UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL *MARKETING* ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEGAPROFER S.A.

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. César Aníbal Paredes Ortiz

Director:

Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Ambato – Ecuador

Enero 2018

Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por:

César Aníbal Paredes Ortiz

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en Administración
de Empresas Mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados
Enero 2018

Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bósquez, Prof.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador Oficina de Investigación y Posgrados

María Fernanda Salazar Bonilla, MBA.
Miembro Calificador

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Enero 2018

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de gestión basado en el *Marketing* Estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: César Aníbal Paredes Ortiz

Director: Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de empresas

Secundaria: Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

Resumen Ejecutivo

El sector ferretero y otros afines a la construcción, se han proyectado como uno de los más importantes a nivel nacional, es por esto por lo que analizar a una de las mayores empresas ecuatorianas distribuidoras de estos productos, constituye un aporte significativo al sector empresarial del país, se busca desarrollar un modelo de gestión acorde a este tipo de empresas. El presente trabajo inició con un análisis situacional del sector de la empresa objeto de estudio, para lo cual se utilizó herramientas para levantar la información como la recolección de datos históricos, y una encuesta a clientes externos actuales, para mediante la aplicación de las matrices respectivas, estructurar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y así determinar las estrategias adecuadas para este tipo de organizaciones. Con todo el Se buscó indagar sobre los distintos modelos de gestión basados en el *marketing* estratégico que han sido aplicados a empresas, dedicadas, especialmente a la comercialización de productos, para así establecer el idóneo, finalmente se expone las conclusiones y recomendaciones respectivas. Al final con todo el trabajo dio como resultado el diseño de un modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico, que es el producto final del presente trabajo.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, César Aníbal Paredes Ortiz, portador de la cédula de ciudadanía Nº1802916781, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mí solo y exclusiva responsabilidad legal y académica.



César Aníbal Paredes Ortiz

1802916781



Dedicatoria

Agradezco primero a Dios, quien me ha dado la fuerza y guía necesaria para culminar esto que inició como un sueño y un reto, a mi esposa por ser ese pilar fundamental que me ayuda a sostenerme a lo largo de todo el camino andado, a mis hijas por ser mi fuente de inspiración principal y ser el motor que me impulsa en todo momento, así también agradezco a mis padres, amigos y compañeros de trabajo por el apoyo brindado.

Reconocimientos

El presente trabajo es la ratificación de todo lo aprendido tanto en mi trabajo como en el proceso de educación universitaria, principalmente en postgrado, a la vez, lo considero un sueño que se hará realidad en poco tiempo, por tal motivo el principal agradecimiento a Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, quien me ha brindado su tiempo y guía necesarios para alcanzar la tan anhelada meta.

Todo este esfuerzo no hubiera sido posible sin el apoyo de personas quienes creyeron en mí, en la capacidad para aportar en la empresa donde trabajo, por tal motivo quiero reconocer el apoyo del Ing. Franklin Núñez Medina propietario de la empresa en estudio, quien me impulsó a fortalecer mis conocimientos, y de igual manera me brindó su confianza para poder acceder a la información que sustenta este trabajo, estando seguro de que el mismo será un aporte positivo para la empresa que dirige.

Resumen

El trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión basado en el marketing estratégico en la empresa Megaprofer S.A., cuya actividad principal es la comercialización de productos ferreteros, eléctricos y construcción. El modelo de gestión planteado puede ser aplicado en cualquier tipo de negocio dedicado a la actividad comercial, principalmente si utiliza un canal de distribución de agente o intermediario para mejorar los procesos, procedimientos y publicidad para la toma de decisiones y obtener resultados positivos dentro del mercado. Con la aplicación de este modelo se pretende tener un trabajo orientado al cliente, al fortalecer las relaciones comerciales con los mismos, así como su interacción con los procesos de la empresa permite mejorar la participación de mercado. La investigación realizó un análisis situacional para determinar la situación de la empresa, los principales conceptos ayudan a sustentar el trabajo; incluyendo un análisis de modelos similares al que se diseña, recopilando información de clientes externos, información histórica de resultados y estadísticas, para estructurar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), Además se realiza plan estratégico, en donde se incluyó una matriz de estrategias, un análisis de expertos y las conclusiones y recomendaciones. Gracias a la implementación de este tipo de modelos de gestión que se aplican en empresas cuyo fin es la venta de productos, los resultados son favorables, se establece que esta investigación es viable y favorece en un futuro al crecimiento de las empresas que las apliquen.

Palabras clave: Planificación, marketing, estrategias.

Abstract

The objective of this work is to design a management model based on strategic marketing for the company Megaprofer S.A., whose main activity is the commercialization of hardware, electrical and construction products. The proposed management model can be applied to any type of business dedicated to commercial activity, primarily if it uses an agent or intermediary distribution channel to improve processes, procedures and advertising for decision making and obtains positive results within the market. With the application of this model, it is intended to foment a customer-oriented workplace, by strengthening business relationships with them, as well as their interactions with the processes of the company allowing improved market participation. The investigation carried out a situational analysis to determine the situation of the company, the main concepts helped sustain the work; including an analysis of models like the one designed, gathering information from external clients, historical information on results and statistics, to structure an analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats (SWOT). Allied to this a strategic plan was elaborated, where a matrix of strategies, an analysis of experts and conclusions and recommendations were included. Thanks to the implementation of this type of management models applied in companies whose purpose is the sale of products, the results are favorable, establishing that this research is viable and favors the future growth of the companies that apply them.

Keywords: Planning, marketing, strategies.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Resumen Ejecutivo iii

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Tabla de Contenidos ..... **ix**

Lista de Tablas ..... **xii**

Lista de Gráficos ..... **xiv**

Capítulos

1. Introducción 1

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo 4

2.1. Información técnica básica 4

2.2. Descripción del problema 4

2.3. Preguntas básicas 5

2.4. Formulación de meta 5

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación 5

2.6. Variable(s) 5

2.7. Objetivos 6

2.7.1. Objetivo General 6

2.7.2. Objetivos específicos 6

2.8. Delimitación funcional 6

3. Marco Teórico 7

3.1. Definiciones y conceptos 7

3.1.1. Cadena de valor 7

3.1.2. Canales de distribución 8

3.1.3. Gestión Estratégica 8

3.1.4. Indicadores de gestión 9

3.1.5. Marca 9

3.1.6. *Marketing* 10

3.1.7. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 12

3.1.8. *Marketing* mix 14
3.1.9. Misión en la empresa 14
3.1.10. Modelo de gestión 15
3.1.11. Objetivos estratégicos 18
3.1.12. Plan de *marketing* 19
3.1.3. Planificación 19
3.1.14. Planificación Estratégica 20
3.1.15. Precio 21
3.1.16. Proceso administrativo 21
3.1.17. Producto 22
3.1.18. Segmentación de mercados 23
3.1.19. SKU (*Stock Keeping Units*) 24
3.1.20. Visión en la empresa 24
3.2. Estudio modelos de *marketing* 25
3.2.1. Modelo Villena Ayllón 25
3.2.2. Modelo Peñafiel Moncayo 26
3.2.3. Modelo Bucheli Armijos 27
3.2.4. Modelo Tubón Reinoso 28
3.2.5. Modelo Gutiérrez Núñez 29
3.2.6. Comparación de modelos de *marketing* 30
3.3. Estado del Arte 31
4. Metodología 32
4.1. Diagnóstico 32
4.2. Métodos aplicados 32
4.2.1. Instrumentos para la obtener información 32
4.2.2. Modalidad de la investigación 33
4.3. Población y muestra 33
4.4. Análisis de resultados 34
4.4.1. Evolución de ventas 34
4.4.2. Ventas por marcas (familias de productos) 36
4.4.3. Evolución de las importaciones de la empresa 37
4.4.4. Ventas por habitante por provincias/número de clientes 37
4.4.5. Información comercial-logística-compras 39
4.4.6. Encuesta cliente externo 41
5. Resultados 50

5.1. Producto final del proyecto de titulación....50
5.1.1. Recolección de información....53
5.1.2 Diagnóstico situacional....53
5.1.2.1 Matriz político, económico, social, tecnológico, competitivo (PESTC)....54
5.1.2.2. Matriz cinco fuerzas de Porter....55
5.1.2.3. Matriz perfil competitivo interno (PCI)....56
5.1.2.4. Matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (F.O.D.A)....57
5.1.2.4.1. Matriz oportunidades-amenazas (OP-AM)....58
5.1.2.4.2. Matriz factores de éxito externo (MEFE)....58
5.1.2.4.3. Matriz de fortalezas-debilidades (FT-DB)....61
5.1.2.4.4. Matriz factores de éxito interno (MEFI)....62
5.1.3. Identificación de oportunidades de negocio....63
5.1.4. Objetivos....65
5.1.4.1. Visión/Misión....65
5.1.4.2 Valores Corporativos....65
5.1.4.3 Objetivos Estratégicos....66
5.1.5. Matriz Estrategias....67
5.1.5. 1. Matriz Estrategias fortalezas-oportunidades (M-FO)....67
5.1.5.2. Matriz Estrategias fortalezas-amenazas (M-FA)....68
5.1.5.3. Matriz Estrategias debilidades-oportunidades (M-DO)....68
5.1.5.3. Matriz Estrategias debilidades-amenazas (M-DA)....69
5.1.5.4. Matriz Estrategias General....69
5.1.6. Plan de *Marketing* Estratégico....71
5.1.6.1. Plan de acción....71
5.2. Evaluación preliminar....81
5.3. Análisis de resultados....84
6. Conclusiones y Recomendaciones....85
6.1. Conclusiones....85
6.2. Recomendaciones....86
Apéndice A....87
Encuesta cliente externo....**87**
Apéndice B....91
Formato evaluación preliminar....**91**
Referencias....92
Resumen final....98

Lista de Tablas

1. Comparación de modelos de gestión de *marketing* aplicado en empresas del Ecuador.....30
2. Venta por familia de productos en 2016.....36
3. Ventas per cápita canal distribución por provincias del Ecuador año 2016.....37
4. Número de clientes por zona por provincia 2016.....38
5. Cuadro de estadísticas comerciales Megaprofer S.A. en los últimos dos años.....39
6. *Top* principales clientes 2016..... 40
7. Información de logística y despacho.....40
8. Información proceso de compras y adquisiciones..... 41
9. Matriz PESTC.....54
10. Matriz cinco fuerzas de Porter.....55
11. Matriz PCI (Perfil Competitivo Interno) 1.....56
12. Matriz PCI (Perfil Competitivo Interno) 2.....57
13. Matriz OP-AM (Oportunidades y Amenazas) 58
14. Matriz de MEFE (Matriz Factores de Éxito Externo) 1.....59
15. Matriz de MEFE (Matriz Factores de Éxito Externo) 2.....60
16. Matriz FT-DB (Fortalezas y Debilidades) 61
17. Matriz MEFI I (Factores de Éxito Internos) 62
18. Matriz MEFI II (Factores de Éxito Internos) 63
19. Matriz Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) 67
20. Matriz Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) 68
21. Matriz Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) 68
22. Matriz Estrategias DA (Debilidades-Amenazas) 69
23. Matriz Estrategias *Marketing* 70
24. Plan de acción I 71
25. Plan de acción II 73
26. Plan de acción III 74
27. Plan de acción IV 75
28. Plan de acción V 76
29. Plan de acción VI 77

30. Indicadores de gestión 80
31. Cuestionario evaluación de modelo de gestión 81
32. Resultados evaluación preliminar de modelo de gestión 82

Lista de Gráficos

1. Matriz FODA formato 13
2. Ejemplo gestión por procesos 16
3. Modelo de gestión por competencias 17
4. *Business Model Canvas* 17
5. Modelo por *Marketing* Estratégico 18
6. Modelo *Marketing* Estratégico Villena Ayllón 26
7. Modelo *Marketing* mix Peñafiel Moncayo 27
8. Modelo *Marketing* Bucheli Armijos 28
9. Modelo *Marketing* Tumbón Reinoso 29
10. Modelo *Marketing* Gutiérrez Núñez 30
11. Gráfico Evolución de ventas en los últimos 6 años por zonas comerciales 35
12. Evolución de ventas totales de la empresa últimos 6 años 35
13. Venta por familia de productos en 2016-Gráfico de Pareto 36
14. Importaciones de los últimos 6 años 37
15. *Ranking* de las empresas en la mente del cliente 42
16. *Ranking* de las empresas con las que dicen trabajar más los clientes 42
17. Clientes por antigüedad 43
18. Cómo conocieron a Megaprofer los clientes 43
19. Características que un proveedor ferretero debe tener 44
20. Qué productos y a quién compran los clientes 44
21. Motivos por la que no compra a la empresa esos productos 45
22. Porcentaje de clientes que reciben crédito de empresas diferentes a Megaprofer 45
23. Principales empresas competidoras que ofrecen crédito a los clientes 46
24. Plazo de crédito que los clientes reciben de otras empresas 46
25. Calidad de servicio de Megaprofer 47
26. Sugerencias que los clientes quisieran hacerle al presidente de la empresa 47
27. Calidad de servicio de Megaprofer, puntos específicos 48
28. Sugerencias que los clientes quisieran hacerle al presidente de la empresa 48
29. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico 52
30. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico-Recolección de información 53

31. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico-Diagnóstico situacional 53
32. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Identificación de oportunidades ...63
33. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Objetivos 65
34. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Matriz estrategias 67
35. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Plan de *marketing* estratégico..... 71
36. Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Implementación y control 78
37. Cumplimiento de objetivo del modelo de gestión 83

Capítulo 1

Introducción

La gestión estratégica contribuye para que directivos de empresas tomen decisiones apropiadas, coherentes y en base a la información que sus indicadores muestran, así mismo la planificación de actividades marca la diferencia entre una empresa organizada y con objetivos, con una empresa desorganizada. Por tal motivo es fundamental seleccionar las estrategias correctas, aplicarlas y darles el seguimiento apropiado es la base para mantenerse en el mercado y lograr un desarrollo sostenido a largo plazo.

El principal objetivo de toda empresa es obtener beneficio económico a través de proporcionar un producto o servicio que satisfaga a sus clientes con la calidad esperada y de forma oportuna, a través de procesos de mercadeo, la innovación y creatividad.

El objetivo de esta tesis es el desarrollo e implementación de un modelo de gestión que esté basado en el *Marketing* Estratégico para la empresa Megaprofer S.A., organización dedicada a la venta de productos de ferretería. Este modelo de gestión al ser implementado en una empresa comercializadora de artículos ferreteros, debe ayudar a alcanzar los objetivos que como toda sociedad con fines de lucro persigue.

1.1. Presentación del trabajo

El principal problema que Megaprofer S.A. tiene es no contar con las herramientas apropiadas para poder determinar las necesidades actuales y futuras de los consumidores, que permita la creación y posicionamiento de una marca propia, fortalecer las relaciones con los actuales clientes, buscar nuevos nichos de mercado y mejorar la gestión del *call center*, toda vez que al crecer más la empresa, las estrategias comerciales actuales ya no tienen el mismo efecto positivo, por cuanto las necesidades del mercado ferretero cambian constantemente, así mismo nuevas empresas competidoras han aparecido, sumándose a las que históricamente se ha tenido, también cada vez se

dificulta más controlar el trabajo de la fuerza de ventas de la empresa, por tal motivo se genera la siguiente inquietud: ¿Cómo mejorar la gestión comercial en la empresa Megaprofer S.A.?

El *marketing* estratégico en la actualidad no solo es un tema de interés empresarial, se ha convertido en una herramienta que ayuda, no solo a vender productos o servicios, sino a influenciar en la mente de nuestros clientes, para así lograr el posicionamiento de nuestra imagen corporativa, lo que se traduce en la necesidad que se genera en los clientes por utilizar los productos o servicios que se ofertan, obtener un beneficio mutuo y que su satisfacción sea duradera.

Para el desarrollo de este modelo se analiza la empresa en sus procesos internos y sus estadísticas tanto en ventas, compras, productos y otros elementos, es decir toda la gestión dentro de la empresa, con su interacción con su mercado objetivo, de igual forma se analiza el entorno político, social, económico, entre otros, en el que se desenvuelve para obtener información que aparentemente no se puede observar.

Se hace un breve estudio de la competencia actual y potencial en la encuesta al cliente externo, en dicha encuesta se analiza también la percepción de los clientes acerca de la calidad de servicio que brinda la organización. Con toda la información recolectada se realiza un análisis estratégico plasmado en una matriz F.O.D.A, en donde, se cruzan aspectos internos y externos, que dan como resultado estrategias claves para alcanzar los objetivos organizacionales, para finalmente obtener conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes para el trabajo realizado.

1.2. Descripción del documento

En el presente trabajo, se desarrolla seis capítulos, los mismos que muestran paso a paso cómo conseguir estructurar un modelo de gestión de la siguiente manera:

El Capítulo uno contiene el resumen del problema que la empresa tiene, la descripción del sector y una reseña histórica de la empresa.

En el Capítulo dos, se señala el tema, los problemas actuales de la institución, es aquí donde se presenta la justificación del trabajo a realizar, se elabora metas, objetivos y delimitación.

El Capítulo tres, muestra los principales conceptos y las definiciones que servirán como soporte y base para el desarrollo del presente trabajo, es decir es la parte teórica de la investigación, también se incluye el estado del arte.

El Capítulo cuatro, presenta la metodología a utilizar para la investigación, describe y analiza la situación actual de la empresa, se presenta datos históricos y sus tendencias, se presenta los resultados de la recopilación de información de clientes externos.

En el Capítulo cinco, se estructura la filosofía empresarial de MEGAPROFER S.A.: misión, visión y valores organizacionales, Se utilizan las matrices para analizar los aspectos internos y externos de la empresa, en base a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así establecer las estrategias en base a la utilización del *marketing mix*, es decir las cuatro "P": producto, precio, plaza y promoción; esto ya que la tesis está apoyada en el *marketing* estratégico.

En el Capítulo seis se señalan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Esta investigación sigue un orden y parámetros de acuerdo con el tema, que en este caso es el *marketing* estratégico, ya que se ha identificado un problema a mejorar, y mediante el uso de algunas herramientas, se pretende establecer una solución viable que permita obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1. Información técnica básica

Tema: "Modelo de gestión basado en el *Marketing* Estratégico para la empresa Megaprofer S.A.".

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo e innovación

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de empresas

Secundaria: Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

2.2. Descripción del problema

El principal problema que Megaprofer S.A. tiene, es la dificultad en poder determinar las necesidades del mercado ferretero ecuatoriano, esto debido a que la competencia se ha incrementado en todo el país, por lo tanto, las exigencias de los clientes han aumentado, haciendo cada vez más difícil buscar nuevos nichos de mercado y mejorar su participación en el mismo. Esto se evidencia en su monto de ventas que no crecen en el volumen esperado, ya que las estrategias comerciales actuales ya no tienen el mismo efecto positivo, o tienen distintos efectos en algunas regiones del país y se destaca también que cada vez se dificulta controlar la gestión de la fuerza de ventas de la

empresa, por tal motivo se genera la siguiente inquietud: ¿Cómo mejorar la gestión comercial en la empresa Megaprofer S.A.?

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece al implementar estrategias comerciales que no tienen la misma efectividad de antes y no incrementan las ventas en el nivel deseado.

¿Por qué se origina?

El problema se origina al tener un sistema de trabajo en donde se establecen estrategias y se toman decisiones en base a la experiencia de pocos directivos, y no en base a un modelo totalmente organizado y formal.

¿Qué lo origina?

No contar con un modelo de gestión que ayude a recolectar y procesar información de mercado que permita determinar las estrategias comerciales idóneas a utilizar.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

No aplica.

.

2.6. Variable(s)

Variable independiente: No aplica

Variable dependiente: No aplica.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

2.7.2. Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión basado en el m*arketing* estratégico
2. Diagnosticar el estado situacional de la empresa de acuerdo con el sector ferretero.
3. Identificar los componentes del modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El modelo de gestión contribuye a potencializar fortalezas y eliminar debilidades en los distintos procesos de la cadena de valor de la empresa, ayuda a definir bien dichos procesos y brindar las herramientas adecuadas para obtener información del mercado que permitan plantear las estrategias acordes a las necesidades de los clientes

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Cadena de valor

Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local; por ejemplo, un productor agrícola de autoconsumo compra insumos (semillas, herramientas, fertilizantes y otros) que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena. Las empresas que exportan directa o indirectamente participan además en cadenas regionales o globales de valor. Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. (Bárcena, 2014).

El análisis de cadenas de valor permite segmentar los diferentes procesos que intervienen en la producción de un bien o servicio, así como las relaciones que se producen entre los actores que intervienen en la cadena (gobernanza). De este modo, se pueden identificar las restricciones y áreas de oportunidad para la creación de mayor valor agregado por parte de los diferentes actores. Por cadena de valor se entiende la variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. (Oddone, Salido Marcos, Santamaría González, & Magdalena Reynoso, 2016)

Entonces la cadena de valor es la interrelación de los distintos procesos de la organización, aquí se ubican los procesos críticos o primarios, los de dirección y los de apoyo o staff.

3.1.2. Canales de distribución

Se considera canal, también en sentido amplio, a cualquier recuso no propiedad de la empresa que lo utilice, que le permita a la firma en cuestión comercializar sus productos, sus repuestos o servicios asociados, en definitiva, su oferta de valor completa, no solamente vender o entregar un producto o servicio particular. (Rodríguez R. H., 2009).

Según (Gómez, 2010), canal de distribución es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Las malas prácticas pasan factura, y ante la situación actual de crisis, son muchas las empresas que desgraciadamente caen en la canibalización de sus propios canales con el objetivo de tener facturación a corto plazo en detrimento de su futuro

Los canales de distribución podemos decir entonces que son los medios o las vías elegidas por la organización o empresa para hacer llegar sus productos a los clientes, es pues así que existen canales largos como los canales mayoristas y los canales cortos como los de venta *retail* que no es otra cosa que la venta al consumidor final.

3.1.3. Gestión estratégica

La gestión de una organización es un proceso complejo de toma de decisiones en el que participan todos sus miembros en constante interacción con el entorno. (Prieto, 2012).

Según (Prieto, 2012)Tradicionalmente, las organizaciones han solucionado estos problemas aplicando el principio de jerarquía. La persona o grupo de personas que ostentan el poder son las que deciden cuáles son las finalidades, la forma de conseguirlas y la organización de los recursos. Sin embargo, esta forma de organización acaba mermando las capacidades internas, puesto que resta riqueza a las potenciales aportaciones de sus miembros y desincentiva su implicación en la consecución de las finalidades. (Esta idea será desarrollada en otros temas, como el de la estructura de la organización o la gestión de los recursos humanos.).

La gestión estratégica ayuda a la toma de decisiones, busca facilitar al administrador en la conducción de la empresa por las oportunidades que se presentan en el entorno, esto es lo que se puede analizar.

3.1.4. Indicadores de gestión

Según (Rincón, 2012), un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden determinar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Según (Mujica de González & Perez de Maldonado, 2009), el indicador de gestión tiene como misión valorar laeficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivosen un tiempo determinado y costos registrados. Puede ser definido como una ex- presión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; intervienen en un proceso que permite analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización

Los indicadores de gestión son herramientas de control, sirven para medir la eficiencia y efectividad de un proceso principalmente si en el ámbito administrativo se habla, puede haber indicadores de resultado o de origen, son fundamentales para medir que tan efectivo es un plan o una estrategia.

3.1.5. Marca

Según (Lodos, 2011), las organizaciones tienen atributos que forman parte de su identidad y se expresan a través de la imagen de marca. Para llegar al éxito, la organización debe poder comunicar esos atributos de forma creíble y contundente. Esto le permitirá posicionarse y despertar interés. La marca es un discurso que se da a través de todos los aspectos comunicacionales de una entidad (aspectos visibles como puede ser el logotipo, *marketing*, la indumentaria del personal, la arquitectura, el ambiente interior; o intangibles como las relaciones humanas, los estilos de comunicación verbal, los recursos tecnológicos, las acciones institucionales, su historia y comportamiento, etc.).

Hemos aprendido a vivir entre marcas; las incorporamos a nuestra vida diaria y tenemos juicios y/o prejuicios claros (tanto positivos como negativos) en torno a ellas, todo en función de la relación marca-producto-servicio-comprador-usuario. El punto de valoración de la marca, se va construyendo a partir de nuestras percepciones y los "lazos" emotivos que logramos establecer a través de la imagen de la marca, el producto o servicio que ofrece, lo que conocemos de sus relaciones productivas, los diferentes tipos de productos diseñados, lo que alcanzamos a conocer sobre su filosofía de producción e incluso, de qué tanto la marca se nos presenta como parte de nuestra propia imagen o como el "espejo" de lo que pretendemos ser o buscamos representar ante nuestra sociedad o contexto. (Hernández White, 2012)

En resumen, una marca es un signo que se utiliza para diferenciar un producto, servicio, organización de otros en el mercado. Hoy en día la gestión de marca es muy fuerte, por cuanto las marcas de los productos son activos que llegan a costar mucho dinero, reflejado en el valor de las acciones de las empresas y las marcas fuertes también influyen en la decisión de compra de los clientes.

3.1.6. *Marketing*

Según (Monferrer Tirado, 2013), el *marketing* es una actividad fundamental en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. De hecho, todos estamos expuestos a las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados. Hoy en día, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, se encuentran compitiendo en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir.

(Ferrell & Hartline, 2012) dice que *marketing* es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el *marketing* es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del

marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de *marketing*, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. La principal organización comercial de la disciplina, la *American Marketing Association* (AMA), cambió la definición del término en 2005. De 1985 hasta 2005, la AMA lo definió de la siguiente forma: "*Marketing* es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales".

En 2005, la AMA cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual: "*Marketing* es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés". (Ferrell & Hartline, 2012).

Observe que los cambios en la definición no son superficiales. La nueva concepción enfatiza dos factores críticos de éxito en el *marketing* de la actualidad: el valor y las relaciones con los clientes. La noción del valor reconoce que la satisfacción de los clientes puede derivarse de muchos aspectos de la oferta total del producto, no sólo de tener acceso a productos de alta calidad a un precio bajo. Las relaciones con los clientes (que crecen y prosperan sobre un valor excepcional) son una necesidad absoluta en el estatus impulsado por los productos de consumo de muchos mercados de productos (Ferrell & Hartline, 2012).

Según (Ferrell & Hartline, 2012) aunque la anterior definición de marketing tenía un enfoque decididamente transaccional, la nueva destaca las relaciones a largo plazo que proporcionan valor tanto para los clientes como para la empresa. Una forma final de pensar el marketing se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Este punto de vista amplio lo vincula con nuestro estándar de vida, no sólo en términos de un consumo mejorado y prosperidad, sino también del bienestar de la sociedad. Mediante las actividades de *marketing* los consumidores pueden comprar automóviles de Corea del Sur y vinos de Sudáfrica, y las organizaciones pueden obtener una utilidad aceptable, lo que tiene felices a los empleados y a los accionistas. Sin embargo, el marketing también debe asumir la responsabilidad por cualquier efecto negativo que pueda generar. Este punto de vista demanda que las empresas consideren las implicaciones sociales y éticas de sus acciones y si practican una buena ciudadanía al retribuir a sus comunidades.

Por lo que se puede evidenciar, el marketing ha sufrido un sin número de cambios en su definición a lo largo del tiempo desde su aparición, se puede comentar que esto se debe a la evolución del entorno de las organizaciones, la tecnología, las necesidades del mercado entre otros

factores que hacen del marketing tan dinámico y aplicable a cualquier tipo de organización sin importar su fin.

3.1.7. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Uno de los elementos imprescindibles en la planificación estratégica es sin duda la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, que constituye en una herramienta de diagnóstico situacional de la organización y que permite definir estrategias acordes a esta realidad.

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Ballesteros, Verde, & Costable, 2010)

Según (Jimenez, 2011), el uso del análisis FODA (DAFO, DOFA) se ha hecho muy “popular” entre los especialistas y consultores de temas gerenciales. Se utiliza, principalmente, para los procesos de análisis y formulación de estrategias. A pesar de su amplia difusión, en textos y artículos, es frecuente encontrar errores y limitaciones significativas en su utilización.

El instrumento en el que se integran el análisis del entorno, con el análisis (diagnóstico) interno es la Matriz FODA (DAFO) que, en el texto de Koontz-Weihrich, (2004) se define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización. (Jimenez, 2011).

Esta matriz es la más utilizada para el desarrollo de estrategias en las organizaciones, se presenta a continuación el formato que usualmente se utiliza, existen diversos formatos, pero el tradicional es el siguiente:

Gráfico 1: Matriz FODA formato



Fuente: Jiménez, A. C. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS/SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGESTIONS. [Figura]. Recuperado de http://search.proquest.com/openview/a38b721a99a16b67c970f1480b8a6a37/1?pq-origsite=gscholar&cbl=286202

En el presente trabajo se utiliza la metodología de análisis externo bajo el análisis PEST que según (Chapman, 2004), es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. (Jimenez, 2011)

Al analizar directamente a la competencia, según (Jimenez, 2011), el modelo más utilizado en el análisis de este tipo de entorno es el de "Las cinco Fuerzas de la Competencia" propuesto por Porter a inicios de los años ochenta (Porter, 1990). En este modelo se analizan: la rivalidad entre las empresas que actúan en ese tipo de industria; el poder de negociación de los proveedores y de los clientes de la misma; la amenaza de posibles entradas de nuevos competidores en esa industria y la aparición de productos sustitutivos de los que se mueven en esa industria. Las tendencias y cambios en el "entorno competitivo" son específicos para las empresas que actúan en un tipo de negocios (industria) determinados, como pueden ser acerías, muebles, termoeléctricas, supermercados, bancos, seguros, etc.

En cuanto al análisis interno comúnmente se utiliza la Matriz de perfil de capacidad interna (PCI), este tipo de matriz es un medio que permite evaluar las fortalezas y las debilidades presentadas en la

parte interna de la reserva ecológica, en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio. La matriz PCI, trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos dándole un nivel alto, medio o bajo. (Suárez Panchana, 2014).

En esta matriz se presenta los factores externos que afectan a la organización, basada en 5 aspectos, el análisis político, económico, social, tecnológico, competitivo PESTC es una auditoría externa de las oportunidades y amenazas y sirve para la realización posterior del FODA, en el caso de la empresa Megaprofer las decisiones de gobierno tienen un impacto tanto positivo como negativo según sea el caso, ya que depende en gran medida de la inversión que el sector público haga o el número de construcciones que se proyecten. Las decisiones de los gobiernos municipales y ordenanzas afectan también a los clientes de la empresa en su decisión de adquirir productos para sus locales comerciales, y por último como toda empresa se ve afectados por otros factores como la tecnología y el aspecto social, por lo que se es conveniente tomarlos en cuenta para este diagnóstico.

3.1.8. *Marketing mix*

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix, es una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga de la mercadotecnia de una empresa para lograr las metas de la organización. Esto significa que la mezcla de mercadotecnia es la combinación de las técnicas de mercadotecnia que señalan para efectuar los cuatro componentes denominados como “Las CUATRO P”: que son Producto, precio, plaza y promoción. (CP Arriaga Huerta, Avalos Mazana, & De la Torre De la Fuente, 2012).

La mezcla de *marketing* o *marketing mix* es entonces una combinación de técnicas para lograr los objetivos de la empresa especialmente en la parte comercial, pero sin olvidar al de los otros procesos de la cadena de valor.

3.1.9. Misión en la empresa

La misión externa de una empresa viene definida por aquellas necesidades de los clientes que una empresa trata de satisfacer a través del producto o servicio que ofrece. La empresa debe tomar en cuenta la diversidad de su mercado para satisfacer con mayor eficacia sus necesidades reales. (Arango Serna, Londoño Salazar, & Zapata Cortez, 2010).

La misión es la dirección estratégica de la empresa, permite entender a los involucrados de la empresa la importancia de su función y de su integración a un propósito. Describe la razón de ser de la empresa. (Magaña Magaña , Licón Trillo, Kiessling Davison, & Soto Zapata, 2013).

La misión es la razón de ser de la empresa, es lo que hace para conseguir su visión, normalmente se siguen algunos pasos para determinarla, pero es sin duda parte fundamental dentro de la filosofía de la organización.

3.1.10. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es, grosso modo, una especie de prototipo universal aplicable a cualquier organización si se les hacen unas adaptaciones pertinentes a las circunstancias. Así entonces, se esperan de él dos condiciones básicas en su diseño y aplicación: la primera es que los modelos de gestión deben ser generales en su definición, y su condición de universalidad es fundamental para organizar las ideas de la gerencia; de hecho, "modelo" significa, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, "arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo", es decir, se trata de "un esquema teórico [...] de un sistema o de una realidad compleja [...] que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento". 1 la segunda condición básica de un modelo de gestión es que sea flexible, porque al ser una representación teórica, su diseño, en la práctica, tendrá que ser "a la medida" de la organización a la que se le aplique. (Bermúdez Restrepo, 2010).

Según (WordPress, 2008- 2014). Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (Valdiviezo Medina , 2015).

Si se analiza los dos conceptos que proponen los autores es evidente que un modelo de gestión funciona para cualquier tipo de organización, sea esta lucrativa o no, y se aplica empíricamente o con de manera técnica. En el mundo empresarial se han propuesto varios modelos de gestión, los mismos

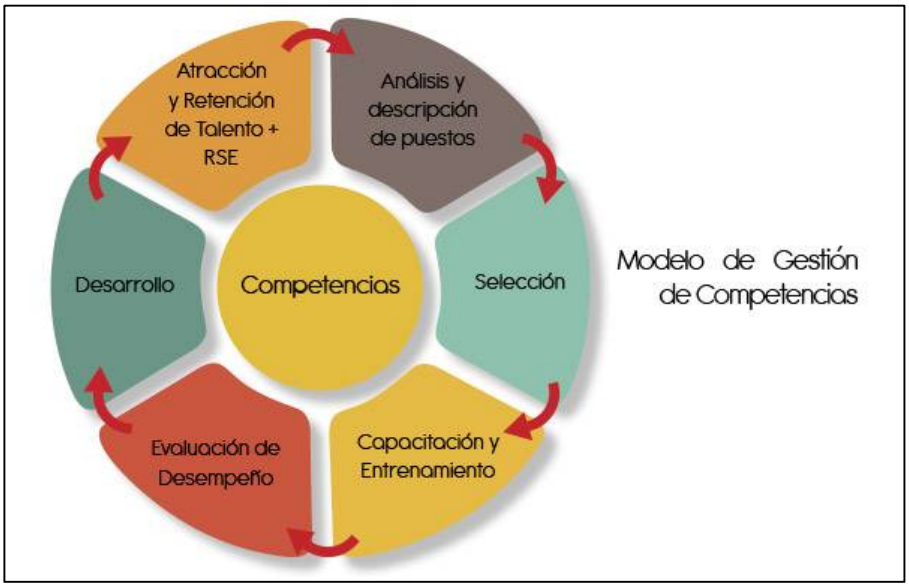
que sirven como base del sistema de trabajo que una empresa seguirá en cada uno de sus procesos, existen modelos por resultados, por competencias, basados en el *marketing*, entre otros. Presento algunos ejemplos de modelos de gestión que se encuentran en el internet:

Gráfico 2: Ejemplo gestión por procesos



Fuente: http://www.murciaeduca.es/iesinfantedjuanmanuel/sitio/print.cgi?wid_seccion=15&wid_item=121&wOut=print

Gráfico 3: Modelo de gestión por competencias



Fuente: http://www.ikarus-people.com/blog/wp-content/uploads/2014/07/gestioncompetencias3.jpg

Gráfico 4*: Business Model Canvas*



Fuente: http://innokabi.com/wp-content/uploads/2013/08/Lienzo-innokabi-BMC-en-Castellano-para-el-post-web-2.jpg.

Gráfico 5: Modelo por *Marketing* Estratégico



Fuente:https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fvdO7iN-KGUC&oi=fnd&pg=PA57&dq=modelo+de+gestion+marketing+estrategico&ots=uLSEdwDFij&sig=cCT-nj-niqNLutlLI-QMC2lwbiM#v=onepage&q=modelo%20de%20gestion%20marketing%20estrategico&f=false

Estos son algunos ejemplos de modelos de gestión, cada empresa tiene uno, pero no necesariamente está graficado.

3.1.11. Objetivos estratégicos

Según (Armijo, 2011), los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados. Desde esta perspectiva es fundamental que estos expresen las transformaciones esperadas en términos de calidad, eficiencia, economía de los productos, y que resultados se lograrán. Por lo tanto, la definición de los objetivos estratégicos debe tener como referente principal los pasos previos de la planificación estratégica (misión, visión), así como los indicadores que la entidad y/o programa tenga para monitorear y evaluar su desempeño.

La alta dirección debe fijar y difundir las directrices y objetivos globales hacia la base para alcanzar una visión compartida y comenzar a identificar las actuaciones necesarias para que dicha

visión se convierta en realidad. Esta etapa otorga rumbo e inteligencia a la gestión del proceso de PE. (Torres Hernandez & García Gómez, 2010)

3.1.12. Plan de *marketing*

Un plan de *marketing* contiene un resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollan dentro del cuerpo del plan. Se muestran todos los datos relevantes sobre cuestiones relacionadas con las ventas, costes, beneficios, competidores, distribución y macroentorno. Se analizan las oportunidades y temas claves, así como los objetivos planteados, las estrategias de marketing y programas de acción que seguir. Se añaden unas declaraciones de pérdidas y ganancias previstas. Finalmente, se explican los controles del plan. (Editorial Vértice, 2007)

Según (Ambrosio & Poveda, 2000), plan de *marketing* es un documento que resume la planeación del *marketing*. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.

El plan de *marketing* es entonces una herramienta de gestión empresarial que busca hacer a la empresa más competitiva en su entorno, el mismo parte de un diagnóstico situacional, y hoy en día se aplica en todas las áreas de la empresa, ya que todas al fin y al cabo tienen que ver con las ventas, especialmente los procesos primarios de la cadena de valor.

3.1.3. Planificación

Según (Barriga, 2009); La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización,

mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. (Barriga, 2009).

La planificación es una actividad genérica que tiende a la asignación y distribución de recursos, en procura de alcanzar un objetivo. La planificación es una actividad de análisis que tiende a ir de lo general a lo particular; en este sentido se convierte en principio, en un proceso fundamentalmente analítico.

La naturaleza de la planificación nos permite entender que esta es una actividad a - priori que se debe desarrollar antes de ejecutar cualquier tarea; sin el concurso de ella sería más fácil equivocarnos y aumentar los riesgos de no conseguir los objetivos que se pretenden. La planificación se convierte en una actividad necesaria, puesto que precede a la definición de presupuestos, entendiendo un presupuesto como la materialización económica de las actividades programadas. (Terrazas Pastor, 2011).

En consecuencia, la planificación nos ayuda no a predecir el futuro, sino a anticiparlo, es decir a minimizar riesgos y desperdicios de recursos.

3.1.14. Planificación Estratégica

Según (Armijo, 2011), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones a las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen.

Mientras que en la actualidad cada día cobra mayor fuerza la utilización del CMI como herramienta de Gestión y sus principales aportaciones son: centrarse en el control de los objetivos estratégicos de la organización, establecer una relación causa – efecto entre los indicadores de control seleccionados y el realizar el control a un número reducido de indicadores en tiempo real, resultan innumerables los intentos por asociar esta herramienta al propio proceso de Planificación Estratégica desde la misma concesión de este. (Leon Medina, Rivera Nogueira, & Nariño Hernandes, 2010).

La diferencia entre la planificación común y la planificación estratégica es que la última es más sistemática, se sigue un proceso y algunos pasos, implica recolección y análisis de información, se

hacen matrices y se plasma en un plan estratégico, el cual es a largo plazo, y la planificación operativa es el trabajo del día a día para conseguir los objetivos planteados en la planificación estratégica.

3.1.15. Precio

Los precios de venta se fijan a partir de los costos (PV=C+UT), hasta la propuesta desarrollada donde, el costo se fija como objetivo a partir del precio de venta (PV-UT=C), tiene una etapa intermedia en la cual el mercado fija el precio, el costo es un dato conocido, y la utilidad es la diferencia entre ambos conceptos (PV-C=UT). (Capasso, 2010).

La atención prestada a los factores determinantes del precio de venta a lo largo de las últimas décadas ha sido desigual. En concreto son las limitaciones de costes las que han desempeñado con más frecuencia el papel predomínate dentro del proceso de fijación de precios, lo que ha dado lugar a que gran parte de los estudios y métodos desarrollados en este contexto se centren en ellos. Sin embargo, para establecer correctamente un precio, es necesario tener en cuenta también las características del mercado al que la empresa dirige su oferta y las restricciones que plantea. (Rosa Diaz, Rondán Cataluña, & Diez de Castro, 2013).

El precio constituye uno de los elementos más importantes en la venta de productos, y crea un valor comercial y financiero a la empresa, usualmente es utilizado como estrategia y en nuestro medio hay en lagunas ocasiones la denominada “guerra de precios”, esto cuando no se le ha dado un valor diferenciador al producto de los de la competencia.

3.1.16. Proceso administrativo

Es importante conocer las herramientas administrativas y dominarlas en la práctica, así como en la aplicación de los conocimientos del proceso administrativo en sus dos etapas mecánica y dinámica, sus elementos y sus características siendo fundamental el análisis y comprensión en el desarrollo del mismo. El propósito fundamental es que la administración se aplique en todos los ámbitos: social, familiar, educativo, político, etc. Con un enfoque didáctico y práctico en la administración de la sociedad. (Martínez García & Galindo Müch, 2017).

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y Neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. (Solval, 2012)

A pesar de que Fayol es un autor muy antiguo, su definición de lo que es el proceso administrativo y cuáles son sus etapas sigue siendo la base para la administración moderna sea cual fuere, En la empresa Megaprofer se maneja un proceso planificación, es decir definir que se quiere realizar y lograr, Organización de los recursos, ejecutar las acciones y controlarlas, como en muchas organizaciones, pero el modelo de gestión es el que se pretende modernizar.

3.1.17. Producto

Podemos definir entonces, el producto como Bienes tangibles e intangibles, ideas, personas o lugares debidamente identificados que se han desarrollado para satisfacer una necesidad o deseo a través de un intercambio. Sobre esta definición, se debe hacer una pausa para comprender algunos puntos importantes, en este sentido, primero vemos que en nuestra definición de productos utilizamos la palabra “intercambio” para referirnos a la forma en que logramos obtener un producto, y no nos referimos a la comercialización de los mismos. Esto se debe a que no todos los productos se comercializarán, sin embargo, siempre, para poder recibir los beneficios o atributos que te ofrece el producto debemos entregar algo a cambio. (Sandino Castillo, 2014).

Un producto podemos decir entonces que es un bien que puede ser tangible o quizás intangible (en el caso de que se trate de un servicio), que busca satisfacer las necesidades de los clientes, generalmente tiene una presentación, un empaque y demás atributos que lo hacen atractivo para el cliente, hay teorías que dicen también que todos son servicios, ya que al comprar un producto recibimos el servicio que éste da.

3.1.18. Segmentación de mercados

Consumidores con diferentes hábitos, intereses, necesidades, origines, valores y estilos de vida, hacen posible la creación de productos o servicios específicos. Sumado a esta diversidad, la diferencia en los hábitos de compra, una población numerosa, la dispersión del mercado y la dificultad de captar la preferencia de todos los consumidores, crea la necesidad de dividir o segmentar el mercado. El objetivo es establecer límites para dirigir el esfuerzo de mercadotecnia al segmento identificado como atractivo. Esto permite a la empresa capitalizar las oportunidades existentes en el mercado y enfocarse particularmente a satisfacer necesidades específicas que demanda el mercado seleccionado. (Paredes & Cardona, 2014).

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc. Toda esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable. Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado. A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados. (Thompson, 2005).

La segmentación de mercado constituye en la actualidad una poderosa herramienta para entender de mejor manera el mercado, por cuanto selo puede dividir en grupos homogéneos, haciendo posible focalizar las estrategias a desarrollar.

3.1.19. SKU (*Stock Keeping Units*)

SKUs (*Stock Keeping Units* en inglés), es decir productos en su embalaje y su ubicación. (Maheut & García Sabater, 2011).

Podemos diferenciar dos estrategias de almacenamiento, almacenamiento aleatorio y almacenamiento especializado. En el almacenamiento aleatorio los SKU (*Stock keeping unit*), que es cada unidad de un determinado tipo que se almacena, no tienen ningún lugar asignado. El almacenamiento se hace aleatoriamente, es decir, siguiendo un criterio que no implique lugares pre-asignados. En el almacenamiento especializado los SKU si que tienen un lugar pre-asignado y se ordenan siguiendo criterios específicos como el de almacenar los productos más utilizados cerca del punto de recogida. (Rodríguez & Martín, 2010).

Un SKU es entonces un producto listo para la venta, ya con su embalaje y en su ubicación, no corresponde a los productos por terminar o en tránsito, son los productos codificados e ingresados ya en el stock de la empresa.

3.1.20. Visión en la empresa

El inicio de una empresa se basa en una serie de creencias, filosofía, imagen que debe comunicar "algo", para los grupos de interés. Debe ser por escrito y apoyar las declaraciones de la visión y misión, que se pueden encontrar en los informes anuales y todo tipo de documentos internos. (Fred R, 2017).

La visión debe responder a la pregunta de ¿Qué queremos llegar a ser?, debe ser corta, conformada por una oración y desarrollada por los gerentes. (Fred R, 2017).

La declaración de la misión es duradera, razón de ser ¿Cuál es nuestro negocio?, es esencial para establecer objetivos y formular estrategias, también puede ser considerada declaración del credo. Algunas empresas la tienen, aunque no sea por escrito, es fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; de ahí se parte para el diseño de trabajos de gerencia y de estructuras. (Fred R, 2017).

Algunos autores argumentan que la misión y visión no son un motivador, pero las utilidades si motivan e impulsan, pero no son suficientes para motivar a las personas, y por eso es necesario seguir una línea de acción que sería la misión y visión. (Fred R, 2017).

La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa y coloca nuevas oportunidades y retos. La declaración de misión requiere apoyo de gerentes internos o de personal externo. Se deben tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicarla para que sea considerada como vínculo emocional. La visión es condición posible y deseable; la misión es comportamiento presente. (Fred R, 2017).

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. En otras palabras, la misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste. (Thomson, Misión y Visión. On Line), 2006).

La visión entonces se puede decir que es cómo se ve la empresa en un futuro determinado, es decir es el sueño de la empresa, viene a ser la cúspide de la planificación estratégica.

Los objetivos estratégicos vienen a ser las metas que la organización pretende alcanzar en un periodo por lo menos de un año, y que van a ser medidos con indicadores.

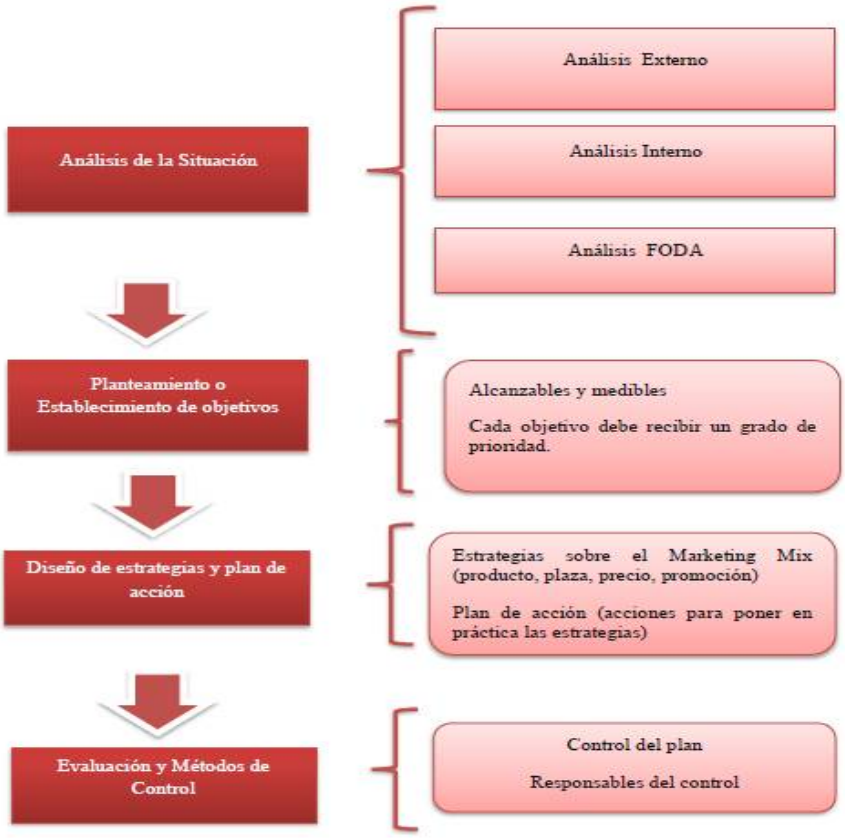
3.2. Estudio modelos de *marketing*

Se toma como motivos de estudio los modelos que han sido desarrollados en nuestro medio, es decir aplicados en empresas del Ecuador, siendo los siguientes:

3.2.1. Modelo Villena Ayllón

Según (Villena Aillón , 2015), el plan de marketing estratégico se caracteriza primordialmente por ser un plan a largo plazo, es decir su ejecución comprende entre tres a cinco años, por estar dirigido a toda la compañía, diferenciándolo así del plan anual; con todo como lo menciona el autor (Thompson , 2009) es responsabilidad de la administración revisar y analizar cada año dicho plan por estar expuesto al cambiante medio en términos empresariales, naturales, sociales, entre otros.

Gráfico 6: Modelo *Marketing* Estratégico Villena Ayllón



Fuente: Tomado de (Villena Aillón , 2015)

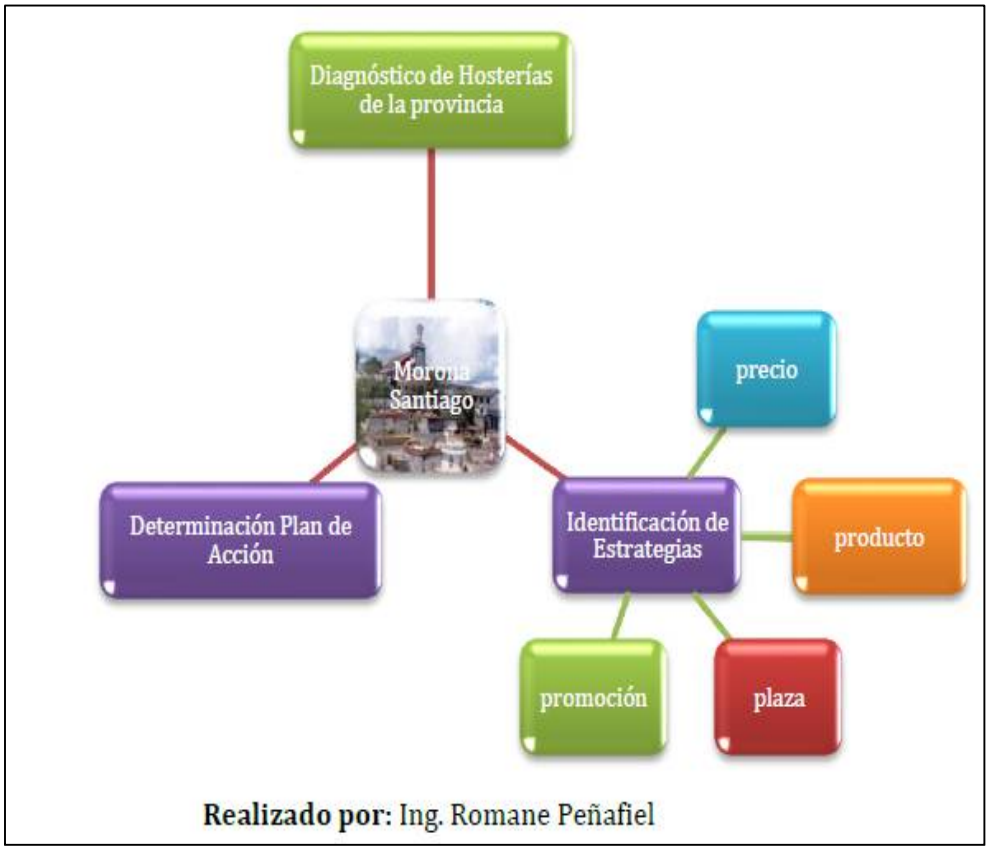
Una vez identificado la cobertura y el alcance del plan de marketing estratégico, es importante establecer una estructura guía mediante pasos ordenados que faciliten la consecución del documento escrito, a pesar de no existir una metodología o modelo estándar debido a la gran cantidad de criterios por parte de autores, cada uno de ellos aporta con pautas que se ajustan a las necesidades de cada empresa u organización, permitiendo una idea clara del contenido. (Villena Aillón , 2015).

3.2.2. Modelo Peñafiel Moncayo

Si bien las hosterías pueden brindarles a los turistas un nivel de confort, estos requieren de otros atractivos que deben estar presentes en la localidad donde se encuentran alojados o en la provincia que han elegido destino. Al contemplar dentro del modelo de *marketing mix* no solamente a las

hosterías sino al resto del territorio se cumplen los objetivos trazados en el producto final, que como propuesta del proyecto de titulación se presenta a continuación y que parte de los resultados obtenidos en la investigación de campo. (Peñafiel Moncayo, 2016)

Gráfico 7: Modelo *Marketing mix* Peñafiel Moncayo

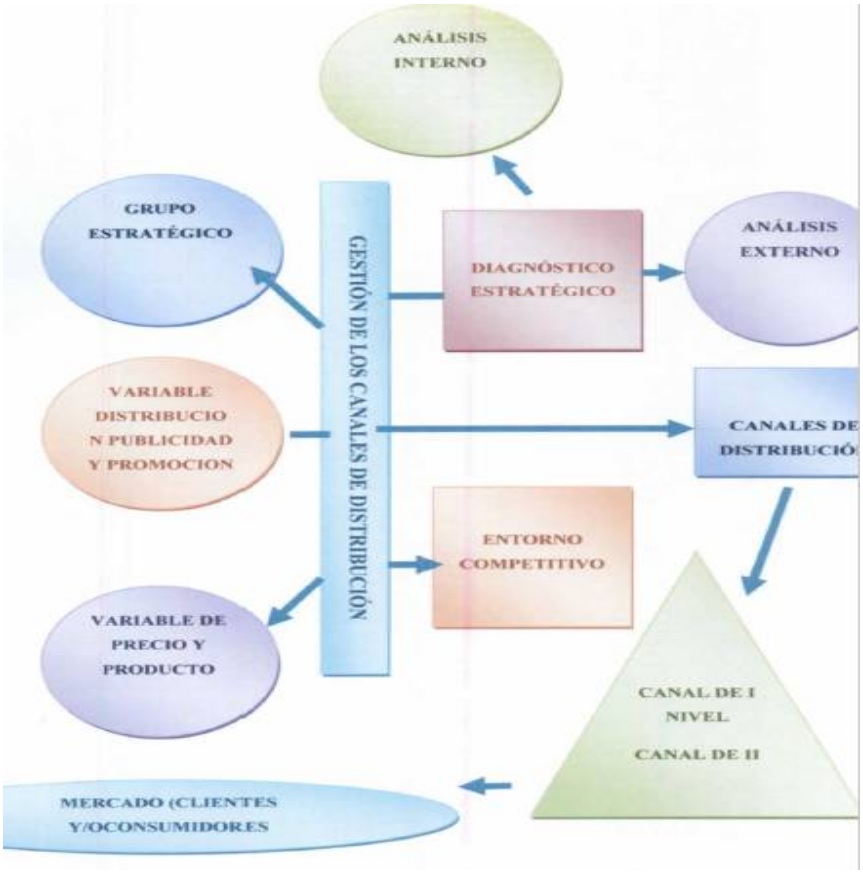


Fuente: Tomado de (Peñafiel Moncayo, 2016)

3.2.3. Modelo Bucheli Armijos

Este modelo está basado en tres elementos o ejes principales que conforman el diagnóstico estratégico, que son: Las exigencias del entorno, las aspiraciones de la compañía y las capacidades internas de esta. (Bucheli Armijos, 2009).

Gráfico 8: Modelo *Marketing* Bucheli Armijos



Fuente: Tomado de (Bucheli Armijos, 2009)

3.2.4. Modelo Tubón Reinoso

Según (Tubón Reinoso, 2015), se ha elaborado una tabla en la que se describen cuatro elementos del marketing estratégico según Capriotti y Lambin, que permitirán mejorar la imagen institucional. Estos elementos son: identidad corporativa, segmentación del mercado, cultura organizacional, e identidad visual; para ellos se identificó la necesidad y la propuesta de estrategias.

Gráfico 9: Modelo *Marketing* Tubón Reinoso

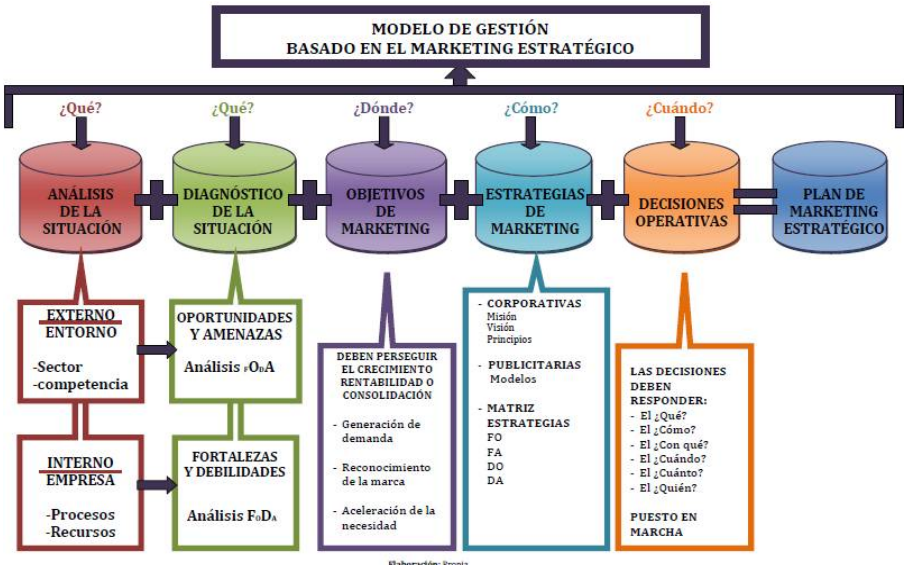
Elementos	Necesidades	Estrategias
Identidad Corporativa: Misión, visión, objetivos, valores.	Generar conciencia en los empleados sobre el propósito que tiene la cooperativa. Proyectar estos elementos a sus socios	Comunicación Interna Comunicación externa.
Segmentación del mercado	Enfocar a un grupo de personas (Microempresarios) para dar conocer los beneficios que ofrece la cooperativa y extender los servicios.	Establecer alianzas estratégicas
Cultura Organizacional	Mejorar la actitud, servicio y normas de convivencia de los empleados	Actividades motivacionales.
Identidad Visual	Aprovechar los recursos con los que cuenta la cooperativa.	Potenciar los elementos visuales de la cooperativa.

Fuente: Tomado de (Tubón Reinoso, 2015)

3.2.5. Modelo Gutiérrez Núñez

Según (Gutiérrez Nuñez, 2015), desarrollar un modelo de gestión basado en marketing estratégico, que pretenda alcanzar un excelente nivel competitivo dentro del mercado, optimizar recursos, sincronización de procesos, aprovechar oportunidades, disminuir amenazas mediante la utilización de estrategias. El modelo de gestión que se propone sirve para realizar un análisis de la situación de la empresa, detectar sus problemas y brindar soluciones, está dirigido a empresas ya existentes en el mercado, que poseen clientes, proveedores, competencia y tiene un sector definido.

Gráfico 10: Modelo *Marketing* Gutiérrez Núñez



Fuente: Tomado de (Gutiérrez Nuñez, 2015)

3.2.6. Comparación de modelos de *marketing*

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los modelos que expuestos:

Tabla 1: Comparación de modelos de gestión de *marketing* aplicado en empresas del Ecuador

Modelos de *Marketing*				
Modelo Villena Ayllón	**Modelo Peñafiel Moncayo**	**Modelo Bucheli Armijos**	**Modelo Tubón Reinoso**	**Modelo Gutiérrez Núñez**
Elementos	Elementos	Elementos	Elementos	Elementos
1) Análisis de la situación	1) Diagnóstico	1) Análisis interno	1) Identidad corporativa (Misión, visión, objetivos estratégicos)	1) Análisis de la situación
2) Planteamiento de objetivos	2) Determinación plan de acción	2) Diagnóstico estratégico	2) Segmentación de mercado	2) Diagnóstico de la situación
3) Diseño de estrategias y plan de acción	3) Identificación de estrategias (precio, producto, plaza,	3) Gestión canales de distribución	3) Cultura organizacional	3) Objetivos de *marketing*
4) Evaluación y métodos de control		4) Grupo estratégico	4) Identidad visual	4) Estrategias de *marketing*
		5) Variable publicidad y promoción		5) Decisiones operativas
		6) Variable precio y producto		6) Plan de marketing *estratégico*

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia cada uno de los modelos expuestos tienen en común un diagnóstico situacional de la empresa, el planteamiento de objetivos y determinar estrategias que en al menos en tres de

ellos están basados en el marketing mix, que son estrategias de precio, producto, plaza y promoción que hace la diferencia con la planificación estratégica tradicional.

3.3. Estado del Arte

Al indagar sobre estudios previos sobre la utilización del *Marketing* Estratégico en el ámbito empresarial u organizacional, se observa que los factores del macro ambiente y microambiente (Chiriboga, 2008) permiten establecer la situación de la empresa en el sector al que pertenece, se destacan también la estructura del análisis FODA como base del desarrollo de este tipo de trabajos (Cabezas, 2012), sin olvidar que muy importante en el sector empresarial la utilización de herramientas estadísticas cuantitativas de recolección de datos, que permitan incluso determinar el posicionamiento de nuestros productos en el mercado, la percepción que los consumidores tienen de los mismos, así como la competencia directa e indirecta (Echeverria & Peralta, 2012), la demanda actual y futura de los productos, la posible utilización de intermediarios en el negocio que permita ampliar la cobertura de mercado (Armijos, 2012) y poder llegar así incluso hasta el consumidor final, permitiendo la satisfacción de sus necesidades.

En trabajos relacionados se pudo evidenciar que en el ámbito empresarial y concretamente del sector de venta al por mayor de ferretería es posible aplicar las estrategias de marketing mix, precio, producto, plaza y promoción (Bron, 2011) en un mercado que tradicionalmente no ha sido utilizadas este tipo de herramientas, ya que se piensa que las empresas que deben utilizar el marketing son las empresas productoras. En este tipo de trabajos se encontró que nos solo interviene el área comercial de la empresa, se ven involucrados procesos afines como Crédito y Cobranzas, Compras, Talento Humano (Loyola, 2012), pero sin olvidar que primordial es encontrar los canales de distribución (León, 2014) que serían en donde se pueden establecer las mejores estrategias competitivas al ser una empresa comercializadora, y brindar un servicio que nos distinga de la competencia, especialmente en el sector al que pertenece la empresa.

En el sector ferretero se ha hecho gran cantidad de trabajos, pero para puntos de venta al consumidor final, sin embargo, no se puede dejar de destacar que sin importar el canal de distribución utilizado o la estrategia planteada, la evaluación de los resultados del plan es fundamental, al utilizar los indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de las estrategias y acciones para poder tomar decisiones pertinentes y oportunas (Alulema & Jessika, 2012).

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para el desarrollo de la presente investigación y construcción de un modelo basado en el *marketing* estratégico para una organización comercial de productos ferreteros, se obtiene información de fuentes proporcionadas por la empresa en estudio, es decir históricos de ventas, evolución de portafolio de productos, participación de mercado, posicionamiento en el mercado de la principal marca que se comercializa, así como también la satisfacción de los clientes y la organización empresarial, a través de encuestas realizadas al cliente interno y externo, para conocer conformidades, inconformidades opiniones y sugerencias, las mismas que sirven como base al establecer las fortalezas y debilidades.

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Instrumentos para obtener información

La información se obtiene con los siguientes instrumentos:

Encuestas, que se realiza a clientes externos e internos para conocer su punto de vista en la gestión organizacional de la empresa, el impacto de las estrategias utilizadas, la utilización de medios publicitarios y todos los factores que influyen en la decisión de compra.

Datos históricos, que muestra la evolución de la empresa en sus principales indicadores como ventas, portafolio de productos, participación de mercado. Esta información la brinda la empresa desde su sistema contable y reportes proporcionados por los líderes de procesos, así como también medios digitales desde el internet, esta información se procesa y muestra como gráficos o tablas que ayudan a entender de mejor manera su evolución.

4.2.2. Modalidad de la investigación

Para la estructuración del presente trabajo, se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

4.2.2.1. Investigación Bibliográfica

Se acude a la investigación documental, en busca de estudios previos realizados sobre el tema, que ayuda a ampliar la perspectiva que se tiene sobre los modelos de gestión similares aplicados en otros casos.

4.2.2.2 Investigación de Campo

El trabajo requiere la presencia y el contacto con algunas de las partes interesadas en gestión de la empresa, tales como los clientes externos, quienes proporcionan información sobre la calidad de servicio que la empresa proporciona y que aspectos se puede mejorar.

4.2.2.3. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación permite obtener información necesaria y elementos de juicio para plantear el problema y la hipótesis correspondiente.

4.3. Población y muestra

Con el fin de que se pueda obtener información significativa y con el menor margen de error posible, se realizó un muestreo se tomó como base 4100 clientes activos de MEGAPROFER S.A., se utilizó la siguiente fórmula para extraer la muestra a investigar.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Z	1,96	Nivel de confianza 95%
σ	0,5	desviación estándar
N	4100	Población total
e	5%	Margen de error
n	?	Tamaño de la muestra

Remplazando la fórmula tenemos que la muestra es de 351 clientes a quienes se debe realizar la encuesta.

4.4. Análisis de resultados

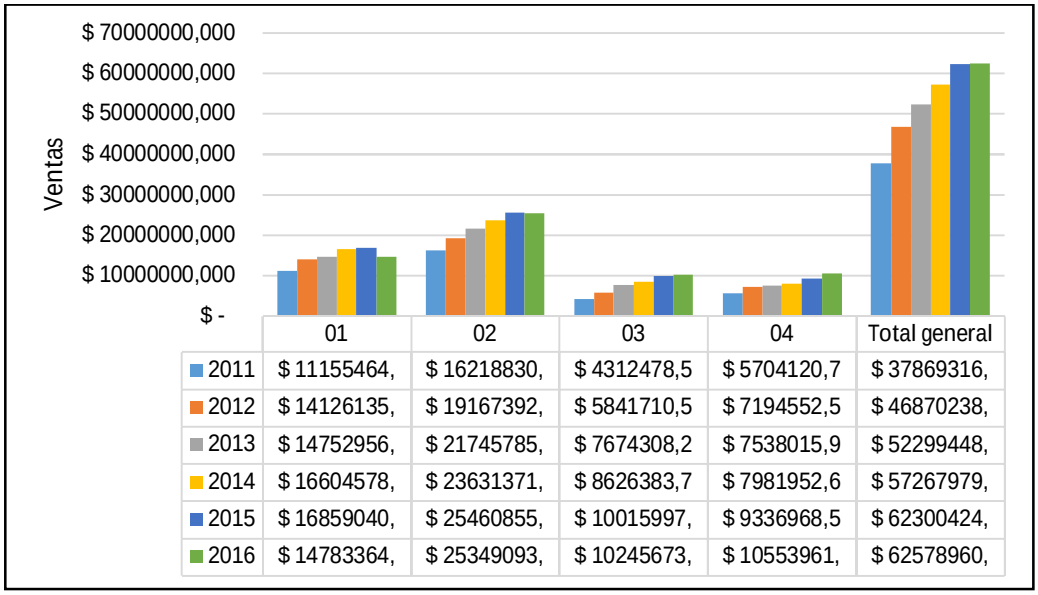
Para el análisis de información se presenta datos históricos de ventas por zonas comerciales, por tipo de productos conocidos en la empresa como familias de productos, participación de mercado frente a la competencia directa, y la encuesta realizada al cliente interno y externo sobre la satisfacción del servicio y procesos internos respectivamente.

4.4.1. Evolución de ventas

Las ventas se presentan por zonas comerciales, que están divididas en 6 de la siguiente manera:
Zona 1: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, Pastaza, Napo, Morona Santiago
Zona 2: Pichincha, Imbabura, Carchi, Orellana, Esmeraldas, Santo Domingo
Zona3: Azuay, Cañar, Zamora Chinchipe, Loja, El Oro
Zona 4: Guayas, Santa Elena, Los Ríos, Manabí
Almacén: Ventas realizadas en las oficinas

Cada zona comercial está constituida por un jefe de ventas quien tiene a su cargo de planificar y supervisar al grupo de asesores comerciales asignados, quienes tienen la función de vender y recuperar cartera.

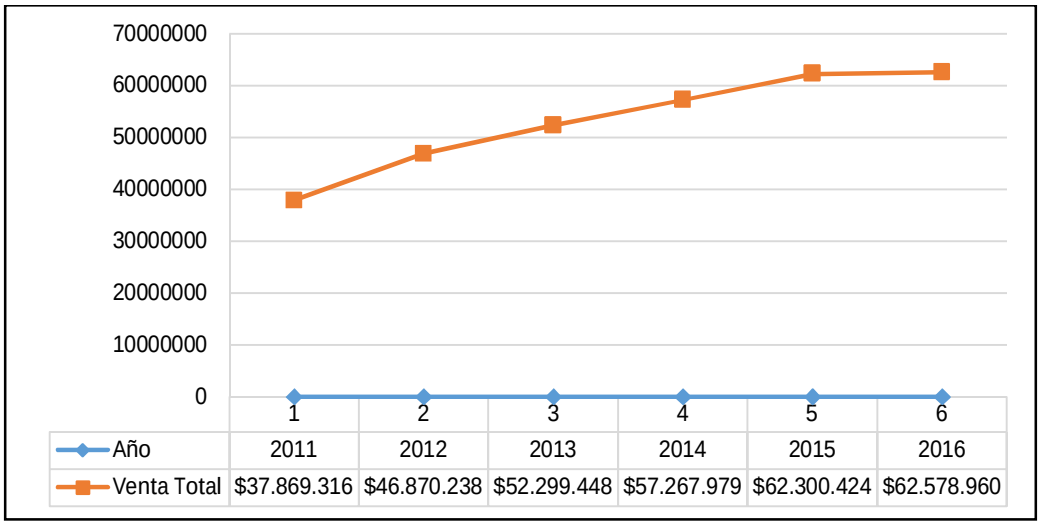
Gráfico 11: Gráfico Evolución de ventas en los últimos 6 años por zonas comerciales



	01	02	03	04	Total general
2011	$ 11155464,	$ 16218830,	$ 4312478,5	$ 5704120,7	$ 37869316,
2012	$ 14126135,	$ 19167392,	$ 5841710,5	$ 7194552,5	$ 46870238,
2013	$ 14752956,	$ 21745785,	$ 7674308,2	$ 7538015,9	$ 52299448,
2014	$ 16604578,	$ 23631371,	$ 8626383,7	$ 7981952,6	$ 57267979,
2015	$ 16859040,	$ 25460855,	$ 10015997,	$ 9336968,5	$ 62300424,
2016	$ 14783364,	$ 25349093,	$ 10245673,	$ 10553961,	$ 62578960,

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Gráfico 12: Evolución de ventas totales de la empresa últimos 6 años



	1	2	3	4	5	6
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Venta Total	$37.869.316	$46.870.238	$52.299.448	$57.267.979	$62.300.424	$62.578.960

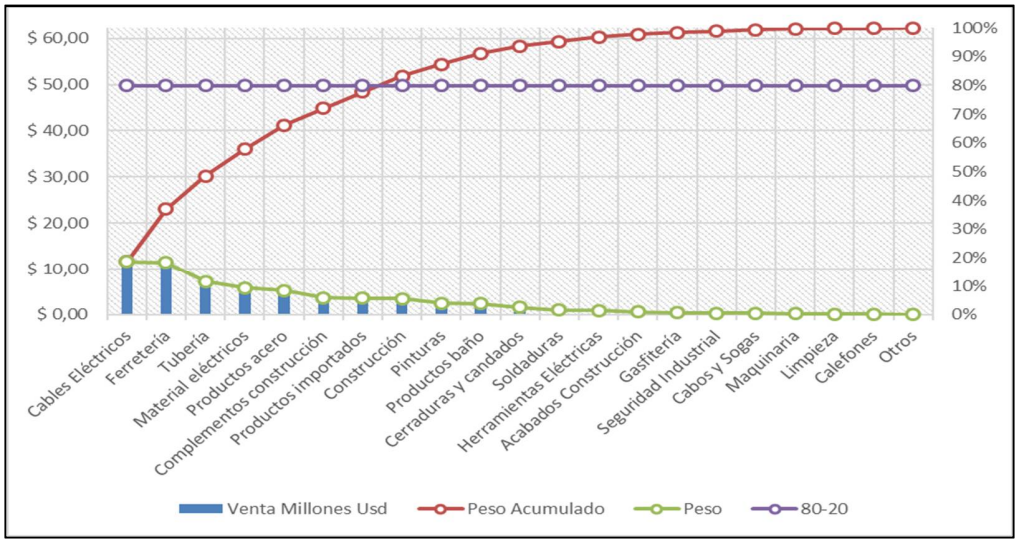
Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Todos los años hay un crecimiento de más del 10%, sin embargo, en el último año hay un crecimiento de menos del 1%.

4.4.2. Ventas por marcas (familias de productos)

Los principales artículos que la empresa comercializa son de naturaleza ferretera, material eléctrico y de construcción, los cuales están agrupados según sus características, en el gráfico siguiente se puede evidenciar que el 80-20 de este grupo de productos, siendo los principales los cables eléctricos, ferretería, tubería, acero, complementos de construcción y productos importados, estas líneas o grupos constituyen en el 80% de las ventas de la empresa.

Gráfico 13: Venta por familia de productos en 2016-Gráfico de Pareto



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Tabla 2: Venta por familia de productos en 2016

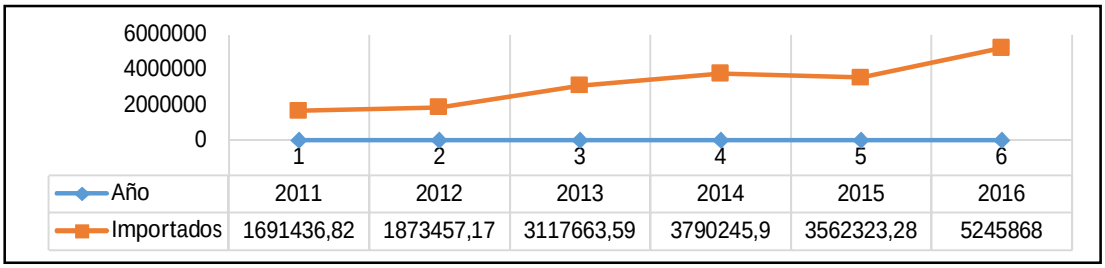
N.º	Familia de productos	Venta Millones $	N.º	Familia de productos	Venta Millones $
1	Cables Eléctricos	$ 11,58	12	Soldaduras	$ 1,03
2	Ferretería	$ 11,47	13	Herramientas Eléctricas	$ 0,89
3	Tubería	$ 7,16	14	Acabados Construcción	$ 0,60
4	Material eléctrico	$ 5,83	15	Gasfitería	$ 0,42
5	Productos acero	$ 5,19	16	Seguridad Industrial	$ 0,31
6	Complementos construcción	$ 3,67	17	Cabos y Sogas	$ 0,27
7	Productos importados	$ 3,56	18	Maquinaria	$ 0,18
8	Construcción	$ 3,43	19	Limpieza	$ 0,13
9	Pinturas	$ 2,50	20	Calefones	$ 0,06
10	Productos baño	$ 2,37	21	Otros	$ 0,05
11	Cerraduras y candados	$ 1,59	Total		$ 62,57

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

4.4.3. Evolución de las importaciones de la empresa

Se presenta a continuación los montos invertidos por la empresa en importaciones, como se puede apreciar ha existido un crecimiento todos los años a excepción del año 2015, en donde se redujo en más de 200 mil dólares, y también se puede evidenciar un crecimiento para 2016.

Gráfico 14: Importaciones de los últimos 6 años



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

4.4.4. Ventas por habitante por provincias/número de clientes

En la tabla que se presenta a continuación nos podemos dar cuenta que las provincias con menos ventas per cápita son las resaltadas con rojo, siendo más significativo la poca participación en Guayas, que es la provincia que más ferreterías estadísticamente tiene.

Tabla 3: Ventas per cápita canal distribución por provincias del Ecuador año 2016

Provincia	Población	Ventas totales	Ventas percápita totales	Ventas percápita mes
Azuay	712.127	$ 3.589.333,46	$ 5,04	$ 0,42
Bolívar	183.641	$ 1.711.441,92	$ 9,32	$ 0,78
Cañar	225.184	$ 1.337.030,24	$ 5,94	$ 0,49
Carchi	164.524	$ 371.553,46	$ 2,26	$ 0,19
Chimborazo	458.581	$ 2.789.755,62	$ 6,08	$ 0,51
Cotopaxi	409.205	$ 2.695.223,69	$ 6,59	$ 0,55
El Oro	600.659	$ 2.138.767,51	$ 3,56	$ 0,30
Esmeraldas	534.092	$ 1.728.532,04	$ 3,24	$ 0,27
Galápagos	25.124	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Guayas	3.645.483	$ 4.270.998,64	$ 1,17	$ 0,10
Imbabura	398.244	$ 2.138.396,63	$ 5,37	$ 0,45
Loja	448.966	$ 2.151.711,91	$ 4,79	$ 0,40
Los Rios	778.115	$ 990.909,11	$ 1,27	$ 0,11
Manabí	1.369.780	$ 4.178.021,42	$ 3,05	$ 0,25
Morona Santiago	147.940	$ 1.917.111,78	$ 12,96	$ 1,08
Napo	103.697	$ 1.128.828,08	$ 10,89	$ 0,91
Orellana	136.396	$ 1.057.610,12	$ 7,75	$ 0,65
Pastaza	83.933	$ 1.894.536,46	$ 22,57	$ 1,88
Pichincha	2.576.287	$ 16.750.329,09	$ 6,50	$ 0,54
Santa Elena	308.693	$ 746.307,51	$ 2,42	$ 0,20
Santo Domingo de los (	368.013	$ 1.586.760,21	$ 4,31	$ 0,36
Sucumbíos	176.472	$ 835.183,14	$ 4,73	$ 0,39
Tungurahua	504.583	$ 5.350.394,43	$ 10,60	$ 0,88
Zamora Chinchipe	91.376	$ 685.768,41	$ 7,50	$ 0,63
Total	14.451.115	$ 62.044.504,88	$ 4,29	$ 0,36

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Para hacer una evaluación de oportunidades, se presenta también el número de clientes totales, incluidos los clientes que no se les despacha por diversos motivos como crédito, precios entre las razonas más importantes, pero nos ayuda a visualizar que penetración de mercado tenemos, y tratar de hacer una relación con las ventas que hacemos presentada en la tabla anterior.

Tabla 4: Número de clientes por zona por provincia 2016

	Zona				
Provincia	**01**	**02**	**03**	**04**	**Total general**
Pichincha		1123			1123
Guayas			19	379	398
Azuay			376		376
Tungurahua	306				306
El Oro			305		305
Manabí				216	216
Cotopaxi	193				193
Loja			156		156
Imbabura		194			194
Chimborazo	189				189
Santo Domingo		183			183
Los Ríos	29	8		72	109
Esmeraldas		107			107
Cañar			69	14	83
Bolívar	82				82
Morona Santiago	60		5		65
Pastaza	61				61
Napo	56	4			60
Santa Elena				54	54
Orellana		46			46
Zamora Chinchipe			45		45
Sucumbíos		43			43
Carchi		21			21
Total general	976	1729	975	735	4415

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

4.4.5. Información comercial-logística-compras

En la tabla siguiente se muestra la información obtenida de estadísticas de la empresa en los últimos dos años, se hace un análisis de productividad por cada zona comercial, en donde se evidencia que en algunas los asesores tienen un mejor promedio de ventas que en otras.

Tabla 5: Cuadro de estadísticas comerciales Megaprofer S.A. en los últimos dos años

Información comercial		
Proceso comercial	**2015**	**2016**
Monto total de ventas	**$**	**$**
Z1	$ 16.859.040,38	$ 14.783.364,45
Z2	$ 21.375.047,86	$ 25.349.093,19
Z3	$ 10.015.997,99	$ 10.245.673,60
Z4	$ 13.422.776,08	$ 10.553.961,98
Total	**$ 61.672.862,31**	**$ 60.932.093,22**
Número de clientes	**#**	**#**
Z1	880	976
Z2	1660	1729
Z3	896	975
Z4	663	735
Total	**4099**	**4415**
Número de asesores	**#**	**#**
Z1	16	17
Z2	31	33
Z3	17	18
Z4	17	16
Total	**81**	**84**
Productividad de asesores (promedio)	**$**	**$**
Z1	$ 1.053.690,02	$ 869.609,67
Z2	$ 689.517,67	$ 768.154,34
Z3	$ 589.176,35	$ 569.204,09
Z4	$ 789.575,06	$ 659.622,62
TOTAL	**$ 761.393,36**	**$ 725.382,06**
Ventas a clientes mayoristas	**$**	**$**
Z1	$ 647.339,17	$ 640.344,74
Z2	$ 3.334.319,40	$ 5.910.693,27
Z3	$ 576.300,08	$ 557.180,72
Z4	$ 810.844,61	$ 1.425.654,90
TOTAL	**$ 5.368.803,26**	**$ 8.533.873,63**

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Tabla 6: *Top* principales clientes 2016

Clientes		$
C11609	Profermaco Cía. Ltda.	1.323.600,35
C10903	Trecx Cía. Ltda.	658.323,10
C13096	Comercial MY	558.308,77
C20095	Electro B V	401.554,07
C19792	Dimpofer Cía. Ltda.	375.801,86
C19721	Megacumba Centro ferretero	303.916,58
C20468	Profemac Ferretería	276.094,96
C10073	Comercial El Ferretero	255.201,20
C17209	Ceramicasa	251.140,26
C15930	Almacén Eléctrico Distrialmaferro	249.673,43

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Tabla 7: Información de logística y despacho

	2015	2016
Número de personas que laboran en Bodega	58	63
Monto de despacho diario de mercadería	$ 220.000	$ 272.000
$ Productividad (monto despachado diario/número personas bodega)	$ 474	$ 540
Costo de transporte promedio	$ 92.000	$ 90.000
Número de embarques diarios promedio	14	14
Número Total rutas de embarque	27	27
Ausentismo promedio al mes	4	4
Bono promedio por persona de bodega $	$ 200	$ 75

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Se puede apreciar una mejora en la productividad del personal de bodega, es decir existe una optimización en dicho proceso entre 2015 y 2016, contratando más personal para despachar lograron que el monto de despacho por persona mejore y vendiendo mas

Tabla 8: Información proceso de compras y adquisiciones

	2015	2016
*SKU*s con sobre *stock* $	$1.190.000,00	$1.238.499,68
% *SKU*s obsoletos	6,18%	5,47%
*SKU*s obsoletos	56.000	45.977
Número de *SKU*s con stock en cero	591	438
Número de *SKU*s sin pedidos	57	33
Rotación de inventario (días)	31	33
Inventario Total $	$6.558.805,00	$6.709.888,00
Total, número de *SKU*s activos	3.364	4.221
Número de personas que trabajan en área	5	7
Promedio *SKU*s gestionado por persona de compras	655	835

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Estadísticas empresa

Las importaciones de la empresa corresponden el 15% del total de compras que realiza la empresa, es decir que el portafolio de Megaprofer S.A. es comprado 85% localmente, lo que significa menor margen de rentabilidad bruta, ya que los productos son importados por nuestros proveedores.

El sobre-stock para 2016 corresponde a un 2 % aproximadamente, el inventario total de la empresa es de aproximadamente $ 6.000.000

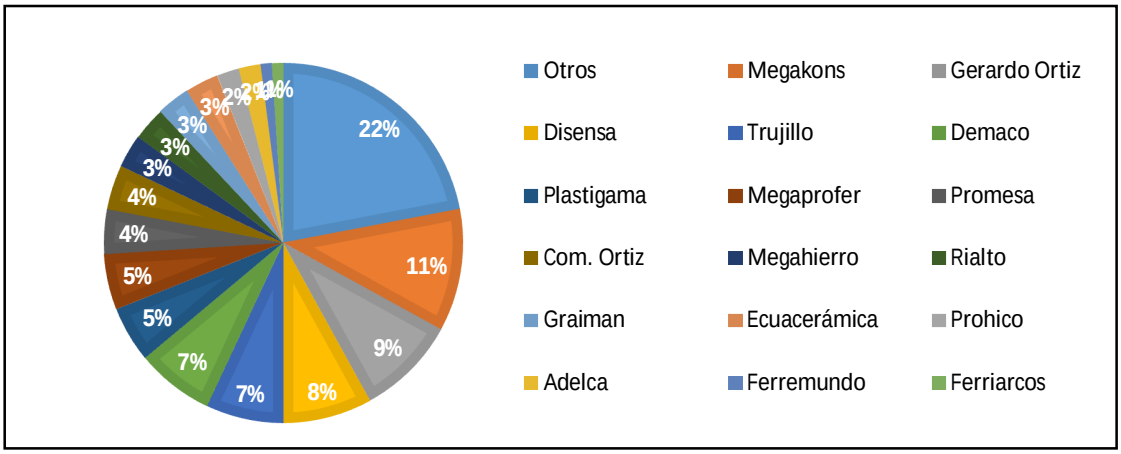
4.4.6. Encuesta cliente externo

La encuesta que se presenta fue realizada por el personal de Administración de pedidos de la empresa Megaprofer S.A. a la muestra señalada, dicha encuesta se realizó por motivo del presente estudio, En esta encuesta podemos evidenciar la gran cantidad de empresas competidoras que existen en el sector ferretero, de la misma manera se destaca que la empresa se encuentra dentro de las 5 empresas que tienen la preferencia de los clientes encuestados, que el 64% de los mismos tienen una antigüedad superior a los 4 años de trabajar con la empresa, los mismos consideran en su mayoría que el precio de los productos es la variable más importante en su decisión de compra, y el 69% de clientes, compran a la empresa por los precios que maneja. La principal empresa competidora es Promesa - Productos Metalúrgicos S.A., y el servicio de Megaprofer tiene un alto nivel de aceptación en un 95% entre bueno y excelente.

1. ¿Cuál es el primer nombre que recuerda cuando piensa en proveedores?

Objetivo: Conocer la preferencia de los clientes sobre la empresa en el mercado.

Gráfico 15: Ranking de las empresas en la mente del cliente

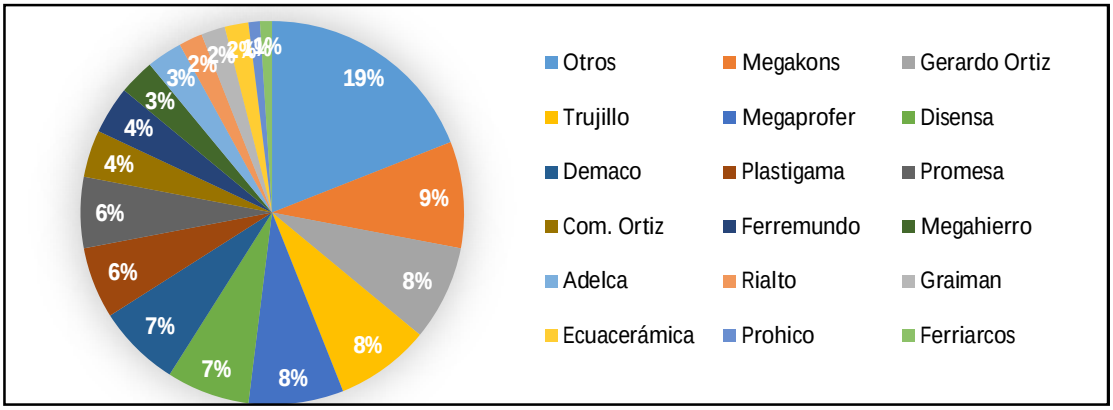


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

2. ¿Actualmente usted con cuál proveedor trabaja más?

Objetivo: Conocer la preferencia de los clientes sobre la empresa en el mercado.

Gráfico 16: Ranking de las empresas con las que dicen trabajar más los clientes

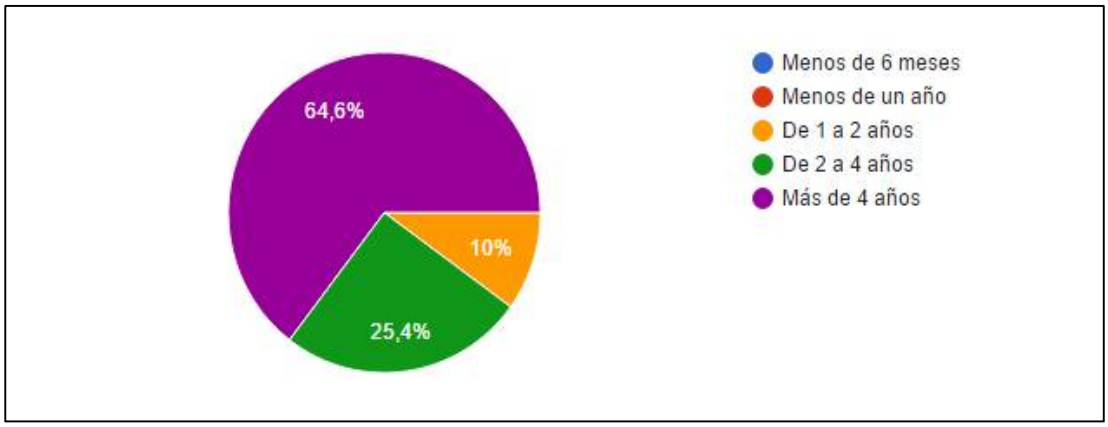


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

3. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Megaprofer?

Objetivo: Conocer tiempo de clientes de la empresa

Gráfico 17: Clientes por antigüedad

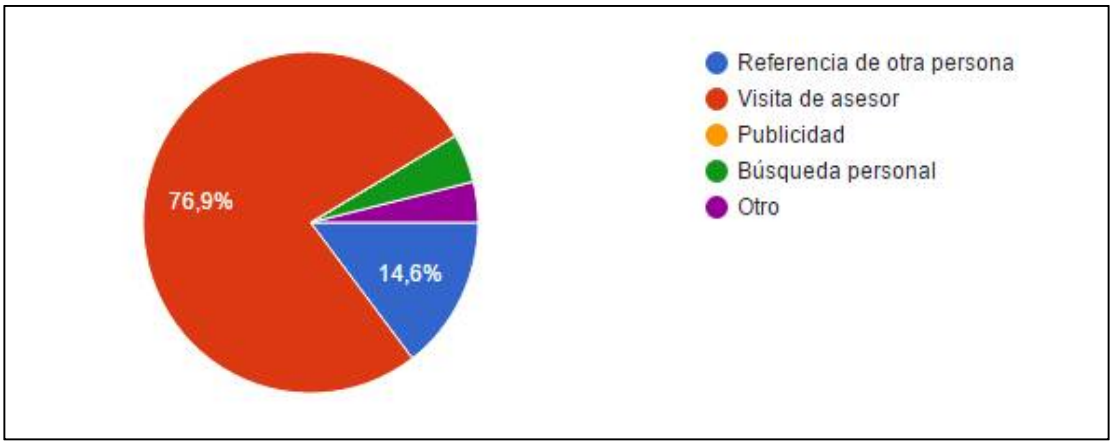


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

4. ¿Cómo conoció a Megaprofer?

Objetivo: Conocer cómo se convirtió la empresa en proveedora de los clientes encuestados

Gráfico 18: Cómo conocieron a Megaprofer los clientes

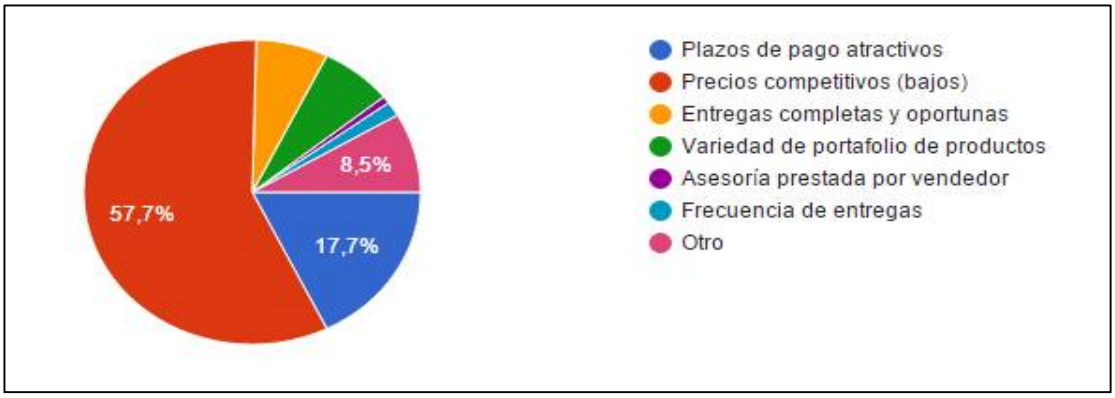


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

5. ¿Cuál es la principal característica que debe tener un excelente distribuidor ferretero?

Objetivo: Determinar las características que un cliente considera debe tener un proveedor de productos ferreteros.

Gráfico 19: Características que un proveedor ferretero debe tener

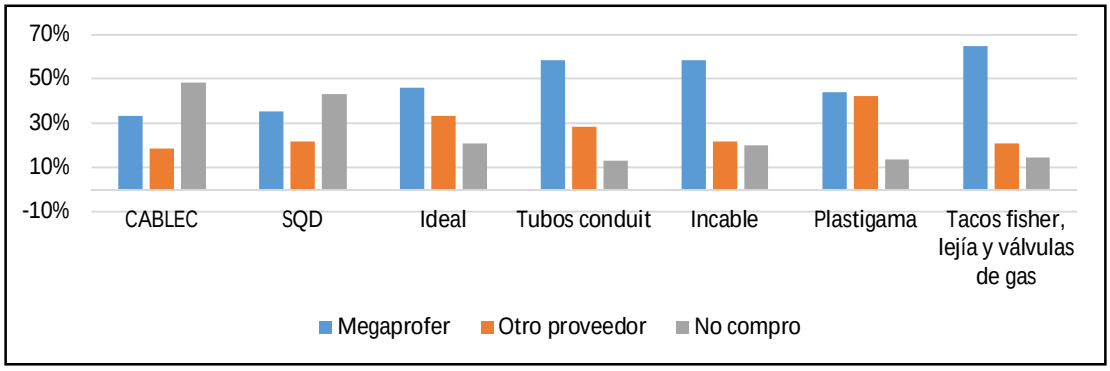


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

6. ¿Qué familias de productos compra actualmente a Megaprofer? En caso de no comprar a Megaprofer indicar si compra a otros proveedores, motivo y producto que no compra por esa razón.

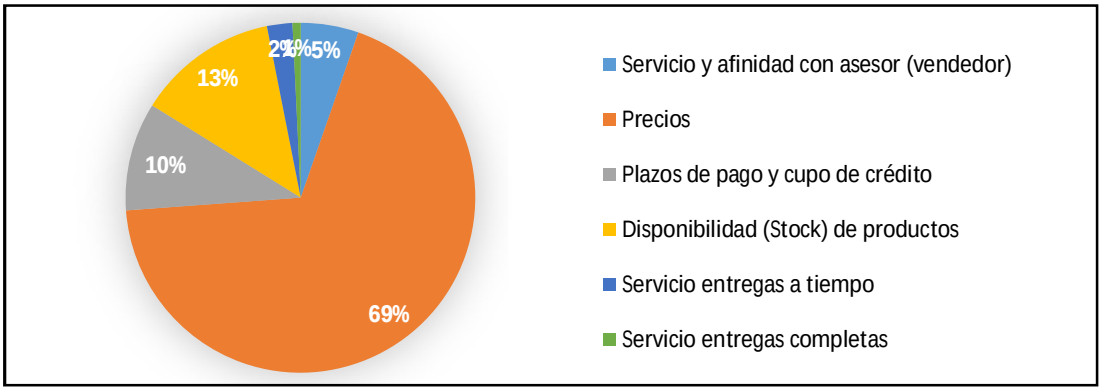
Objetivo: Determinar los productos que los clientes compran a la empresa y a la competencia con un justificativo del porqué no compran a Megaprofer

Gráfico 20: Qué familias productos y a quién compran los clientes



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

Gráfico 21: Motivos por los que compra a la empresa esas familias de productos

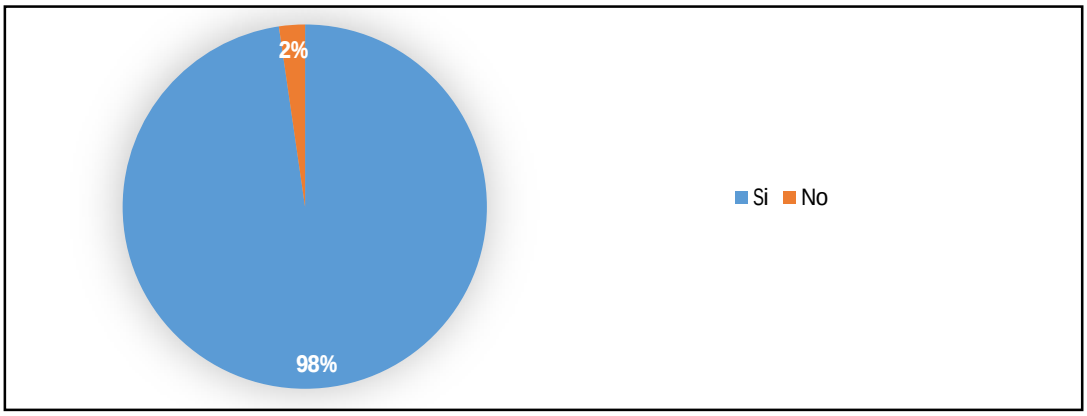


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

7. ¿Maneja crédito con otra compañía diferente a Megaprofer? Sí__ No__ ¿Cuál? _____ Condiciones de pago_____

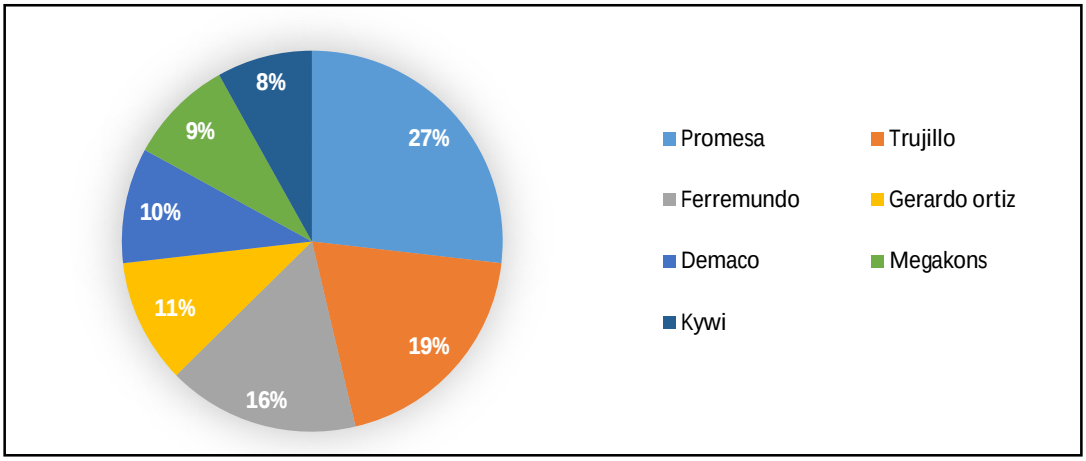
Objetivo: Conocer si los clientes reciben crédito en otras empresas y cuáles son esas empresas, y a qué plazo

Gráfico 22: Porcentaje de clientes que reciben crédito de empresas diferentes a Megaprofer



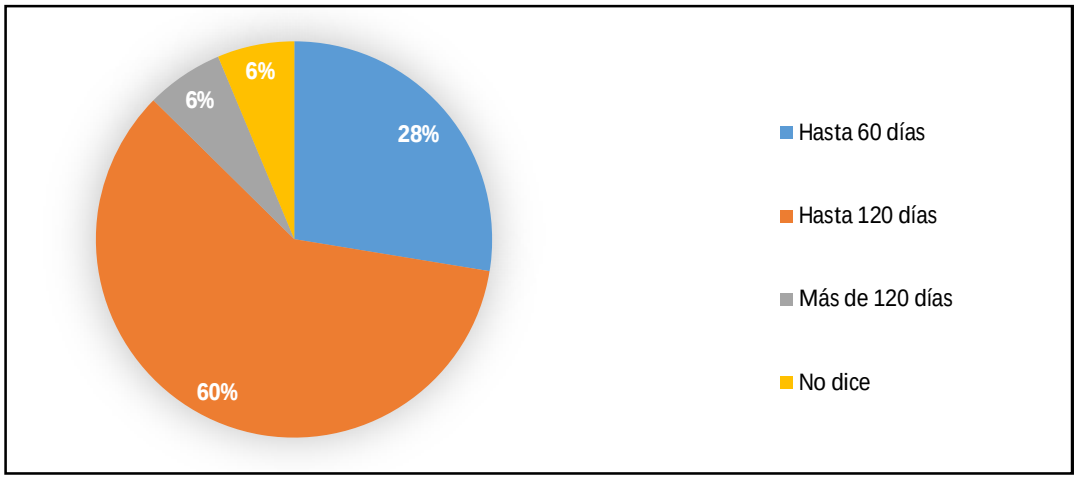
Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

Gráfico 23: Principales empresas competidoras que ofrecen crédito a los clientes



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

Gráfico 24: Plazo de crédito que los clientes reciben de otras empresas

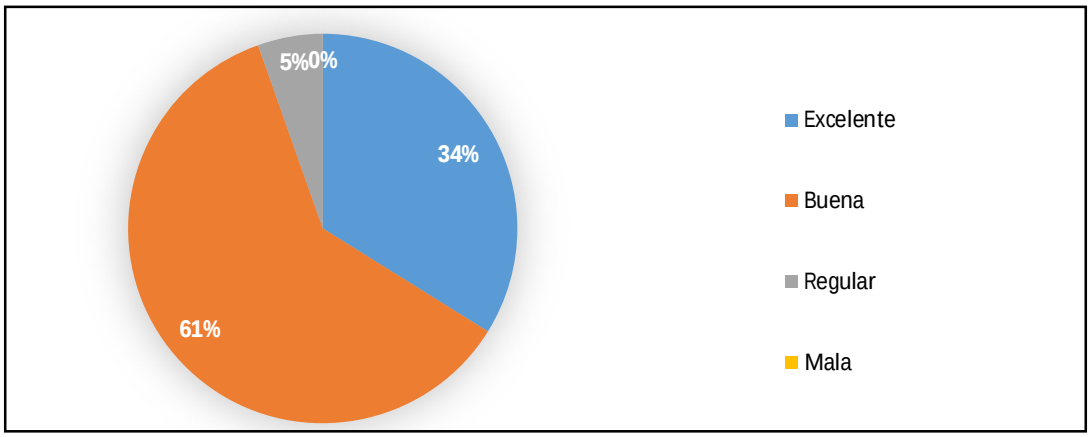


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

8. ¿Cuál es su opinión general en cuanto al servicio que ofrece Megaprofer?

Objetivo: Conocer la percepción que los clientes encuestados tienen sobre el servicio que la empresa les brinda.

Gráfico 25: Calidad de servicio de Megaprofer

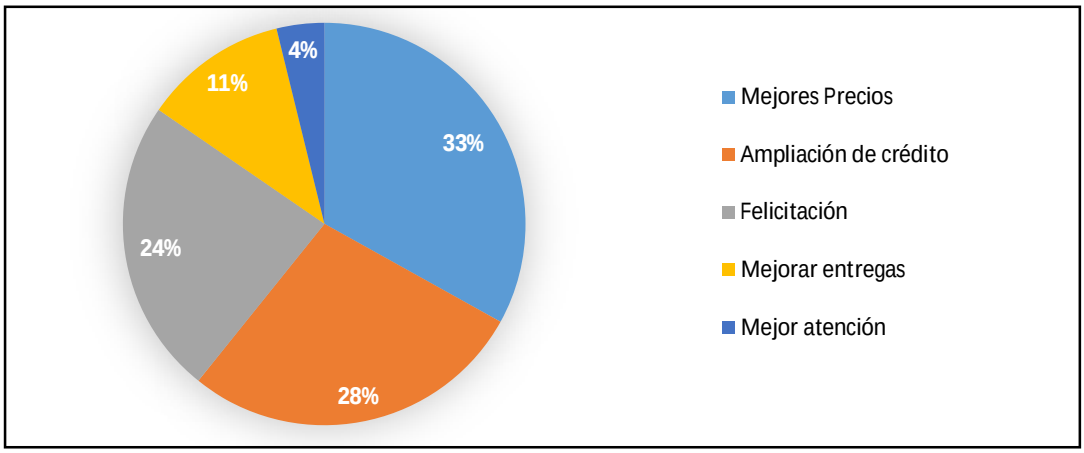


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

9. ¿Si tuviera la posibilidad de hablar con el presidente de Megaprofer, ¿qué le diría?

Objetivo: Conocer qué es lo que esperan de la empresa los clientes encuestados

Gráfico 26: Sugerencias que los clientes quisieran hacerle al presidente de la empresa

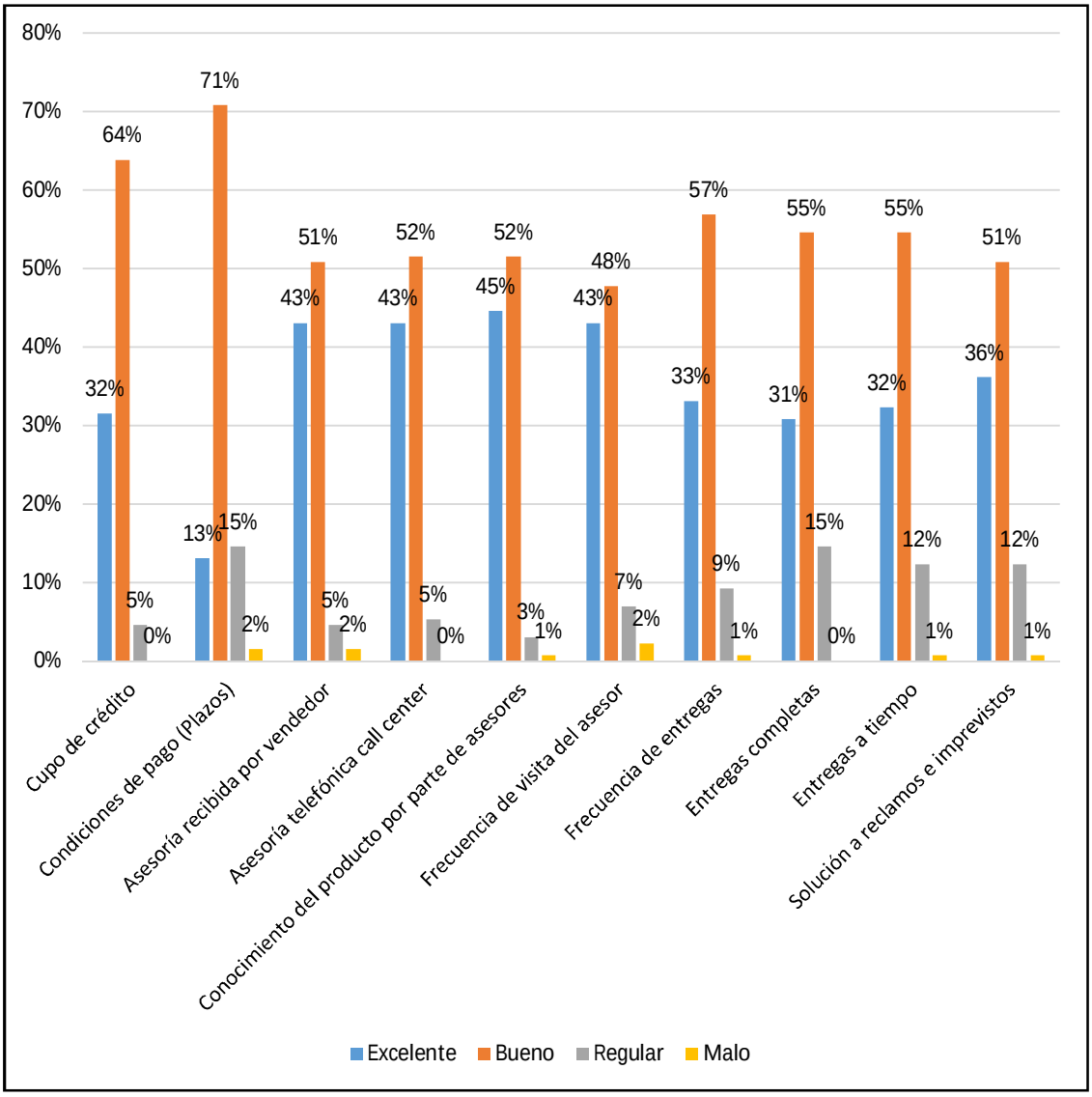


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

10. ¿Me podría evaluar como excelente, bueno, regular o malo los aspectos de servicio de Megaprofer que a continuación se le mencionan?

Objetivo: Conocer específicamente la opinión de los clientes encuestados en ciertos puntos referentes al servicio de la empresa.

Gráfico 27: Calidad de servicio de Megaprofer, puntos específicos

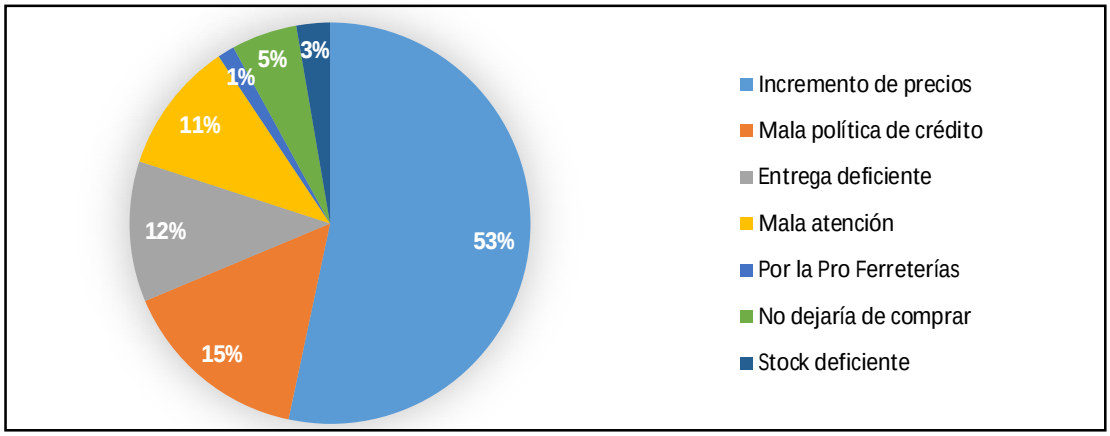


Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

11. Díganos una razón por la cual dejaría de comprar a Megaprofer

Objetivo: Determinar razones por las que los clientes dejarían de comprar a Megaprofer

Gráfico 28: Sugerencias que los clientes quisieran hacerle al presidente de la empresa



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta Megaprofer

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Antecedentes de la propuesta:

De acuerdo con la investigación de campo realizada sobre información histórica de la empresa y con el cliente externo de la empresa, se obtienen los siguientes resultados que justifican la elaboración del modelo de gestión:

- La empresa Megaprofer S.A. ocupa el octavo puesto en la escalera mental de los clientes, aunque ocupa el quinto lugar de las empresas del medio ferretero con quienes trabajan los clientes entrevistados
- El mercado muestra una sensibilidad significativa ante la variación de precios
- Existe una gran cantidad de empresas competidoras.
- Todas las líneas que comercializa Megaprofer S.A también son comercializadas por otras empresas, es decir que en cualquier momento se puede perder participación en ventas o ser sustituidos por la competencia.
- Alrededor del 95 % de los clientes consideran que Megaprofer S.A. brindan entre un buen y excelente servicio, por cuanto resulta primordial monitorear constantemente este índice, para determinar posibles variaciones que pueden afectar en la fidelidad de clientes.

Desarrollo:

El modelo de gestión que se propone es una herramienta que sirve para proporcionar información sobre el entorno externo e interno de la empresa, evidenciar las necesidades de los clientes, posicionamiento frente a la competencia, así como trabajar con los resultados históricos obtenidos, para en base a esa información identificar oportunidades de negocio y según los objetivos

que se pretenda alcanzar, establecer un plan de acción o plan de trabajo, el mismo que será controlado para asegurar que sea una herramienta efectiva.

El modelo de gestión es adaptable y puede ser utilizado y aplicado a cualquier tipo de organización comercializadora de productos que pretenda crecer en su participación de mercado, y puede ser modificado o ajustado en cualquier punto de su aplicación, de acuerdo con las necesidades de la organización.

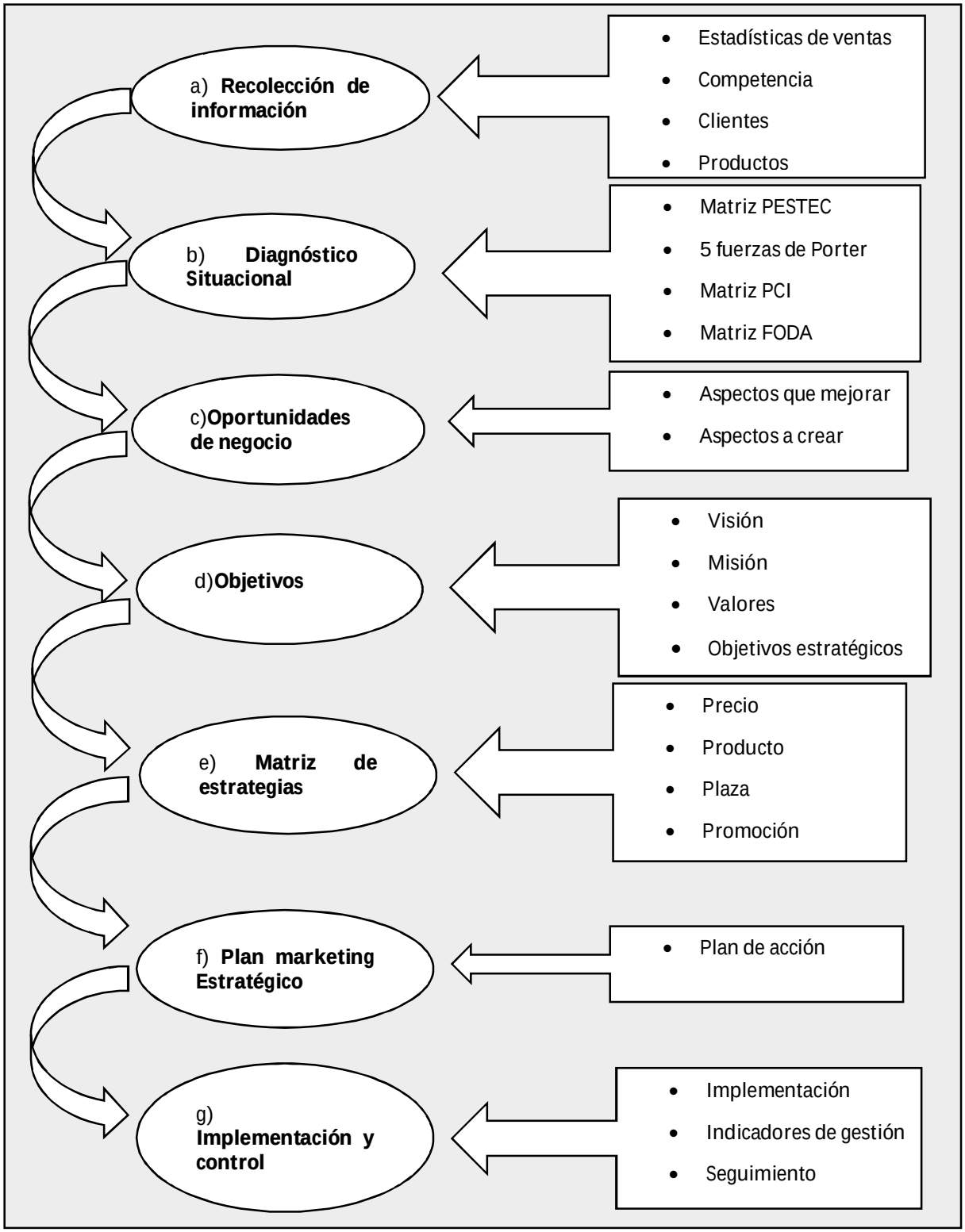
En el modelo de gestión se pueden encontrar elementos propios de la planificación estratégica pero basados en la investigación de las necesidades del mercado y con estrategias derivadas de los elementos del *Marketing mix*, así permite las siguientes ventajas:

- Fomenta el trabajo en equipo e incluye a todas las áreas de la empresa que tienen un objetivo común.
- Permite tener un trabajo más organizado y controlado.
- Brinda la posibilidad de reaccionar a tiempo ante acciones de la competencia.
- Se puede cuantificar el trabajo operativo de las áreas a través de los indicadores de gestión
- Permite enfocar en la identificación de oportunidades de negocio que se resalten de la investigación previa para recolectar información del mercado y entorno.
- Se pueden conocer los cambios del mercado, hábitos de consumo, frecuencia de compra, nuevas necesidades, entre los puntos más importantes.
- Permite enfocarse en las estrategias más importantes o de mayor impacto.
- Es adaptable y flexible para realizar ajustes en caso de no conseguir los objetivos planteados en el periodo de su aplicación.

El modelo presenta seis fases con sus respectivos elementos, las mismas que son:

1. Recolección de información
2. Diagnóstico situacional
3. Identificación de oportunidades de negocio
4. Planteamiento de objetivos
5. Desarrollo de estrategias
6. Plan de marketing
7. Implementación y control.

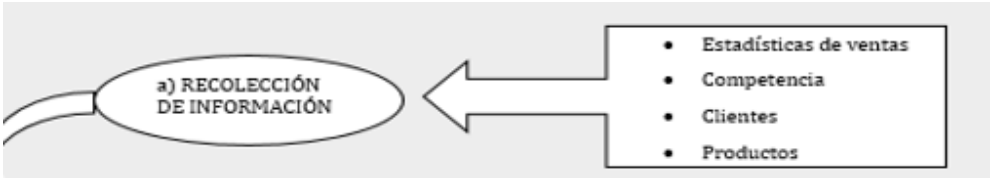
Gráfico 29: Modelo de gestión basado en el Marketing estratégico



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Recolección de información

Gráfico 30: Modelo de gestión basado en el *Marketing* estratégico-Recolección de información



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

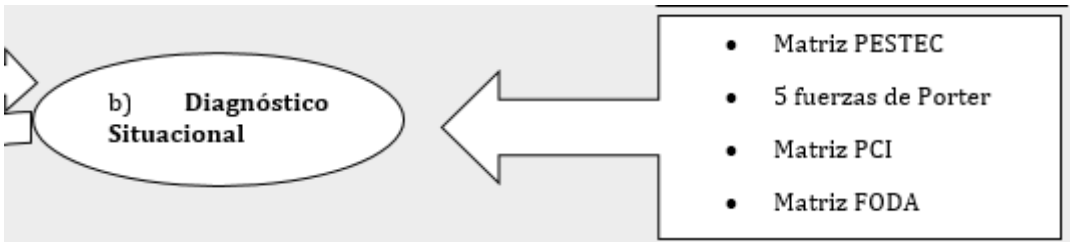
En este punto la empresa trabaja con la investigación de los siguientes puntos obtenidos en el capítulo 4

Análisis de la competencia
Encuesta de satisfacción a clientes
Estadísticas de ventas
Líneas de productos y su peso en las ventas totales
Estadísticas de importaciones
Ventas per cápita por Provincia

Toda la información se presenta en forma de gráficos y cuadros estadísticos tal como se lo presenta en el capítulo anterior

5.1.2 Diagnóstico situacional

Gráfico 31: Modelo de gestión basado en el *Marketing* estratégico-Diagnóstico situacional



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

El análisis estratégico contiene datos relativos al entorno de la organización, es decir el estado y evolución de los factores internos y externos que afectan a la empresa, el mismo que nos ayuda a que la organización conozca su posición ante su reto estratégico, es decir el camino a seguir para cumplir con su visión, misión y sus objetivos estratégicos.

5.1.2.1 Matriz político, económico, social, tecnológico, competitivo (PESTC)

Tabla 9: Matriz PESTC

Factor Económico		Oportunidad			Amenaza			Impacto			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Valor
1	Problemas de liquidez de empresas afines al sector de la construcciòn ocasionado del precio bajo del barril de petròleo				x			x			5
2	Restricciones de préstamos a largo plazo de instituciones bancarias privadas				x			x			5
3	Incremento del salario básico unificado					x			x		3
4	Politicas de impuestos para el sector empresarial				x				x		3
5	Salvaguardas en importaciones		x					x			5
6	Reduccion de las remesas de los migrantes					x			x		3
Factor Político		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	
1	Inestabilidad política				x			x			5
2	Preocupación y desmotivación por parte de los inversionistas extranjeros					x			x		3
3	Nuevas reformas laborales, reducción de jornada laboral			x						x	1
	Ley de proteciòn al consumidor		x							x	1
5	Restricciòn en el ingreso de vehìculos pesados al sector urbano en las ciudades					x				x	1
6	Políticas de uso de equipos de protecciòn para el personal operativo		x						x		3
Factor Social		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	
1	Indice de desempleo		x						x		3
2	Incremento de la población-demanda	x						x			5
Factor Tecnológico		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	
1	Innovación software y hardware	x							x		3
2	Globalizacion de la información		x						x		3
3	Incremento en el uso de equipos tecnològicos		x						x		3
4	Uso masivo de redes sociales	x							x		3
5	Seguridad de la información					x			x		3
Factor Competitivo		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	
5	Contrabando						x			x	1
1	Deslealtad de competidores- guerra de precios				x			x			5
7	Vías de acceso y canales de distribución	x							x		3

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2. Matriz cinco fuerzas de Porter

Se identifica los factores externos que afectan a la empresa, es decir, los competidores de Megaprofer S.A., así como también competidores potenciales, productos sustitutos que en el mercado ferretero podemos encontrar que pueden ser una amenaza, por último, detallamos la negociación con proveedores y con clientes.

Tabla 10: Matriz cinco fuerzas de Porter

Matriz 5 Fuerzas De Porter											
	Rivalidad Entre Los Competidores	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Alianzas estratégicas e identificación de nuevos nichos potenciales de mercado compartiendo información.		X						X		3
2	Aumento de plazos de crédito de empresas competidoras				X				X		3
	Competidores Potenciales	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Venta de nuestras marcas propias para que subdistribuidores las introduzcan con sus clientes	X						X			5
2	Enrega de la distribución de ciertas líneas por parte de nuestros proveedores a nuestros clientes más grandes				X			X			5
	Productos Sustitutos	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Posibilidad de importación de herramientas chinas a menor precio		X						X		3
2	Tiempos de llegada de ciertos productos importados demasiado extenso				X			X			5
	Negociación De Los Proveedores	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Sanciones para empresas competidoras que rompan precios en el mercado		X						X		3
2	Entrega directa a clientes utilizando camiones de proveedores	X						X			5
3	Posibilidad de despachos parciales para aprovechar las bodegas de los proveedores		X						X		3
4	Credito de los proveedores	X						X			5
5	Inflexibilidad por no cumplimiento de pagos en fechas acordadas con ciertos proveedores						X			X	1
	Negociación De Los Clientes	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	25 % de ferreterías del país se encuentran en la provincia del Guayas	X						X			5
2	Clientes con problemas de liquidez				X			X			5

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3. Matriz perfil competitivo interno PCI

En esta sección se toma en cuenta las áreas estratégicas de la empresa, las cuales por influencia directa con la gestión de la empresa se busca las fortalezas y debilidades de cada una, así como su impacto en la organización, estos factores en Megaprofer S.A. se toma como una auditoría interna, los principales procesos a considerar son: Gerencia, Marketing y Ventas, Adquisiciones, Despacho, Contabilidad, Recursos Humanos y Sistemas.

Tabla 11: Matriz PCI (Perfil Competitivo Interno) 1

Administracion - Gerencia		Fortaleza			Debilidad			Impacto			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Valor
1	Apertura al cambio	X							X		3
2	Comunicación y control gerencial				X				X		3
3	Conocimientos administrativos		X						X		3
4	Estructura organizacional				X				X		3
5	Imagen corporativa sector ferretero		X						X		3
6	Manuales de procesos y procedimientos		X						X		3
7	Gestión por procesos		X						X		3
8	Rapidez toma de decisiones - gerencia		X						X		3
9	Trabajo en equipo				X				X		3
Marketing Y Ventas		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Àrea de marketing no estructurada				X			X			5
2	Cobertura en 23 de las 24 provincias del Ecuador	X						X			5
3	Ventas en provincias que pertenecen a zona 4 con ventas per cápita inferior al promedio nacional				X			X			5
4	Fuerza de ventas de mas de 80 asesores comerciales	X						X			5
5	54 líneas de productos para venta	X						X			5
6	Investigación de mercado					X			X		3
7	Introducción de marcas propias			X					X		3
8	Precios competitivos en el mercado		X					X			5
9	Segmentación especializada de mercado				X			X			5
10	Planificación de ventas diarias con ruteros establecidos					X			X		3
Adquisiciones, Almacenamiento Y Despacho		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
2	50% del personal de Compras con menos de 1 año de experiencia				X			X			5
3	Confiabilidad de inventario (faltantes, sobrantes, cruces)						X			X	1
4	Stock suficicnte para despacho			X					X		3
5	Rutas de embarque y despacho de mercadería diaria	X						X			5
6	Capacidad de almacenamiento en bodegas					X			X		3
7	Errores de despacho					X			X		3
8	Transporte tercerizado					X				X	1

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Matriz PCI (Perfil Competitivo Interno) 2

Finanzas Y Contabilidad		Fortaleza			Debilidad			Impacto			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Valor
1	Recuperación de cartera de clientes					X			X		3
2	Capacidad de endeudamiento	X						X			5
3	Control contable		X						X		3
5	Margen bruto del 15 %					X			X		3
6	Capacidad de emisión de obligaciones en Bolsa de valores		X						X		3
7	Flujo de efectivo					X			X		3
8	Utilidades reinvertidas	X							X		3
Recursos Humanos		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Compañerismo y puntualidad de empleados.		X							X	1
2	Clima laboral		X							X	1
3	Experiencia técnica	X							X		3
4	Rotación de personal de ventas						X			X	1
5	Evaluación de trabajo por competencias		X						X		3
6	Salarios competitivos del personal		X						X		3
Sistemas De Información Y Comunicaciones		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**			
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Valor**
1	Información para la gestión de calidad			X					X		3
2	Tecnología para toma de pedidos					X			X		3
3	Sistema contable					X				X	1
4	Equipos de cómputo y licencias						X			X	1

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4. Matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (F.O.D.A.)

Una vez realizado el análisis tanto interno como externo de la empresa, es necesario determinar cuáles son los factores que más impacto tienen, con esta herramienta se pretende cruzar los aspectos más relevantes de la matriz PESTEC, las cinco fuerzas de Potter y de la matriz PIC, para disminuir su impacto negativo y aprovechar lo positivo y así cumplir los objetivos planteados.

5.1.2.4.1. Matriz oportunidades-amenazas (OP-AM)

Tabla 13: Matriz OP-AM (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades	Impacto	Amenazas	Impacto
Nuevas reformas laborales, reducción de jornada laboral	1	Problemas de liquidez de empresas afines al sector de la construcciòn ocasionado del precio bajo del barril de petròleo	5
Ley de proteciòn al consumidor	1	Restricciones de prèstamos a largo plazo de institucines bancarias privadas	5
Indice de desempleo	3	Incremento del salario básico unificado	3
Incremento de la población-demanda	5	Salvaguardas en importaciones	5
Innovación software y hardware	3	Reduccion de las remesas de los migrantes	3
Globalizacion de la información	3	Inestabilidad política	5
Incremento en el uso de equipos tecnològicos	3	Preocupación y desmotivación por parte de los inversionistas extranjeros	3
Uso masivo de redes sociales	3	Restricciòn en el ingreso de vehìculos pesados al sector urbano en las ciudades	1
Vias de acceso y canales de distribución	3	Seguridad de la información	3
Venta de nuestras marcas propias para que subdistribuidores las introduzcan con sus clientes	5	Contrabando	1
Posibilidad de importación de herramientas chinas a menor precio	3	Deslealtad de competidores- guerra de precios	5
Sanciones para empresas competidoras que rompan precios en el mercado	3	Aumento de plazos de crédito de empresas competidoras	3
Entrega directa a clientes utilizando camiones de proveedores	5	Enrega de la distribución de ciertas líneas por parte de nuestros proveedores a nuestros clientes más grandes	5
Posibilidad de despachos parciales para aprovechar las bodegas de los proveedores	3	Tiempos de llegada de ciertos productos importados demasiado extenso	5
25 % de ferreterías del país se encuentran en la provincia del Guayas	5	Inflexibilidad por no cumplimiento de pagos en fechas acordadas con ciertos proveedores	1
Politicas de uso de equipos de protecciòn para el personal operativo	3	Clientes con problemas de liquidez	5
Credito de los proveedores	5	Politicas de impuestos para el sector empresarial	3

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4.2. Matriz factores de éxito externo MEFE

Se les asigna un peso que va desde el 0,01 al 1,00 a cada oportunidad y amenazas que sumadas den un total de 1,00, luego se les muestran en porcentaje para ver de mejor manera, después de asignado el peso se procede a asignar un valor entero de importancia puede ser este 1, 2, 3 o 4; todo depende del grado de importancia que se le dé, a continuación se multiplica el peso por el valor y da

con resultado la ponderación; cuando la sumatoria de la ponderación de las oportunidades en mayor que el de las amenazas significa que hay más ventajas que desventajas y cuando sucede al revés hay que tener un nivel alto de alerta.

El resultado de esta matriz es 3.80, este resultado nos da una idea de que las oportunidades 2,06 son mayores que las amenazas 1.74, lo cual quiere decir que las oportunidades deben ser explotarlas lo más posible y atenuar las amenazas

Tabla 14: Matriz de MEFE (Matriz Factores de Éxito Externo) 1

Oportunidades	Peso	Peso %	Valor	Ponderación
Nuevas reformas laborales, reducción de jornada laboral	0,01	1%	1	0,01
Ley de protección al consumidor	0,02	2%	1	0,02
Índice de desempleo	0,02	2%	3	0,06
Incremento de la población-demanda	0,07	7%	5	0,35
Innovación software y hardware	0,04	4%	3	0,12
Crédito de los proveedores	0,04	4%	5	0,20
Globalización de la información	0,03	3%	3	0,09
Incremento en el uso de equipos tecnológicos	0,04	4%	3	0,12
Uso masivo de redes sociales	0,02	2%	3	0,06
Vías de acceso y canales de distribución	0,05	5%	3	0,15
Venta de nuestras marcas propias para que subdistribuidores las introduzcan con sus clientes	0,04	4%	5	0,20
Políticas de uso de equipos de protección para el personal operativo	0,02	2%	3	0,06
Posibilidad de importación de herramientas chinas a menor precio	0,03	3%	3	0,09
Sanciones para empresas competidoras que rompan precios en el mercado	0,03	3%	3	0,09
Entrega directa a clientes utilizando camiones de proveedores	0,03	3%	5	0,15
Posibilidad de despachos parciales para aprovechar las bodegas de los proveedores	0,03	3%	3	0,09
25 % de ferreterías del país se encuentran en la provincia del Guayas	0,04	4%	5	0,20
PARCIAL	**0,56**	**56%**		**2,06**

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Matriz de MEFE (Matriz Factores de Éxito Externo) 2

Amenazas	Peso	Peso %	Valor	Ponderación
Problemas de liquidez de empresas afines al sector de la construcciòn ocasionado del precio bajo del barril de petròleo	0,04	4%	5	0,20
Restricciones de préstamos a largo plazo de instituciones bancarias privadas	0,04	4%	5	0,20
Incremento del salario básico unificado	0,01	1%	3	0,03
Politicas de impuestos para el sector empresarial	0,02	2%	3	0,06
Salvaguardas en importaciones	0,02	2%	5	0,10
Reduccion de las remesas de los migrantes	0,01	1%	3	0,03
Inestabilidad política	0,02	2%	5	0,10
Preocupación y desmotivación por parte de los inversionistas extranjeros	0,01	1%	3	0,03
Restricciòn en el ingreso de vehìculos pesados al sector urbano en las ciudades	0,02	2%	1	0,02
Seguridad de la información	0,02	2%	3	0,06
Contrabando	0,02	2%	1	0,02
Deslealtad de competidores- guerra de precios	0,04	4%	5	0,20
Aumento de plazos de crédito de empresas competidoras	0,04	4%	3	0,12
Enrega de la distribución de ciertas líneas por parte de nuestros proveedores a nuestros clientes más grandes	0,03	3%	5	0,15
Tiempos de llegada de ciertos productos importados demasiado extenso	0,03	3%	5	0,15
Inflexibilidad por no cumplimiento de pagos en fechas acordadas con ciertos proveedores	0,02	2%	1	0,02
Clientes con problemas de liquidez	0,05	5%	5	0,25
Parcial	**0,44**	**44%**		**1,74**
Total	**1**	**1**		**3,8**

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4.3. Matriz de fortalezas-debilidades (FT-DB)

Se enlista los factores en que la empresa tiene más control, es decir los punto fuertes y débiles de la empresa.

Tabla 16: Matriz FT-DB (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas	Impacto	Debilidades	Impacto
Apertura al cambio	3	Comunicación y control gerencial	3
Conocimientos administrativos	3	Estructura organizacional	3
Imagen corporativa sector ferretero	3	Trabajo en equipo	3
Manuales de procesos y procedimientos	3	Ventas en provincias que pertenecen a zona 4 con ventas per cápita inferior al promedio nacional	5
Gestión por procesos	3	Investigación de mercado	3
Rapidez toma de decisiones - gerencia	3	Introducción de marcas propias	3
Cobertura en 23 de las 24 provincias del Ecuador	5	Segmentación especializada de mercado	5
Fuerza de ventas de más de 80 asesores comerciales	5	Planificación de ventas diarias con ruteros establecidos	3
54 líneas de productos para venta	5	50% del personal de Compras con menos de 1 año de experiencia	5
Precios competitivos en el mercado	5	Confiabilidad de inventario (faltantes, sobrantes, cruces)	1
Rutas de embarque y despacho de mercadería diaria	5	Capacidad de almacenamiento en bodegas	3
Capacidad de endeudamiento	5	Errores de despacho	3
Control contable	3	Transporte tercerizado	1
Capacidad de emisión de obligaciones en Bolsa de valores	3	Recuperación de cartera de clientes	3
Utilidades reinvertidas	3	Margen bruto del 15 %	3
Compañerismo y puntualidad de empleados.	1	Flujo de efectivo	3
Clima laboral	1	Rotación de personal de ventas	1
Experiencia técnica	3	Tecnología para toma de pedidos	3
Evaluación de trabajo por competencias	3	Sistema contable	1
Salarios competitivos del personal	3	Equipos de cómputo y licencias	1
Información para la gestión de calidad	3	Área de marketing no estructurada	5
Introducción de marcas propias	3		

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4.4. Matriz factores de éxito interno (MEFI)

En esta matriz se realiza una auditoría interna donde a las fortalezas y debilidades se les asigna valores con el fin de ser medidas e investigar el grado de importancia de cada una.

Se les asigna un peso que va desde el 0,01 al 1,00 a cada fortaleza y debilidades que sumadas den un total de 1,00, luego se les muestran en porcentaje para ver de mejor manera, después de asignado el peso se procede a asignar un valor entero de importancia puede ser este 1, 2, 3 o 4; depende el grado de importancia que se le dé, donde 1 es de menor importancia y 4 de gran importantica, a continuación se multiplica el peso por el valor y da como resultado la ponderación; cuando la sumatoria de la ponderación de las fortalezas en mayor que las debilidades significa que hay más ventajas que desventajas y cuando sucede al revés hay que tener un nivel alto de alerta. La ponderación del resultado da un total de 2.70 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas han sido adecuadas ya que las fortalezas son más fuertes en 1.76, mientras que las debilidades alcanzan un 1.42

Tabla 17: Matriz MEFI I (Factores de Éxito Internos)

Fortalezas	Peso	Peso %	Valor	Ponderación
Apertura al cambio	0,02	2%	3	0,06
Conocimientos administrativos	0,02	2%	3	0,06
Imagen corporativa sector ferretero	0,02	2%	3	0,06
Manuales de procesos y procedimientos	0,01	1%	3	0,03
Gestión por procesos	0,01	1%	3	0,03
Rapidez toma de decisiones - gerencia	0,04	4%	3	0,12
Cobertura en 23 de las 24 provincias del Ecuador	0,04	4%	5	0,20
Fuerza de ventas de mas de 80 asesores comerciales	0,04	4%	5	0,20
54 líneas de productos para venta	0,03	3%	5	0,15
Precios competitivos en el mercado	0,02	2%	5	0,10
Rutas de embarque y despacho de mercadería diaria	0,02	2%	5	0,10
Capacidad de endeudamiento	0,03	3%	5	0,15
Control contable	0,01	1%	3	0,03
Capacidad de emisión de obligaciones en Bolsa de valores	0,03	3%	3	0,09
Utilidades reinvertidas	0,02	2%	3	0,06
Compañerismo y puntualidad de empleados.	0,01	1%	1	0,01
Clima laboral	0,01	1%	1	0,01
Experiencia técnica	0,02	2%	3	0,06
Evaluación de trabajo por competencias	0,02	2%	3	0,06
Salarios competitivos del personal	0,03	3%	3	0,09
Información para la gestión de calidad	0,01	1%	3	0,03
Introducción de marcas propias	0,02	2%	3	0,06
	0,48	**48%**		**1,76**

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

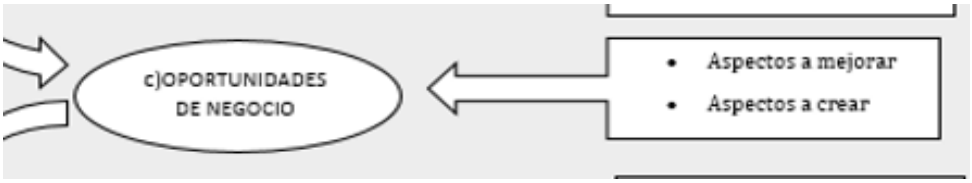
Tabla 18: Matriz MEFI II (Factores de Éxito Internos)

Debilidades	Peso	Peso %	Valor	Ponderación
Comunicación y control gerencial	0,01	1%	3	0,03
Estructura organizacional	0,02	2%	3	0,06
Trabajo en equipo	0,02	2%	3	0,06
Ventas en provincias que pertenecen a zona 4 con ventas per cápita inferior al promedio nacional	0,02	2%	5	0,10
Investigación de mercado	0,03	3%	3	0,09
Introducción de marcas propias	0,03	3%	3	0,09
Segmentación especializada de mercado	0,02	2%	5	0,10
Planificación de ventas diarias con ruteros establecidos	0,02	2%	3	0,06
50% del personal de Compras con menos de 1 año de experiencia	0,02	2%	5	0,10
Confiabilidad de inventario (faltantes, sobrantes, cruces)	0,03	3%	1	0,03
Capacidad de almacenamiento en bodegas	0,02	2%	3	0,06
Errores de despacho	0,03	3%	3	0,09
Transporte tercerizado	0,02	2%	1	0,02
Recuperación de cartera de clientes	0,02	2%	3	0,06
Margen bruto del 15 %	0,04	4%	3	0,12
Flujo de efectivo	0,03	3%	3	0,09
Rotación de personal de ventas	0,05	5%	1	0,05
Tecnología para toma de pedidos	0,02	2%	3	0,06
Sistema contable	0,03	3%	1	0,03
Equipos de cómputo y licencias	0,02	2%	1	0,02
Àrea de marketing no estructurada	0,02	2%	5	0,10
	-			**0,00**
Parcial	**0,52**	**52%**		**1,42**
Total	**0,54**	**0,54**		**1,52**

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Identificación de oportunidades de negocio

Gráfico 32: Modelo de gestión basado en el *Marketing* estratégico- Identificación de oportunidades de negocio



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar según la matriz FODA que hay oportunidades de negocio, y oportunidades de crecer como:

Aspectos que crear:

Una oportunidad de negocio identificada es el desarrollo de una marca propia con productos importados, los mismos que puedes ser comercializados en otros países de la región, lo que muestra una clara oportunidad de internacionalización.

Aspectos que mejorar:

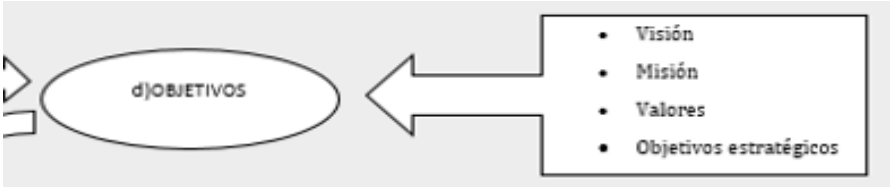
La provincia del Guayas no tiene una cobertura de clientes adecuada, en el reporte de ventas per cápita por provincia tenemos un valor muy bajo, si se tiene en cuenta que en la provincia de Pichincha se tiene un valor mucho más alto y es de un mercado similar, es decir que la oportunidad de crecimiento en participación de mercado, es en la provincia del Guayas, motivo por el cual la estrategia principal debería ser la prospección y fidelización de clientes en esta provincia, el cual el mercado más grande que en la actualidad no está bien explotado, así mismo se debe potenciar las provincias con un valor bajo en ventas, pero en la provincia del Guayas es en donde debe concentrarse el mayor esfuerzo, esto visto en el capítulo 4 en la tabla 3 “Ventas per cápita canal distribución por provincias del Ecuador año 2016” y la tabla 4 del mismo capítulo “Número de clientes por provincia” en donde vemos que en Guayas se tiene apenas el 50% de clientes que se tiene en Pichincha, siendo un mercado similar.

Los desarrollos de un sistema de ventas telefónicas pueden mejorar el número de transacciones que se generan en el mes y por ende las ventas crecen al aumentar las frecuencias de visitas (en este caso telefónicas) a los clientes.

Fortalecer las relaciones con proveedores parece una oportunidad de mejorar rentabilidad, disminuir gastos.

5.1.4. Objetivos

Gráfico 33: Modelo de gestión basado en el *Marketing* estratégico- Objetivos



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Aquí se define la estrategia corporativa, se trabaja en función a la visión ya existente, es decir como se ve en el futuro la empresa, se continúa con su misión, que es la razón de ser de la misma y muestra lo que se hace para alcanzar la visión, después se sigue con la cultura organizacional que son los valores que rigen o norman el trabajo de los colaboradores de la organización, para finalmente desarrollar los objetivos estratégicos que alcanzándolos se cumple también con la visión de la empresa.

5.1.4.1. Visión/Misión

La visión es entonces:

"Ser la mejor comercializadora de América brindando un Mega servicio"

La misión definida es:

"Satisfacer las necesidades del mercado, brindando un mega servicio mediante atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente"

5.1.4.2 Valores Corporativos

Para la determinación de los valores corporativos se considera hasta donde está dispuesto a llegar la empresa para conseguir su visión, es decir la filosofía que cada persona que trabaja en

Megaprofer debe tener y practicar, en la actualidad la empresa tiene un conjunto de valores que fueron establecidos con participación de todos los colaboradores que pertenecen a la organización.

- Te mega-servimos
- Somos lo que decimos
- Sentimos la camiseta
- Luchamos hasta lograrlo
- Nos apasiona ser mejores día a día
- Hacemos más trabajando juntos
- Nuestra familia es importante
- Somos humildes

5.1.4.3 Objetivos Estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos que sirven para alcanzar la visión de la empresa, vamos a tomar en cuenta las cuatro perspectivas que se utiliza en la metodología del Cuadro de mando integral, es decir las perspectivas de clientes, finanzas, procesos y de aprendizaje:

Perspectiva de clientes

- Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior

Perspectiva financiera

- Obtener una rentabilidad de la empresa del 5.8% antes de impuestos

Perspectiva de procesos

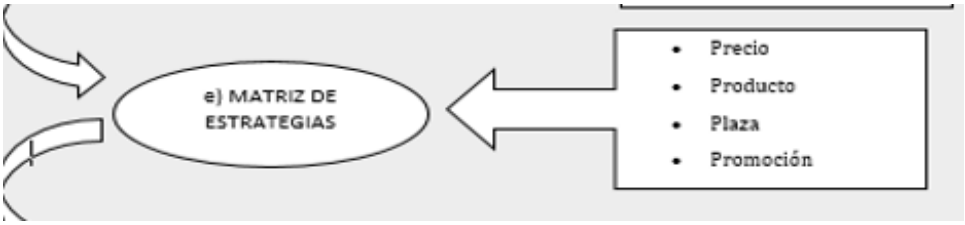
- Contar con un sistema de inteligencia de mercado que permita determinar necesidades de clientes y oportunidades de negocio

Aprendizaje o talento humano

- Lograr un crecimiento profesional y humano de los colaboradores de la empresa

5.1.5. Matriz Estrategias

Gráfico 34: Modelo de gestión basado en el *Marketing* estratégico- Matriz estrategias



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las oportunidades de negocio, en esta parte del modelo se cruzan los elementos de la matriz FODA para determinar las estrategias que se priorizan, luego en base a los elementos del *marketing mix*

5.1.5. 1. Matriz Estrategias fortalezas-oportunidades (M-FO)

Tabla 19: Matriz Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

Código	Matriz Fortalezas - Oportunidades (FO)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F2O4	Importación de herramientas con una marca propia que sea distribuida en todas las provincias	X		
F3O4	Aplicación de un cupo de ventas de productos de marca propia, con un programa de incentivos por objetivos cumplidos		X	
F4O2	Establecimiento de un plan de negociación con proveedores para aprovechar sus bodegas y nos despachen únicamente el lote económico establecido	X		
F5O6	Desarrollar un programa de prospección de clientes en la provincia del Guayas.	X		
F6O3	Implementación de un cronograma de embarques con rutas que permitan enviarse diariamente a la ciudad de Guayaquil y mejorar el nivel de servicio con una entrega rápida		X	
F7O1	Inversión en importaciones para traer productos que se compran localmente y dar condiciones de crédito preferenciales en la compra de esos productos		X	
F3O1	Implementación de un sistema de ventas telefónicas, ventas virtuales	X		

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2. Matriz Estrategias fortalezas-amenazas (M-FA)

Tabla 20: Matriz Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Código	Matriz Fortalezas - Amenazas (FA)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F1A7	Desarrollo de un programa de refinanciamiento de crédito a clientes con problemas de liquidez, para venderles de contado siempre y cuando sigan abonando parte de la deuda vencida			X
F5A3	Diseño de un esquema de precios que permita dar preferencia a clientes que compren más cantidad		X	
F3A5	Estructura de una planificación de visitas a clientes por tipo y tamaño para fortalecer las relaciones con los más grandes		X	
F7A2	Realizar un plan de inversión de importaciones con el dinero de emisión de obligaciones a más bajo interés que en instituciones bancarias privadas	X		

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.5.3. Matriz Estrategias debilidades-oportunidades (M-DO)

Tabla 21: Matriz Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Código	Matriz Debilidades-Oportunidades (DO)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D1O6	Desarrollo de un plan de prospección de clientes en la provincia del Guayas con personal dedicad solo a buscar clientes para que después lo atienda un asesor comercial		X	
D1O1	Implementación de herramientas que permitan obtener información acerca de las necesidades de los clientes para mejorar su satisfacción	X		
D3O4	Introducción en el mercado de una marca propia que agrupe varios tipos de herramientas tanto manuales como eléctricas	X		
D8O5	Estructura de un esquema de entrega de mercadería a clientes directamente desde la fábrica para reducir costos de transporte		X	
D7O3	Ventas telefónicas por medio del *call center* a clientes que registran devoluciones al comunicarnos con Ellos.			X

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.5.3. Matriz Estrategias debilidades-amenazas (M-DA)

Tabla 22: Matriz Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

CÓDIGO	Matriz Debilidades-Amenazas (DA)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D2A3	Fortalecimiento del área de *marketing* para levantar información que permita tomar decisiones y estrategias comerciales	X		
D6A6	Estructura de un nuevo sistema de despacho con revisión y verificación en el empacado de la mercadería		X	
D5A3	Desarrollo de un plan de capacitación y plan de carrera del personal de compras enfocado al conocimiento de producto		X	
D2A6	Incentivo a la fuerza comercial para la propuesta de introducción de 1 producto nuevo trimestralmente por cada zona comercial		X	
D4A7	Clasificación de clientes y tipos de productos por naturaleza de negocio para ampliar el portafolio de productos a ofrecer por cada cliente		X	
D8A2	Cambio de sistema de remuneración de la fuerza comercial con el pago de comisiones por cobranza efectivizada mensualmente		X	

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.5.4. Matriz Estrategias General

Como se mira, se determinan varias estrategias al momento de cruzar las oportunidades con las amenazas, debilidades y fortalezas, incluso algunas se puede decir que son las mismas, sin embargo es importante identificar las que impactarían positivamente a la organización, es aquí donde se determinan cuáles son las estrategias de precio, producto, plaza y promoción que se aplican para Megaprofer, las cuales deberán permitir que se cumplan los objetivos propuestos durante el desarrollo de este modelo de *marketing* estratégico, para en el siguiente punto se toman únicamente las estrategias que sirven para elaborar el plan.

A continuación, se presenta la tabla consolidada de estrategias:

Tabla 23: Matriz Estrategias *Marketing*

Matriz	Estrategias	Tipo Estrategia	Prioridad
F2O4	Importación de herramientas para ponerles una marca que sea distribuida en todas las provincias	Producto	Alta
F3O4	Aplicación de un cupo de ventas de productos de marca propia, con un programa de incentivos por objetivos cumplidos	Promoción	
F4O2	Establecimiento de un plan de negociación con proveedores para aprovechar sus bodegas y nos despachen únicamente el lote económico establecido	Precio	Alta
F5O6	Desarrollar un programa de prospección de clientes en la provincia del Guayas, con precios de introducción preferenciales a clientes nuevos	Plaza	Alta
F6O3	Implementación de un cronograma de embarques con rutas que permitan enviarse diariamente a la ciudad de Guayaquil y mejorar el nivel de servicio con una entrega rápida	Plaza	
F7O1	Inversión en importaciones para traer productos que se compran localmente y dar condiciones de crédito preferenciales en la compra de esos productos	Promoción	
F3O1	Implementación de un sistema de ventas telefónicas, ventas virtuales	Promoción	Alta
F1A7	Desarrollo de un programa de refinanciamiento de crédito a clientes con problemas de liquidez, para venderles de contado siempre y cuando sigan abonando parte de la deuda vencida	Promoción	
F5A3	Diseño de un esquema de precios que permita dar preferencia a clientes que compren más cantidad	Precio	
F3A5	Estructura de una planificación de visitas a clientes por tipo y tamaño para fortalecer las relaciones con los más grandes	Plaza	
F7A2	Realizar un plan de inversión de importaciones con el dinero de emisión de obligaciones a más bajo interés que en instituciones bancarias privadas	Precio	Alta
D1O6	Desarrollo de un plan de prospección de clientes en la provincia del Guayas con personal dedicad solo a buscar clientes para que después lo atienda un asesor comercial	Plaza	
D1O1	Implementación de herramientas que permitan obtener información acerca de las necesidades de los clientes para mejorar su satisfacción	Producto	Alta
D3O4	Introducción en el mercado de una marca propia que agrupe varios tipos de herramientas tanto manuales como eléctricas	Producto	Alta
D8O5	Estructura de un esquema de entrega de mercadería a clientes directamente desde la fábrica para reducir costos de transporte	Plaza	
D7O3	Ventas telefónicas por medio del *call* center a clientes que registran devoluciones al comunicarnos con Ellos.	Promoción	
D2A3	Fortalecimiento del área de marketing para levantar información que permita tomar decisiones y estrategias comerciales	Producto	Alta
D6A6	Estructura de un nuevo sistema de despacho con revisión y verificación en el empacado de la mercadería	Plaza	
D5A3	Desarrollo de un plan de capacitación y plan de carrera del personal de compras enfocado al conocimiento de producto	Promoción	
D2A6	Incentivo a la fuerza comercial para la propuesta de introducción de 1 producto nuevo trimestralmente por cada zona comercial	Promoción	
D4A7	Clasificación de clientes y tipos de productos por naturaleza de negocio para ampliar el portafolio de productos a ofrecer por cada cliente	Promoción	
D8A2	Cambio de sistema de remuneración de la fuerza comercial con el pago de comisiones por cobranza efectivizada mensualmente	Precio	

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Plan de Marketing Estratégico

Gráfico 35: Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Plan de *marketing* estratégico



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.6.1. Plan de acción

Tabla 24: Plan de acción I

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
F2O4. Importación de herramientas con una marca propia para que sea distribuida en todas las provincias	Crear al menos 50 SKU nuevos con marca de la empresa en 2016	Crear una marca propia	Creación de un nombre y logo	*Marketing*	1 mes
			Monitoreo trimestral de fuerza de marca	*Marketing*	6 meses
		Estructurar una gama de productos para ponerles nuestra marca	Determinación y clasificación de herramientas que pertenecen al grupo	Compras	2 meses
			Establecer el sistema de precios a utilizar	Compras	3 meses

	Lograr que las ventas de los productos nuevos con marca propia sean el 30% de las ventas de productos importados por la empresa	Plan publicitario de introducción de marca propia al mercado	Selección de medios de comunicación	*Marketing*	1 mes
			Medición de impacto de plan publicitario	*Marketing*	1 mes
		Establecimiento de cupo de ventas de productos importados a cada asesor comercial	Identificación de los clientes potenciales de nuestra nueva marca	Ventas	2 meses
			Determinar presupuesto de ventas por cliente y *SKU para fijar un cupo a cada asesor comercial*	Ventas	2 meses
			Evaluación mensual de resultados	Ventas	6 meses
		Incentivos monetarios por cumplimiento de presupuesto de ventas	Fijar un paquete de incentivos por objetivos cumplidos	Ventas	2 meses
			Reconocimientos públicos a ganadores	Ventas	6 meses
			Plan de mejora con quienes no lleguen a sus objetivos	Ventas	7 meses
	Conseguir que el 25% de nuestros clientes compren al menos el 50% de los productos de la nueva marca	Desarrollo de catálogo de productos de marca propia	Diseño del catálogo agrupando por tipo de productos	*Marketing*	3 meses
			Impresión del catálogo y distribución a clientes	*Marketing*	4 meses
		Incentivos a clientes	Concurso para clientes por compras de productos de nuestra nueva marca	Ventas	4 meses
			Determinar montos de ventas a cumplir para ganar concurso	Ventas	4 meses
			Difusión del concurso con clientes	*Marketing*	4 meses
			Evaluación de resultados y premiación a ganadores	Ventas	9 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Plan de acción II

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
F4O2 Establecimiento de un plan de negociación con proveedores para aprovechar sus bodegas y nos despachen únicamente el lote económico establecido	Conseguir la aprobación de por lo menos 5 proveedores para almacenamiento de mercadería en sus bodegas	Plan de compras en base a lotes económicos	Determinación de lote económico por *ítems*	Compras	1 mes
			Selección de *ítems* a considerar en este plan	Compras	2 meses
		Negociación directa con directivos de empresas proveedores	Armar plan de compras a presentar a proveedores	Compras	2 meses
			Fijación de cronograma de reuniones con proveedores	Compras	1 mes
			Sistema de control de mercadería en bodega de proveedores y resultados	Compras	3 meses
	Reducción del 20 % del inventario almacenado en bodega en 2015	reestructura de stocks máximos y mínimos	Análisis tendencia de ventas por *ítems*	Compras	2 meses
			Determinación tiempos de reabastecimiento que tarda cada proveedor	Compras	1 mes
			Cambio de stocks máximos y mínimos a los *ítems* que correspondan	Compras	2 meses
		Plan de salida de mercadería con sobre stock	Establecimiento del tiempo para el que nos alcanzara el stock por *ítem* actual	Compras	2 meses
			Aplicación de promociones para aquellos *ítems* con stock que durará más de 3 meses	Ventas	2 meses
			Evaluación de resultados mensualmente	Ventas	3 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Plan de acción III

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
F5O6 Desarrollar un programa de prospección de clientes en la provincia del Guayas	Apertura de por lo menos 30 clientes nuevos por mes en la provincia del Guayas	Mapeo de locales ferreteros de la ciudad Guayaquil	Información de locales ferreteros de Guayaquil y su dirección	*Marketing*	1 mes
			Ingreso de coordenadas en el sistema GPS del sistema contable	Sistemas	1 mes
		Categorización de posibles clientes	Definición de perfiles de potenciales clientes	Ventas	2 meses
			Calificación de cada cliente asignándole una categoría	Ventas	2 meses
			Posibles productos por ofrecer a cada tipo de cliente	Ventas	1 mes
		Incentivos a fuerza de ventas por cada cliente nuevo	Definir los objetivos e incentivos	Ventas	1 mes
			Socializar el plan de incentivos	Ventas	1 mes
		Estructurar un equipo de asesores comerciales especializados en prospectar (*hunters)*	Determinación de perfil requerido para el cargo	Talento Humano	1 mes
			Reclutamiento y selección del personal (4 asesores *hunters)*	Talento Humano	1 mes
			Inducción del personal seleccionado	Talento Humano	2 meses
			Asignación de zonas a trabajar para cada asesor comercial	Ventas	2 meses
		Evaluación mensual al equipo de prospección de clientes	Obtención de resultados por cada asesor	Ventas	2 meses
			Reunión de retroalimentación con asesores	Ventas	3 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Plan de acción IV

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
F3O1 Implementación de un sistema de ventas telefónicas, ventas virtuales	Incrementar las ventas de la empresa en un 20%	Formar un equipo de asistentes para ventas telefónicas	Definir el perfil requerido para el cargo	Talento Humano	1 mes
			Contratación, Inducción y Evaluación del personal	Talento Humano	2 meses
		Establecer un cupo de $ 120000 cada asistente de ventas telefónicas	Asignación de clientes para atención para cada asistente	Administración de pedidos	2 meses
			Evaluación diaria y mensual de cumplimiento de presupuesto	Administración de pedidos	3 meses
	Mejorar la cobertura de clientes vendidos en 10% al mes	Cumplir con 60 llamadas a clientes por cada asistente call center	Diseño de módulo de ingreso de gestiones por cada cliente	Administración de pedidos	2 meses
			Evaluación de resultados y retroalimentación a cada asistente	Administración de pedidos	3 meses
		Tener una efectividad del 30 % de clientes con venta sobre el total de clientes llamados	Analizar objeciones de clientes que no han comprado	Administración de pedidos	4 meses
			Estrategias para manejo de objeciones	Administración de pedidos	4 meses
			Evaluación de resultados y retroalimentación a cada asistente	Administración de pedidos	5 meses
	Venta cruzada de $100000 al mes (*ítems* que no se les ha vendido en más de 6 meses o nunca)	Definir perfiles de clientes y los productos que se deben ofrecer a cada tipo	Clasificación de tipologías de clientes y productos naturales que les corresponde	Ventas	2 meses
			Desarrollo de script de venta para ofrecer productos que no nos han comprado	Ventas	3 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Plan de acción V

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
F7A2 Realizar un plan de inversión de importaciones con el dinero de emisión de obligaciones a más bajo interés que en instituciones bancarias privadas	Conseguir la distribución en el país de 3 líneas de productos que se ha venido comprando localmente en la actualidad.	Establecimiento de líneas con posibilidades de importación	Investigación de mercado de posibles líneas de productos que podemos distribuir directamente	*Marketing*	2 meses
			Definición de las líneas a conseguir la distribución	Compras	2 meses
		Estructura de un presupuesto de ventas para presentar a los productores en la negociación	Determinación de clientes que compran esos productos	*Marketing*	1 mes
			establecer potencial de ventas por cliente y el presupuesto mensual	Ventas	2 meses
	Utilizar el 100% del cupo de importaciones que el gobierno permite a la empresa	Análisis de los productos que más importan las empresas competidoras	Investigar que productos importados tienen una alta demanda en el mercado	*Marketing*	3 meses
			Estudio de los montos que la competencia importa en esos productos en el portal de importaciones público	Compras	1 mes
		Definición del top de productos importados con mejor rotación	Ordenar los productos importados por monto de ventas de mayor a menor	Compras	6 meses
			Escoger el 80-20 de los productos importados para importarlos o buscar sustitutos para competir	Compras	6 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

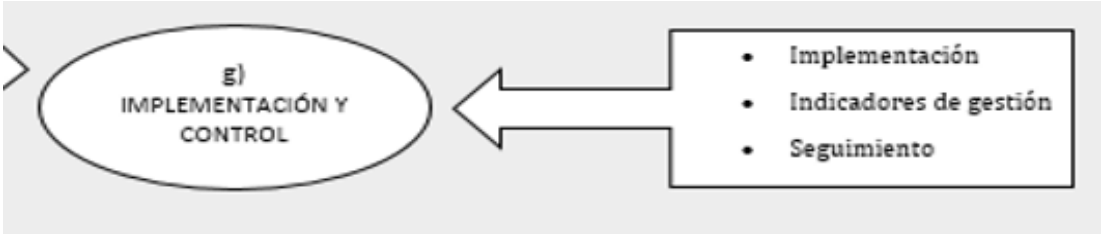
Tabla 29: Plan de acción VI

Estrategias Corporativas	Estrategias Funcionales	Tácticas	Detalle	Área responsable	Plazo
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién	¿Cuándo?
D1O1 Implementación de herramientas que permitan obtener información de mercado y entorno ferretero	Reestructuración del departamento de Marketing	Contratación de persona encargada de inteligencia de mercado	Establecer misión y objetivos del área	Gerencia General	1 mes
			Definir estructura, cargos, procesos y procedimientos necesarios para el área de acuerdo con la necesidad	*Marketing*	1 mes
			Definición de los perfiles adecuados para el cargo	Talento Humano	1 mes
			Contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal	Talento Humano	1 mes
			Determinación de indicadores del área y evaluarlos	Gerencia General	2 meses
		Estructuración de procesos del área	Mapeo de procesos actuales	*Marketing*	2 meses
			Definición y documentación de procesos	*Marketing*	2 meses
			Socialización y monitoreo de procesos	*Marketing*	3 meses
		Automatización de procesamiento de datos directo en sistema	Desarrollo de aplicación informática para realizar encuestas a clientes	Sistemas	2 meses
			Evaluación y actualización de funcionamiento	Sistemas	3 meses
	Implementación de planes de *marketing*	Implementación de estudios de mercado y oportunidades	Identificación de problemas, objetivos	*Marketing*	1 mes
			Determinar grupos de estudio y fuentes de información	*Marketing*	1 mes
			Selección de herramientas para recolección de datos	*Marketing*	1 mes
			Análisis de datos	*Marketing*	1 mes
			Organización de datos y conclusiones	*Marketing*	1 mes
		Aplicación de matriz para análisis de competencia	Investigar en la competencia sobre los distintos factores	*Marketing*	2 meses
			Definir qué aspectos a eliminar, reducir, incrementar y crear que salieran de la comparación con otras empresas	Gerencia General	2 meses

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.7. Implementación y control

Gráfico 36: Modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico- Implementación y control



Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.1.7.1. Implementación

Para el proceso de implementación del plan de *marketing* estratégico se debe seguir los siguientes pasos:

Socialización del plan con todos los involucrados y colaboradores de la empresa en una plenaria, para escuchar opiniones y:

- Establecer el presupuesto para el plan
- Asignar responsabilidades
- Mecanismos de socialización al resto de los colaboradores de la empresa, para así involucrar a todos a cumplir con la visión, misión y el plan de marketing de la empresa.

5.1.7.2. Indicadores de gestión

El cumplimiento del plan y de cada una de sus estrategias y actividades es a través de establecer indicadores de gestión, los mismos ayudan a establecer si los objetivos se están cumpliendo, o si es del caso hacer ajustes en el plan.

Se plantea los siguientes indicadores de gestión para medir, evaluar los objetivos y estrategias que se plantea en la presente investigación:

Para evaluar la gestión de clientes

- Indicador de crecimiento en ventas
- Porcentaje de clientes nuevos mensual
- Índice de satisfacción de clientes
- Cumplimiento presupuesto ventas de marca propia

Para evaluar la gestión financiera

- Porcentaje de rentabilidad antes de impuestos
- Porcentaje de rentabilidad bruta
- Índice de gastos administrativos
- Días promedio de cobranzas
- Días promedio de pago a proveedores
- Días de rotación de inventario

Para evaluar la gestión de procesos

- Efectividad de pedidos vs facturado
- Índice de devoluciones mensuales
- Monto despachado por ruta de embarque
- Productividad de despacho

Para evaluar la gestión de talento humano

- Índice de clima laboral
- Número de capacitaciones impartidas
- Altos potenciales desarrollados

Caracterización de indicadores

Tabla 30: Indicadores de gestión

Indicador nombre	Fórmula	Unidad de medida	Responsable de medición	Periodicidad	Perspectiva
Indicador de crecimiento en ventas	Ventas nuevas/Ventas totales	Porcentaje	Gerente comercial	Mensual	Clientes
Porcentaje de clientes nuevos mensual	Clientes nuevos/Total de clientes	Porcentaje	Gerente comercial	Mensual	Clientes
Índice de satisfacción de clientes	Clientes satisfechos/Total de clientes encuestados	Porcentaje	Jefe de *Marketing*	mensual	Clientes
Cumplimiento presupuesto ventas de marca propia	Ventas marca propia/presupuesto ventas marca propia	Porcentaje	Gerente comercial	mensual	Clientes
Porcentaje de rentabilidad neta de ventas	Utilidad neta / Ventas	Porcentaje	Gerente Financiero	mensual	Financiera
Días promedio de cobranzas	Cuentas por cobrar*días del año/Ventas anuales a crédito	Porcentaje	Jefe de Cobranzas	mensual	Financiera
Plazo promedio de pago	Días del año/Rotación de proveedores	Porcentaje	Gerente Financiero	mensual	Financiera
Rotación de inventario	Ventas netas/Inventario promedio	Porcentaje	Jefe de Compras	mensual	Financiera
Efectividad de pedidos vs facturado	Total, monto facturado/Total monto de pedido	Porcentaje	Jefe Administración pedidos	mensual	Procesos
Índice de devoluciones mensuales	Monto devuelto/Total ventas	Porcentaje	Jefe Posventa	mensual	Procesos
Productividad de despacho	Monto de mercadería despachada/número de despachadores	Porcentaje	Jefe de logística	mensual	Procesos
Índice de clima laboral	Calificación obtenida en cuestionario	Número	Gerente Talento Humano	Semestral	Aprendizaje
Número de capacitaciones impartidas	Número de capacitaciones	Número	Gerente Talento Humano	Semestral	Aprendizaje
Altos potenciales desarrollados	Número de empleados con alto potencial desarrollados	Número	Gerente Talento Humano	Semestral	Aprendizaje

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.2. Evaluación preliminar

El modelo de gestión basado en marketing estratégico al ponerse en consideración de la parte directiva y a un grupo de la parte operativa de la empresa, se les explica la metodología a aplicar, el tiempo de implementación, la importancia del control y seguimiento.

Para verificar la posible efectividad y el punto de vista de los colaboradores de la empresa en sus distintas jerarquías organizaciones, se realiza una prueba piloto sobre la recolección de información y los datos que se proporciona da muchas ideas y estrategias para aplicarlas en los procesos de la empresa, especialmente en la parte comercial, posteriormente se aplica un cuestionario de preguntas con el punto de vista de los implicados, esto es después de realizar dos reuniones de trabajo con los implicados a las que se llaman Plenarias.

Tabla 31: Cuestionario evaluación de modelo de gestión

Marque con una X los aspectos que el modelo de gestión en estudio impacta según su criterio	
Número	**Pregunta**
1	Se incrementarán las ventas
2	Mejorará la participación de mercado
3	Tendremos un alto nivel de satisfacción de clientes
4	Alcanzaremos precios competitivos en el mercado
5	Se fortalecerá la imagen corporativa
6	Tendremos una mayor fuerza de marza
7	Los procesos internos se optimizarán
8	El clima laboral se fortalecerá

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

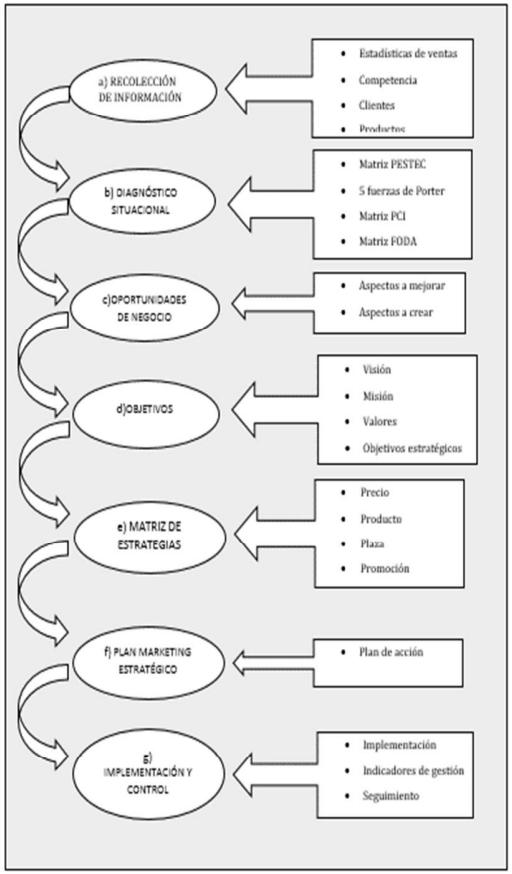
Tabla 32: Resultados evaluación preliminar de modelo de gestión

COLABORADORES	Marque con una X los aspectos que el modelo de gestión en estudio impacta según su criterio							
	PREGUNTAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Presidente Ejecutivo	1	1	1	1	1	1	1	0
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	0	1	1	1	0
Gerente Financiero	1	1	0	0	1	1	1	1
Subgerente de Talento Humano	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Compras	1	0	0	1	1	1	1	0
Jefe de Logística	1	1	1	0	1	1	1	1
Jefe de ventas zona 3	1	0	1	1	1	1	1	1
Jefe de ventas zona 4	1	1	1	0	1	1	1	1
Vendedor 1	1	1	1	0	1	1	1	0
Vendedor 2	1	1	0	0	0	1	1	0
Vendedor 3	1	0	1	0	0	1	1	1
Vendedor 4	0	0	0	0	0	0	0	0
Asistente de compras 1	1	0	0	1	1	1	0	0
Oficial de cuenta 1	1	1	1	0	1	1	1	0
Bodeguero 1	1	1	1	1	1	1	1	0
Bodeguero 2	1	0	1	0	1	0	0	0
Bodeguero 3	0	0	0	1	1	1	0	1
Facturador 1	1	1	1	1	1	1	1	1
Facturador 2	1	1	0	0	0	1	0	0
TOTAL	18	13	13	9	16	18	15	9

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32 se muestra los cargos de los colaboradores de la empresa quienes fueron consultados sobre el impacto de implementar en la organización el modelo de gestión planteado. Como se puede apreciar la mayoría de las preguntas tienen más del 50% de aceptación, a excepción de las preguntas 4 y 8, las cuales se refieren a que si se cree que se alcanzarán precios competitivos y si el clima laboral se fortalecerá, las demás preguntas, especialmente la 1 que trata del crecimiento de las ventas, en la cual casi todos los colaboradores entrevistados piensan que las mismas crecerán con ayuda del modelo de gestión propuesto.

Gráfico 37: Cumplimiento de objetivo del modelo de gestión

Problemas que justifican el modelo de gestión	Modelo de gestión	Estrategias que se utilizarán	Objetivos que se alcanzarán
El portafolio de productos de la empresa constituye solo un 15% de productos importados , es decir de los productos que generan mayor margen de rentabilidad bruta		Realizar un plan de inversión de importaciones con el dinero de emisión de obligaciones a mas bajo interés que en instituciones bancarias privadas	Conseguir la representación en el país de 3 líneas de productos que se ha venido comprando localmente en la actualidad.
			Utilizar el 100% del cupo de importaciones que el gobierno permite a la empresa
Solo se comercializan productos de marcas de otras empresas		Importación de herramientas para ponerles una marca que sea distribuida en todas las provincias	Crear al menos 50 SKU nuevos con marca de la empresa en 2016
			Lograr que las ventas de los productos nuevos con marca propia sean el 30% de las ventas de productos importados por la empresa
			Conseguir que el 25% de nuestros clientes compren almenos el 50% de los productos de la nueva marca
El índice de sobre-*stock* de la empresa está por el 20%		Establecimiento de un plan de negociación con proveedores para aprovechar sus bodegas y nos despachen únicamente el lote económico establecido	Reducción del 20 % del inventario almacenado en bodega en 2015
La cobertura de clientes en la provincia del Guayas es muy baja en realción a otras provincias		Desarrollar un programa de prospección de clientes en la provincia del Guayas	Apertura de por lo menos 30 clientes nuevos por mes en la provincia del Guayas
			Ventas percápita den Guayas de por lo menos $6 al mes
Resulta muy costoso seguir incrementando la fuerza de ventas de campo y se necesita mejorar cobertura de clientes y frecuencia de visitas		Implementación de un sistema de vantas telefónicas, ventas virtuales	Incrementar las ventas de la empresa en un 20%
			Venta cruzada de $100000 al mes (items que no se les ha vendido en mas de 6 meses o nunca)
No se cuenta con las herramientas suficientes para determinar las necesidades de clientes		Implementación de herramientas que permitan obtener información de mercado y entorno ferretero	Restructurar el departamento de marketing que permita el crecimiento de al menos 20% en ventas

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

5.3. Análisis de resultados

El objetivo del presente trabajo que es ¨Desarrollar un modelo de gestión basado en el *Marketing* Estratégico para la empresa Megaprofer S.A. ¨ se lo consigue luego de aplicar las distintas herramientas de recolección, procesamiento y análisis de datos como la encuesta a clientes y datos estadísticos históricos, las mismas ayudan a determinar y elegir las estrategias sin importar los cambios del entorno de la organización, ya que además el modelo es totalmente flexible y puede ser ajustado incluso de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos:

Se fundamenta teóricamente el modelo de gestión recopilando los principales conceptos y perspectivas que tienen varios autores sobre los distintos aspectos que intervienen el *marketing* estratégico, los mismos que ayudan a emitir una opinión del autor y así tener una visión clara de lo que se pretende lograr con este trabajo.

Se diagnostica el estado situacional de la empresa de acuerdo con el sector ferretero a través de herramientas estadísticas y recolección de datos, así se pone en evidencia el crecimiento, tendencias y resultados del periodo de análisis.

Al establecer las estrategias se construye el modelo de gestión que ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales también definidos en el presente trabajo, así mismo al determinar la visión, misión y valores corporativos, se crea la cultura organizacional de la empresa, es decir donde se ve ubicada la empresa en el futuro, cómo lo va a conseguir y hasta dónde está dispuesta a llegar, De igual forma como toda estrategia se cuenta con indicadores de gestión que ayudan a medir la efectividad de las mismas y siempre se puede adaptar al trabajar con información de mercado y de su entorno.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El modelo desarrollado para la empresa Megaprofer S.A. puede ser aplicado a cualquier tipo de organización comercial, sea esta grande o pequeña, ya que su aplicación se basa en la información recolectada de la competencia, cliente interno, cliente externo y los distintos procesos de la empresa

El modelo de gestión que utilizaba la empresa Megaprofer S.A. no se basaba en la información del entorno de la misma, sino en base a un modelo tradicional de decisión de la parte directiva y en función de las finanzas de la empresa, este modelo si bien es cierto le había permitido crecer en ventas anualmente, en un entorno más competitivo ya no brinda la misma efectividad, ha aparecido nueva competencia, nuevas marcas, se ha instaurado una guerra de precios que hace más difícil conseguir un crecimiento sostenido.

La participación de mercado en la provincia del Guayas es muy baja en relación con provincias con poblaciones altas como Manabí y Pichincha, la mayoría de las empresas competidoras importantes se encuentran ubicadas en esa provincia especialmente en la ciudad de Guayaquil, evidenciando que la mayor oportunidad de crecimiento es en esta región del país.

El estructurar una cultura organizacional ayuda a las organizaciones que pueden aplicar este modelo a tener una perspectiva de lo que quieren lograr en el futuro, el identificar oportunidades dentro del proceso ayudó a Megaprofer S.A. a reafirmar o descartar las ideas o estrategias que con su modelo de gestión anterior se han venido repitiendo constantemente.

El *marketing* estratégico se ha convertido en parte fundamental para generar un crecimiento sostenido a las empresas quienes buscan alcanzar sus objetivos, que en la mayoría de los casos son de expansión a nuevos mercados, y fortalecer el posicionamiento en su mercado tradicional.

El no dar un seguimiento adecuado a un modelo de gestión o en el peor de los casos no contar con uno bien estructurado constituye en una debilidad muy grande, que impide tomar acciones correctivas y trabajar de manera sincronizada entre todos los procesos de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Para una adecuada implementación del modelo de gestión planteado se debe estructurar un modelo de gobierno para dar seguimientos mediante reuniones individuales quincenales con líderes de procesos para medir efectividad, así mismo reuniones de plenaria mensuales para medir el impacto de las estrategias aplicadas y tomar acciones correctivas cuando corresponda

Se debe socializar los resultados a todo el personal de la empresa a todo nivel, para comprometerlos y hacerlos sentir parte de las estrategias de la empresa, ya que con su compromiso se puede tener una mejor efectividad

La empresa debe trabajar en el desarrollo profesional de su personal, así como también mejorar la comunicación. Si se logra tener un personal capacitado, bien ubicados en cada puesto de trabajo, y con una comunicación fluida entre ellos, el modelo de gestión planteado proporcionará mejores resultados.

Se debe estructurar una unidad administrativa en la empresa que se encuentre dedicada al mejoramiento continuo y gestión de la calidad, quienes se encargarán de auditar, mejorar y documentar procesos de las distintas áreas de la empresa, esto busca garantizar que el modelo de gestión basado en el marketing estratégico se aplique adecuadamente, se cumplan tiempos y objetivos.

Es recomendable automatizar algunos procesos que permitan eficiencia y tener mediciones de resultados fiables, trabajar en gráficos, tablas estadísticas que muestren en cualquier momento los resultados que se van obteniendo, y que el control no sea un proceso demorado.

Apéndice A

Encuesta cliente externo

La siguiente es un grupo de preguntas que tiene como fin conocer su opinión acerca de aspectos de la empresa Megaprofer S.A. como su proveedor, siga las instrucciones que se indica en cada pregunta, favor contestar con la mayor sinceridad, ya que de ello depende el que podamos brindarle una mejora calidad en su servicio.

1. **¿Cuál es el primer nombre que recuerda cuando piensa en proveedores?**

_____

2. **¿Actualmente usted con cuál proveedor trabaja más?**

_____

3. **¿Hace cuánto tiempo es cliente de Megaprofer? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Menos de 6 meses	
Menos de un año	
De 1 a 2 años	
De 2 a 4 años	
Más de 4 años	

4. **¿Cómo conoció a Megaprofer? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Referencia de otra persona	
Visita de asesor	
Publicidad	
Búsqueda personal	
Otro	

5. **¿Cuál es la principal característica que debe tener un excelente distribuidor ferretero? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Plazos de pago atractivos	
Precios competitivos(bajos)	
Entregas completas y oportunas	
Variedad de portafolio de productos	
Asesoría prestada por vendedor	
Frecuencia de entregas	
Otro	

6. **¿Qué productos compra actualmente a Megaprofer? En caso de no comprar a Megaprofer indicar si compra a otros proveedores, motivo y producto que no compra por esa razón.**

(marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)

CABLEC	
SQD	
Ideal Alambrec	
Tubos conduit	
Incable	
Plastigama	
Tacos Fisher-lejía-válvulas de gas	

Mi proveedor es_____

Motivo: _____

Producto: _____

7. **¿Maneja crédito con otra compañía diferente a Megaprofer? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Sí_ No__ ¿Cuál? _____

Condiciones de pago

Hasta 60 días	
Hasta 120 días	
Más de 120 días	
No dice	

8. **¿Cuál es su opinión general en cuanto al servicio que ofrece Megaprofer? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

9. **¿Si tuviera la posibilidad de hablar con el presidente de Megaprofer, ¿qué le diría? (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)**

Mejores precios	
Ampliación de crédito	
Felicitación	
Mejores entregas	
Mejor atención	

10. **¿Me podría evaluar como excelente, bueno, regular o malo los aspectos de servicio de Megaprofer que a continuación se le mencionan? (marque con una x en cada uno de los aspectos de acuerdo con su percepción)**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Cupos de crédito				

Condiciones de pago (plazos)				
Asesoría recibida por vendedor				
Asesoría telefónica call center				
Conocimiento de producto por parte de asesores				
Frecuencia visita del vendedor				
Frecuencia de entregas				
Entregas completas				
Entregas a tiempo				
Solución a reclamos imprevistos				

11. Díganos una razón por la cual dejaría de comprar a Megaprofer (marque con una x solo una opción que considere sea la más importante)

Incremento de precios	
Mala política de crédito	
Entrega deficiente	
Mala atención	
Por las Proferreterías	
No dejaría de comprar	
Stock deficiente	

Gracias por su colaboración.

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Encuesta empresa

Apéndice B

Formato evaluación preliminar

COLABORADORES	Marque con una X los aspectos que el modelo de gestión en estudio impacta según su criterio							
	PREGUNTAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TOTAL								

Elaborado por: César Aníbal Paredes Ortiz
Fuente: Elaboración propia

Referencias

Aguirre, F. (2008). Diseño de un plan de marketing estratégico para empresas de servicios temporales "EST" basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial. Manizales, Colombia.

Alulema, N., & Jessika, V. (2012). Diseño de un plan estratégico de marketing para la comercialización de productos destinados a la construcción orientado al mercado de Cuenca aplicado a la ferretería Honest-Tino. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Ambrosio, V., & Poveda, J. A. (2000). *Plan de marketing paso a paso.* Prentice Hall.

Armijos, A. (04 de 2012). Plan estratégico de marketing para la empresa American Airlines en Santo Domingo de los Tsáchilas. Quito, Pichincha, Ecuador.

Bajaña, J., & Sánchez, M. (2008). Diseño de un plan de marketing estratégico para el reposicionamiento del mercado de Maxim Óptica en el sector centro-norte de la ciudad de Quito tesis. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Barriga, L. (2009). www.geocities.com. Obtenido de http://www.geocities.ws/franklin.marcano/planificacion/t1/link1.pdf

Belio, J. L., & Sainz, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca. Cómo afrontar una guerra de Precios.* Madrid, ES: Especial Directivos.

Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, 174-202.

Bron, Y. (2011). Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa APACSA cantón Machala durante el año 2011. Machala, El Oro, Ecuador.

Bucheli Armijos, M. F. (2009). *El marketing estratégico y su incidencia en los canales de distribución para la comercializadora Bocceli de la ciudad de Ambato.* Ambato: PUCESA.

Cabezas, G. (05 de 2012). Diseño de un plan de marketing estratégico para el reposicionamiento del mercado de Maxim Optica en el sector centro-norte de la ciudad de Quito tesis. Quito, Pichincha, Ecuador.

Chapman, A. (2004). *www. degerencia. com/articulos. php.* Obtenido de http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf

Chiriboga, G. (09 de 2008). Plan estratégico de marketing para la empresa Emsa|Globeground Ecuador en el distrito metropolitano de Quito. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.

CP Arriaga Huerta, L., Avalos Mazana, M., & De la Torre De la Fuente, M. (2012). MARKETING MIX: LA FORTALEZA DE LAS GRANDES EMPRESAS. *Contribuciones a la economía, 11*.

Donovan, J., Dietmar, S., & Junkin, R. (2004). Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de eco-PyME en América Tropical. *Memorias de la Semana Científica*, 17-18.

Echeverria, M., & Peralta, V. (08 de 2012). Plan estratégico de marketing para el desarrollo del producto bebida alimenticia a base de quinua en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Editorial Vértice. (2007). *Plan de marketing.* Editorial Vértice.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). Cengage Learnig Editores.

Fred R, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. 5). Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA.

García Sánchez, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación Estratégica.* Mexico: Trillas.

González, I. (2003). *Nociones básicas de Planificación Empresarial.* CARACAS: UNA.

Gutiérrez Nuñez, M. F. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática.* Ambato: PUCESA.

Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M. L., & Ramos Sánchez, A. O. (2002). *Canales de distribución y competitividad en artesanías* (Vol. 9). Espiral.

Jimenez, A. C. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS/SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGESTIONS. *Revista Ciencias Estratégicas*(29), 89.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29.* ESAN.

Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. En P. Kotler, *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z* (págs. 8-9). España: Pearson Educación, S.A.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing.* Pearson Educación.

León, K. (04 de 2014). Plan estratégico de marketing para la comercialización de nuevos productos y servicios en “Su Ferretería”, en el cantón Antonio Ante provincia de Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Loyola, P. (10 de 2012). Plan estratégico de marketing para la producción y comercialización de ropa deportiva en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.

Maheut, J., & García Sabater, J. (2011). La Matriz de Operaciones y Materiales y la Matriz de Operaciones y Recursos, un nuevo enfoque para resolver el problema GMOP basado en el concepto del Stroke. *Dirección y Organización*, 45-57.

Megaprofer. (s.f.). *Megaprofer S.A. Proveedor ferretero*. Obtenido de http://www.megaprofer.com/

Mintzberg, H. (2006). *Las cinco Ps de la Estrategia. O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados.* Porto Alegre: Bookman.

Mujica de González, M., & Perez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*(47).

Munich Galindo, L., & García Martínez , J. (2006). *Fundamentos de Administración.*

Paredes, M., & Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados. Una revisión de conceptos. *ECO revista académica*(10).

Peñafiel Moncayo, I. (2016). *Modelo de gestión basado en el marketing mix para hosterías de la provincia de Morona Santiago.* Ambato: PUCESA.

Perez, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 3.

Prieto, A. d. (2012). *Introducción a la Gestión Estratégica.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Restrepo Abad, N. (2007). *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios.* Medellín: Universidad Eafit.

Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*(34(111)), 43-59.

Rodríguez, R. H. (2009). *Comercialización con canales de distribución.* Struo Ediciones.

Rodríguez, R., & Martín, J. (2010). *http://ibdigital.uib.cat.* Obtenido de http://ibdigital.uib.cat/greenstone/collect/enginy/index/assoc/Enginy_2/010v02p0/55.dir/Enginy_2010v02p055.pdf

Rosa Diaz, I. M., Rondán Cataluña, F., & Diez de Castro, E. C. (2013). *Gestión de precios* (Sexta ed.). Madrid: Esic Editorial.

Sandino Castillo, M. V. (2014). Estrategias de producto. Universidad Zaragoza.

Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia, 9*, 26.

Solval, J. (2012). *academia.edu.* Obtenido de http://rrhh123. wordpress. com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasicade-la-administracion/Fecha de consulta

Suárez Panchana, B. I. (2014). Plan de marketing para el posicionamiento de la imagen de la reserva ecológica de la comuna Loma-Alta, provincia Santa Elena, año 2013-2014. La libertad, Santa Elena, Ecuador: (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2014.).

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.

Terrazas Pastor, R. (2011). *Planificación y programación de operaciones.* Obtenido de http://www.scielo.org.bo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332011000200002&script=sci_arttext&tlng=pt

Thompson, I. (2005). *Promonegocios.net.* Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf

Thomson, I. (2005). *www.scholar.google.es.* Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf

Thomson, I. (2006). *www. promonegocios. net.* Obtenido de http://www. promonegocios. net/empresa/mision-vision-empresa. html>(14 dic. 2008)

Tubón Reinoso, D. C. (2015). *Marketing estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Tierra para fortalecer la imagen institucional.* Ambato: PUCESA.

Valdiviezo Medina , B. (2015). Diseño de un modelo de gestión de Marketíng turístico, para la construcción de la marca; de la comunidad de Nizag en el año 2015. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Villena Aillón , C. A. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la estación de servicio Viguesam.* Ambato: PUCESA.

Restrepo, H. B. (2010). ¿ Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. Universidad & Empresa, 12(18), 174-202.

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión basado en el *marketing* estratégico para la empresa Megaprofer S.A.

César Aníbal Paredes Ortiz

91 páginas

Proyecto dirigido por: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

El trabajo que se presenta es sobre el diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para la empresa Megaprofer S.A., organización que es una empresa ubicada en la ciudad de Ambato, y cuya actividad económica es la comercialización al por mayor de productos ferreteros, así como también eléctricos, electrónicos, materiales y acabados para la construcción. El trabajo inicia con una conceptualización de diferentes términos que engloban tanto el marketing como la planificación estratégica, se realiza un análisis y comparación de otros modelos de gestión aplicados a empresas nacionales, para posteriormente presentar estadísticas de la empresa como datos históricos de sus ventas, compras y otros datos comerciales, la realización de una encuesta al cliente externo, toda esa información sirve como base o sustento para la propuesta. El modelo de gestión propuesto se compone de siete fases en donde iniciamos con la recolección de la información, realizamos un diagnóstico situacional, identificamos oportunidades de negocio, se plantean objetivos, continúa con la determinación de estrategias, se elabora un plan de marketing estratégico y se culmina con la implementación y control, con lo que se pretende mejorar la gestión comercial y alcanzar mejorar el nivel de comunicación y sincronización entre los diversos proceso que existen en la empresa. El modelo propuesto no es de aplicación exclusiva para este tipo de empresas, el mismo es adaptable y puede ser aplicado para empresas de comercialización de diversos tipos de productos e incluso tamaños. Finalmente se realiza una prueba piloto al presentar el trabajo a diversos colaboradores que ocupan distintos cargos en la empresa, validando con ellos la efectividad y el impacto que el modelo de gestión tendría en los resultados de la organización que se verán reflejados en los indicadores de gestión de la empresa, dicha prueba mostró resultados positivos, es decir los involucrados creen que el modelo será un gran aporte en su gestión.