



Enero 2019 - ISSN: 1696-8352

ESTRATEGIAS COMERCIALES EN MINORISTAS DE LA INDUSTRIA DE ACCESORIOS PARA CELULARES – CASO CASENET

Econ. Bolívar Madero Romero Mae.

bmaderor@ulvr.edu.ec

Docente Investigador - ULVR

Autores: Robert Jefferson Macias Gavilanes

jeffmacias10@hotmail.com

Egresado de Administración de Empresas – ULVR

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bolívar Madero Romero y Robert Jefferson Macias Gavilanes (2019): "Estrategias comerciales en minoristas de la industria de accesorios para celulares – caso CASENET", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (enero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/uel/2019/01/estrategias-comerciales-minoristas.html>

Resumen

Casenat es un negocio familiar clasificado en el sector MiPymes, que tiene como actividad principal la importación y comercialización en el mercado local de accesorios y productos complementarios para dispositivos electrónicos, dentro de esta categoría se incluyen los teléfonos celulares, las tablets y las laptops.

El uso de accesorios que mejoren la estética, proteja y mejoren el rendimiento de un dispositivo electrónico se ha incrementado en los últimos años en el país, principalmente dentro de la categoría de los Smartphones, los mismos que según registros de la Arcotel cuentan con una presencia de 7.3 MM de unidades en el ecuador.

La industria de dispositivos electrónicos y de sus accesorios se ve fragmentada por la presencia de fabricantes no autorizados por las marcas oficiales que comercializan productos sin licencias. En el país la procedencia de este tipo de productos puede darse desde varios mercados extranjeros y en algunos casos de fabricantes locales.

Debido a lo antes mencionado, se compite mucho por precios y eso afecta la rentabilidad de los negocios involucrados, si bien es cierto que hay un mercado en crecimiento, también lo es el hecho de la dificultad en captar clientes y fidelizarlos, así como de obtener una rentabilidad aceptable en todas las líneas de productos.

De acuerdo a las cifras presentadas al inicio de este trabajo, las ventas de la empresa se han incrementado en los 3 últimos años, pero bajo un crecimiento desacelerado, y por otro lado la rentabilidad del negocio también ha bajado su porcentaje desde un 42% hasta un 36% al 2017. La aplicación de un plan de marketing tiene como objetivo la mejora de esos rubros, mediante otros criterios de marketing como el reconocimiento de marca y la fidelización de los clientes.

El gasto inicial que provoca la implementación de este plan de marketing es de cerca de \$10.000, lo cual incluye la mejora de la infraestructura de un nuevo punto de venta, existen otros gastos mensuales pero los mismos irán derivándose de los propios ingresos causados.

A mediano plazo la mejora de utilidades para el negocio pasa de \$1.231 en el 2017 a \$9.580 en el 2020, lo cual indica la conveniencia de cambiar el rumbo actual del negocio y de aumentar el riesgo de invertir en esta industria.

Abstract

Casenet is a family business classified in the MiPymes sector, whose main activity is the importation and commercialization in the local market of accessories and complementary products for electronic devices, within this category are cell phones, tablets and laptops.

The use of accessories that improve aesthetics, protect and improve the performance of an electronic device has increased in recent years in the country, mainly within the category of Smartphones, which according to records of the Arcotel have a presence 7.3 MM units in the Equator.

The industry of electronic devices and their accessories is fragmented by the presence of manufacturers not authorized by the official brands that market products without licenses. In the country the origin of this type of products can be given from several foreign markets and in some cases from local manufacturers.

Due to the aforementioned, there is a lot of competition for prices and that affects the profitability of the businesses involved, although it is true that there is a growing market, so is the fact of the difficulty in attracting customers and making them loyal, as well as obtaining an acceptable profitability in all product lines.

According to the figures presented at the beginning of this work, the company's sales have increased in the last 3 years, but under slow growth, and on the other hand the profitability of the business has also decreased its percentage from 42% to 36% by 2017. The application of a marketing plan aims to improve those areas, through other marketing criteria such as brand recognition and customer loyalty.

The initial cost that causes the implementation of this marketing plan is about \$ 10,000, which includes improving the infrastructure of a new point of sale, there are other monthly expenses but they will be derived from the income caused.

In the medium term, the improvement of profits for the business goes from \$ 1,231 in 2017 to \$ 9,580 in 2020, which indicates the convenience of changing the current direction of the business and increasing the risk of investing in this industry.

I. INTRODUCCIÓN

El sector de telecomunicaciones en todas sus aplicaciones presenta un alto crecimiento a nivel mundial, no solo en lo relacionado a nuevos desarrollos sino también a la adaptación y aceptación que los consumidores mundiales les dan a esas tecnologías.

En cuanto al mercado de las comunicaciones móviles, existen varias empresas a nivel mundial en la fabricación de dispositivos móviles, lo cual genera la existencia de diferentes marcas con una amplia variedad de productos, entre los que se cuentan smartphones y tablets. Para complementar la oferta mundial, existen también empresas dedicadas a la elaboración de accesorios de marcas originales y de las conocidas genéricas, incluso con estilos personalizados de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

Debido al alto crecimiento de la industria de celulares y accesorios, nace Casenet, como una MiPymes que ofrece en sus inicios en el año 2013 accesorios para dispositivos móviles, y en los últimos años también incursiona en la venta de dispositivos móviles, pero sigue

centrando su especialización en la comercialización de accesorios, dentro de los que se incluyen: cargadores, micas, carcasas, etc.

La presencia de nuevos dispositivos celulares dentro de la línea de los smartphones hace que también aumente la gama de accesorios y el portafolio de productos deba ser revisado continuamente debido a la obsolescencia programada que rige en esta industria. Pero también se presenta en la industria mundial la presencia de muchos accesorios conocidos como "genéricos", que son imitaciones de los productos de marca y que van directamente a competir por precio, obligando a los fabricantes autorizados a buscar continuamente estrategias que lleven a la reducción de precios de sus productos, incluso con la erosión de su margen de comercialización.

Casenet no escapa de esta realidad y en los últimos años ha presentado una desaceleración en el crecimiento de sus ingresos y de su utilidad, esto debido a una alta competencia y al aumento de descuentos con el fin de captar mercado. Si bien el negocio sigue generando ganancias, se considera que se puede crecer de mejor manera diversificando el portafolio y el mix de clientes.

Este plan de marketing propondrá la presentación de estrategias y herramientas de negocios que ayuden a los propietarios a lograr objetivos comerciales y de marketing basados en un estudio formal de mercado que marque una planificación a mediano plazo para el crecimiento del negocio mediante el aumento de clientes y cobertura de mercado.

II. Metodología

Según la naturaleza de este estudio y de acuerdo a la información encontrada, se concluye que la investigación debe estar orientada hacia tres alcances:

1. Descriptivo
2. Documental
3. Seccional

Investigación descriptiva

En la obra mencionada en el punto anterior los autores Hernández, Fernández y Baptista definen este alcance de investigación de la siguiente manera (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definición del alcance de la investigacion que se realizara, 2014, pág. 92):

"Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas".

El autor Cesar Bernal describe el siguiente concepto sobre el tipo de investigación descriptiva (Bernal Torres, Proceso de investigacion científica, 2010, pág. 113):

"La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera".

De acuerdo a lo descrito en los conceptos de investigación descriptiva este trabajo se adaptó a ese modelo debido a que esta direcciónado a especificar las propiedades y características de consumidores como una variable independiente, sin necesidad de explicar cómo se relacionan las mismas.

Básicamente el trabajo busca describir las siguientes características de los consumidores y del mercado:

- Demanda potencial de consumidores
- Oferta actual o competencia en el mercado
- Preferencias o requerimientos de los consumidores
- Orientación o tendencias de la competencia
- Características generales de la industria y el mercado

Alcance documental

El autor Cesar Bernal define este tipo de investigación de la siguiente forma (Bernal Torres, Proceso de investigacion científica, 2010, pág. 111):

"La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

De acuerdo con Casares Hernández, et al. (1995), la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento".

Alcance seccional

Cuando la base de obtención de información se basa en la aplicación de encuestas o estudios dirigidos a una población o muestra durante un periodo específico y su aplicación no excede posteriores periodos de tiempo, se habla de una investigación de tipo seccional o transversal, como lo explica el autor Cesar Bernal (Bernal Torres, Proceso de investigacion científica, 2010, pág. 118):

"Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de "fotografías instantáneas" del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa".

Debido a que se aplicara encuesta como método de recolección de información de los consumidores, esta investigación se enmarca en el campo seccional, más aún si se considera que los datos que se recaben servirán como base de este plan, en periodos posteriores se debe realizar otro tipo de estudios ya que se parte de la consideración de que el mercado de los dispositivos móviles cambia o evoluciona constantemente.

Herramientas de investigación primarias

Para complementar los datos documentales secundarios que se obtuvieron previamente, en este apartado se mostrarán los resultados que se obtengan de una evaluación directa a los potenciales consumidores, es decir de fuente primaria, levantando información de campo de acuerdo a los requerimientos específicos del negocio y del trabajo de investigación.

Es necesario limitar el campo de investigación únicamente a la aplicación de encuestas, de esta manera se descartan otros métodos o fuentes de investigación primaria, debido básicamente a dos criterios:

- No es un negocio nuevo en el que se conoce poco o nada acerca del mercado en el que se va a competir, ni acerca de los consumidores.
- Los requerimientos acerca de la información son específicamente direccionados al campo comercial con el fin de respaldar las estrategias que en su mayor parte tienen base en el criterio del administrador.

Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a los habitantes de la ciudad de Guayaquil sin importar el sector geográfico en el cual habiten, pero si se consideraron otros criterios que se explicaran en la determinación de la muestra.

Las mismas están dirigidas a encontrar factores cualitativos y cuantitativos del mercado encuestado, para lo cual se ha segmentado el cuestionario en tres criterios de información:

- Características poblacionales: Estas características se basan en aspectos demográficos, geográficos, conductuales y psicográficos. Esto con el fin de obtener criterios de segmentación para definir el grupo de clientes para los que se debe planificar el plan de marketing.

- Potencial de mercado: El segundo bloque de preguntas se dirige a lograr estimaciones de mercado que permitan a la administración a comprender cuál puede ser el volumen esperado de ventas que se puede alcanzar o el porcentaje de mercado que puede atender.
- Preferencias: En este grupo de preguntas se llegará a aspectos de consulta a los clientes en cuanto a las marcas o tipos de productos que prefieren, diseños, acceso a información, hábitos de compra, etc. En fin, diversas opiniones que ayuden a plasmar en el plan de mercadeo que acciones se deben aplicar basados en las preferencias de los consumidores.

Enfoques de la investigación.

El objetivo de esta investigación es conseguir herramientas y datos que conlleven a la correcta elaboración de un plan de marketing, para lo cual es necesario que se expresen los enfoques cuantitativo y cualitativo, con el fin de ahondar en aspectos relevantes de ambos enfoques.

El enfoque cuantitativo se orienta a determinar características numéricas del mercado, como la potencial demanda de unidades y número de clientes con lo cual se facilita la elaboración de proyecciones de ingresos y egresos, que sostienen la evaluación financiera del plan.

El enfoque cualitativo está orientado a determinar características de comportamiento y preferencias de los potenciales consumidores, ayuda también a recopilar bases para la elaboración de estrategias dependiendo del grado de aceptación de los clientes a ciertas prácticas de comunicación, a conocer información acerca de la competencia y características que permitan la comparación en la industria, etc.

Los conceptos antes mencionados direccionan este trabajo hacia un enfoque mixto que reúna características cuantitativas y cualitativas que proporcionen bases para una presentación de estrategias considerando aspectos objetivos y subjetivos de mercado. Así mismo este enfoque servirá para la evaluación estratégica interna y del entorno mediante la aplicación de criterios que se consideren ventajas o desventajas del negocio.

Determinación de población y muestra

- Cantón: Guayaquil (2'671.801 personas)
- Población urbana de Guayaquil: 96.9% de la población (2'588.975 personas)
- Segmento entre 15 y 50 años: 53.17% de la población (1'376.558 personas)
- Niveles socioeconómicos B, C+ y C-: 83.3% de la población (1'146.673 personas)
- Usuario de celulares: 89.74% de la población (1'029.024 personas)
- Usuarios de Smartphones: 46.4% de la población (477.467)

Con este tamaño de población, se procede a aplicar la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{3.84 \times 477.467 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 (477.467 - 1) + 3.84 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 384

En esta fórmula estos son los datos que se aplican en cada variable:

N= Tamaño de la población (477.467)

Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96

p= Probabilidad de éxito = 50%

q= Probabilidad de fracaso = 50%

i= Error máximo admisible = 5%

n= Tamaño de la muestra = 384

Fuentes:

- INEC - Proyección de la población ecuatoriana 2010 – 2020 (INEC, 2011)
- INEC – Así es Guayaquil en cifras (INEC, 2011)
- INEC - Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011)
- ARCOTEL – Infografía de Internet Móvil (Arcotel, 2017)

III. Marco referencial y teórico

Marco referencial

Para poder llegar a una mayor comprensión del tema estudiado sobre plan de marketing se ha realizado una investigación sobre diferentes planes que han alcanzado un gran desarrollo en el mercado en su respectiva categoría, así como también se investigó acerca de herramientas formales que ayuden a la construcción de un adecuado plan de marketing y de conceptos propios relacionados a este negocio e industria.

1. Uno de los proyectos que se alcanzó a reconocer fue el de la Universidad de Palermo en Argentina haciendo referencia a los análisis corporativos entre Argentina y EEUU, sobre la difusión de nuevas tecnologías y la estimación de demanda en nuevos productos (Weissmann, 2008). Esta investigación tuvo como resultado mediante el uso del modelo Bass, la demanda de telefonía celular, acceso a internet y banda ancha, entre otros. Acorde al método utilizado en esta investigación se llegó a un resultado significativo donde se permitió saber una cantidad aproximada de consumidores que llegarán a comprar los nuevos productos electrónicos a un largo plazo, donde los vanguardistas adquirirán el producto una vez puesto a la venta, mientras que una minoría de consumidores llamados “imitadores” comprarán el producto únicamente cuando hayan visto que otros ya lo han utilizado o lo están utilizando, para poder llegar a este resultado se realizó un estudio ya nombrado anteriormente del enfoque cuantitativo-método Bass a consumidores clasificados de la siguiente manera: (1)

- innovador, (2) adoptante temprano, (3) mayoría temprana, (4) mayoría tardía, (5) rezagados.
2. En la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Sede Quito se realizó un trabajo acerca de un plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la empresa Makrocel en la región 1, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos tecnológicos, equipos y telefonía de la operadora Claro ubicada en la ciudad de Quito, el objetivo de esta investigación era conocer su posicionamiento en el mercado de su respectiva categoría lo que ayudaría a determinar la aceptación de sus diferentes distribuidores y usuarios.
Para llegar a lograr su objetivo principal tuvieron que conocer el manejo de su competencia en el mercado, conocer sobre los productos que tendrían mayor acogida, saber cuáles son las marcas con mayor rotación dentro del mercado, etc., la investigación contiene información variada otorgada por las operadoras de mayor acogida en el Ecuador siendo estas Claro y Movistar. Para esta investigación se utilizó el método científico muestreo aleatorio simple, utilizando cuestionarios o dispositivos mecánicos como el instrumento base en donde dio resultado que 2032 consumidores y distribuidores conocen sobre bien la marca Makrocel, haciendo así que este logre uno de los posicionamientos más alto en el mercado, haciendo que la empresa pueda desarrollarse a nivel nacional por la alta demanda de sus productos en la región 1 en la ciudad de Quito (Flores, 2013).
 3. Para octubre del 2012 se da a conocer un proyecto sobre emprendimiento de un diseño de un plan de Marketing para la compañía IMPACT CELL dedicada a la comercialización al por mayor de accesorios y repuestos para celulares en la ciudad de Quito (Bracho, 2012). El objetivo general de este proyecto era ayudar a incrementar la comercialización al por mayor de los accesorios y repuestos celulares ubicada en la ciudad de Quito, buscando las estrategias adecuadas que mejorarán la situación de la empresa que ya que a pesar de tener 7 años de fundación aún no ha logrado el posicionamiento buscado en el mercado, para esto se realiza la técnica de investigación de mercadeo que sirve para recopilar datos que permitirán analizarlos, interpretarlos y hacer uso de ellos ayudando a la toma de decisiones del gerente o la satisfacción completa del cliente teniendo en cuenta sus gustos y preferencias, el diseño de investigación utilizado en este proyecto es descriptivo ya que se utilizó el mercadeo exploratorio es decir encuestas de diferentes tipos para conocer los gustos y preferencias de los clientes, así se llegó a la conclusión de que lograr un posicionamiento en este mercado que sea de agrado para los consumidores es más difícil debido a la cantidad de competencia existente.

Fundamentación teórica

Es pertinente también la indagación sobre teorías formales que ayudaron al planteamiento teórico de este trabajo de investigación, para lo cual se extrajeron los siguientes conceptos:

Análisis estratégico

El análisis estratégico es lo que todo negocio necesita para saber hacia dónde va, quienes son y hasta donde quieren llegar, este servirá para mejorar lo que se necesita o para saber qué es lo que funciona bien dentro del negocio.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una de las metodologías que se utiliza para el estudio o análisis de la situación competitiva a la que se enfrenta la empresa o negocio (Tilve, 2010) el objetivo principal es el análisis interno y externo para así poder extraer la información que permita la identificación del problema a los que se pueda enfrentar la empresa o en si sus mayores fortalezas con las que se puede enfrentar en el ámbito de negocios.

Estimación de mercado

Además de estimar la demanda total y por área, a una compañía le interesa conocer las ventas reales de la industria en su mercado (Kotler & Armstrong , Método de índice de factor de mercado, 2001). Para poder calcular la estimación del mercado se siguen cuatro pasos importantes: a) Calcular la demanda primaria, b) Conocer datos demográficos, c) Aplicar el método de cálculo, d) Interpretar los resultados; estos pasos sé deben seguir teniendo en cuenta que el éxito de todo negocio depende de la existencia y de tamaño del mercado o servicio ofrecido.

Indicadores de mercadeo o marketing

Los indicadores de marketing nos permiten realizar una evaluación correcta de acciones desarrolladas a los objetivos de una organización, puesto que al momento de la toma de decisiones se necesita saber que los análisis basados en información relevante nos puedan permitir administrar los recursos que posee la empresa.

El seguimiento de clientes, gestión de calidad y la comercialización de productos o servicios nos permite formar una visión más clara de la imagen que tiene la organización, los indicadores básicos son medidores de evolución de actividades críticas del negocio, analizando las funciones y las responsabilidades de la organización (Talaya, 2008)

Marketing estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras que tengan los clientes a más de conocer el mercado, las segmentaciones potenciales, creando un plan de acción u hoja de ruta que llegue al objetivo propuesto, los autores (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) dan a conocer:

"El marketing estratégico es, para empezar, el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer.

La solución puede obtenerla a través de soluciones tecnológicas, que cambian continuamente. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de producto existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen"

Marketing operativo

Siguiendo la rama de lo que es el marketing estratégico, el marketing operativo enfrenta la acción para hacer frente a la realización de las estrategias dando un propuesto a lo que se requiere llegar (Munuera Aleman & Rodriguez Escudero, 2007).

Según (Ancin, 2008) nos da a conocer un concepto práctico de lo que significa el marketing operativo en desarrollo:

"Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing".

Mix de marketing

Según declara textualmente (Espinoza, 2014) :

"El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion)".

Sabiendo que en los 90's se cambia las conocidas 4Ps por las 4Cs en donde se realiza el cambio relacionando ambas características de la siguiente manera Producto=Consumidor, Precio=Costo, Plaza=Comodidad, Promoción=Comunicación.

Neuromarketing

El neuromarketing es una disciplina entre la neurociencia y el marketing que tiene como finalidad incorporar conocimiento sobre procesos cerebrales para lograr llegar a la mente del consumidor y este tenga preferencia por un producto o marca que la empresa desee o quiera posicionarse. Según el autor (Braido, 2006):

"La finalidad del neuromarketing es incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes. Para ello aplica novedosas y complejas técnicas Neuro científicas a la investigación a todos los aspectos que involucra su campo de acción: comunicación, producto, precio, branding, posicionamiento targeting, planificación estratégica, canales de marketing e indagación de todos los factores que determinan el comportamiento de compra y consumo en segmentos específicos del mercado y en el cliente individual"

Plan de marketing

Para la creación de una empresa se necesita una visión, es decir, a donde se quiere llegar o por lo menos a donde se espera estar en un corto, mediano y largo plazo por lo que (Kotler, Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z, 2003):

"Se necesita preparar un plan de marketing detallado. Pero tiene más sentido llamarlo plan de batalla. Su plan debería darle la confianza de que ganará la guerra antes de empezar la primera batalla. Si no está introduciendo algo mejor, más nuevo, más rápido o más barato, no debería entrar en el mercado.

Un plan de marketing consta de seis etapas:

1. *Análisis de la situación*: En esta fase la compañía examina las variables de macro entorno (económicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas) y las de micro entorno (la propia compañía, la competencia, los distribuidores \los proveedores)
2. *Objetivos*: Partiendo del análisis de la situación, la compañía define objetivos, los clasifica, y establece metas y un programa para lograrlas. La empresa también fija objetivos con respecto a los accionistas, la reputación de la compañía, la tecnología y otros asuntos de su interés.
3. *Estrategia*: Las metas se pueden alcanzar por varios caminos. El trabajo de esta etapa consiste en elegir el modo de acción más efectivo para la consecución de los objetivos.
4. *Tácticas*: Hay que detallar el efecto de la estrategia con respecto a cada una de las 4P, y también un calendario que indique las acciones a desarrollar y las personas concretas que van a llevar a cabo el plan.
5. *Presupuesto*: Las acciones y actividades que planea la empresa implican gastos que se suman al presupuesto que la compañía necesita para conseguir sus objetivos.
6. *Seguimiento*: La empresa debe tener períodos de revisión y medidas que revelen si está progresando hacia la meta. Si se producen desviaciones, la compañía debe revisar sus objetivos, estrategias o acciones para corregir la situación"

IV. Resultados y análisis de investigación

- La población de compradores se concentra en los sectores norte (36%) y sur (21%), y en cuanto a grupos de edad, el 78% se ubica en clientes que estén en el rango de 15 a 30 años y principalmente son de sexo femenino en un 68%.

- La población encuestada muestra una tendencia alta a la posesión de varios dispositivos electrónicos, es decir, quien tiene un celular también posee otros dispositivos como laptops y tablets. Para fines de especificación de productos, se han dividido los celulares que usan el sistema operativo Android, de los teléfonos de la empresa Apple.
- Se encuentra que existe una mayor predisposición de la población a adquirir celulares de S.O. Android que de marca iPhone y que la presencia de usuarios con tablets y laptops también es alta. Esto se relaciona con el hecho de que quienes compren accesorios lo hagan para celulares, iPhone y tablets principalmente y dentro de estas categorías de productos, las marcas Samsung e iPhone tengan una mayor presencia en el mercado.

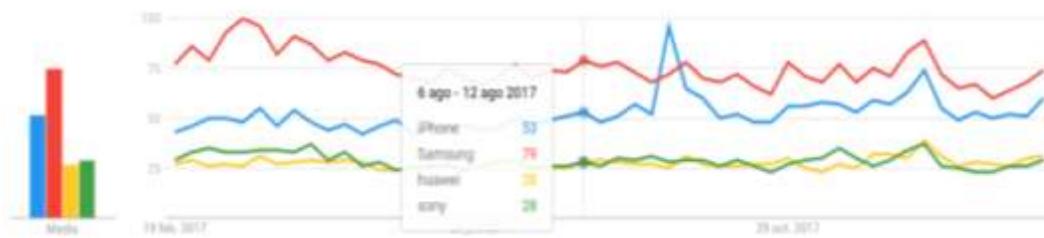


Figura: Tendencias de consumo por marcas de Smartphones en Ecuador
Fuente: Google trends

El grafico muestra la tendencia de consumo en el Ecuador acerca de estas marcas en el último año, donde la línea roja representa a la marca iPhone, la línea roja a la marca Samsung, la línea amarilla a la marca Huawei y la línea verde a la marca Sony.

- En cuanto a hábitos de consumo, los encuestados señalaron que sus preferencias en cuanto al uso de accesorios complementarios se ubican en el siguiente orden: 1. Para estar a la moda (28%), 2. Para diferenciarse de otras personas (27%) y 3. Para protección del dispositivo. Dentro de este grupo también se identificó una mayor preferencia a la adquisición de accesorios que ayuden a complementar el sistema de audio (33%), dispositivos de carga (21%) y la protección del artefacto (21%).
- Continuando con los hábitos de compra, se encontró que no existe una mayor preferencia de los consumidores a la adquisición de marcas de accesorios que sean de la misma marca que el dispositivo principal, el 65% de los encuestados manifiesta que esto es poco o nada importante.
- Es importante que la población destaca el hecho de que sus fuentes informativas se centran principalmente en las páginas web comerciales (Olx, mercado libre, etc.) y también en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.)
- Los lugares de compra preferidos por los compradores tienen mayor presencia en los sectores comerciales como “la bahía” (27%) y las islas de centro comerciales (20%) y con menor interés se encontró a los locales de la misma compañía telefónica o de las marcas de fábrica.
- Por último, los encuestados manifestaron que, dentro de los factores decisivos de compra, el orden de preferencias es el siguiente:

Precio – Sumamente importante
Variedad de productos – Sumamente importante
Calidad de los productos – Sumamente importante
Servicio post venta – Importante
Variedad de marcas – No muy importante

Conclusiones generales del proceso de investigación

- Según resultados de encuestas realizadas y el conocimiento de negocio de la administración, el segmento que muestra más interés en este tipo de productos se puede clasificar por los siguientes factores:
 - Sexo: Indiferente
 - Edad: 15 a 35 años
 - Clase socio económico: Depende el tipo de producto
 - Tendencia: Personalización
 - Ubicación geográfica: Norte
- No existe preferencia dirigida hacia marcas de fábrica, ya que los factores más importantes para los consumidores están direccionados hacia dos variables primordialmente:
 - Precio
 - VariedadDebido a esto el portafolio de productos de Casenet debe complementarse con una amplia variedad de productos, incluidos aquellos que propongan la personalización y con los cuales incluso se puede aumentar el precio y la rentabilidad del negocio.
- Es aconsejable la mejora de cobertura mediante el establecimiento de otros puntos de venta ya que las ventas principalmente son a consumidores finales por lo cual no se considera aumentar ventas con la creación de una fuerza de ventas que visite clientes. Esta cobertura debe dirigirse principalmente al norte de la ciudad ya que ahí hay mayor número de interesados.
- Al menos el 60% del portafolio de productos debe contener accesorios para celulares ya que son los que más preferencia de uso se encuentra en los encuestados. Así mismo se debe hacer foco en los dispositivos de audio, de carga y de transferencia.
- Los anuncios o comunicaciones del negocio para captar o mantener clientes deben hacerse mediante páginas web externas y que presten el servicio de comercialización directa al consumidor final y esto se debe complementar con el uso de redes sociales.
- También se debe revisar la opción de contar con presencia en algún centro comercial del norte de la ciudad ya que también cuenta con aceptable preferencia de visita por parte de los consumidores

V. PLAN DE COMERCIALIZACION

Estructura ideológica

En los siguientes puntos se plasmarán los lineamientos generales de Casenet, los mismos sirven como base ideológica para el planteamiento de estrategias y tácticas que ayuden al desarrollo y crecimiento de este negocio.

Nombre de la empresa: Casenet

Misión: Comercializamos productos complementarios y accesorios para dispositivos electrónicos, contando con una gama amplia de productos para diferentes marcas y modelos.

Visión: Para el 2025 poseer cobertura en toda la ciudad a través de tiendas físicas y el canal online, constituyéndonos en una marca reconocida para los consumidores finales y clientes minoristas.

Descripción del negocio

CASENET compite en el mercado guayaquileño como una empresa dedicada a la importación de accesorios para celular y a la comercialización en el mercado local, las importaciones se realizan en diferentes mercados como China, Colombia y Perú. Por otro lado, la comercialización de estos productos se la realiza tanto en ventas al por mayor a otros negocios, como ventas al por menor a consumidores finales:

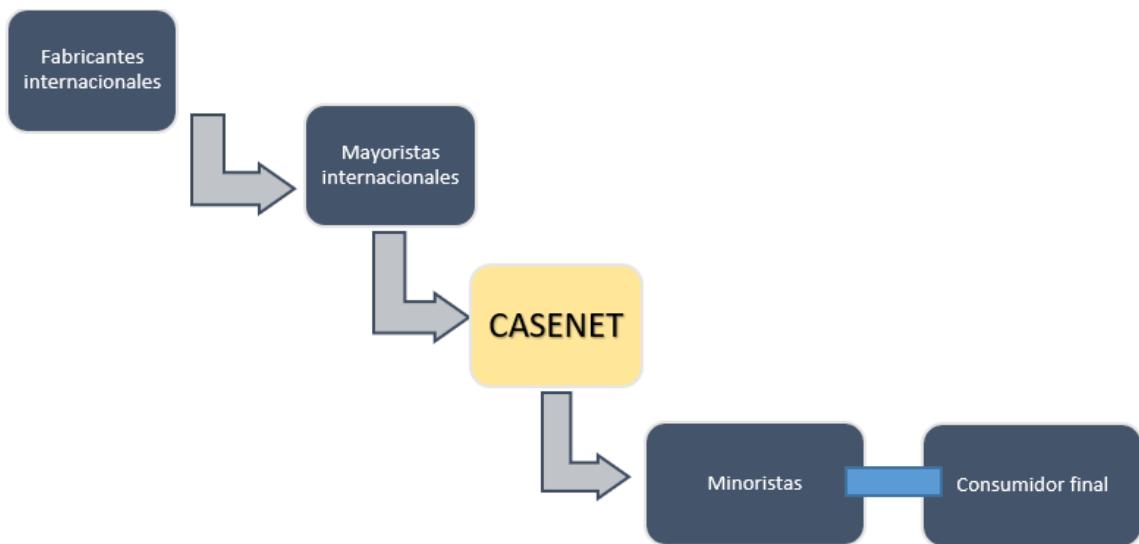


Figura. Modelo de negocio

Elaborado por: El autor

Debido a que se compite en un mercado fragmentado, es conveniente para Casenet implementar estrategias que lleven al reconocimiento de marca y así mismo mantener el modelo actual del negocio para asegurar ingresos por volumen con las ventas a mayoristas y mejor rentabilidad con las ventas a consumidores finales:

Evidentemente cada canal seleccionado por Casenet como clientes, debe tener estrategias propias, empezando desde el precio, por lo cual se ve también la necesidad de contar con una

política de precios por tipos de clientes y así mismo definir prestaciones o servicios para los diferentes canales.

Al hablar de diferentes tipos de clientes y lo fragmentado que se encuentra este mercado, es necesario que Casenet alcance el crecimiento mediante el aumento de cobertura con puntos de venta, en la actualidad mantiene un local en el sector de la Bahía de Guayaquil, con lo cual se desaprovechan otros sectores donde es alta la presencia de consumidores.

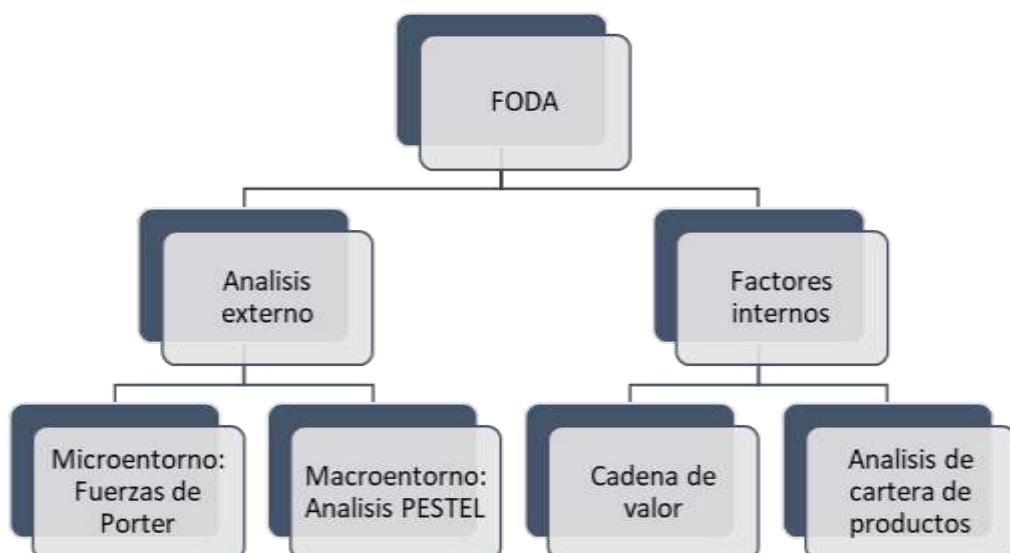
Segmento de consumidores: La marca Casenet y los productos que comercializa están dirigidas a un mercado que tiene cada vez más apego a la tecnología, integran este grupo aquellas personas que a más de adquirir dispositivos electrónicos también adquieren accesorios para mejorar o complementar su empleo y su protección. Pero sin duda el mayor grupo o “masa crítica” de consumidores presenta las siguientes características:

- ✓ Edad: 15 a 35 años
- ✓ Clase socio económico: Media baja, media, media alta
- ✓ Hábitos: Personalización de dispositivos, uso de tecnología, compras por moda
- ✓ Preferencia de marcas: Ninguna
- ✓ Ubicación geográfica: Norte

El siguiente aspecto del trabajo será el análisis estratégico del negocio, involucrando factores internos y externos del mismo, que ayudaran al planteamiento de estrategias que conlleven al posicionamiento de la marca y al crecimiento del negocio.

Análisis estratégico

El estudio de los factores que pueden afectar o que pueden constituirse como ventajas en esta propuesta de negocios se plantea en el siguiente esquema:



Macro entorno: Análisis PEST

Políticos: El país goza hace varios años de estabilidad política, esto beneficia el interés de las empresas por permanecer en el mercado. El actual gobierno ha reducido las barreras de entradas de productos externos por lo cual se encuentran más facilidades para la importación, pero así mismo se puede presentar el ingreso de competidores foráneos.

Económicos: La economía nacional presenta recuperación según organismos evaluadores internos y externos por lo cual las oportunidades para las empresas también mejoran debido al aumento de poder adquisitivo. Frente a la crisis que se evidencio en el país en años anteriores, en el 2017 se obtuvo 3% de aumento en el PIB y se prevé que el mismo sea de 2% para el 2018.

Sociales: Este aspecto es relevante dentro del análisis, por cuanto, la tasa de consumo de tecnología y productos relacionados dentro de la población crece a tasas más altas que las de otros productos, así mismo, aumenta la tendencia de las personas a personalizar sus dispositivos.

Tecnológicos: Justamente es en esta industria en donde compita Casenet y eso indica que se debe estar a la vanguardia, los clientes demandan mejor tecnología no solo en los dispositivos sino también en la atención que les prestan los proveedores. Compras online, información en webs y otros factores para atender y estudiar a los consumidores están presentes en el mercado; aunque no es masiva su implantación a nivel de todos los negocios de esta industria en el país, eso incluye a Casenet.

En la siguiente tabla se exponen los factores PESTEL que se analizaron y así mismo se ponderan diferentes variables dentro de cada uno de ellos con el fin de obtener una valoración de las mismas que proporcione un dato objetivo de la situación esperada:

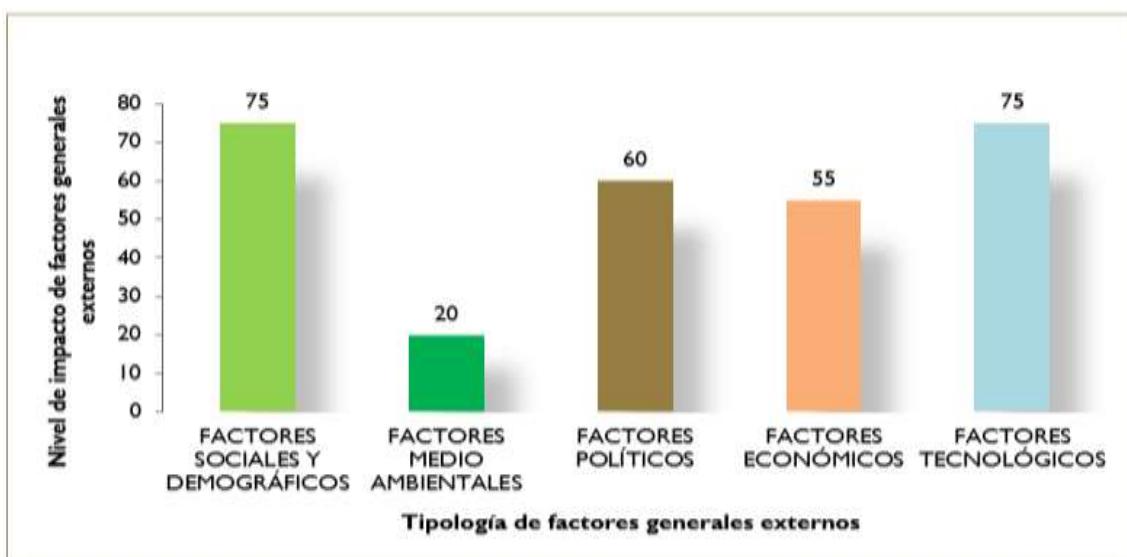


Figura. Resultados de análisis PESTEL

Micro entorno: Fuerzas de Porter

Rivalidad de competidores actuales: Como se mencionó en párrafos anteriores, este mercado se encuentra fragmentado, es decir, se pueden encontrar, muchos ofertantes de productos en cada componente de la cadena de distribución.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de nuevos competidores: Al aumentar de manera significativa el número de usuarios de smartphones y sus complementos, también es mayor el número de personas o negocios que desean participar en este mercado a manera de fabricantes o distribuidores.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de productos sustitutos: A mediano plazo se prevé que se sigan desarrollando y mejorando productos de la misma línea, en caso de existir productos sustitutos, los mismos pueden ser comercializados por las empresas que actualmente compiten en el mercado.

Dimensión del factor: BARRERA MEDIA

Poder de negociación de clientes: Cuando los clientes poseen varias opciones de proveedores, su poder de negociación aumenta, como es el caso en esta industria. Adicional a eso, el hecho de no requerir de altas inversiones puede hacer que los clientes se integren verticalmente en la cadena de abastecimientos del mercado.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Poder de negociación de proveedores: Debido al hecho de que los consumidores finales no posean una alta preferencia hacia marcas específicas, ni siquiera a las de los propios fabricantes de smartphones, es bajo el poder de negociación de los proveedores.

Dimensión del factor: BARRERA BAJA

Análisis interno

Las características internas de la empresa indicaran cuales son las fortalezas y debilidades del mismo, esto también se integrará en el FODA con el fin de tener un panorama global de la situación actual del negocio y considerar los principales problemas internos que atender

Cadena de valor

Analizar la cadena de valor conlleva a conocer que actividades se están haciendo bien y cuales no frente a los proveedores y los clientes, desde el punto de vista de actividades primarias y actividades de soporte. En la siguiente tabla, se califica cada factor en un rango de 0 a 4, cada uno corresponde a las siguientes indicaciones:

0 = En total desacuerdo

1 = No está de acuerdo

2 = Está de acuerdo

3 = Esta bastante de acuerdo

4 = En total acuerdo

Análisis de la cadena de valor de Casenet

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA

1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.

	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
	x				

2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.	x
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.	x
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.	x
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.	x
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.	x
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.	x
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.	x
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.	x
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.	x
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.	x
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.	x
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	x
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.	x
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.	x
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.	x
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.	x
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.	x
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.	x
20. La gestión del circulante está optimizada.	x
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.	x
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.	x
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.	x
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.	x
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.	x

POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	66%
--	------------

Análisis FODA

Una vez conocidos los factores externos que pueden afectar el desarrollo del negocio, es necesario plasmar estos factores sumados a los internos en una matriz FODA, la misma que presentara cuales deben ser los criterios que se deben atender con mayor rigurosidad para lograr el cumplimiento de objetivos.

FODA de Promenec

	- Baja cobertura de mercado al estar ubicados en un solo sector de la ciudad
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Baja inversión en promoción de marca - Ventas irregulares en diferentes categorías de productos - Falta de especialización en la oferta de productos
	<ul style="list-style-type: none"> - Industria fragmentada, muchos competidores en la cadena de distribución - Bajas barreras de ingreso al mercado minorista
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso al mercado nacional de productos sin marca o genéricos a bajo precio - Ingreso de nuevos competidores al mercado de procedencia extranjera - Dificultad de acceso a nuevas tecnologías
	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos con proveedores nacionales y extranjeros - Predisposición de capital para inversiones enfocadas al crecimiento del negocio
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rentabilidad en productos importados - Ventas crecientes en los últimos tres años
	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo reconocimiento de marcas minoristas por parte del consumidor - No se presenta alta preferencia por marcas de fábrica por parte de los consumidores
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Alta presencia de compradores en el sector norte de la ciudad - Alto crecimiento en las tasas de consumo y uso de tecnología y relacionados en la población

Planteamiento de estrategias

1. Estrategia genérica: Liderazgo en costos

Debido a que el precio es un factor que decide la compra de los consumidores y ya que en el mercado de accesorios no es un factor de alta importancia la marca de los productos (a diferencia de los dispositivos celulares), presentar bajos costos puede llevar a vender a un precio menor sin tener un alto impacto en la rentabilidad del negocio.

En general en esta industria es alto el número de negocios que optan por esta alternativa, pero descuidan otros factores como el servicio, bajo el criterio de que, al dar un precio bajo, no es importante para el consumidor recibir otro beneficio en su compra.

Acciones:

- **Privilegiar la importación de productos:** Como se pudo apreciar en el análisis de las ventas del negocio, la rentabilidad promedio que dejan los productos importados es de 39% frente al 28% que dejan los productos comprados a nivel nacional.

2. Estrategia de crecimiento: Penetración de mercado

Bajo esta estrategia la empresa debe adoptar diferentes acciones para conseguir el desarrollo de su marca y el aumento de cobertura de mercado, lo que en efecto llevará a la captación de mayores ingresos.

La ventaja de esta estrategia consiste en que permite competir en un mercado que ya se conoce, con productos que también ya se conocen, está orientada a captar clientes de un mercado en crecimiento y también quitar clientes a la competencia.

Acciones:

- **Ajustes de precios:** Debido a que se desea competir con precios que resten clientes a la competencia, se debe trazar una política de precios que especifique cual es el porcentaje de diferencia de precios que se manejará frente a los competidores.

La disminución de precios sin duda traerá una menor rentabilidad, esta acción se justificará por el aumento de ventas y al final con el aumento de la utilidad neta para el negocio.

El ajuste de precios debe realizarse dependiendo de los resultados que se encuentren en una “Investigación de precios”, es decir, hacer una revisión de los precios en los principales competidores y de acuerdo a eso establecer qué porcentaje por debajo de esos precios se debe fijar para la cartera de productos de Casenet.

- **Aumento de la compra promedio por cliente:** En el año 2017 la venta total fue de \$56.297 con un total de transacciones de 1.358, lo cual arroja una compra promedio de \$41.5 ($56.297 / 1.358$). El objetivo debe ser aumentar ese valor de compra promedio y aumentar el número de transacciones, con eso se logrará un alto impacto en los ingresos.

Para aumentar el volumen promedio de compra se deben poner en práctica lo siguiente:

- Descuentos en precios en determinados meses del año
- Promociones cruzadas de productos para introducir nuevos ítems en el mercado
- Descuentos en precio por la compra de volúmenes mayores de productos

- **Mayor promoción:** La cantidad y el tipo de comunicación que actualmente mantiene Casenet con sus consumidores y el mercado en general es insuficiente y no adecuado frente a las prácticas actuales.

La comunicación sobre de la marca Casenet, productos que se ofrecen, y actividades promocionales deben realizarse por los siguientes canales con el fin de asegurar el impacto deseado:

- Página web propia
- Redes sociales

- Material P.O.P

Según los resultados de encuestas esos serían los canales más adecuados ya que son los que cuentan con mayor predilección entre los consumidores para informarse acerca de este tipo de productos, Redes sociales (33%), páginas webs comerciales (29%), páginas web propias (12%).

- **Aumento de canales de distribución:** Como se indicó en puntos anteriores, en esta industria fragmentada, es importante contar con una cobertura amplia con el fin de asegurar y captar clientes en distintos puntos geográficos.

Las encuestas indican que la mayor presencia de compradores está en el norte de la ciudad (36%) y en la revisión en Google maps, se puede apreciar que la mayor presencia de locales está en el sector de Alborada, Garzota y zonas aledañas, esto indica que los consumidores acuden mayormente a estos sectores para la compra de productos, por lo cual es muy viable tener presencia en la zona.

Debido a lo indicado se debe implementar un punto de venta más en la aplicación de este plan, y se debe seguir con la línea de crecimiento a mediano plazo con el fin de asegurar el posicionamiento de marca y el aumento de cobertura de mercado, lo cual llevará a la mayor captación de clientes.

- **Mejorar la oferta de productos:** Lo práctico en este aspecto es definir claramente el portafolio de productos de la empresa dado que existen categorías de productos que tienen un bajo monto de ventas y también presentan una rentabilidad menor a otras, pero sobre todo el objetivo debe ser ofrecer únicamente productos que se ajusten al tipo de negocio o “Core business”, que en este caso es el de la venta de accesorios para dispositivos móviles.

Una vez definidas las categorías de productos que se ajusten al giro del negocio, lo siguiente es optar por una amplia variedad de ítems en cada una de las líneas de productos, ya que la “Variedad de productos” es el segundo aspecto (detrás del precio) que mencionan los consumidores como motivador de compra. En conclusión, con el fin de mejorar la oferta de productos, se deben efectuar las siguientes medidas:

- Depurar las categorías de productos dejando vigentes las que se ajusten al giro del negocio.
- Mejorar la variedad de productos en las categorías que permanezcan en el portafolio.
- Incluir la personalización de accesorios ya que es una tendencia creciente en el mercado.
- Incluir el “Servicio técnico” en cada local para complementar la propuesta de productos.

3. Estrategia de posicionamiento: “Lo mismo por menos”

Esta estrategia tiene que ver más con un aspecto de comunicación, es decir, que es lo que la empresa debe comunicar a sus clientes en su promoción. Frente a un número amplio de competidores es adecuado definir claramente cómo se quiere ser reconocido por los consumidores con el fin de captar un segmento de ellos que se vea reflejado en términos de ingresos.

Según lo que indica el posicionamiento propuesto, la idea es ofrecer la misma calidad y variedad de productos que proponen los competidores directos, pero a un menor precio (esto

se puede cumplir debido al alto margen de utilidad que dejan los productos importados), así se captara un segmento amplio de clientes que tienen al precio como mayor decisor en el proceso de compra. Básicamente para cumplir con esta estrategia se deben efectuar las siguientes acciones:

- Comunicar en la publicidad el aspecto de tener precios menores a la competencia.
- Establecer un portafolio que guarde características similares a la competencia en calidad, sin descuidar la variedad.

Ofrecer los mismos servicios que brinda la competencia con el fin de no quedar relegados y cumplir con la propuesta de valor del negocio enunciada en el posicionamiento.

Estrategias y tácticas de marketing

Producto

Nombre de marca

Como se pudo notar en las encuestas, una de las características en los consumidores, es que no tienen preferencia por algún local en específico de los muchos que se encuentran distribuidos geográficamente en la ciudad, por lo cual, el hecho de causar recordación de marca es importante en este sector.



Figura. Logotipo de Casenet

Variedad

Lo conveniente es mantener en la cartera de productos a aquellas líneas e ítems que proporcionen mayor rentabilidad para el negocio. En conclusión, a partir del periodo 2018 el portafolio de productos de Casenet quedaría de la siguiente manera:

Portafolio de productos propuesto para Casenet

HASTA EL 2017		2018	
CATEGORIA	LINEAS	CATEGORIA	LINEAS
INFORMATICA	Fundas para Portátiles	INFORMATICA	Fundas para Portátiles
	Fundas para Tablets		Fundas para Tablets
	Memorias USB		Memorias USB
	Memorias		Memorias

	Tablets		Tablets*
	Mouse		Mouse
TELECOMUNICACIONES	Baterías externas	TELECOMUNICACIONES	Baterías externas
	Cargadores para móviles		Cargadores para móviles
	Fundas para móviles		Fundas para móviles
	Palos de selfie		Palos de selfie
	Protectores de pantalla		Protectores de pantalla
	Teléfonos móviles		Teléfonos móviles*
	Audífonos		Audífonos
	Altavoces		Altavoces
	Gafas de realidad virtual		Gafas de realidad virtual
IMAGEN Y SONIDO	Auriculares		*Se comercializarán solo bajo pedidos
	Cables para TV		
	Reproductores MP3		
	Reproductores MP4		

Según las encuestas realizadas, las marcas de dispositivos móviles que poseen mayor preferencia dentro del mercado nacional son Samsung, Apple, Huawei, Sony, LG, por lo cual en el inventario se debe tener disponibilidad en los modelos de mayor circulación de esas marcas y se complementara con marcas de menor volumen en ventas.

Calidad

El aspecto de calidad que va a ofrecer Casenet va orientado a dos aspectos: el primero está ligado a la adecuación de los locales con el fin de que brinden comodidades y un ambiente agradable a los compradores sin necesidad de que esto se vea reflejado en precios más altos, y el segundo está dirigido a la calidad de los productos que se venderán en los puntos de venta.

La variedad de marcas tendrá un mayor peso en aquellas consideradas genéricas ya que la mayoría de los consumidores (65%) no le da importancia a que el accesorio sea de la misma marca que el dispositivo, en contraste con el 35% que si prefiere tener accesorios de la misma marca que el dispositivo.

De manera general se trata de posicionar la marca CASENET dentro de un conglomerado de locales mayoristas y minoristas en una posición de media calidad por bajo precio, como se puede observar en el cuadro



Figura. Posicionamiento Calidad - Precio

Diseño – Presentación

Se debe precautelar que los puntos de venta mantengan los siguientes aspectos o características:

- Formato autoservicio: Es decir que los clientes tengan libre acceso y dispongan de la mercadería
- Uniformidad: Las decoraciones en cada punto de venta deben basarse en un estándar manteniendo la uniformidad en colores y espacios
- Exhibición: Los productos puestos en percha deben estar agrupados por marcas de dispositivos móviles



Figura. Interior de punto de venta

Servicios

Casenet comercializa actualmente accesorios de protección y mejora del rendimiento de dispositivos móviles, pero es necesario complementar esa oferta de acuerdo a los requerimientos del mercado, por lo cual se propone adicionar las siguientes actividades como ofertas de servicio:

- **Personalización de accesorios:** En las encuestas y en el comportamiento de los consumidores en general se nota una creciente preferencia al tipo de accesorios personalizados, es decir, con características impuestas por el comprador.



- **Servicio técnico:** Este aspecto abarca la revisión y reparación de dispositivos móviles, actualmente este servicio se ofrece en varios competidores formales e informales y es justamente al factor de seguridad el que se desea brindar al consumidor, tanto en la calidad de la reparación como de los componentes usados.

En cuanto a ingresos, por conocimiento del mercado por parte del administrador, se estima que este servicio puede incrementar en promedio \$80 diarios los ingresos del negocio.

Precio

Precio de lista

El precio con el que se vende el producto al consumidor final se conoce como precio de lista o precio oficial del producto, la propuesta es dar un descuento que parta de ese precio de lista dependiendo del volumen de compra que realicen los clientes. La siguiente tabla describe que descuentos dar por línea de productos y por la cantidad comprada de los mismos, partiendo de que el precio de lista es el 100% del precio del producto:

PRODUCTOS	RENTABILIDAD	PRECIO DE LISTA AL POR MENOR	> 25 UNID.	> 50 UNID.	> 100 UNID.
Fundas para Portátiles	35%	100%	10%	15%	20%
Fundas para Tablets	35%	100%	10%	15%	20%
Memorias USB	35%	100%	10%	15%	20%
Memorias Tablets	35%	100%	10%	15%	20%

Mouse	35%	100%	10%	15%	20%
Baterías externas	40%	100%	15%	20%	25%
Cargadores para móviles	40%	100%	15%	20%	25%
Fundas para móviles	40%	100%	15%	20%	25%
Palos de selfie	40%	100%	15%	20%	25%
Protectores de pantalla	40%	100%	15%	20%	25%
Teléfonos móviles	40%	100%	15%	20%	25%
Audífonos	40%	100%	15%	20%	25%
Altavoces	40%	100%	15%	20%	25%
Gafas de realidad virtual	40%	100%	15%	20%	25%
Fundas para Tablets	40%	100%	15%	20%	25%
Fundas para móviles	40%	100%	15%	20%	25%
Teléfonos móviles	40%	100%	15%	20%	25%
Tablets	40%	100%	15%	20%	25%

Periodo de pago

Adicional a dar descuentos por volumen a los clientes de Casenet, se propone establecer plazos de pago de acuerdo al volumen de compras que se obtengan, esto como una medida adicional que apoye a captar clientes minoristas.

Plazos de pago por volumen de compras

PRODUCTOS	PRECIO DE LISTA AL POR MENOR	> 50 UNID.	> 100 UNID.	> 200 UNID.
Contado	100%	50%	50%	40%
Crédito 15 días	0%	50%	30%	30%
Crédito 30 días	0%	0%	20%	30%

Casenet realiza sus compras a proveedores al contado, por lo tanto, proporcionar un crédito de hasta 30 días impactara en su liquidez y en su ciclo de efectivo, pero por otro lado es mayor el beneficio comercial en ingresos que no se están captando y clientes que no se están atendiendo.

Plaza

Canales

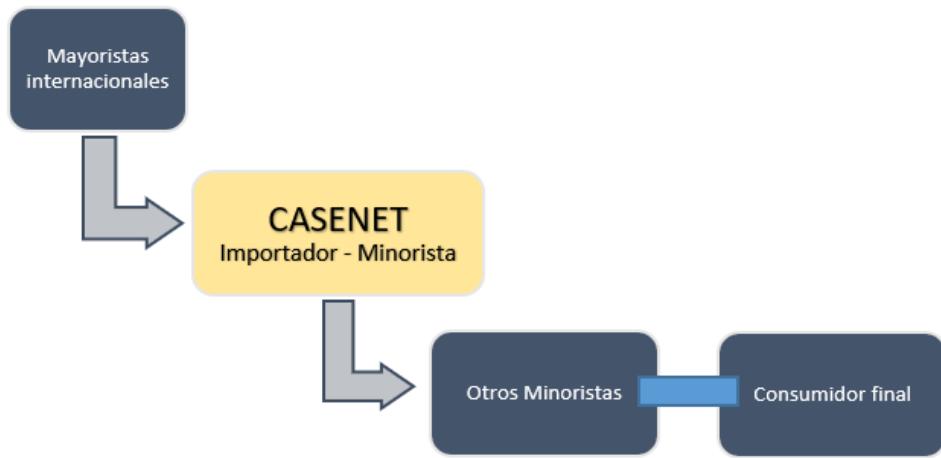


Figura. Canales de distribución de Casenet

Como se mencionó en puntos anteriores, las compras realizadas fuera del Ecuador, le permiten obtener a la empresa rentabilidades mayores a 35%, por lo cual, es preferible mantener ese tipo de proveedores y eliminar proveedores locales que no permiten ganancias por sobre el 30%.

Cobertura

En encuestas se encontró que un 36% de los encuestados que son compradores de Casenet, están ubicados en el sector norte de la ciudad, este dato fue ratificado en una revisión de ubicaciones geográficas mediante Google maps.

Con la apertura del nuevo local, Casenet pasa a contar con dos puntos de venta en zonas de alto potencial comercial lo cual le proporcionara un mayor nivel de cobertura y abre las posibilidades de abrir otros puntos de venta a mediano plazo. Las ubicaciones de los dos puntos de venta de Casenet serían las siguientes:



Figura. Ubicaciones de puntos de venta

Gasto de puesta en marcha de local

Descripción	Gasto inicial
Alquiler de local (primer mes)	\$ 200
Adecuaciones de instalaciones	

Arreglos decorativos del local	\$ 2.200
Arreglo de baños e instalaciones sanitarias	\$ 800
Arreglo del exterior del local	\$ 500
Otros activos	
Aire acondicionado	\$ 800
Cámaras de seguridad	\$ 600
Computadoras de escritorio	\$ 500
Impresoras	\$ 200
Escritorios – Modular	\$ 500
Archivador	\$ 250
Sillas de escritorio	\$ 360
Teléfonos	\$ 80
Papelería	\$ 20
Otros suministros de oficina	\$ 50
Suministros de limpieza	\$ 50
Otros gastos en general	
	\$ 600
	\$ 7.710

Promoción

Las tácticas y acciones que se describirán en este plan están orientadas a aplicar un modelo de PULL que permita a la empresa dos objetivos primordiales:

- **Aumento del ticket promedio:** En el año 2017 la venta total fue de \$56.297 con un total de transacciones de 1.358, lo cual arroja una compra promedio de \$41.5 ($56.297 / 1.358$). el objetivo debe ser aumentar ese valor de compra promedio y aumentar el número de transacciones, con eso se logrará un alto impacto en los ingresos.

El objetivo luego de la aplicación de varias acciones promocionales hacia el mercado, debe estar en estimado en que el ticket promedio de compra sea de al menos \$45.00 por cada transacción y que de igual manera aumente el número de transacciones frente al 2017 que fue de 1.358 ventas.

- **Promover la marca:** Como se notó en las encuestas, este mercado es muy fragmentado y esto ocasiona que los consumidores finales no posean una clara preferencia por marcas de minoristas en específico, por lo cual se debe aumentar en cobertura geográfica para estar presente en diferentes segmentos de compradores.

Ventas personales

- **Programas de incentivos:** Esta táctica propone beneficiar al comprador con mayores descuentos dependiendo del volumen de compra que realice al negocio, esta bonificación se conoce como “rebate” y será un beneficio que se aplique solo a clientes minoristas bajo los siguientes montos de compra:

Valores a bonificar por Rebate

Compra anual	Rebate
\$2.000 - \$3.999	2%
\$4,000 - \$7,999	3%

\$8,000 o + 4%

La aplicación de este rebate provocará un estimado de -3% en la rentabilidad bruta de Casenet, la misma que se verá reflejada en el estado de resultados del negocio. Este beneficio se pagará a los clientes beneficiados mediante nota de crédito en el primer mes del año siguiente al concurso.

- **Personal de servicio al cliente:** El personal de Casenet se clasificará en: Técnicos (encargados de las reparaciones de dispositivos electrónicos) y de Servicio al cliente (encargados de la atención y venta en los locales), en ambos perfiles se necesita personas con orientación al servicio al cliente ya que el objetivo del negocio es hacer foco o dirigir su estrategia hacia la mejora continua del servicio.

Promoción de ventas

- **Descuentos:** Los descuentos en particular están dirigidos a los consumidores finales para incentivar a que realicen compras mayores que permitan más ingresos al negocio y la rotación del inventario.
Estos descuentos serán aplicados en diferentes meses del año, mas no durante todo el año ya que perderían su efecto promocional.

Se propone la aplicación del siguiente modelo de descuento, aplicando solo las opciones en que los dos productos sean del mismo precio o que el segundo sea de menor valor que el primero:

- *Compra un producto y el segundo a mitad de precio:* La promoción deja al menos 20% si el segundo producto es del mismo o menor valor que el primer producto. La siguiente figura muestra ejemplos de rentabilidad por promoción en cada circunstancia de venta:

2do producto = 1er producto		2do producto < 1er producto		2do producto > 1er producto										
SIN DESCUENTOS		SIN DESCUENTOS		SIN DESCUENTOS										
Producto 1	\$150	\$90	\$60	40.0%	Producto 1	\$150	\$90	\$60	40.0%	Producto 1	\$150	\$90	\$60	40.0%
Producto 2	\$150	\$90	\$60	40.0%	Producto 2	\$120	\$72	\$48	40.0%	Producto 2	\$180	\$108	\$72	40.0%
Total	\$300	\$180	\$120	40,0%	Total	\$270	\$162	\$108	40,0%	Total	\$330	\$198	\$132	40,0%
CON DESCUENTOS		CON DESCUENTOS		CON DESCUENTOS										
Producto 1	150	90	60	40.0%	Producto 1	150	90	60	40.0%	Producto 1	150	90	60	40.0%
Producto 2	75	90	-15	-20.0%	Producto 2	60	72	-12	-20.0%	Producto 2	90	108	-18	-20.0%
Total	225	180	45	20,0%	Total	210	162	48	22,9%	Total	240	198	42	17,5%

Promoción segunda unidad a mitad de precio

- **Material P.O.P:** Esta tradicional práctica ayuda a promover la marca del negocio, en este caso, la marca CASENET. Funciona con la entrega de P.O.P a diferentes clientes por

compras de productos en las que se imprime el logotipo para que se ayude a difundir la mencionada marca.



Marketing directo

Establecer comunicación directa con los consumidores es el objetivo principal con esta herramienta, se trata no solo de comunicar la oferta que tiene Casenet para su mercado, sino también recibir “feedback” del mismo. Aprovechando las herramientas tecnológicas en comunicación se puede llegar a un amplio número de personas y darles un uso eficiente a las redes sociales y al internet.

Es conveniente también delimitar las herramientas a utilizar en este plan de comunicación, las mismas que han sido seleccionadas de acuerdo al impacto que tiene las diferentes plataformas tecnológicas a nivel nacional, las cuales se puede apreciar en el siguiente gráfico:

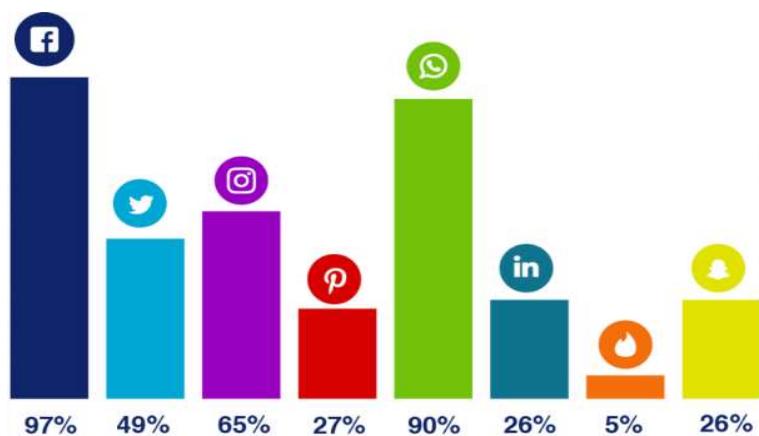


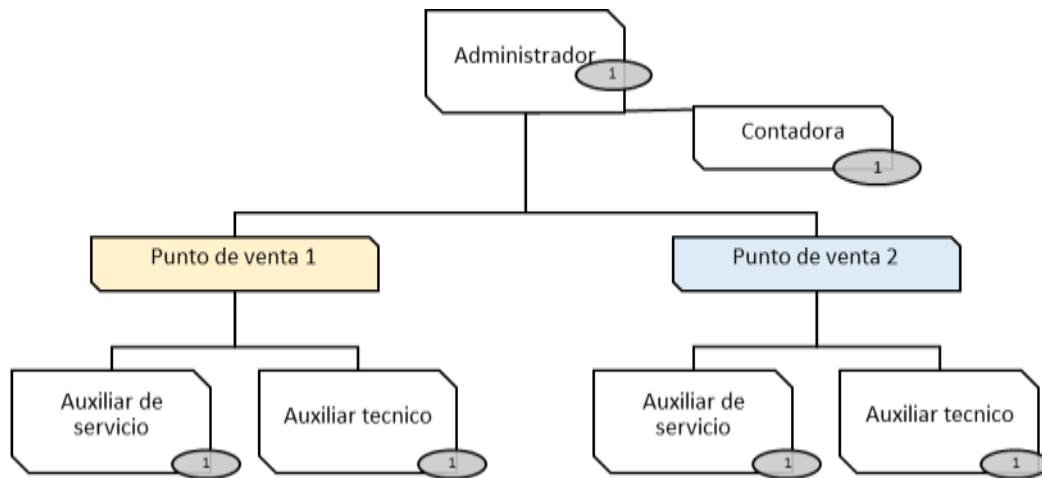
Figura. Uso de redes sociales en Ecuador

Como se observa en la figura, las redes sociales de mayor impacto en el país son Facebook, WhatsApp e Instagram, debido a eso estas serán las seleccionadas para la comunicación de Casenet, adicional también se incluye una página web que permita a los usuarios acceder a mayor información del negocio y sus productos y también realizar transacciones de compras.

- **Página web:** En la actualidad es primordial el hecho de contar con una página web para informar a los usuarios de la oferta que se desea realizar, pero adicional a eso existe la ventaja operativa de facilitar el proceso de compras y de pagos hacia los compradores con el fin de mejorar la eficiencia operativa del negocio.
- **Facebook:** Esta herramienta tiene la ventaja de que cada anunciante puede manejar un presupuesto mensual y bajo este valor se permite una cantidad relativa de anuncios. Permite medir el número de seguidores y las respuestas de estos en tendencias positivas y negativas, lo mismo que facilita el seguimiento de los comentarios emitidos por los usuarios. Su ventaja está en el establecimiento de comunidades que comparten mensajes y hacen que un mismo anuncio pueda llegar a una mayor cantidad de usuarios de la red.
- **Instagram:** Esta herramienta tiene un aspecto más visual en cuanto a su contenido, posee un amplio número de seguidores a nivel nacional y también esta direccionada a la creación de comunidades que promulguen la marca y los mensajes que se emitan con fines promocionales.

Personas

El plan propuesto incluye estrategias que conllevan a la necesidad de más personal, según lo cual la nueva estructura del negocio quedaría de la siguiente manera:



Estimación de ingresos

La implementación del plan de mercadeo propuesto tiene como objetivo el crecimiento de ingresos para el negocio, los mismos que en la actualidad y con un solo local son de \$56.297.

	2017	2018	2019	2020
Transacciones	1.358	1.431	1.503	1.578
Ticket promedio	\$41,46	\$45,60	\$47,88	\$50,28
Ingresos por servicio técnico	\$0	\$1.760	\$1.936	\$2.130
Disminución de líneas de productos	\$0	-\$794	-\$873	-\$961

Venta Local 1	\$56.297	\$66.243	\$73.030	\$80.513
Venta Local 2	\$0	\$43.058	\$47.470	\$52.333
Venta total Casenet	\$56.297	\$109.300	\$120.500	\$132.846

Proyección de estados de resultados

La siguiente tabla proyecta los estados de resultados esperados para el negocio y en la misma se plasman los porcentajes de crecimiento que se presumen alcanzar con el plan. Los principales puntos a destacar dentro del análisis financiero de las proyecciones son los siguientes:

- Crecimiento promedio de 38% en los tres períodos futuros, iniciando con un aumento en ingresos de 94% en el primer año y 10% en los dos siguientes, esto se produce por el aumento en el número de transacciones, el ticket promedio por cliente y la apertura de otro punto de ventas.
- El costo de venta disminuye en los períodos siguientes a medida que se mejora el mix de compras hacia el mercado chino y por ende deja un mayor porcentaje de utilidad bruta.
- Los gastos operativos crecen hasta 48% en el primer año de aplicación del plan y se estabilizan en 34% que es la misma ponderación que alcanzan en el 2017, pese al aumento de los gastos de marketing que es un rubro en el que actualmente no se incurre.
- Dentro de los gastos operativos se incluyen los gastos administrativos los mismos que incluso disminuyen a mediano plazo frente al 2017 y pasan de representar el 33% sobre las ventas, al 23% de las mismas en el 2020.
- Los pagos de rebate y descuentos corresponden al 70% de los gastos de marketing, es decir la empresa destina más recursos directos a los clientes con el fin de lograr mejorar los volúmenes de compras por cliente.

	2017	2018	2019
INGRESO POR VENTAS	\$56.297	\$109.300	\$120.500
COSTOS DE VENTAS			
COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$36.030	\$63.394	\$66.275
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$20.267	\$45.906	\$54.225
GASTOS OPERACIONALES	\$19.036	\$52.289	\$43.611
GASTOS DE MARKETING	\$0	\$9.558	\$10.230
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$18.519	\$36.544	\$29.981
GASTOS GENERALES	\$517	\$6.187	\$3.400
UTILIDAD OPERACIONAL	\$1.231	-\$6.383	\$10.614

<i>PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15% IMPUESTO A LA RENTA</i>	\$0	-\$957	\$1.592
	\$0	-\$1.194	\$1.985
UTILIDAD NETA	\$1.231	-\$4.232	\$7.037

Conclusiones

- Debido al comportamiento actual de los ingresos y del mercado es necesaria la aplicación de nuevas estrategias de negocio que permitan mejorar y sostener a largo plazo los indicadores comerciales de Casenet, en caso de no aplicar nuevas medidas, los ingresos y rentabilidad del negocio pueden estancarse.
- Ante la notable presencia de competidores de diversa índole en este mercado, las empresas competidoras deben afianzar sus estrategias primero mediante la definición clara de sus portafolios para lograr un mayor grado de conocimiento y especialización. Por otro lado, la fragmentación del mercado hace que se deba invertir en la ubicación de locales en diferentes puntos geográficos para poder captar un mayor número de clientes.
- Una de las variables mas importantes del plan propuesto es la puesta en marcha de un nuevo punto de venta en el sector norte de la ciudad, para lo cual se necesitan \$7.710 que servirán para los gastos en activos para adecuar las instalaciones. No se considera inversión inicial en inventario pues este ya se encuentra disponible y en cuanto a gastos de sueldos, los mismos se cubrirán con los ingresos del primer mes.
- Adicional al gasto inicial en adecuaciones del punto de venta, existen otros gastos derivados del plan de mercadeo que se pueden ir cubriendo con los ingresos generados mes a mes, por lo cual no es necesario considerarlos como inversión inicial.
- Tras la proyección de ingresos derivados del nuevo plan y considerando la inversión en activos y adecuaciones, la utilidad del primer año (2018) se presenta negativa (\$4.232), la misma, se recupera en los siguientes periodos dejando un neto de cerca de \$10.000.
- El proyecto es beneficioso para el negocio en términos de ingresos debido a que la inversión inicial se recupera en el segundo año de implementación. No se considera recurrir a un crédito bancario por cuanto la administración hará uso de recursos propios para evitar gastos financieros que disminuyan las utilidades.
- Adicional a los nuevos ingresos causados para el negocio es concluyente que se necesita fortalecer la marca para la continuidad a largo plazo, es por eso que se debe generar un presupuesto para gastos de marketing en los siguientes años y cambiar la política comercial en cuanto a promociones y descuentos por volumen para poder captar un mayor número de clientes minoristas.

BIBLIOGRAFIA

Ancin, J. M. (2008). *El plan de marketing en la practica*. Madrid: ESIC.

Arcotel. (2010). www.arcotel.gob.ec. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/poblacion-del-ecuador-2/

Arcotel. (Enero de 2017). www.arcotel.gob.ec. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADA1_ene2017-SMA.pdf

- Arcotel. (13 de Septiembre de 2017). www.arcotel.gob.ec. Obtenido de www.arcotel.gob.ec/arcotel-15055-240-lineas-de-telefonia-celular-existen-en-el-ecuador/
- Bernal Torres, C. (2010). Métodos del proceso de investigacion científica. En C. Bernal Torres, *Metodología de la investigación* (pág. 59). Bogota: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. (2010). Proceso de investigacion científica. En C. Bernal Torres, *Metodología de la investigación* (pág. 112). Bogota: Prentice Hall.
- Bernal, C. (2010). Proceso de investigacion científica. En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (pág. 110). Bogota: Prentice Hall.
- Bracho, V. J. (oCTUBRE de 2012). *Repositorio General UPSESQ*. Obtenido de Repositorio General UPSESQ: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3937/1/QT03216.pdf>
- Braidot, N. P. (2006). *Neuromarketing, neuroeconomia y marketing*. Puerto Norte-Sur.
- Ecuador en cifras*. (2015). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales
- Ekos negocios*. (2017). Obtenido de www.ekosnegocios.com: www.ekosnegocios.com/Empresas/RankingEcuador.aspx
- El Comercio. (14 de Abril de 2015). www.elcomercio.com. Obtenido de www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-internet-smartphones-redes-sociales.html
- Espinoza, R. (04 de 05 de 2014). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de Welcome to the new marketing: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Fernandez, J. P. (2013). *Universidad de las Américas (UDLA)*. Obtenido de Universidad de las Américas (UDLA): <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1477/1/UDLA-EC-TINI-2013-39.pdf>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Segmentación del mercado. En L. Fisher, & J. Espejo, *Mercadotecnia Cuarta Edición* (pág. 61). Mexico: McGrawHill.
- Flores, R. G. (Abril de 2013). *Repositorio Digital UPSSQ*. Obtenido de Repositorio Digital UPSSQ: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4895/1/UPS-QT03681.pdf>
- Galgano, A. (1995). Uso del diagrama de Pareto. En A. Galgano, *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total* (págs. 123-125). España: Diaz Santos.
- Heredia, V. (2016). *Revista Lideres*. Obtenido de www.revistalideres.ec: www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 90). Mexico: McGraw Hill - Interamericana de editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 4). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Hernandez, R., Fernandez , C., & Baptista, M. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará. En R. Hernandez, *Metodología de la investigación* (pág. 89). Mexico: McGRAW-HILL.

IAB Ecuador. (Diciembre de 2017). Obtenido de [www.iabecuador.com:](http://www.iabecuador.com/)
www.iabecuador.com/estudio2017/

INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 186). Mexico: Pearson education.

Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 113). Pearson Education.

Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Escenciales del Marketing de la A a la Z* (pág. 125). Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong , G. (2001). Metodo de indice de factor de mercado. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing; Octava Edicion* (págs. 698-699). Pearson Education.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Función del marketing en la empresa. En J.-J. Lambin, C. Gallucci, & C. Sicurello, *Dirección de Marketing Segunda Edición* (págs. 8-9). Mexico: McGrawHill.

Munuera Aleman, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. (2007). Marketing Operativo . En J. L. Munuera Aleman, & A. I. Rodriguez Escudero, *Estrategias de Marketing* (pág. 56). Madrid: ESIC Editorial.

Ramires, L. F. (8 de Octubre de 2014). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5625/1/Industrial%20%20202811.pdf>

Talaya, A. E. (2008). Planificacion de Marketing . En A. E. Talaya, *Principios de Marketing* (pág. 255). ESIC.

Tilve, M. V. (2010). Analisis DAFO. En M. V. Tilve, *Introduccion al Maketing Estrategico* (pág. 46).

Vasquez, H. G., & Cantos Díaz, J. L. (2016). *Universidad Estatal de Milagro UNEMI*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro UNEMI:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3239/1/Cantos%20Diaz%20Jorge%20%28Dise%C3%B1o%20Plan%20de%20Marketing%29.pdf>

Weissmann, V. (Abril de 2008). <http://hdl.handle.net/10226/263>. Obtenido de
<http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/263?show=full>

