



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Tema:

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR
LAS VENTAS DE LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE EN LA
CIUDAD DE AMBATO.**

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Autora:

MARIA ALEXANDRA MORALES LUZURIAGA

Asesor:

INGENIERO MIGUEL TORRES

Ambato – Ecuador

Enero 2008

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR
LAS VENTAS DE LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE EN LA CIUDAD
DE AMBATO.**

Autora:

MARIA ALEXANDRA MORALES LUZURIAGA

Torres Almeida Miguel, Ing.

f. _____

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Carvajal Larenas Patricio, Ing.

f. _____

CALIFICADOR

García Guerrero Jorge, ing.

f. _____

CALIFICADOR

Ángel Ortiz del Pino, Dr.

f. _____

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Pablo Poveda Mora, Ab.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Enero 2008

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Alexandra Morales Luzuriaga, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180188978-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Alexandra Morales Luzuriaga

C.I 180188978-1

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios, a mis Padres, mis Hermanos, Mi novio, al Master Guillermo Villacís, al M.Sc. David Hernández y Sra, al Ing. Miguel Torres, al Ing. Jorge Nuñez, a los Profesores Calificadores, a Compañeros y Amigos, así como a todas las personas que de una u otra forma, en su momento me brindaron toda su ayuda y colaboración para realizar este trabajo.

A todos, muchas gracias.

Ma Alexandra Morales L.

DEDICATORIA

Esta disertación está dedicada a mi querida familia; de manera especial a mis Padres Milton y Sarita quienes me han inculcado espíritu de lucha y perseverancia, a mis hermanos Carolina y Milton, por ser ejemplos de superación así como compañeros de vida y finalmente a mi prometido Jorge Luís. Todas personas muy queridas que siempre me brindaron su apoyo, comprensión y ánimo para culminar este proyecto académico.

RESUMEN

La subsistencia de una empresa en el mercado, depende de las habilidades y conocimientos que esta tenga, para mantener sus ingresos en un nivel superior al punto de equilibrio y de esta forma obtener utilidad. El deseo de todo inversionista es que estos ingresos se incrementen de forma sostenida a través de los años y que los factores externos no afecten su desenvolvimiento y al contrario pueda aprovechar las oportunidades que en este entorno se presenten para alcanzar sus objetivos financieros y de crecimiento.

El logro de estos objetivos económicos se alcanzan en forma más efectiva y eficiente al contar con una planificación previa que exponga cada uno de los pasos y los recursos necesarios para ejecutar estrategias que aseguren el éxito de las metas establecidas, mediante este proceso la directiva puede prevenir las distintas amenazas que un negocio enfrenta ya sean provocadas por la competencia de forma intencional o por factores que no están bajo el control de la dirección de la organización.

Con el objetivo de ser un ejemplo y guía en la aplicación de planificación estratégica de marketing en pequeños negocios el primer capítulo contiene los antecedentes, la problemática, así como las delimitaciones, y objetivos planteados. El segundo capítulo consiste en el respaldo científico otorgado por los estudiosos del tema a través de la historia y que son plenamente aplicables al caso, describiendo cada paso necesario para culminar un proceso de planificación estratégica de marketing. El tercer capítulo comprende la metodología de la investigación, empleando un estudio descriptivo por ser el más adecuado para señalar formas de conducta y comprueba la asociación entre variables, los métodos son la observación, la deducción y el análisis, aplicando un muestreo de tipo no probabilístico y luego un muestreo de juicio para la ejecución de

las encuestas. El cuarto capítulo expresa los resultados obtenidos en la encuesta realizada con el fin de determinar la aceptación del desempeño y del mix de marketing actual que la empresa en estudio tiene, así como establecer las posibles causas de la disminución de las ventas. El quinto capítulo presenta las conclusiones del análisis y las recomendaciones para alcanzar los objetivos financieros deseados por la empresa. Finalmente el sexto capítulo provee una propuesta del plan de marketing que se podría poner en práctica de acuerdo a la situación que la empresa presenta y para que cumpla con las metas propuestas.

ABSTRACT

Subsistence of a company in the market, depends on the abilities and knowledge that it has, in order to maintain its revenues in an upper level to the point it gives balance and leads to the getting of profit. The desire of each investor is that these revenues increase through the years in a sustainable way and the external factors don't affect its development. On the contrary, they wish the opportunities that are presented to reach their financial objectives in this environment can take advantage and get growth.

The achievement of these economic objectives, can be reached in an effective and efficient way when the company has a previous planning that exposes each step and the necessary resources to execute strategies and assure the success of the established goals. Through this process, the top executives can prevent the different threats that a business has to confront, caused either by the intentional competence of the company or by factors that are not under the control of the organization.

As an example and guide in the application of Marketing Strategic Planning in small businesses, the first chapter contains the antecedents, the problem, as well as the delimitations, and stated objectives. The second chapter, consists of the scientific support given by specialists of the topics through history, and which are fully applicable to this case, by describing each necessary step to complete a process of marketing strategic planning. The third chapter includes the methodology of the investigation, using a descriptive study because it is the most appropriate to point out forms of behavior and prove the association of variables. The methods used are observation, deduction and analysis, applying a non probable sample and then a judgement sample to apply the surveys. The fourth chapter shows the results obtained in the survey with the purpose of determining the acceptance of the performance and the present marketing mix that the company being analyzed has. It also establishes the possible causes of the

sales decrease The fifth chapter presents the analysis and recommendations to reach the financial objectives expected by the company. Finally, the sixth chapter provides a proposal plan on marketing that could be carried out according to the situation that the company presents and to achieve the proposed goals.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLA DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
CAPITULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema de Investigación.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema.....	2
1.2.1 El Problema.....	2
1.2.2 Contextualización del Problema.....	2
1.2.3 Formulación del Problema.....	4
1.2.3.1 Preguntas Básicas.....	4
1.2.4 Delimitación del Problema.....	5
1.2.4.1 Delimitación Temporal.....	5
1.2.4.2 Delimitación Espacial.	5
1.2.4.3 Delimitación de Contenido.	5
1.3 Objetivos de la Investigación.	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.	6
1.4 Justificación de la Investigación.	6
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.	8
2.1 Planificación Estratégica de Marketing.	8

2.1.1.	Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico de Marketing.	10
2.2	Análisis de la Situación Actual.	11
2.2.1.	El Entorno de la Empresa.....	11
2.2.1.2	La Competencia.	14
2.2.1.3	Análisis de acuerdo al modelo de las 5 Fuerzas de "Porter".....	18
2.3	El Aspecto Interno de la Empresa.....	18
2.3.1	El Análisis FODA.....	19
2.4	El Mercado.	21
2.4.1	Segmentación de mercado.	22
2.4.2	Elección de los clientes objetivo.	23
2.4.3	Posicionamiento.	24
2.5	Los Objetivos.....	26
2.5.1	Objetivos Financieros.	26
2.5.2	Objetivos Estratégicos.	27
2.5.3	Objetivos de Marketing.	27
2.6.1	Tipos de Estrategias.	27
2.7	Definición del programa a ejecutarse en relación al Mix de Marketing...29	
2.8	Presupuesto.....	30
2.9	Índices de Control.	31
2.10	Hipótesis.....	31
2.11	Variables.....	31
2.11.1	Variable Dependiente.....	31
2.11.2	Variable Independiente.....	31

CAPITULO III

	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	32
3.1.	Tipo de Estudio.	32
3.2	Método de Investigación.	32
3.2.1	Instrumentos y fuentes utilizadas.	33
3.3	Población y Muestra.....	33
3.3.1	Población.	33
3.3.2	Muestra.	35

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1 Tabulación e Interpretación de los resultados de la encuesta.	38

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	52
5.1 Conclusiones.	52
5.2 Recomendaciones.	54

CAPITULO VI

LA PROPUESTA.....	56
6.1 El Proceso de Planificación.....	56
6.1.1 La Planificación Estrategia Global.	56
6.1.1.1 El Alcance.	57
6.1.1.1.1 La Misión.	57
6.1.1.1.2 Los valores.	58
6.1.1.2 Objetivos Estratégicos.	59
6.2 Proceso de Planificación Estratégica de Marketing.	60
6.2.1 Análisis.	60
6.2.1.1 Análisis Externo en los Aspectos Macro y Mezo.	60
6.2.1.1.1 Análisis del Entorno Económico.	61
6.2.1.1.2 Análisis del Entorno Social.	69
6.2.1.1.3 Análisis del Entorno Geográfico y Ambiental.	72
6.2.1.1.4 Análisis del Entorno Cultural.	74
6.2.1.2 Análisis Micro.	75
6.2.1.2.2 La Competencia.	75
6.2.1.2.2.1 La Competencia Directa.	75
6.2.1.2.2.2 Análisis Competitivo.	83
6.2.1.2.3 Análisis basado en el Método de Porter.	85
6.2.1.3 Situación Interna de la Ferretería.	87
6.2.1.3.1 La Organización Empresarial.	87
6.2.1.3.2 El Mix de Marketing Actual.	88
Productos.	88
Precio.	90

	Publicidad.	91
	Plaza y Canales de Distribución.	91
	Servicio.	92
6.2.1.3.3	Desarrollo de las Ventas en el Periodo 2.003 - 2006.....	93
6.2.1.4	Análisis FODA.....	96
6.2.1.4.1	Fortalezas y Debilidades.	96
	Capacidad. Directiva.	97
	Capacidad Financiera.	100
	Capacidad Recurso Humano.....	101
	Capacidad Marketing.	103
6.2.1.4.2	Oportunidades y Amenazas.	110
6.3	Selección del Mercado Objetivo.	116
6.3.1	Segmentación del Mercado	116
6.3.2	Determinación del Mercado Objetivo.	118
6.4	Objetivos.....	118
6.4.1	Objetivos Financieros.....	118
6.4.2	Objetivos de Marketing.....	119
6.5	Plan de Acción.	119
6.5.1	Posicionamiento y Ventaja Diferencial.....	119
6.6	Estrategias.....	120
6.6.1.	Estrategias para estabilizar el nivel de las ventas.	121
6.6.2	Estrategias para aumentar el nivel de las ventas y alcanzar los objetivos de marketing planteados	130
6.7	Cronograma.....	142
6.8	Presupuesto.....	142
6.9	Controles	142
6.10	Conclusiones y Recomendaciones Finales.....	145
6.10.1	Conclusiones.....	145
6.10.2	Recomendaciones.....	146
	BIBLIOGRAFÍA.....	148

ANEXOS

Anexo 1.....	1
Oficio de Contestación del Servicio de Rentas Internas a la solicitud enviada para acceder a la información sobre las empresas metalmecánicas abiertas para aplicar la encuesta. Página de Referencia 36	
Anexo 2	2
Formato de la Encuesta aplicada a la muestra seleccionada en la investigación.	
Anexo 3	3
Formato de la Encuesta aplicada para calificar a la competencia	
Anexo 4.	4
Resumen de las Ventas de la Ferretería 12 de Noviembre en el año 2.007. Página de referencia 113	
Anexo 5	5
Matriz FODA para estructurar las Estrategias. Página de referencia 115	
Anexo 6	6
Cronograma de Actividades	
Anexo 7	7
Cuadro Resumen del Presupuesto	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 2.1 Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa.....	12
Gráfico 4.1 Opinión de los clientes acerca de la disponibilidad de los productos en la Ferretería.....	39
Gráfico 4.2 Opinión de los clientes sobre los precios.....	40
Gráfico 4.3 Factores determinantes para ser elegidos por los clientes.....	42
Gráfico 4.4 Opinión de los clientes con respecto a la asesoría y atención.....	44
Gráfico 4.5 Factores en los que el cliente basa su decisión final.	46
Gráfico 4.6 Preferencia de marca en amoladoras.	48
Gráfico 4.7 Interés de los clientes por mejorar su rendimiento productivo.	49
Gráfico 4.8 Interés de los clientes en obtener financiamiento.	50
Gráfico 6.1. Inflación anual promedio de la Ciudad de Ambato.	62
Gráfico 6.2 Ingreso Familiar vs. Restricción económica.....	65
Gráfico 6.3 Posicionamiento de las Ferreterías en la mente del consumidor	78
Gráfico 6.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado.	85
Gráfico 6.5. Organigrama de la Ferretería 12 de Noviembre.....	87
Gráfico 6.6. Ventas de la Ferretería periodo 2.003 - 2.006.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Clasificación de los clientes que compraron	36
Tabla 4.1 Opinión de los clientes acerca de la disponibilidad de los productos en la Ferretería	38
Tabla 4.2 Opinión de los clientes sobre los precios.....	40
Tabla 4.3 Factores determinantes para ser elegidos por los clientes.....	41
Tabla 4.4 Opinión de los clientes con respecto a la asesoría y atención.....	44
Tabla 4.5 Factores en los que el cliente basa su decisión final.	46
Tabla 4.6 Preferencia de marca en amoladoras.	47
Tabla 4.7 Interés de los clientes por mejorar su rendimiento productivo.	49
Tabla 4.8 Interés de los clientes en obtener financiamiento.	50
Tabla 6.1 Clasificación de las Estrategias en una empresa.	56
Tabla 6.2 Inflación anual promedio de la Ciudad de Ambato.....	63
Tabla 6.3 Destino de las Remesas por Provincia Tungurahua 2006.....	72
Tabla 6.4 Posicionamiento de las Ferreterías en la mente del consumidor.	77
Tabla 6.5 Cuadro resumen de las calificaciones obtenidas por las Ferreterías con respecto a los Factores Críticos de Éxito en el Negocio.....	80
Tabla 6.6 Grupos de productos comercializados para el Sector Metalmecánico.....	89
Tabla 6.7 Ventas de la Ferretería periodo 2.003 - 2.006.....	94
Tabla 6.8 Variaciones de las ventas anuales periodo 2.003 - 2.006.....	95
Tabla 6.9 Análisis de Puntos Fuertes y Débiles.....	108
Tabla 6.10 Análisis de las Amenazas y Oportunidades.....	115
Tabla 6.11 Matriz de Segmentación de Mercados.....	117

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.5 Tema de investigación.

Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas de la Ferretería 12 de Noviembre en la ciudad de Ambato.

1.5.1 Antecedentes.

La Ferretería objeto de estudio, comenzó su actividad económica en el año 1990 teniendo su primera localización en la Av. 12 de Noviembre y Tomas Sevilla, lugar físico, que en la actualidad es parte de su bodega. En aquella época se contaba con poca variedad en lo que respecta a material eléctrico y herramientas para la construcción y el agro.

Con el avance de los años, el deseo de cumplir con los requerimientos de la clientela hizo que sus propietarios, incrementen el capital de trabajo para adquirir mercadería más variada con respecto a nuevas ramas, y en lo que respecta a precio y calidad.

En la actualidad, cuenta con material para la construcción, grifería, material eléctrico, herramientas para el agro, equipo y maquinaria para maestros carpinteros, metalmecánicos, albañiles y consumidores finales.

El 60% del capital de trabajo con que el almacén cuenta es financiado por capital propio mientras que el 40% restante lo es por proveedores y acreedores.

1.6 Planteamiento y Formulación del Problema.

1.6.1 El Problema.

La carencia de una planificación estratégica de marketing que establezca objetivos a corto y largo plazo, no permite enfocar de manera adecuada los recursos de toda índole con que la organización cuenta, para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y confrontar las amenazas con mayor preparación utilizando sus fortalezas o superando sus debilidades para captar mejores ingresos económicos y alcanzar un crecimiento paulatino de la empresa.

1.6.2 Contextualización del Problema

Desórdenes económicos presentes en el país, han traído como consecuencia la disminución de las ventas en el sector comercial, en el caso de la Ferretería 12 de Noviembre se ha perdido un porcentaje considerable e importante de clientes metalmecánicos que constituían aproximadamente el 40% de sus ventas en el año 2.003, porcentaje que ha disminuido de una forma preocupante. Este sector metalmecánico, para desarrollar su trabajo se mantienen al margen del consumo a pesar de las necesidades expresas y que es probable que formen parte de los consumidores de la competencia debido al precio u otros beneficios que estos les otorgan, es por esto que el principal objetivo es recuperar este segmento en base al plan estratégico de marketing que este proyecto desarrollará.

El problema volcánico que atraviesa la provincia de Tungurahua provocó que los clientes que se dedican a actividades agrícolas y ganaderas disminuyan de forma representativa la adquisición de insumos y herramientas para desarrollar su trabajo, destinando sus recursos económicos a la consecución de otros bienes primarios, o ha realizar otro tipo de actividades para ganar su sustento.

Otro factor determinante es la prohibición de parquear los autos en la Av. 12 de Noviembre, sector en el que se encuentra ubicada la Ferretería, hecho que impide que los clientes compren con toda tranquilidad los productos, cautelosos de recibir una infracción por parte de la policía de tránsito, al querer utilizar sus vehículos como medio de transporte de las mercaderías. Hecho que no afecta a otros locales que se encuentran ubicados en la parte sur de la Avenida, por el descontrol que existe por parte de las autoridades pertinentes.

La desigualdad de competencia establecida por algunos comerciantes deshonestos, así como la presencia de vendedores y negocios informales que no cumplen con las disposiciones tributarias y que evaden el pago de los tributos provoca una notoria diferencia en los precios que paga el consumidor, factor clave que influye en la decisión de compra del cliente, esto crea un perjuicio no solo a la libre oferta y demanda presente en el mercado, sino también al Estado, que pierde gran proporción de ingresos que podrían adjudicarse a obras de carácter social.

La carencia de programas efectivos de capacitación al personal sobre las características y usos de los productos, merma la realización de ventas efectivas por limitar las explicaciones y facultades de los productos comercializados, sobre todo en el sector metalmecánica que siempre está buscando la optimización de sus recursos.

De lo señalado anteriormente, se puede resumir que el problema fundamental de esta empresa es **La Disminución de sus Ventas**. Esta circunstancia por la que atraviesa la empresa, obliga a realizar una investigación que permita establecer los orígenes y causas del problema, la formulación de un diagnóstico de situación, las condiciones del entorno en el que se desenvuelve la Ferretería, tener una clara idea de las metas a futuro que se plantean los dueños de este negocio y el desarrollo de un plan estratégico de marketing que permita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se puedan presentar, de no ser así, este negocio podría dejar de funcionar a causa de la disminución prolongada de sus ventas.

1.6.3 Formulación del Problema

¿De que manera los factores internos y externos a la empresa han corroborado para que la Ferretería haya disminuido el nivel de sus ventas? ¿Qué tipo de estrategias deben aplicarse para contrarrestar la situación actual y alcanzar un aumento sostenido de las ventas?

1.2.3.1 Preguntas Básicas

1. ¿Cuáles son las razones por las que han disminuido las ventas en la Ferretería 12 de Noviembre?
2. ¿Cuáles son los beneficios que los clientes encuentran en la competencia de la Ferretería 12 de Noviembre y que son de gran influencia en su decisión de compra?
3. ¿Qué tipo de cambios se debe realizar en los componentes del mix de marketing para aumentar considerablemente el nivel de ventas?

1.6.4 Delimitación del Problema

1.6.4.1 Delimitación Temporal

Para esta tesis se tomo datos estadísticos tanto del entorno como de la misma empresa desde el año 2003 y para el desarrollo del proyecto se ejecutará desde el 30 de Junio hasta el 20 de Diciembre del año 2007.

1.2.4.2. Delimitación Espacial.

La investigación se la realizará en la Ferretería 12 de Noviembre ubicada en la Avenida 12 de Noviembre y Tomás Sevilla en la Ciudad de Ambato.

1.2.4.3 Delimitación de Contenido.

Debido a las extensas ramas de productos que la Ferretería comercializa, la investigación se enfocará en el estudio de las necesidades y requerimientos de la rama que mayores ingresos le provee, siendo esta la metalmecánica, por lo que la propuesta se la realizará para el segmento escogido dentro de este sector ubicado en la Ciudad de Ambato.

1.7 Objetivos de la Investigación.

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing que aplicado determine un incremento sostenido de las ventas en la Ferretería 12 de Noviembre en la rama de productos que mayor rentabilidad le produce a la empresa. (Productos Metalmecánicos)

1.7.2 **Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y establecer su FODA.

- Determinar las expectativas de los clientes metalmecánicos con respecto al mix de marketing, que la empresa maneja.

- Proponer estrategias de marketing para aumentar el volumen de las ventas actuales con respecto a los productos de metalmecánica.

1.8 Justificación de la Investigación.

Es necesario que la empresa tome sus decisiones considerando los acontecimientos de su entorno, factores: económicos, reformas legales, las acciones de la competencia, así como las tendencias y preferencias de los clientes para que su accionar no sea al azar.

Al realizar un estudio adecuado que incluya un diagnóstico que de soporte a la proyección del negocio de la empresa y su implementación, que garanticen un nivel de ingresos adecuado se evitará su liquidación.

Conviene elevar esta investigación a la propuesta de un modelo que sirva de base para el manejo de pequeños y medianos negocios en el campo ferretero, que les permita contar con un marco de referencia para implementar planificación estratégica de marketing y a la vez constaten la verdadera importancia de establecer una visión

previa, así como estrategias para alcanzarla y lograr mantenerse en este mundo tan competitivo como el de los negocios.

La aplicación de una planificación estratégica de marketing ayuda a los directivos a dirigir todos sus esfuerzos y recursos a la consecución de objetivos importantes, con esto se logra ser eficientes y eficaces pero además se mantiene motivados a los integrantes de la organización.

El seguir un plan enseña a los integrantes de la empresa a programarse y prepararse para ir en busca de esas metas fijándose cronogramas y disciplinándose para lograrlo. Se deben seguir los consejos y herramientas publicadas por estudiosos de la materia para mejorar la Administración de una empresa, y sacar el máximo provecho del dinero y los recursos aplicados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Planificación Estratégica de Marketing.

Concepto de Planeación.- La planeación consiste en describir la secuencia de actividades que deben ser realizadas para alcanzar las metas propuestas, conjugando el entorno, los factores y recurso humano, con toda la información disponible se escoge la mejor manera de alcanzarlas antes de efectuar las acciones.

Concepto de Estrategia.- “Patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”¹

Concepto de Marketing.- “Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.”²

1 Walker, Boyd, et al. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Mc Grawn Hill. 2003. Pág. 10

2 Kotler, et al. Dirección de Marketing Pág. 4

Considerando este concepto se puede concluir entonces que el Marketing busca conocer las necesidades y deseos de los clientes para poder satisfacerlos a través del diseño y la creación de productos con valor perceptible logrando intercambios potenciales entre las partes que intervienen.

Por consiguiente la Planificación Estratégica de Marketing es una herramienta utilizada para diagnosticar, analizar y tomar decisiones sobre el tipo de tácticas que deben realizarse en el presente y en el futuro sobre productos, precios, promociones, la publicidad y los lugares de venta con el fin de garantizar la permanencia de una empresa en el mercado a través de la satisfacción de los clientes.

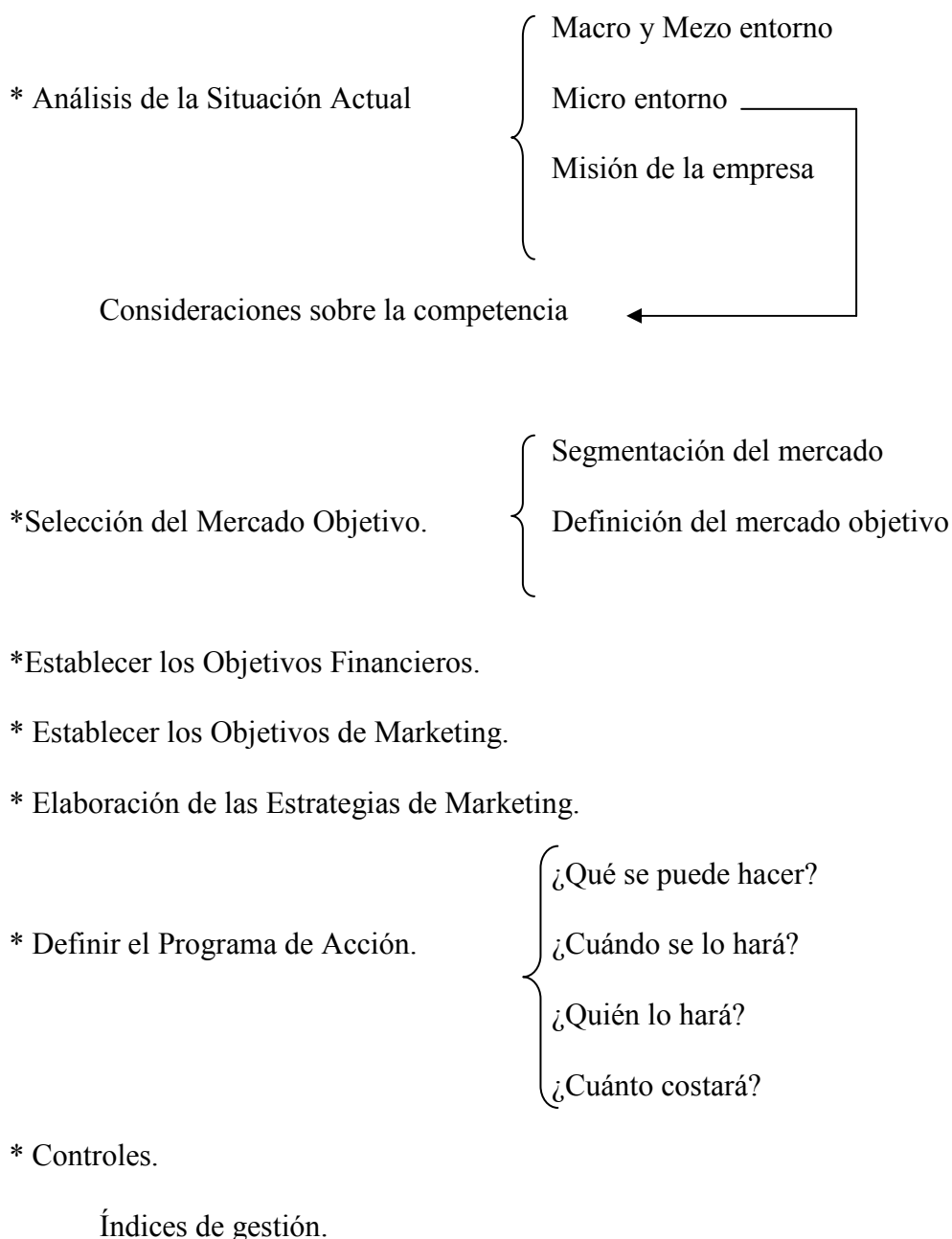
La Planificación Estratégica contesta las siguientes preguntas básicas.³

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ¿En qué negocio estamos? | Establecer la misión. |
| 2. ¿Hacia donde vamos? | Definir la visión |
| 3. ¿Qué queremos lograr? | Plantear objetivos |
| 4. ¿Cuál es el entorno? | Medir las brechas presentes entre metas y la capacidad de la se dispone para lograrlas. |
| 5. ¿Cómo lograrlo? | Definir el proyecto de acción. (estrategias) |

³ Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. México 2004 Mc. Grawn Hill, 13ª Edición pág 670

2.1.1. Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico de Marketing.

Estructura Tentativa para Elaborar la Planificación de Marketing ⁴



⁴ Adaptado de Kotler, et al. Dirección Estratégica de Marketing 2.000 pág 96 y Armstrong pág 183

2.2 Análisis de la Situación Actual.

Toda solución a un problema, parte de un diagnóstico sobre el estado en el que se encuentra una empresa, esta información será de mucha relevancia en el momento de formular las estrategias que rendirán mejores resultados.

2.2.1 El Entorno de la Empresa

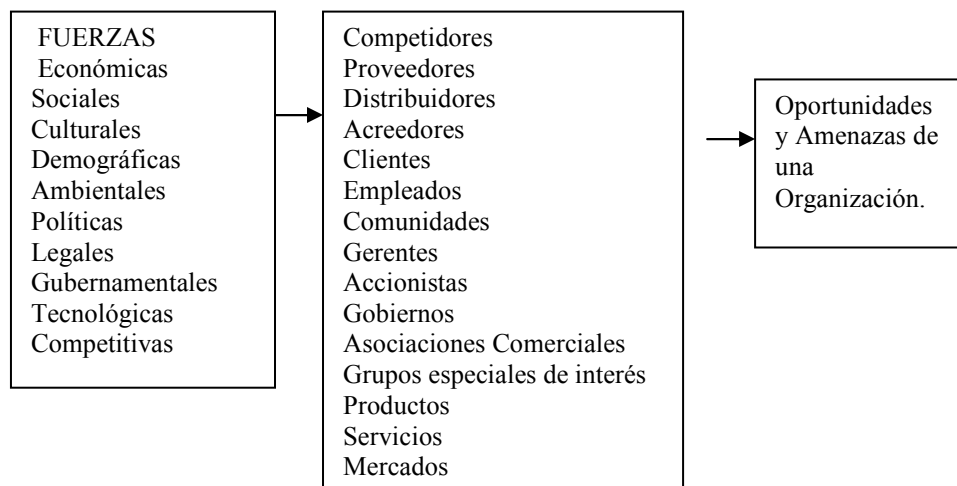
Es imprescindible realizar un análisis de los factores que aunque se encuentran fuera del dominio de la empresa, son de vital importancia por ser el medio donde se lograría localizar las mayores oportunidades y algunos nichos que pueden ser aprovechados por la organización de acuerdo al tipo de productos que ofrezca y a la capacidad que posee, de igual forma identificar aquellas variables que representan amenazas latentes para el tipo de negocio que maneja la empresa.

La diferencia entre una empresa exitosa y una que puede estar en riesgo, es que la primera tiene la habilidad de enfrentar de forma eficiente todo tipo de retos que la presencia de cambios representa y una forma de lograr esto es por medio de la información que obtiene al mantenerse vigilante de los hechos que se producen en el entorno, por ejemplo; cambios relacionados con: las tendencias de consumo, de preferencia de ciertas marcas, usos distintos de los productos, nuevas tecnologías, etc.

Al desarrollar las nuevas estrategias se necesita determinar cuales son las fuerzas, eventos y tendencias que tienen mayor relevancia e influencia para que estas sean

más efectivas al momento de implementarlas y evitar el desperdicio de los recursos que se apliquen.

Gráfico: 2.1: Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



Elaborado por: La Autora

Fuente: David. R Fred. *Conceptos de Administración Estratégica* ⁵

El Factor Social.

La Política Social existente en un Estado se define como la búsqueda constante por mejorar la calidad de vida de todo el conglomerado que se encuentra bajo su administración. ⁶

Para objeto del estudio los factores sociales son los relacionados con la forma en la que las personas viven y suplen sus necesidades como: salud, educación, alimentación, seguridad así como el empleo y sus costumbres y creencias.

Las variables que para el caso de estudio podrían investigarse con respecto a este factor según Fred R. David (1.997 Pág. 119) serían: Ingreso per-cápita, estilo de

⁵ David. R Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. México 1997. Pretince Hall. Editores

⁶ Serna Humberto. *Planeación y Dirección Estratégica*. Pág. 121

vida, actitudes ante el trabajo, hábitos de compra, nivel promedio de escolaridad, actitud ante la calidad de los productos, actitud ante el servicio al cliente, entre otros.

El Factor Económico.

“Los factores económicos tiene consecuencias directas en el atractivo de las distintas estrategias”⁷ por este motivo es necesario poner principal atención en datos como la inflación, así como los porcentajes de desempleo y subempleo, por que estos producen grandes variaciones en los niveles de consumo, al igual que los niveles de endeudamiento de los consumidores.

Los cambios en las tasas de interés que un país maneja, ya que si estas son muy altas, los costos de capital se vuelven más caros y de esta forma se pierde competitividad.

Otros factores a considerar son: Impuestos vigentes o tasas arancelarias, disponibilidad de créditos, Valor del dólar en los mercados mundiales, Fluctuaciones de precios, etc.

Factor Demográfico.

Los cambios demográficos llegan a influir representativamente en lo referente a consumo y preferencias de productos y servicios, por lo que es necesario evaluar las tasas de mortalidad, y natalidad, la población económicamente activa, las tasas de emigración, roles de los sexos, cambios de la población con respecto a raza, ubicación, edad y grado de riqueza.

7 David. R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México 5ª Edición 1.997 Pág. 118

Factor del Medio Ambiente y Geográficos.

Las nuevas tendencias apuntan hacia la conservación del medio ambiente y a disminuir los niveles de contaminación, así como al uso discriminado de los recursos naturales no renovables existentes en el país. Por esta razón, es importante estar al día con la información de productos prohibidos de ser usados en el país por ser contaminantes o generar impacto ambiental.

Debido a las características climáticas del entorno, y a la fase eruptiva del Volcán Tungurahua hay que considerar las posibles repercusiones en la economía de los clientes para minimizar los efectos desfavorables que estos factores pudiesen provocar, ya que los seres humanos no tenemos dominio absoluto sobre las fuerzas de la naturaleza, pero en todo caso es indispensable tenerlas siempre presente.

Factores Políticos y Jurídicos.

En esta parte se analiza la influencia que las acciones de los gobiernos nacionales y locales ejecutan y la manera en que lo hacen, en cuanto a regularizaciones y expedición de nuevas leyes se refiere. La estabilidad política que un gobierno representa da la pauta para que la tranquilidad comercial permanezca en el mercado.

2.2.1.2 La Competencia.

Kotler⁸ define a la competencia como “el grupo de empresas que ofrecen productos o clases de productos que se pueden sustituir unos por otros y que pueden llegar a satisfacer una misma necesidad del cliente “

8 Kotler Philip, Cruz Ignacio et al. Introducción al Marketing Edición del Milenio. España. Editorial Prentice Hall. España 2000 pág 254

Es decir que la competencia no solo está reflejada en la oferta de productos similares, sino también lo está en la lucha por la captación de los clientes para tratar de conquistarlos antes de que su dinero sea invertido en otros bienes o servicios”

En general las empresas deberían poner atención a tres variables en el análisis a la competencia:

Cuota de mercado.- la cuota que dispone el competidor en el mercado escogido.

Cuota de notoriedad.- el porcentaje de clientes que nombraron al competidor en respuesta a la pregunta ¿Nombre la primera empresa que le viene a la mente en esa industria?

Cuota de preferencia.- El porcentaje de consumidores que nombraron al competidor en respuesta a la pregunta ¿Nombre a la empresa en la que Ud. prefiere comprar el producto?

Evaluación de la Fuerza Competitiva.

En este punto es práctico aplicar una Evaluación de la Fuerza Competitiva, que no es otra cosa que la comparación de las debilidades y fortalezas que la empresa en estudio posee con respecto a su competencia.⁹

La parte más reveladora de la evaluación de la posición competitiva es la estimación formal para saber si la compañía es más fuerte o más débil que sus rivales cercanos en cada factor clave de éxito para el mercado.

9 Thompson y Strickland .Dirección y Administración Estratégica México 1ª edición 1.994 Pág. 106

El análisis del competidor proporciona una base para juzgar los puntos fuertes y las capacidades de los rivales clave.

Pasos Para el Análisis.

1. Enlistar los factores clave de éxito en la industria así como las mediciones de la fuerza o los puntos débiles competitivos
2. Calificar a la empresa y a sus rivales clave en cada factor. Las escalas de calificación podrían ser de 1 a 5 ya que son fáciles de usar.
3. Sumar las calificaciones de la fuerza individual para obtener una medición general de la fuerza competitiva de cada competidor.
4. Sacar conclusiones sobre el tamaño y grado de la ventaja o desventaja neta de la empresa, poniendo énfasis en los puntos en los que la empresa sea más fuerte o débil.
5. En un sistema ponderado se asigna un peso a cada medición de la fuerza competitiva, con base en la percepción de su importancia para obtener el éxito competitivo.

Los indicadores menos importantes pueden tener pesos de 0.5, pero siempre la suma de las ponderaciones debe dar 1.

Las calificaciones ponderadas de la fuerza se calculan al decidir cuánto obtiene cada empresa en relación con cada medición de la fuerza (usando la escala del 1 al 5) y multiplicando la calificación por el peso asignado.

La empresa que obtenga la calificación más alta en una medición tiene una posición competitiva implícita en esa medición y la magnitud está reflejada en la diferencia

entre su puntuación y la de sus rivales. La suma de las calificaciones ponderadas de la fuerza de una empresa para todas las mediciones proporciona una calificación general de la fuerza. Las comparaciones de las calificaciones de la fuerza general ponderada indican qué competidores ocupan las posiciones más fuertes y más débiles respectivamente.

Es esencial conocer donde una empresa es competitivamente fuerte y dónde es débil para crear una estrategia que fortalezca su posición competitiva a largo plazo.

Si una empresa tiene puntos fuertes importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, se deben considerar estrategias ofensivas para explotar los puntos débiles de los rivales.

Señales de Fuerza Competitiva.

- Una estrategia distinta que marca un rumbo.
- Lealtad de los clientes.
- Fuerte participación en el mercado.
- Empresa concentrada en los segmentos de mercado con mayor crecimiento.
- Ventajas en costos.
- Margen de utilidades superiores al promedio.

Señales de Debilidad Competitiva.

- Productos de alto costo.
- Una dudosa reputación con los clientes.
- Crecimiento en ingresos por debajo del promedio.
- Enfrentada a situaciones competitivas desfavorables.

2.2.1.3 Análisis de acuerdo al modelo de las 5 Fuerzas de "Porter"

Basado en la idea de que existen muchos participantes que compiten entre ellos con la idea de lograr la mayor participación de los réditos que un determinado sector produce.

Según Porter,¹⁰ la competencia por los beneficios en un sector depende de: La intensidad de la rivalidad en el sector, la amenaza de la entrada de nuevos ofertantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación existente en los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El conocimiento de estas fuerzas así como de los factores que las determinan permite a la organización encontrar una posición en el sector donde competir con éxito así como establecer las oportunidades y amenazas que se les presentarán, con el fin de formular una estrategia exitosa y adaptarse en mejor forma al entorno de su sector.

2.3 El Aspecto Interno de la Empresa

En la actualidad no existe un proceso estándar para realizar un análisis perfecto de las capacidades internas que cada empresa posee, los directivos de cada organización deben determinar la profundidad que este análisis tendrá, siguiendo procesos básicos que pueden ser adaptados para conseguir resultados favorables y se utiliza un diagrama para evaluar las fortalezas y debilidades que se posee así como el impacto de estas.¹¹

10 Kotler, Cruz, Grande, et al. Dirección de Marketing. Edición del milenio España Editorial Prentice Hall 2000 pág 248

11 Serna Humberto, Planeación y Gerencia Estratégica Pág. 101

2.3.1 El Análisis FODA

Es una herramienta importante utilizada para obtener en resumen el diagnóstico de la situación de una empresa. Estableciendo y evaluando sus factores fuertes y débiles así como las amenazas y las oportunidades vinculadas con su actividad económica.

Análisis de las Debilidades y las Fortalezas.

El primer paso es identificar los factores fuertes y débiles que la empresa posee de carácter interno. Considerando factores fuertes a aquellos aspectos que la empresa puede ejecutar de manera adecuada para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, así como también el poseer características, habilidades, recursos valiosos que le ayudan a mantener una capacidad importante, o una diferencia competitiva muy buena que le otorgan una situación favorable ante sus competidores o el mercado en general.

Un punto débil es lo que le falta a la empresa o lo que hace mal en comparación con otras, o una condición que la coloca en una situación desfavorable en el mercado en el que se desenvuelve. Este punto débil puede hacer que la empresa sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de ese factor.

Algunos puntos fuertes son más importantes que otros, por que tienen mayor influencia para determinar el resultado, para competir con éxito y para formar una estrategia poderosa.

La estrategia de una organización debe estar bien acoplada a los puntos fuertes y débiles y a las capacidades competitivas de una empresa. Es muy importante

considerar que las estrategias deben ser diseñadas en base a lo que la empresa hace mejor y debe evitar aquellas cuyo éxito dependa de las habilidades o capacidades donde la empresa es débil.

Análisis de las Oportunidades y Amenazas

Existe una diferencia importante entre oportunidades en el mercado y oportunidades de la empresa. No todas las empresas se hallan en una buena posición para perseguir todas las oportunidades que existen en el mercado.

Las oportunidades del mercado más relevantes son las que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Las amenazas pueden provenir de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, de la entrada de competidores extranjeros con productos de bajo costo en la fortaleza del mercado de la empresa, cambios demográficos, aumento del comercio informal, etc.

Para adaptarse de manera adecuada a la situación de una empresa, la estrategia debe:

1. Enfocarse en buscar oportunidades que le convengan y que estén de acuerdo a las capacidades de la empresa.
2. Establecer planes de contingencia para afrontar las amenazas externas.

2.4 El Mercado.

Mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o un deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de otros elementos de valor.”¹²

En términos económicos el mercado representa el espacio físico o no, en el cual existe una relación entre vendedores y compradores, que intercambian recursos para satisfacer sus necesidades.

Como sabemos, un Plan Estratégico define como primer punto la misión y los objetivos estratégicos de una empresa. El Proceso de Marketing ayuda a alcanzar esos objetivos a través de la segmentación del mercado y la definición del mercado objetivo, para poder diseñar el mix de marketing más adecuado para obtener los resultados esperados.

Mercado Industrial.- compuesto por los clientes que adquieren los productos para transformarlos en otros productos que serán vendidos a terceros, se caracterizan por la existencia de un menor número de compradores, las relaciones con el cliente son más cercanas y son clientes de mayor tamaño y fuerza económica, compras profesionales.

Mercado de Consumo.- conformado por compradores que realizarán la adquisición de los bienes únicamente como consumo final.

1212 Kotler, Cruz, Grande, et al. Dirección de Marketing. Edición del milenio España Editorial Prentice Hall 2000 pág 8

2.4.1 Segmentación de mercado.

Realizar un proceso de segmentación es necesario ya que se requiere agrupar a los compradores de acuerdo a la similitud de necesidades, sus características o la forma de comportarse para desarrollar un mix de marketing dedicado a ellos.

Al no existir un modelo único para realizar este proceso es necesario ensayar las distintas variables con las que se segmentaría, así a continuación se describen las principales:

Segmentación Geográfica.- Se trata de dividir un mercado en zonas como regiones, ciudades, barrios o incluso por zonas rurales o urbanas para alcanzar la acogida de los productos o servicios dependiendo de características importantes presentes en estas áreas, así esta variable no se la puede manejar como única, también es importante considerar el factor clima.

Segmentación Demográfica.- Se trata de dividir el mercado de acuerdo a las características que las personas presentan, como: edad, género, ingresos, ocupación, educación y raza. Siendo esta forma la más usada por la facilidad para medir sus datos.

Segmentación. Psicográfica.- División de un mercado de acuerdo a la clase social, estilo de vida y las características de la personalidad.

Segmentación Conductual.- Se realiza la división de los consumidores en base a las actitudes, conocimientos y usos que les den a los productos.

Segmentación. por Beneficios.- "Pretende identificar los beneficios que busca la gente en la clase de producto, el tipo de individuos que buscan cada beneficio y las principales marcas que brindan cada beneficio." ¹³

Armstrong y Kotler recomiendan no limitar la segmentación a un solo estilo de variables, más bien, utilizar múltiples bases de segmentación para identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos.

Una forma de descubrir nuevos segmentos es aplicar fraccionamiento del mercado que no es otra cosa que el investigar la jerarquía de atributos que los consumidores buscan al elegir un producto.

2.4.2 Elección de los clientes objetivo.

Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la organización planea atender.

Para escoger un mercado meta adecuado es imprescindible considerar cuatro normas:¹⁴

- *Compatibilidad entre el mercado meta y la imagen de la empresa y sus objetivos.
- *Concordancia entre las oportunidades de mercado y los recursos de la organización.
- *Generar volúmenes de venta suficiente a costo bajo para obtener ingresos que justifiquen la inversión.
- *Mercado en el que los competidores son débiles o pocos.

13 Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing Version para Latino América. Mexico. Prentice Hall Editorial XI Edición 2007 pág 207

14 Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. México Mc. Graw Hill, 2004 13 Edición pág 183

2.4.3 Posicionamiento.

Posicionar significa " Insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente del consumidor".¹⁵

Así también encontramos que "el posicionamiento es el uso que una empresa hace de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia"¹⁶

Como en la mayoría de los casos varias empresas buscan obtener la misma posición, cada organización debe ir más allá y trabajar para identificar otras formas y crear un conjunto único de beneficios para distinguirse del resto de empresas en el mercado.

Pasos para posicionarse.

1. Identificar lo que es importante para el mercado meta. Un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas.
2. Establecer aquella característica que llegue a comunicar de mejor forma la posición.
3. Coordinar los componentes del mix de marketing para que comuniquen una posición congruente.
4. Comunicar de forma efectiva la posición elegida al mercado meta.

15 Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing Version para Latino América. México. Prentice Hall Editorial XI Edición 2007 Pág. 220

16 Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing., 13ª Edición México Mc. Graw Hill 2004 pág 184

Ventaja Competitiva.

Una ventaja competitiva es el valor que los clientes perciben de una empresa, sea esta por, precios, introducción de nuevos servicios o mejora de estos que justifiquen el pago de precio adicional.

Para identificar los puntos de distinción que su empresa podría tener del resto de competidores, los expertos en marketing dirigen su trabajo a captar todas las experiencias que el cliente comunique de una u otra forma con relación a los productos y servicios ofrecidos.

Algunos atributos en los cuales trabajar como ventaja competitiva podrían ser: posibilidad de reparación, confiabilidad, servicios, canales, imagen del personal, entrega cuidadosa, rápida, capacitación y asesoría al cliente en varias ramas.

Otra manera de diferenciación es optar por la diversificación, ofrecer una amplia gama de productos para adaptarnos a las necesidades y preferencias de los compradores.¹⁷

También se podría aplicar la especialización, o sea ofrecer productos de difícil adquisición en el entorno, dirigido a segmentos concretos y más pequeños.

Para que una empresa pueda obtener el éxito que busca al implementar una ventaja competitiva, esta debe cumplir todos los siguientes requisitos:

17 Iniesta Lorenzo. Master de Marketing. 1ra Edición, España. Editorial Gestión 2000, 2001 Pág 23

Importante para el cliente, distintiva, comunicable, exclusiva, costeable, redituable, sostenible en el tiempo así como defendible de la competencia.

Declaración del posicionamiento y comunicación.

Elaborar una declaración no es más que redactar en forma clara y cautivante el posicionamiento elegido. Para esto se debe seguir un formato" Para (segmento o necesidad meta) nuestra (marca) es (concepto) que (aspecto diferente)" 18

Antes de llegar a comunicar el posicionamiento se debe: desarrollar el alcance de esta diferencia no concentrarse demasiado en la difusión de esta sin que los otros pasos hayan sido ejecutados, como es el diseño de los aspectos del mix de marketing

2.5 Los Objetivos

Metas de desempeño de una empresa, los resultados y logros que desea alcanzar, deben ser concretos y medibles y expresar el plazo al que están planteados.

Desde una visión general de la organización los objetivos tienen tres enfoques complementarios:

2.5.1 Objetivos Financieros.

Se relacionan con resultados monetarios por ejemplo: incrementos de los precios de las acciones, aumento de la rentabilidad, obtención de liquidez, aumento del volumen de las ventas etc.

18 Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing Version para Latino America. México. Prentice Hall Editorial XI Edición 2007 Pág. 228

2.5.2 Objetivos Estratégicos.

Se enfocan a la imagen de la empresa ante el entorno, por ejemplo: incremento en la participación del mercado, mejor posición competitiva, popularidad con los clientes por el servicio brindado, etc.

2.5.3 Objetivos de Marketing.

Los objetivos de marketing deben guardar una estrecha relación con los objetivos generales de la empresa ¹⁹ tal es el caso que una meta de la empresa se convierte en una meta de marketing.

2.6 .Los Tipos de Estrategias.

Michael Porter sugirió tres estrategias competitivas: ²⁰

Liderazgo en costos.- La organización se esfuerza constantemente para que sus costos operativos sean más bajos que los de su competencia, con esta forma de trabajo adquieren mayor participación en el mercado.

Diferenciación.- Las organizaciones emplean altas sumas en investigación y desarrollo para crear productos altamente diferentes y exclusivos con sus respectivos programas de marketing para establecerse como líderes en el mercado.

19 Stanton, Etzel, Atl, Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, Editorial Mc Graw Hill México, Pág 673

20 Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing Version para Latino America. México. Prentice Hall Editorial XI Edición 2007pág. 220

Enfoque.- Se trata de estudiar y conocer muy bien a unos pocos segmentos de mercado para dedicar los esfuerzos a captar una alta participación debido a su satisfacción por medio de la excelencia en diferenciación o por costos bajos.

Sin embargo podemos encontrar otras variantes de las estrategias que se aplican a nivel mundial en las organizaciones dependiendo del enfoque de las mismas.

Estrategias para empresas que pasan por crisis.- El objetivo principal en estos casos es detener y revertir las causas de debilidad competitiva. El primer paso es identificar el motivo verdadero, determinando si se debe a una mala implementación de la estrategia o por diferencias importantes de recursos.

Para solucionar los problemas que se presentan en este caso se podrían aplicar algunas de las siguientes medidas: ²¹

- Vender activos que permitan contar con fondos para salvar la parte restante del negocio.
- Revisar la estrategia existente,
- Empezar esfuerzos para aumentar los ingresos.
- Tratar de reducir los costos.
- Combinar estas medidas.

Estrategia Defensiva.- según una descripción a la aplicabilidad que hace Antonio Francés estas estrategias están orientadas a resistir el ataque competitivo. ²²

21 Thompson, Strickland. Administración Estratégica. Mc. Graw Hill.2003 13va Edición pág 283

Por lo que el área de acción a aplicar en este estudio serían dos:

<u>Variante</u>	<u>Manera</u>
De la posición (mercadeo)	Reducción del pvp, inversión en publicidad, mercadeo, mejora de la calidad.
Extensión de líneas	Diversificación de la oferta de productos.

2.7 Definición del programa a ejecutarse en relación al Mix de Marketing.

Concepto de Mix de Marketing.- Combinación de varios aspectos relacionados con el producto, la promoción, la plaza, el precio y los canales de distribución que se utilizan para llegar al mercado meta, así como cumplir con los objetivos de marketing planteados.

Por lo que se deberá contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Por qué se lo hará?, ¿Cómo se lo hará?, ¿Quién se encargará ?y ¿Cuánto costará?

2.8 Presupuesto

Para desarrollar un presupuesto en relación a cuanto se debe gastar en promoción y publicidad, existen tres métodos: ²³

Método 1. Porcentaje de Ventas.- Análisis de los montos gastados en publicidad y promoción en periodos anteriores, destinando un porcentaje de las proyecciones ventas para utilizarlo en publicidad y promoción de los productos. Una desventaja es que las ventas determinan el gasto en marketing, cuando la idea correcta debería ser al revés, ya que la forma y la cantidad que se invierta por estos conceptos ayudarán a elevar los ingresos en ventas. Una ventaja es que es fácil de calcular.

Método 2. Método Analítico.- Para llegar al dato del presupuesto se estiman los costos de efectuar cada actividad. Este método considera que se alcanzarán los objetivos de ventas y de marketing si el plan se pone en marcha con todo lo que se había pensado desde el principio.

Método 3. Método Competitivo. Se basa en la estimación de los presupuestos de la competencia. El presupuesto propio se ajusta a este criterio, asegurando que se mantenga cierta competitividad para el mercado objetivo.

²³ Hernández Cesareo., ate. El Plan de Marketing Estratégico. Editorial Gestion 2000 2da Edición España 2000 Pág 124

2.9 Índices de Control.

Se pueden aplicar Ratios como fórmulas para medir y controlar los objetivos planteados. Son el resultado de relacionar dos conceptos que se encuentren dependientes entre sí. De esta forma se facilita una estimación certera, y objetiva evitando apreciaciones subjetivas.²⁴

2.10 Hipótesis

La planificación estratégica de Marketing determinará el éxito en el aumento del nivel de las ventas de los productos para metalmecánica.

2.11 Variables

2.11.1 Variable Dependiente

Nivel de Ventas

2.11.2 Variable Independiente

Planificación Estratégica de Marketing.

²⁴ Iniesta Loenzo. Master de Marketing. España Gestión 2000. 2001 Pág 291

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de Estudio.

El Estudio a aplicarse será el descriptivo, ya que se identificarán las causas de la disminución de ventas que se presentan en la empresa objeto del estudio, con respecto al área más representativa (metalmecánica) considerando factores internos de la empresa y del entorno que serán relevantes al momento de diseñar la propuesta de Planificación Estratégica de Marketing y comprobar su influencia en el aumento sostenido de las ventas. Al igual que se investigará para detectar el sentir de los clientes y las necesidades que tienen para encontrar allí una diferencia competitiva que nos ayude a incrementar el nivel de ventas.

3.2 Método de investigación.

Se aplicará la observación para conocer la forma de realizar los procesos relacionados con el tema de estudio así como identificar las capacidades y debilidades internas de la empresa.

Se usará el análisis de la información obtenida y se aplicará la síntesis para obtener explicaciones de los hechos y llegar a formular la Planificación Estratégica de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

El Método Deductivo también será aplicado, ya que se tomará en cuenta los conocimientos científicos previamente establecidos por los estudiosos del tema para proceder a adaptarlos a esta empresa en particular.

3.2.1 Instrumentos y Fuentes a utilizarse.

Fuentes Primarias.

- * Encuestas a clientes, mediante el uso de cuestionarios con preguntas cerradas.
- * Observación directa.
- * La entrevista a los propietarios de la Ferretería.
- * Análisis de documentos propios de la ferretería.

Fuentes Secundarias.

- * Lectura de libros.
- * Revistas de carácter económico.
- * Consulta de boletines estadísticos.
- * Internet.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población.

Debido a los intentos fallidos para conseguir una base de datos de las empresas naturales y/o jurídicas dedicadas a actividades productiva de muebles metálicos, cerramientos, puertas, vitrinas y estanterías metálicas que es el grupo que se necesita para la investigación y que se trató de conseguir a través de las entidades vinculadas de una u otra manera al sector, obtuvimos los siguientes resultados:

En la Cámara Artesanal de Tungurahua.- Listado con quince nombres de artesanos dedicados a la elaboración de productos con metal, por ejemplo campanas de bronce, candelabros y otros, pero los datos de algunos quienes conforman la lista están desactualizados, otros son carroceros y dos no tienen teléfono y con las direcciones

que constan no se los pudo ubicar por falta de información como número o alguna otra referencia.

La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua - Listado con diecinueve nombres, de los cuales ocho elaboran carrocerías, cuatro elaboran accesorios para vehículos y realizan mantenimiento, dentro de la lista solo existen dos personas dedicadas a actividades de elaboración de muebles metálicos y/o cerramientos.

La Cámara de Comercio de Ambato.- Listado con 1.298 socios, de los cuales hay tres bajo la clasificación de Metalmecánica pero son Ferreterías dedicadas a la comercialización de productos para usarlos en metalmecánica, y solo un negocio que se dedica a la elaboración de productos con hierro. El resto de socios son personas naturales y jurídicas dedicadas al comercio de varios otros productos que no tienen relación con el grupo necesario para la investigación.

El Servicio de Rentas Internas cuyo oficio de contestación fue para negar la entrega de la información requerida, donde además de solicitar un listado con la ubicación de la población para el desarrollo de las encuestas, también se pidió el número de personas naturales o jurídicas con RUC con localización en el Cantón Ambato, inscritas y que al mes de diciembre hayan abierto, cerrado o lo mantengan en los años 2003, 2004, 2005 y 2006 con el fin de evaluar el crecimiento del sector metalmecánico y realizar proyecciones del desempeño de este. Copia del documento, se encuentra como el Anexo N °1 en esta disertación.

3.3.2 Muestra.

A causa de todo lo explicado con anterioridad y considerando que para que la información obtenida de la muestra sea confiable, no es necesario investigar a la totalidad del mercado meta, el grupo a investigar debe ser bien seleccionado y que puede constituirse con menos del 1% de la población ²⁵ por lo que para continuar con el proceso investigativo mediante un camino opcional, se consultó a expertos en Marketing y Estadística así como bibliografía, en la cual se sugiere que se puede aplicar un muestreo de tipo No Probabilístico, dentro del cual a su vez se realizará un Muestreo de juicio ²⁶, es decir, el muestreo se lo realizará entre aquellos clientes de fácil acceso, que se dedican a la metalmecánica y que son frecuentes. Por lo que el proceso realizado fue el siguiente:

Se pidió la colaboración de los vendedores para que en el momento de efectuar la venta efectiva se clasifique a los clientes en dos grupos; primero; la actividad en la que utilizarían el material comprado y segundo; si habían comprado antes en el local y solo en aquellos casos en los que la actividad era para metalmecánica, se procedió a realizar la encuesta.

Cabe mencionar que en la parte de atrás de la nota de venta o factura de los encuestados se registraron sus datos personales como nombre y teléfono para futura referencia.

25 Kotler Philip, Armstrong Gary . Marketing Version para Latino America. México. Prentice Hall Editorial XI Edición. 2007 Pág. 20

26 Herrera Luís, Et al. Tutoría de la Investigación Científica. Editorial Dimerino. Quito. 2004 pág.111

El Formato de la encuesta para la realización de esta parte de la investigación se presenta, en el Anexo N° 2 y los resultados de la clasificación fueron:

Tabla 2.1. Clasificación de los clientes que compraron

ACTIVIDAD	N° de Clientes
Agricultura	89
Albañilería	54
Aserrar madera	12
Carpintería	32
Cerrajería	20
Electricidad	19
Gasfitería	55
<i>Metalmecánica</i>	<i>58</i>
Repuestos	30
Uso Consumidor final	91
Documentos Anulados	3
Total N° N/Venta y Facturas	463

Fuente: Encuesta y Factureros y Notas de Venta
Elaborado por: La Autora.

Del número de clientes correspondientes a la Actividad Metalmecánica que constan en las notas de venta y facturas (58 sujetos) se retiraron 15 que son los clientes que volvieron a comprar durante el mes y/o que no tenían experiencia de compra previa en esta Ferretería.. Por lo que solo constan las respuestas de 43 clientes metalmecánicos.

El lapso de duración de la investigación fue de un mes, comenzando el 18 de Octubre al 16 de Noviembre del año 2007, la documentación utilizada fue: Notas de venta desde la N° 48790 hasta 49227 total 438 notas de venta y Facturas desde la N° 5697 hasta 5729 total 25 Facturas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Tabulación e Interpretación de los resultados de los clientes.

Luego de realizar la respectiva tabulación de las encuestas, procedí a resumir y analizar los resultados obtenidos.

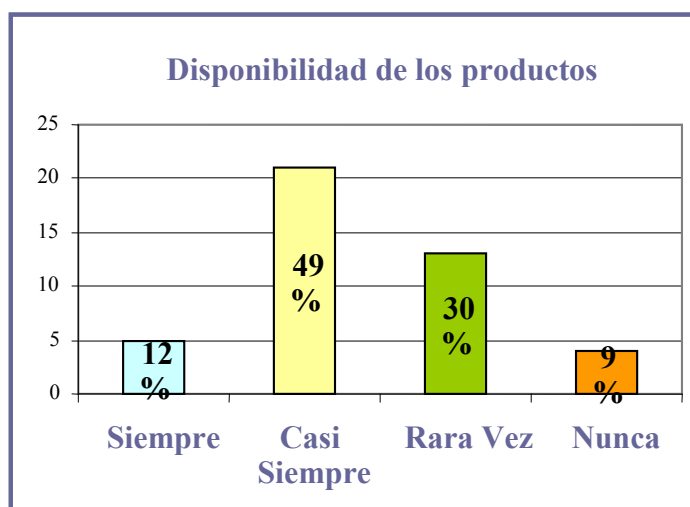
Pregunta 1 ¿Encuentra en esta Ferretería todas las máquinas y herramientas que necesita para su trabajo?

Tabla 4.1 Opinión de los clientes acerca de la disponibilidad de los productos en la Ferretería.

Disponibilidad De Los Productos		
	Frecuencia.	%
Siempre	5	12
Casi Siempre	21	49
Rara vez	13	30
Nunca	4	9
Total encuestados	43	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.1: Opinión de los clientes acerca de la disponibilidad de los productos en la Ferretería.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Del total de clientes encuestados el 49% encuentra casi siempre los productos para metalmecánica que necesitan, este dato sumado al porcentaje del 12% que siempre encuentran los productos que buscan, destacan el esfuerzo realizado por mantener a los clientes actuales a través del abastecimiento continuo de todas las herramientas y maquinarias que se comercializan, sin embargo existe un porcentaje importante del 30% que no se sienten satisfechos con la variedad de mercadería que se oferta que sumado al 9% que nunca encuentra lo que desea es un factor clave del mix de marketing en el que hay que trabajar.

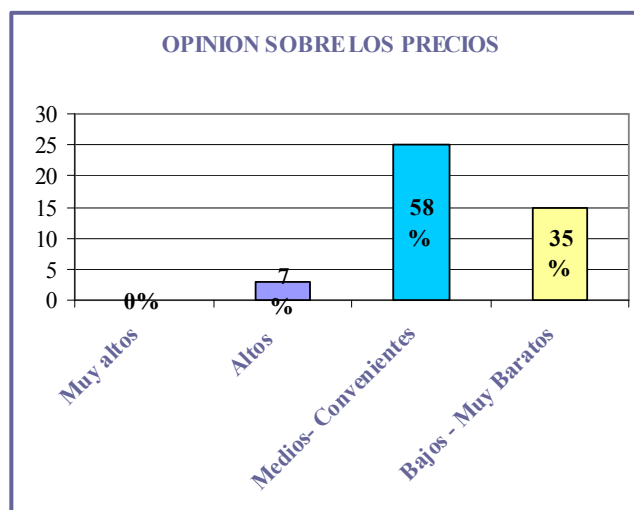
Pregunta N° 2. ¿Qué opina Ud. De los precios en esta Ferretería?

Tabla 4.2: Opinión de los clientes sobre los precios

Opinión sobre los precios de los productos		
	Frecuencia	%
Muy altos	0	0,0
Altos	3	7,0
Medios- Convenientes	25	58
Bajos - Muy Baratos	15	35
Total encuestados	43	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.2: Opinión de los clientes sobre los precios



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Los resultados hallados, denotan que el 58% de los clientes están muy conformes con los precios que la Ferretería maneja, y este dato unido al 35% de aquellos que

piensan que los precios son realmente económicos se demuestra que este componente del marketing está muy bien trabajado y desarrollado por los directivos. Solo el 7% del grupo opina que los precios son altos en algunos de los productos y ninguno de los encuestados percibe los precios como muy altos.

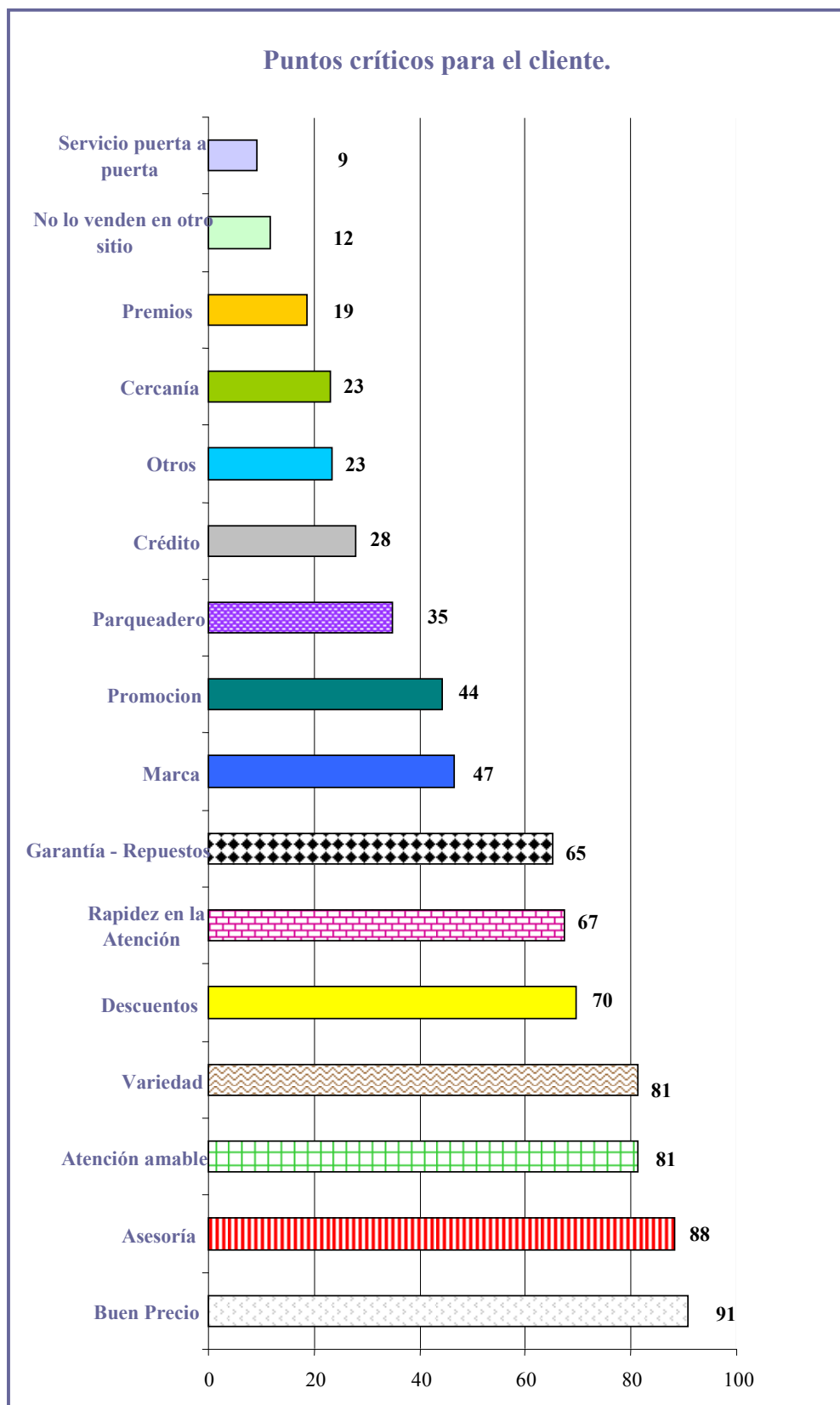
Pregunta N° 3 Marque por favor los factores que Ud. escoge al momento de comprar en una Ferretería.

Tabla 4.3: Factores determinantes para ser elegidos por los clientes

Puntos Clave al Elegir una Ferretería		
Factores	N° de Clientes	Porcentaje
Asesoría	38	88
Atención amable	35	81
Atención rápida	29	67
Cercanía	10	23
Crédito	12	28
Descuentos	30	70
Garantía - Repuestos	28	65
Marca	20	47
Parqueadero	15	35
Buen Precio	39	91
Premios	8	19
Promoción	19	44
Servicio puerta a puerta	4	9
Solo allí encuentro el producto	5	12
Variedad	35	81
Otro	10	23
Total encuestados (opciones múltiples):	43	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.3: Factores determinantes para ser elegidos por los clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Los resultados de la encuesta realizada indican que el 91% de los clientes prefieren comprar en una Ferretería que oferte sus productos al precio más bajo que la competencia, el 88% buscan aquella en la que los vendedores cuenten con un amplio conocimiento de las características de los productos que vende y que pueda asesorarlos para encontrar aquel producto que mejor se acople a sus necesidades.

Seguido por el 81% que buscan ser atendidos amablemente y que el lugar cuente con una gran variedad en marcas y productos.

El 70% desea favorecerse de descuentos adicionales, el 67% buscan ser atendidos con rapidez en el servicio, con respecto a la Garantía y repuestos el 65% prefieren comprar productos que cuenten con estos beneficios.

El 44% de los clientes están muy interesados en el factor marca para comprar las máquinas y herramientas necesitadas.

En el tema de parqueadero solo el 35% estarían interesados en comprar sus herramientas y maquinaria en un lugar en el que posea parqueadero.

Con respecto a servicios adicionales como el de puerta a puerta solo el 9% estaría interesado en que le entreguen a domicilio, esto por que la Ferretería en estudio no comercializar la materia prima como laminas o perfiles.

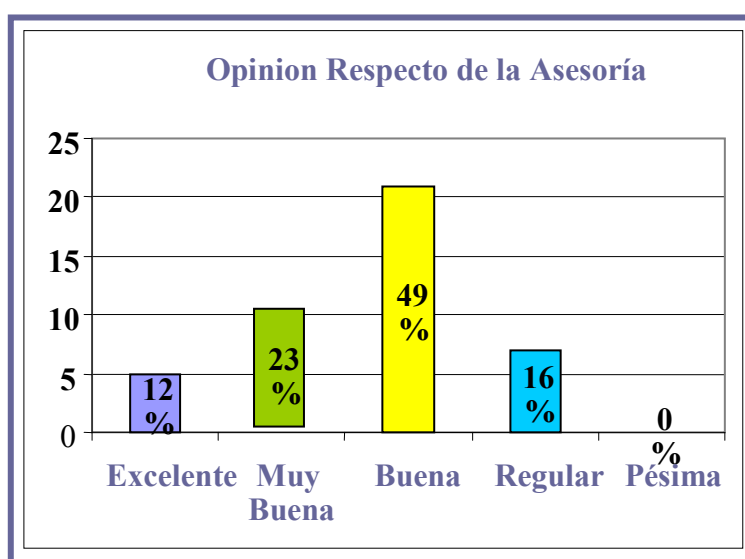
Pregunta N° 4 Las explicaciones y la atención que recibe de los productos por parte de los vendedores, es:

Tabla 4.4: Opinión de los clientes con respecto a la asesoría y atención

Opinión respecto a la Asesoría y la Atención		
	Frecuencia	%
Excelente	5	12
Muy Buena	10	23
Buena	21	49
Regular	7	16
Pésima	0	0,0
Total encuestados:	43	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.4 Opinión de los clientes con respecto a la asesoría y atención



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

El 49% de los encuestados piensan que la atención que reciben en la Ferretería es buena, entendiéndose como buena el simple hecho de que los vendedores pueden brindarles información sobre marca y precio en algunos casos hasta procedencia.

El 23% cree que las explicaciones y la atención que se les brinda es muy buena, por recibirlos con un saludo o estar atentos al tipo de producto en el que se interesan para proceder a indicarlo, así como la predisposición de los vendedores para en algunas ocasiones indicar los diversos tipos de herramientas y máquinas que se encuentran en existencia.

Apenas el 12% cree que la atención y la asesoría es excelente, esto debido a las explicaciones que realiza el gerente, ya que por ser el dueño es quien le pone mayor énfasis en lograr captar el interés de los posibles compradores, por lo que se podría decir que el gerente constituye dentro de la regla de Pareto el 80% que mueve la economía de las ventas en la Ferretería y cuando los clientes son atendidos por él, quedan muy satisfechos, el restante 16% no están conformes con las explicaciones y la atención que reciben en la ferretería, sobre todo en aspectos de capacidad de rendimiento de algunas máquinas o explicaciones adicionales sobre limitaciones al aplicar o usar ciertas herramientas, finalmente ninguno de los encuestados cataloga el servicio como pésimo.

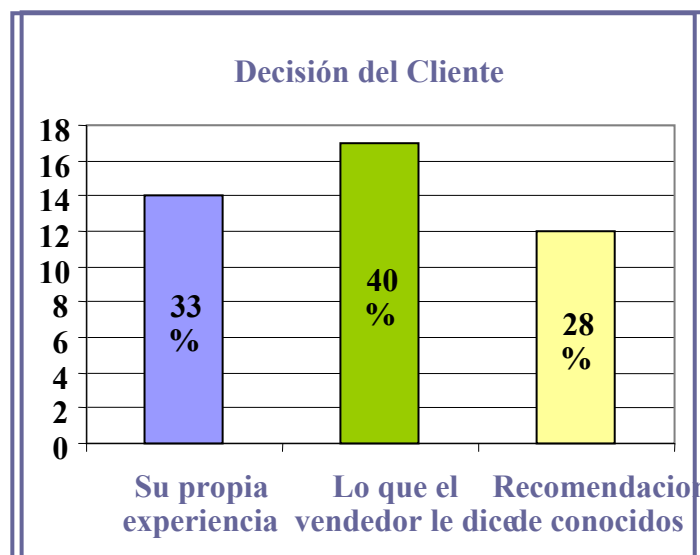
Pregunta N° 5 ¿Al comprar un producto su decisión la toma en base a? :

Tabla 4.5: Factores en los que el cliente basa su decisión final.

Decisión del Cliente		
	Frecuencia	%
Su propia experiencia	14	33
Lo que el vendedor le dice	17	40
Recomendación de conocidos	12	28
Total Encuestados	43	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.5: Factores en los que el cliente basa su decisión final.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

El 40% de los encuestados toman su decisión final en base al consejo brindado por el vendedor que lo atiende, ya que basan su confianza en la persona que maneja a diario los productos y que tiene conocimiento sobre los reclamos o aciertos que los clientes

han tenido al adquirirlos.

Solo el 33% decide por experiencia propia, ya sea por fidelidad a cierta marca o por darle prioridad al precio del producto antes que a las recomendaciones del vendedor al conocer la actividad en la que se usará la herramienta o máquina. Un 28% toma el consejo de terceras personas como vecinos o colegas para realizar su adquisición, así como recomendaciones de ellos para que las adquieran en la empresa objeto del estudio.

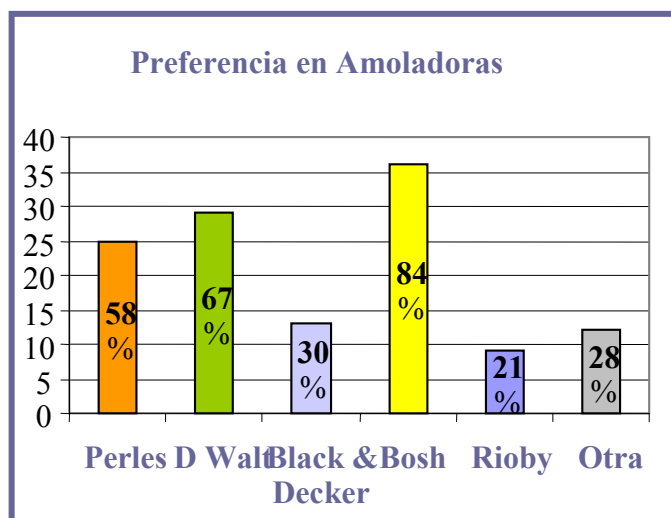
Pregunta N° 6. ¿En que marca preferiría comprar una amoladora?

Tabla 4.6: Preferencia de marca en amoladoras.

Preferencia en Amoladoras		
Marcas	N° de Clientes	Porcentaje
Perles	25	58
D Walt	29	67
Black & Decker	13	30
Bosh	36	84
Rioby	9	21
Otra	12	28
Total encuestados: (opciones múltiples)	43	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.6: Preferencia de marca en amoladoras.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Esta pregunta fue realizada por que la encuesta está enfocada a conocer la opinión de los clientes con respecto al mix de marketing que se maneja en la Ferretería 12 de Noviembre, así como en las preguntas previas se investigó sobre precio, atención, asesoría, etc. en esta parte se pretende conocer la opinión de los clientes sobre su preferencia de marca con respecto a nuestro producto estrella, es decir la amoladora.

Al tratarse de una pregunta con opciones múltiples y al plantear seis diferentes marcas, el orden de preferencia sería el siguiente respecto a los 43 encuestados:

En la marca Bosh el 84% de los clientes, seguido por un 67% en la marca D Walt, y en tercer lugar, con el 58% Perles que es la amoladora que comercializa la Ferretería y considerado como la marca estrella.

La Marca Black & Decker es preferida solo por el 30% de los clientes y con porcentajes menores están aquellos que la prefieren en otras marcas con el 28%

mientras que en la Marca Rioby solo el 21% de los 43 encuestados la comprarían.

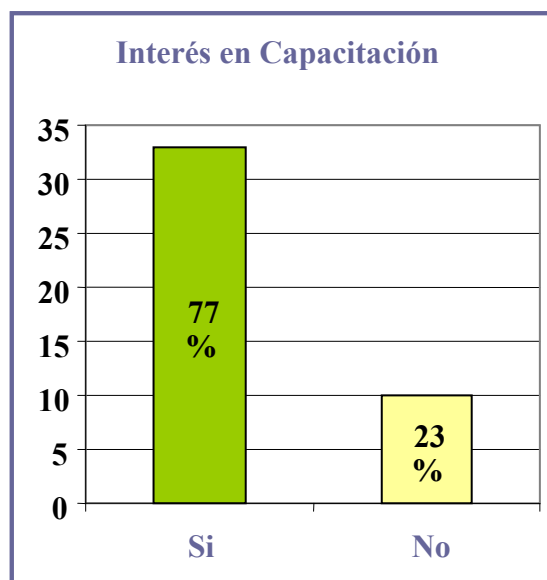
Pregunta N° 7. ¿Asistiría Ud. A charlas de capacitación sobre como realizar su trabajo de mejor forma. Organizadas por esta Ferreteria?

Tabla 4.7: Interés de los clientes por mejorar su rendimiento productivo

Interés en Capacitación		
	Frecuencia	%
Si	33	77
No	10	23
Total encuestados:	43	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.7: Interés de los clientes por mejorar su rendimiento productivo.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Esta pregunta se realizó con el fin de evaluar la aceptación de un plan de atracción de

clientes mediante el intercambio de capacitación profesional por adquirir las herramientas en la ferretería, a lo que el 77% de los clientes estarían interesados frente a un porcentaje menor del 23% que no lo estarían.

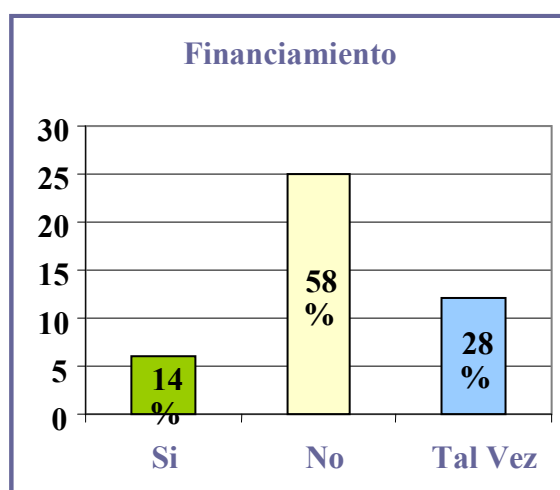
Pregunta N° 8. ¿Estaría Ud. interesado en obtener un plan de financiamiento bancario para comprar las máquinas y herramientas que necesita pagando su respectivo interés?

Tabla 4.8: Interés de los clientes en obtener financiamiento.

Interés en Financiamiento		
	Frecuencia	%
Si	6	14
No	25	58
Tal Vez	12	28
Total encuestados:	43	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4.8: Interés de los clientes en obtener financiamiento.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Solo el 14% de los encuestados manifestaron verdadero interés en comprar sus máquinas y herramientas bajo este formato, frente a la negativa rotunda del 58% que prefiere comprar de contado pero a bajo precio y solo existe un 28% de indecisos que cambiarían de opinión dependiendo de las tasas de interés con las que se trabaje.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Con los resultados obtenidos de la encuesta se concluye que:

Las acciones que la Ferretería realiza, para satisfacer a sus clientes en el tema disponibilidad de productos, es muy buena, pero que sin embargo el 39% de los clientes no encuentran lo que buscan dentro de la gama que se maneja o por que en inventario no existe la cantidad necesaria.

La percepción de los clientes con respecto al factor precio, es que la empresa en estudio lo maneja a la conveniencia de los clientes. Este punto es de gran importancia para los clientes y la empresa posee un tipo de ventaja en relación a las otras Ferreterías del sector.

Los clientes buscan confirmar sus conocimientos con la ayuda de los vendedores antes de realizar sus compras, esto con el fin de contar con un respaldo para que su trabajo sea eficaz y mantener la certeza de que el lugar que eligieron es muy confiable para seguir realizando sus compras allí.

El resto de componentes del mix de marketing no son obsoletos en este tipo de actividades comerciales, la promoción, premios, descuentos y calidad en la atención que se le brinda en la plaza o centro de comercialización son herramientas para atraer y mantener a los clientes interesados y de esta forma fidelizarlos.

La calidad del servicio brindado por el personal de la Ferretería es aceptado por los clientes, sin embargo queda un 65% por mejorar para llegar a estar en niveles superiores que la competencia, ya que en un mercado altamente competitivo, ser excelentes para el 12%, y muy buenos para el 23% no es suficiente si lo que se busca es aumentar el nivel de las ventas efectuadas.

Debido a que el segmento al que la Ferretería se dirige en su mayoría son personas de recursos medios bajos y bajos, no poseen vehículo propio por lo que los clientes que requerían este servicio simplemente buscaron otra empresa en la que realizar sus adquisiciones.

La decisión final de los clientes, sobre que producto comprarán, el 40% de esta es influenciada por los vendedores, por ende existe un amplio porcentaje en el que la empresa puede trabajar para realizar ventas efectivas, que sumado a la recomendación de las experiencias que otros clientes lleguen a tener en la Ferretería y hablar sobre el tema con sus colegas o conocidos se conseguiría un 68% global.

Al tratar el tema de las marcas preferidas se constata que la marca más promovida por la Ferretería que es Perles, consigue solo un 58% de aceptación, mientras que el

interés de los clientes se centra en Bosh y D Walt, con porcentajes elevados por lo que es necesario conocer más sobre los gustos y preferencias sobre los productos que los clientes tienen.

En lo que se refiere a la aceptación que una estrategia de captación y de fidelización de clientes tendría, se consigue un motivador 77% con el cual se podría empezar a trabajar para alcanzar una mayor concentración de clientes interesados en obtener sus herramientas en la Ferretería a cambio de capacitación.

Al proponer a los clientes un sistema adicional de pago, como es el financiamiento bancario para adquirir las máquinas existe un 14% interesado que al sumarlo con el 28% de indecisos se contaría con un 42% con el que se podría trabajar bajo esta modalidad para atraer nuevos clientes.

5.2 Recomendaciones.

Después de analizar los porcentajes obtenidos en la investigación se recomienda:

* Dedicar los recursos necesarios para la ejecución de investigaciones profundas acerca de las necesidades reales, tendencias y preferencias de los productos con respecto a marcas, precios y calidades del sector metalmecánico.

* Registrar el número de veces que se deja de vender un producto solicitado(nuevo, no comercializado), así como sus características para luego evaluar si es conveniente

introducirlos dentro de la gama que se vende actualmente y realizar las compras de la mercadería solicitada, con el fin de mantener los clientes actuales.

* En vista de la gran influencia que la asesoría tiene en la decisión de compra del cliente, se deben realizar planes de capacitación para los vendedores, sobre aspectos básicos de uso, características, limitaciones y aplicaciones de los productos comercializados, no solo de los propios también sobre los productos que tiene la competencia para encontrar diferencias beneficiosas para el cliente.

* Implementar planes de compensación para los vendedores, al estar motivados la atención que brinden a los clientes externos será retribuida con el aumento de ventas.

* Al no poseer las destrezas necesarias para otorgar crédito directo, se debería estudiar la posibilidad de trabajar con financiamiento bancario ayudando a los clientes a tramitar la aceptación de este y obtener un beneficio mutuo.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 El Proceso de Planificación

6.1.1 La Planificación. Estrategia Global.

Para poder definir los lineamientos de este proyecto, es necesario tomar como referencia las pautas que recomiendan los autores Walker y Boyd sobre la clasificación de los tres tipos de estrategia que se aplican en una organización.²⁷

Tabla 6.1 Clasificación de las Estrategias en una empresa.

<i>Componentes de la Estrategia</i>	<i>Estrategia Corporativa</i>	<i>Estrategia de Negocios</i>	<i>Estrategia de Marketing</i>
<i>Alcance</i>	¿En qué negocio debemos estar?	*En que mercado de productos debemos estar dentro de este negocio?	*Mercado objetivo *Plan de desarrollo de mercado de producto.
<i>Objetivos y Metas</i>	*Objetivo General crecimiento de ventas e ingresos.	*Crecimiento de mercado y del producto.	*Restringido por metas corporativas * Mix de marketing

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Walker, Boyd, et al. Marketing Estratégico. Pág. 13

²⁷ Walker, Boyd, et al. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Mc Grawn Hill. 2003. Pág. 13

Por lo que hay que plantear de forma clara que el desarrollo de este proyecto se basará en aplicar el tercer tipo de estrategia, tomando como pauta de acción, los deseos a Largo Plazo que los propietarios quieren para su negocio, lo que en otras palabras no es más que La Estrategia General, ideas, que serán descritas en términos administrativos para una mejor guía en el proceso investigativo, sin ahondar mucho en las dos antecesoras estrategias ya que ese no es el objetivo de este trabajo.

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista realizada al Gerente, podríamos definir su visión para la Ferretería de la siguiente forma:

"A un plazo de cinco años, Ser un centro ferretero confiable, en el que los consumidores finales, agricultores, carpinteros y los profesionales del campo metalmeccánico puedan encontrar una gran gama de opciones en lo que respecta a calidad, precio y modelos de los distintos materiales, herramientas y maquinaria que necesitan para desarrollar su trabajo, así como una adecuada asesoría para que puedan adquirir los productos con la garantía de haber realizado la compra correcta, de acuerdo a su economía y gusto. Para mantenerse en el tiempo adquiriendo una rentabilidad que le permita invertir esos recursos en un crecimiento paulatino no solo de su economía, también en brindar valores agregados para servir mejor a los clientes buscando siempre ser competitivos en el área ferretera".

6.1.1.1 El Alcance.

6.1.1.1.1 La misión.

"Comercializar herramientas, productos y maquinaria en el campo ferretero con

énfasis en la agricultura, albañilería, metalmecánica, carpintería, gasfitería y consumo final de accesorios eléctricos y de grifería para los hogares, de acuerdo a la necesidad y a la economía de cada consumidor caracterizándonos por brindar un excelente servicio y precio".

6.1.1.1.2 Los valores.

Al estar vinculados en la mayoría de los casos como parte de un proceso productivo en el momento en que nuestros materiales son adquiridos por profesionales nos vemos comprometidos con la Honestidad y Responsabilidad en lo referente a garantías y condiciones de usos de los productos que vendemos, por lo tanto el cliente tiene un explicación satisfactoria de las limitaciones de cada herramienta, dependiendo el tipo de empleo que se le dará.

Honradez, con los clientes y con el Estado efectuando pagos de impuestos sin evasión de los mismos y sin comprar ni vender productos de contrabando que no ofrecen ninguna garantía sobre funcionamiento.

Puntualidad en la entrega de los materiales ofrecidos ya sea por solicitud de venta o por reposición de las garantías de las maquinas entregadas por los clientes.

Compromiso, ya que la empresa realiza cambios y/o devoluciones de aquellos productos que fueron adquiridos pero que sin embargo no servirán para la efectuar la actividad que el cliente pensó. Así como en aquellos casos en los que la herramienta, producto o máquina que no satisface sus expectativas o presentó algún defecto en su funcionamiento.

6.1.1.2 Objetivos Estratégicos.

Especialización de oferta en el área metalmecánica (muebles metálicos, construcción de cercados y puertas metálicas) para estar dentro de los cinco primeros proveedores de la ciudad de Ambato en lo que respecta a herramientas, y maquinaria para pequeñas industrias. (Enero 2009)

Posicionamiento en la mente del consumidor final y del cliente profesional como la Ferretería con la más amplia oferta de materiales, herramientas y maquinaria a precios convenientes, con excelente asesoría técnica y servicio. (2011).

Tomaremos el primer objetivo específico para desarrollarlo en esta disertación, ya que el principal requerimiento del Plan de Marketing, es trabajar enfocadamente y en forma individual para cada unidad de negocio de la empresa. En el caso de la Ferretería 12 de Noviembre sus unidades de negocio son:

- Herramientas y maquinaria para metalmecánica.
- Línea de herramientas para el agro.
- Herramientas manuales y eléctricas para la construcción.
- Material eléctrico para instalaciones domiciliarias.
- Grifería y accesorios para instalaciones.
- Productos de cerrajería.
- Herramientas y maquinaria para carpintería.

Como podemos notar, cada una de estas unidades necesita un tratamiento diferente,

con lo que respecta al marketing y sus procesos para impulsarlos, colocarlos, promoverlos, en fin todo lo relacionado con el mix de marketing, por estar dirigidas a diferentes grupos de consumidores.

6.2 Proceso de Planificación Estratégica de Marketing.

6.2.1 Análisis.

Para tratar este primer punto que es de vital importancia que lo dividamos en secciones para su mejor desarrollo.

Análisis Macro y Mezo { Breve análisis de los principales factores que se presentan en el país y a nivel de la Provincia de Tungurahua, y la Ciudad de Ambato que podrían afectar de forma positiva o negativa a la .estrategia de este proyecto.

Análisis Micro {
 -Estudio de los Clientes que pertenecen al Sector
 Metalmecánico (Productores de Muebles metálicos, puertas y cerramientos metálicos.)
 -Estudio de La Competencia Directa con respecto a la Unidad de Negocios objeto de este estudio.
 -Situación Interna de La Ferretería.

6.2.1.1 Análisis Externo en los Aspectos Macro y Mezo.

La actividad empresarial está supeditada a los cambios y al desenvolvimiento que se presenta en su entorno, comprendiendo este como lo que sucede a nivel, mezo y

macro. En los hechos que se susciten en cualquier aspecto relacionado con estos niveles la empresa no puede intervenir directamente para influir individualmente, pero puede considerarlos, estudiarlos y encontrar la forma de sacar provecho o minimizar los efectos negativos sobre los intereses de la organización.

6.2.1.1.1 Análisis del Entorno Económico.

Tomando en cuenta la rama a la que se dedica la ferretería 12 de Noviembre, procederé a hacer un breve análisis de los factores económicos que mayor influencia tienen en la estabilidad comercial de la empresa.

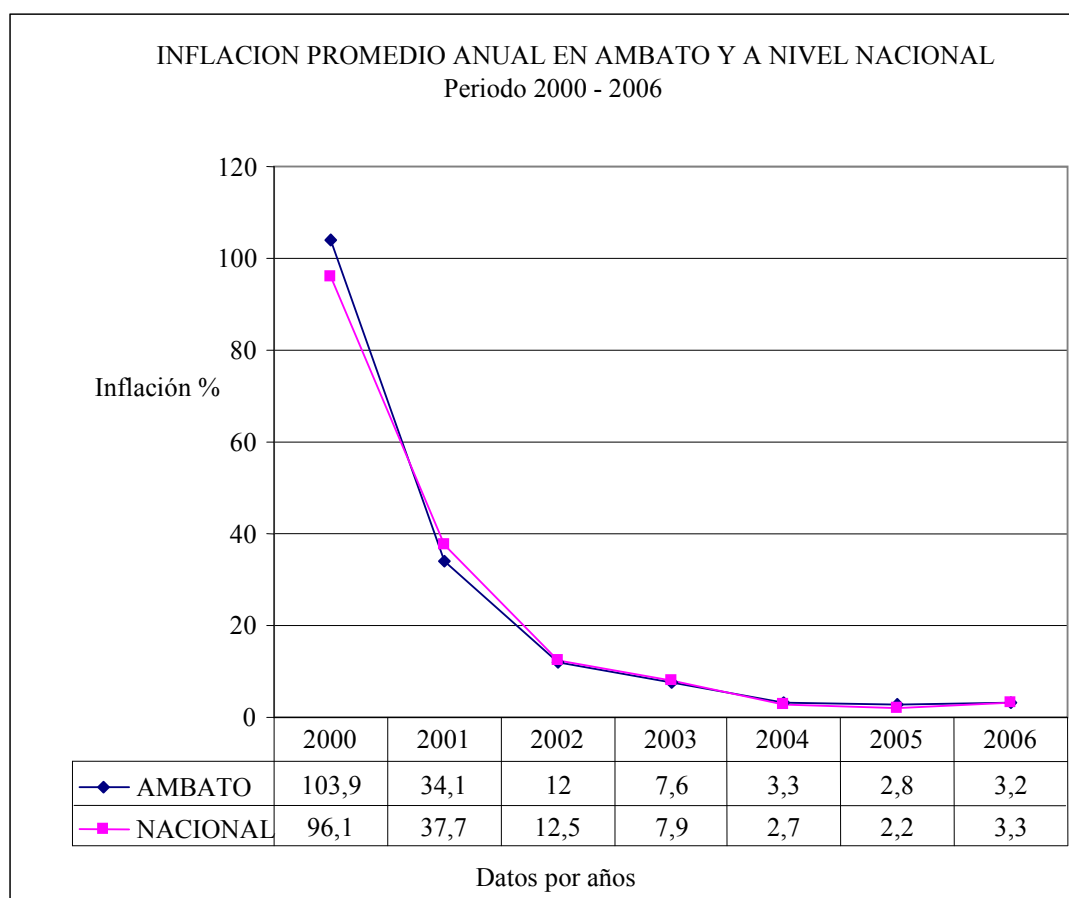
Inflación.

La Inflación en el Ecuador se presenta a la baja, principalmente por el cambio de moneda, es decir la dolarización, que a partir del año 2000 en el que teníamos una inflación promedio anual de 96.10%, fue reduciéndose hasta a 3.3% en el año 2006²⁸ y que al mes de junio del año 2007 llega con una inflación acumulada del 2.19%,²⁹ considerando los datos que se muestran en el gráfico. En cuanto a la Ciudad de Ambato, ligeramente sobrepasa el promedio nacional de inflación, dado por los desbalances de la oferta y la demanda.

28 Boletín del Observatorio Económico de Tungurahua. junio 2007 pag 23

29 www.bce.portal.gov.ec Agosto 2007

Gráfico 6.1. Inflación anual promedio de la Ciudad de Ambato.



Fuente: INEC. Boletín de variación mensual del IPC

Elaborado por: La Autora

Tabla 6.2. Inflación anual promedio de la Ciudad de Ambato

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR <small>Independencia Técnica al Servicio del País</small> Cifras Económicas del Ecuador		
Inflación	jun-07	jul-07
Anual	2,19	2,58
Acumulada	0,87	1,29
Mensual	0,39	0,42
Región Sierra	0,49	0,58
Región Costa	0,27	0,23
Ambato	0,75	0,84
Cuenca	0,4	0,42
Esmeraldas	0,26	0,01
Guayaquil	0,11	0,12
Loja	0,59	0,53
Machala	0,32	0,16
Manta	0,71	0,79
Quito	0,38	0,53

Fuente: Revista del Observatorio Económico de Tungurahua Junio 2007. Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Canasta Básica.

En otro aspecto, también podemos incluir en este análisis los cambios monetarios que la Canasta Básica Familia ha sufrido en el transcurso del tiempo así, considerando como perceptores 1,6 integrantes de una familia conformada por cuatro miembros, en el año 2003 este dato era de \$ 384.67 y el Ingreso Familiar apenas de \$253.17 existiendo una restricción muy marcada de \$ 131.50, es decir el 34.19% menos de poder adquisitivo.

En el año 2004 el ingreso familiar aumenta a \$265.95 pero esta cifra no establece un punto de equilibrio en relación al valor demandado de la canasta, así existe una restricción de \$140.68, aunque para el año 2006 la restricción al consumo descendió

en comparación al año 2003, la restricción representa el 28.4% del valor de la canasta básica³⁰

Al mes de Junio del 2.007 el Valor de la Canasta Básica Nacional era de \$461.75 mientras que el ingreso familiar (1.6 perceptores. 4 miembros) era de \$317.34 por lo que la restricción sería de 31.27%³¹

En el mismo periodo en la Ciudad de Ambato el dato de la Canasta Básica era de \$ 425.64 y el ingreso \$ 321.26 así el porcentaje de restricción es de 24.52%.

Canasta Vital.

De igual forma al analizar los datos obtenidos por concepto de La Canasta Vital se concluye que en el año 2003 y 2004 existe en promedio un déficit de \$6.62³² y aunque este dato mejore en los dos años siguientes, es decir en el año 2006 la restricción es de menos \$10.26, resultados que no significan mejores condiciones de vida, por que se debe considerar también los datos de desempleo y subempleo.

Al mes de Junio del 2.007 el dato Nacional de la Canasta Vital es de \$ 321.37, comparado con el ingreso \$ 317.34 la restricción presente es de \$4.03 que en porcentaje sería 1.25%³³

30 Boletín del Observatorio Económico de Tungurahua. junio 2007 pag 25

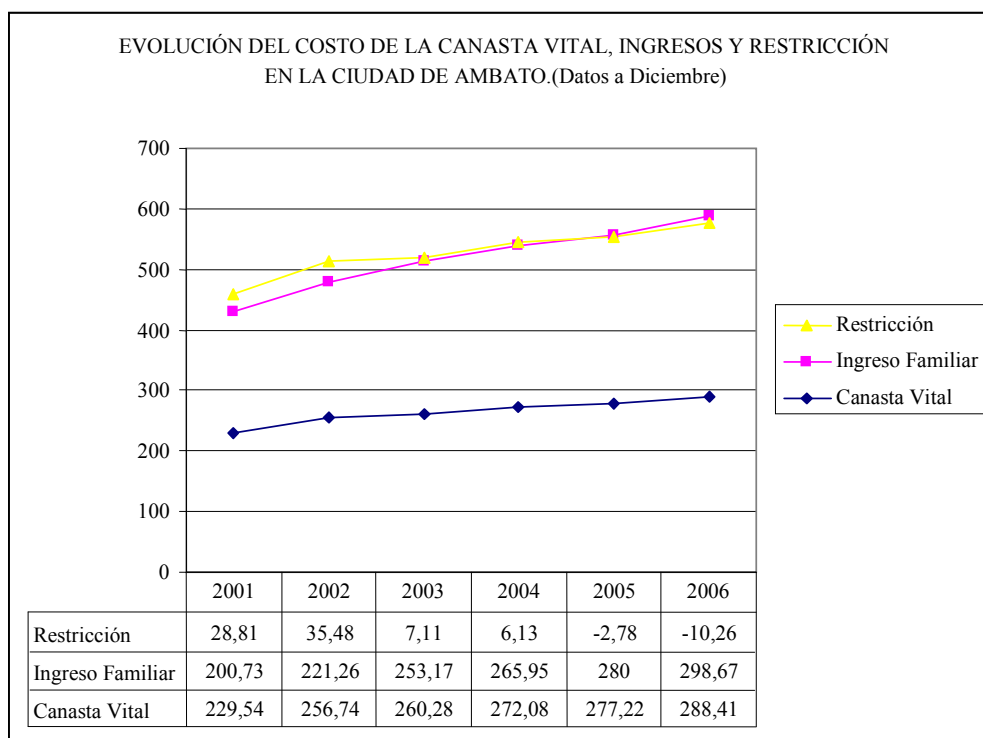
31 INEC. Boletín de las Variaciones de la Inflación y Costo de la Canasta Familiar.6 de Agosto 2.007.

32 INEC. Boletines sobre el costo de la canasta familiar básica y el ingreso familiar. Elaboración

Observatorio Económico de Tungurahua Junio 2.007 pág 26

33 INEC Boletín de las Variaciones de la Inflación y Costo de la Canasta Familiar.6 de Agosto 2.007

Gráfico 6.2: Ingreso Familiar vs. Restricción económica



Fuente: INEC. Boletín del Observatorio de Tungurahua. Junio 2007
Elaboración: La Autora.

Esta información es relevante en el diagnóstico, ya que el Sector Productivo Nacional se ve afectado, e influido en gran parte por las malas decisiones políticas que los mandatarios han ejecutado, así como la falta de proyectos sustentables que creen fuentes de empleo con sus respectivos lineamientos, porque no se trata de crear burocracia, sino de dotar al pueblo de los recursos: tecnológicos, legales, educativos y económicos necesarios para ejecutar tales proyectos y fortalecer la economía Nacional. Todo esto en busca de lograr reducir la brecha de la canasta básica con la vital, es decir que se elimine la canasta de la pobreza del escenario nacional. Mejorando así la calidad de vida de todos los Ecuatorianos.

Otros aspectos importantes.

Según la Revista Nacional EKOS del mes de Abril del 2007 La transferencia de dinero por motivo de remesas desde los EE.UU. Y Europa, representan el segundo renglón de la economía después de las exportaciones de petróleo, por lo que el sector inmobiliario es el que más se ha beneficiado, por que los emigrantes optan por comprar casas como inversión, al planear su regreso al Ecuador y con esto se empieza un ciclo de contratación de mano de obra no solo directa, sino indirecta; grupo que en este caso estaría representado por las personas que son contratadas para la fabricación de acabados, como cerramientos, puertas y ventanas metálicas.

En el año 2005 se sintió una crisis por el aumento de precio del hierro, China compro un alto porcentaje de la producción mundial de este metal, provocando el alza de los precios, en el mes de mayo del 2.006 el precio del cesto registró un aumento entre el 6% y 10%, influida también por incremento del precio del búnker, este combustible es utilizado en la fabricación de este material. Sin embargo, sin estos casos aislados, el análisis de la variación de precios en la construcción ha mantenido cierta estabilidad.

En los últimos cinco años a raíz de la adopción del sistema dolarizado, el sector comercial se ha destacado por ser el de mayor crecimiento.

Después del petróleo el comercio es la actividad más importante para el país pues constituye e 12.78% del PIB. El comercio al por mayor y menor alcanzó el año pasado un movimiento de USD 4.223 millones.³⁴

³⁴"Si hay nichos para la inversión" Paola Celi. Revista Infomercados Marzo 2006 Pág. 44

El saldo de la balanza comercial no petrolera registró un déficit de USD 3.785 millones en el 2006, que significa un incremento de USD 162 millones (4.5%) frente al déficit de USD 3.623 millones alcanzado en el 2005.

Como conclusiones se obtiene que la Economía Ecuatoriana creció en un 4.3% en el año 2.006.³⁵

Población Económicamente Activa.

En Tungurahua, según información oficial del INEC³⁶ este indicador representa el 44% de los habitantes es decir aproximadamente 85.453 habitantes. De este grupo el 33.8% se dedica a la Agricultura, al Comercio el 18.3%. La Manufactura el 17.7%. Los servicios con el 13.5% y a otras actividades el 16.8%. Así al comparar estos datos con el censo del año 1990, se puede concluir que se han presentado variaciones positivas en la mayoría de los sectores y que en especial, los Sectores de Manufactura y Construcción reflejan variaciones de 3.1% y 4.4% de crecimiento respectivamente.

Tasas de Interés.

En enero del 2007 la tasa de interés activa referencial se ubicó en 9.36%, para en el mes de febrero aumentar a 9.51%, la tendencia a partir de este mes fue al alza para finalmente en agosto ubicarse en 10.92%³⁷

35 "www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Impacto de la Migración y las remesas en la Economía Ecuatoriana. Observatorio de la Economía Latinoamericana Velástegui Martínez .L.A Número 58. Marzo 2.006

36 INEC. Boletín de la Provincia de Tungurahua. Censo año 2001

37 www.bce.fin.ec

Según el ILDIS (Instituto Latinoamericano de Investigación Social), el incremento de la tasa de interés obedece a varios factores. En primer lugar, la estrategia de financiamiento del sector público, en donde el sistema financiero ejerce presión en el reducido mercado local, originando incrementos en la tasa de interés. En segundo lugar, el incremento en la demanda de crédito que ejerce una presión al alza en la tasa de interés. En tercer lugar, el costo de funcionamiento para las entidades financieras que tienen costos generales excesivamente altos y crecientes. En cuarto lugar, la expectativa de incremento en la inflación origina también ajustes respectivos en la tasa de interés, siendo la tasa activa la que se ajusta con mayor rapidez. El incremento de la tasa de interés, por tanto, desincentiva la inversión y mina la capacidad de generación de ahorro agregado interno y también afecta el crecimiento.

Sistema Bancario Privado.

Las principales cuentas del balance del sistema de bancos privados muestran un crecimiento significativo en el año 2006 comparado con el año 2005, destacándose los resultados que se incrementaron en USD 80,6 millones, 50,9%, las inversiones en USD 561,5 millones, 36,3%, el patrimonio en USD 288,7 millones, 30,5% y la cartera en USD 1.354,6 millones, 24,9%. Los depósitos a la vista crecen en USD 917,5 millones, 17,2% y los depósitos a plazo en USD 415,9 millones, 17,6%.

La Asociación de Bancos Privados del Ecuador, al efectuar la evaluación del sistema bancario privado durante el 2006, señala que el mismo presenta un desempeño bastante interesante, relacionado al desenvolvimiento de la economía nacional. Anota que las tasas de crecimiento del sector han sido bastante dinámicas, observándose en

el cuarto trimestre del año una desaceleración producto del proceso electoral. Indica que los resultados del sector en los próximos meses dependerán de que se mantengan las condiciones macroeconómicas y políticas para que aumente la bancarización del país y que la banca continúe contribuyendo al crecimiento de la economía y al sector productivo.³⁸

6.2.1.1.2 Análisis del Entorno Social.

Población

La población Tungurahuense estimada en el VI Censo de Población y V de Vivienda realizado en el año 2001, que la provincia tiene 441.389 habitantes tanto en el área urbana como en el área rural. Aproximadamente el 40% son indígenas, el 40% son mestizos, mientras que el 20% restante se dividen entre negros, asiáticos, europeos, americanos³⁹. De toda la población el 60% habita en la zona rural.

La clasificación por grupos de edades a nivel provincial es:

Menores de 15 años: 31.82%

De 15 a 24 años: 19.67%

De 25 a 64 años: 40.45%

Mayores de 64 años: 8.05%

38"www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Economía del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 76

39www.tungurahua.gov.ec

La Migración y el Destino de las remesas ecuatorianas.

En el Ecuador, no existe una clara evidencia del efecto multiplicador que puede generar las remesas en el país. Aproximaciones del uso de las mismas fue realizada por la empresa Bendixen & Associates en el año 2003. Las encuestas revelaron que aproximadamente un millón de personas recibe remesas del extranjero, provenientes principalmente de España (44 por ciento) y de Estados Unidos (38 por ciento).⁴⁰

De estos valores, se destinan los siguientes porcentajes para diferentes actividades:

- * El 61 por ciento de la cantidad a gastos diarios.
- * El 8 por ciento se destina a inversiones en negocios.
- * El 8 por ciento se deposita para ahorros.
- * El 2 por ciento para educación y,
- * El 17 por ciento para gastos de lujos.

Con estos datos se puede concluir que casi el 78% de las remesas se utilizan para el consumo y no se las usa como instrumento que permita incrementar o fortalecer el sistema productivo. Con respecto al sector externo, desde la adopción de la dolarización el sistema productivo externo se ha visto con serios problemas de productividad y eficiencia por los altos costos que existen dentro del país para producir. En base a esto, las importaciones en el mercado interno del Ecuador son mas baratas que los propios productos producidos internamente. Esto nos permite

40" www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Impacto de la Migración y las remesas en la Economía Ecuatoriana. Observatorio de la Economía Latinoamericana Velástegui Martínez . L.A Número 58. Marzo 2.006

concluir que las remesas de los migrantes han estado financiando en parte las importaciones que realiza el país.

Según el Banco Central del Ecuador el Ecuador recibió \$2.095 millones de dólares en el año 2.006 ⁴¹ y que aquellos migrantes que pertenecen a la Comunidad de Madrid aportaron con un envío de \$440 millones, menciona además que el emigrante o sus beneficiarios destinan al rededor del 11% a vivienda, recalcando que el sector inmobiliario recibe aproximadamente \$ 48 millones al año.

En el mismo artículo se indica que, de acuerdo a la FLACSO el sector de la construcción se ha constituido en la tercera actividad económica generadora de empleo en el Ecuador con una participación del 7.4% de la población empleada, aproximadamente 300.000 puestos de trabajo, y en el segundo lugar se encuentra el sector manufacturero y extractivo con un 15.8%.

Al comparar el mes de Enero del 2.007 con Diciembre del 2.006 el sector de la construcción presenta un crecimiento de la demanda laboral de 1.97%

En contraste con la información recopilada en el párrafo anterior, la información que presenta el INEC, acerca del destino de las remesas en la Provincia de Tungurahua el porcentaje que se destina en inmuebles es apenas del 3% el resto de porcentajes se presenta en el siguiente cuadro.

41" Revista Ekos. Abril 2.007 Pág 30

Tabla 6.3 Destino de las Remesas por Provincia
Tungurahua al Año 2006

DESTINO	RECUENTO	% Col.
Gastos Varios	23658	91
<i>Gasto en inmuebles</i>	654	3
Pago de deudas	683	3
Inversión/ahorros	878	3
Otros tipos de gasto	220	1
Total del Grupo	26092	100

Fuente: INEC Encuesta de Condiciones de Vida. Eco. Marco Andrade.
Elaborado por : la Autora

El Desempleo, Sub - empleo y Empleo.

El desempleo en el Ecuador para el año 2003 se ubicó en 11.50% para luego descender representativamente a 8.60% en el año 2004, mientras que el año 2005 ubicarse en el 7.90% ⁴²

Para el mes de diciembre del Año 2006 la tasa de ocupación adecuada se registró en 45.94%, mientras que el porcentaje de sub-ocupados en un 45.04% y el desempleo total en 9.03% ⁴³

La tasa de desempleo Nacional al mes de Julio del 2007 se registró en 9.4% y la de sub-empleo en 40.8%⁴⁴

6.2.1.1.3 Análisis del Entorno Geográfico y Ambiental.

Considerando la zona en la que está ubicada geográficamente la empresa, es necesario tomar en cuenta, algunos de los siguientes aspectos:

⁴²www.inec.gov.ec. Empleo, Subempleo y Desempleo.Julio 2006

⁴³www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm. Economía del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 76

⁴⁴www.bce.fin.ec Situación Económica del País y Perspectivas Económicas 2007. Octubre 2007 Página del BCE. pág 37.Archivo Adobe COYECON102007.

Aunque no existen cifras oficiales sobre el número de evacuados así como de la cantidad de hectáreas destruidas a causa de las erupciones volcánicas del Tungurahua, no se puede ignorar los daños indirectos que este hecho causó en la economía del Cantón Ambato, ya que una parte de los campesinos afectados constituye un grupo de clientes de una Unidad de Negocios de la Ferretería.

La ayuda que recibieron los afectados se constituyó en una mitigación a los efectos del problema y no en una solución, aunque en el Gobierno del Presidente Correa, se estén construyendo algunas viviendas para las familias afectadas, sería importante trabajar mucho más en proyectos que les ayuden a generar ingresos, y que aseguren al menos su subsistencia y que en el mejor de los casos se conviertan en entes productivos.

Otro punto a considerar en el Análisis Geográfico, es la ubicación física de la empresa dentro de la Ciudad, ya que existen muchas ordenanzas municipales que han mermado en forma significativa los ingresos que el comercio de la Zona percibía, como por ejemplo la prohibición de parqueo de vehículos de cualquier tipo en la Avenida 12 de Noviembre, dificultando los despachos y recepción de la mercadería, que por el tipo de mercadería que la empresa objeto de análisis comercializa, es totalmente necesario la cercanía de una zona de parqueo.

La reubicación de las paradas de buses intercantionales, hacia el mercado América buses en los que se transportaban un gran porcentaje de clientes de otros segmentos atendidos por la empresa como son agricultores y albañiles.

El descuido por parte de las Autoridades de Control y de Planificación de la Urbe ambateña, relacionado a aspectos de ornato y seguridad, han hecho que gran parte de la ciudadanía sienta temor de circular y de realizar sus compras en el sector que bordea el Mercado Modelo y Central, la proliferación de delincuentes, indigentes y vendedores ambulantes, a estos aspectos se le puede agregar la falta de un adecuado sistema de abastecimiento en el mercado Modelo, que evite la congestión vehicular en las calles aledañas, a causa de procesos de carga y descarga de los camiones que transportan los productos que los vendedores expenden de esta forma se ha limitado la afluencia de clientes.

6.2.1.1.4 Análisis del Entorno Cultural.

El sector en el que se desenvuelve la Ferretería está caracterizado por el regateo de los precios de los productos, sin importar su marca, procedencia, calidad, garantías, o el costo del producto para la ferretería, esta costumbre es más notoria en los grupos indígenas, que al realizar sus compras solicitan descuentos, aún si el precio marcado es inferior al promedio del mercado, es como si el hecho de obtener dicho descuento, a demás de proveerles un ahorro en su economía familiar o personal, los hiciera sentir mejor por que el resultado favorable lo atribuyen a sus habilidades y destrezas de negociación.

Así también la mayoría, de los clientes tiene un sistema de compra muy visible, sobre todo en aquellos consumidores de escasos recursos económicos, que desean adquirir productos cuyo costo es representativo en su economía, por la relación de su ingreso con el precio de la maquina que van a adquirir, como compresores, soldadoras, etc. En estos casos los compradores realizan un tipo de sondeo en las

Ferreterías para averiguar en qué lugar pueden obtener el mejor descuento, o beneficios adicionales a través de la adición de productos complementarios a la actividad que realizarán con la máquina adquirida, finalmente lo que buscan con este proceso es encontrar aquel lugar en el que obtendrán el mejor precio final. Por este motivo en las transacciones comerciales juega mucho la habilidad que el vendedor tenga para enganchar al comprador, ofreciéndole un alto descuento, por ejemplo si el precio en la Ferretería 12 de Noviembre es de \$280.00, lo que hacen algunos competidores es marcarlo con \$295.00 para negociar los descuentos poco a poco y ante la percepción del cliente ofrecerles una "gran rebaja "de \$12.00 y venderle la máquina en \$283.00, hecho con el cual algunos compradores se convencen y lo adquieren por la estrategia adoptada, sin percatarse que aunque en la Ferretería objeto de estudio no obtuvieron descuento alguno, si habrían podido conseguir el mejor precio.

6.2.1.2 Análisis Micro.

6.2.1.2.1 La Competencia.

La Competencia Directa.

Con el fin de conocer el desenvolvimiento de las ferreterías competidoras y debido a la extensa clasificación de las Ferreterías, con respecto a los productos que comercializan, es necesario enfocarnos en aquellas que representan nuestra Competencia Directa, basándose en los siguientes criterios:

Primero; Empresas que entre sus líneas vendan herramientas y maquinaria de metalmecánica.

Segundo; Que su ubicación esté dentro de la Ciudad de Ambato.

Tercero, se encuentren dentro de la cuota de preferencia de los clientes.

Para poder realizar un análisis comparativo entre nuestro desempeño y el de la competencia se efectuó un pequeño sondeo realizado entre las personas que entraron a la Ferretería 12 de Noviembre que al contestar la primera pregunta, la respuesta indicó que son clientes que han comprado antes en la Ferretería 12 de Noviembre, entraron a la Ferretería en estudio y que preguntaron y/o compraron materiales para desarrollar cualquier actividad relacionada con la metalmecánica. El sondeo se lo realizó a las afueras de la Ferretería 12 de Noviembre para no interferir en las respuestas otorgadas. El lapso de tiempo fue de 4 semanas y en el horario de 08:30 hasta las 12:30 y de 15:00 a 18:00.

El proceso consistió en pedirles que califiquen los factores clave que las Ferreterías deben desarrollar para que ellos se sientan satisfechos, tomando algunos aspectos de la Capacidad de Marketing.

Así, las calificaciones son las siguientes: Excelente = 5 Muy Buena = 4, Buena = 3, Regular = 2 y Mala = 1.

En el Anexo N° 3 se encuentra el formato de la mini encuesta aplicada en esta parte de la investigación.

Luego de realizar una discriminación entre las personas que entraron, se trabajó con aquellos que ya habían tenido una experiencia previa de atención en la Ferretería 12

de Noviembre y que además entraron a preguntar o comprar productos para aplicarlos en algún proceso metalmecánico, se les realizaron dos preguntas adicionales:

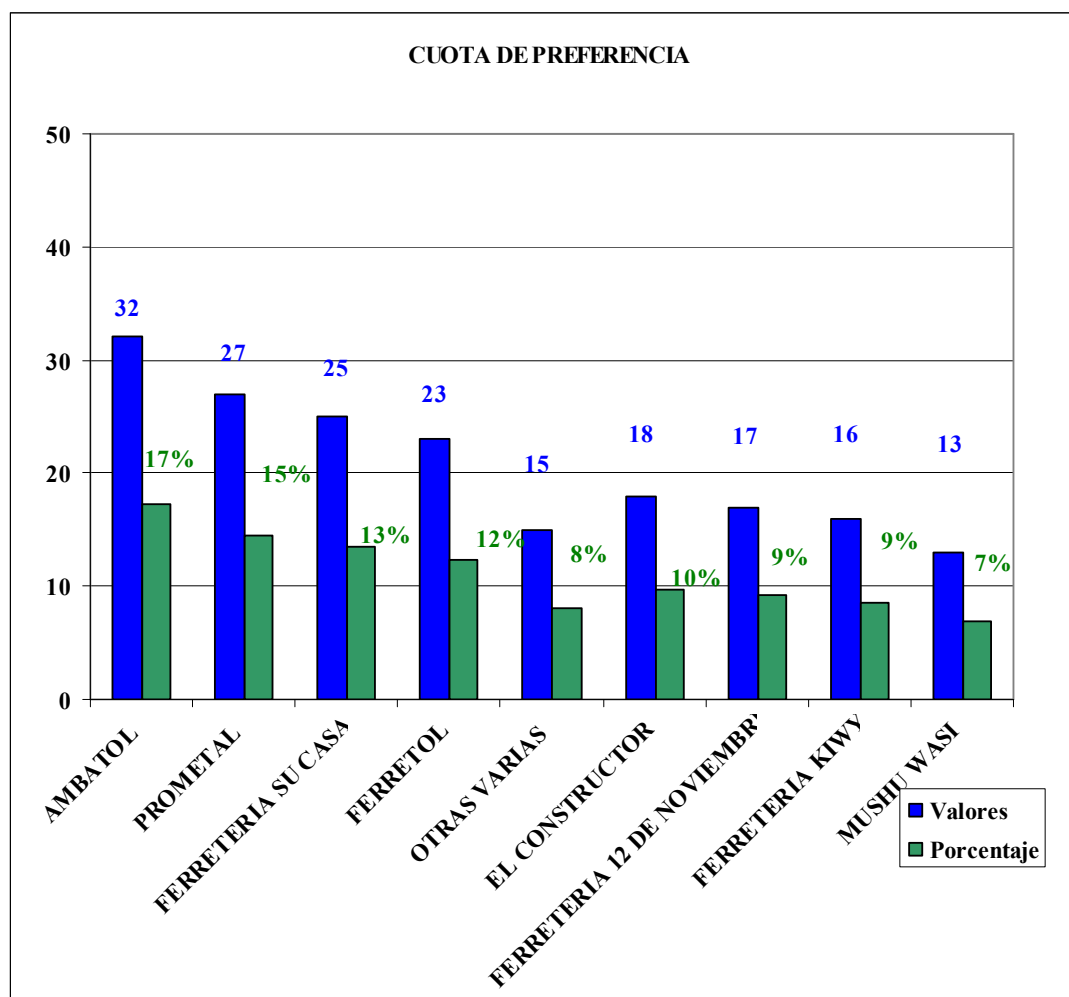
Pregunta 1. ¿Nombre por favor tres Ferreterías en las que Ud. prefiere comprar las herramientas o máquinas que utiliza en su trabajo de metalmecánica?

Tabla 6.4: Posicionamiento de las Ferreterías en la mente del consumidor

Ferreterías	Nº
Ambatol	32
Prometal	27
Ferretería Su Casa	25
Ferretol	23
Otras Varias	15
El Constructor	18
<i>FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE</i>	<i>17</i>
Ferretería Kiwy	16
Mushuc Wasi	13
Total Respuestas 62 X 3	186
TOTAL ENCUESTADOS	62

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 6.3: Posicionamiento de las Ferreterías en la mente del consumidor.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora.

Como resultado podemos obtener que las Ferreterías con mayor cuota de preferencia en el mercado local son: AMBATOL con el 17%, PROMETAL 15% Y FERRETERÍA SU CASA con el 13%, mientras que la Ferretería objeto de estudio está presente con el 9%.

Para finalizar el sondeo se realizó la segunda pregunta, que consistió en solicitarles que califiquen a las ferreterías nombradas por ellos con anterioridad e incluir el nombre de la Ferretería objeto de estudio en el listado, para que procedan a calificar

los aspectos y las características de las mismas. Si el cliente al contestar no había experimentado uno de los temas incluidos, por ejemplo problemas con la mercadería comprada, se le pidió que ponga la nota en promedio que sería 3, es decir no se afectaría ni en favor ni en contra.

Pregunta 2. Califique por favor a las Ferreterías que nombró en la pregunta N° 1, bajo los siguientes parámetros: Excelente = 5, Muy Buena = 4, Buena = 3, Regular = 2 Mala = 1.

Explicación adicional: En el aspecto precio se considerará: Muy Económico = 5, Razonable = 4, Normal = 3 Alto = 2 Exageradamente alto = 1

Como complemento al análisis, se realizó un cuadro resumen que indica el resultado final de las calificaciones otorgadas por los clientes a aquellas ferreterías (3) que ellos seleccionaron, así como el promedio general del sector obtenido entre las tres ferreterías nombradas, y finalmente las calificaciones otorgadas a la Ferretería 12 de Noviembre. Cabe aclarar que el número de personas que calificaron a cada ferretería es diferente, excepto para la Ferretería 12 de Noviembre en cuyo caso fueron las sesenta y dos personas encuestadas quienes la calificaron.

Para concluir efectué un análisis comparativo entre las calificaciones de la Ferretería 12 de Noviembre y el promedio general obtenido.

Tabla 6.5: Cuadro resumen de las calificaciones obtenidas por las Ferreterías con respecto a los Factores Críticos de Éxito en el Negocio.

ASPECTOS	AMBATOL	PROMETAL	F. SU CASA	FERRETOL	EL CONSTRUCTOR	KIWY	MUSHUC WASI	OTRAS	F 12 DE NOVIEMBRE	PROMEDIO GENERAL
----------	---------	----------	---------------	----------	-------------------	------	----------------	-------	------------------------------	---------------------

Atención.	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3
Asesoría y explicaciones	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
Precio	3	2	2	4	2	2	3	3	4	3
Variedad de Productos	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3
Existencia del producto que necesita.	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3
Exhibición.	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4
Solución de problemas con lo comprado.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
TOTAL ENCUESTADOS 62	32	27	25	23	18	16	13	15	62	

Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.

Fuente: Encuesta

Al analizar los resultados obtenidos y al compararlos con el promedio general se puede concluir que con respecto a la atención y al servicio brindado por la Ferretería 12 de Noviembre cumple como lo hacen en promedio las otras ferreterías, lo cual debe considerarse para trabajar en estos aspectos y alcanzar mejoras ante la competencia.

Respecto al precio, al obtener 4 puntos, denota que los clientes piensan que en la Ferretería 12 de Noviembre los precios cobrados por la mercadería, van de acuerdo a su economía y sobre todo de acuerdo a la calidad de la mercadería, lo que es muy bueno porque esto representa una ventaja en comparación a las otras ferreterías, en gran parte esta percepción de los clientes se da por las políticas con que se manejan los márgenes de utilidad cargados a los productos.

Sobre la variedad de productos el promedio general es de 3, la Ferretería 12 de noviembre obtuvo apenas 2, se identifica a través de la perspectiva de los clientes que la variedad en marcas, tipos y calidades de herramientas que comercializa la empresa en estudio es todavía muy baja para cubrir sus necesidades .

Este proceso se lo debe realizar con mucha cautela investigando previamente lo que realmente se necesitaría adquirir debido a la gran variedad de productos en el mercado y que muchas veces no cuentan con la mejor aceptación por parte de los consumidores.

Los esfuerzos de la empresa por atender mejor a sus clientes y el incremento en el endeudamiento aplicado por el gerente, así como la implementación del sistema de ventas bajo pedido, ha logrado que se pueda mantener dentro del promedio cuando se

trata de cumplir con los requerimientos realizados por los clientes, al menos en la mercadería característica y de rutina que comercializa. El aumento en el endeudamiento es aplicado por este negocio, para beneficiarse con un descuento extra por parte del proveedor así como más tiempo en el plazo de pago al adquirir mayores volúmenes de productos y montos globales de compra, ya que luego esos descuentos adicionales son traspasados al consumidor final, obteniendo una mejor aceptación del cliente y que finalmente adquirirá el producto por ser el precio un factor decisivo de compra.

Adicionalmente este proceso de incrementar el volumen de compra de los productos sirve como un colchón económico para mediar el precio de venta ante una posible subida en el costo de adquisición de la siguiente remesa de mercadería.

Analizando la puntuación obtenida por la exhibición de la mercadería, F 12 N al obtener la calificación de 3 no pasa del promedio, que es de 4. Es importante considerar nuevos mecanismos para que los clientes puedan conocer los productos nuevos que llegan, así como todos los tamaños y calidades en los que se encuentran disponibles. Podría realizarse una rotación sistemática de lo que se exhibe en los mostradores y vitrinas por que son los mejores vendedores, al invertir muy poco en su mantenimiento.

Por último, la solución de problemas con lo comprado es una fortaleza comprobada a través de los clientes, ya que otra política muy importante es mantener al cliente satisfecho aunque en algunas ocasiones se deba comprometer parte de las ganancias e incluso perder un porcentaje del costo para mantener a un cliente fiel a la empresa. Así cada vez que se presenta algún conflicto, se lo trata de resolver con el cambio del

producto o la devolución del valor; siempre y cuando con un simple procedimiento se pueda constatar que no fue usado, o que no tenga un daño ocasionado por impericia en el manejo o instalación del mismo.

Análisis Competitivo.

La Empresa AMBATOL, posee una alta puntuación con respecto a la atención, variedad de productos y existencia por que su estrategia es la diferenciación mediante la especialización ya que su principal enfoque es el metalmecánico que de hecho es parte de su eslogan "La casa del metalmecánico" por lo que, los conocimientos de su personal sobre los productos es mucho más amplio al igual que la variedad de productos, ya que a parte de comercializar la materia prima (laminas metálicas, perfiles, etc.) venden las herramientas que son complemento para el sector

El caso de la Empresa PROMETAL es parecido, por que venden maquinarias en marcas como D Walt, cuyo precio es elevado al igual que su rendimiento. Y por la calificación que obtuvo su fortaleza es la asesoría brindada a los clientes, así como el disponer de productos complementarios como pernos, ejes de varios tipos de metal, y tornillos en todo tipo y tamaño.

Con respecto a Ferretería SU CASA, poseen gran variedad en las herramientas y máquinas para el sector y para otros sectores relacionados, por este motivo son de la preferencia de los clientes. Esta empresa representa un competidor más fuerte con respecto a las otras líneas que la empresa en estudio comercializa, como por ejemplo para los maestros carpinteros y para ingenieros civiles así como los consumidores finales que compran material para la construcción y para acabados.

En el caso de FERRETOL, a pesar de contar con infraestructura limitada, poseen mayor variedad de productos, así como mayor cantidad de muestrarios, manejándose con precios aceptados por la clientela.

La Ferretería MUSHUC WASI Y KIWI, poseen fortaleza con respecto a la variedad de productos que ofertan así como la disponibilidad inmediata de estos.

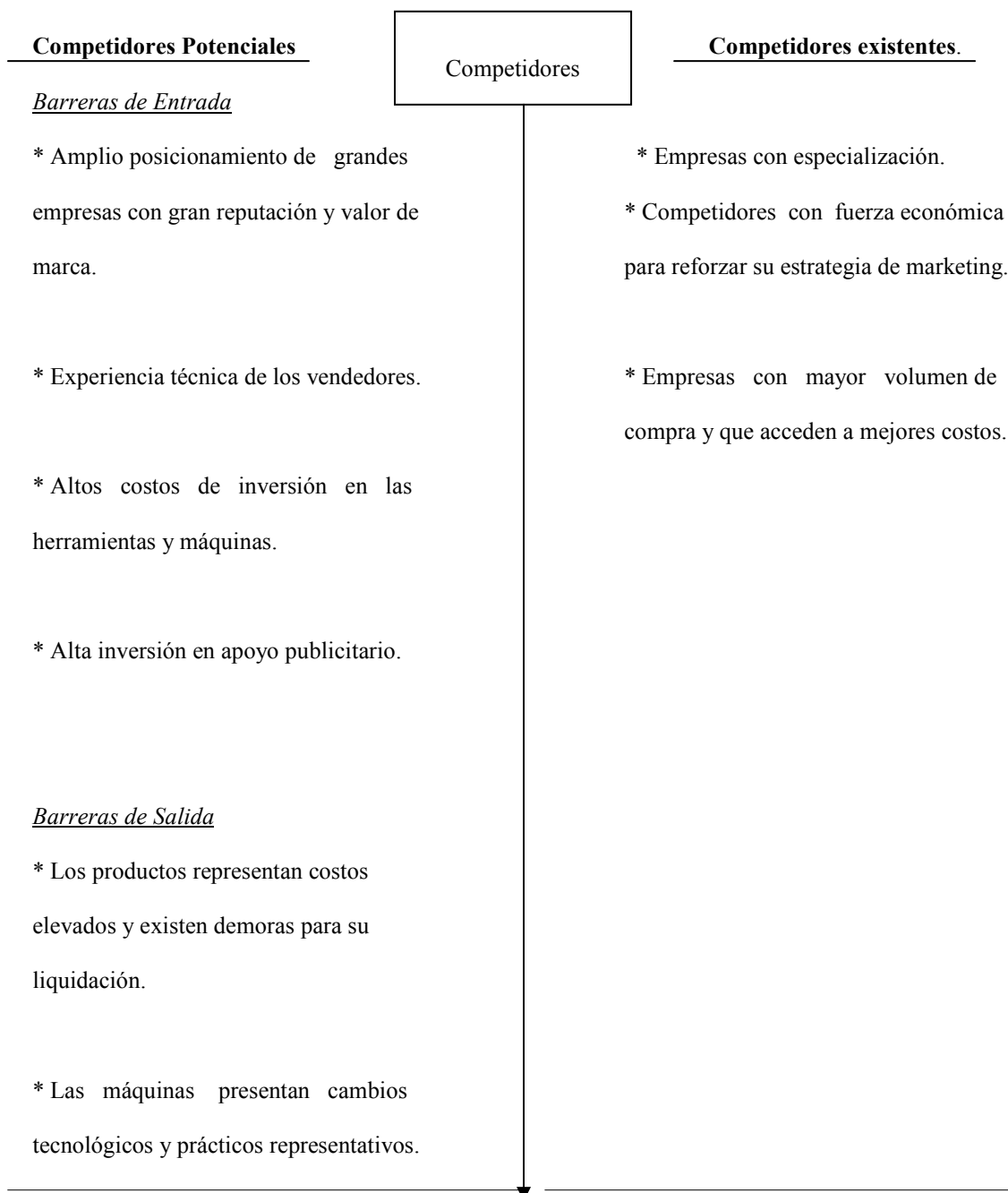
Además de la atención excelente con la que KIWI es catalogada, el gran espacio de infraestructura con la que cuenta, ayuda para la exhibición de su mercadería, fácil acceso del mismo cliente. Pero el precio final del producto es mayor.

Aunque en esta encuesta no fueron nombradas Ferreterías que forman parte de la Franquicia DISENSA no se la puede dejar de incluir como futuros competidores, aunque el segmento al que dirigen sus campañas y estrategias sea el de la construcción.

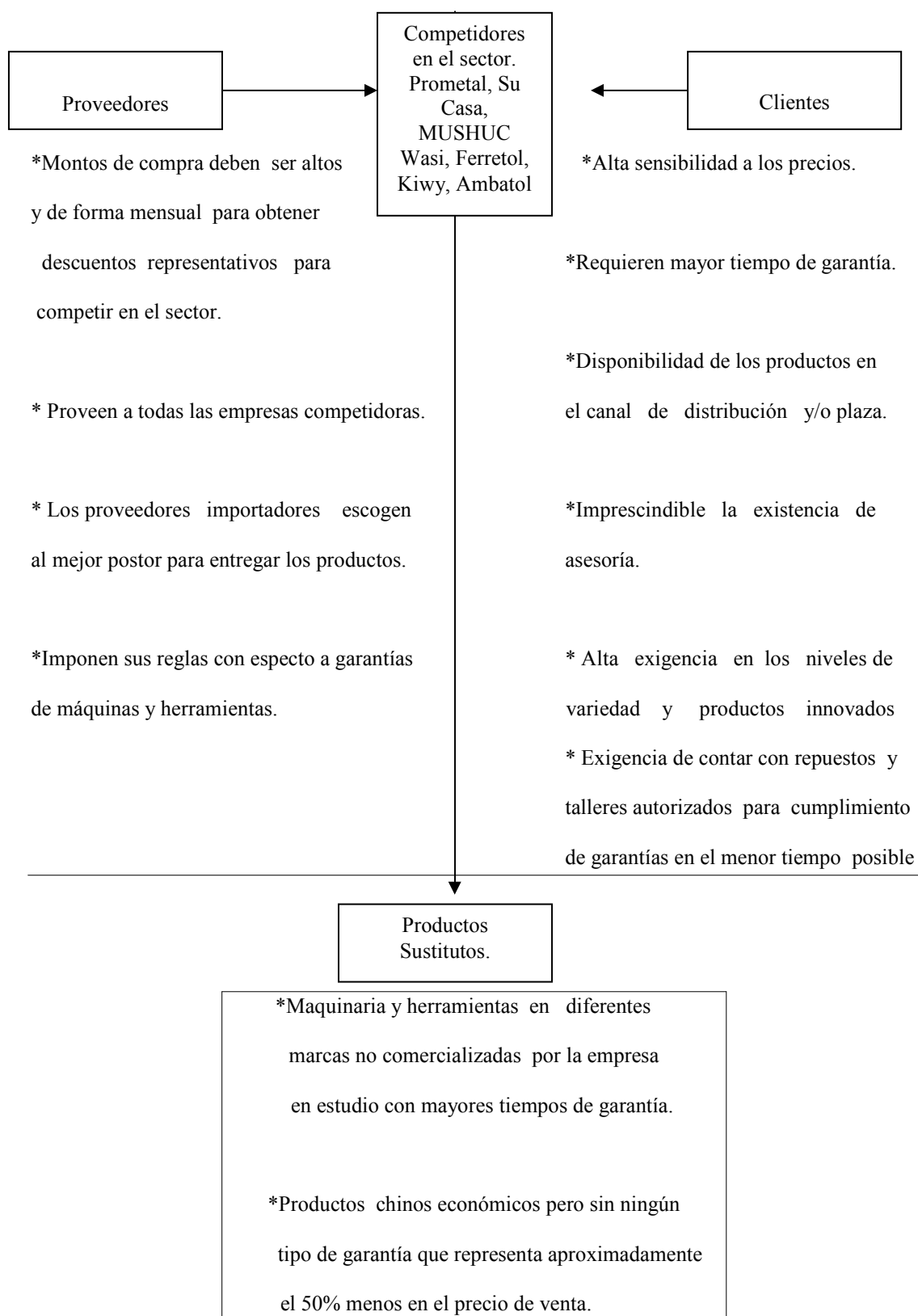
Finalmente en el grupo de las Otras Ferreterías se encuentran aquellas ubicadas a los alrededores de la Ferretería 12 de Noviembre como Pico Vargas y Ferrelec, cuyos precios están dentro del promedio aceptable por los clientes, y en algunos de los otros aspectos se encuentran con puntuaciones muy bajas.

Análisis basado en el Método de Porter.

Gráfico 6.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado.



Continuación del Gráfico 6.4.



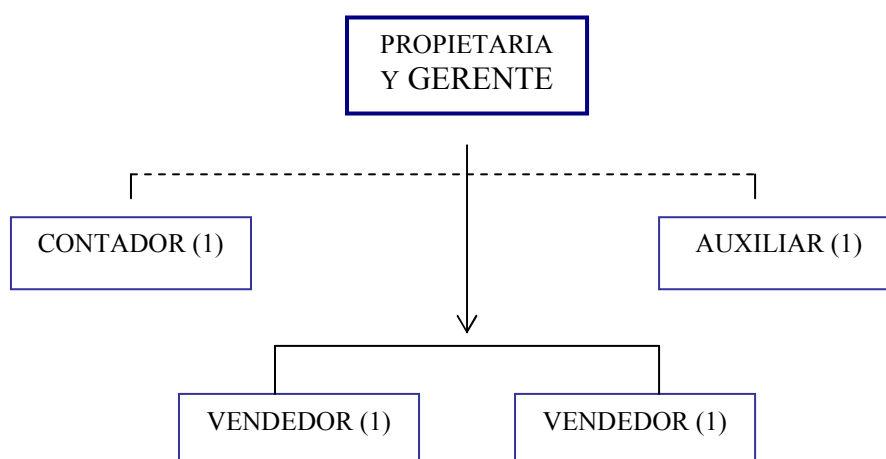
Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Observación y entrevista al Gerente.

6.2.1.3 Situación Interna de la Ferretería.

6.2.1.3.1 La Organización Empresarial.

Al tratarse de una empresa familiar su estructura organizativa es muy pequeña, trabajando básicamente con seis personas distribuidas de la siguiente forma:

Gráfico 6.5. Organigrama de la Ferretería 12 de Noviembre



Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Gerente Ferretería 12 de Noviembre.

La Propietaria y El Gerente realizan diferentes funciones relacionadas con Las Compras, Administración de Cartera, Administración de personal, Presupuestos, Pagos y Ventas.

La Auxiliar, realiza actividades de control de inventarios y funciones contables a más de apoyo en ventas.

Los vendedores además de sus tareas principales, deben realizar actividades de almacenaje y despacho de la mercadería así como de limpieza del local.

6.2.1.3.2 El Mix de Marketing Actual.

Productos.

Los productos que la Ferretería 12 de Noviembre comercializa para la unidad de negocios metalmecánica tiene diversos países de procedencia como: Alemania, Estados Unidos, Canadá, Suiza, México, Venezuela, Colombia, Brasil, España, China, Taiwán Indonesia y Producción nacional.

Las marcas comercializadas en maquinaria son Black & Decker, Perles, Rong Long, Lincoln, Tekno, Honda, Silk, Neo, Pantera, entre otras.

El resto de herramientas corresponden a marcas conocidas como Bellota, Stanley, Nicholson, Tramontina, Kamasa, Norton, Proxen, B-Ticino, Square Andina, Hanza, Herragro, Camry, Torko, Pressol, Skut, Silk, General Electric, Paolo, Cooper.

Los productos se encuentran clasificados de la siguiente forma:

Tabla.6.6: Grupos de productos comercializados para el Sector Metalmeccánico.

Maquinaria		Herramientas	
Compresores	1/2 HP, 3/4 HP , 1HP, 2HP,3 HP	Llaves mixtas	} toda medida
Soldadoras	110/200 V; 220V	Llaves corona	
Amoladoras	600W; 800W; 1200W, 2000W	Llaves allen	
Taladros Eléctricos	Artesanal, Profesional	Destornilladores	planos, estrella, torx
Cortadoras de Tol		Playos	normales y de presión
Cortadoras de varilla		Martillos	de goma, latoneros, normales
Generadores eléctricos	800W, 1500W	Pinzas	planas, redondas, semiplanas.
Motores	Monofásicos Trifásicos 1/2HP, 3/4HP, 1 HP, 2HP, 3 HP	Discos para sierras circulares	30D, 36D, 40D, 60D.
Esmeriles Eléctricos	1/2HP, 3/4HP, 1HP	Discos de desbaste	4", 4 1/2", 7, 7 1/4", 9"
Entenallas	Fijas , Giratorias 4",5",6",7",8",9"	Cepillos de alambre	3F, 4F, 5F
Equipo de suelda		Cepillos circulares	5", 6", 7 ",8"
Lijadoras orbitales		Porta electrodos	300AMP, 500AMP
Taladros de pedestal	1HP, 2HP	Discos de corte	4", 4 1/2", 7, 7 1/4", 9"
Sopletes		Remachadoras pop	De acordeón

Materiales para Seguridad		Complementos	
gafas de mica	oscuras, transparentes	Pernos	} toda medida
guantes de cuero	cortos, largos, especial	Rodelas	
cascos de soldar	con arnés, manual	Tornillos Autorroscantes	
cubre -face		Cáncamos	
vidrios para soldar	#10; 12	Tirafondos	
		Brocas	
		Remache pop.	
Material de Cerrajería		Cable eléctrico	gemelo y sólido todo número
Aldabas	} varias medidas y modelos	Varillas de bronce	
Cerraduras			
Bisagras de torno		redondas, planas, triangulares, media caña	
Candados			
Cadenas			
Picaportes			
			Limas
		Soldadura	60-11; 60-13; 60-28
		Masillas	
		Pintura y Resinas	
		Piedras esmeriladoras	Grano Fino y Grueso(6",8")
		Silicones	Blanco, Negro, Transparente

Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Ventas. Ferretería 12 de Noviembre

Precio.

Esta parte del marketing, es manejado con mucha cautela, considerando algunos

factores de gran influencia, como son: Los precios que maneja la competencia y los costos de adquisición a los proveedores, tratando siempre de mantener precios bajos para que los productos puedan alcanzar altas rotaciones y se pueda obtener rentabilidad por volumen y no por elevados márgenes de utilidad.

Las maquinarias tienen una rentabilidad con porcentajes entre el 5% hasta el 10% y las herramientas se trabajan con porcentajes entre el 15% y el 40% dependiendo la marca y procedencia y el valor final de la herramienta.

Publicidad.

La publicidad que se ha venido utilizando a través de los años es la radial, durante el segmento de noticias, en el horario de la madrugada dirigida al sector campesino, y público que acostumbra levantarse 05:30 horas; es transmitida por Radio Centro de Ambato, cuya cobertura es la zona central del País.

Plaza y Canales de Distribución.

La comercialización que el negocio realiza es de dos tipos; al por mayor y por menor. Las ventas al por mayor representan casi el 10% y están dirigidas a clientes que tienen pequeños negocios en zonas más apartadas de la ciudad que venden productos eléctricos así como en un pequeño porcentaje herramientas para la construcción y metalmecánica. Se otorgan descuentos hasta el 15% (en productos seleccionados que pueden ser de otros grupos de negocios como material eléctrico). Depende del producto y la cantidad que el cliente adquiera, así, si se trata de herramientas metalmecánicas el porcentaje de descuentos oscila entre el 5 y 10%. Cabe aclarar que los porcentajes de descuentos están definidos por marca, producto y

precio, esta base de información es manejada por el gerente y él por ser la persona que maneja las decisiones en compras conoce el máximo descuento que puede aplicar a cada producto.

El crédito otorgado es muy limitado casi no se trabaja con esta forma de pago, esta parte se maneja con cierta dificultad ya que depende de la decisión del gerente para decidir si otorga o no plazo de pago con retiro del producto.

Todas las unidades de negocios incluida la de metalmecánica, se desarrollan únicamente en el local principal ubicado en la 12 de Noviembre sin contar con ninguna otra forma de comercialización.

Servicio.

Mediante la observación en los procesos de ventas de las máquinas y herramientas, mi percepción en el resultado de esta parte del marketing es que la información otorgada al cliente en la actualidad es muy limitada y en varias ocasiones no se logra captar el interés del cliente por los productos comercializados debido a la falta de experiencia de los vendedores en conocimientos de esta unidad de negocio.

La poca explicación suministrada está basada en datos impresos en la misma maquinaria sin añadir una explicación sobre el beneficio que estos datos podrían representar para el cliente al momento de decidirse entre las distintas opciones de máquinas o herramientas.

A pesar de que los resultados de la encuesta realizada a los clientes, señale que la atención y la asesoría es Muy Buena con un 23% y Buena el 49%, lo que se propondrá en este plan es ir más allá de la simple información sobre cuanto cuesta y

que marca tiene el producto. Tratando de superar las expectativas de explicación y sobretodo transformando aquellas características en beneficios para los compradores al conocer las capacidades y limitaciones. Por ejemplo una máquina de buena calidad y por ende con un precio más alto que las tradicionales estaría sub utilizada si el cliente la compra para emplearla en una frecuencia de tres veces al mes con uso artesanal cuando su capacidad es para uso pesado o en su defecto, un profesional al adquirir una máquina que a pesar de tener un costo tres veces menor que en el primer ejemplo, para usarla con una frecuencia de horas diarias, en un lapso de dos meses es posible que la máquina deje de funcionar. Con este ejemplo lo que se busca demostrar es que, se logrará fidelizar a los clientes por encontrar un asesor, más que un vendedor, quien con los conocimientos adecuados puede ofrecer la mejor opción para la actividad a desarrollarse.

En el aspecto de garantías y repuestos, se cuenta con el respaldo de las casas matrices proveedoras de las maquinas, pero dependiendo la marca, ya que por ejemplo algunas de procedencia taiwanés o china carecen de garantía, pero los clientes son advertidos que aquellas maquinas pueden ser usadas como reemplazo esporádico de las usadas cotidianamente en su trabajo, ya que no tienen la misma capacidad.

6.2.1.3.3 Desarrollo de las Ventas en el Periodo 2.003 - 2006

Recopilando información desde el año 2.003 hasta el año 2.006 de la base de datos de la contabilidad de la empresa, indicada en la posterior tabla, se realizó los cálculos necesarios para obtener las siguientes conclusiones:

Tabla 6.7. Ferretería 2.006

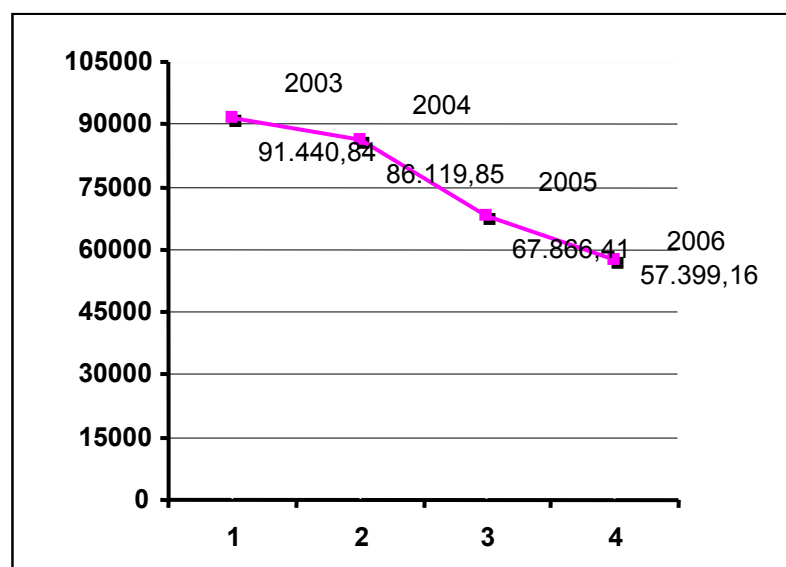
Ventas de la periodo 2.003 -

MESES	2003	2004	2005	2006
enero	8.457,10	6.669,06	5.973,00	6.621,34
febrero	9.547,65	9.632,88	5.852,14	4.886,50
marzo	7.654,84	6.698,40	7.950,42	5.240,31
abril	5.201,05	5.688,55	5.827,02	4.195,39
mayo	8.954,36	7.952,39	4.285,35	5.006,01
junio	7.658,88	8.745,21	5.336,31	4.174,75
julio	5.543,74	7.652,65	4.342,26	6.421,65
agosto	6.745,25	6.984,24	5.411,47	4.300,53
septiembre	9.654,18	7.548,33	4.850,38	3.468,04
octubre	7.698,32	6.758,95	6.111,84	3.521,79
noviembre	7.451,12	5.598,41	6.504,91	4.982,10
diciembre	6.874,35	6.190,78	5.421,32	4.580,75
TOTAL	91.440,84	86.119,85	67.866,41	57.399,16

Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Ventas. Ferretería 12 de Noviembre

Las ventas de empresa presentan una tendencia a la baja, así la variación del año 2004 al 2003 es de - 0.06%, empeorando este indicador en -21% al comparar el desenvolvimiento del año 2005 con el 2004, y al calcular la variación entre el año 2006 - 2003 notamos de forma preocupante que las ventas disminuyeron en un 37% motivo suficiente para emprender las acciones correctivas luego de realizar el diagnóstico de la situación.

Gráfico 6.6. Ventas de la Ferretería periodo 2.003 - 2.006



Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Ventas. Ferretería 12 de Noviembre

Tabla 6.8. Variaciones de las ventas anuales periodo 2.003 - 2.006

2003	2004	variación porcentual 2003-2004	2005	variación porcentual 2004-2005	2006	variación porcentual 2005-2006	variación porcentual 2003-2006
91.440,84	86.119,85	-5,82	67.866,41	-21,20	57.399,16	-15,42	-37,23

Elaborado por: M^a Alexandra Morales L.
Fuente: Ventas. Ferretería 12 de Noviembre

Como se puede notar en el gráfico la tendencia de las ventas desde el año 2.003 es a la baja, así al compararlo con las ventas del año 2004 se presenta una variación desfavorable de casi menos el 6%, no mejorando la situación en el año 2.005, en el cual esta cifra empeora con -21%, y aunque en el año 2.006 la disminución no es tan alta como la variación del periodo anterior, aun el resultado es preocupante.

Como en el año 2.003 las ventas por concepto de máquinas, como compresores,

soldadoras, taladros de pedestal, bombas de agua a gasolina así como de herramientas aplicadas en la industria metalmecánica y agrícola eran productos que representaban un aporte valioso al global de las ventas, en el transcurso de los años estos datos se han visto seriamente disminuidos y lo que se pretenderá mediante la propuesta es determinar que acciones serían necesarias para estabilizar el nivel de ventas y recuperar la cuota de mercado que antes tenía esta organización.

6.2.1.4 Análisis FODA

6.2.1.4.1 Fortalezas y Debilidades.

En esta etapa de la investigación, concierne realizar un Diagnóstico del Nivel de las Capacidades Internas que posee la Ferretería dándole un giro y un enfoque respecto a lo necesario para impulsar y apoyar a la Estrategia de Marketing para La Unidad de Negocios Metalmecánica que desarrollaremos.

La guía para este proceso fue tomada de la publicación de Humberto Serna⁴⁵ y de Fred. R David⁴⁶ para ser modificada de acuerdo a las necesidades de este proyecto. El proceso fue desarrollado con la información obtenida a través de las entrevistas al Sr. Gerente, al vendedor y la observación de la investigadora.

45 Serna Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Colombia. 1994. Pág. 102-116

46 David. R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. La Formulación de las Estrategias México 5ª Edición Pretince Hall 1.997 pág 184

Según Serna, *"una vez realizado este diagrama es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada uno de las categorías y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidarlos como fortaleza o debilidad"*

Por lo que, para comenzar el diagnóstico se procedió a enlistar los factores claves que la organización requiere para responder de forma eficiente a los requerimientos de los clientes externos e internos.

Se realizó una reunión entre todos los integrantes de la empresa por tener un universo muy pequeño, en donde se llegó a un consenso de opiniones sobre el desenvolvimiento de cada una de las capacidades de la Ferretería para luego obtener un resultado corporativo, que se indica en la matriz final. Cabe aclarar que en la Categoría de Marketing se tomó en cuenta la opinión de los clientes para obtener una puntuación final.

Dentro de cada Categoría se enlistaron aspectos muy importantes en cualquier tipo de negocio pequeño o mediano. Luego a estos factores se les asigna una ponderación (0.0 no importante a 1.0 muy importante) y una calificación de: 1 debilidad mayor 2 debilidad menor 3 fuerza menor 4 fuerza mayor) para con el resultado de la multiplicación obtener una nota final que va de 1 a 4, siendo la media 2.5. Los totales ponderados por debajo de esta cifra demuestran que las organizaciones son débiles y si sobrepasa la media indicaría fortaleza interna.

Los criterios considerados para efectuar esta matriz así como la explicación del por que de la calificación describo a continuación:

Capacidad Directiva.

-Planes Estratégicos 0.05: para obtener éxito en cualquier actividad económica se debe contemplar un plan básico que permita direccionar nuestros esfuerzos y corregirlos cuando estos se desvíen.

La calificación fue de 1, ya que esta Ferretería no trabaja bajo ningún tipo de planeación, claro y al cual se le pueda realizar seguimiento para aplicar correcciones o planes de contingencia.

-Agresividad con la competencia 0.02: Bajo el criterio de que no siempre es bueno enfocar los recursos a contrarrestar los efectos de la competencia, sino más bien trabajar con características propias y con ventajas competitivas para que lo desarrollado pueda ser apreciado por los clientes.

La calificación fue de 2, ya que las acciones de la Ferretería para contrarrestar los efectos de la competencia, se limitan a reducir los precios, cuando se entera que sus competidores tienen los mismos productos pero a un precio inferior y a tratar de retener algunos clientes comercializando productos más económicos, pero cuya durabilidad y/o rendimiento es limitado.

-Interés y apoyo gerencial por mejorar 0.05: Esta ponderación fue la aplicada, partiendo de que todo proyecto que se pretenda ejecutar, sea de planificación estratégica, de mejoramiento continuo o reingeniería necesita contar con un respaldo; destinando recursos económicos, humanos y de tiempo, así como el comprometimiento de los directivos para la planeación, implementación y seguimiento del proceso.

La calificación fue de 2, debido a que el interés del gerente por desarrollar planes estratégicos es muy escaso y apoya con un alto grado de resistencia el invertir en los recursos necesarios para implementar las mejoras. Cabe mencionar que por tratarse de una empresa pequeña este proceso de apoyo, debe ser muy bien estudiado evaluando que tipo de estrategias podrán ser aplicadas en su momento y cuales podrían postergarse por motivos de disponibilidad de recursos económicos y humanos. Además de establecer en forma concreta los objetivos que se buscan para que al aplicar el plan no se presenten errores que provoquen desperdicios de los recursos.

-Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes 0.05: Este peso se lo aplico por que el mundo de los negocios se basa en las tendencias y sobre todo por las reacciones acertadas que los empresarios tienen para responder las necesidades de los clientes, así, aquellos que no pueden seguir el ritmo simplemente desaparecen del mercado. Sin descuidar los cambios económicos, políticos, y sociales que se puedan presentar en el entorno.

En este caso la calificación fue de 3, atribuyéndolo a la información que constantemente se obtiene de los agentes vendedores, clientes y medios de comunicación que con sus comentarios y datos se puede mantener hasta cierto punto actualizado de los asuntos que puedan afectar de alguna forma la actividad propia de la empresa. Los porcentajes de aumento en los precios que el mercado maneja al momento, así como los tipos de herramientas que los clientes necesitan adquirir para luego incorporarlos a la línea de productos que se comercializa. De igual forma el hecho de que el Gerente esté siempre atento a los cambios en el entorno sobre todo

los de carácter político, económico y cultural, hace posible el presupuestar adecuadamente las compras y los pagos a realizarse mes a mes. Así al considerar los subsidios de gobierno o los aumentos y disminuciones de los impuestos a los productos, mejoran el desempeño efectuado y evitan inversiones infructuosas en el tiempo.

Capacidad Financiera.

- Liquidez.- Disponibilidad de fondos internos 0.03: Considerando que la mayoría de Ferreterías trabaja con los mismos tipos de productos y se enfocan en competir por precio por que la economía del país y los segmentos a los que se enfocan lo requieren, es indispensable disponer de los fondos suficientes para aprovechar los descuentos que los proveedores otorgan ya sea en las ferias especiales o por las campañas promocionales que realizan por volúmenes de compra o por realizarlas al contado.

La calificación que la empresa recibió en este aspecto fue de 2, ya que es muy difícil que cuente con la liquidez necesaria si el nivel de ventas alcanzado de forma diaria, en la actualidad alcanza a penas para cubrir las obligaciones a corto plazo adquiridas con los proveedores, por lo que es muy frecuente que no se pueda aprovechar de los descuentos y beneficios mencionados anteriormente.

-Grado de la capacidad de endeudamiento y Capacidad para otorgar Crédito Directo

0.05: Debido a los altos costos financieros en los que se incurre cuando se negocia con las entidades financieras una excelente opción económica es el endeudamiento

con los proveedores en el caso de la empresa y el crédito directo con la empresa que los clientes pueden llegar a obtener de acuerdo a su historial crediticio.

Con respecto a la capacidad de Endeudamiento, la empresa posee una alta calificación en relación a los otros puntos tratados debido al excelente historial crediticio, por la cobertura puntual de los valores de cheques posfechados en la cuenta bancaria y por la seriedad al realizar los negocios con los proveedores, no existe limitación con respecto a los créditos que son concedidos.

En el otro punto acerca de la capacidad para otorgar créditos, la Ferretería no dispone de los recursos necesarios tanto económicos como de recursos humanos para brindar este servicio a sus clientes.

Capacidad Recurso Humano

- Nivel Académico del Recurso Laboral 0.05: Debido a que el recurso humano es el único capaz de marcar la diferencia entre una empresa y otra, en este tipo de negocio es muy importante tener los conocimientos suficientes para idear ventajas competitivas y estratégicas mediante el personal administrativo como en el de ventas. Para el área de ventas la calificación fue de 2, por que la mínima instrucción es del bachillerato para los empleados quienes tienen que realizar actividades de atención al cliente, facturación y preparación de la mercadería que se despacha.

Y en el área Administrativa la calificación es de 3, por la preparación superior que posee el gerente.

-Ausentismo 0.02: Por tratarse de una empresa comercial este peso no es muy elevado debido al reemplazo existente.

Calificación 2. Por que los vendedores son dos y faltan al menos cinco veces en el mes, provocando que el gerente no pueda dedicarse a sus actividades para suplantar a los vendedores.

-Índice de Desempeño 0.03: Es importante el grado de concentración que los trabajadores apliquen en su labor, no solo para desarrollarla sino también al aprender como realizarla.

Se calificó este aspecto con 1, ya que por el hecho de ser bachilleres y la escasa capacitación que reciben con respecto a como realizar mejor su trabajo, sumado al desobligo que los vendedores tienen al aplicar las instrucciones que reciben hacen que esta empresa posea una gran debilidad.

-Conocimiento de los productos 0.05: En este aspecto es esencial que sobretodo los vendedores sepan que productos existen, cuales salieron del mercado, y que mercadería nueva llegó, así como las características de los mismos para que no sean sorprendidos por los clientes y puedan realizar una venta efectiva.

En esta parte de la evaluación, para asignar una calificación se consideró la escasa capacitación que reciben acerca del funcionamiento y las diversas aplicaciones que los productos tienen, así como, la falta del cumplimiento de un proceso sistemático para que todos los involucrados conozcan los detalles de al menos el 95% de los productos que no solo la empresa comercializa sino también los que la competencia

maneja para poder brindar una mejor atención al cliente, y la agilidad en el proceso de atención al mismo es muy demorado porque la información no está actualizada, el sistema de manejo de inventarios no es debidamente utilizado y se desconoce si las cantidades de existencia como otra información relevante es la real, por lo que en ocasiones los clientes tienen que cancelar sus pedidos por falta de existencia real de la mercadería, por estos motivos la calificación fue de 2.

-Motivación.0.03 Se aplicó este peso considerando que por la cultura ecuatoriana existente no todas las empresas están en capacidad de mantener siempre a sus empleados en un alto nivel motivacional.

La motivación existente, es que en esta empresa se cumplen con todas las obligaciones que un Patrono adquiere con un trabajador, es decir pago de horas extras, afiliación al seguro, pago de beneficios sociales, apoyo para que los empleados estudien, así como para que los empleados con hijos se puedan ausentar por circunstancias de fuerza mayor con respecto a estos.

También existe el reconocimiento por puntualidad en los horarios de asistencia y en Navidad los presentes económicos o en especie para los trabajadores. Sin embargo al no existir otro tipo de reconocimiento por logros alcanzados en ventas por ejemplo, la calificación fue de 2.

Capacidad Marketing.

-Imagen de la Empresa y de Servicio 0.10: En todo tipo de negocio es indispensable mantener valores como la honestidad, seriedad y mucho más el servicio para obtener

la confianza de los clientes, la fidelidad de estos debido a que encuentran en la empresa ese interés por satisfacerles sus necesidades, de esta forma se aseguran los futuros ingresos de la empresa.

Con respecto a la imagen que la empresa mantiene la calificación fue de 3, por que en la gran mayoría de los casos se trata de que el cliente quede satisfecho, con el cambio o arreglo que por mal funcionamiento de los productos se pueda presentar.

Por la seriedad con los clientes al explicar las coberturas reales de las garantías de los productos y la debida aplicación de cada herramienta dependiendo el tipo de trabajo a desarrollarse, así como su procedencia y al no exagerar en los márgenes de utilidad en los productos.

En lo que respecta al servicio la calificación es de 2, por que en la mayoría de los casos los vendedores únicamente dan respuestas simples con respecto a las preguntas que los clientes les hacen, al igual que con el resto de características que es imprescindible conocer. Además de que por la cantidad limitada de vendedores y espacio físico para exhibir los productos, no siempre se tiene todo el tiempo para dar todas las explicaciones que marcan la diferencia para poder convencer al cliente de que están comprando en el lugar correcto, por que existe disponibilidad de los repuestos o los productos complementarios en caso de que los necesiten.

- Cuota de mercado 0.08: Este peso es alto por que entre otras cosas a más de medir la aceptación que los clientes tienen con las empresas también se puede ver el trabajo que realizan para lograr un aumento de esta cuota a través de la satisfacción de sus

clientes para que estos a su vez los recomienden con otras personas.

Debido a la falta de difusión acerca de los productos que se comercializan así como obtener una especialización de algunas ramas importantes en este negocio, la empresa no ha podido obtener un porcentaje amplio de cuota de mercado, el trabajo para que esta cifra crezca ha sido limitado por la gestión de la dirección así como por la escasez del capital necesario para efectuar los cambios requeridos. La popularidad de una empresa de este tipo se da por la recomendación de los clientes que han comprado previamente, y como por cada persona mal atendida la mala reputación pasa a diez personas más y si la experiencia fue buena esta pasa a solo tres. Entendiéndose en este caso no solo mala atención, sino disponibilidad de la mercadería solicitada y en la cantidad requerida, por que la mayoría de los clientes que son profesionales prefieren comprar los productos en un solo lugar.

-Capacidad de la infraestructura 0.07: Debido a que una Ferretería maneja líneas extensas de productos es indispensable contar con todas las facilidades tanto para que sus clientes internos puedan desarrollar su labor de forma acertada como para que el cliente externo pueda realizar sus compras de manera tranquila y con la seguridad de haber adquirido un producto que va a satisfacer sus necesidades. Por las características de la mercadería es necesario contar con gran espacio físico para almacenar y para exhibirla, así como para despacharla al cliente.

La dificultad de responder ante la disposición de la municipalidad de parqueo en la Avenida donde se localiza la empresa y la carencia económica así como de visión hace que la empresa no haya podido responder a esta situación de una manera favorable provocando que la gran mayoría de sus clientes busquen proveedores que

si puedan responder a sus necesidades por lo que los clientes actuales son de paso y utilizan el sistema de transporte público.

La reducida área física del negocio, hace que los lugares para almacenar la mercadería, agilizar el despacho, y los espacios destinados a exhibición sean limitados, por lo que la calificación fue sea de 2.

-Promoción y Comunicación al cliente 0.05: En este punto la comunicación es entendida como el medio por el cual se hace llegar información importante sobre la existencia de todas las líneas de productos que la demanda potencial necesite adquirir, así como la ubicación del local , los servicios y los beneficios que la empresa puede brindar. Y como en toda comunicación es importante la retroalimentación, así también se considerará hasta que punto la empresa toma en cuenta las peticiones de los clientes con respecto a la atención y a los tipos de productos ofertados.

A través del tiempo la empresa se ha esforzado por mantener a los clientes tradicionales, como es el caso de los agricultores mediante publicidad radial en la mañana, y comercializando productos, en las marcas que ellos solicitan, sin embargo la comunicación con los otros segmentos que la empresa atiende han quedado relegados y no se han hecho los esfuerzos necesarios por retener a estos clientes o conseguir captar a otros nuevos mediante la aplicación de estrategias de marketing. Por esta razón la calificación fue de 3.

-Variedad de la gama de productos 0.05: En este negocio es casi obligatorio contar con todos los productos que se usan para realizar las actividades de los clientes, ya que ellos prefieren compra en locales en los que existan todo lo que necesitan de una vez. Así como el poder escoger entre distintas marcas, precios y calidades.

A pesar de contar con líneas de productos para el agro, grifería, electricidad, herramientas para la construcción, carpintería y metalmecánica la variedad de productos dentro de cada rama, no cubre las expectativas de los clientes, por que la empresa posee un poco de cada rama y no hay una especialidad definida con la que los clientes puedan asociar a la empresa. Por estos motivos la calificación asignada fue de 3.

-Habilidad para competir con los precios. 0.06: Como ya se nombró previamente, en este tipo de negocio es muy importante el como se maneje este factor, que se traduce en una ventaja competitiva. De esta forma se logrará captar la mayor cantidad de clientes, que en la actualidad y por el tipo de economía de este país buscan siempre comprar más con menos dinero.

La calificación de la empresa fue de 3, por el hecho de que en esta empresa los márgenes de rentabilidad son bajos sobretodo en aquellas herramientas de marcas reconocidas y maquinaria. Además de que siempre se busca obtener la mercadería del mejor proveedor evaluando el plazo de pago, los descuentos, la rapidez del despacho, la calidad, la procedencia y el precio final ofertado. Pero para obtener un mejor precio que algunas empresas competidoras, es necesario contar con un alto grado de liquidez así como comprar en grandes volúmenes para hacerse acreedores a descuentos representativos, pero hay que saber equilibrar las comprar por que para

obtener un buen precio tampoco se debe compra en volúmenes altos que luego se demorarán mucho tiempo en poder comercializarlos, y que también acarrear costos de almacenaje, capital amortizado y resguardo.

En este punto no se debe olvidar que debido a la competencia desleal que evadiendo impuestos como el 12% del IVA y otros aduaneros, obtienen una estrepitosa ventaja en este aspecto, que aunque no es de interés para el cliente si debe serlo para el Estado, que a través de sus delegados debe regular y vigila que la ley se aplique por igual a todos los ciudadanos.

Luego de concluir con la explicación de los criterios tomados para la realización de la evaluación, el cuadro resumen, es el siguiente:

Tabla 6.9: Análisis de Puntos Fuertes y Débiles

CAPACIDADES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			RESULTADOS		
	VALORACIÓN								
DIRECTIVA	Fuerte	Neutral	Leve	Fuerte	Neutral	Leve	Peso	Calificac	Ponderac
Uso de planes Estratégicos.	★						0,05	1	0,05
Agresividad con la competencia		★					0,02	2	0,04
Interés y apoyo gerencial por mejorar		★					0,05	2	0,1
Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes						★	0,05	3	0,15
FINANCIERA									

Liquidez. disponibilidad de fondos internos	★						0,03	2	0,06
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				★			0,05	4	0,2
Capacidad para conceder crédito	★						0,05	1	0,05
RECURSO HUMANO									
Nivel académico del recurso de ventas	★						0,05	2	0,1
Nivel académico del recurso administrativo					★		0,05	3	0,15
Ausentismo	★						0,02	2	0,04
Índice de desempeño	★						0,03	1	0,03
Conocimiento sobre los productos		★					0,05	2	0,1
Motivación	★						0,03	2	0,06
MARKETING									
Imagen de la empresa						★	0,10	3	0,3
Cuota de mercado	★						0,04	2	0,08
Imagen de servicio		★					0,10	2	0,2
Capacidad de la infraestructura	★						0,07	2	0,14
Existe promoción y comunicación al cliente						★	0,05	3	0,15
Variedad en la gama de productos					★		0,05	3	0,15
Habilidad para competir con los precios					★		0,06	3	0,18
TOTALES:							1		2,33

Fuente: La Mini-encuesta

Elaborado por: La Autora

Como conclusión obtenemos que esta empresa no supera el promedio de respuesta y de desempeño (2.5) necesario y que simplemente utiliza sus capacidades para sobrevivir en medio de un mercado competitivo. Este análisis nos será de mucha utilidad en el momento de realizar un FODA, para plantear las estrategias que serán necesarias implementar para primero lograr estabilizar la situación de esta empresa, y luego proceder a establecer aquellas estrategias que le ayudarán a crecer.

6.2.1.4.2 Oportunidades y Amenazas.

Esta matriz se efectuará de forma parecida a la Matriz interna desarrollada con anterioridad, mediante la guía propuesta por Fred R. David⁴⁷ procederemos a resumir aquellos datos relevantes obtenidos del entorno. Para lo cual enlistamos los diez factores críticos que determinan el éxito y que ya fueron estudiados en la parte anterior cuando se evaluó la situación del Ecuador y de la Provincia de Tungurahua con mayor exactitud.

No debemos olvidar que las calificaciones se concentran en la empresa y las ponderaciones en la industria.

Los criterios considerados que se aplicaron para efectuar la matriz externa y la explicación del por que se aplicaron esas calificaciones indico a continuación:

-Tasa de Inflación en aumento 0.10: Todos los negocios dependen de una razonable estabilidad en los precios de los productos que comercializan para mantener un nivel

⁴⁷ David. R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. La Evaluación Externa México. Prentice Hall 5ª Edición. 1.997 pág 145

de ventas o para lograr que este aumente, basado en la fidelidad de los clientes por la garantía de que la empresa no variará sus precios de forma drástica. Sin embargo cuando esto sucede por factores mundiales y nacionales, en ocasiones o por la desinformación, los clientes asumen que la diferencia del precio pasa a formar parte de la rentabilidad de la empresa y no como el hecho, de que cada vez este margen descende por comprar los mismos productos a mayor precio, con el fin de continuar atendéndolos casi al precio anterior y no perderlos como clientes.

La calificación de la empresa, al estar basada en las gestiones que esta realiza para disminuir el efecto de este factor sobre su economía, es de 2, por sacrificar su margen de rentabilidad para mantener el número de sus clientes, así como investigar entre los proveedores cual de ellos tiene el mejor precio, y utilizar la poca liquidez que tiene para comprar de contado, obtener un descuento adicional en las compras o desinvertir en algunas ramas para invertir en aquellas de mayor rotación al momento, disminuyendo en lo posible el efecto que la inflación provoca, sin que estas acciones se lleguen a interpretar como subsidios a los clientes, ya que cuando el alza es constante en los precios la ferretería si los incrementa.

- Restricción en el ingreso económico de los consumidores 0.18: se aplicó este peso por que al existir un déficit para cubrir el costo de la canasta básica, el ahorro de las personas se vuelve escaso o nulo por lo que no pueden invertir en comprar maquinaria adicional para mejorar su capacidad productiva.

La calificación de la Ferretería es de 2, por que las acciones para responder a esta amenaza son limitadas, se ha buscado comprar otro tipo de productos y de invertir en el resto de líneas pero específicamente en el área metalmecánica no existen

actividades planeadas para conseguir ventas sostenidas y fidelizando a los clientes, en realidad solo se espera a que ingresen al local y se interesen por los productos existentes.

Remesas de los migrantes invertidas solo en bienes de consumo.-0.10: Para que la economía del país no se estanque, es importante que sus habitantes no solo gasten su dinero, deben también destinar una parte de esos ingresos a producir y a incrementarlo mediante la inversión.

Ya que la ferretería empieza recién a delinear sus estrategias, y el otro segmento migrantes, no ha sido considerado para dedicar recursos y de esa forma captar su interés, la calificación es de 1.

Inclinación de los clientes a adquirir productos a bajo precio.- 0.10: Aunque existen personas que están dispuestas a adquirir productos de alta calidad para utilizarlos en sus actividades, este grupo es muy pequeño, un alto porcentaje de la población pertenece al sector medio bajo y bajo por lo tanto se limitan por sus ingresos, y lo que hacen es, tratar de equiparar la calidad de las herramientas y maquinaria que adquieren con los ingresos disponibles para el efecto.

Ya que la Ferretería en estudio, dedica varios recursos como tiempo, personal y dinero a obtener mercadería económica y buena, con un porcentaje razonable de utilidad para atender a sus clientes, su calificación es de 3.

Tasa de interés elevada.- .05: Contar con el capital necesario para invertir en la industria metalmecánica o cualquier otra actividad, es de vital importancia para mantenerse en constante desarrollo.

La empresa se financia en su totalidad con el crédito otorgado por los proveedores y maneja de forma ágil el capital que posee, para no caer en mora, ni perder la confianza crediticia de los proveedores. Por lo tanto, la calificación otorgada es de 3.

Costo del hierro.- .05: La demanda mundial del hierro se vio afectada por China, que compro gran parte de las fundiciones a nivel mundial, asegurando así la materia prima para las grandes fábricas de su País, y para la construcción de grandes proyectos al recibir las Olimpiadas del 2008. El acaparamiento del hierro, acero y bronce por parte de la China, afectó en forma directa a aquellos que utilizan este material como materia prima para la fabricación de sus productos, pero como la Ferretería en estudio no comercializa varillas, perfiles, láminas de metal, etc. los únicos productos cuyo precio se perjudican son aquellos que tienen como parte de sus componentes en forma parcial dichos materiales.

La calificación es de 2 porque este factor no afecta de forma directa a la empresa.

Altos costos productivos.-0.02: La ponderación está en función de que este factor no afecta en forma directa a la empresa, ya que no somos productores. Debido a que todo en la economía es un ciclo, por lo que subir los precios de lo productos, baja la demanda de las herramientas, maquinas y de otros productos que sieguen en la cadena.

Como a la Ferretería no le afecta directamente este factor la calificación es de 2.

Fortalecimiento de la competencia.- 0.20: Este peso fue asignado a causa de la importancia que la competencia ejerce en el mercado para ser más competitivo y

brindar no solo buenos materiales sino también servicio y atención al cliente y el reto que esto representa para las distintas organizaciones.

La Ferretería obtuvo 2 puntos, ya que en el mercado aquellas que están en los primeros lugares de posicionamiento, trabajan constantemente en la ejecución de planes que capten mayor número de clientes y lograr ser identificados con ese servicio.

Aumento del desempleo.- 0.14: El porcentaje de personas desempleadas existentes en el país podría considerarse como una oportunidad para promover el trabajo autónomo, es decir con la apertura de pequeños talleres metalmecánicos y en este punto la Ferretería podría promover sus productos y servicios.

La calificación de la empresa es de 1, Porque no ha realizado ninguna actividad para aprovechar esta amenaza convertida en oportunidad.

Alto nivel delincuencia en la zona.- 0.06: Al ser importante el ambiente en el que se encuentra situada la empresa por la afluencia de personas que transitan, así como por la existencia de entidades bancarias, y ser muy comercial, se ve afectada por la existencia de ladrones, el desorden que provocan los vendedores informales en los alrededores del mercado y las calles aledañas, así como por las paradas de buses que se han vuelto conflictivas y peligrosas.

La calificación obtenida por las tácticas aplicadas para apalear o disminuir los efectos negativos ocasionados por este factor es de 1, no se ha trabajado en forma

individual ni participado en forma conjunta con los otros negocios para lograr una mejora y brindar mayor seguridad para los clientes.

Tabla 6.10: Análisis de las Amenazas y Oportunidades

FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			RESULTADOS		
	EXTERNOS			VALORACIÓN					
	Fuerte	Medio	Leve	Fuerte	Medio	Leve	Peso	Calific	Ponderac
Tasa de inflación en aumento	&						0,10	2	0,20
Restricción del ingreso económico del consumidor	&						0,18	2	0,36
Remesas de los migrantes (3% en construcción)						&	0,10	1	0,10
La mayoría de clientes se inclina por adquirir productos a bajo p.v.p					&		0,10	3	0,30
Tasas de Interés elevadas		&					0,05	3	0,15
Costo del hierro en aumento		&					0,05	2	0,10
Altos costos de producción en el país.		&					0,02	2	0,04
Fortalecimiento de la competencia	&						0,20	2	0,40
Aumento del desempleo					&		0,14	1	0,14
Alto nivel de delincuencia en la zona		&					0,06	1	0,06
TOTALES:							1	1,85	

Elaborado por: La Autora
Fuente: La Mini-encuesta.

Como conclusión al resultado de la matriz, se obtiene que las acciones actuales realizadas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar los efectos de las amenazas, son escasas y por lo tanto no llega ni a la media que es de 2.5.

6.3 Selección del Mercado Objetivo.

6.3.1 Segmentación del Mercado Objetivo.

Debido a que existen dos caminos simplificados para efectuar una Segmentación de Mercado práctica, para la toma de decisiones, se aplicó la segunda forma que consiste en considerar las distintas respuestas que los clientes nos dan de los productos, determinando los beneficios buscados o las frecuencias de uso, para luego asociar otras características de segmentación, como demográficas y psicográficas.

Se efectuó una segmentación considerando los cuatro grupos mejor definidos en este negocio, además se consideró ambos tipos de mercado (industrial y de consumo) y los resultados son los siguientes:

Tabla 6.11 Matriz de Segmentación de Mercados

SEGMENTACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO

Tipo de Segmentación: Por Beneficios Buscados para luego incluir otros tipos de segmentación. Mercado Industrial y de Consumo.

Beneficios Buscados	Demográficos	Marcas Principales	Clase Social	Frecuencia de Uso
A. Economizar (herramientas económicas)	Hombres con instrucción baja - media	Chinas y Taiwanesas	Baja	Ocasional
B. Uso para remplazar una máquina, mientras componen la de uso frecuente o para un trabajo emergente de pronta finalización.	Hombres con instrucción baja - media laboralmente dependientes	Chinas - Taiwanesas pero con garantía máxima 6 meses	Media - Baja	Ocasional, emergente
C. Adquirir 1 máquina que no presente fallas por al menos 2 años	Hombres con instrucción baja - media dueños de talleres o independientes	Perles, Black&Decker,	Media - Baja	Tres veces semanales, de cuatro horas
D. Obtener una máquina eficiente y duradera, de alto rendimiento . Trabajo continuo y pesado. Adquiridas para que sus operarios las utilicen.	Hombres - profesionales- laboralmente dependientes o independientes.	D Walt, Bosch, Coleman, Makita, Lincoln, Craftsman.	Media	Diario

Elaborado por : La Autora.

Fuente: Observación del comportamiento de compra. Información técnica de los proveedores, Experiencia del área de ventas. Base Teórica. Kotler Philip. Dirección de Marketing. Edición del Milenium. Páginas 302 - 303

6.3.2 Determinación del Mercado Objetivo.

El mercado objetivo al que la empresa enfocará sus estrategias y recursos, serán los tres primeros segmentos del mercado, es decir; Segmentos, A, B y C, por que la empresa tiene las fortalezas suficientes, como experiencia, recursos y los conocimientos necesarios para servir bien a esta parte del mercado.

6.4 Objetivos

Con todos los antecedentes revelados en los diferentes diagnósticos y para evitar que el nivel de ventas siga descendiendo los objetivos financieros y los de marketing se enfocarán primero a estabilizar y luego a aumentar el nivel de ventas en unidades monetarias.

6.4.1 Objetivos Financieros .

- Estabilizar el nivel de ventas actual para detener su progresiva disminución en el lapso de seis meses al culminar la implementación de la primera parte del plan. Como indicador se tiene: Del promedio mensual de ventas del primer semestre del año 2007, no se debe descender de \$5.873.09 de ventas mensuales, la parte correspondiente a la unidad de negocios metalmecánica es \$ 1.761,93 como se lo demuestra en el Anexo N° 4

-Luego de la aplicación de la segunda parte de las estrategias se busca incrementar las ventas anuales del área metalmecánica en un 30% en comparación a las ventas del año 2007

6.4.2 Objetivos de Marketing

- Incrementar la satisfacción del mercado meta, (clientes metalmecánicos) con respecto al servicio y a la atención que reciben, localizando en el 50% a la calificación de muy buena, (27% adicional) y eliminando el porcentaje de calificación de regular (16%) obtenido en la investigación de este proyecto.
- Alcanzar un nivel de posicionamiento importante (3% adicional a la situación actual) en la mente de los clientes metalmecánicos y que relacionen el Nombre de la Ferretería con variedad y asesoría de alto grado.

6.5 Plan de Acción.

6.5.1 Posicionamiento y Ventaja Diferencial.

Como la empresa objeto de estudio desea ofrecer una rama específica dirigida al Segmento de los metalmecánicos con ingresos medios, se entenderá como "producto" a todo el conjunto de máquinas y herramientas manuales y eléctricas que la Ferretería oferta, por lo que el posicionamiento será planteado como la imagen que la Ferretería 12 de Noviembre presenta a su segmento sobre los productos para metalmecánica y las acciones que se realizará para diferenciarlos del resto de la competencia.

La base para el posicionamiento y marcar la ventaja competitiva o diferencial estaría dada por la variedad de materiales y/ o equipos y el nivel de asesoría brindado.

6.6 Estrategias.

Ya que el objetivo principal al realizar este proyecto, era proponer estrategias que sirvan para alcanzar un incremento en el nivel económico de las ventas de la Ferretería 12 de Noviembre se plantean dos tipos de Estrategias. La Primera se enfoca en el mejoramiento del servicio y la asesoría brindada a los clientes para determinar así la ventaja competitiva. Y la Segunda en mejorar la variedad de los productos ofertados al mercado objetivo escogido.

Al desarrollar las estrategias de marketing para alcanzar los objetivos financieros y de marketing establecidos, se considerarán los resultados obtenidos en el análisis FODA, así como la información producto de la investigación de campo que se encuentra redactada en el Capítulo IV.

La Matriz en la que se detallan las estrategias obtenidas del resultado de la interacción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se describe en el Anexo N° 5.

6.6.1. Estrategias para estabilizar el nivel de las ventas.

Sub - estrategia 1. Intensificar las capacidades, habilidades y conocimientos de los vendedores con respecto a los productos del área metalmecánica.

Táctica 1

Que

Cursos de: Atención al cliente, Negociación y Motivación de compra del consumidor.

Por Qué

Los vendedores, son quienes están en constante relación con los clientes, por lo, deben mejorar su tácticas para obtener ventas efectivas.

Como

Coordinación y búsqueda de cursos que traten temas de negociación y Motivación y servicio al cliente.

Quien y Cuando

Responsable de Coordinar: Auxiliar
Plazo una semana.
Inicio: segunda semana de Enero

Quien y Cuando

Asistencia del personal de ventas

Asistentes: Dos Vendedores.
Inicio: Enero,(tres semanas) Horarios:
En turnos de acuerdo a lo disponible en la empresa contratada.

Donde

Instalaciones de la empresa proveedora de Servicios Externos.

Cuanto.

\$ 30,00 Por persona. 2 cursos

Táctica 2

Que

Proyecto de aprendizaje sobre funcionamiento, capacidades y usos de los productos metalmecánicos.

Por Qué

Para el desenvolvimiento eficiente de los vendedores y que brinden, buenas explicaciones a los clientes para alcanzar ventas efectivas.

Para entender mejor las necesidades de los clientes.

Para adquirir los productos que mejor satisfacerán sus requerimientos.

Cómo

*Estableciendo horarios así como el plan de trabajo para que los vendedores aprendan sobre el funcionamiento y se les explique los usos y limitaciones en el uso de las máquinas y herramientas.

Además este punto, tendrá constante seguimiento y actualización

Quién y Cuando

Responsable: El Gerente.

Plazo: dos semana Inicio: 2ª semana de Enero

Asistentes: Los vendedores

Plazo: 45 días Inicio: Segunda semana de Febrero

* Lectura y estudio sobre los puntos más importantes, (determinados por el Sr. Gerente) de los manuales de las máquinas actuales y de las nuevas que se siguen adquiriendo, además de conocer muy bien los detalles que las distinguen del resto que se vende.

Ejecutores: 2 Vendedores. Inicio: 2da semana de Febrero. Plazo 3 semanas

Ejecutores (lectura) 2 vendedores

Inicio: 1ra semana de Marzo

Responsable del control : El Auxiliar

. Plazo del control: Cada dos semanas

Inicio: 4ta semana de Febrero y 3ra de Marzo.

*Solicitar el permiso de algunos clientes fiables y con experiencia, para realizar visitas a sus talleres y conocer como usan las máquinas, por cuanto tiempo, el mantenimiento que les dan e intercambiar conocimientos y preguntas.

Responsable de coordinar: Auxiliar.

Plazo: tres días.

Asistentes: Gerente, Auxiliar y dos Vendedores.

Inicio 3ra semana de Marzo y 3ra de Abril.

Controles: Por el Gerente: La semana subsiguiente a las asistencias.

Donde.

Primera parte Instalaciones del Almacén.

Segunda parte: Dos Talleres de los clientes.

Cuanto.

Transportación del personal.

Táctica 3

Qué

*Implementación de una tarea extra en el proceso de almacenaje: Conocimiento de la ubicación del producto y sus características (cuando sean nuevos).

Por Qué

Para minimizar el tiempo, en el momento de indicar los productos a los clientes así como, en el despacho.

Cómo

*En el momento de almacenar los productos que les fueron designados, deben comunicar al resto del personal involucrado el lugar físico en el que fueron acomodados (bodega/almacén - percha/vitrinas).

Quien y Cuando

Responsable de Coordinar: El Auxiliar de Gerencia. Plazo: una semana.

Inicio: Cuarta semana de Enero.

Ejecutantes: Los Vendedores: cada vez que llegue mercadería al almacén.

Inicio: 2da semana de Marzo.

Controles: cada tres semanas, por el Auxiliar Inicio: 4ta semana de Marzo.

Cómo

*Informar al personal de ventas datos como: procedencia, calidad, marca, diferentes aplicaciones de las herramientas adquiridas.

Quien y Cuando

Responsable: El Gerente por que es quien realiza las compras de mercadería

Inicio: 2da semana de Marzo.

Plazo: una semana para coordinar el plan de explicación y horarios.

Se lo ejecutará cada vez que llegue material nuevo y desconocido por el personal de ventas

Donde

Instalaciones del Almacén

Cuanto

Se usan los recursos actuales de la organización.

Sub - Estrategia 2. Creación de planes de recompensa para el personal del área de ventas.

Táctica 4

Qué

*Establecer el porcentaje, con el que se compensará a los vendedores por el monto vendido en forma mensual, así como los productos que no entrarían en el programa de recompensas.

Por qué

Para contar con una reglamentación que evite desacuerdos y confusiones entre las partes.

Por que existen productos que no necesitan impulso para ser vendidos, así como otros, con los que se trabaja con márgenes de rentabilidad muy bajos.

Cómo

*Analizando los productos que permanecerán fuera del programa de recompensas y, otorgando un porcentaje razonable a las máquinas y otro, al resto de productos y herramientas de acuerdo a la rentabilidad manejada.

*Comunicando al personal el proceso adicional de pago y recompensa .

Quien y Cuando.

El Gerente. Plazo: dos semanas

Inicio. Primera semana de Febrero

Responsable de comunicar: El Gerente

Plazo: Fin tercera semana de Febrero.

Inicio del proceso de recompensas:

1ra semana de Abril.

Donde

*En las instalaciones del almacén.

Cuanto

La inversión representaría el valor entregado a los vendedores por motivo de comisiones en forma mensual.

Aprox. \$20 por mes entre todos los vendedores.

Sub - Estrategia 3. Mejoramiento de los procesos de compras y ventas.

Táctica 5

Que

Establecer políticas de compras

Por Qué

Para crear un ambiente de garantía y seguridad satisfaciendo también las expectativas de los clientes externos e internos.

Cómo

*Definiendo la durabilidad, procedencia, costo, tiempos de garantías y características mínimas que la mercadería debería tener (como referencia general).

Quién y Cuando

Responsable: El Gerente por ser quien compra la mercadería.

Plazo: tres semanas. Inicio: 4ta semana de Febrero.

*Enlistar las marcas y productos que definitivamente no formarán parte del stock de productos que el almacén comercializa (datos referenciales).

Responsable: El Gerente.

Plazo: quince días. Inicio: 3ra semana de Marzo. Plazo: 2 semanas.

*Adicionalmente, crear una base de datos guía de proveedores - productos.

Redactando los productos y los respectivos proveedores a quienes se les compra y a quienes concluyentemente no.

Responsable: Gerente. Inicio: 3ra semana de Marzo. Plazo 2 semanas

Donde

En las instalaciones del almacén

Cuanto

Se usan los recursos actuales.

Táctica 6*Que*

*Búsqueda y selección de nuevos proveedores a nivel nacional.

Por Qué

Para evitar la dependencia con algunos proveedores, que no envían los pedidos completos, y conseguir el mismo material a menor precio.

Para adquirir las nuevas herramientas y máquinas solicitadas.

Cómo

*Determinar las especificaciones de aceptación de los proveedores.
Evaluando tópicos como: Plazo de pago, precios, tiempo de entrega, devoluciones y cambios así como la calidad de los productos

Quién y Cuando.

Responsable: El Gerente

Plazo tres semanas. Inicio : 1ra semana de Abril. Plazo semana y media.

*Búsqueda a través del internet, Guías telefónicas, Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país.

Responsable : El Auxiliar.

Plazo máximo: dos semanas.

Inicio: 3ra semana de Abril.

Cómo

*Contactar a los proveedores para solicitar la visita de los correspondientes agentes vendedores.

*Selección de los proveedores que cumplen las especificaciones.

Quién y Cuando.

Responsable: Auxiliar. Inicio. 1ra semana de Mayo Plazo: tres semanas.

Responsable: El Gerente
Plazo tres semanas: Inicio 4ta semana de Mayo.

Donde

Instalaciones del Almacén

Cuanto

Actividades 1 y 4 sin costo, utilizando los propios recursos.

Actividad 2. \$ 0.90 la hora de internet
Plazo tres semanas.

Actividad 2 y 3. Costo llamada telefónica regional.

Táctica 7

Qué

Establecer políticas de Garantías de las máquinas y herramientas eléctricas.

Por qué

Para contar con un respaldo sólido, útil para ambas partes y en forma escrita.

Cómo

*Redactando la descripción, modelo, tiempo de garantía para cada máquina y la cobertura así como las limitaciones de las mismas.

Quien y Cuando.

Responsable: Trabajo conjunto con El Gerente y el Auxiliar. Inicio: 3ra semana de Abril y luego 4ta de Mayo. 1er plazo: 3 semanas y para la redacción doce días.

Donde

En las instalaciones del almacén

Cuanto.

Se usan los recursos actuales de la organización.

6.6.2. Estrategias para aumentar el nivel de las ventas y alcanzar los objetivos de marketing planteados.

Sub - Estrategia 4. Mejorar y aumentar la variedad existente de las máquinas y herramientas metal mecánicas que se oferta.

Táctica 8

Qué

*Con los resultados obtenidos de la táctica 4, (proveedores) se procederá a adquirir productos y herramientas en marcas adicionales a las comercializadas actualmente.

Por Qué

De esta manera se contará con una extensa variedad en la que el cliente pueda escoger la que más le convenga, por que de este modo se consigue siempre una venta efectiva y captar el interés de los clientes.

<i>Cómo</i>	<i>Quién y Cuando</i>
*Indagando entre los clientes que tipo de productos son los que prefieren, con respecto a procedencia y marca. Registrar la información	Responsable: Los vendedores Plazo: Actividad constante. Control.- El Auxiliar. Inicio: 4 ta semana de Marzo.
*Realizar el análisis de dichos productos.	Responsable: Gerente . Plazo cada dos semanas. Inicio: 2da semana de Abril.
*Destinando un porcentaje del dinero que se utiliza en la compra de los productos que no poseen alta rotación. (Adquisición)	Responsable: Gerente. Plazo: actividad constante. Cuando sea necesario. Inicio: 3ra semana de Abril.
<i>Dónde</i>	<i>Cuanto.</i>
En las instalaciones del almacén	No representa un gasto. La inversión se consideraría como utilizar el 20% del disponible que se invierte en otras ramas con menor rotación.

Sub - Estrategia 5. Diseño de un plan de abonos para los clientes.

Táctica 9

Qué

Establecer políticas del plan.

Por Qué

Contar con un respaldo interno y una guía de trabajo, que sea fácil de seguir para los clientes internas y externos.

Cómo

*Determinar montos mínimos de cuotas iniciales para reservar los productos, así como el plazo máximo para retirar la mercadería sin incurrir en intereses por motivo del alza del precio de mercado.

Quién y Cuando.

Responsable: El Auxiliar

Plazo: 1 semana. Inicio: Inicio: 1ra semana de Febrero.

*Definir el proceso a seguirse en esta modalidad de venta.

Responsable: El Auxiliar.

Plazo: tres días: Inicio 2da semana de Febrero

Comunicar a los clientes y consumidores.

*Los vendedores. Inicio: 1ra sem Abril

*El promotor, que se contratará

*Por propaganda radial. Inicio:

En el mes en el que se empiece la difusión general de la publicidad contratada

<i>Dónde</i>	<i>Cuanto</i>
En el almacén.	Costo del formulario de control de ingresos a caja y manejo de cartera..\$10,00
	El costo radial forma parte de una sola campaña publicitaria.

Sub - Estrategia 6. Elaboración de Material de Apoyo para la venta del material de la rama metalmecánica.

Táctica 10

<i>Qué</i>	<i>Por Qué</i>
Elaboración de catálogos. Cuyo contenido implica fotografías y descripción de las características de los productos de la rama metalmecánica. Con la posibilidad de actualizarlo al añadir nuevos productos.	Para no omitir datos relevantes y para contar con un apoyo que les ayude a los clientes a visualizar de mejor forma el tipo de máquina o herramienta que se ofrece sin la necesidad de contar con gran espacio físico.

<i>Como</i>	<i>Quien y Cuando.</i>
Recolección y selección de la información útil que se incluirá en los catálogos Fuentes secundarias: los proveedores.	Responsable: El Auxiliar Plazo: tres semanas Inicio: 1ra semana de Marzo

Como

Contratación de una imprenta que realice el diseño gráfico y la impresión de los mismos.

Quien y Cuando.

Responsable: El Gerente

Plazo: una semana

Inicio: 2da semana de Abril.

Ejecutado por la empresa Gráfica:

Plazo de entrega tres semanas.

Donde

En las instalaciones de la Ferretería

4 ejemplares de los catálogos.

En la imprenta

Costo de cada uno \$10.00

Táctica 11.*Qué*

Elaboración de trípticos informativos, con los productos y servicios adicionales que la empresa brindará.

Por Qué

Para que los clientes conozcan todas las facilidades económicas que se oferta, así como los productos, y otros beneficios

Como

*Selección de la Información.

Quién y Cuando

Responsable: Auxiliar. Inicio: 2da semana de Junio. Plazo. 1 semana.

*Contratación de la imprenta y cuadrar diseño.

Responsable: Gerente. Inicio: 3ra semana de Junio. Plazo: 1 semana

*Impresión de trípticos promocionales Plazo de entrega de la imprenta:
:3 semanas

<i>Donde</i>	<i>Cuanto</i>
En la imprenta	200 ejemplares a un costo de \$ 0.34 cada uno incluido impuestos.

Sub-Estrategia 7 .Captación de clientes a través de la aplicación del servicio financiero como medio para que los clientes puedan obtener pequeños préstamos productivos

Objetivo principal de esta estrategia: La empresa gestiona directamente el trámite y que el cliente al calificar como acreedor del crédito solo llegue al banco para firma los papeles y que la empresa reciba directamente el pago.

Táctica 12

<i>Qué</i>	<i>Por Qué</i>
Realizar la investigación sobre el proceso y la documentación necesaria para que los clientes puedan obtener un crédito productivo, para ayudarlos a ampliar su taller o a iniciarlo.	Para obtener ventas efectivas y brindar valor agregado

<i>Cómo</i>	<i>Quién y Cuando</i>
*Seleccionar los bancos que brinden las mayores facilidades y los menores costos financieros. Escoger a tres.	Responsable: El Auxiliar. Plazo para recolectar la información. una semana: Inicio: 3ra semana de Junio
*Comunicar a los clientes	Responsable: Los vendedores Inicio.:3ra semana de Julio (actividad permanente)
<i>Dónde</i>	<i>Cuanto</i>
En los bancos que cuenten con sucursales en la Ciudad de Ambato.	Ningún costo representativo. Se incurrirían en costos por copias de documentos y transporte del señor promotor contratado.

Sub - Estrategia 8. Contratación de un promotor de ventas para la rama metalmecánica.

Táctica 13

<i>Qué</i>	<i>Por Qué</i>
Crear un puesto adicional en la empresa. El de un promotor de los productos de	Para darnos a conocer al mercado objetivo, promover a la empresa, informando sobre los productos y beneficios,

que la empresa ofrece. Ir al cliente para que luego venga a la empresa.

Cómo

Quién y Cuando

*Detallar los objetivos específicos que se esperan obtener al crear el puesto. Perfil, actividades y frecuencia

Responsable: El Gerente
Plazo: 1 semana Inicio: 2da semana de Mayo

*Reclutamiento

Responsable: El Auxiliar. Inicio 1ra semana de Junio. Durante 3 días el anuncio.

*Pre-selección, Entrevista y Definición.

Responsable: Gerente. Inicio: 3ra semana de Junio. Plazo 2semanas

Dónde

Cuanto

En el almacén

Publicación del anuncio en la prensa durante tres días \$ 12.50 incluido imp.

Táctica 14.

Qué

Por Qué

Contratación de la persona idónea

Para dar continuidad a la Sub - Estrategia N° 8 y a la Táctica 13.

Cómo

Evaluar a los candidatos preseleccionados y elegir a la persona adecuada en base a lo establecido en la táctica 13.

Quién y Cuando.

Responsable: El Gerente.
Plazo: hasta la 1ra semana de Julio.
Inicio: Tercera semana de Septiembre.

Dónde

En el almacén

Cuanto.

Sin costo.

Táctica 15*Qué*

Inducción de la persona contratada Con respecto a las actividades que debe desarrollar así como del aprendizaje de los productos a ofertarse.

Por Qué

Para que el nuevo trabajador se familiarice con el trabajo que tendrá que realizar y la forma de hacerlo.

Cómo

Con la explicación programada de cada punto descrito en la táctica N° 13 así como de las características importantes de las máquinas y Herramientas

Quién y Cuando

Responsable: tarea conjunta entre El Gerente y el Auxiliar .
Inicio: 2da semana de Julio
Plazo: El Gerente: 1 semana, El Auxiliar las 2 siguientes semanas

Dónde

En el almacén

Cuando

Sin costo

Sub - Estrategia 9. Plan de Promociones de la mercadería.

Táctica 16

Qué

Promocionar productos con rotación baja y que necesitan un mayor impulso, mediante descuentos en el precio de venta y publicidad

Por Qué

Para que los consumidores se motiven y visiten el almacén en busca de aquellas promociones que se establecen de forma quincenal.

Cómo

*Analizando el Reporte de los productos de metalmecánica que consten con una - rotación mediana y baja cuyo precio será reducido en un pequeño porcentaje .

*Establecer los productos y las fechas en las que los productos estarán con precio de descuento.

Quién y Cuando

Responsable: El Gerente.

Plazo: dos semanas.

Inicio: 3ra semana de Julio

Responsable: El Auxiliar

Inicio: 1ra semana de Agosto.

Plazo : dos semanas

Accionar.: durante dos semanas del mes, tres productos distintos estarán en promoción.

La Duración de esta táctica es por cinco meses.

*Destacando una vitrina con los productos de turno.

Responsable: El Vendedor C.CH

Cada inicio de turno deberá cambiar

los productos en la vitrina designada.

Inicio: De acuerdo a lo establecido en el cronograma planteado. 3ra semana de Agosto.

*Comunicando a los clientes las ofertas.

Los vendedores, en el momento de atender a los clientes.

A través de la publicidad radial. insertada en la publicidad normal.

Donde

En el almacén.

Cuanto

El costo de la publicidad radial general contratada.

La inversión. El descuento que se aplique a los productos de turno, entre el 3 y 7% aproximadamente.

Sub-Estrategia 10. Creación de una campaña publicitaria con énfasis en variedad y servicio

Táctica 17

Qué

Diseñar una campaña publicitaria radial original y diferente enfocada al mercado

Por Qué

Para Comunicar al mercado objetivo la existencia y la oferta que la empresa

objetivo.

realiza así: como los cambios y mejoras implementadas.

Cómo

. Establecer los horarios y la programación en la que se difundirá la publicidad
Realizar la contratación en la radio seleccionada.

Quién y Cuando

Responsable: EL Gerente.
Plazo para la contratación: hasta la segunda semana de Julio.
Promoción seguida por al menos cinco meses.

Dónde

Difusión principalmente: en la Ciudad de Ambato

Cuanto

Costo aproximado \$160,00 mensuales incluido impuestos.

Táctica 18

Qué

Exposición de un cartel (3mt x 1mt) en el exterior de la Ferretería.

Por Qué

Información a los clientes de los productos y marcas nuevas que se comercializarán, así como de las facilidades de pago implementadas y enfatizar la asesoría brindada y las garantías existentes.

<i>Cómo</i>	<i>Quién y Cuando</i>
* Colocación de una gigantografía en el lado derecho de la infraestructura de la empresa	Responsable de la Contratación y decisión del diseño: El Gerente. Plazo dos semanas. Inicio: 4ta semana de Agosto Plazo para la entrega: 3 semanas. Inicio de la Exhibición: 3ra semana de Septiembre.
<i>Dónde</i>	<i>Cuanto</i>
En la Empresa.	\$21,00 Incluido IVA

6.7 Cronograma

El Cronograma final se encuentra como el Anexo N° 6

6.8 Presupuesto.

El Cuadro resumen del presupuesto se encuentra como Anexo N° 7

6.9 Controles.

Ya que es muy importante medir el desempeño y los resultados que cada estrategia está produciendo es indispensable establecer los siguientes indicadores:

Para medir la efectividad de:

Las Tácticas 1 y 2. Capacitación de los vendedores.

Los vendedores rendirán pruebas prácticas de forma trimestral acerca de los conocimientos adquiridos sobre los cursos de atención al cliente y sobre las principales características de los productos y la forma de realizar las demostraciones de su uso.

Deberán obtener mínimo el 70% del total para dar por entendido que la estrategia fue bien aplicada.

La Táctica 3: Cada tres semanas el Auxiliar de Gerencia realizará sondeos entre los vendedores para medir el grado de conocimiento de los vendedores sobre la ubicación exacta de la mercadería.

La Táctica 4. Realizar seguimiento del desarrollo de las ventas y de sus incrementos. Según el porcentaje de superación de las metas se recomendaría elevar el porcentaje de comisión.

Para la táctica 6. Se registraría los incumplimientos de los proveedores, en un registro, sobretodo el cumplimiento de las garantías y plazos de entrega.

En la Táctica 7. Se realizaría un registro de cada máquina y cliente que realiza un reclamo y como se solucionó el mismo.

El control para la Táctica 8. Para medir el grado de aceptación de los nuevos productos y marcas se analizaría los movimientos de kardex de dichos productos y se controlaría la comunicación de esta información que los vendedores realizan.

Para medir la efectividad de la táctica 9. Se analizaría el crecimiento de las ventas desde que inició el plan de abonos.

En la Táctica 10 y 11.- Se estudiaría el desempeño de los vendedores al explicar las características de los productos y como este material atrae nuevos clientes.

Para la Táctica 12. Cuando el promotor inicie su labor, se registraría el crecimiento de las ventas a través del sistema de ventas con intervención financiera.

En las tácticas 13,14 y 15. Se analizaría el rendimiento y el número de clientes nuevos que por mes el promotor capte, así como pedirle que desarrolle una exposición de las características de las máquinas que ofertará.

Para medir la efectividad de la táctica 16.- Se analizará los reportes de los movimientos de kardex de los productos en promoción así como de los otros productos adicionales adquiridos en la promoción.

Para la táctica 17 y 18.- Averiguar a los clientes si han escuchado la publicidad radial.

Para medir la efectividad de total de las estrategias, la satisfacción del cliente y conocer si se va a cumplir con los objetivos establecidos de marketing, es necesario, que al culminar el primer semestre de implementación de las estrategias, se vuelva a aplicar una encuesta bajo los mismos parámetros de la realizada con anterioridad cuyo formato se encuentra como anexo.

Por lo que las preguntas utilizadas para la medición serían:

1. ¿Encuentra en esta Ferretería todas las maquinas y herramientas que necesita para su trabajo?
2. Las explicaciones y la atención que recibe de los productos por parte de los vendedores, es:

Excelente Muy Buena Buena Regular Pésima

De acuerdo a los resultados obtenidos se pueden medir las reacciones de los clientes y aplicar los correctivos necesarios a la estrategia.

Para medir el avance del segundo objetivo, se aplicaría una tercera pregunta.

3. ¿Nombre por favor tres Ferreterías en las que Ud. prefiere comprar las herramientas o máquinas que utiliza en su trabajo de metalmecánica?

Con respecto a la medición del desempeño de la empresa en relación a los objetivos financieros, se podría realizar un seguimiento mensual de la tendencia de las ventas de los productos que corresponden al área metalmecánica.

6.10 Conclusiones y Recomendaciones Finales

6.10.1 Conclusiones.

Luego de la elaboración de este trabajo investigativo se encuentra que la realización de un plan estratégico enfocado al marketing o no, revela las falencias existentes en el sistema de Administración que una empresa puede tener, y es una base de partida para enfocar el trabajo diario no solo a las actividades cotidianas, sino a encontrar

puntos de mejoramiento que llevarán a la empresa a fortalecer su desempeño y su imagen ante los clientes y los consumidores en general que podrían llegar a convertirse en clientes futuros.

El plan de marketing, además de establecer un camino a seguir, propone que todos los involucrados en la empresa se interesen en aportar ideas y actividades, para conseguir las metas, motivando y compensando el trabajo desarrollado.

El trabajar en desarrollar un plan de marketing, permite conocer todo lo que se ha hecho y lo que no, para enfrentar las amenazas del entorno o aprovechar las oportunidades que se pueden presentar y si la empresa no está preparada para sacar un provecho rentable de eso, será un empresa más del montón.

6.10.2 Recomendaciones.

- Debería considerarse aumentar algunos puntos en el porcentaje de rentabilidad que la empresa maneja en las transacciones de venta que realiza, esta rentabilidad permite no solo costear los gastos fijos y variables en los que se incurre de forma mensual, sino también, el contar con un valor extra que en el futuro ayudará a alcanzar los objetivos y la visión que una empresa se plantea, en su planificación estratégica.

- Ya que la cultura comercial de los compradores se inclina a adquirir en aquellos lugares en los que se sienten complacidos al hacerse acreedores a descuentos y promociones se debería cambiar la modalidad de negociación, trabajando con listas de precios en las que consten los precios con los valores máximos y mínimos de comercialización.

-Mantener una constante revisión de las opiniones de los clientes con respecto a los productos que solicitan, para mantenerlos como clientes y que a su vez la satisfacción de ellos se vea reflejada en la atracción de nuevos clientes recomendados.

- Invertir en la capacitación de los vendedores en aspectos como; el manejo y funcionamiento de los productos y seguir realizando visitas a los clientes para conocer que tipo de productos extras se les podría ofrecer para mejorar su capacidad productiva.

- Realizar un seguimiento a la implementación de la planificación estratégica de marketing aplicada, además de realizar un proceso similar con las otras unidades de negocios como la Agricultura, Herramientas para la Construcción, para la Carpintería, etc.

- Emplear personal con un mínimo de Bachillerato técnico en electricidad obtenido en Instituciones reconocidas. Invertir un monto un poco más alto en el sueldo del personal nuevo contratado, para a cambio obtener réditos en las ventas, además de bonos por metas alcanzadas.

-Realizar un estudio explícito de que herramientas y maquinaria gozarán de garantías y los motivos reales de aceptación para que este proceder no cause problemas y pérdidas en vez de convertirse en una fortaleza.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Walker, Boyd, et al. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Mc Grawn Hill, 2003.
- Kotler, et al. Dirección de Marketing 8va Edición. México .Editorial Pretince Hall, 1996
- Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. 13ª Edición México Mc. Grawn Hill, 2004
- Kotler, Armstrong et al. Dirección Estratégica de Marketing 2.000
- David. R Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México Pretince Hall. Editores. 1997.
- Thompson y Stricland .Dirección y Administración Estratégica 1ª Edición Editorial Pretince Hall México, 1.994
- Kotler Philip, Armstrong Gary. Marketing Version para Latino América. XI Edición México. Pretince Hall Editorial, 2007
- Francés, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. 1ra Edición Editorial Pretince Hall. México, 2.006
- Serna Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. Colombia. 1994
- Iniesta Lorenzo. Master de Marketing. España Gestión 2.000. 2.001
- Herrera Luís, Et al. Tutoría de la Investigación Científica. Editorial Dimerino. Quito. 2004

Boletín del Observatorio Económico de Tungurahua. Junio 2007 pag 23

Paola Celi. Revista Infomercados "Si hay nichos para la inversión" Marzo 2006

Revista Ekos. Abril 2.007 Pág 30

INEC. Boletín de la Provincia de Tungurahua. Censo año 2001

INEC. Boletines sobre el costo de la canasta familiar básica y el ingreso familiar.

Boletín del Observatorio Económico de Tungurahua Junio 2.007

INEC Boletín de las Variaciones de la Inflación y Costo de la Canasta Familiar.6 de Agosto 2.007

Artículos de Páginas Electrónicas.

www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Impacto de la Migración y las remesas en la Economía Ecuatoriana. Observatorio de la Economía Latinoamericana Velástegui Martínez. L.A Número 58. Marzo 2.006

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/barometroeconomico/newsid6441000/6441185.stm> Mariana Martines BBC Mundo

www.inec.gov.ec. Empleo, Subempleo y Desempleo. Julio 2.006

www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Economía del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 76

Revista Infomercados El Tungurahua: una factura grande Agosto 2.006 Págs. (51-53)

www.tungurahua.gov.ec

www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Economía del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 76

www.bce.portal.gov.ec Agosto 2007

www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm. Impacto de la Migración y las remesas en la Economía Ecuatoriana. Observatorio de la Economía Latinoamericana Velástegui Martínez . L.A Número 58. Marzo 2.006

www.bce.fin.ec Situación Económica del País y Perspectivas Económicas 2007. Octubre 2.007 Página del BCE. pág 37. Archivo Adobe COYECON102007.

ANEXOS

ANEXO 1

Contestación del Servicio de Rentas Internas al oficio enviado para acceder a la información necesaria para aplicar las encuestas.



OFICIO No. 118012007OCAP002759

Ambato, a

TRÁMITE NO. 118012007009872

CONTRIBUYENTE: PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE

AMBATO

RUC:

Dr.
ANGEL ORTIZ DEL PINO
Av. Manuelita Sáenz s/n Sector el Tropezón
Presente.-

De mi consideración:

En referencia a su requerimiento presentado el 24 de septiembre de 2007, trámite No. 118012007009872, me permito manifestarle lo siguiente :

De conformidad con el Art. 99 del Código Tributario, que dispone: "*Las declaraciones e informaciones de los contribuyentes, responsables o terceros, relacionadas con las obligaciones tributarias, serán utilizadas para los fines propios de la administración tributaria*"; la información por usted requerida, no se le puede otorgar sino solo por disposición de autoridad competente, o por pedido expreso de los sujetos pasivos, o de sus representantes legales, en concordancia con la Resolución No NAC-DGER2005-0168 emitido por el Director Regional del Servicio de Rentas Internas Publicado el 11 de Abril del 2005

COMUNÍQUESE.-

Dado en Ambato, a

Proveyó y firmó el documento que antecede la Ing. Tannia Miño, DELEGADA DEL DIRECTOR REGIONAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL CENTRO 1. mediante Resolución N°: RC1-SRI 2007-004, publicada en el Registro Oficial No. 88 del 21 de mayo de 2007.- Lo certifico.- Ambato,

Ing. Leslie León Valencia
**SECRETARIA REGIONAL CENTRO UNO
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

ANEXO 2

Encuesta aplicada a la muestra seleccionada.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.
Encuesta dirigida los clientes metalmecánicos de la ciudad de Ambato.

Objetivos:

- Determinar el grado de satisfacción que los Señores clientes tienen en este establecimiento.
- Conocer las motivaciones de compra de los clientes

Por favor conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Encuentra en esta Ferretería todas las maquinas y herramientas que necesita para su trabajo?

Siempre Casi Siempre Rara vez Nunca

2. ¿Qué opina Ud. De los precios en esta Ferretería?

Muy altos Altos Medios- Convenientes Bajos - Muy Baratos

3. Encierre en un círculo los factores que Ud. escoge al momento de comprar en una Ferretería.

Asesoría Atención amable Atención rápida Cercanía Crédito

Descuentos Marca Parqueadero Promoción Premios

Buen Precio Variedad Garantía - Repuestos

Servicio puerta a puerta Solo allí encuentro el producto Otro

4 Las explicaciones y la atención que recibe de los productos por parte de los vendedores, es:

Excelente Muy Buena Buena Regular Pésima

5. ¿Al comprar un producto su decisión la toma en base a :

Su propia experiencia Lo que el vendedor le dice Recomendación de conocidos

6:¿En que marca preferiría comprar una amoladora?

Perles D Walt Black & Decker Bosh Rioby Otra

7. ¿Asistiría Ud. A charlas de capacitación sobre como realizar su trabajo de mejor forma. Organizadas por esta Ferretería?

SI NO

8. Estaría Ud. interesado en obtener un plan de financiamiento bancario para comprar las máquinas y herramientas que necesita pagando su respectivo interés?

SI NO TAL VEZ

GRACIAS POR SU AYUDA

ANEXO 3

Encuesta aplicada para obtener las calificaciones entre la competencia y la empresa.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

Encuesta dirigida los clientes metalmecánicos de la ciudad de Ambato.

Objetivos:

- Conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad de la atención que reciben en las ferreterías de la Ciudad de Ambato.

1. ¿Nombre por favor tres Ferreterías en las que Ud. prefiere comprar las herramientas o máquinas que utiliza en su trabajo de metalmecánica?

2. Califique por favor a las Ferreterías que nombró en la pregunta N° 1. con los siguientes parámetros:

Excelente = 5, Muy Buena = 4, Buena = 3, Regular = 2 Mala = 1.

En el aspecto precio se considerará:

Muy Económico = 5, Razonable = 4, Normal = 3 Alto = 2 Exageradamente alto = 1

ASPECTOS	1	2	3	Ferret. 12 Noviembre
Atención.				
Asesoría y explicaciones				
Precio				
Variedad de Productos				
Existencia de producto que necesita.				
Exhibición.				
Solución de problemas con lo comprado.				
Cumplimiento de garantías				

GRACIAS POR SU AYUDA.

ANEXO 4
Ventas Año 2007

Primer Semestre 2007

Enero	6.852,20
Febrero	5.672,13
Marzo	4.765,12
Abril	5.752,20
Mayo	6.875,41
Junio	5.321,50

Total 35.238,56

Promedio: 5.873,09

Proporcional 1.761,93

Metalmecánica

Cuadro de Ventas
Completas

Enero	6.852,20
Febrero	5.672,13
Marzo	4.765,12
Abril	5.752,20
Mayo	6.875,41
Junio	5.321,50
Julio	6.952,13
Agosto	7.698,35
Septiembre	8.089,65
Octubre	8.020,32
Noviembre	8.254,36
Diciembre	8.059,15
Total:	82.312,52

ANEXO 5.

Matriz FODA para estructurar las Estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Habilidad para competir con precios bajos	D1. Nivel de servicio medio - bajo
	F2. Aplicación y uso eficiente de la capacidad de endeudamiento	D2. No se concede crédito directo
	F3. Alto nivel académico del recurso administrativo	D3. Reducida disponibilidad de fondos económicos
	F4. Existe identificación de la imagen de la empresa(algo baja)	D4. Nivel bajo de estudios y conocimiento de los detalles de los productos que se comercializan del personal de ventas
	F5. Existe respuesta a situaciones cambiantes	D5. Existencia de ausentismo Laboral y desmotivación
	F6. Stock medio para cubrir la demanda con respecto a la de variedad en ramas.	D6. Bajo resultado del índice de desempeño del personal
		D7. Capacidad de la infraestructura limitada
		D8. Limitada variedad de productos con respecto a la rama metalmecánica.
		D9. Cuota de mercado reducida
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS D O
O1. Remesas de los migrantes	F2O6. Incremento de productos metalmecánicos en marcas y calidades.	D7O3. Elaboración de catálogos con las especificaciones de los productos

O2. Aumento del desempleo		D9O3. Creación de una campaña publicitaria con énfasis en el servicio y la gran variedad de productos metalmecánicos.
O3. Inclinación de los clientes por precios bajos		D5O5. Elaboración de planes de recompensa para la motivación de los vendedores.
O4. Interés del cliente por aspectos de capacitación.		
O5. Clientes necesitan asesoría.		
O6. El factor decisivo para acudir a una ferretería es la variedad de productos.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F A	ESTRATEGIAS D A
A1. Tasa de inflación en aumento	F4A2. Promociones mensuales de los productos de baja rotación.	D4A5. Mejoramiento de las capacidades cognitivas del personal en áreas: de servicio al cliente, funcionamiento de las maquinas.
A2. Restricción del ingreso económico	F5A5. Contratación de un promotor.	D2A2. Ayudar a los clientes a tramitar su crédito productivo en las instituciones financieras para obtener un ganar - ganar.
A3. Tasa de interés elevada		D1A5. Mejoramiento del proceso interno de compras y ventas.
A4. Costo del hierro en crecimiento		D2A1, Plan de bonos de los clientes.
A5. Fortalecimiento de la competencia		
A6. Alto grado delincencial en la zona		

Elaborado por: La Autora

ANEXO 6

[CRONOGRAMA](#) DE ACTIVIDADES.

Palabra con Hipervínculo. Para desplegar el cuadro de Excel.

ANEXO 7.
CUADRO RESUMEN PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO TOTAL

Ta c.	A ct.	COMOS	Datos para los cálculos	Frecuencia	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	1	Curso para el personal	2 personas	2 temas. al año	30	120,00
2	1	plan de aprendizaje. características	2 personas	45 días seguidos para iniciar, luego se realizará cada semana al mes	x	x
	2	Aprendizaje individual lectura manuales	2 personas	cada vez que se adquiera material nuevo	x	x
	3	visitas a talleres	4 personas	4 veces anual	\$2,00 x viaje	16,00
3	1	conocimiento de las ubicaciones de los productos	-	cada vez que llegue mercadería.	x	x
	2	informar al personal los datos	-	cada vez que se adquiera mercadería nueva.	x	x
4	1	programa de recompensas y comisiones	10 meses	mensual	\$21,10	211,05

5	1	establecimiento de políticas de compras	-	1 sola vez	x	x
6	1	búsqueda de proveedores nuevos a través del internet	2h diarias x dos semanas		\$0,90 cada hora	18,00
	2	llamadas telefónicas para realizar los contactos	aprox 30 proveedores)		\$0,05 x min (5min)	7,50
7	1	Establecimiento de políticas de garantías	1 sola vez		x	x
8	1	Adquisición de mercadería nueva	dependiendo de las necesidades aprox. Cada mes o dos.		x	x
9	1	Plan de abonos para los clientes				
		formularios de control	2 formularios x 100h con copia para iniciar	1 sola vez	\$5,00 c/uno	10,00
		costo publicidad radial	se especifica abajo		x	x
10	1	impresión de catálogos	4 ejemplares	1 sola vez	\$10,00 c/u	40,00
11	1	impresión de trípticos promocionales	200 ejemplares	1 sola vez	\$0,34 c/u inc IVA	68,00

12	1	Selección de instituciones financieras			x	x
		copias por trámite	\$0,15 por trámite y por persona	6 meses	12 personas mensuales aproximado	9,00
13	1	establecimiento del perfil del promotor		1 sola vez	x	x
14	1	selección del promotor	tres días de anuncio en prensa	1 sola vez	\$12,20 x 3días inc IVA	12,20
	2	contratación de un promotor	gasto mensual	5 meses	sueldo \$200	1.000,00
			viáticos	5 meses	20	100,00
15	1	inducción del promotor	3 horas diarias	tres semanas	x	x
17	1	campana publicitaria radial	en horario regular	5 meses	\$160,00 inc IVA mensual	800,00
18	1	Cartel (3mtx1mt)	x	x	\$17,92 c/mt	53,76
					TOTAL ANUAL	2.465,51

