos afines a los resultados obtenidos, la proyección de ventas determina la solidez y crecimiento de una empresa, una empresa con proyecciones de ventas favorables podría interesar a nuevos inversores y de esta manera aumentar el valor de las de las acciones otro punto clave con una proyección de ventas favorables es acceder a préstamos para la inversión de tecnología e innovación de la empresa ya que algunos bancos basan su decisión en este tipo de informes.

Para la proyección de ventas de los próximos 5 años de la empresa James Brown Pharma se utilizará a fórmula de mínimos cuadrados y los datos de los históricos de ventas de 5 años anteriores.

Tabla 17-5 Histórico de Ventas James Brown Pharma 2012-2016

AÑOS	VENTAS \$
2012	7,026,840.00
2013	7,448,874.00
2014	7,921,686.00
2015	8,154,551.00
2016	8,336,303.00

Fuente: Sistema de facturación James Brown Pharma, 2016
Realizado por: Cristina Oñate

Histórico de Ventas Portafolio de productos línea veterinaria

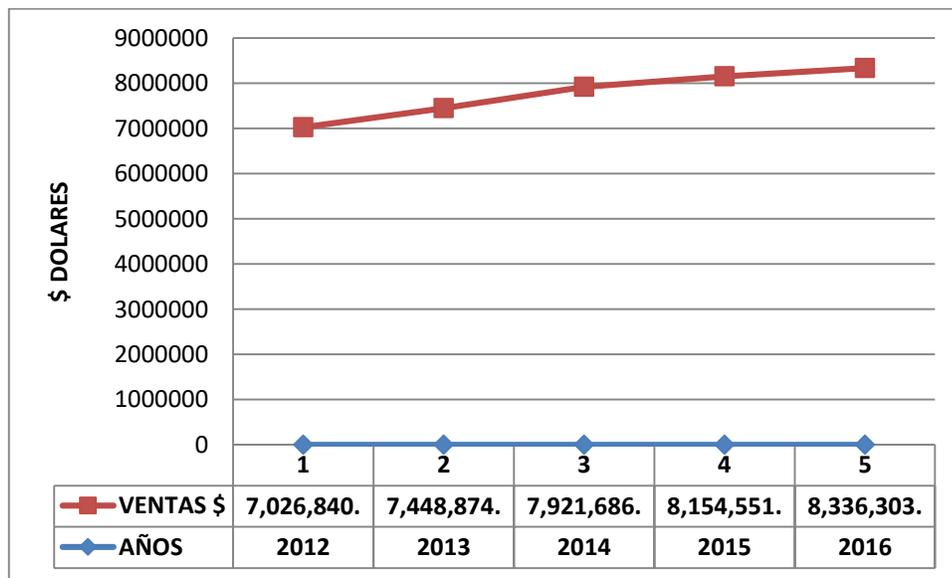


Figura 13-5 Grafico Histórico de Ventas James Brown Pharma 2012 - 2016
Realizado por: Cristina Oñate

Para el cálculo de la proyección de ventas se aplicará a fórmula de los mínimos cuadrados:

Fórmula: Cálculo de Mínimos Cuadrados

$$y = a + bx \quad b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

Tabla 18-5 Cálculo de Mínimos Cuadrados

	X	Y	X²	Y²	(X)(Y)
2012	1	7,026,840.00	1	49,376,480,385,600.00	7,026,840.00
2013	2	7,448,874.00	4	55,485,723,867,876.00	14,897,748.00
2014	3	7,921,686.00	9	62,753,109,082,596.00	23,765,058.00
2015	4	8,154,551.00	16	66,496,702,011,601.00	32,618,204.00
2016	5	8,336,303.00	25	69,493,947,707,809.00	41,681,515.00
TOTAL	15	38,888,254.00	55	303,605,963,055,482.00	119,989,365.00

Fuente: Histórico de Ventas James Brown Pharma 2012-2016

Realizado por: Cristina Oñate

Reemplazando la Fórmula para calcular **b**:

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{5(119,989,36500) - (15)(38,888,254.00)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{599,946,825.00 - 583,323,810.00}{275 - 225}$$

$$b = \frac{16,623,015.00}{50}$$

$$b = 332,460.30$$

Reemplazando la fórmula para calcular **a**:

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$a = \frac{38,888,254.00 - 332,460.30 (15)}{5}$$

$$a = \frac{38,888,254.00 - 4,986,904.50}{5}$$

$$a = 6,780,269.90$$

Cálculo de Crecimiento

$$C = \frac{b(N)}{\sum y} \quad C = \frac{332,460.30(5)}{38,888,254.00} \quad C = \frac{1,662,301.50}{38,888,254.00} \quad C = 4,27\%$$

5.9.2 Cálculo Proyección de Ventas e Ingresos.

La proyección de ventas para la línea de productos medicina veterinaria de la empresa James Brown Pharma se la realiza para los 5 años futuros.

Tabla 19-5 Cálculo de Proyección de Ventas e Ingresos 2017 - 2021

 CÁLCULO DE PROYECCIÓN DE VENTAS 2017-2021	
$y = a + bx$ $y = 6,780,269.90 + 332,460.30(6)$ $y = 6,780,269.90 + 1,994,761.80$ $y = 8,775,031.70$	$y = a + bx$ $y = 6,780,269.90 + 332,460.30(7)$ $y = 6,780,269.90 + 2,327,222.10$ $y = 9,105,492.00$
$y = a + bx$ $y = 6,780,269.90 + 332,460.30(8)$ $y = 6,780,269.90 + 2,659,682.40$ $y = 9,439,952.30$	$y = a + bx$ $y = 6,780,269.90 + 332,460.30(9)$ $y = 6,780,269.90 + 2,992,142.70$ $y = 9,772,412.60$
$y = a + bx$ $y = 6,780,269.90 + 332,460.30(10)$ $y = 6,780,269.90 + 3,324,603.00$ $y = 10,104,872.90$	

Realizado por: Cristina Oñate

Tabla 20-5 Estimativo - Proyección de Ventas e Ingresos 2017 -2021

AÑOS	VENTAS \$
2017	8,775,031.70
2018	9,105,492.00
2019	9,439,952.30
2020	9,772,412.60
2021	10,104,872.90

Realizado por: Cristina Oñate

Proyección de Ventas empresa James Brown Pharma 2017-2021

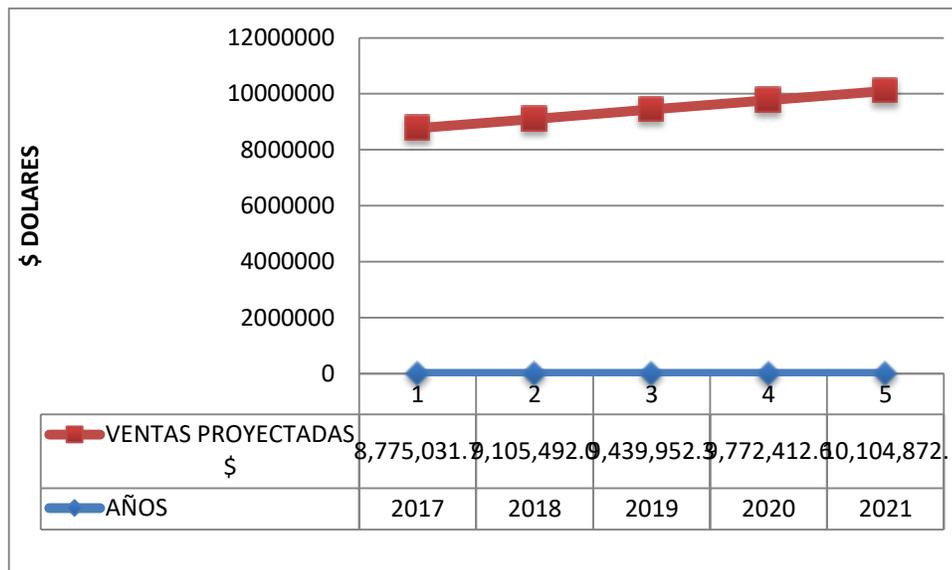


Figura 14-5 Proyección de ventas empresa James Brown Pharma

Realizado por: Cristina Oñate

5.9.3 Proyección de Egresos

La proyección de los Egresos incluye los costos y gastos en que deberá incurrir la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además de incluir, los costos y gastos de producción y administración.

Para la proyección de estos egresos de la empresa, se considera incremento del 1.12% anual, para el segundo año; y, de 3% para los años siguientes, debido a que al aumentarse la producción también se aumentan los costos.

Tabla 21-5 Proyección de Egresos

EGRESOS PLAN MKT	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing	\$ 35040,00	\$ 35432,45	\$36495,40	\$ 37590,26	18717,97
TOTAL	\$ 35040,00	\$ 35432,45	\$36495,40	\$ 37590,26	18717,97
GASTOS					
Costos de Ventas	\$6.795.119,00	\$6.876.660,43	\$7.082.960,24	\$7.295.449,04	514.312,51
Gastos de ventas y Administrativos	\$925.010,58	\$935.370,70	\$963.431,82	\$992.334,77	022.104,81
Otros Gastos	\$ 55040,00	\$ 55656,45	\$ 57326,07	\$ 59045,85	60817,23
TOTAL	\$7.775.169,58	\$7.867.687,58	\$8.103.718,13	\$8.346.829,66	597.234,55
TOTAL EGRESOS	\$7.810.209,58	\$7.903.120,03	\$8.140.213,53	\$8.384.419,92	35.952,52

Fuente: Datos James Brown Pharma C.A
Realizado por: Cristina Oñate A.

5.9.4 Proyección de Estados de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Resultados de pérdidas y ganancias refleja los ingresos y egresos de la empresa, además de la utilidad neta, proyectada a cinco años; debido a que se espera un aumento de las ventas de los productos de la línea veterinaria de la empresa James Brown Pharma.

Tabla 22-5 Proyección Estado de Pérdidas y Ganancias

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	8,775,031.70	9,105,492.00	9,439,952.30	\$9,772,412.60	10,104,872.90
COSTO DE VENTAS	6.795.119,00	6.876.660,43	7.082.960,24	7.295.449,04	7.514.312,51
PROYECTO MKT	\$ 35040,00	\$35432,45	36495,40	\$37590,26	38717,97
UTILIDAD BRUTA	1.944.872,70	2.193.399,12	2.320.496,66	2.439.373,30	2.551.842,42
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS	925.010,58	935.370,70	963.431,82	992.334,77	1.022.104,81
OTROS GASTOS	55040,00	55656,45	57326,07	59045,85	60817,23
UTILIDAD ANTES DE REPARTO	964.822.12	1.202.371,97	1.299.738,77	1.387.992,68	1.468.920,38
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	144723,32	180355,80	194960,84	208198,90	220338,06
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	820.098,80	1.022.016,17	1.104.778,07	1.179.793,78	1.248.582,32
22% IMPUESTO A LA RENTA	180421,74	224.843,56	243.051,33	259.554,63	274.688,11
UTILIDAD NETA	639.677,06	797.172,61	861.726,74	920.239,15	973.894,21

Fuente: Datos James Brown Pharma C.A
Realizado por: Cristina Oñate A.

Tabla 23 -5 Flujo de Efectivo Proyectado

PERIODO	2017	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos		\$8,775,031.70	9,105,492.00	\$9,439,952.30	\$9,772,412.60	\$10,104,872.9
Egresos		\$7.810.209.58	\$7.903.120.03	\$8.140.213,53	\$ 8.384.419,92	\$8.635. 952,
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$ 964822,12	\$ 1202371, 97	\$ 1299738,77	\$1387992,68	\$1468920,38
15% TRABAJADORES		\$ 144723,32	\$ 180355,80	\$ 194960,84	\$ 208198, 90	220338,06
22% IMPUESTO RENTA		\$ 180421,74	\$ 224.843,56	\$ 243.051,33	\$ 259.554,63	\$ 274.688,11
UTILIDAD DESPUES IMPUESTO		\$ 639. 677,06	\$ 797.172,61	\$ 861. 726,74	\$ 920.239,15	\$973.894,21
INVERSIÓN	\$ -148.236,08					
FLUJO NETO	\$ (-148.236,08)	\$ 639. 677,06	\$ 797.172,61	\$ 861. 726,74	\$ 920.239,15	\$973.894,21

Fuente: Datos James Brown Pharma C.A
Realizado por: Cristina Oñate A.

VAN (Valor Actual Neto) Y TIR (Tasa Interna de Retorno)

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como Valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias.

Fórmula VAN

$$VAN = -I + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

DETALLE	PERIODOS ANUALES					
	0	1	2	3	4	5
LUJO NETO DE EFECTIVO ROYECTADO 5% RENTABILIDAD)	(-148.236,08)	31983	39858	43086	46011	48695

DATOS	VALORES
NUMERO DE PERIODOS	5
TIPO DE PERIODO	ANNUAL
TASA DE DESCUENTO (i)	10%

Tabla 24-5 Cálculo Van

# PERIODO	FNE	(1+i) ^N	FNE/(1+i) ^N
0	-148236		-148236
1	31983	1.1	29075.45
2	39858	1.21	32940.50
3	43086	1.33	32371.15
4	46011	1.46	31426.13
5	48695	1.61	30235.76
		TOTAL	7813.00

VAN \$7,813.00

Tabla 25-5 Cálculo Tir

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) * VA_i / (VA_i - VA_s)$$

TIR = 12,00%

Con el 12,00% de TIR el VAN se vuelve a un valor de 0.03 lo que indica que la inversión inicial de plan de marketing es viable y rentable.

CONCLUSIONES

- Según el estadístico χ^2 propuesto por PEARSON indica que si χ^2 calculado es \geq a χ^2 crítico establecido en su tabla de valores, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta a Hipótesis Alternativa.

Por lo tanto, en el trabajo investigativo el valor de χ^2 calculado es 93.00 vs 3.841 valor de χ^2 crítico, lo cual permite rechazar la hipótesis nula **H₀** y aceptar la hipótesis alternativa **H₁** manifestando que: Las estrategias de marketing permitirán incrementar la rentabilidad de la empresa James Brown Pharma C.A. en la venta de la línea productos veterinarios.

- Se realizó el análisis de la situación interna mediante la Matriz EFI De acuerdo a la matriz EFI obteniendo un valor ponderado calculado de 3.00, el mismo que es mayor que el valor ponderado promedio 2.5 lo que nos quiere decir que la empresa posee una posición interna fuerte y sólida que permite sobrellevar de buena manera las debilidades presentes.
- También se analizó la situación actual mediante la matriz EFE obteniendo a siguiente información, el valor ponderado calculado es de 3.02, el mismo que es mayor que el valor promedio 2.5 lo que nos quiere decir que las estrategias actuales de la organización están aprovechando de buena manera las oportunidades presentes en el mercado así como también aplacan o minimizan el impacto de los efectos que puede tener las amenazas sobre la empresas o sus productos, sin embargo es necesario establecer nuevas estrategias de marketing que permitan a la empresa aumentar el volumen de ventas que incide directamente en la rentabilidad de la empresa.
- El planteamiento y elaboración de estrategias de marketing incrementa en la empresa James Brown Pharma el 5% de rentabilidad verificando este resultado con herramientas financieras como lo son la tasa interna de retorno TIR y el valor actual neto VAN.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda, implementar las estrategias de marketing propuestas en el plan elaborado puesto que son directamente proporcional con el incremento de 5% rentabilidad de la empresa en estudio.
- Las ejecuciones de las estrategias deberán ser monitoreadas de manera trimestral con el fin de evaluar su cumplimiento, así esta evaluación permitirá establecer si requiere ajustes que beneficien y fortalezcan las actividades comerciales que dependen de las estrategias de marketing planteadas.
- Usar los canales de comunicación digitales como lo son Facebook, WhatsApp y la página web de la empresa para fortalecer la marca y la promoción de productos de la línea veterinaria, además que permitirán atraer nuevos clientes.
- Debido al auge, crecimiento y uso exponencial de los medios sociales digitales, es importante que la empresa haga uso del marketing digital y del marketing Inbound, ya que mediante los mismos se puede acceder a tener contacto con un mayor número de personas interesadas en un nuestros productos y esto con un costo inferior del marketing tradicional.
- Es de vital importancia orientar a los gerentes de las empresas acerca de la importancia del Plan de Marketing como una herramienta vital para el incremento de ventas y rentabilidad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996). Imagen Empresarial. *Imagen Corporativas y Empresariales* .
- Alas, F., Cornejo, J., & Vargas, I. (2004, Septiembre 30). *Desarrollo de Estrategias de Comercialización de las Salsas de la Abuela San Salvador*. Retrieved from <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/A DAD0001122.pdf>.
- Ansoff, I. (1976). Definición de Estrategias. *Gestiopolis* .
- Armas, R. (2011). *HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES*. Quito: s.e.
- Armas, R. (2011). *HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES*. Quito: s.e.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*.
- Avícola Cecilita. (2012). *Avícola Cecilita Avicesat Cía. Ltda*. Retrieved Octubre 27, 2017, from <http://www.avicolacecilita.com.ec/index.html>
- Banco Central del Ecuador (2017). *Estadísticas Económicas*
- Banco Central del Ecuador(...). *Estadísticas Macroeconómicas*
- Banco Central del Ecuador. (2016). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACION COYUNTURAL*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*
- Banco Central del Ecuador. (2017, Agosto). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Retrieved from BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador 2016 *RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)*
- Banco Mundial. (2017). *Crecimiento de la población (% anual)*. Retrieved from Ecuador: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2013&locations=EC&start=2000>
- Barroso, A., Sanguino, S., & Bañegil, T. (2012). *Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España*. Retrieved from Ide@s CONCYTEG: http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_4_BARROSO_MARTINEZ_ET_AL.pdf

- BCE. (2016, Octubre 03). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved from https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Berlan, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cadenas. (1974, Marzo). *Técnicas de investigación social*. Retrieved from Edukanda: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm
- Chiodo, L. (1996). Módulo Comercialización, Segmentación, Producto, Distribución y Cliente. *Desarrollo y Gestión de Microemprendimientos en Áreas Rurales*, (pp. 1-24).
- Danhke, G. (1989). Investigación y comunicación. In C. Fernández, & G. Danhke, *La comunicación humana: ciencia social* (pp. 385-454). México D.F.: McGraw Hill.
- Dominguez, A. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- El Comercio. (2015). *EL COMERCIO.DATA*. Retrieved 4 26, 2016, from <http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#ubicacion>
- Espinosa, R. (2015, 01 16). Espinosa Consultores . *Estrategias de Marketing* .
- Feliu, E., Fernandez, D., & Gauchi, J. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*. España-Alicante: AIRP.
- Fernández, P. (2001). Determinación del Tamaño Muestral. *Cad. Aten Primaria 1996* (3), 138-214.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2011). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gitman, L. Z. (2012). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. MEXICO: Pearson.
- Godoy, A. (2011). *Empresas Familiares en Ecuador. El caso del Grupo Godoy*. Guayaquil: ESPAE.
- Gregorio, D. (S.A). Estudios de Imagen y Posicionamiento. *Imagen Corporativa* .
- GRUPO OCEANO. *Enciclopedia Marketing y Ventas*. BARCELONA: OCEANO.
- Halten, K. (1993). *Citado por Morrisey, G. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernandez, F. (n.d.). http://www.agro-tecnologia-tropical.com/mercadeo_agr_cola.html. Retrieved from http://www.agro-tecnologia-tropical.com/mercadeo_agr_cola.html.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2012 *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*

Itescham. (2009, Abril 15). *Itescham*. Retrieved from Itescham: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=%20definicion%20de%20investigacion&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CD0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.itescham.com%2FSyllabus%2FDoctos%2Fr332.DOC&ei=xsCcUcb3DISo9gSK84Fg&usg=AFQjCNEXfN_JxTLIMEebi_FRWPZGw6qxEA&bvm=bv.46

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2010). *Marketing Estratégico*. McDaniel.

Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall México.

Kotler, P., & Caslione, J. (2010). *Administración y Marketing en tiempos de Caos*. Bogotá: Norma S.A.

La Hora. (2013, 9 16). *La Hora*. Retrieved 4 26, 2016, from La Hora: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101563595#.Vx_605zhDIU

Lambin, J. (1990). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Geaw Hill.

Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadística para Administradores*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Llorens, B., & Gregory, A. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Quito: Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles.

Ludewig, C., Rodríguez, A., & Zambrano, A. (1998). *Taller de metodología de la investigación*. Barquisimeto: FUNDAEDUCO.

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.

Manuera, J., & Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.

Martín, J., & Cabrera, M. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión* .

Mayorga, D. (2014, Enero 13). *Marketing y responsabilidad social*. Retrieved from Marketing estratégico: <http://marketingestrategico.pe/marketing-y-desarrollo-sostenible/>

McCarthy, E. (1997). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. México: Irwin.

- Mejía, M., & Zarta, L. (2010). *Posicionamiento de Marca a través de la Comunicación en la Empresa Manantial de Asturias*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Salud Publica. (2015, 01 29). *Reglamento de los Establecimientos de Salud y Servicios Medicos de Apoyo. Reglamento Sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria* . Quito, Pichincha, Ecuador: Mi Salud.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Munuera, J., & Rogríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Murria, R. (1991, Junio). *Técnicas de investigación social*. Retrieved from Edukanda: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm
- Navarro, L. (2005, Noviembre 25). *Importancia del marketing para una pequeña empresa*. Retrieved from Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/importancia-marketing-para-pequena-empresa/>
- Oña, J. (2014, Febrero 26). *Posicionamiento de Instituciones Financieras*. Retrieved from <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/3178/1/88T00081.pdf>.
- Orrilla, S., & Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pàez, F. *Mòdelos de Negocios y su Relaciòn con la Estrategia Comercial*.
- Portal de Relaciones Publicas. (2001). *Imagen Corporativa* .
- Portillo, R. (2012). Primera Revista Electrònica en Amèrica Latina Especializada en Comunicaciòn. In *Primera Revista Electrònica en Amèrica Latina Especializada en Comunicaciòn* (pp. 1-23). Venezuela.
- Quintana, A. (2006, Marzo). *Marketing estratègico. Direcciòn de Marketing*. Retrieved from La Formaciòn: <file:///D:/Descargas/mar006.pdf>
- Ramírez, S. (2016, enero 17). *Revista Lideres*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-reto-sector-avicola-alimentos.html>
- Remache, M. (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible*. IESE.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. México: McGraw Hill Professional.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Sabino, C. (1998). *Como hacer una tesis*. Caracas: Panapo.
- Sáenz, D., & Tinoco, Z. (1999, Junio 1). *CENDEISS*. Retrieved from CENDEISS: <http://www.cendeiss.sa.cr/etica/art2.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Santos, J. D. (1990). *La Estrategia básica de Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- SRI. (2015). *PYMES*. Retrieved from SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stanton, W. (2004). *http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADAD0001122.pdf*. San Salvador: McGraw-Hill.
- Stanton, W., Etzael, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Indicadores financieros*. Quito.
- Tamayo, & Tamayo. (1997). *Tesis de Investigación*. Mexico: Limusa.
- Tapia, E. (2015, 7 4). Diez datos clave de la empresa familiar. *El Comercio* .
- Torres, K. (2016, 5 17). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El Telégrafo* .
- Trout, & Rivkin. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. México: Limusa.
- Valdivieso, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O. (2011). Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión. *UPB - Investigación y Desarrollo* (11), 148-176.
- Vicuña, E. (2011). *Propuesta de Estrategias Comerciales*. Retrieved from <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/1802/1/102T0009.pdf>.
- Vilagines, J., & I, A. (2002). *Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables?* Madrid: Deusto.

