UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO – NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y RELACIONES CON LOS CLIENTES

TÍTULO: **PLAN DE REAPROVECHAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE SEGUNDA MANO, LENTA ROTACIÓN O "MERMA" DE LA EMPRESA ACESCO ECUADOR**

Nombres de los maestrantes:

ING. GRACIELA VICTOR

ING. ERIKA LÓPEZ

Nombre del Tutor:

Mag. LUIS ALBERTO DE LUCAS COLOMA

Junio, 2025

Maestría en Gestión Comercial y Relación con los Clientes
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Plan de reaprovechamiento de los productos de segunda mano, lenta rotación o "merma" de la empresa Acesco

Erika López Villavicencio, Graciela Victor Solano bajo la dirección de Luis Alberto de Lucas Coloma

a Ing. Administración de Ventas E-mail elopez01@uees.edu.ec

b Ing. Marketing y negociación comercial E-mail graciela.victor@uees.edu.ec

c Mag. Dirección de Empresas, Ecuador. E-mail luis.del@uees.edu.ec

Fecha: 25 de Junio de 2025

Palabras clave:
Caso de Negocio, Proyecto integrador, Acesco, Productos de baja rotación, Estrategias de reaprovechamiento, Ventas.

Resumen:
El Grupo Acesco es una empresa que transforma y comercializa productos de acero para los sectores de la construcción e industria. En los últimos 3 años refleja un crecimiento recurrente en productos de baja rotación lo que ocasiona pérdidas económicas y problemas de almacenamiento. Parte de estos costos están siendo trasladados a los productos principales lo que genera un aumento de sus precios y menor competitividad. Por lo tanto, se requiere implementar estrategias de reaprovechamiento para estos productos, lo que permitirá aumentar los ingresos de la empresa, mejorar los procesos de rotación del inventario, disminuir el precio de los productos principales y abrir nuevas oportunidades de mercado. Para ello, se presenta este proyecto integrador utilizando la metodología de un caso de negocio. La alternativa escogida viene dada por la "Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales". La misma se implementaría en un periodo de 12 meses y con costos asociados por el orden de 16,100$, con ingresos mensuales de 12,6000$, por lo que resulta una alternativa muy rentable. El proyecto se desarrolla en seis fases: inventario, marketing y comunicación, plan piloto, ajustes del plan propuesto, puesta en marcha y seguimiento/control. Se pretende con esto aumentar un 5% las ventas totales de la empresa y un 10% el posicionamiento de la marca, como principales

indicadores y resultados. Asimismo, se realizan recomendaciones en el área financiera, organizacional y comercial para el logro de los objetivos propuestos.

Keywords:
Business Case, Integration project, Acesco, Slow-moving products, Reuse strategies, Sales.

Abstract:
Grupo Acesco is a company that transforms and markets steel products for the construction and industrial sectors. In the last three years it has experienced recurring growth in low turnover products, which has caused economic losses and storage problems. Part of these costs are being passed on to the main products, resulting in higher prices and lower competitiveness. Therefore, it is necessary to implement reuse strategies for these products, which will increase the company's income, improve inventory turnover processes, reduce the price of the main products and open new market opportunities. For this purpose, this integrative project is presented using the methodology of a business case. The chosen alternative is given by the "Sale of low turnover products by physical or digital means directly to end customers". The same would be implemented in a period of 12 months and with associated costs in the order of $16,100, with monthly revenues of $12,6000, making it a very profitable alternative. The project is developed in six phases: inventory, marketing and communication, pilot plan, adjustments to the proposed plan, start-up and follow-up/control. The main indicators and results are a 5% increase in the company's total sales and a 10% increase in brand positioning. Recommendations are also made in the financial, organizational and commercial areas in order to achieve the proposed objectives.

SÍNTESIS:

El Grupo Acesco es una empresa con más de 50 años de experiencia en la transformación y comercialización de productos de acero para los sectores de la construcción e industria. Presente en 10 países de la región, en Ecuador los últimos 3 años refleja un crecimiento recurrente en productos de baja rotación lo que ocasiona pérdidas económicas, problemas de almacenamiento e impacto ambiental negativo. Parte de estos costos están siendo trasladados a los productos principales por lo que genera un aumento de sus precios y menor competitividad. Se plantea este Caso de Negocio con el fin de solventar esta problemática.

DESCRIPCIÓN:

Se requiere dar solución a la baja rotación de productos "merma" de Acesco que, aunque son rechazados por

	detalles estéticos menores, mantienen su calidad estructural. Estos productos, considerados merma de producción, pueden ser reaprovechados a través de estrategias de comunicación, marketing, ventas, donaciones, etc., con el fin no sólo de reducir pérdidas por este inventario y recuperar de manera directa o indirecta el valor económico de los mismos, sino también abrir nuevas oportunidades de mercado, generar un ahorro en los clientes, fortalecer la relación con consumidores finales, aportar a la construcción social, facilitando el acceso a materiales de calidad a clientes con menor poder adquisitivo o aquellos que desconocen la existencia de estos productos y sus ventajas, así como colaborar con el medio ambiente, evitando que sean desechados al final de su vida útil sin haber sido utilizados.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Implementar estrategias de reaprovechamiento para los productos del inventario de lenta rotación o "merma" lo que permitirá aumentar los ingresos de la empresa, mejorar los procesos de rotación del inventario y abrir nuevas oportunidades de mercado.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Generar un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación o "merma" que se encuentran almacenados en Acesco Ecuador para el incremento en las ventas, disminución del precio de los productos principales y mejorar la disponibilidad de espacio en el almacén en un periodo de seis meses.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	**1.-**Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales. **2.-**Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales (tercerización). **3.-**Ofrecer y/o distribuir los productos de baja rotación ya sea a precios reducidos o como premio/regalo entre los clientes que generen alta facturación anual, que demuestren fidelidad o que participen activamente en la consecución de nueva clientela para la empresa.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

Acesco Ecuador con 20 años de trayectoria, es una empresa del grupo Acesco con más de 50 años de experiencia en la transformación y comercialización de productos de acero para los sectores de la construcción e industria (Acesco, 2025). como empresa líder en esta área, enfrenta un desafío operativo y comercial relacionado con la acumulación de productos que, si bien mantienen su calidad estructural, son rechazados por el mercado tradicional debido a imperfecciones estéticas menores como rayones, manchas o deformaciones superficiales, por lo que, no cumplen con los estándares visuales exigidos por distribuidores y clientes corporativos, lo que genera inventarios de productos de segunda mano, lenta rotación o merma, afectando la eficiencia logística, incrementando los costos de almacenamiento y limitando el aprovechamiento total de la producción y, por consiguiente, disminuyendo las ganancias del negocio. En los últimos 3 años se ha evidenciado un crecimiento recurrente en la existencia de estos productos, con la consecuente pérdida económica que se genera al no comercializarlos.

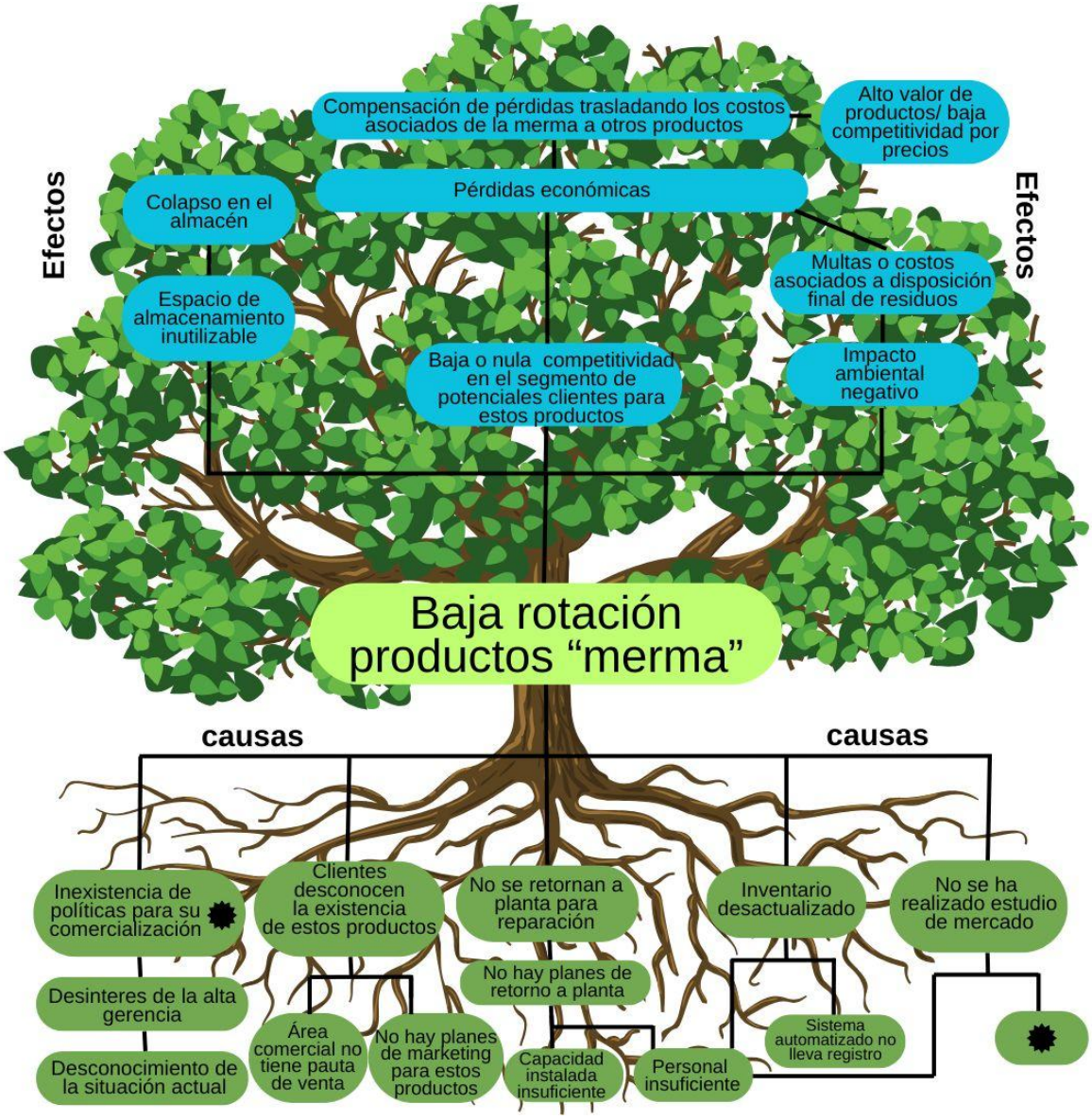
Adicionalmente, la estructura de costos de Acesco dificulta competir en precio con otras marcas que ofrecen los productos de primera línea a menor valor, especialmente en segmentos sensibles al precio. Esta situación limita el alcance comercial y deja sin atender a un grupo de consumidores que sí estarían dispuestos a adquirir productos de la empresa a precios más bajos, como sería el caso de los que se encuentran en el inventario de lenta rotación. Por lo que, comercializar los mismos, traería beneficios no sólo a Acesco, si no a estos clientes que no tienen la capacidad económica de adquirir los productos de primera línea, pero que valoran la calidad de lo que produce la empresa.

En este contexto, surge la necesidad de que Acesco establezca estrategias de comercialización de los productos de lenta rotación o “merma”. Esta acción no solo busca recuperar el valor económico de los mismos, sino también abrir nuevas oportunidades de mercado, generar un ahorro en los clientes, fortalecer la relación con consumidores finales, aportar a la construcción social facilitando el acceso a materiales de calidad a clientes con menor poder adquisitivo o aquellos que desconocen la existencia de estos productos y sus ventajas, así como colaborar con el medio ambiente, evitando que estos productos se conviertan en residuos o desechos cuando finalice su vida útil sin haber sido utilizados.

A partir de esta situación se plantea el presente caso de negocio con el fin de resolver dicha problemática, aprovechar una oportunidad empresarial/organizacional y tomar una decisión que genere valor estratégico y financiero (Duque, 2023), no sólo a la empresa si no a sus clientes y consumidores finales. Como apoyo para la identificación y la formalización declarada de la O/P (sección siguiente) se utilizaron dos herramientas del tipo “racional”:

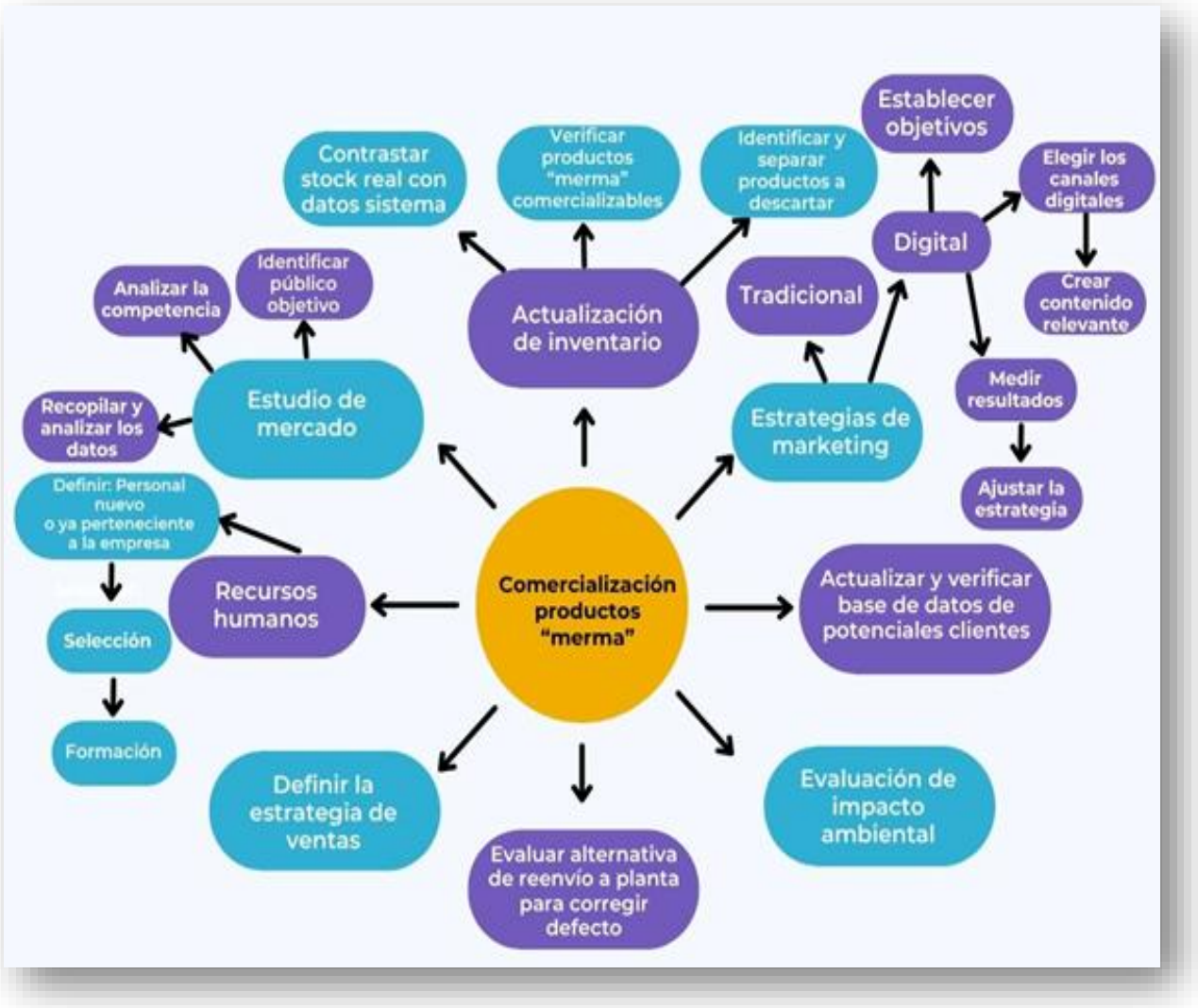
Árbol de Problemas o de Causa-Efecto y Tormenta de ideas (Brainstorming) (Cotton, 2016), las cuales se muestran a continuación en las Figuras 1 y 2. Para el desarrollo de ambas herramientas se logró la colaboración de algunas de las partes interesadas en esta problemática: específicamente personal del área de ventas, almacén, planta, inventario y gerencia general.

Figura 1. *Herramienta 1: Diagrama de Árbol de problema o Causa Efecto*



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. *Herramienta 1: Mapa mental de comercialización de productos de baja rotación "merma"*



Fuente: Elaboración propia

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

Implementar estrategias de reaprovechamiento para los productos del inventario de lenta rotación o "merma" permitirá aumentar los ingresos de la empresa, mejorar los procesos de rotación del inventario y abrir nuevas oportunidades de mercado.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

General:

Generar un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación o "merma" que se encuentran almacenados en Acesco Ecuador para el incremento en las ventas, disminución del precio de los productos principales y mejorar la disponibilidad de espacio en el almacén en un periodo de seis meses.

En función de este objetivo general se definen 3 objetivos específicos, uno logístico, uno de comunicación y uno comercial:

Objetivos específicos:

- Actualizar el inventario de los productos de baja rotación (Logístico).
- Incorporar un plan de comunicación y marketing para los productos de baja rotación (Comunicacional).
- Comercializar los productos de baja rotación para el aumento de las ventas de Acesco Ecuador (Comercial).

Las metas definidas para cada uno de estos objetivos se indican en la Tabla 1 mostrada a continuación. El objetivo logístico presenta dos metas, el de comunicación 3 y el comercial 2.

Tabla 1

Objetivos y metas del caso de negocio

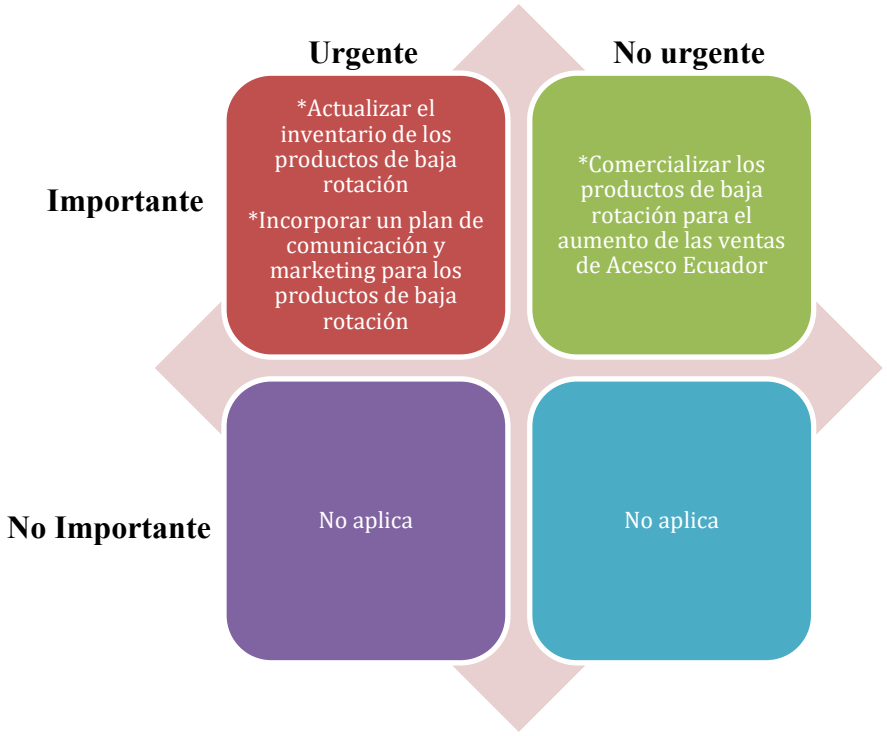
Tipo de objetivo específico	Objetivo específico	Meta
Logístico y marketing	Actualizar el inventario de los productos de baja rotación	Actualizar el 100% del inventario de los productos de baja rotación en 30 días a partir del inicio del plan. Elaborar un documento con el detalle de los productos clasificados por categorías
Comunicación	Incorporar un plan de comunicación y marketing para los productos de baja rotación	Incluir en el plan de comunicación y marketing digital los productos de baja rotación con una frecuencia no menor a una publicación o mención semanal Aumentar en un 10% con respecto al año anterior el posicionamiento de la marca realizando campañas específicas (al menos una trimestral) de los productos de baja rotación. Implementar e-mail marketing con frecuencia de tres e-mails por mes en el 100% de los clientes de la base de datos de la empresa haciendo énfasis en los productos de baja rotación.
Comercial	Comercializar los productos de baja rotación para el aumento de las ventas de Acesco Ecuador	Validar la propuesta mediante el seguimiento de las ventas durante tres meses de las líneas de productos: cubiertas y perfiles como plan piloto de la propuesta. Aumentar las ventas generales de la empresa en un 5% a partir del incremento de las ventas de los productos de baja rotación en los próximos 6 meses a partir del inicio del plan. Reducir en tres puntos porcentuales el costo de los productos principales, ajustando el precio de venta para ser más competitivos frente al mercado.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Establecer prioridades en los objetivos

Con el fin de establecer las prioridades en los objetivos planteados en la sección anterior se utilizó la Matriz de Eisenhower, mostrada a continuación en la Figura 3:

Figura 3. *Matriz de Eisenhower para el caso de negocio en estudio*



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se observan en la Matriz de Eisenhower se obtienen, como en los casos anteriores, donde se aplicaron herramientas de toma de decisión, a partir de un acuerdo entre las partes interesadas, principalmente los miembros que participan en este proyecto, representantes de cada una de las gerencias que de un modo u otro tendrán participación en cuanto se inicie la ejecución del plan.

Analizando la clasificación que se genera en la matriz, se observa que el objetivo de logística y marketing "Actualizar el inventario de los productos de baja rotación" es, dentro de todos los planteados el que debe realizarse de manera urgente, ya que es el más importante para el éxito del proyecto, así como su primera meta, conseguir dicha actualización al 100% en un lapso de 30 días. Sin un inventario actualizado es imposible realizar un documento real y fidedigno (meta 2 de este mismo objetivo) para presentar los productos a los clientes y posteriormente dar paso al objetivo de comunicación "Incorporar un plan de comunicación y marketing para los productos de baja rotación". Aunque este segundo objetivo también es considerado importante y urgente (será la principal estrategia para atraer a los clientes ya existentes y los nuevos) y puede realizarse a la par del inventario, resulta recomendable

iniciar las campañas de comunicación y marketing cuando ya se hayan inventariado, clasificado y generado un documento para la presentación de todos los productos a los clientes.

En el caso del segundo objetivo (Comunicación y marketing) las metas quedan jerarquizadas de la siguiente manera:

a. Incluir en el plan de comunicación y marketing digital los productos de baja rotación con una frecuencia no menor a una publicación o mención semanal.
b. Implementar e-mail marketing con frecuencia de tres e-mails por mes en el 100% de los clientes de la base de datos de la empresa haciendo énfasis en los productos de baja.
c. Aumentar en un 10% con respecto al año anterior el posicionamiento de la marca realizando campañas específicas (al menos una trimestral) de los productos de baja rotación.

Los puntos a y b se ejecutarían de manera simultánea y al finalizar el periodo de seguimiento se evaluaría la meta c.

Finalmente, el tercer objetivo (comercial) "Comercializar los productos de baja rotación para el aumento de las ventas de Acesco Ecuador" resulta importante más no urgente, ya que se deben cumplir los pasos anteriores para que este inicie de manera satisfactoria y exitosa. Las metas planteadas para este objetivo tendrían el siguiente orden de importancia de ejecución:

a. Seguimiento de las ventas durante tres meses de las líneas de productos: cubiertas y perfiles como plan piloto de la propuesta.
b. Reducir en tres puntos porcentuales el costo de los productos principales, ajustando el precio de venta para ser más competitivos frente al mercado.
c. Aumentar las ventas generales de la empresa en un 5% a partir del incremento de las ventas de los productos de baja rotación en los próximos 6 meses a partir del inicio del plan.

En primer lugar, se ejecuta y valida el plan piloto, se realizan las modificaciones necesarias según los resultados del mismo, a partir de ello, las gerencias de comercial y de finanzas pueden ajustar el costo de los productos principales y al final del periodo de ejecución de todo el proyecto se evalúa el aumento de las ventas generales de la empresa.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

En función del objetivo general y los específicos planteados en la sección anterior, así como las respectivas metas, se plantea a continuación en la Tabla 2 los indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las mismas.

Tabla 2

Indicadores de seguimiento y control

Principal problema: La empresa Acesco presenta baja rotación del material considerado "merma" con el consecuente impacto negativo sobre las ventas y el espacio de almacenamiento.

Objetivo relevante del negocio: Generar un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación o "merma" que se encuentran en Acesco Ecuador para el incremento en las ventas, disminución del precio de los productos principales y mejorar la disponibilidad de espacio en el almacén en un periodo de seis meses.

Objetivo (tipo)	Plan de acción	Indicador*	Unidad de medida	KPI*	Responsable*	Frecuencia de revisión	Seguimiento (Fuente de datos/ monitoreo) *
Actualizar el inventario de los productos de baja rotación (Logístico)	Actualizar del 100% del inventario de los productos de baja rotación	Productos de baja rotación verificados en inventario o incorporados a él	Cantidad de productos	• Número de productos "merma" presentes en el inventario. • Número de productos "merma" incluidos en el inventario.	Gerente de logística	Semanal	Reunión semanal del grupo del proyecto Informe semanal de avance del proyecto Cumplimiento de hitos gestión del proyecto en Microsoft Project
	Elaborar un documento con el detalle de los productos	Elaboración de catálogos de los productos de baja rotación	Cantidad de catálogos (Número entero)	Número de documentos elaborados • Impresos		Semanal	Reunión semanal del grupo del proyecto

	clasificados por categorías			• Digitales			Informe semanal de avance del proyecto Cumplimiento de hitos gestión del proyecto en Microsoft Project
Incorporar un plan de comunicación y marketing para los productos de baja rotación (Comunicación)	Incluir en el plan de comunicación y marketing digital los productos de baja rotación con una frecuencia no menor a 1 publicación o mención semanal	Publicación referente a los productos de baja rotación en los medios de comunicación de la empresa	Cantidad de publicaciones	Número de publicaciones	Gerente de comunicaciones y marketing	Mensual	Reunión mensual del grupo del proyecto Informe mensual de avance del proyecto Cumplimiento de hitos gestión del proyecto en Microsoft Project
	Aumentar en un 10% con respecto al año anterior el posicionamiento de la marca realizando	Incremento en el posicionamiento de la marca en función del plan de comunicación y marketing	%	Variación en los índices de posicionamiento de la marca en función del plan de comunicación y marketing		Mensual	Reunión mensual del grupo del proyecto

	campañas específicas (al menos una semanal) de los productos de baja rotación						Informe semanal de avance del proyecto Datos y estadísticas CRM Cumplimiento de hitos gestión del proyecto en Microsoft Project
	Implementar e-mail marketing con frecuencia de 3 e-mails por mes en el 100% de los clientes de la base de datos de la empresa haciendo énfasis en los productos de baja rotación	Correos electrónicos enviados Clientes informados a través de E-Mail marketing	Cantidad de correos Cantidad de clientes	Número de correos enviados Número de clientes que reciben satisfactoriamente los correos e interaccionan		Mensual	Reunión mensual del grupo del proyecto Informe semanal de avance del proyecto Cumplimiento de hitos gestión del proyecto en Microsoft Project

							Datos y estadísticas CRM
Comercializar los productos de baja rotación para el aumento de las ventas de Acesco Ecuador (Comercial)	Validar la propuesta mediante el seguimiento de las ventas durante 3 meses de las líneas de productos "merma": cubiertas y perfiles, como plan piloto de la propuesta	Incremento de las ventas de los productos "merma" de las líneas: cubiertas y perfiles en los informes mensuales de ventas	%	Variación en ventas de los productos "merma" de las líneas: cubiertas y perfiles: Ventas "merma" cubiertas y perfiles mes n – Ventas "Merma" cubiertas y perfiles mes (n-1)	Gerente de ventas	Mensual	Reunión mensual del grupo del proyecto Revisión informe mensual de ventas productos "merma"
	Aumentar las ventas generales de la empresa en un 5% a partir del incremento de las ventas de los productos de baja rotación en los próximos 6 meses a partir del inicio del plan	Incremento de las ventas de los productos de baja rotación en los informes mensuales de ventas	%	Variación en ventas de los productos de baja rotación: Ventas mes n – Ventas mes (n-1)	Gerente de ventas	Mensual	Reunión mensual del grupo del proyecto Revisión estados financieros mensuales

	Reducir en 3 puntos porcentuales el costo de los productos principales, ajustando el precio de venta para ser más competitivos frente al mercado	Reducción del precio de los productos principales en los informes de comercialización	%	Variación del precio de los productos principales: Precio productos principales actual- precio venta productos principales ajustado		Mensual	

Fuente: Elaboración propia.
*Los indicadores y KPIs fueron proporcionados por los representantes de la Gerencia de Logística, Marketing, Ventas y Financiera, que participaron en la sesión de "Tormenta de ideas" para el planteamiento inicial del Caso de Negocio.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1. Exploración de opciones

La exploración, limitación y formalización de las alternativas se llevó a cabo mediante la interacción de un grupo multidisciplinario de trabajadores de la empresa pertenecientes a las áreas de logística, almacén, ventas, comunicación y marketing, así como clientes y proveedores comprometidos y fieles a la marca y sus productos. De esta manera, se logra obtener una visión amplia de las alternativas de solución y donde todas las partes interesadas se ven beneficiadas. Parte de esta interacción ya se reflejó en el apartado de la identificación del problema/oportunidad, para la elaboración del Árbol de Problemas y de la Tormenta de Ideas. Parte de las alternativas ya se formularon en la Figura 2 (Tormenta de ideas) ya que esta herramienta es bastante flexible, de libre expresión y busca la solución a un problema, por lo que algunas de las ideas expresadas como el origen del problema, al corregirlo, podría solucionarlo o mejorarlo.

2.2. Delimitación de opciones

Con el fin de organizar la información suministrada en la Figura 2 y explorar y delimitar las alternativas planteadas, se utiliza el diagrama de afinidad, el cual requiere la siguiente información: ideas en forma aleatoria, establecimiento de categorías y separar las ideas en dichas categorías. Para el presente caso de negocio las ideas en forma aleatoria son:

- Retorno de los productos de baja rotación a la planta para su adecuación, mejora o reparación.
- Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales.
- Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales.
- Incluir productos de baja rotación en la venta de productos principales ofertándolos tipo “Combo” a precios competitivos.
- Incluir productos de baja rotación como premio o regalo por compras específicas, fidelidad o por traer nuevos clientes a la empresa.
- Vender los productos de baja rotación por E-mail marketing mediante un catálogo y oferta atractiva.
- Donar los productos de baja rotación a ONGs, fundaciones, poblaciones vulnerables, etc.
- Reciclar los productos de baja rotación con el fin de reutilizar esta materia prima en otro tipo de productos.
- Vender los productos de baja rotación a empresas o personas interesadas en sus partes constituyentes para repuestos o para otros usos diferentes al original.

De estas alternativas las categorías que se generan son:

- Proceso
- Venta directa (mismo uso)
- Venta indirecta (otros usos, reciclaje, etc)
- Regalo o donación

En la Figura 4 se muestra las ideas organizadas por categorías:

Figura 4. *Diagrama de afinidad para el caso de negocio en estudio*

Proceso	Venta directa	Venta indirecta	Regalo/Donación
1.-Retorno de los productos de baja rotación a la planta para su adecuación, mejora o reparación.	1.- Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales. 2.-Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales (tercerización). 3.-Vender los productos de baja rotación por E-mail marketing mediante un catálogo y oferta atractiva.	1.-Reciclar los productos de baja rotación con el fin de reutilizar esta materia prima en otro tipo de productos. 2.-Vender los productos de baja rotación a empresas o personas interesadas en sus partes constituyentes para repuestos o para otros usos diferentes al original.	1.-Incluir productos de baja rotación en la venta de productos principales ofertándolos tipo "Combo" a precios competitivos. 2.-Incluir productos de baja rotación como premio o regalo por compras específicas, fidelidad o por traer nuevos clientes a la empresa. 3.-Donar los productos de baja rotación a ONGs, fundaciones, poblaciones vulnerables, etc.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar cada alternativa por categoría se verifica lo siguiente:

Proceso:

Tanto el personal de logística, transporte como en planta indican que los costos asociados al retorno de los productos para su adecuación superan las ganancias que se obtendrían si se comercializan tal y como están, además de minimizar el impacto ambiental que viene asociado al retorno de estos materiales a planta y nuevamente su colocación en el distribuidor.

Venta Directa:

Las opciones con más consideraciones a favor ya que se obtendrían las mejores ganancias sin el menoscabo de la satisfacción del cliente, siempre y cuando se le informe adecuadamente que son productos que desde su funcionalidad llevaran a cabo su propósito con la misma calidad que los productos principales. La opción 1 y 3 de este apartado pueden combinarse ya que la 3 pudiera ser una de las estrategias a implementar en la 1.

Venta Indirecta:

Una variación de la venta directa, pero con menos beneficio económico ya que recicladores o vendedores de partes no pagaran el valor nominal de los mismos. No solo representa bajas ganancias si no un desperdicio de un producto que puede tener una excelente vida útil para lo que fue fabricado. Esta pudiera ser una opción para productos cerca de la fecha de obsolescencia, con imperfecciones graves o que ya no puedan utilizarse en su función principal.

Regalo/Donación:

No existiría beneficio económico directo, pero pudiera alinearse con la labor social de la empresa o como incentivo/premio por la fidelidad de los clientes o altas facturaciones de ellos. Tendría que evaluarse la estructura de costos para que al menos no se generen pérdidas. En esta categoría los puntos 1 y 2 pueden unificarse en un solo aspecto. La solución pudiera plantearse como: Los productos de baja rotación serán ofrecidos y/o distribuidos ya sea a precios reducidos o como premio/regalo entre los clientes que generen alta facturación anual, que demuestren fidelidad o que participen activamente en la consecución de nueva clientela.

Una parte de los productos de baja rotación pudieran destinarse a donativos, pero esto tendría que estimarse para ajustarse al plan de negocio de la empresa, en este caso el número de donativos no igualaría la cantidad de productos de baja rotación en stock por lo que representa una solución parcial.

2.3. Formalización de opciones

Ante el análisis de las opciones en cada categoría, las alternativas escogidas son las siguientes:

2.3.1. Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales.

2.3.2. Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales (tercerización).

2.3.3. Ofrecer y/o distribuir los productos de baja rotación ya sea a precios reducidos o como premio/regalo entre los clientes que generen alta facturación anual, que demuestren fidelidad o que participen activamente en la consecución de nueva clientela para la empresa.

3. Análisis y valoración de las alternativas

Las alternativas propuestas en la sección anterior se evalúan a continuación mediante los siguientes aspectos: identificación de los costos e ingresos de la inversión, de los ahorros en los costos y del impacto en el resultado final, elaboración de un cronograma de los plazos para costos e ingresos y la evaluación de costos/beneficios no cuantificables.

3.1. Costos: Se evalúan los costos asociados a la inversión inicial y a los costos fijos mensuales que se derivan luego de la implementación de cada alternativa (costos actuales y futuros).

En la alternativa 1 el costo asociado a la inversión inicial viene dado por el pago al personal asignado (800$), marketing (200$) y la adecuación de los espacios para la implementación del proyecto (4500$), mensualmente los costos fijos serían el personal y el marketing (1000$), para un total de 5500$.

En el caso de la alternativa 2 el gasto de inversión inicial es de 5300$ (Personal y adecuación) en vista que los intermediarios a quienes se les vendería el producto ya son clientes de la empresa y no sería necesario invertir en marketing. El gasto fijo mensual sería el salario del personal (800$).

Finalmente, en la alternativa 3 al ser una estrategia que se realizaría en épocas puntuales del año no se tendría que adecuar el almacén ni invertir en marketing, ya que los clientes serían seleccionados por el Área comercial en función de la facturación, por lo que tanto la inversión inicial como el gasto fijo mensual sólo sería el salario del personal a cargo (800$).

3.2. Ingresos de la inversión: Se calculan mediante las toneladas promedio mensuales que se comercializaran en cada alternativa multiplicado por el precio de la tonelada de producto. Para todas las alternativas la cantidad aproximada que estaría en el área de baja rotación y que podría ser comercializadas es aproximadamente 105Tn, valor que ha sido estimado a partir de la cantidad de producto de baja rotación de los últimos 3 años en almacenamiento. El precio de la tonelada para el consumidor final es de 1200$ (Alternativa 1), para los intermediarios se da una rebaja del 15 al 20% sobre el valor del consumidor final (Alternativa 2) y para el caso de la alternativa 3 se considera vender al 50% del precio original en el mejor de los casos, o incluso entregar como premio/regalo, y en este caso no habría ingreso monetario por este material. Los valores totales de ingresos de cada alternativa serían: 126000$ (Alternativa 1), 107100-100800$ (Alternativa 2), 0 – 63000$ (Alternativa 3).

3.3. Ahorros en los costos: Se evalúan de manera cualitativa ya que en este momento no se dispone de datos para calcular un estimado en dólares. Un ahorro en los costos vendría dado por la disponibilidad de más espacio físico en el almacén al aumentar la rotación de los productos, área que podría ser utilizada para mejorar la disponibilidad (stock) de otros productos de mayor rotación o incluso para utilizar estos espacios con otros fines. Este factor se evalúa cualitativamente como bajo – medio o alto. Se prevé que la alternativa 2 genere la más alta rotación por lo que se considera que el impacto en el ahorro en costos sería alto, la alternativa 3, al ser una gestión puntual durante el año sería de un impacto bajo y la alternativa 1 se encontraría en un lugar intermedio entre las dos anteriores (impacto medio).

3.4. Plazos para costos e ingresos: Tiempo estimado en el que se espera cubrir los costos, obtener beneficios y ahorros en cada una de las alternativas. Este plazo se indica en un periodo de tiempo estimado (meses) a partir de las proyecciones elaboradas por el área comercial de la empresa. Para todas las alternativas, en función de la inversión inicial, los costos fijos y los ingresos mensuales, se puede observar que existe una rentabilidad casi inmediata, y que la inversión inicial se puede recuperar rápidamente. A pesar de ello, debe tomarse en cuenta que no se comercializarán de manera inmediata todos estos productos, por lo que se estima un tiempo de implementación y de aumento de ventas progresivo en función de la eficiencia y efectividad en el contacto con los clientes y el cierre de las mismas. Para el caso de la alternativa 1 se debe llegar a los consumidores finales mediante el contacto directo o las labores de marketing por lo que el grupo de proyecto ha asignado a ello 6 meses. En la segunda alternativa ya se cuenta con el contacto con los intermediarios por lo que el tiempo de gestión de la venta puede ser más rápido (3 meses). La alternativa 3 se considera que se realizará en momentos puntuales en el año incluso una vez al año, por lo que los resultados se podrían empezar a evaluar en ese periodo de tiempo.

3.5. Costos/beneficios no cuantificables: Se evalúa de manera cualitativa en función de la percepción del personal que participa en el proyecto del Caso de Negocio, ya que no se cuenta en este momento con los respectivos valores monetarios. Algunos costos/beneficios son: resistencia a la implementación de la idea, costo/beneficio social, costo/beneficio ambiental, reputación de la empresa, fidelización de clientes, satisfacción del cliente, cultura corporativa, imagen de la empresa, aumento competitividad, etc.

En general, para todos aquellos aspectos donde no se cuente con cifras o datos actualizados de la empresa, ya sea porque son valores que no se han calculado, inexistentes o que no se pueden suministrar en este documento debido a políticas de confidencialidad, se analizan de forma cualitativa en función de la experticia y conocimiento de los miembros del proyecto, los cuales son profesionales de cada una de las áreas involucradas para su puesta en marcha (logística, marketing/comunicación y ventas). En la Tabla 3 se muestra los valores o información de los expertos para los aspectos evaluados de cada alternativa y descritos anteriormente.

Tabla 3

Análisis y valoración de las alternativas

Aspecto a evaluar / Alternativas		Costos de la Inversión Inicial ($) *	Costo fijo mensual ($) *	Ingreso mensual de la Inversión ($) *	Ahorros en los costos**	Plazos para costos e ingresos	Costos / beneficios no cuantificables
1	Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales	5500	1000	126000	Medio	6 meses	Aumento clientes (Marketing) Resistencia inicial a la propuesta Beneficio ambiental (Alto) Se ajusta a los objetivos de la empresa (Alto)
2	Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales (tercerización)	5300	800	107100-100800	Alto	3 meses	Resistencia inicial a la propuesta Beneficio ambiental (Alto) Se ajusta a los objetivos de la empresa (Medio)
3	Ofrecer y/o distribuir los productos de baja rotación ya sea a precios reducidos o como premio/regalo entre los clientes que generen alta facturación anual, que demuestren fidelidad o que participen activamente en la consecución de nueva clientela para la empresa	800	800	0 - 63000	Bajo	1 año	Fidelización de clientes Impacto social positivo Beneficio ambiental (Bajo) Se ajusta a los objetivos de la empresa (Bajo)

Fuente: Elaboración propia.

*Información suministrada por la Gerencia Financiera y Comercial de la empresa.

**No se dispone información en dólares, se realiza un análisis cualitativo.

Al identificar los aspectos más relevantes involucrados para la evaluación de las alternativas se plantea el análisis de pros y contras para cada una de ellas, y a partir de esto, la toma de decisión final.

Tabla 4

Evaluación de pros y contras de las alternativas

Alternativa	Pros	Contras
Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales	• Mayores ingresos económicos con respecto a las otras alternativas. • Se puede aumentar la cartera de clientes finales a través de las estrategias de marketing ya sea para productos de baja rotación o para los productos principales.	• Su éxito depende en alta medida de una correcta estrategia de marketing y comunicación. • Periodo de tiempo intermedio para lograr obtener la máxima ganancia. • Mayor costo de inversión inicial y fijo mensual.
Venta de los productos de baja rotación a intermediarios que a su vez ubiquen estos productos en los consumidores finales (tercerización)	• Ganancia intermedia entre las otras dos alternativas. • Corto plazo para su implementación y para generar ingresos y amortizar la inversión inicial. • Bajo costo fijo mensual.	• No genera nuevos clientes. • No genera fidelización de clientes finales. • El ingreso mensual con respecto a estos productos disminuye entre un 15 a 20%.
Ofrecer y/o distribuir los productos de baja rotación ya sea a precios reducidos o como premio/regalo entre los clientes que generen alta facturación anual, que demuestren fidelidad o que participen activamente en la consecución de nueva clientela para la empresa	• Menor inversión inicial con respecto a las otras alternativas. • Fidelización de clientes. • Impacto social positivo. • Bajo costo fijo mensual.	• Estrategia que se implementaría de manera puntual durante el año y no garantizaría aumentar de manera significativa la rotación de estos productos. • Menor ganancia económica.

Fuente: Elaboración propia

Con base a todos los aspectos analizados en las Tablas 3 y 4 se recomienda la alternativa 1:

"Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales"

Fundamento lógico:

Esta alternativa es la que presenta los ingresos mensuales más altos que permitirá que la empresa pueda lograr un aumento en la facturación total anual del 5%. Los costos asociados

a la inversión inicial y fijos mensuales son los más altos pero los ingresos compensan ampliamente esta diferencia. Por otra parte, tal y como se comentó en la fundamentación del caso, estos productos sólo tienen fallas estéticas por lo que funcionalmente el cliente puede utilizarle tal y como lo haría con un producto principal. Las gestiones de marketing no sólo incentivarían la venta de estos productos si no también la de todos los que se encuentran en el catálogo de la empresa, así como el aumento del engagement y de la cartera de nuevos clientes.

4. Evaluación de riesgos de la opción elegida

La evaluación de riegos de la opción elegida pasa por analizar los siguientes aspectos u otros que puedan surgir de un Análisis DOFA específico:

- Disponibilidad de personal adecuado.
- Disponibilidad de recursos.
- Tiempo de consecución y de implementación.
- Acciones en caso de incumplimiento de las metas.
- Factores externos (entorno) que puedan afectar.

En la Tabla 5 se presenta el análisis DOFA de la alternativa escogida y en la Tabla 6 se hace la evaluación de riesgos de cada aspecto que surge del DOFA, específicamente de las debilidades y amenazas.

Tabla 5

Análisis DOFA (ACTUAL) para la alternativa seleccionada

Debilidades	**Fortalezas**
• No hay personal entrenado/encargado de la gestión de los productos de baja rotación. • No existe estrategia de marketing para estos productos. • No se cuenta con un inventario actualizado. • Posible incumplimiento de las metas por retrasos en el cronograma del proyecto.	• Se cuenta con los recursos económicos para la implementación. • Se cuenta con personal de marketing para la estrategia comunicacional. • Se tiene la base de datos de clientes potenciales. • Alternativa alineada con los objetivos de la empresa. • Atención personalizada al cliente.
Amenazas	**Oportunidades**
• Variación en el precio de la tonelada de estos productos debido a fluctuaciones del mercado. • Alta competitividad entre empresas similares o intermediarios en el mercado. • Preferencias de consumidor.	• Fidelización de clientes. • Expansión en mercados emergentes. • Potencial de diversificación. • Posicionamiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Al verificar los posibles riesgos (debilidades y amenazas del DOFA) para la implementación de la alternativa elegida, los mismos se analizan en la Tabla 6 de manera cualitativa y en la Figura 5 de manera cuantitativa en función de la gravedad del evento y de la probabilidad de que este ocurra, para luego jerarquizarlos y planificar las acciones que mitiguen los efectos secundarios, lo cual se muestra en la Tabla 7.

Tabla 6

Evaluación cualitativa de riesgos de la alternativa escogida

Alternativa	Riesgo (Tipo)	Análisis
Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales	Disponibilidad de personal entrenado/encargado de la gestión de los productos de baja rotación (Operativo)	Se cuenta con los recursos para la inversión inicial del proyecto por lo que a través del Área de Recursos Humanos se puede emplear personal competente para estas tareas o reubicar personal que ya se encuentre trabajando en la empresa. Puede existir retrasos en cuanto a la contratación o reubicación del personal.
	Estrategia de marketing para estos productos (Operativo)	La Empresa cuenta con un área dedicada al marketing y la comunicación por lo que se puede establecer un Plan de comunicación específico para este proyecto. Puede existir retrasos por compromisos previos adquiridos por esta área.
	Inventario actualizado (Operativo)	Al contratar o reubicar personal para esta posición el mismo iniciaría sus labores actualizando el inventario. Dependiendo de la cantidad de productos que no se encuentren en la base de datos esta fase pudiera demorar más de los 30 días asignados. El personal asignado pudiera no tener todas las competencias adecuadas para que los datos de cada producto sean fidedignos.
	Posible incumplimiento de las metas por retrasos en el cronograma del proyecto (Operativo)	Es posible que por causas no específicas del proyecto puedan surgir retrasos en el mismo lo que conlleva a replanificar las tareas y los plazos de las mismas.
	Variación en el precio de la tonelada de estos productos debido a fluctuaciones del mercado (Financiero/Externo)	Resulta necesario hacer un estudio de sensibilidad para verificar el efecto de esta variación sobre la rentabilidad del proyecto. Aunque en función de la relación costo/beneficio que se observa en la Tabla 3 los precios tendrían que caer a valores muy bajos para que el proyecto resultara no rentable.
	Alta competitividad entre empresas similares o intermediarios en el mercado	En este caso las estrategias de marketing/comunicación/ventas y de atención personalizada al cliente deben ser prioritarias para resaltar sobre la competencia.

	Preferencias de consumidor (Técnica / Externa)	Es posible que el consumidor no se confíe de que el producto mantenga sus características funcionales intactas comparado con los productos principales del catálogo. En este caso se debe informar adecuadamente con valores, datos, estadísticas de que las fallas estéticas no perjudican en lo absoluto la calidad del mismo. La atención personalizada y las estrategias de comunicación también serán cruciales en este aspecto.

Fuente: Elaboración propia.

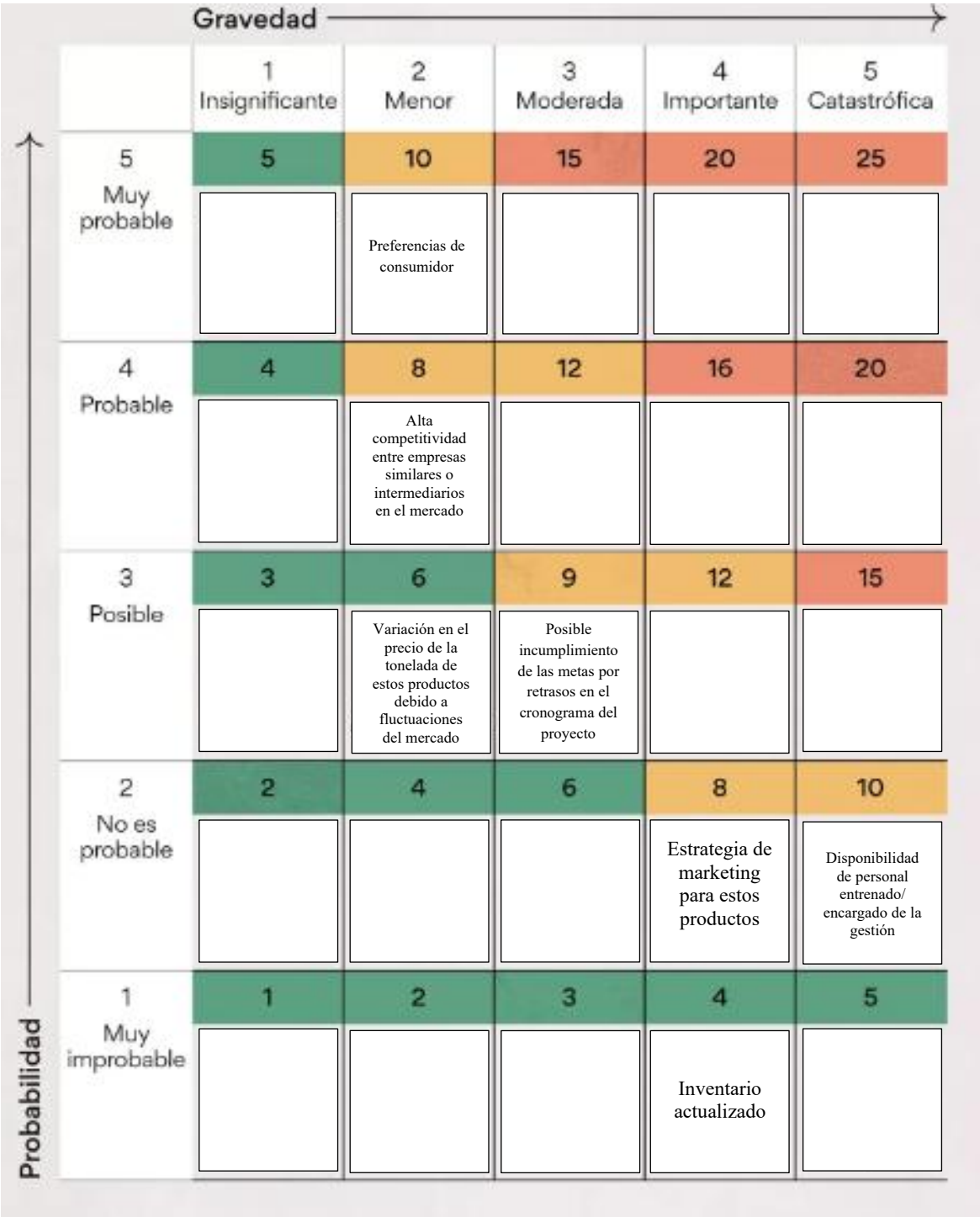
Con el fin de evaluar los riesgos de manera cuantitativa se utiliza la Matriz Gravedad/Probabilidad, en la primera fila de la misma se lista de izquierda a derecha los diferentes grados de gravedad numerados del 1 al 5, donde 1 representa "Insignificante", 2 "menor", 3 "moderada", 4 "importante" y 5 "catastrófica". En la primera columna en forma ascendente se evalúa, del 1 al 5 la probabilidad de ocurrencia, donde 1 es "muy improbable", 2 "no es probable", 3 "posible", 4 "probable" y 5 "muy probable".

En función de la ubicación de cada riesgo se multiplica la puntuación de la fila de gravedad por el valor (puntuación) de la columna probabilidad de ocurrencia, de allí se obtiene un valor numérico para cada riesgo, el cual a su vez esta diferenciado en la Figura 5 con una escala cromática tipo semáforo, verde para puntaje final entre 1 y 6, amarillo para puntaje final entre 8 y 12 y rojo para aquellos que se encuentren entre 15 y 25.

En una sesión de evaluación de los riesgos asociados al proyecto los miembros aplicaron esta matriz con el fin de jerarquizarlos, los resultados se muestran en la Figura 5. Dos riesgos resultaron en la zona verde, cinco en la zona amarilla y ninguno en la zona roja, lo cual es una señal que indica que los riesgos analizados no presentan un peligro catastrófico para la ejecución del proyecto.

A partir de los resultados de la Matriz de la Figura 5 se genera la Tabla 7 la cual presenta los riesgos jerarquizados (en orden desde el más relevante al menos relevante) y en cada uno de ellos las acciones a implementar en la planificación para minimizarlos, mitigarlos, aceptarlos o eliminarlos.

Figura 5 *Evaluación cuantitativa de riesgos de la alternativa escogida*



Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de Asana (2025).

Tabla 7

Planificación de mitigación de riesgos relevantes

[Posición riesgo] Riesgo		Planificación
[1]	Disponibilidad de personal adecuado	Primera acción para implementar y avanzar en el proyecto. Si hay retrasos en la contratación de nuevo personal se recomienda ubicar dentro de la empresa quien pueda encargarse del mismo hasta que se logre la contratación.
[1]	Preferencias de consumidor	Hacer un estudio de mercado para verificar las necesidades/preocupaciones de los clientes y a partir de allí generar la información necesaria para mitigar las mismas.
[2]	Posible incumplimiento de las metas por retrasos en el cronograma del proyecto	Establecer dentro del cronograma del proyecto periodo de tiempos razonables y periodos de evaluación y replanificación en caso de que sea necesario.
[3]	Estrategia de marketing	Incorporar en la planificación del Área de marketing y comunicación las tareas asociadas a este nuevo proyecto. Si hay sobrecarga de trabajo en esta área contratar un servicio externo el cual debe considerarse entre los costos asociados a la mitigación de riesgos.
[3]	Alta competitividad entre empresas similares o intermediarios en el mercado	Evaluar semanalmente las estrategias de marketing y ventas tanto de Acesco como de la competencia. Replantear las estrategias si se encuentran desalineadas a las tendencias del momento.
[4]	Variación en el precio de la tonelada de estos productos debido a fluctuaciones del mercado	Verificar en el estudio de sensibilidad hasta que momento se pueden seguir comercializando estos productos. Suspender las ventas en cuanto se llegue al punto de equilibrio.
[5]	Inventario actualizado	Partir de la data existente. Guardar diversos respaldos. Compartir la información en todas las áreas involucradas. Esta acción depende directamente de la disponibilidad de personal.

Fuente: Elaboración propia.

5. Implementación del plan

El proyecto que se desarrolla en este Caso de Negocio consiste en la "Generación de un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación o "merma" que se encuentran almacenados en Acesco Ecuador, con el fin de incrementar las ventas, disminuir el precio de los productos principales y mejorar la disponibilidad de espacio en el almacén en un periodo de seis meses. Para ello, la alternativa escogida después del análisis correspondiente fue la "Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales".

Con el fin de llevar a cabo la puesta en marcha de dicho plan, en esta sección se identifican los tiempos, hitos, recursos requeridos y las personas responsables en la ejecución de cada una de las fases/tareas del proyecto, así como la ruta de gestión para la ejecución de acciones que aporten al desarrollo de este. La implementación se ejecuta en seis fases secuenciales, indicadas a continuación:

Fase 1: Gestión del inventario.

Fase 2: Generación e Implementación de las estrategias de comunicación y marketing.

Fase 3: Validación de la propuesta a partir de plan piloto.

Fase 4: Ajustes del plan en función de resultados fases 1, 2 y 3.

Fase 5: Puesta en marcha.

Fase 6: Seguimiento y medición de indicadores.

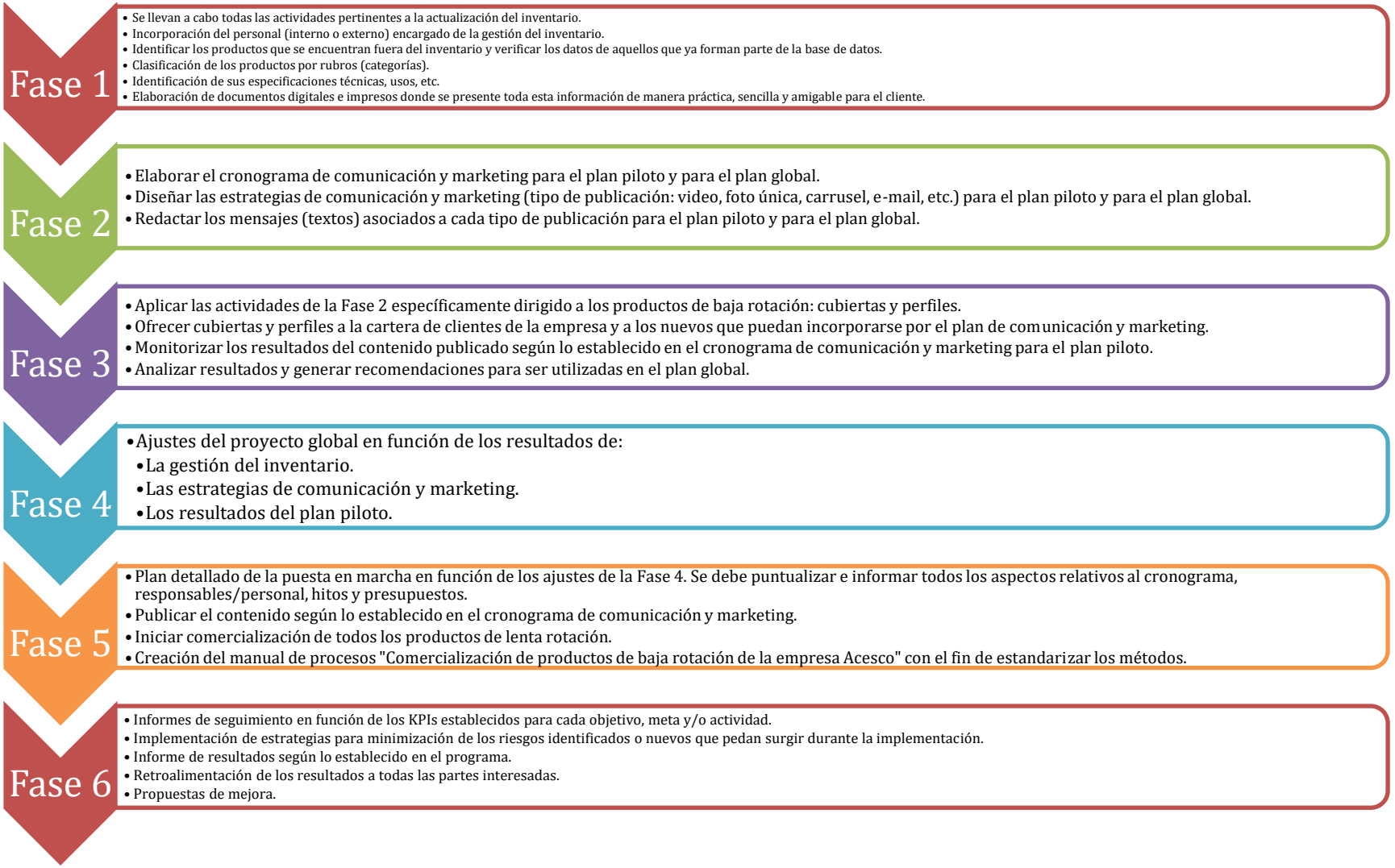
En la Figura 6 se indica en forma esquemática en que consiste cada fase.

Para cada una de estas fases se establece un hito de avance parcial en función de la ejecución total del proyecto, se indica el beneficio esperado de cada fase, las actividades necesarias para su total cumplimiento y los responsables de dichas actividades. Esta información se muestra en la Tabla 8.

5.1. Cronograma de implementación

Se establece un cronograma (Diagrama de Gantt) con el fin de fijar, los periodos de tiempo en los cuales se desarrolla cada fase. Este Diagrama se presenta en la Figura 7 y como se observa el proyecto tendrá una duración total de implementación de 12 meses, para el cumplimiento de las 6 fases propuestas.

Figura 6 *Fases de implementación para la generación de un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación*



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Detalles de las fases de implementación del proyecto

Fase Hito Beneficio esperado	Actividades	Responsables	Plazo	Recursos
Fase 1 Gestión del inventario **Hito** Inventario actualizado y catalogado en documento 15% avance **Beneficio esperado** Documento con toda la información de los productos de lenta rotación para ser entregado a los clientes	• Se llevan a cabo todas las actividades pertinentes a la actualización del inventario. • Adecuación del espacio físico. • Incorporación del personal (interno o externo) encargado de la gestión del inventario. • Identificar los productos que se encuentran fuera del inventario y verificar los datos de aquellos que ya forman parte de la base de datos. • Clasificación de los productos por rubros (categorías). • Identificación de sus especificaciones técnicas, usos, etc. • Elaboración de documentos digitales e impresos donde se presente toda esta información de manera práctica, sencilla y amigable para el cliente.	Personal asignado de la Gerencia de logística y comunicación y marketing	1 mes (Actualización inventario) 1 mes (Elaboración documento) Total 2 meses	Personal capacitado Software para base de datos Software para diseño de documento Partida presupuestaria para inicio del proyecto
Fase 2 Generación de las estrategias de comunicación y marketing **Hito** Estrategias de marketing y comunicación 25% avance **Beneficio esperado**	• Elaborar el cronograma de comunicación y marketing. • Diseñar las estrategias de comunicación y marketing (tipo de publicación: video, foto única, carrusel, e-mail, etc.) • Redactar los mensajes (textos) asociados a cada tipo de publicación.	Personal asignado de la Gerencia de comunicación y marketing	1 mes	Personal capacitado Software para elaboración de publicaciones CRM actualizado Partida presupuestaria

Diseño y calendarización de las estrategias de comunicación y marketing				
Fase 3 Validación de la propuesta a partir de plan piloto **Hito** Plan piloto validado 50% avance **Beneficio esperado** Comercialización de cubiertas y perfiles	• Aplicar las actividades de la Fase 2 específicamente dirigido a los productos de baja rotación: cubiertas y perfiles. • Ofrecer cubiertas y perfiles a la cartera de clientes de la empresa y a los nuevos que puedan incorporarse por el plan de comunicación y marketing. • Monitorizar los resultados del contenido publicado según lo establecido en el cronograma de comunicación y marketing del plan piloto. • Analizar resultados y generar recomendaciones para ser utilizadas en el plan global.	Personal asignado de Gerencia Comercial y Financiera	3 meses	Personal capacitado CRM actualizado Partida presupuestaria
Fase 4 Ajustes del plan en función de resultados fases 1, 2 y 3 **Hito** Entrega del plan final detallado 70% avance **Beneficio esperado** Caso de negocio listo para implantarse en todos los productos de lenta rotación	• Plan detallado de la puesta en marcha en función de los ajustes de la Fase 4. • Se debe puntualizar e informar todos los aspectos relativos al cronograma, responsables/personal, hitos y presupuestos. • Creación del manual de procesos "Comercialización de productos de baja rotación de la empresa Acesco" con el fin de estandarizar los métodos.	Líder del equipo del proyecto	1 mes	Personal capacitado Partida presupuestaria
Fase 5 Puesta en marcha **Hito**	• Informar a todas las partes interesadas los aspectos más relevantes del plan general final y del manual de procesos. • Publicar el contenido según lo establecido en el cronograma de comunicación y marketing.	Líder del equipo del proyecto	2 semanas	Personal capacitado Partida presupuestaria

Iniciar labores de marketing y comercialización de todos los productos de baja rotación de manera estandarizada 95% avance **Beneficio esperado** Generar las primeras ventas de los productos de baja rotación y nuevos clientes	• Iniciar comercialización de todos los productos de lenta rotación.			
Fase 6 Seguimiento y medición de indicadores **Hito** Medición de KPIs 100% avance **Beneficio esperado** Aumento de las ventas generales de la empresa en un 5%	• Informes de seguimiento en función de los KPIs establecidos para cada objetivo, meta y/o actividad. • Implementación de estrategias para minimización de los riesgos identificados o nuevos que puedan surgir durante la implementación. • Informe de resultados según lo establecido en el programa. • Retroalimentación de los resultados a todas las partes interesadas. • Propuestas de mejora.	Líder del equipo del proyecto	6 meses	Software estadístico CRM actualizado Partida presupuestaria

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 *Cronograma general de implementación del proyecto*

| Fase | Hitos principales | Tiempo (mes) | | |

5.2. Costos de implementación

En la Tabla 9 se muestran los principales costos asociados al proyecto que van alineados a los costos que se mencionaron anteriormente en la Tabla 3. En primer lugar, debe realizarse una adecuación del espacio físico en el almacén donde se ubicarán los productos de baja rotación. Existe una alta probabilidad que no se cuente con un trabajador dentro de la misma organización que pueda reubicarse para que se encargue de las tareas de este proyecto por lo que se tendría que contratar nuevo personal, de allí el gasto por un nuevo salario por todo el tiempo que se lleve a cabo el proyecto. Las labores de comunicación y marketing serían asumidas por la gerencia correspondiente, pero debe considerarse una partida adicional para el pago de pautas publicitarias y anuncios. Los valores para cada aspecto se muestran a continuación, en función del periodo de tiempo en el cual se ejecutarán.

Tabla 9

Costos de implementación del proyecto

Detalle	Valor en $ (periodo de tiempo)
Adecuación inicial del espacio físico	4500 (Mes 1)
Salario personal encargado	800 (Mensual durante el tiempo total del proyecto, 12 meses)
Publicidad redes sociales	200 (Mensual a partir del mes 3, total 10 meses)
Total, general costos ($) (12 meses):	**16100$**

Fuente: Elaboración propia.

Los valores suministrados en la Tabla 9 se visualizan en la Tabla 10 por fases del proyecto:

Tabla 10

Costos de implementación del proyecto

Fase	Resumen actividades	Costo asociado ($)	Costo acumulado ($)
Gestión del inventario	Incorporación del personal. Adecuación del espacio físico. Identificar y clasificar los productos "merma". Elaboración de documentos digitales e impresos.	6100	
Generación de las estrategias de comunicación y marketing	Elaborar el cronograma de comunicación y marketing. Diseñar y elaborar las estrategias de comunicación y marketing.	0	6100
Validación de la propuesta a partir de plan piloto	Plan piloto con los productos cubiertas y perfiles. Comercialización. Marketing. Analizar resultados y generar recomendaciones para ser utilizadas en el plan global.	3000	9100

Ajustes del plan en función de resultados fases 1, 2 y 3	Plan detallado de la puesta en marcha en función de los ajustes de la Fase 4. Creación del manual de procesos.	1000	10100
Puesta en marcha	Informar a todas las partes interesadas los aspectos más relevantes del plan general final y del manual de procesos. Publicar el contenido según lo establecido en el cronograma de comunicación y marketing. Iniciar comercialización de todos los productos de lenta rotación.	500	10600
Comercialización, seguimiento y medición de indicadores	Informes de seguimiento. Implementación de estrategias para minimización de los riesgos. Informe de resultados. Retroalimentación de los resultados a todas las partes interesadas. Propuestas de mejora.	5500	**16100**

Fuente: Elaboración propia.

En la primera fase "gestión del inventario" se considera la inversión inicial del proyecto, donde se realiza la adecuación del espacio físico, se contrata al personal que estará a cargo de este y se inician las labores de actualización del inventario. En este caso la inversión consiste en la adecuación y el salario del personal. Se considera que ya la empresa cuenta con los softwares necesarios para estas tareas.

La generación del cronograma y las estrategias de comunicación y marketing no presentan costos en el presupuesto general, ya que estas actividades serán asumidas por el personal de la empresa que pertenece a esta gerencia.

En la fase tres, plan de comercialización piloto de cubiertas y perfiles, se toma en cuenta el salario de 3 meses del personal y se inicia la publicidad pagada, para simular todo el proceso con estos productos y validar el plan.

La cuarta fase consiste en tomar en cuenta los resultados del plan piloto y generar el plan final general. A partir de todas las sugerencias y aprendizajes del plan piloto se crea el manual de procesos, en esta fase se continua con el pago del salario del personal y con la publicidad pagada para mantener continuidad en el proceso de comunicación y marketing.

La puesta en marcha (Fase 5) se realizará en aproximadamente 15 días y similar a la fase anterior los costos vienen dados por el personal y la publicidad.

En la última fase ya se implementa la comercialización de todos los productos "merma" y se realiza el seguimiento, la medición de los KPIs y la generación de los informes parciales y final del proyecto, en esta fase se continua con el salario del personal y los valores correspondientes a la publicidad durante 6 meses.

La inversión total final en los 12 meses de ejecución es de 16100$.

Conclusiones

En el presente caso de negocio se generó un plan de reaprovechamiento de los productos de lenta rotación o "merma" que se encuentran almacenados en Acesco Ecuador, con el fin de incrementar las ventas generales de la empresa, disminuir el precio de los productos principales y mejorar la disponibilidad de espacio en el almacén en un periodo de seis meses luego del periodo de adecuación de los espacios, inventariado y ejecución del plan piloto. Para ello, y a partir de la evaluación y el análisis de las alternativas propuestas tanto desde el punto de vista operativo, como técnico y financiero, se decide que la "Venta de los productos de baja rotación por medios físicos o digitales directamente a clientes finales" resulta la mejor propuesta para el logro de los objetivos planteados y se encuentra alineada con las políticas y cultura de la empresa. Dicha alternativa se implementaría en un periodo de 12 meses y con costos asociados por el orden de 16100$, con ingresos mensuales de 126000$, por lo que resulta una alternativa muy rentable.

La actualización del inventario da inicio al proyecto y resulta una fase indispensable para el éxito del mismo, ya que permitirá que la empresa cuente con información fidedigna de todos los productos de lenta rotación que actualmente se encuentran en el almacén y a partir de estos datos actualizados, generar un documento que pueda entregarse a los clientes y partes interesadas, con el fin de informar todos los detalles técnicos, características, usos, ventajas, precios, etc., de estos productos.

En la actualidad, la eficiente y eficaz comercialización de cualquier producto o servicio va de la mano de estrategias de marketing y comunicación adecuadas para tal fin, y concebidas, diseñadas y ejecutadas para optimizar la divulgación de la información, captación de nuevos clientes, fidelización de clientes habituales y posicionamiento de la marca, en este sentido y con el fin de adaptar estas estrategias para la comercialización de los productos de baja rotación se incorpora una fase de comunicación y marketing, con la cual se pretende aumentar en un 10% con respecto al año anterior el posicionamiento de la marca e implementar e-mail marketing.

Finalmente, y con la experiencia previa de la implementación de un plan piloto específico de cubiertas y perfiles, se pretender comercializar los productos de baja rotación para el aumento de las ventas generales de la empresa en un 5% a partir del incremento de las ventas de los productos de baja rotación y reducir en tres puntos porcentuales el costo de los productos principales, ajustando el precio de venta para que Acesco sea más competitiva frente al mercado.

Recomendaciones

Con el fin de mejorar esta propuesta y que resulte un proyecto factible a largo plazo se sugieren las siguientes recomendaciones en el ámbito organizacional, comercial y financiero.

Organizacionales

Posterior a la etapa de implementación considerar la "comercialización de los productos de baja rotación" como una línea u área independiente e incluirla dentro del organigrama de la organización de manera separada de las otras categorías de productos.

En función del incremento en las ventas y rotación de estos productos considerar aumentar la contratación de personal para brindar un servicio personalizado y de calidad.

Comerciales

Considerar algún incentivo adicional a los vendedores de la empresa cuando las ventas provengan de los productos de baja rotación, y así estimular la incorporación de los mismos en sus labores de comercialización diaria.

Mantener contacto continuo con el personal de marketing y comunicación del proyecto con el fin de que las estrategias de ambas gerencias vayan coordinadas y retroalimentándose mutuamente.

Financieras

Recalcular los valores de los productos principales al tener los primeros resultados de la comercialización de los de baja rotación e ir ajustando mensualmente con el fin de mejorar la oferta y ser más competitivos en el mercado.

Calcular para este proyecto y a través del tiempo de ejecución índices contables como por ejemplo el punto de equilibrio, que brindará más información financiera para la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Referencias

Acesco (2025). Acesco. Recuperado el 04 de Junio de 2025 de https://acesco.com.ec/

Asana (2025). Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto. Recuperado el 11 de Junio de 2025 de https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template

Cotton, D. (2016). The Smart Solution Book. 68 Tools for brainstorming, problem solving, and decision making. Pearson: United Kingdom.

Duque, E.J. (2023). Desarrollo del Caso de Negocio. Harvard ManageMentor