

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

*Martha Paulina Carrillo Padilla*

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Propuesta Estratégica de Marketing para el Posicionamiento del Alambre de Púas, de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, Ubicada en la Ciudad de Quito, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

*Sangolquí, 02 de septiembre de 2010*

---

Martha Paulina Carrillo Padilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CERTIFICADO**

Ing. Soledad Londoño e Ing. Horfait Alvear

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado *Propuesta Estratégica de Marketing para el Posicionamiento del Alambre de Púas, de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, Ubicada en la Ciudad de Quito* realizado por *Martha Paulina Carrillo Padilla*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su contenido académico se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Martha Paulina Carrillo Padilla* que lo entregue al *Ing. Giovanni Herrera*, en su calidad de Director de la Carrera.

*Sangolquí, 02 de septiembre de 2010*

---

Ing. Soledad Londoño  
DIRECTOR

---

Ing. Horfait Alvear  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Martha Paulina Carrillo Padilla

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *Propuesta Estratégica de Marketing para el Posicionamiento del Alambre de Púas, de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, Ubicada en la Ciudad de Quito*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

*Sangolquí, 02 de septiembre de 2010*

---

Martha Paulina Carrillo Padilla

## DEDICATORIA

---

Al culminar una etapa muy importante de mi vida quiero dedicar este trabajo a mi abuelito Luís Padilla y a mis Padres, quienes con su inmenso amor y dedicación me enseñaron el valor de la responsabilidad, el sacrificio y el esfuerzo; y que con su confianza me han motivado ha ser perseverante, a pesar de las dificultades.

También debo dedicar este trabajo a las personas que se sacrificaron junto a mí durante estos años, en especial a mi esposo Aníbal y a mis queridas hermanas, que han sido la inspiración y apoyo incondicional para culminar mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

---

Agradezco a Dios y a todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo, en especial a la empresa donde se hizo el estudio, que accedió y cooperó en el desarrollo del mismo.

A la Escuela Politécnica del Ejército por la enseñanza impartida en sus aulas, que día a día contribuye a la formación de excelentes profesionales y al desarrollo del país.

A mi Directora y Codirector por su dedicación, paciencia y por la orientación brindada para el desarrollo del presente trabajo.

*Paulina Carrillo*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
LISTADOS DE TABLAS.....	xiii
LISTADO DE GRÁFICOS.....	xx
ANEXOS.....	xxiii

RESUMEN.....	1
RESUMEN EN INGLÉS.....	3

### CAPÍTULO 1

1	GENERALIDADES	
1.1.	GIRO DEL NEGOCIO .....	5
1.2.	RESEÑA HISTÓRICA.....	8
1.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	9
1.3.1	Misión.....	9
1.3.2	Visión.....	9
1.3.3	Principios y Valores Corporativos.....	9
1.3.3.1	Principios.....	9
1.3.3.2	Valores Corporativos.....	9
1.3.4.	Objetivos Empresariales.....	10
1.3.5	Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual.. ..	10
1.4.	PROBLEMÁTICA.....	11
1.4.1	Diagrama de Ishikawa.....	13

1.4.2	Análisis de Diagrama de Ishikawa.....	18
1.5	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	18
1.5.1	General.....	18
1.5.2	Específico.....	18
 CAPÍTULO 2  		
2	ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1	INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	19
2.1.1	Concepto e Importancia .....	19
2.1.2	Partes del Análisis Situacional.....	20
2.2.	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	21
2.2.1	FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES.....	21
2.2.1.1.	PIB.....	21
2.2.1.2	Balanza Comercial .....	23
2.2.1.3	Tasa de Interés.....	27
2.2.1.4	Inflación.....	29
2.2.1.5	Dolarización .....	31
2.2.1.6	Deuda Externa.....	32
2.2.1.7	Presupuesto General del Estado.....	34
2.2.1.8	Política Tributaria.....	37
2.2.1.9	Remesas de Migrantes.....	39
2.2.2	Factores sociales .....	39
2.2.2.1	Nivel de Desempleo y Subempleo.....	40
2.2.2.2	Canasta Básica y Vital Familiar.....	42
2.2.2.3	Pobreza.....	44
2.2.3	Factores Culturales.....	46
2.2.4	Factores Políticos.....	48
2.2.5	Factores Tecnológicos.....	49
2.2.6	Factores Ecológicos.....	50
2.2.7	Factores Internacionales.....	53
2.3	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	54

2.3.1	Identificación de Clientes.....	54
2.3.2	Competencia.....	56
2.3.3	Proveedores.....	60
2.3.4	Productos Sustitutos.....	62
2.3.5	Análisis del Sector Mediante la Matriz de Fuerzas Competitivas de Porter.....	63
2.3.5.1	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	63
2.4.	ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE.....	68
2.4.1	Aspectos Organizacionales .....	68
2.4.2	Área Administrativa.....	69
2.4.3	Área de Producción.....	71
2.4.4	Área de Mercadotecnia.....	72
2.4.5	Área Financiera.....	73
2.4.6	Capacidad Directiva.....	74
2.5	DIAGNÓSTICO.....	75
2.5.1	FODA.....	75
2.5.1.1	Matrices de ponderación de impactos.....	79
2.5.2	Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO.....	81
2.5.3	Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....	85
2.5.4	Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas.....	86
2.5.5	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	87
2.5.6	Matriz de evaluación de los factores externa (EFE).....	88
2.5.7	Matriz General Electric	89
CAPITULO 3		
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
3.1.	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	90
3.2.1	General.....	90
3.2.2	Específicos.....	90

3.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	91
3.3.1	Segmentación.....	91
3.3.2	Importancia de la segmentación.....	92
3.3.3	Clases de segmentación.....	92
3.3.4	Métodos para segmentación de mercados.....	94
3.3.5	Selección de Variables de Segmentación.....	95
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	97
3.5	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	98
3.5.1	Muestra.....	98
3.5.1.1	Elementos muestrales.....	98
3.5.1.2	El universo.....	99
3.5.2	Métodos de muestreo.....	99
3.5.3	Determinación de Tamaño de la muestra.....	101
3.6	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO.....	103
3.7	DISEÑO DE CUESTIONARIO.....	104
3.8	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PILOTO.....	107
3.9	PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.....	107
3.9.1	Codificación.....	108
3.10.	Análisis de Datos.....	110
3.10.1	Univariados.....	111
3.10.2	Bivariados.....	143
3.11.	SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS.....	147
3.12.	OFERTA.....	148
3.13.	DEMANDA.....	148
3.14.	DEMANDA INSATISFECHA.....	149
3.15.	CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA...	150
	 CAPÍTULO 4	
4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	
4.1.	OBJETIVOS.....	155
4.1.1	Concepto de objetivos.....	155

4.1.2	Clasificación de los objetivos.....	155
4.1.3	Característica de los objetivos.....	156
4.1.4	Metodología para fijar objetivos: Balanced Scorecard.....	156
4.1.5	Objetivos para la propuesta.....	158
4.2	<b>ESTRATEGIAS</b>	
4.2.1	Concepto de estrategias.....	160
4.2.2	Importancia de la estrategias.....	160
4.2.3	Cuadro Sinóptico de estrategias.....	161
4.2.4	Descripción de una Estrategia.....	162
4.2.5	Perfil estratégico a adaptarse.....	169
4.3.	<b>PROPUESTA DEL MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL...</b>	170
4.3.1	Determinación de la participación de mercado.....	170
4.3.2	Análisis de las matrices Boston Consulting Group, General Electric.....	171
4.3.2.1	Matriz Boston Consulting Group.....	171
4.3.2.2	Matriz General Electric.....	173
4.3.3	Misión.....	176
4.3.4	Visión.....	176
4.3.5	Valores.....	177
4.3.6	Principios.....	178
4.3.7	Matriz Axiológica.....	178
4.3.8	Mapa Estratégico de Marketing.....	180
<b>CAPÍTULO 5</b>		
<b>PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA POSICIONA-</b>		
5	<b>MIENTO</b>	
5.1.	<b>POSICIONAMIENTO.....</b>	181
5.1.1.	Tipos de Posicionamiento.....	181
5.2	<b>COMPONENTES DE MEZCLA DE MERCADO.....</b>	182
5.3.	<b>PRODUCTO.....</b>	185
5.3.1	Clasificación.....	190

5.3.2	Ciclo de vida del producto.....	192
5.3.3	Atributos del producto.....	194
5.3.4	Branding.....	195
5.3.5	Estrategia de producto o servicio.....	201
5.4.	PRECIO.....	203
5.4.1	Métodos para la fijación de precios.....	204
5.4.2.	Políticas de precios.....	207
5.4.2.1	Estrategias para fijar precios.....	207
5.5.	PLAZA.....	208
5.5.1.	Estructura de canales de distribución.....	208
5.5.2	Estrategia de Distribución.....	209
5.6.	PROMOCIÓN DE VENTAS.....	210
5.7.	PROCESOS.....	213
5.7.1.	Estrategias de procesos.....	214
5.8.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	215
5.8.1.	Determinación del presupuesto.....	216
5.8.2.	Evaluación de las estrategias.....	218
CAPÍTULO 6		
6	ESTUDIO FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	219
6.1.	PRESUPUESTOS.....	219
6.1.1	Concepto.....	219
6.1.2	Clasificación.....	219
6.1.2.1	Según la flexibilidad.....	219
6.1.2.2	Según el período de tiempo.....	220
6.1.2.3	Según el campo de aplicación en la empresa.....	220
6.1.2.4	Según el sector de la economía en la cual se utilizan.....	222
6.1.3	MÉTODOS DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.....	222
6.1.3.1	Porcentaje de ventas.....	222

6.1.3.2	Método de tareas.....	223
6.1.3.3	Método competitivo.....	223
6.1.4	Presupuesto del Plan de Marketing.....	224
6.1.5	Análisis del Presupuesto de la Propuesta.....	226
6.2	FINANCIAMIENTO.....	226
6.3	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	227
6.4	FLUJO DE CAJA.....	229
6.4.1	Concepto e importancia.....	229
6.4.2	Métodos para la elaboración del Flujo de Caja.....	229
6.4.3	Flujo de Caja Planeado Para El Proyecto.....	232
6.4.4	Flujo de Caja Planeado Sin Proyecto.....	234
6.5	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	235
6.5.1	Valor Actual Neto del costo de mercado.....	235
6.5.2	Determinación de la TMAR.....	236
6.5.3	Tasa Interna de Retorno del costo de mercadeo.....	236
6.5.4	Capital de trabajo.....	237
6.5.5	Costo Beneficio mercadeo.....	243
6.5.6	Tiempo de recuperación de la inversión del mercadeo .....	246
6.6	ESTADO DE RESULTADOS.....	247
6.6.1	Concepto e importancia.....	247
6.6.2	Análisis de resultados.....	249
6.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	250
7	CAPÍTULO 7	
7.1	CONCLUSIONES.....	251
7.2	RECOMENDACIONES.....	252
8	BIBLIOGRAFÍA.....	254

## LISTA DE GRÁFICOS

---

---

Gráfico 1	Marca del producto.....	3
Gráfico 2	Ventas por regional de material trefilado.....	16
Gráfico 3	Cuadro Sinóptico del análisis situacional.....	20
Gráfico 4	Evaluación del PIB.....	22
Gráfico 5	Balanza Comercial.....	25
Gráfico 6	Exportaciones: No Petrolera y Petroleras.....	25
Gráfico 7	Tasas de Interés.....	28
Gráfico 8	Inflación anual, mensual y acumulada.....	29
Gráfico 9	Deuda externa en millones de dólares.....	33
Gráfico 10	Cuadro de recaudaciones por impuestos 2009.....	38
Gráfico 11	Remesas de trabajadores .....	39
Gráfico 12	Subempleo y desempleo.....	41
Gráfico 13	Canasta familiar y básica.....	43
Gráfico 14	Índice de pobreza por ingreso.....	45
Gráfico 15	Principales compradores de alambre de púas de Adelca.....	57
Gráfico 16	Participación en el mercado de alambre de púas.....	58
Gráfico 17	Proveedores de alambrón.....	60
Gráfico 18	Las 5 fuerzas de Porter.....	63
Gráfico 19	Organigrama funcional.....	70
Gráfico 20	Proceso de toma de decisiones de compra.....	93
Gráfico 21	Vista de variables del SPSS.....	109
Gráfico 22	Vista de datos del SPSS.....	109
Gráfico 23	Ubicación.....	110

Gráfico 24	Línea de negocio.....	112
Gráfico 25	¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?.....	113
Gráfico 26	¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?.....	114
Gráfico 27	Marcas de alambre de púas calificadas como muy preferidas.....	115
Gráfico 28	Marcas de alambre de púas calificadas como preferidas.....	116
Gráfico 29	Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas..	117
Gráfico 30	Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas..	118
Gráfico 31	Características del alambre de púas calificada como más importante.....	119
Gráfico 32	Características del alambre de púas calificada como importante.....	120
Gráfico 33	Características del alambre de púas calificada como medianamente importante.....	121
Gráfico 34	¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?.....	125
Gráfico 35	En relación a la pregunta anterior ¿Por qué Ud. la considera líder?.....	127
Gráfico 36	¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?.....	128
Gráfico 37	¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?.....	130
Gráfico 38	Línea ¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Usted se convierta en cliente frecuente?.....	131
Gráfico 39	Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:.....	133
Gráfico 40	La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es.....	134
Gráfico 41	El precio del alambre de púas de ADELCA es:.....	135
Gráfico 42	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 1 “más importante”.....	137

Gráfico 43	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 2 “importante”.....	138
Gráfico 44	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 3 “importante”.....	139
Gráfico 45	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 4 “poco importante”.....	140
Gráfico 46	¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?.....	141
Gráfico 47	Demanda Insatisfecha.....	150
Gráfico 48	Producción de alambre de púas en toneladas.....	152
Gráfico 49	Costo de producción de alambre de púas.....	153
Gráfico 50	Clasificación de los objetivos.....	155
Gráfico 51	Clasificación de las estrategias genéricas de mercadotecnia.....	161
Gráfico 52	Participación de mercado de alambre de púas.....	170
Gráfico 53	Matriz B.C.G.....	172
Gráfico 54	Matriz General Electric.....	175
Gráfico 55	Marketing Mix.....	183
Gráfico 56	Sistema de mercadeo.....	183
Gráfico 57	Cartera de productos de Adelca.....	186
Gráfico 58	Clasificación de productos.....	190
Gráfico 59	Ciclo de vida del producto.....	193
Gráfico 60	Arquitectura de la marca.....	200
Gráfico 61	Pasos para establecer precios.....	203
Gráfico 62	Pasos para establecer precios.....	204
Gráfico 63	Pasos para establecer precios.....	204
Gráfico 64	Estructura del canal de distribución de Adelca.....	208
Gráfico 65	Proceso de producción de los productos de acero.....	213

## LISTADO DE TABLAS

---

---

Tabla 1	Reseña Histórica de Acería del Ecuador C.A. Adelca.....	8
Tabla 2	Distribución de los trabajadores de Acería del Ecuador C.A.....	14
Tabla 3	Ventas por regional material trefilado.....	15
Tabla 4	PIB (Millones de Dólares).....	21
Tabla 5	Balanza Comercial.....	24
Tabla 6	Tasa de Interés.....	27
Tabla 7	Inflación Acumulada.....	29
Tabla 8	Deuda Externa en millones de dólares.....	32
Tabla 9	Presupuesto General del Estado consolidado por grupos de gastos e ingresos y fuentes de financiamiento actores económicos .....	35
Tabla 10	Recaudaciones por Impuestos del 2009.....	37
Tabla 11	Subempleo –Desempleo.....	41
Tabla 12	Canasta Familiar y Básica.....	43
Tabla 13	Índice de pobreza por ingreso.....	44
Tabla 14	Principales compradores de alambre de púas de Adelca.....	55
Tabla 15	Cuadro comparativo de la competencia directa del alambre de púas de Ideal Alambrec .....	57
Tabla 16	Participación en el mercado de alambre de púas.....	57

Tabla 17	Competencia indirecta de Adelca en el mercado de alambre de púas.....	58
Tabla 18	Análisis de barreras de entrada.....	63
Tabla 19	Análisis de competitividad del sector de alambre de púas.....	66
Tabla 20	Matriz resumen de oportunidades y amenazas analizadas en las 5 fuerzas de Porter .....	67
Tabla 21	FODA de Acería del Ecuador C.A. Adelca (Fortalezas y Oportunidades).....	76
Tabla 22	FODA de Acería del Ecuador C.A. Adelca (Debilidades y Amenazas).....	77
Tabla 23	Matriz de ponderación de impactos de las fortalezas.....	78
Tabla 24	Matriz de ponderación de impactos de oportunidades.....	79
Tabla 25	Matriz de ponderación de impactos de amenazas.....	79
Tabla 26	Matriz de ponderación de impactos de debilidades.....	80
Tabla 27	Impactos cruzados.....	81
Tabla 28	Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”.....	81
Tabla 29	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FA”.....	82
Tabla 30	Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DO”.....	83
Tabla 31	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”.....	84
Tabla 32	Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....	85
Tabla 33	Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas.....	86

Tabla 34	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	87
Tabla 35	Matriz de evaluación de los factores externa (EFE).....	88
Tabla 36	La segmentación de mercado para ADELCA.....	97
Tabla 37	Distribución de la muestra.....	103
Tabla 38	Ventajas y desventajas de los tipos de muestreo probabilístico..	100
Tabla 39	Diseño del cuestionario.....	105
Tabla 40	Matriz de codificación.....	108
Tabla 41	Ubicación.....	110
Tabla 42	Línea de negocio .....	111
Tabla 43	¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?.....	113
Tabla 44	¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?.....	114
Tabla 45	Marcas de alambre de púas calificadas como muy preferidas...	115
Tabla 46	Marcas de alambre de púas calificadas como preferidas.....	116
Tabla 47	Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas.	117
Tabla 48	Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas.	118
Tabla 49	Características del alambre de púas calificada como más importante.....	119
Tabla 50	Características del alambre de púas calificada como importante.....	120
Tabla 51	Características del alambre de púas calificada como medianamente importante.....	121

Tabla 52	Análisis univariado descriptivo de la presentación del producto.....	122
Tabla 53	Análisis univariado descriptivo de la variedad.....	122
Tabla 54	Análisis univariado descriptivo de la resistencia.....	123
Tabla 55	Análisis univariado descriptivo de la calidad.....	123
Tabla 56	Análisis univariado descriptivo de la durabilidad.....	124
Tabla 57	¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas? .....	125
Tabla 58	En relación a la pregunta anterior ¿Por qué Ud. la considera líder?.....	126
Tabla 59	¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?.....	128
Tabla 60	¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?.....	129
Tabla 61	¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Usted se convierta en cliente frecuente?.....	131
Tabla 62	Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es.....	132
Tabla 63	La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es.....	134
Tabla 64	El precio del alambre de púas de ADELCA es:.....	135
Tabla 65	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 1 “más importante”.....	136
Tabla 66	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 2 “importante” .....	137
Tabla 67	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 3 “medianamente importante”.....	138

Tabla 68	Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 4 “poco importante”.....	139
Tabla 69	¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?.....	141
Tabla 70	Correlaciones entre variables de intervalo.....	143
Tabla 71	Análisis anova entre variables de intervalo.....	144
Tabla 72	Análisis crosstabs entre variables nominales.....	145
Tabla 73	Segmento meta.....	147
Tabla 74	Oferta.....	148
Tabla 75	Demanda.....	149
Tabla 76	Demanda Insatisfecha.....	149
Tabla 77	Crecimiento de ventas por productos trefilados.....	151
Tabla 78	Producción de alambre de púas en toneladas.....	153
Tabla 79	Costo de producción de alambre de púas.....	153
Tabla 80	Balance Scorecard.....	157
Tabla 81	Objetivos para la propuesta.....	158
Tabla 82	Descripción de una estrategia.....	162
Tabla 83	Perfil Estratégico a adaptarse.....	169
Tabla 84	Participación de mercado de alambre de púas.....	170
Tabla 85	Valores de ponderación Matriz General Electric.....	174

Tabla 86	Atractivo del mercado de la industria.....	175
Tabla 87	Posición competitiva de la estrategia de negocios.....	175
Tabla 88	Matriz Axiológica de los valores y principios de Adelca.....	179
Tabla 89	Tipo de bienes de consumo.....	191
Tabla 90	Características del ciclo de vida del producto.....	192
Tabla 91	Estrategias del ciclo de vida del producto.....	193
Tabla 92	Atributos del alambre de púas.....	195
Tabla 93	Costo de la línea 1800.....	201
Tabla 94	Estrategia de producto No.01.....	202
Tabla 95	Estrategia de producto No. 02.....	203
Tabla 96	Cuadro comparativo de precios de alambre de púas.....	204
Tabla 97	Política de precios de Adelca.....	207
Tabla 98	Estrategia de precios.....	207
Tabla 99	Estrategia de plaza.....	210
Tabla 100	Estrategia de promoción No. 01.....	211
Tabla 101	Estrategia de promoción No. 02.....	211
Tabla 102	Estrategia de publicidad.....	212
Tabla 103	Estrategia de procesos.....	214

Tabla 104	Matriz de estrategias de marketing mix.....	215
Tabla 105	Presupuesto del plan de posicionamiento de Adelca.....	217
Tabla 106	Evaluación de estrategias.....	218
Tabla 107	Presupuesto de promoción y publicidad.....	226
Tabla 108	Punto de equilibrio sin proyecto.....	229
Tabla 109	Punto de equilibrio con proyecto.....	229
Tabla 110	Flujo de caja del proyecto.....	233
Tabla 111	Flujo de caja del proyecto escenario optimista.....	234
Tabla 112	Flujo de caja del proyecto escenario pesimista.....	234
Tabla 113	Flujo de caja del proyecto sin proyecto.....	235
Tabla 114	Valor Actual Neto sin proyecto.....	237
Tabla 115	Valor Actual Neto con proyecto.....	237
Tabla 116	Valor Actual Neto con proyecto escenario optimista.....	238
Tabla 117	Valor Actual Neto con proyecto escenario pesimista.....	238
Tabla 118	Tasa Interna de Retorno sin proyecto.....	240
Tabla 119	Tasa Interna de Retorno con proyecto.....	240
Tabla 120	Tasa Interna de Retorno con proyecto escenario optimista.....	240
Tabla 121	Tasa Interna de Retorno con proyecto escenario pesimista.....	241

Tabla 122	Capital de trabajo sin proyecto.....	242
Tabla 123	Capital de trabajo con proyecto .....	242
Tabla 124	Razón costo-beneficio sin proyecto.....	244
Tabla 125	Razón costo-beneficio con proyecto.....	244
Tabla 126	Razón costo-beneficio con proyecto escenario optimista.....	244
Tabla 127	Razón costo-beneficio con proyecto escenario pesimista.....	245
Tabla 128	Período de recuperación de la inversión del proyecto.....	246
Tabla 129	Período de recuperación de la inversión del proyecto escenario optimista.....	246
Tabla 130	Período de recuperación de la inversión escenario pesimista...	246
Tabla 131	Estado de pérdidas y ganancias sin proyecto.....	248
Tabla 132	Estado de pérdidas y ganancias con proyecto.....	249
Tabla 133	Análisis de sensibilidad.....	250

## LISTADO DE ANEXOS

---

Anexo a	Encuesta piloto.....	234
Anexo b	Encuesta Final.....	238
Anexo c	Lista de Fletes.....	241
Anexo d	Diseño de la nueva etiqueta.....	247
Anexo e	Diseño de folleto informativo de alambre de púas.....	247
Anexo f	Presupuesto de publicidad en radio para el alambre de púas de Adelca.....	249
Anexo g	Presupuesto de publicidad en prensa para el alambre de púas de Adelca.....	251
Anexo h	Balance General del 2009 de la línea de trefilados.....	253
Anexo i	Cálculo de costos fijos.....	283
Anexo j	Cálculo de costos variables.....	285
Anexo k	Listado visitas a las ferreterías, constructoras, y distribuidores de materiales de construcción .....	287

## RESUMEN

---

---

El presente trabajo tiene por objeto realizar una propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento del alambre de púas de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, ubicada en la ciudad de Quito.

Acería del Ecuador C.A. Adelca, es una empresa dedicada a la fabricación de productos de acero para el sector de la construcción, su gama de productos de acero está conformada por 19 ítems, que se dividen en dos grandes grupos: productos laminados y productos trefilados, el producto que va a ser estudiado es el alambre de púas que pertenece a la línea de trefilados.

Se realizó un análisis de la situación actual del macro y microambiente en el cual se identificó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, dentro de las fortalezas se encontró que Adelca es sólida financieramente lo cual permitirá plantear estrategias para mejorar algunos aspectos organizacionales y posicionar la marca en la línea de alambre de púas. Además en el análisis macro se identificó que tiene una gran oportunidad de crecer y abarcar la demanda insatisfecha que se encuentra en el mercado.

El principal problema que se trata en este trabajo es el bajo posicionamiento en el mercado de la línea de alambre de púas, a consecuencia de que la empresa no cuenta con un sistema o enfoque de marketing en la línea de trefilados y a la ausencia de publicidad.

Se efectuó una investigación de mercado por medio de encuestas la cual se dirigió a ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras, utilizando muestreo aleatorio simple. En la investigación se pudo identificar el comportamiento de compra del consumidor y las variables internas y externas que lo afectan al momento decidir que marca comprar; con los resultados obtenidos en la investigación se

plantearon estrategias para cada elemento del marketing mix, tomando como base mejorar el posicionamiento del alambre de púas.

Con los objetivos y estrategias se propuso un perfil estratégico para Adelca, además se determinó que la empresa en la línea de alambre de púas se encuentra en la etapa de crecimiento, lo cual se demostró en la matriz BCG del capítulo 4, y actualmente cuenta con el 30% de la participación en el mercado de acuerdo a la investigación de mercado del capítulo 3, por lo que todavía está en la posibilidad de incrementar su participación.

Con todos estos resultados se planteó un plan operativo de marketing para el posicionamiento del alambre de púas, el cual en la mayor parte está destinado a la promoción, publicidad y mejoramiento de imagen.

Finalmente, se realizó un análisis financiero para justificar la viabilidad de las alternativas de mejora propuestas, y se determinó que la propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento del alambre de púas de Acería del Ecuador es altamente rentable y aplicable a la empresa.

## **ABSTRACT**

---

---

The present work is to conduct a strategic marketing positioning for the barbed wire of the company's Aceria of Ecuador C.A. Adelca, located in the city of Quito.

Aceria of Ecuador C.A. Adelca, is a company dedicated to the manufacture of steel for the construction sector, its steel product range consists of 19 items, which are divided into two groups: rolled and drawn wire products, which products be studied is the barbed wire that is part of the line drawing.

An analysis of the current state of macro and micro environment in which they identified the strengths, weaknesses, threats and opportunities for the company, among the strengths identified that is strong financially Adelca which will plan strategies to improve some aspects organizational and position the brand in the line of barbed wire. Also in the macro analysis identified that has a great opportunity to grow and cover the unsatisfied demand is on the market.

The main issue addressed in this study is the low market positioning of the line of barbed wire as a result of which the company does not have a system or marketing approach in the line of wire drawing and the absence of advertising.

Was conducted by market research surveys which led to hardware stores, distributors of building materials and construction, for which we used simple random sampling method. This investigation could identify the consumer buying behavior and internal and external variables that affect the brand decision time, with the results of research strategies were raised for each element of the marketing mix, based on improved Barbed wire positioning.

With the objectives and strategies proposed a strategic profile ADELCA also found that steel plant Adelca line of barbed wire is at the stage of growth, which was demonstrated in the BCG matrix in Chapter 4, and currently has 30% of market share according to

market research Chapter 3, so that is still the possibility of increasing their participation, with all these results was proposed operational marketing plan for the positioning of barbed wire, which in the majority is for the promotion, advertising and improving image of barbed wire.

Finally we made a financial analysis to justify the feasibility of proposed improvement alternatives, and determined that the proposed marketing strategy for positioning the barbed wire of Aceria of Ecuador is highly profitable and applicable to the company.

# CAPÍTULO 1

## GENERALIDADES

### 1.1 Giro del Negocio

La empresa “Acería del Ecuador C.A.” es una de las acerías más grandes del Ecuador esta ubicada en el puesto 43 entre 500 empresas según la publicación realiza por la revista Vistazo.

La actividad económica de “Acería del Ecuador C.A.” se enfoca en la fabricación y comercialización de productos de acero laminados y trefilados de excelente calidad en el sector de la construcción; dentro del mismo, la comercialización de los productos de Acería del Ecuador C.A. aporta al país con más de 50.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta, lo que permite generar una actividad productiva permanente, acompañado con una amplia gama de productos.

La producción está enfocada a la fabricación de varilla de acero antisísmica (sismorresistente); pero a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar soluciones en acero la planta amplió su producción y actualmente fabrica perfiles de acero laminados en caliente tales como ángulos, platinas, tees y material trefilado en frío como son los clavos, galvanizados, grapas, mallas electrosoldadas, mallas de tumbado, púas, recocidos, rollo trefilado, varilla trefilada, vigas y viguetas, los cuales a través de los años se han ido posicionando en el mercado .

Acería del Ecuador C.A. tiene un índice de ventas anuales de \$ 283.814.24 (miles de dólares) con una cartera de clientes que sobrepasan los 10.000 a nivel nacional, por lo que se puede resaltar que la empresa es sólida y responsable con el cumplimiento de sus obligaciones.

La empresa cuenta con una organización departamental y con un personal altamente calificado para desarrollar cada una de las tareas, además de estar preparados y predispuestos para atender y satisfacer cualquier inquietud y/o requerimiento del cliente. Es así como en la empresa se maneja una nómina de 943 empleados entre administrativos y operativos.

Su cobertura es a nivel nacional ya que cuenta con sucursales en Guayaquil, Machala, Loja, Ambato, Cuenca, Samborondon, Santo Domingo y Portoviejo.

Los logros alcanzado por Acería del Ecuador demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que les permite hoy en día garantizar la entrega de productos de calidad con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

Para Acería del Ecuador C.A siempre ha sido prioritario brindar un producto de óptima calidad buscando al mismo tiempo la total satisfacción de sus clientes, esto le ha permitido ir a la vanguardia en el área siderúrgica ecuatoriana desde sus inicios. A medida que se acercaba el nuevo siglo con desafiantes tendencias como la globalización de los mercados que imponían nuevas demandas de forma y de fondo en cuanto a servicio y calidad, ADELCA toma la decisión de iniciarse en la búsqueda de la calidad total.

El desarrollo de este proceso estuvo sometido a constantes auditorias internas encargadas de determinar la efectividad del proceso implantado; y, fortalecido el sistema se llega a la auditoria internacional de certificación, el 22 de febrero del 2001, cuyo resultado fue la obtención de la certificación del Aseguramiento de la Calidad ISO 9002 otorgada a Acería del Ecuador C.A. para la producción y comercialización de varillas para la construcción, mallas de alambre soldada, alambrón y perfiles estructurales.

Acería del Ecuador C.A se mantiene en constante vigilancia del mejoramiento continuo del proceso de Calidad Total, y es así que en el ámbito mundial es

aprobada la nueva norma ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto la empresa preocupada por estar siempre vigente en estos sistemas de aseguramiento de la calidad, empieza a migrar toda la documentación del Sistema de Calidad de la norma ISO 9002 a los requerimientos exigidos por la norma ISO 9001 versión 2000.

El 31 de julio del año 2003 con el esfuerzo, profesionalismo y la voluntad de todos los colaboradores de esta gran empresa se reconoce a la empresa con la certificación ISO 9001:2000 por el organismo certificador Internacional Bureau Veritas.

Todos los encargados de los procesos y sus colaboradores se rigen al cumplimiento de los procedimientos establecidos por ellos mismos, a la medición permanente y a la conformidad de los productos que se fabrican de acuerdo a las normas de requisitos INEN, con la finalidad de siempre encontrar oportunidades de mejora.

El apoyo incondicional y la confianza depositada por la alta dirección han permitido que se consiga y se mantenga un Sistema de Gestión de Calidad sobre la base de estándares internacionales.

**Gráfico No.1: Marca del producto**



Fuente: <http://www.adelcaecuador.com/web2/index.html>

## 1.2 Reseña Histórica

**Tabla No. 1: Reseña Histórica de Acería del Ecuador C.A. Adelca**

Ord.	Año	Evento
1	1963	<p>La empresa fue fundada, por un grupo de empresarios ecuatorianos que asumieron el reto de entregarle al país una industria del acero, que en forma técnica y económica, cubriera las necesidades del sector de la construcción y afines.</p> <p>Desde su creación, ACERÍA DEL ECUADOR C.A. - ADELCA ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes, siendo necesario reinvertir sus beneficios, con la finalidad de dotarle a la empresa de una tecnología avanzada y personal capacitado.</p> <p>Los logros hasta aquí alcanzados demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que les permite hoy garantizar, la entrega de productos de calidad, con precios competitivos, en el menor tiempo posible.</p>
2	1989	Adoptó el Convenio de Basilea mismo que es un tratado ambiental global que regula estrictamente el movimiento transfronterizo de desechos peligroso y estipula obligaciones a las partes para asegurar el manejo ambiental racional de los mismos, particularmente su disposición.
3	1992	Entro en vigor el Convenio de Basilea.
4	2006	La Cámara de Industriales de Pichincha le otorgó la condecoración al Mérito Industrial por sus relevantes servicios prestados a la industria nacional y al progreso del país

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

## **1.3 Direccionamiento Estratégico Actual**

### **1.3.1 Misión**

Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social

### **1.3.2 Visión**

Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero.

## **1.3.3 Principios y Valores Corporativos**

### **1.3.3.1 Principios**

- Justicia
- Integridad
- Honestidad

### **1.3.3.2 Valores**

- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.

- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.

### **1.3.4 Objetivos Empresariales**

En la entrevista el Gerente General además de su aportación con los principios que en la empresa se maneja, manifestó cuáles son los objetivos empresariales que se encuentran establecidos formalmente y se basan en ellos para alcanzar las metas organizacionales. Uno de los objetivos principales por intermedio de su equipo comercial es mantener la constante búsqueda y estudio de nuevos procesos constructivos.

“Es nuestro compromiso diario dejar a futuras generaciones una empresa altamente competitiva y eficiente, lista para enfrentar los cambios que conlleva la globalización, y orgullosa de persistir en elegir lo nuestro”. (Ing. Felipe Avellán, Presidente Ejecutivo de Adelca).

- Superar las expectativas de nuestros clientes a través del recurso humano calificado, eficaz y eficiente, correctamente motivado y con entusiasmo.
- Ser los líderes en el mercado de la construcción.
- Consolidar nuestra presencia en el mercado nacional, apoyados en la experiencia, la tecnología y sistemas de información integrados.

### **1.3.5 Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual**

Acería del Ecuador C.A. en su filosofía empresarial tiene establecida su misión y visión las mismas que serán reformuladas en el capítulo 4 para que se ajusten más a los objetivos de la empresa y puedan ser transmitidos tanto interna como externamente.

En relación a los principios, la empresa cuenta con una determinación cabal de los mismos y el personal proyecta una buena imagen al exterior.

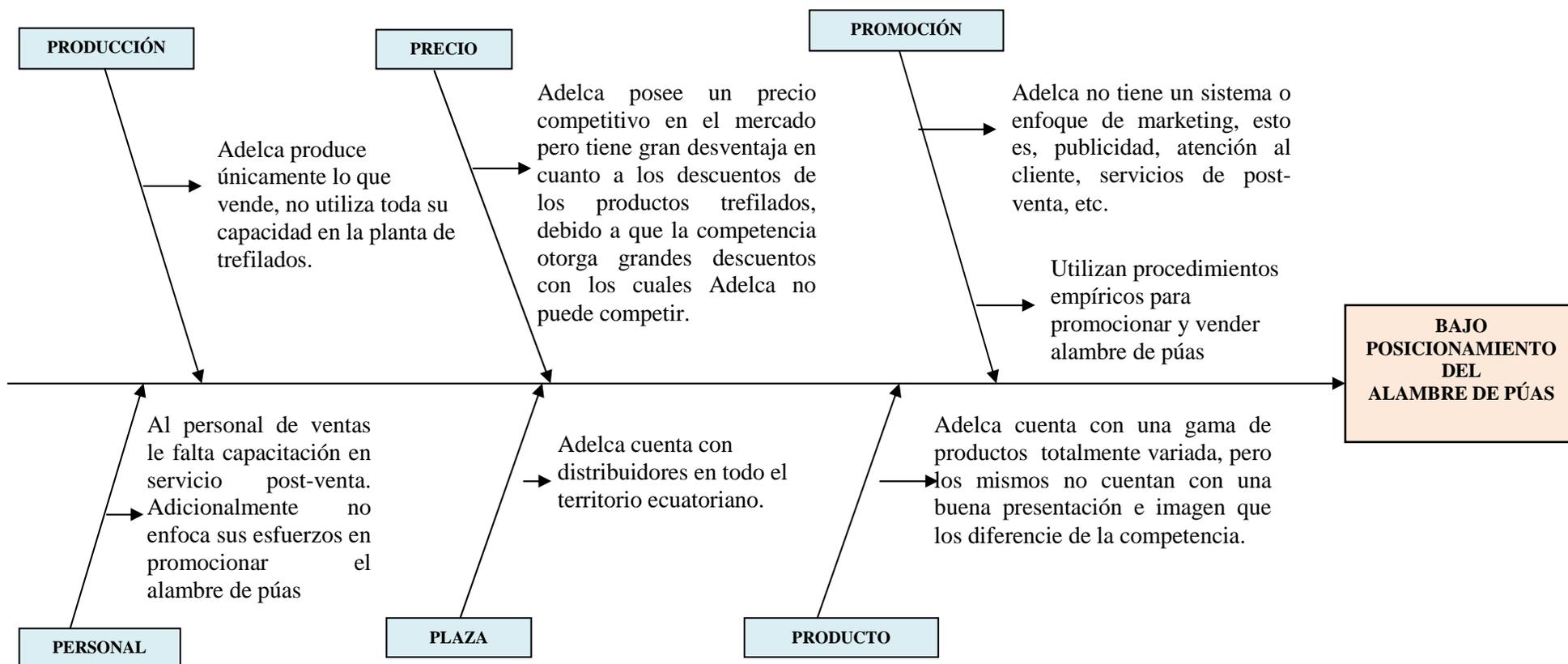
En cuanto a los valores, los directivos los muestran en su página Web y la aplicación de aquellos son evidenciados en relación al buen trato, respeto y orientación al cliente; esto también sucede con sus empleados al tener un compromiso con el pago a tiempo de sus sueldos, pero sobre todo con la equidad y justicia con que son tratados.

Con respecto a los objetivos empresariales, los mismos sí cumplen con los términos de la administración, además de que son medibles, reales y alcanzables para la organización.

De acuerdo a lo analizado, la filosofía empresarial actual reúne todas las condiciones y los términos para ser considerados como tal y sus componentes: misión, visión, principios, valores y objetivos, se encuentran constituidos en un documento formal pero todavía se los puede mejorar, razón por la cual se realizará una propuesta en el capítulo 4 Objetivos y Estrategias.

## 1.4 PROBLEMÁTICA

### 1.4.1 Diagrama De Ishikawa



## 1.4.2 Análisis De Diagrama De Ishikawa

Para Acería del Ecuador C.A. Adelca, los factores indicados en el diagrama de causa-efecto se han convertido en agentes de gran cuidado dentro de los que tenemos:

- **Producción:**

Adelca cuenta con una máquina de tecnología italiana que permite desplegar el movimiento de trefilado del alambre hasta 1,2 milímetros a un ritmo de hasta 25 metros por segundo; actualmente Adelca no se encuentra utilizando su capacidad completa de producción, motivo por el cual el stock del material muchas veces es escaso y repercute en la pérdida de clientes.

- **Precio:**

Adelca posee una línea de precios que se distinguen en tres grupos, uno para distribuidores, otro para ferreterías y por último para el público en general.

Es importante destacar que los precios son altamente competitivos sobre todo en la línea de laminados, pero en el área de trefilados tiene gran desventaja en cuanto a los descuentos, debido que la competencia otorga grandes descuentos con los cuales Adelca no puede competir.

- **Promoción:**

Con lo que respecta a publicidad, Adelca no tiene una filosofía de tener continuamente campañas publicitarias de sus productos. Para la captación y manejo de los clientes la empresa cuenta con métodos empíricos, lo que afecta el tratamiento de las ventas y promoción, perjudica la imagen de la marca y el posicionamiento del producto.

Adelca en el último año para promocionar la empresa participó en el encuentro internacional de siderúrgica Ilafa, actualizó el catálogo de sus productos, y distribuyó material promocional (gorras, esferos y camisetas) a diferentes proyectos de construcción.

- **Personal:**

Adelca cuenta con personal administrativo y operativo, el personal que tiene mayor contacto con el cliente es el de Ventas, pero al mismo le falta capacitación en servicio post-venta. Adicionalmente no enfoca sus esfuerzos en promocionar el alambre de púas.

En el siguiente cuadro podemos observar la distribución numérica de los trabajadores de Adelca.

**Tabla No. 2: Distribución de los trabajadores de Acería del Ecuador C.A.  
Adelca**

<b>Resumen de personal 2009</b>	
<b>Unidad</b>	<b>Número de Trabajadores</b>
Acería	162
Chatarra	112
Laminados	223
Trefilados	136
Servicios	302
<b>Total Adelca R. Dependencia</b>	<b>935</b>
Técnicos Acería	7
Técnicos Laminados	1
<b>Total Adelca</b>	<b>943</b>

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P

- **Plaza:**

Adelca tiene cobertura a nivel nacional, cuenta con sucursales en Guayaquil, Ambato, Cuenca, Samborondon, Machala, Loja, Santo Domingo y Portoviejo.

Las provincias más importantes en la compra de material trefilado son Pichincha, Carchi, Imbabura y Sucumbíos. Cabe mencionar que el encontrarse presente en gran cantidad de provincias representa una fortaleza para Adelca, garantizando el envío de sus productos a cualquier parte del país que el cliente lo requiera.

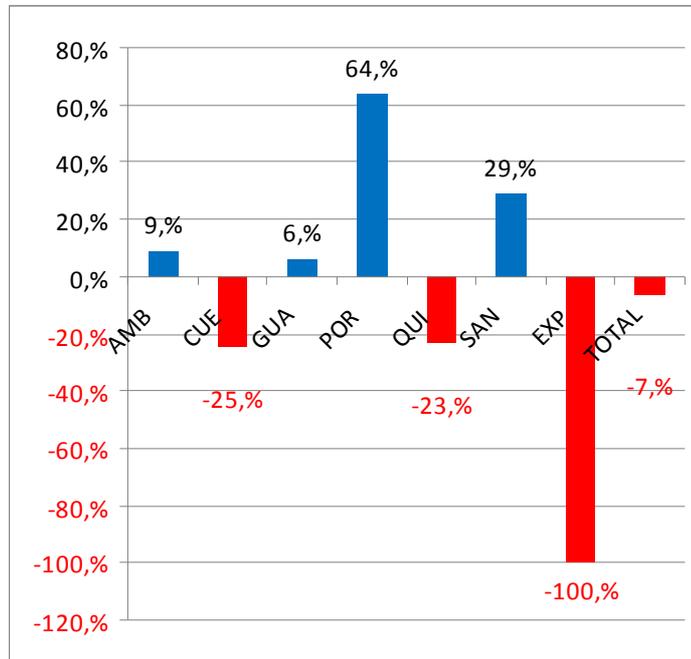
A continuación tenemos un gráfico con la representatividad de cada provincia en las ventas anuales de trefilados, en donde se destacan las ventas de la regional de Portoviejo con el 64%, seguido por Santo Domingo con el 29% del cumplimiento del presupuesto, en cuanto a Quito está con el -23% de cumplimiento del presupuesto, por lo que se plantearán estrategias para cumplir con los objetivos de ventas.

**Tabla No. 3: Ventas por regional material trefilado**

Cumplimiento Presupuesto de Ventas por Regional								
Trefilados	AMB	CUE	GUA	POR	QUI	SAN	EXP	TOTAL
Presup 09	572	1.200	857	278	1.618	452	74	5.051
Vtas 09	622	904	909	456	1.246	585	-	4.722
Cumplim %	9,%	-25,%	6,%	64,%	-23,%	29,%	100,%	-7,%

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P

**Gráfico No. 2: Ventas por regional material trefilado**



Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P

- **Producto:**

Adelca cuenta con una gama de productos totalmente variada destinado principalmente para el sector de la construcción. Además sus productos son utilizados para metalmecánicas, carpinterías, cerrajerías, etc.

Existen dos grandes grupos de productos que se diferencian por la manera en que son producidos: los laminados (producidos al caliente), y los trefilados (producidos al frío). Pero al analizar los mismos no cuentan con una buena presentación e imagen que los diferencie de la competencia.

## **Conclusión**

Después de realizado el análisis de los factores que afectan a la empresa, se puede decir que el principal es la *Promoción* por la falta de procedimientos para promocionar y vender alambre de púas, *Personal* ya que la fuerza de ventas no promociona el producto y no brinda un servicio post-venta, *Producto* debido a que el alambre de púas no tiene una buena presentación e imagen que le diferencie de la competencia, eso ha conllevado que el alambre de púas de Acería del Ecuador C.A. Adelca, a través de los años se haya posicionado por el nombre del tipo de alambre que produce y no por el nombre de la marca; es por eso que la empresa considera que se debe cambiar la imagen del alambre de púas para dinamizar el liderazgo de la marca en el mercado, esto ayudará al reposicionamiento global de su identidad corporativa y situarse entre las marcas con mayor reconocimiento por parte de los consumidores.

El Ecuador demanda 80000 toneladas de alambre con púas al año, Acería del Ecuador C.A. Adelca, en el último año vendió 11 mil toneladas, los principales productores de alambre de púas en el Ecuador son Ideal Alambrec que abarca el 76% del mercado y Adelca con el 24%

Las ventas de alambre de púas de Adelca se ubicaron en US\$ 65,6 millones en el 2008, en comparación con las ventas de US\$ 72,4 millones en el ejercicio fiscal 2007.

## **1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **1.5.1 General**

Diseñar una propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento del alambre de púas, de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, ubicada en la ciudad Quito, incrementando así la participación en el mercado.

### **1.5.2 Específicos**

1. Realizar un análisis situacional de la empresa en el mercado, con el propósito de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de la matriz FODA, obtener información y llegar a un diagnóstico situacional que servirá posteriormente para el planteamiento de estrategias.
2. Realizar una investigación de mercados para conocer el nivel de posicionamiento del alambre de púas de ADELCA, y cuáles son los requerimientos del usuario, con el propósito de obtener un incremento en la demanda.
3. Proponer y ejecutar estrategias y objetivos con el fin de comercializar el alambre de púas de la empresa Acería del Ecuador C.A. ADELCA
4. Elaborar un plan operativo y un presupuesto de marketing para organizar actividades, tareas y acciones que permitan ejecutar en forma óptima la Propuesta Estratégica de Marketing.
5. Realizar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad de la Propuesta Estratégica de Marketing.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo.

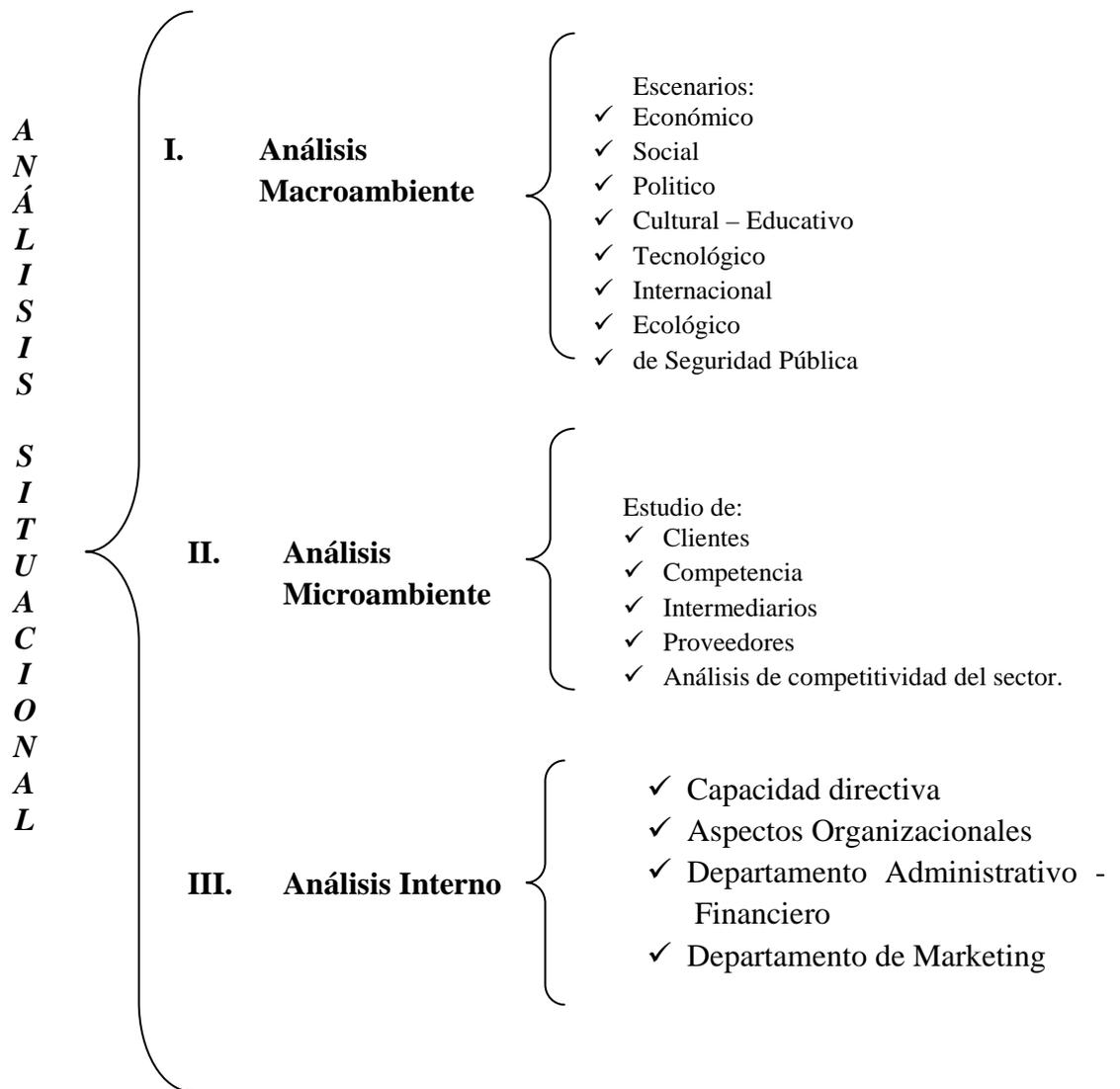
Desde el punto de vista exterior, identifica oportunidades y amenazas que afectan a la empresa; y desde el punto de vista interior determina debilidades y fortalezas internas con las que la organización está operando.

##### **2.1.1 Concepto e Importancia**

El análisis situacional es aquel que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que orientará las decisiones gerenciales necesarias para hacer competitiva la organización. (Kotler, 1996:234)

## 2.1.2 Partes del Análisis Situacional

**Gráfico No. 3: CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL**



## 2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ADELCA desarrolla sus actividades dentro de un sistema muy competitivo, el cual como toda empresa se encuentra afectada por factores que no son susceptibles de ser controlados; dichos factores pueden ser por ejemplo económicos, sociales, tecnológicos, etc. Es así que la empresa necesita saber en que medida afectan estos factores positiva o negativamente en el entorno actual, y tomar las acciones del caso para poder aprovecharlos o tratar de encontrar la forma de afrontarlos con algún mecanismo.

### 2.2.1 Factores Económicos Nacionales

Dentro del ambiente económico es necesario considerar variables importantes como:

#### 2.2.1.1 PIB:

Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, que por lo común es un año. (Bco. Central del Ecuador)

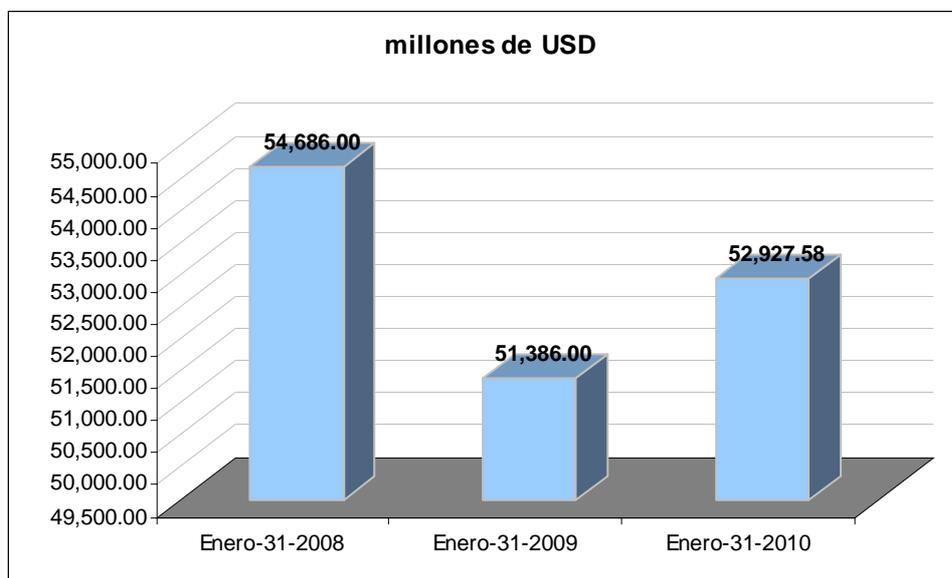
**Tabla No. 4: PIB (Millones de Dólares)**

PIB (Millones de Dólares)		
AÑO	% VARIACIÓN	MILLONES DE USD
Enero-31-2008	8.83%	51686.00
Enero-31-2009	-5%	51306.00
Enero-31-2010	3%	52927.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.4: Evolución del PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

La inflación cerró el 2008 con una tasa de un dígito, de acuerdo a las expectativas del Gobierno, esta fue la más alta en los últimos años, ya que alcanzó el 8,83%, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El crecimiento del PIB del año 2009 fue del 0,36%, éste obedeció por una parte a la subida del consumo del Gobierno (4,03%), y por otra al decrecimiento tanto de las exportaciones como de las importaciones en 5,9% y 11,57% respectivamente.

El decrecimiento de la variación anual exportaciones fue principalmente en Petróleo (6,09%) y Productos Alimenticios Diversos (1,73%), ocasionado en gran

medida por el impacto de la crisis a nivel internacional; mientras que en las importaciones se registró disminución en los rubros de Maquinaria y Equipo (18,23%), Productos Químicos (4,53%) y Transporte (18,3%).

El Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2010 alcanzaría una tasa de crecimiento de 6.81% sustentado básicamente en un mayor dinamismo de la inversión pública, especialmente en los sectores petrolero y de infraestructura. En el sector de la construcción para el año 2010 el crecimiento será de aproximadamente del 16 %. Para los años 2011 y 2012, el crecimiento también se sustentaría en mayores niveles de inversión así como en las exportaciones totales, básicamente las petroleras, mientras que en el año 2013 el crecimiento estaría determinado especialmente por inversión así como por el consumo de los hogares.

#### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **oportunidad**, ya que aumentó el consumo del Gobierno y para el 2010 tienen proyectado invertir en infraestructura, además que se prevé un crecimiento del 16% en el sector de la construcción, lo cual es ventajoso para la empresa ya que puede vender mayor cantidad de materiales de construcción.

#### **2.2.1.2 Balanza Comercial**

Mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado. (Banco Central del Ecuador)

Si el valor de las exportaciones es mayor al valor de las importaciones se tiene una balanza comercial favorable o superavitaria, en el caso contrario, se tiene una balanza comercial desfavorable o deficitaria. Su forma de cálculo es la siguiente:

$$BC = X (\text{exportaciones}) - M (\text{importaciones})$$

- **Exportaciones:** Bienes y servicios que se producen en el país y son vendidos a compradores en otro país.
- **Importaciones:** Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países.

**Tabla No. 5: Balanza Comercial**

Balanza Comercial (1)												
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -												
	Ene - Jul 2007			Ene - Jul 2008			Ene - Jul 2009			Variación 2008 - 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
<b>Exportaciones totales</b>	<b>16,231</b>	<b>7,593,587</b>	<b>468</b>	<b>16,509</b>	<b>11,947,519</b>	<b>724</b>	<b>15,952</b>	<b>7,106,339.65</b>	<b>445</b>	<b>-3.38%</b>	<b>-40.52%</b>	<b>-38.44%</b>
<i>Petroleras (2)</i>	81,209	4,213,088	52	84,162	7,957,607	95	77,448	3,330,080.71	43	-7.98%	-58.15%	-54.52%
<i>No petroleras</i>	4,790	3,380,499	706	4,661	3,989,912	856	5,049	3,776,258.94	748	8.32%	-5.35%	-12.62%
<b>Importaciones totales</b>	<b>6,131</b>	<b>6,916,438</b>	<b>1,128</b>	<b>6,193</b>	<b>9,407,311</b>	<b>1,519</b>	<b>6,313</b>	<b>7,787,213.60</b>	<b>1,233</b>	<b>1.95%</b>	<b>-17.22%</b>	<b>-18.80%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	425	1,506,641	3,545	594	2,044,640	3,445	520	1,698,125	3,267	-12.42%	-16.95%	-5.17%
<i>Materias primas</i>	3,440	2,276,444	662	3,530	3,194,525	905	3,346	2,655,012	794	-5.23%	-16.89%	-12.30%
<i>Bienes de capital</i>	203	1,803,597	8,887	248	2,344,734	9,444	232	2,276,248	9,820	-6.64%	-2.92%	3.98%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,063	1,321,296	640	1,820	1,754,038	964	2,212	1,122,042	507	21.53%	-36.03%	-47.36%
<i>Diversos</i>	0.08	1,571	18,728	0.13	2,145	17,048	4	19,738	5,115	2967.59%	820.37%	-70.00%
<i>Ajustes (3)</i>		6,890			67,230			16,049				
<b>Balanza Comercial - Total</b>	<b>677,149</b>			<b>2,540,208</b>			<b>-680,874</b>			<b>-126.80%</b>		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		2,891,792			6,203,569			2,208,039			-64.41%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-2,214,642			-3,663,361			-2,888,913			-21.14% (4)	

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior

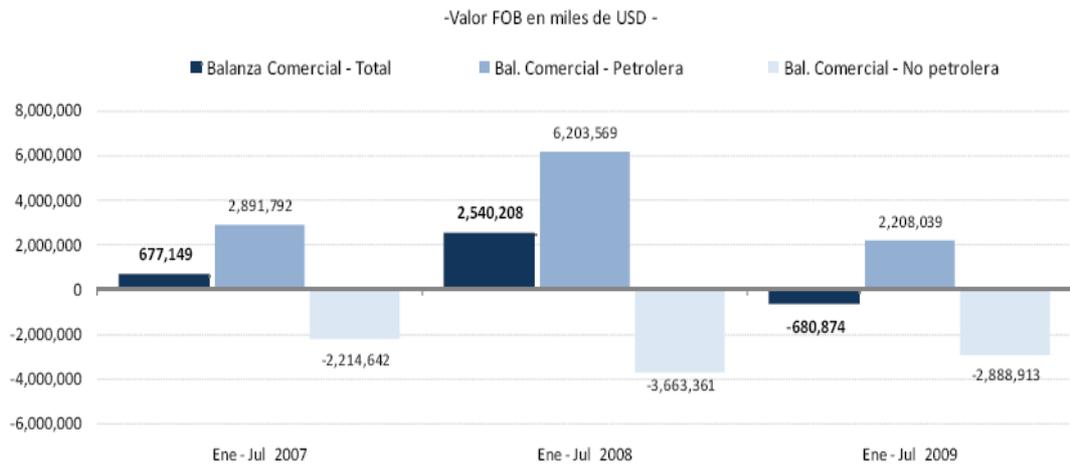
(2) Volumen en miles de barriles

(3) Importaciones H.J.D.N.

(4) Este porcentaje mide un aumento en el déficit comercial.

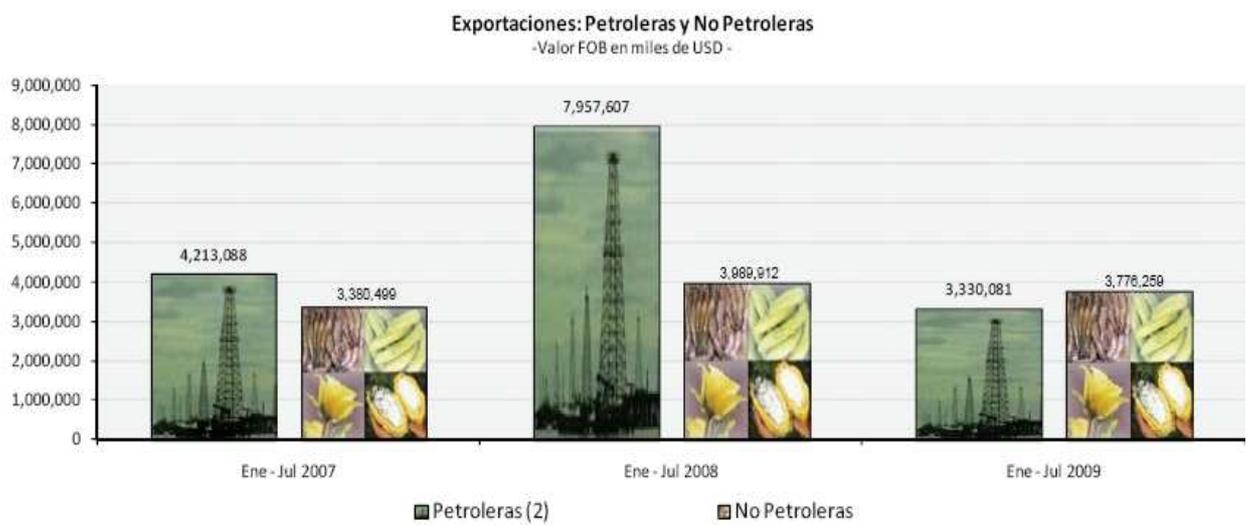
Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 5: Balanza Comercial**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 6: Exportaciones: No Petrolera y Petroleras**



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **ANÁLISIS**

Durante el periodo enero - julio de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -680.87 millones, mientras que en el mismo período del año 2008 se contabilizó un superávit que alcanzó los USD 2,540.20 millones.

La Balanza Comercial Petrolera durante los siete meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,208.03 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,203.56 millones), da como resultado una reducción de -64.41%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados, en el promedio del período analizado.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, su déficit en el referido período se redujo en un 21.14%, al pasar de USD -3.663.36 a USD -2,888.91 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

Por meses transcurridos sumaron valor FOB de USD 3,776.25 millones, nivel inferior en -5.35% al registrado en el mismo período de 2008, que fueron de USD 3,989.91 millones. Se observa también una caída en los precios de estos productos (-12.62%), sin embargo en volúmenes crecieron en 8.32%.

**Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, porque el Ecuador importa gran cantidad de productos no petroleros terminados y por lo tanto la empresa no tiene oportunidad de vender sus productos ya que los precios son más bajos que los productos hechos en el Ecuador.

### 2.2.1.3 Tasa de Interés

Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de Interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

- **La tasa activa**, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.
- **La tasa pasiva**, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado

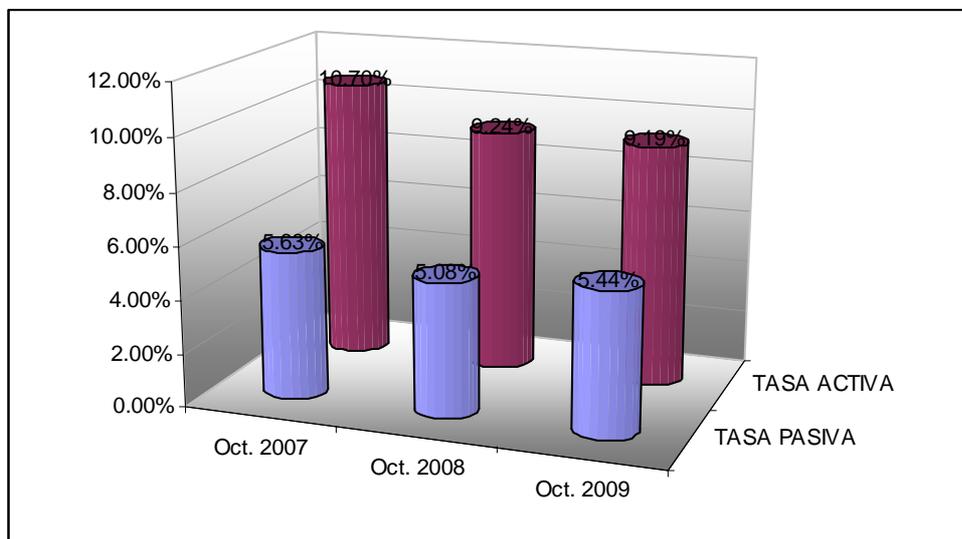
**Tabla No. 6: Tasas de Interés**

TASAS DE INTERES		
Año	TASA PASIVA	TASA ACTIVA
Oct. 2007	5.63%	10.70%
Oct. 2008	5.08%	9.24%
Oct. 2009	5.44%	9.19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No. 7: Tasas de Interés**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

En relación del año 2009 al 2008, la tasa de interés pasiva ha tenido un incremento de 3.6 % y la tasa activa ha tenido un leve decremento del 0.5%. El desempeño de dichas tasas, también afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero en el país.

**Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, ya que las tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas, lo cual dificulta en cierto modo la adquisición de bienes tecnológicos, conseguir préstamos e invertir en materia prima.

## 2.2.1.4 Inflación

Se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. (Banco Central del Ecuador)

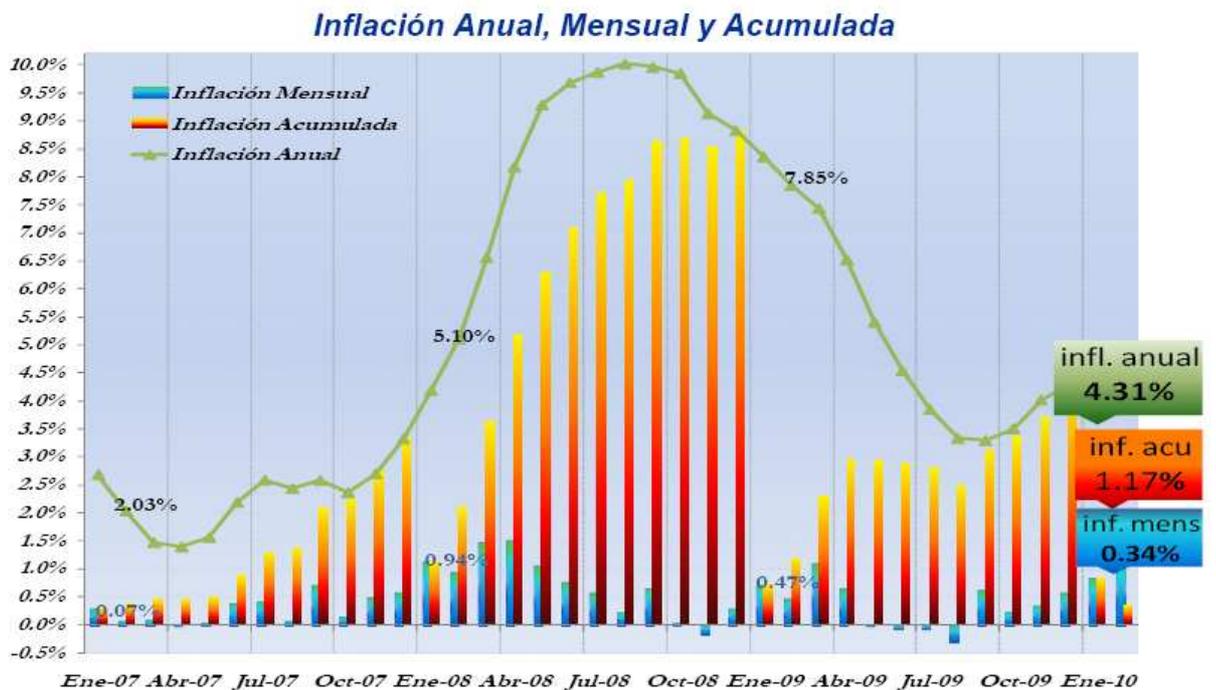
**Tabla No. 7 Inflación Acumulada**

Inflación Acumulada	
Periodo	%
enero 2008	5.10
enero 2009	7.85
enero 2009	4.31

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.8: Inflación anual, mensual y acumulada**



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **ANÁLISIS:**

La inflación (acumulada) se ha incrementado considerablemente, en el 2008 fue de 5.10%, en enero de 2009 subió al 7.85%, y en enero de 2010 bajo al 4.31%.

Durante el 2009, el incremento de precios de los productos básicos superó incluso los escenarios más pesimistas del Gobierno. Según el Instituto de Estadística y Censos (INEC), el año pasado cerró con una inflación de 4,31%. En todo caso, la inflación fue inferior al 8,83% que se registró en el 2008.

El mayor incremento de precios se dio en el sector de alimentos con el 29,5%, seguido por las divisiones de bienes y servicios, con el 16,14%; restaurantes y hoteles, 10,22%; y prendas de vestir y calzado con el 10,21%.

Las presas de pollo, la papa chola y la carne de res sin hueso fueron los productos alimenticios cuyo costo sufrió un mayor incremento el año pasado: entre el 8% y el 14%.

Aunque todavía lejos de otros productos como los focos incandescentes o la pasta dental, cuyos precios subieron en 54,57% y 43,88%, respectivamente.

La canasta familiar básica también se encareció en 3,92% durante el 2009, según los registros del INEC.

Ahora, los ecuatorianos necesitan \$528,90 para acceder a los productos básicos que necesita un 'hogar tipo' conformado por cuatro miembros y 1.6 perceptores de ingresos. Para la mayoría de ecuatorianos existe un déficit de 121,97 dólares.

Es decir, según el Instituto existe una cobertura de 76,94% del monto de la canasta.

Mientras tanto, la canasta vital cerró con un costo de 377,87 dólares. En este caso existiría un superávit de 29,06 dólares. El reporte del INEC habla de un constante incremento en los costos.

**Connotación gerencial:**

Para la empresa dicho incremento es una **amenaza**, ya que al elevarse el costo de los productos básicos, las personas dejarían de consumir otros productos y la capacidad de compra es menor.

### **2.2.1.5 Dolarización**

Es el proceso por el cual un país adopta el dólar estadounidense como moneda para su uso en transacciones económicas. La moneda extranjera reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones. (Banco Central del Ecuador)

- **ANÁLISIS:**

Pese a que la dolarización dio estabilidad económica cuando se perdía el valor de la moneda ecuatoriana y evitó una crisis en años anteriores, no ha logrado detener el aumento del costo de vida de los ecuatorianos, sino todo lo contrario, la ha incrementado y en muchas formas ha dificultado el libre desarrollo de las pymes frente a las facilidades que tienen los grandes importadores, además de que hay una falta de decisión del actual Gobierno para fortalecer el sistema monetario.

Se requiere medidas urgentes a fin de incentivar la competitividad para no pasar por una dolorosa tendencia recesiva, por lo que son indispensables políticas coherentes si se quiere fortalecer la dolarización.

### **Connotación gerencial:**

La dolarización para la empresa es una **oportunidad**, debido a que Acería del Ecuador C.A. siempre ha importado materia prima y por ende no existe diferencias cambiarias que perjudiquen a la misma.

#### **2.2.1.6 Deuda Externa**

Se entiende al conjunto de deudas que mantiene un Estado frente a los particulares u otro país. Constituye una forma de obtener recursos financieros por el Estado o cualquier poder público materializados normalmente mediante emisiones de títulos de valores. (Banco Central del Ecuador)

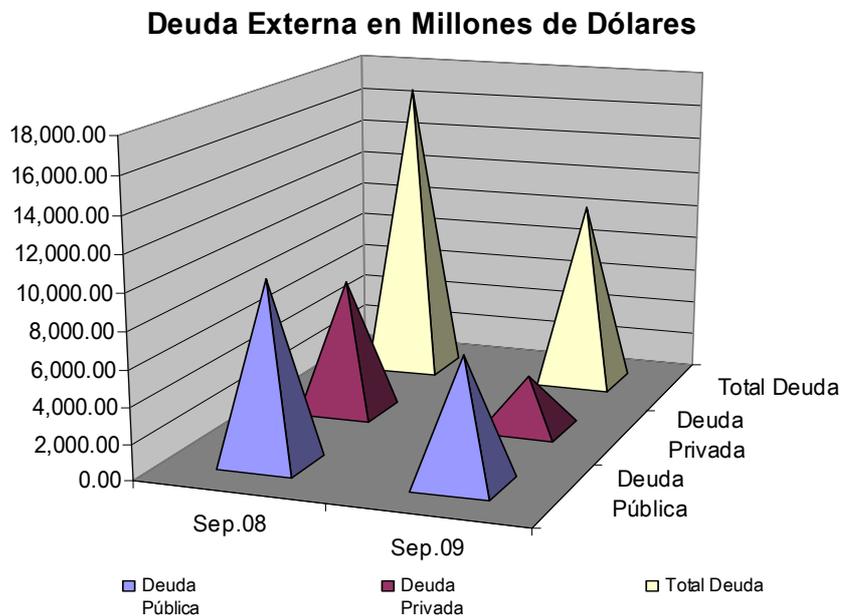
**Tabla No. 8: Deuda Externa en Millones de Dólares**

<b>Deuda Externa en Millones de Dólares</b>			
<b>Años</b>	<b>Deuda Pública</b>	<b>Deuda Privada</b>	<b>Total Deuda</b>
Sep.08	10,017.30	6,898.90	16,916.20
Sep.09	7,504.00	3,000.00	10,504.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.9: Deuda Externa en Millones de Dólares**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

El Ecuador mantiene a septiembre del 2009 una deuda externa de \$10.504 millones, \$7.504 millones de deuda pública (70%) y \$ 3.000 millones de deuda privada (30%), que con respecto al total del 2007 de \$16916.20 bajó el 6.20% .

Un pueblo que padece de necesidades, paga más de \$3.142 millones cada año por el servicio de la deuda externa y tomando como base las cifras oficiales admitidas por los beneficios petroleros, este monto anual de pago significa entregar hasta la última gota de petróleo y conseguir cuando menos mil millones de dólares anuales más para el pago correspondiente; esto lo obtienen de las infaltables privatizaciones, entre otras políticas que provocan la reducción en los servicios sociales.

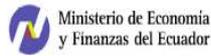
### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, si el gobierno no realiza el pago de dicha deuda como le corresponde, el país dependerá de los acreedores quienes no permitirán libertad política ni económica por el hecho de exigir su pago, no se le dará apertura a créditos internacionales, los intereses subirán, siendo así el país limitado para su desarrollo lo que por ende perjudicará a la empresa Acería del Ecuador C.A.

### **2.2.1.6 Presupuesto General del Estado**

Comprende la estimación de los ingresos que recibirá el gobierno en concepto de impuestos, multas, arrendamientos de activos, préstamos internos y externos, etc. Asimismo, se establecen los gastos necesarios para la prestación de los servicios públicos. Ambas estimaciones se hacen para un ejercicio fiscal y que en el país transcurre entre el 1 de enero al 31 de diciembre. (Ministerio de Finanzas del Ecuador)

**Tabla No.9: Presupuesto General del Estado Consolidado Por Grupos de Gastos e Ingresos y Fuentes de Financiamiento Año 2009**



PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO  
CONSOLIDADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO  
EN US DOLARES



GRUPOS DE INGRESOS	Proforma
110000 IMPUESTOS	6,392,038,819.41
120000 SEGURIDAD SOCIAL	1,971,114,927.51
130000 TASAS Y CONTRIBUCIONES	662,554,197.29
140000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	195,577,424.67
170000 RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	329,200,709.92
180000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	929,873,167.26
190000 OTROS INGRESOS	97,580,420.89
240000 VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	862,268,778.05
270000 RECUPERACION DE INVERSIONES	423,279,815.46
280000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	1,545,424,383.90
360000 FINANCIAMIENTO PUBLICO	1,911,422,871.59
370000 SALDOS DISPONIBLES	473,251,663.86
380000 CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	24,366,885.28
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

GRUPO DE GASTOS	Proforma
510000 GASTOS EN PERSONAL	4,451,813,634.27
520000 PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	1,470,850,972.94
530000 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	968,822,863.98
560000 GASTOS FINANCIEROS	926,874,773.63
570000 OTROS GASTOS CORRIENTES	69,669,179.32
580000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	1,033,950,037.72
590000 PREVISIONES PARA REASIGNACIONES	186,177,134.74
610000 GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION	0.00
630000 BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION	0.00
670000 OTROS GASTOS DE PRODUCCION	0.00
710000 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	47,116,049.33
730000 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	485,696,232.02
750000 OBRAS PUBLICAS	943,665,890.26
770000 OTROS GASTOS DE INVERSION	83,853,422.46
780000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	952,421,943.22
840000 BIENES DE LARGA DURACION	368,953,635.27
870000 INVERSIONES FINANCIERAS	1,357,856,792.40
880000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	1,323,544,346.68
960000 AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	1,101,383,764.53
970000 PASIVO CIRCULANTE	45,303,392.32
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

**INGRESOS**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,264,915,165.03
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	4,060,233,037.82
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,464,583,143.87
700 ASISTENCIA TECNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

**GASTOS**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Proforma
000 RECURSOS FISCALES	7,265,532,247.57
100 RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	3,988,044,294.22
200 RECURSOS DE CRÉDITOS EXTERNOS	1,242,590,112.09
300 RECURSOS DE CRÉDITOS INTERNOS	667,332,759.50
400 CONTRAPARTES LOCALES DE CREDITOS	0.00
500 RECURSOS PREASIGNADOS	2,536,154,804.93
700 ASISTENCIA TECNICA Y DONACIONES	118,299,846.78
<b>Total:</b>	<b>15,817,954,065.09</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

- **ANÁLISIS**

El presupuesto del 2009 creció en un 18% en relación con el presupuesto codificado del 2008, eso genera un déficit que sería el 4% del PIB (Producto Interno Bruto).

Su financiamiento vendrá, en su mayor parte, de impuestos, transferencias y donaciones de capital e inversiones y de financiamiento público. Esos tres rubros sumarían \$13380,6 millones, eso significa que los tributos tendrán el 40,2% del financiamiento del Presupuesto, en cambio en los rubros de gastos, las transferencias y donaciones de capital e inversiones financiarán en un 59.8% del Presupuesto.

**Connotación gerencial:**

Si se continua con un déficit en el presupuesto y el precio del petróleo sigue a la baja, el Gobierno no podrá realizar inversiones a futuro en los sectores de salud, educación, vivienda, ni en obras sociales, protección del medio ambiente entre otras, y las consecuencias serán devastadoras para el país, teniendo que retrasar el pago de los sueldos del sector público, menos inversión en obra social y por ende no se dará trabajo para construcciones viales, de vivienda, etc., tampoco se destinará el dinero necesario a las diferentes instituciones públicas, las cuales no pagarán a tiempo sus obligaciones con terceros, el gobierno retrasará pagos a sus proveedores, lo que provocará una crisis a nivel de todas las grandes, medianas y pequeñas empresas, crecerá la pobreza, el poder adquisitivo bajará, siendo así una **amenaza** para la empresa.

### 2.2.1.8 Política Tributaria

La política tributaria es un conjunto de instrumentos y medidas que toma el Estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general. (Servicio de Rentas Interna)

En el Ecuador los principales impuestos que administran los regímenes tributarios central y aduanero y que son recaudados por el SRI son: impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, impuesto a la propiedad de vehículos y aranceles.

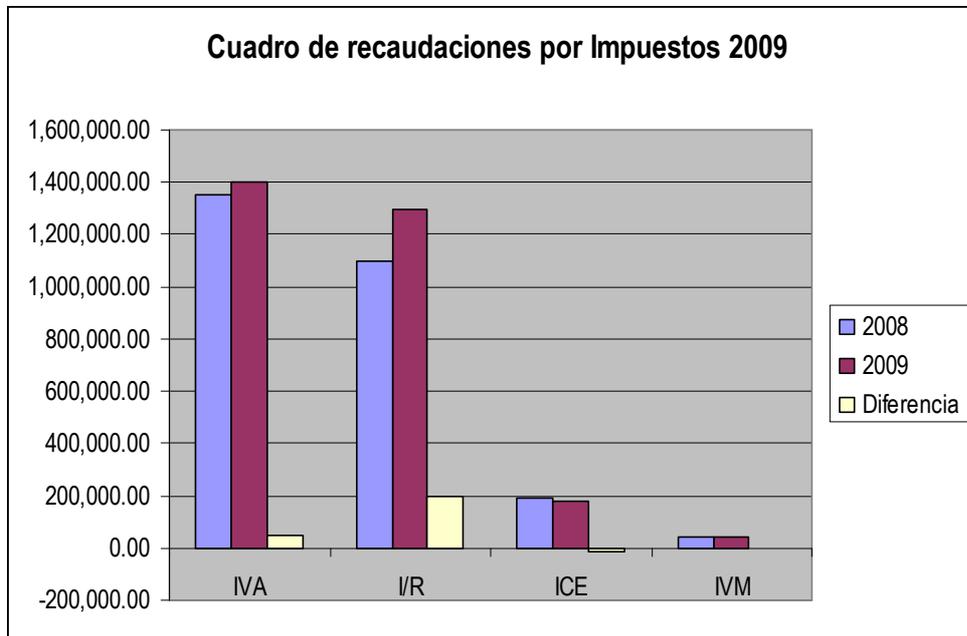
**Tabla No. 10: Recaudaciones por Impuestos del 2009**

<b>Recaudaciones por Impuestos del 2009</b>			
<b>(miles de US\$ dólares)</b>			
<b>Recaudaciones por impuestos</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Diferencia</b>
IVA	1,354,210.20	1,401,983.60	47,773.40
I/R	1,097,584.90	1,293,910.80	196,325.90
ICE	192,590.60	181,019.70	-11,570.90
IVM	38,977.70	39,531.50	553.80
<b>TOTAL</b>	<b>2,683,363.40</b>	<b>2,916,445.60</b>	<b>233,082.20</b>

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No. 10: Cuadro de recaudaciones por impuestos 2009**



Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

El crecimiento acumulado registrado durante estos últimos nueve meses, frente al mismo período del año anterior (enero – septiembre del 2008), es del 29% aproximadamente, es decir, alrededor de 258,3 millones de aporte al presupuesto general y el rubro que más se ha incrementado significativamente en relación al año anterior, es el impuesto a la renta con un 14.8%. Dichas cifras indican que hay más comercio, las personas son responsables con los impuestos y no los evaden, además que la cantidad de contribuyentes ha crecido considerablemente, lo que muestra señales positivas en el comportamiento tributario de los ecuatorianos. Lastimosamente estos ingresos no cubren el déficit que deja la baja en el precio del petróleo y por ende se verá afectada la inversión social.

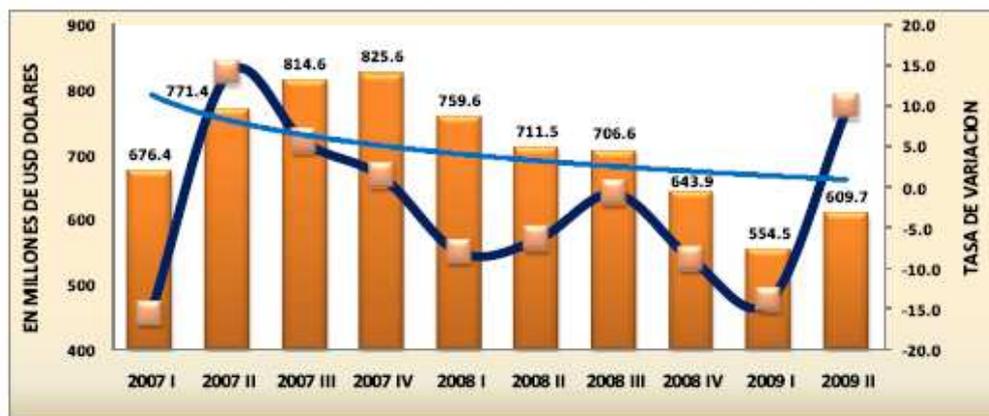
### Connotación gerencial:

Para la empresa es una **oportunidad**, ya que los ingresos de las recaudaciones de impuestos sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad, mejorando así la situación económica y el nivel de vida los ecuatorianos, los cuales se encontrarán estables económicamente para poder adquirir el producto de la empresa.

### 2.2.1.9 Remesas de Migrantes

Gráfico No. 11: Remesas de trabajadores

**REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS**  
**2007 IT – 2009 IIT**  
Millones de USD Dólares



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

- **ANÁLISIS**

Las remesas de los migrantes, que constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas al país, se ha incrementado moderadamente, ya que durante el segundo

trimestre de 2009, el flujo de remesas familiares que ingresó al país sumó USD 609.7 millones, valor que significó una reducción de 19.7% con respecto al segundo trimestre de 2008 (USD 759.6 millones). Sin embargo, registró un incremento de 9.7% con relación al primer trimestre de este año (USD 554.5 millones). En este trimestre se realizaron 1.7 millones de giros o envíos de remesas desde los países en los cuales se encuentran laborando emigrantes ecuatorianos, con un promedio trimestral de USD 332 millones. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **oportunidad**, ya que los ingresos de las remesas van directamente para los hogares y/o personas ecuatorianas, aumentando así el poder adquisitivo y que puedan obtener el producto de la empresa, aumentando así sus ventas.

El aumento de la demanda de sus productos ha sido posible gracias a las remesas que envían los emigrantes y que son invertidas en el sector de la construcción.

## **2.2.2 Factores Sociales**

Dentro del ambiente económico es necesario considerar variables importantes como:

### **2.2.2.1 Nivel de Desempleo y Subempleo**

EL desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y

han buscado trabajo durante un periodo determinado. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

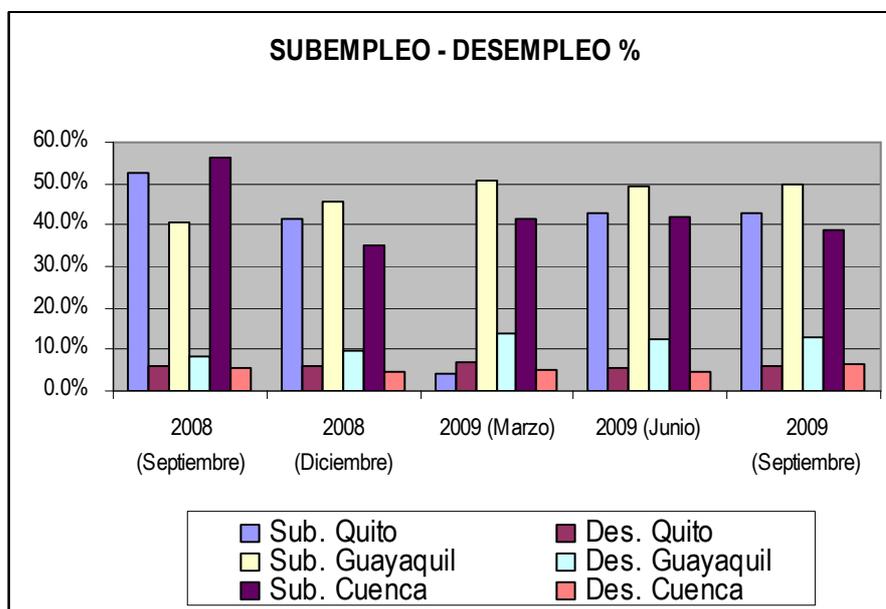
**Tabla No. 11**

SUBEMPLEO - DESEMPLEO %						
TRIMESTRE	QUITO		GUAYAQUIL		CUENCA	
	Subempleo	Desempleo	Subempleo	Desempleo	Subempleo	Desempleo
2008 (Septiembre)	52.6%	6.2%	40.6%	8.5%	56.2%	5.7%
2008 (Diciembre)	41.6%	5.8%	45.8%	9.5%	34.9%	4.4%
2009 (Marzo)	4.1%	7.0%	50.6%	14.0%	41.5%	4.9%
2009 (Junio)	42.8%	5.5%	49.2%	12.6%	42.1%	4.5%
2009 (Septiembre)	42.9%	6.1%	49.7%	13.0%	39.0%	6.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.12: Subempleo y desempleo**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS:**

Se observa que las tasas de subempleo y desempleo se concentran más en la ciudad de Guayaquil y que con relación al año 2008 se ha incrementado en 9.1% y 4.5% respectivamente; mientras que en la ciudad de Quito bajó el subempleo el 9.7% y el desempleo el 1%, pero aún así las cifras se mantienen altas, siendo una amenaza para la sociedad, sin poder mejorar su calidad de vida.

**Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, ya que mientras no bajen significativamente las cifras, la población no dispondrá de un trabajo y no tendrá capacidad de adquirir los productos que vende la empresa.

### **2.2.2.2 Canasta Básica y Vital Familiar**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

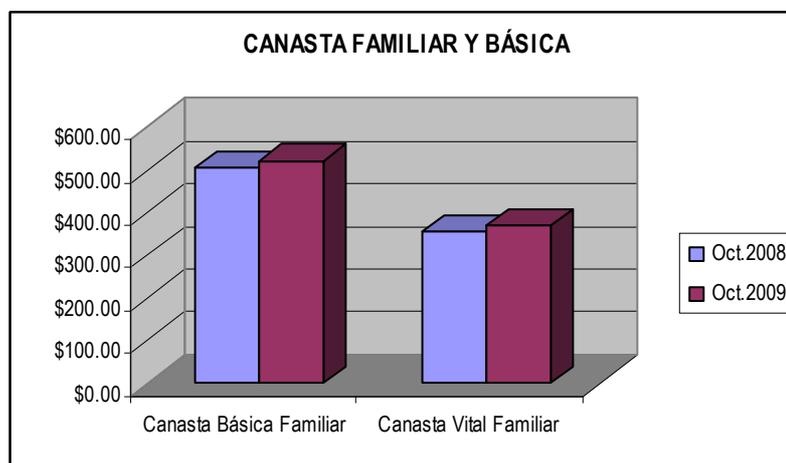
- **Canasta Básica Familiar:** es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia “típica” en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias.
- **Canastas Vital Familiar:** representa un consumo mínimo aceptable de alimentos para una familia / hogar de referencia.

**Tabla No.12: Canasta Familiar y Básica**

Canasta Familiar y Básica		
Año	Canasta Básica Familiar	Canasta Vital Familiar
Oct.2008	\$507.32	\$356.41
Oct.2009	\$522.34	\$370.80

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.13: Canasta familiar y básica**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

Pese a que el gobierno ofreció controlar la inflación de los productos de primera necesidad, el Ecuador durante octubre de 2008 y octubre de 2009, ha tenido una alza constante en los precios de la canasta tanto básica familiar como la vital familiar, un 5% y 4% respectivamente, por lo que cada vez son más las familias a las que se les dificulta comprar productos indispensables que ayuden a mantener una adecuada nutrición.

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, ya que mientras sigan subiendo los precios de los alimentos básicos y los sueldos se mantengan bajos, las personas difícilmente optarán por adquirir otros productos que no sean indispensables para subsistir.

### **2.2.2.3 Pobreza**

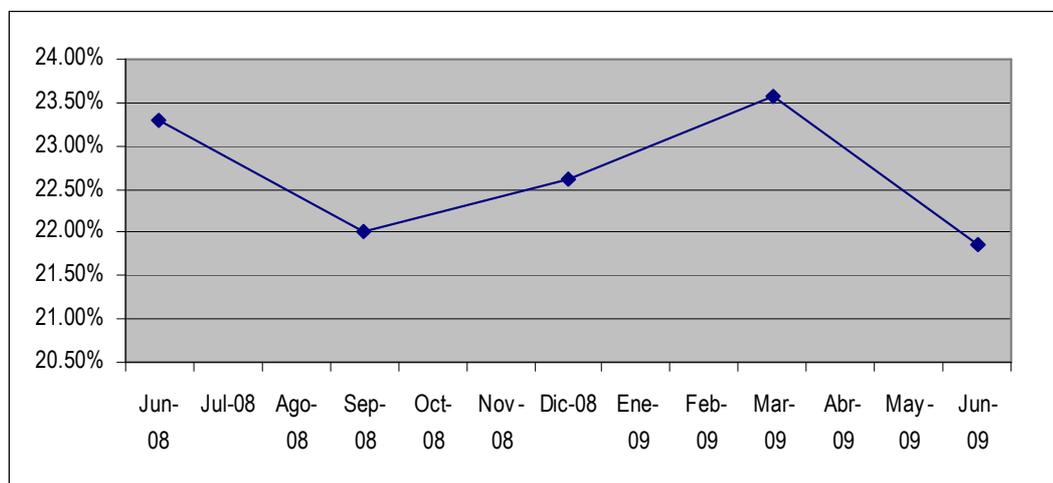
La pobreza es la experimentada por aquellas personas que no disponen de los alimentos necesarios para mantenerse sanos, que no pueden acceder a servicios médicos y que no tienen oportunidades educativas, ya que una formación insuficiente conlleva menos oportunidades de empleo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

**Tabla No. 13: Índice de Pobreza Por Ingreso**

<b>INDICE DE POBREZA POR INGRESO</b>	
<b>PERIODO</b>	<b>INDICE</b>
Jun-08	23,29%
Sep-08	22,01%
Dic-08	22,62%
Mar-09	23,56%
Jun-09	21,82%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No.14: Índice de pobreza por ingreso**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **ANÁLISIS**

La pobreza nacional urbana-rural que en junio de 2008 registró 23.29%, en diciembre del 2008 el 22.62% y a junio de 2009 la cifra baja al 21.82%, pero pese a que en este año tuvo una baja el Ecuador es uno de los países más pobres a nivel de Latinoamérica, producto de los malos Gobiernos, de la corrupción y porque no mencionar el oneroso e injustificable pago de la deuda externa que no deja que el país se desarrolle positivamente, invirtiendo en obra social, educación, etc.

**Connotación gerencial:**

Si el Gobierno desarrolla estrategias contra la pobreza, el Ecuador no se sumergirá en la penumbra, más sectores subsistirán, no se incrementará la delincuencia, los robos y sobre todo seguirán bajando los porcentajes, mientras esto no suceda para la empresa es una **amenaza**.

### **2.2.3 Factores Culturales**

La formación de los recursos humanos, es considerada como el principal factor de desarrollo, hace que el tema de la educación tenga un protagonismo cada vez mayor en la sociedad.

- **ANÁLISIS:**

En la actualidad el Ecuador es uno de los países de América Latina que registra menos inversiones en educación. El gasto público no es sólo insuficiente para asegurar una educación de calidad para todos, sino que los rubros asignados se administran de una manera poco transparente y dispersa.

Pese a que estos dos últimos años se han realizado esfuerzos por lograr que la educación la tengan todos los ecuatorianos, todavía quedan niños, niñas, adolescentes, la mayoría en las áreas rurales, que aún no asisten a la escuela o peor aún a la secundaria y si llegan hacerlo no logran terminarla, las tasas de repetición y deserción no se han reducido a los niveles esperados por el Gobierno, y los pocos mecanismos para medir la calidad de educación parecen indicar que los niños y adolescentes ecuatorianos están aprendiendo menos que antes y menos que otros niños de América Latina.

Las personas que confeccionan los pensum académicos, no visualizan una educación actual en sentido de globalización y sistematización, y continúan utilizando paradigmas educativos con asignaturas fuera de época que ya no ayudan al alumno a instruirse sino todo lo contrario y además no les permite ser competitivos en los estudios para una posterior carrera profesional.

En lo que se refiere a la educación universitaria, el Ecuador tiene 66 centros de educación superior legalmente aprobados, la mayoría de los cuales han abierto extensiones en varias ciudades; y posee más de 300 institutos técnicos calificados

como de nivel superior, pero lastimosamente no en todos estos lugares se brinda una educación de calidad a los estudiantes para que puedan ser competitivos intelectual y académicamente tanto dentro como fuera del país, perdiendo así oportunidades de crecer profesionalmente y contar con un valioso recurso humano para el país.

El Gobierno de turno, está tratando de mejorar este sector, por lo que está desarrollando e implementando programas y proyectos como: Programa Nacional de Alfabetización “Minga por la Esperanza”; Centros de Desarrollo Infantil; Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica – RETEC; Textos Escolares Gratuitos; entre otros.

Con respecto a la cultura, la idiosincrasia de los ecuatorianos tiene que cambiar, lamentablemente es una población muy conformista, poco trabajadora, demasiado consumista que no busca y aprovecha oportunidades para producir y sobresalir, muchas veces prefiere la diversión que trabajar, a diferencia de otros países.

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **oportunidad**, ya que muchas personas están informadas sobre los materiales que deben utilizar para la construcción, pero desconocen de los beneficios de utilizar acero inoxidable y antisísmico, por lo que es más fácil instruir a la gente y llegar con nuevos conocimientos hacia ellos.

## 2.2.4 Factores Políticos

La inestabilidad política ha sido durante los últimos años la imagen que ha proyectado el país, que se ha caracterizado por los gobiernos y sus integrantes corruptos que no han sabido más que hundir al país y por ende a todos los ecuatorianos que de alguna manera aun creían en ellos.

Desde hace casi cuatro años, el Gobierno de Rafael Correa se ha mantenido de alguna manera estable, logró hacer que se apruebe la Constitución propuesta por él, en la mayoría con su partido político Alianza País, lo que no ha sido bien visto por el pueblo ecuatoriano, ya que los artículos ahí aprobados dejan mucho que desear y lo que se quería era un cambio radical, mas no volver a lo mismo de siempre. De éste se deriva el Congresillo que para la mayoría ha sido innecesario.

Según el último estudio realizado por la empresa encuestadora Cedatos-Gallup Internacional, en el área urbana de 11 provincias del país la gestión del Presidente obtuvo el 59% de aceptación. En Quito la aprobación es de 64%, mientras que en Guayaquil el 51%.

El Gobierno actual, lamentablemente no ha cumplido todo lo que ofreció en su campaña, la inflación no ha parado de crecer, el costo de vida aumentado, y por ende el descontento del pueblo ecuatoriano.

La credibilidad de la población en la palabra del Presidente bajó al 53% a nivel nacional. En la capital este indicador es del 55%, y en Guayaquil del 46%.

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, ya que mientras el país siga inestable, no habrá inversiones, subirá la inflación, el desempleo, la economía de los hogares se verá

afectada directamente, y la empresa se encontrará con restricciones para seguir comercializando su producto, poniendo así en riesgo su existencia.

### **2.2.5 Factores Tecnológicos**

La tecnología crece, se desarrolla, cambia, se cruza y se populariza a nivel mundial, por lo que las economías más desarrolladas se deben al avance y el uso tecnológico.

- **ANÁLISIS:**

El nivel de la tecnología en el Ecuador se ha incrementado y mejorado considerablemente, es así, que el Gobierno actual cuenta con la SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología) organismo que busca contribuir al avance científico tecnológico del Ecuador, con líneas de acción en áreas prioritarias de desarrollo.

Como ejemplo de empresas que han ido avanzando en dicho tema, se nombra a EXA que se fundó en el 2007 como un organismo civil independiente para administrar y ejecutar el Programa Espacial Civil Ecuatoriano; la empresa que brinda telecomunicaciones en todas las formas al país, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) con su nueva tecnología de Internet banda ancha; Alegro PCS que incrementó tecnologías Niu PDA, es decir, disponibilidad de Internet en su dispositivo móvil, al igual que Niu Banda Ancha para conectarse al Internet desde una computadora personal en cualquier lugar que se encuentre.

Actualmente, las instituciones tanto privadas como públicas del país se valen de la tecnología y la aplican en diferentes formas, una de ellas es contar con complejas bases de datos de sus clientes para poder manejar el CRM o quejas de los mismos, como también manejar los presupuestos de los diferentes sectores del país, emitir

reportes, mantener actualizado y controlado el stock de inventarios de los diferentes productos, pero sobre todo la información en muchos de los casos está disponible interna como externamente mediante la herramienta del Internet.

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **oportunidad**, debido a que el desarrollo de la misma va de la mano de la tecnología, sin poder prescindir de equipos tecnológicos, aplicaciones informáticas, comunicación, con el fin de desarrollarse y crecer como hasta el momento lo ha hecho gracias a ella.

## **2.2.6 Factores Ecológicos**

La Ecología es la disciplina que estudia la distribución y abundancia de los seres vivos, y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su medio ambiente. (Margalef, 1998, p. 2)

Ignorar el cambio climático de la Tierra puede tener consecuencias “desastrosas” para la economía, al grado que puede llegar a costar hasta 20 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) global, un nivel similar a la Gran Depresión de 1930, y puede crear 200 millones de refugiados, aseguró el Informe Stern, un estudio del gobierno británico presentado por el primer ministro, Tony Blair.

Los rendimientos en los cultivos pueden reducirse hasta el 50% en los países del mundo, la falta del agua puede afectar hasta 250 millones de personas en 2020 debido a los efectos del calentamiento global, esto sería por consecuencia de la emisión de los gases de efecto invernadero, esto está relacionado con las actividades industriales, transporte, residenciales, agrícola, etc. Se realizó una conferencia en Dinamarca dirigida por la ONU del 7 al 18 de Diciembre con

cerca de 64 jefes de estado para hablar y encontrar soluciones acerca del cambio climático.

Las consecuencias inmediatas del exceso de las emisiones de GEI son sequias en regiones tropicales, subtropicales, mediterráneo y exceso de lluvias en lugares altos. Según Pachauri implementaría un cronograma de reducción de emisiones GEI que sería la mitigación de la polución del aire, seguridad energética, producción agrícola y crecimiento de los índices de empleo. Ese costo del 3% del PGB mundial para el año 2030 sería significativamente menor a los beneficios, el mundo podría optimizar su producto económico. (Semanario Líderes 30-11-2009 Pág. 11)

- **ANÁLISIS**

La preservación del medio ambiente es responsabilidad de todos los habitantes del planeta, pero en el Ecuador le corresponde al Ministerio de Ambiente, basado en la Ley de Gestión Ambiental, que establece los principios y directrices de la política ambiental.

A pesar de los esfuerzos del Ministerio de Ambiente, la población ecuatoriana realiza malas prácticas agrícolas, que carecen de técnica ya que utilizan zonas no habilitadas para el cultivo, cosechan productos dañinos para el suelo y se deforesta los bosques, lo que causa la erosión del suelo. Así mismo la contaminación en el aire, el agua y los ríos se ha incrementado significativamente, las industrias han crecido y no existe control por parte de las autoridades para quitar de circulación vehículos que siguen emanando gran cantidad de gases tóxicos; cada día aumenta el ruido, los malos olores en el ambiente y el mal uso del agua, han provocado enfermedades irreversibles en las personas.

Por todos los motivos antes mencionados, el país ha contribuido al fenómeno del calentamiento global, el cual ha producido en los primeros meses del año grandes inundaciones que ha afectado a las diferentes regiones del país significativamente.

Además de los deslaves y derrumbes, que han causado pérdidas económicas y humanas; el sector agrícola también se ha visto afectado por la variación del clima, ya que los cultivos se han perdido y las temperaturas varían extremadamente en las diferentes ciudades del país.

#### **Connotación gerencial:**

El no preservar el medio ambiente en el que viven los seres humanos, animales, plantas, contribuirá a desaparecer el planeta de la manera más dramática y si no se hace conciencia, el tiempo será irreversible al igual que los daños causados, siendo así una **amenaza** para la empresa.

#### **2.2.7 Factores Internacionales**

El puntaje actual que tiene el Ecuador de riesgo país es de 13.089 puntos, razón más que suficiente para que el país tenga una imagen pobre y deplorable ante el mundo y pierda la oportunidad de recibir a inversionistas extranjeros, los mismos que temen perder su dinero de manera segura e irrecuperable.

Según el estudio hecho por la ONG (Organización No Gubernamental), Transparencia Internacional (TI), de 163 países, Ecuador se ubicó en el puesto 139 de los más corruptos del mundo, por los actos que se cometen en la función pública y otras instancias de la sociedad, además de tener una política convulsionada y no ofrecer seguridad jurídica por sus jueces corruptos, y trámites largos, dejando así mucho que desear al mundo entero.

Al no firmar el Ecuador el acuerdo del TLC con otros países, representa una amenaza para el país ya que perdería la oportunidad de romper barreras para exportar sus productos, además los efectos de las medidas proteccionistas seguirían presentes y en la crisis mundial que actualmente se vive, no hay

estabilidad de condiciones de acceso y normas negociadas como tampoco hay mecanismos de solución de controversias comerciales.

No se puede dejar de mencionar la crisis económica que actualmente atraviesa el mundo, países como EE.UU., España, Italia, entre otros, tratan de sobresalir pero a costa del despido de trabajadores migrantes, deportaciones, bajas en el sector de la construcción, incremento en el precio de los alimentos, etc., siendo así el Ecuador afectado, en la baja de sus importaciones, el ingresos de las remesas en menores porcentajes, la baja del precio del petróleo, perjudicando directamente al país.

#### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **amenaza**, ya que la misma realiza las importaciones de sus productos directamente de los EE.UU., y por la crisis que atraviesa el país se corre el riesgo que el costo del mismo se incremente, perdiendo así la oportunidad de que sus potenciales clientes lo adquieran por no estar al alcance de su economía.

### **2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

Dicho análisis consiste en identificar y analizar los factores internos de la empresa que impactan directa e indirectamente a la organización. En tal sentido, se indagará acerca competencia, clientes, proveedores, productos sustitutos y su relación e impacto en la organización seleccionada.

### **2.3.1 Identificación de Clientes**

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. (Kotler, 2003:712)

Los clientes de productos trefilados que tiene ADELCA en un 95% está conformada por el sector agrícola ecuatoriano que utiliza para el acuartonamiento del ganado y las cercas de los cultivos, de nivel medio - alto, mientras que la diferencia son todas aquellas empresas o personas naturales que utilizan el alambre de púas en labores básicamente de construcción; encontramos entre las empresas a distribuidores, ferreterías, metalmecánicas, etc. Es por esta razón que podemos ubicar a los clientes de ADELCA en el sector de la construcción mayoritariamente, dentro de un mercado de consumo industrial.

Existen aproximadamente 150 distribuidores de Adelca a nivel nacional, su gran mayoría están en Quito y Guayaquil. Por ejemplo, la provincia de Pichincha cuenta con aproximadamente 50 distribuidores y Guayas con 30. Cabe recalcar que entre las dos provincias mensualmente consumen un 55% de la producción total de la empresa.

Las políticas de venta hacia clientes son las siguientes: para productos de laminados, se vende al contado hasta con el 7% de descuento; y para la línea de trefilado (alambre de púas) se conceden créditos de hasta 30 días con un descuento que llega hasta el 20%.

En el siguiente gráfico podemos encontrar los principales clientes de ADELCA que compran alambre de púas:

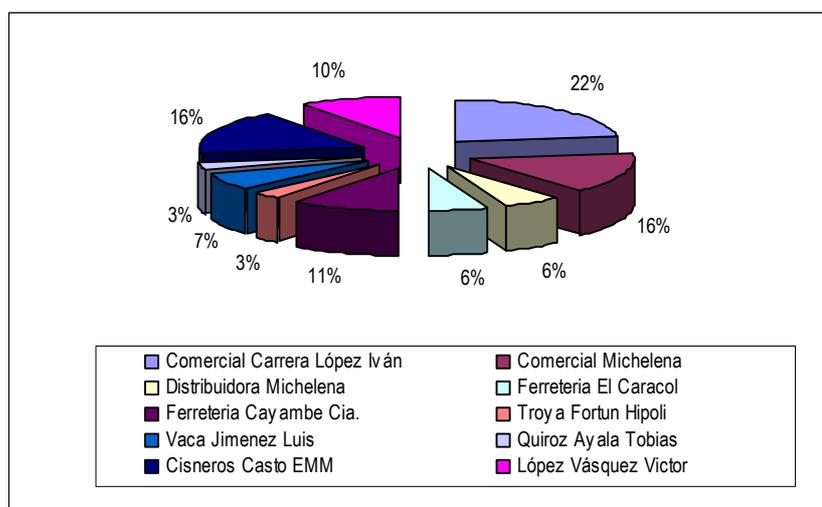
**Tabla No. 14: Principales compradores de alambre de púas de Adelca**

PRINCIPALES COMPRADORES DE ALAMBRE DE PÚAS DE ADELCA EN EL AÑO 2009	
Cliente	Promedio TM
Comercial Carrera López Iván	16.96
Comercial Michelena	11.51
Distribuidora Michelena	4.26
Ferretería El Caracol	4.46
Ferretería Cayambe Cia.	7.84
Troya Fortun Hipoli	1.96
Vaca Jiménez Luis	5.22
Quiroz Ayala Tobías	2.1
Cisneros Casto EMM	12.53
López Vásquez Víctor	7.37

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No. 15: Principales Compradores de Alambre de Púas de Adelca en el Año 2009**



Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### **Connotación gerencial:**

Para la empresa es una **fortaleza**, debido que la empresa al tener distribuidores a nivel nacional abarca todo el mercado disminuyendo costos instalación de nuevas sucursal, además al otorgar facilidades de pago a los distribuidores, ellos pueden adquirir mayor cantidad de producto y a su vez vender más al consumidor final.

### **2.3.2 Competencia**

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de una empresa específica o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo de los productos de aquella empresa).

Para la comercialización de cualquier producto se debe tener en cuenta tanto a los productos que constituyen la competencia directa como aquellos que son parte de la competencia indirecta y que se definen como bienes o productos sustitutos.

La competencia de ADELCA son empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos de acero, pero existen ciertas empresas que no poseen una gama tan amplia como la posee ADELCA, y, además existe gran diferencia entre calidad y precio de sus productos. Se ha podido identificar por separado a la competencia en la línea de laminados y otras empresas en la línea de trefilados.

Entre los principales competidores en la línea de laminados tenemos: Andec, Talme, Novacero; en el área de trefilados (alambre de púas) el principal competidor es Ideal Alambrec. Existen además importadores de materiales de construcción que igualmente representan competencia para ADELCA

- **Competencia Directa**

Para el alambre de púas de Acería del Ecuador, en el mercado la competencia directa de sus productos están todas aquellas empresas que comercializan alambre de púas, las cuales tienen similares características a las del producto de su empresa; en el país Ideal Alambrec es la única empresa que más se asemeja en calidad y características del producto.

**Tabla No. 15: Cuadro Comparativo de la Competencia Directa del Alambre de Púas de Ideal Alambrec**

<b>CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DEL ALMABRE DE PÚAS DE IDEAL ALAMBREC</b>				
<b>Productos que Oferta</b>	<b>Ventas \$ Anuales</b>	<b>Ventajas / Desventajas</b>	<b>Percepción</b>	<b>Impacto</b>
Ideal Alambrec	\$ 4.500.000	Posicionamiento	Amenaza	Alto
		Publicidad agresiva	Amenaza	Alto
		Fuerza de ventas de 450 vendedores	Amenaza	Alto
		Calidad inferior del producto	Oportunidad	Alto
		Garantía limitada	Oportunidad	Medio

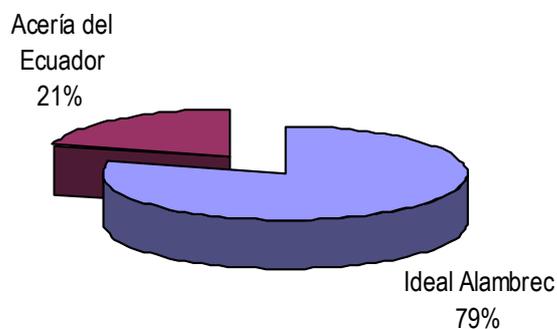
Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Tabla No. 16: Participación en el mercado de alambre de púas**

<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE ALAMBRE DE PÚAS</b>			
<b>Año 2009</b>			
<b>No.</b>	<b>Competencia</b>	<b>Toneladas Anuales</b>	<b>Participación Mercado</b>
1	Ideal Alambrec	3000	78%
2	Acería del Ecuador	800	22%

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No. 16: Participación en el Mercado de Alambre de Púas del Año 2009**



Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

- **Competencia Indirecta**

La competencia indirecta está constituida por las empresas que venden material trefilado tradicional o convencional, mismos que no reúnen la calidad o características que comercializa Acería del Ecuador C.A. ADELCA pero que su precio es inferior, por lo cual es preferido por la mayoría de los consumidores.

**Tabla No. 17. Competencia indirecta de Adelca en el mercado de alambre de púas**

<b>COMPETENCIA INDIRECTA DE ADELCA EN EL MERCADO DE ALAMBRE DE PÚAS</b>		
<b>No.</b>	<b>Competencia</b>	<b>Línea de Negocio</b>
1	Trefilec	Fabricación e importación de toda clase de alambres de aleación de metales comunes
2	Ceguritec	Cerramientos eléctricos.

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### **Connotación gerencial:**

La competencia más fuerte que tiene Acería del Ecuador en relación a alambre de púas es la empresa Ideal Alambrec, ya que tiene su producción enfocada al material trefilado y cuenta con una fuerza de ventas de alrededor de 450 vendedores que están comprometidos totalmente con su empresa, constituyendo así una **amenaza** para la empresa.

- **Intermediarios**

La empresa no cuenta con intermediarios para la venta de sus productos; lo que se puede anotar es que ADELCA vende sus productos tanto a distribuidores grandes, ferreterías y al público que requiera pequeñas cantidades para sus construcciones.

### **Connotación gerencial:**

El no poseer intermediarios represente una **fortaleza** para la empresa, debido a que se tiene un contacto directo con los clientes.

### **2.3.3 Proveedores**

Adelca requiere para su proceso productivo materia prima llamada alambión, el cual es importado de Brasil, Estados Unidos y México, cumpliendo siempre con los requerimientos de calidad como de precios.

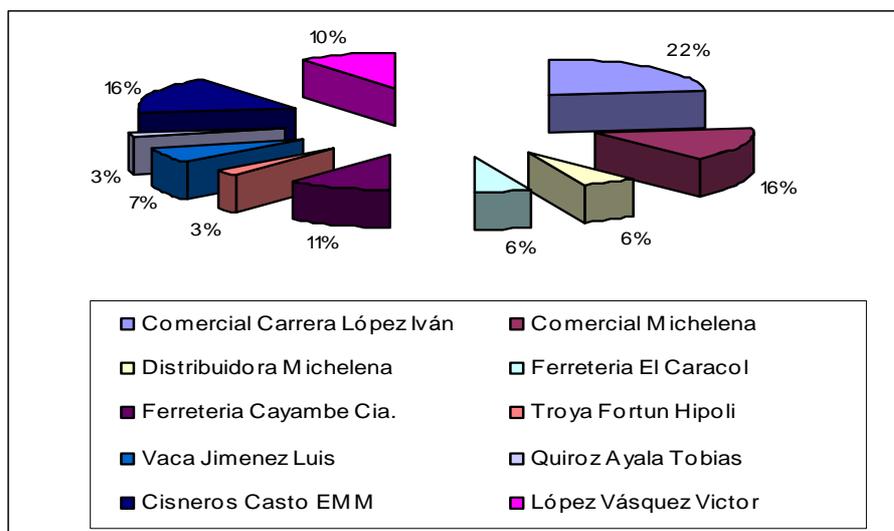
Entre los proveedores de alambión en el año 2009 tenemos:

1. Acerometal, Brasil
2. Etencorp, Estados Unidos

### 3. Terrium, México

En el siguiente gráfico encontramos la representatividad de cada uno de los proveedores:

**Gráfico No. 17: Proveedores de alambIÓN**



Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

La negociación con los proveedores la lleva a cabo directamente el Gerente General de la empresa, siendo él quién se encarga de obtener descuentos, medio de contacto y forma de pago.

#### **Connotación gerencial:**

De esta manera podemos identificar a los proveedores como una **fortaleza** para la empresa, debido a que se llevan muy buenas relaciones comerciales con cada empresa.

### 2.3.4 Productos Sustitutos

En la actualidad se puede observar la presencia de estructuras prefabricadas, las cuales son utilizadas para grandes construcciones y que ahorran tiempo en cuanto a la construcción de columnas u otro tipo de edificación.

Es muy poco probable que exista en el mercado algún tipo de producto sustituto para el acero, ya que como se tiene conocimiento es un material de gran resistencia, por lo cual otra clase de metales tal vez no resulten tan económicos o de la misma durabilidad.

Entre los productos sustitutos que existen en el mercado tenemos: alambres de cobre, alambres eléctricos, cercas eléctricas, mallas en diferentes materiales. A pesar de que el material no es el mismo y los costos son altos actualmente las personas están empezando a utilizarlos y tomarlos como nuevas alternativas para cerramiento.

#### **Connotación gerencial:**

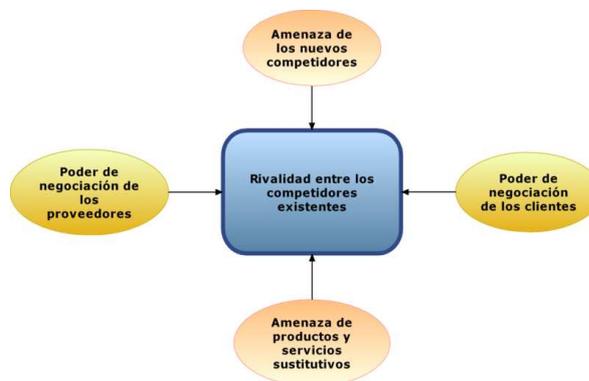
Para ADELCA, los productos sustitutos representan una **amenaza**, porque a pesar que no existen productos que sustituyan al acero para construcciones y cerramientos, existen en el mercado nuevas alternativas de cerramientos que están atrayendo a una parte de nuestros consumidores.

## 2.3.5 Análisis del Sector Mediante la Matriz de Fuerzas Competitivas de Porter

### 2.3.5.1 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Gráfico No. 18

Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: **PORTER** Michael, ESTRATEGIA Competitiva

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determina las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Las mismas se utilizan en los siguientes casos:

- Cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus rivales.
- Cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cuál es la posición de la empresa en ella.

**Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores,** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de atravesar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para el caso del alambre de púas, se ha realizado el siguiente cuadro en el cual podemos medir el nivel de dificultad que tiene una nueva empresa para atravesar las barreras de entrada del mercado.

**Escalas de dificultad:**

- Muy difícil 5
- Difícil 4
- Moderadamente difícil 3
- Regularmente difícil 2
- Poco difícil 1
- Sin dificultad 0

**Tabla No. 18: Análisis de barreras de entrada**

<b>Análisis de Barreras de Entrada</b>	
<b>Barreras de Entrada</b>	<b>Nivel de dificultad</b>
Capital	5
Know How	5
Permisos y Patentes	5
Tecnología	4
Infraestructura	4
Personal capacitado	3
Total	26
<b>Nivel de Dificultad</b>	<b>4.3</b>

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
 Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

Si un competidor desea ingresar al sector únicamente para comercializar alambre de púas, tendrá barreras significativas que no serán fáciles de pasar ya que se requiere un conocimiento amplio del tema de fabricación, cómo hacer los contactos de importación de materia prima, desenvolverse en el tema de la negociación para traer los productos, y pese a que su capital no es fuerte si es significativo, se requiere permisos para emprender el negocio, al igual que la infraestructura adecuada para la actividad y un personal con experiencia en procesos de producción y ventas que pueda mantener la empresa con alta rentabilidad. Tomando en cuenta todos estos antecedentes y la dificultad de las barreras de entrada al mercado del de alambre de púas, para la empresa representa **una oportunidad.**

**Fuerza 2: La rivalidad entre los competidores,** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En el mercado ecuatoriano existen varias empresas ofertando productos como los que comercializa Adelca y aunque no se encuentra saturado, existe una empresa líder que actualmente está posicionada fuertemente, razón por la cual para Adelca es una **amenaza.**

**Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores,** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Los proveedores de Adelca relativamente son únicamente tres, y pese a que imponen sus condiciones, su poder de negociación es bajo, debido a que no existen otras empresas en el país a las cuales les puedan vender su producto, siendo así una **oportunidad** para la empresa.

**Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores**, un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; y, por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Debido a que en el mercado no existen productos sustitutos y pese a que el producto es diferenciado, los clientes tienen la potestad de poder comparar precios, calidad y si satisfacen su necesidad decidirse sobre ellos, pero aun así no están en la capacidad de poner condiciones ya que el precio del mismo es definitivo, por lo que es una **oportunidad** para la empresa.

**Fuerza 5: Amenaza de ingreso de productos sustitutos**, un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los cerramientos eléctricos convencionales y tradicionales son productos sustitutos y a pesar de altos costos en comparación al alambre de púas Adelca y su competencia, en la actualidad cada vez están siendo más utilizados, lo que representa una **amenaza** para la empresa.

Una vez analizadas cada una de las fuerzas de Porter en el siguiente cuadro podremos observar el nivel de atraktividad para la empresa:

- Muy atractivo 5
- Atractivo 4
- Moderadamente atractivo 3
- Regularmente atractivo 2
- Poco atractivo 1
- Sin Atractivo 0

**Tabla No. 19: Análisis de competitividad del sector de alambre de púas**

Cuadro de Análisis de Competitividad del Sector de Alambre de Púas							
	Barreras de entrada	Rivalidad entre los competidores	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Riesgo de Productos sustitutos	Total	Nivel de Atractividad del sector comercial
Características	Bajas barreras de entrada	Cuasi Oligopolio	Único proveedor que impone las condiciones	Bajo poder de negociación	Numerosos productos sustitutos y competidores indirectos		<b>Moderadamente atractivo</b>
		Bajo nivel de competencia directa	Bajo poder de negociación				
Nivel de Atractividad	3	4	3	5	1	16	3,2
Clasificación	Oportunidad de medio impacto	Amenaza de medio impacto	Oportunidad de alto impacto	Oportunidad de alto impacto	Amenaza de alto impacto		<b>Oportunidad de medio impacto</b>

**Elaborado por:** Martha Paulina Carrillo P.

**Tabla No. 20: Matriz resumen de oportunidades y amenazas analizadas en las 5 fuerzas de Porter**

<b>Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas analizadas en las 5 Fuerzas de Porter</b>				
<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel de Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Moderadas barreras de entrada al sector	<b>x</b>		
2	Bajo poder de negociación de los proveedores		<b>x</b>	
3	Bajo poder de negociación de los clientes		<b>x</b>	
<b>AMENAZAS</b>				
4	Alto posicionamiento de la competencia	<b>x</b>		
5	Existencia de productos sustitutos convencionales y tradicionales			<b>x</b>

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

## **2.4 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su actividad.

### **2.4.1 Aspectos Organizacionales**

La empresa tiene establecido su organigrama estructural funcional y cuenta con un manual de funciones, los mismos que fueron establecidos desde la creación de la empresa, en Noviembre del 2006 y de los cuales no se ha realizado ningún cambio. En dicho documento se encuentra la descripción de las funciones de la alta Gerencia, y de cada una de las unidades departamentales.

ADELCA maneja una nómina de 921 empleados entre administrativos y operativos y tiene cobertura a nivel nacional, debido que cuenta con sucursales en Alóag, Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Samborondon, Santo Domingo y Portoviejo.

La capacitación que se da al personal es constante y actualmente se cuenta con la colaboración de la empresa Fedimetal, quienes se encargan de dictar cursos y charlas sobre distintos temas; últimamente se ha capacitando el personal eléctrico y a los jefes de sección. De esta manera se ha logrado desarrollar la iniciativa del personal, mejorar el desempeño de sus funciones y que conozca todo sobre el producto que ofrece la empresa, así como crear un buen ambiente de trabajo y mutua colaboración.

#### **Connotación gerencial:**

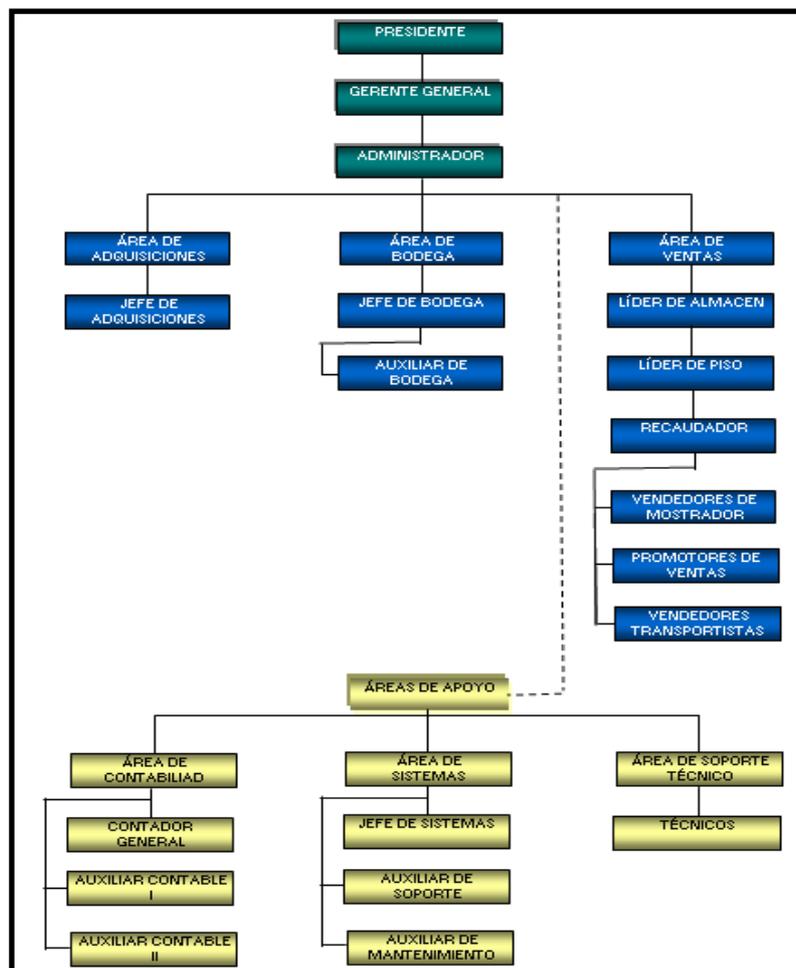
Al analizar el impacto que tiene este factor se puede llegar a la conclusión que el personal administrativo cuenta con personal altamente calificado y predispuesto al trabajo, lo cual representa una **fortaleza**. Por otro lado, el personal operativo no cuenta con la suficiente educación o entrenamiento, a pesar de la experiencia adquirida en la realización de sus funciones, lo cual representaría una **debilidad** para la empresa, en consecuencia Adelca debería capacitarlos continuamente.

#### **2.4.2 Área Administrativa**

ADELCA debido que tiene su organización definida, facilita la administración en cada área de trabajo, cada Jefe de departamento se encarga de cumplir con los objetivos establecidos, organizando a su personal y presentando los informes de cumplimiento a las altas gerencias.

En cuanto a las regionales de ADELCA, se manejan de igual forma cuentan con un Gerente de Regional el cual se encarga de administrar y posicionar el producto en la zona y alrededores en la cual se encuentra ubicada.

**Gráfico No. 19: Organigrama Funcional**



Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### **Connotación gerencial:**

Los procesos administrativos son estándares preestablecidos que dan una idea clara del manejo de la empresa y permiten tener resultados inmediatos en cuanto a reportes e informes con datos reales. Esto representa una **fortaleza** para la empresa.

### **2.4.3 Área de Producción**

Por tratarse de una empresa industrial se debe contar con maquinaria y equipos totalmente actualizados, el cual debe ser renovado constantemente para alcanzar la más alta calidad dentro de sus procesos productivos, a fin de que a futuro se vea representado en la total satisfacción de las necesidades del mercado.

ADELCA cuenta con maquinaria de alta tecnología dentro de su planta de producción. Para la fabricación de sus productos se utilizan diversas maquinarias, entre las cuales tres son totalmente automáticas, y existe otra que tiene un proceso manual. Todas las maquinarias trabajan en turnos de 10 horas ininterrumpidamente con intervalos de 2 horas en las cuales se realizan mantenimiento de las mismas. Es decir que prácticamente trabajan aproximadamente 20 horas al día por los 365 días al año; lo cual se ve reflejado el excelente estado de la maquinaria en sus productos de alta calidad y seguridad.

### **Connotación gerencial:**

La empresa tiene casi todos sus procesos de fabricación previamente establecidos bajo manuales y estándares de calidad, además están automatizados lo que le ha permitido optimizar tiempo y recursos. Esto representa una **fortaleza** para la empresa.

#### 2.4.4 Área de Mercadotecnia

El departamento de mercadotecnia en ADELCA pertenece al departamento comercial, el mismo que se encuentra estructurado básicamente por le Director Comercial-Administrativo, Marketing y la correspondiente Fuerza de Ventas. La fuerza de ventas se encuentra dividida en zonas, por ejemplo existe un vendedor para Quito, otro para Ambato, Latacunga, Riobamba, etc.; de igual manera existen vendedores de planta, lo cual facilita las operaciones y no existe competencia entre vendedores debido a que cada una tiene establecido su mercado objetivo. El vendedor es el encargado hacer contacto con el cliente e informar sobre las promociones o descuentos, si el mismo está interesado en algún producto, pasa a cargo del asistente de ventas para realiza la verificación de existencia de stock en bodega y posteriormente el ingreso de una orden de venta.

En el área de marketing se encargan de realizar todas las estrategias promocionales y de ventas, como son dar a conocer el producto mediante ferias de exposición y publicidad en los diferentes medios de comunicación y medios alternativos.

#### **Connotación gerencial:**

En el área de mercadotecnia de Adelca, a pesar de los esfuerzos de la fuerza de ventas no se ha logrado posicionar todos los productos de la empresa, esto es debido a que en los últimos años no se ha dado el énfasis necesario a la publicidad; esto representa una **debilidad** para la empresa.

## 2.4.5 Área Financiera

La situación financiera de ADELCA es muy buena, a pesar de la existente crisis en todo el Ecuador. Esto se lo puede corroborar mediante el análisis que hace la revista Ekos sobre las mejores empresas con que cuenta el Ecuador en base a datos financieros entregados a dicha revista junto con la colaboración de la Bolsa de Valores de Quito.

Entre las categorías que se destaca ADELCA se la ha ubicado en los siguientes lugares: Puesto 11 dentro de las empresas ecuatorianas con *mayores niveles de inversión* teniendo de Patrimonio 37460 (miles US\$), también se encuentra ubicada en el lugar 21 en la categoría de *mayores activos* con un total de 70.825 (miles US\$).

Igualmente ADELCA se encuentra muy enorgullecida de que esta revista en la categoría más importante como es “*Las Más Grandes Empresas*” se le haya ubicado en el puesto número 10, teniendo como sus principales indicadores su patrimonio, sus activos, y unas ventas que bordean los 53.457 (miles US\$).

### **Connotación gerencial:**

Todo esto demuestra el gran desempeño que tiene la empresa financieramente, siendo reconocida como una de las mejores en todo el país; y dando a conocer que no es una empresa que perjudica al Estado abriendo totalmente su información para que sea conocida por cualquier persona. Es así que este factor crea para la empresa su mayor **fortaleza**.

## 2.4.6 Capacidad Directiva

ADELCA desde que incorporó la Norma ISO 9001:2000 ha podido mejorar la organización de los departamentos. Cuenta con un manual de funciones en el cual se especifica las tareas, derechos, deberes que tiene cada persona o cada puesto.

Cabe mencionar que la organización está manejada por sus directivos mediante un sistema de liderazgo democrático, la participación constante de los empleados acogiendo sus quejas y comentarios, designación de responsabilidades y sobre todo ha mantenido una política de trabajo en equipo y mutua colaboración.

La Junta General de Accionista son los encargados de dar las directrices generales de la organización, basándose constantemente en el análisis de los informes presentados por cada Dirección.

### **Connotación gerencial:**

La incorporación de la norma ISO en Adelca ha permitido controlar y mejorar los procesos optimizando recursos y tiempo, lo cual representa una **fortaleza** para la empresa.

## **2.5 DIAGNÓSTICO**

### **2.5.1 FODA**

Michael Porter indica que el FODA es una herramienta técnica de planeación que se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de una empresa, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. El término FODA es un acrónimo conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Las Fortalezas y Debilidades son aspectos internos sobre los que tenemos control y las Oportunidades y Amenazas son los factores externos sobre los que no tenemos control alguno.

**F**ortalezas, son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores probabilidades de éxito las posibles amenazas.

**D**ebilidades, son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

**O**portunidades, son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico que están fuera del control de la empresa.

**A**menazas, son circunstancias que provienen del ambiente externo y están fuera del control de la empresa. Pueden perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad e influyen de manera negativa en la consecución de metas y objetivos.

**Tabla No. 21: FODA de Acería del Ecuador C.A. Adelca**

FOTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La identificación de clientes disminuye costos de instalación de nuevas sucursales.</p> <p>La empresa no trabaja con intermediarios</p> <p>La empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores.</p> <p>Los procesos administrativos tienen estándares preestablecidos y permite obtener resultados inmediatos.</p> <p>Los procesos de producción están automatizados y preestablecidos bajo normas y manuales.</p> <p>La empresa se encuentra financieramente estable y solvente.</p> <p>La empresa cuenta con norma ISO 9001:2000 lo cual ha permitido tener una mejor capacidad de dirección de la misma.</p>	<p>Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.</p> <p>Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiarias al momento de importar la materia prima.</p> <p>Las recaudaciones de los impuestos sirven para el financiamiento de obras de carácter general.</p> <p>La cultura de las personas permite instruirlos e ingresar con nuevos productos para su consumo.</p> <p>El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.</p> <p>Personal administrativo capacitado y calificado.</p> <p>Las remesas de los migrantes ingresan directamente a los hogares, aumentando el poder adquisitivo de los mismos.</p>

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
 Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Tabla No. 22: FODA de Acería del Ecuador C.A. Adelca**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>El personal operativo no cuenta con capacitación y entrenamiento.</p> <p>Falta de organización del marketing.</p> <p>Falta de promoción y publicidad.</p>	<p>El Ecuador importa gran cantidad de productos no petroleros terminados a precios más bajos que los productos hechos en el Ecuador.</p> <p>La inflación eleva el costo de los productos básicos y las personas dejan de consumir otros productos y la capacidad de compra es menor.</p> <p>Tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas, lo cual dificulta en cierto modo la adquisición de bienes tecnológicos para la empresa.</p> <p>El no pago de la deuda externa es una amenaza ya que el país no podría acceder a créditos internacionales.</p> <p>El déficit en el presupuesto del estado a causa del bajo precio del petróleo, limitando la inversión del Estado.</p> <p>El subempleo y desempleo limitan la capacidad adquisitiva de la población.</p> <p>El aumento de precios de la canasta básica, limitan la adquisición de productos que no son necesarios para subsistir.</p> <p>El Ecuador es uno de los países más pobres de Latinoamérica.</p> <p>La inestabilidad política del país afecta a todos los sectores económicos.</p> <p>La falta de preservación del medio ambiente causa daños irreversibles al planeta.</p> <p>El incremento del costo de las importaciones.</p> <p>El fuerte posicionamiento de Ideal Alambrec en la línea de alambre de púas.</p> <p>Aparición de productos sustitutos, que satisfagan las mismas necesidades que el alambre de púas.</p>

Fuente: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
 Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### 2.5.1.1 Matrices de ponderación de impactos

Las matrices de Ponderación del impacto permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión del negocio, y como bajo se categorizan a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas. El impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores, debe evitarse que se obtengan demasiados impactos medios por las posibilidades de efectuar un análisis ambiguo sin profundidad considerable. Se puede jerarquizar (cambiar el orden de acuerdo al impacto) respecto a las matrices resumen. Además de aplicar los criterios del análisis de afinidad para simplificar el tamaño de las matrices. (Salazar, 2006:62)

**Tabla No 23: Matriz de Ponderación de Impactos de las Fortalezas**

FOTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
La identificación de clientes disminuye costos de instalación de nuevas sucursales.		x	
La empresa no trabaja con intermediarios	x		
La empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores.	x		
Los procesos administrativos tienen estándares preestablecidos y permite obtener resultados inmediatos.	x		
Los procesos de producción están automatizados y preestablecidos bajo normas y manuales.	x		
La empresa se encuentra financieramente estable y solvente.	x		
La empresa cuenta con norma ISO 9001:2000 lo cual ha permitido tener una mejor capacidad de dirección de la misma.		x	
Personal administrativo capacitado y calificado.		x	

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Tabla No 24: Matriz de Ponderación de Impactos de Oportunidades**

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.	x		
Las remesas de los migrantes ingresan directamente a los hogares, aumentando el poder adquisitivo de los mismos.	x		
Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiarias al momento de importar la materia prima.	x		
Las recaudaciones de los impuestos sirven para el financiamiento de obras de carácter general del país.		x	
La cultura de las personas permite instruirlos e ingresar con nuevos productos para su consumo.			x
El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.	x		

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Tabla No. 25: Matriz de Ponderación de Impactos de Amenazas**

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El Ecuador importa gran cantidad de productos no petroleros terminados a precios más bajos que los productos hechos en el Ecuador.	x		
La inflación eleva el costo de los productos básicos y las personas dejan de consumir otros productos y la capacidad de compra es menor.	x		
Tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas, lo cual dificulta en cierto modo la adquisición de bienes tecnológicos para la empresa.	x		
El no pago de la deuda externa es una amenaza ya que el país no podría acceder a créditos internacionales.			x
El déficit en el presupuesto del Estado a causa del bajo precio del petróleo, limitando la inversión del Estado.			x
El subempleo y desempleo limitan la capacidad adquisitiva de la población.	x		
El aumento de precios de la canasta básica, limitan la adquisición de productos que no necesarios para subsistir.	x		
El Ecuador es uno de los países más pobres de Latinoamérica.			x
La inestabilidad política del país afecta a todos los sectores económicos.		x	
La falta de preservación del medio ambiente causa daños irreversibles al planeta.			x
El incremento del costo de las importaciones.		x	
El fuerte posicionamiento de Ideal Alambrec en la línea de alambre de púas.	x		
Aparición de productos sustitutos, que satisfagan las mismas necesidades que el alambre de púas.		x	

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.  
Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios

**Tabla No. 26: Matriz de Ponderación de Impactos de Debilidades**

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El personal operativo no cuenta con capacitación y entrenamiento.			x
Falta de organización del marketing.	x		
Falta de promoción y publicidad.	x		

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### 2.5.2 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO

Según Francis Salazar en su libro “Gestión Estratégica de Negocios” describe las Matrices de Acción, dentro de ellas está la Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica que combina Fortalezas y Oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

La Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con debilidades y amenazas, permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

La Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga fortalezas y amenazas, sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes. Y finalmente la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico que une debilidades y oportunidades, ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que debe mejorar para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.

**Tabla No. 27: Impactos cruzados**

IMPACTOS CRUZADOS NIVEL DE INCIDENCIA ENTRE VARIABLES (INTERNO/EXTERNO)	
OFENSIVA ++ FO	Cómo las fortalezas apoyarán a las Oportunidades más relevantes
DEFENSIVA -- DA	Cómo las debilidades maximizarán las amenazas
RESPUESTA +- FA	Cómo las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas.
MEJORAMIENTO - + DO	Cómo las debilidades limitarán el acceso a las oportunidades

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios

**Tabla No. 28: Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “DA”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>Ponderación</b>                       Alta = 5                      Media = 3                      Baja = 1                 </div>	AMENAZAS						PROMEDIO TOTAL
	DEBILIDADES						
Falta de organización del marketing.	1	1	1	1	1	5	10
Falta de promoción y publicidad.	1	3	1	1	3	5	14
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios



**Tabla No 30: Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “DO”**

		<b>OPORTUNIDADES</b>					
<b>DEBILIDADES</b>  Falta de organización del marketing.  Falta de promoción y publicidad.		Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1					
		Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.	Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiarias al momento de importar la materia prima.	Las remesas de los migrantes ingresan directamente a los hogares, aumentando el poder adquisitivo de los mismos.	El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.	<b>PROMEDIO TOTAL</b>	
	1	1	1	1	1	4	
	3	1	3	2	9		
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>			

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios

**Tabla No. 31: Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica “FO”**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>Ponderación</b>                       Alta = 5                      Media = 3                      Baja = 1                 </div>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.	Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiantes al momento de importar la materia prima.	Las remesas de los migrantes ingresan directamente a los hogares, aumentando el poder adquisitivo de los mismos.	El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>						
La empresa no trabaja con intermediarios	1	1	3	1	<b>6</b>	
La empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores	1	1	1	1	<b>4</b>	
Los procesos administrativos tienen estándares preestablecidos y permite obtener resultados inmediatos.	1	1	1	1	<b>4</b>	
Los procesos de producción están automatizados y preestablecidos bajo normas y manuales.	1	1	1	5	<b>8</b>	
La empresa se encuentra financieramente estable y solvente.	3	5	1	1	<b>10</b>	
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>		

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.  
 Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios

Acería del Ecuador C.A. ADELCA debe aprovechar las oportunidades ya que su única competencia directa es Ideal Alambrec, implementando políticas y estrategias que le permitan consolidarse el mercado.

### 2.5.3 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

Al haber culminado de realizar el análisis situacional tanto interno como externo de la empresa se puede llegar a presentar la siguiente síntesis de sus principales indicadores.

**Tabla No. 32: Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>COD.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>COD.</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1	Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.	A1	El fuerte posicionamiento de Ideal Alambrec en la línea de alambre de púas.
O2	Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiarias al momento de importar la materia prima.	A2	La inflación eleva el costo de los productos básicos y las personas dejan de consumir otros productos y la capacidad de compra es menor.
O3	El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.	A3	Tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas, lo cual dificulta en cierto modo la adquisición de bienes tecnológicos para la empresa.
		A4	El aumento de precios de la canasta básica, limitan la adquisición de productos que no necesarios para subsistir.
<b>FACTORES INTERNO</b>			
<b>COD.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>COD.</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1	La empresa no trabaja con intermediarios	D1	Falta de organización del marketing.
F2	La empresa se encuentra financieramente estable y solvente.	D2	Falta de promoción y publicidad.

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios

## 2.5.4 Identificación de áreas estratégicas ofensivas y defensivas

**Tabla No. 33**

<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>AMBIENTE INTERNO</b> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		( F1 ) La empresa no trabaja con intermediarios
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	( F2 ) La empresa se encuentra financieramente estable y solvente.	( D2) Falta de promoción y publicidad.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
( A1 ) El fuerte posicionamiento de Ideal Alambrec en la línea de alambre de púas.	( F1 -A1) Incrementar un nuevo canal de distribución el cual será a través de e-commerce o ventas por Internet	(D2-A1)Realizar promoción y publicidad, para posicionar el alambre de púas.
(A2 ) La inflación eleva el costo de los productos básicos y las personas dejan de consumir otros productos y la capacidad de compra es menor.	(F2 - A3) Realizar alianzas estratégicas con empresas que distribuyan tecnología para acceder a facilidades de compra y poder renovar la maquinaria de la empresa.	(A2-D2) Realizar planes estratégicos para evitar la elevación de precios, evitando bajar la rentabilidad de la empresa.
(A3 ) Tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas, lo cual dificulta en cierto modo la adquisición de bienes tecnológicos para la empresa.	( A3-F2) Buscar financiamiento para implementar nueva maquinaria en la planta de trefilados.	(A3-D1) Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en sistemas especializados de marketing para mejorar y efectivizar los procesos de marketing'.
(A4 ) El aumento de precios de la canasta básica, limitan la adquisición de productos que no sean necesarios para subsistir.	(F2- A4) Organizar la logística de entrega de pedidos para abaratar los costos de entrega del producto.	(D1- A4) Mantener en toda la organización una actitud permanente de trabajar para satisfacer esas necesidades, deseos y expectativas, creando el máximo valor para el cliente.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
( O1 ) Crecimiento del PIB en el sector de la construcción para el año 2010 será de aproximadamente del 16 %.	(F1-O1) Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.	(D1- O1) Innovación constante con productos a precios convenientes, excelente calidad y un servicio que exceda las expectativas de los clientes.
( O2 ) Mantener la dolarización permite que no haya diferencias cambiarias al momento de importar la materia prima.	(F2-O2) Aprovisionar de materia prima, negociando el precio con pagos anticipados.	(O2-D2) Promocionar productos industriales no terminados a industrias metalmecánicas y siderúrgicas pequeñas.
( O3 )El desarrollo de la tecnología permite mejorar los procesos y el crecimiento de la empresa.	(O3-F2) Invertir en maquinaria para incrementar la capacidad de producción y mejorar la calidad del producto.	(D1-O3) Implementar la línea 1800 para brindar un mejor y más rápido servicio al cliente.

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

## 2.5.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

**Tabla No. 34**

<b>Factores críticos del éxito</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel Impacto</b>	<b>% Relativo</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Variedad de productos	4	5	0.14	0.56
Precios competitivos	4	3	0.08	0.32
Penetración en distintas plazas	4	5	0.14	0.56
Personal administrativo capacitado	3	3	0.08	0.24
Maquinaria eficiente	3	5	0.14	0.42
Desempeño Financiero	4	5	0.14	0.56
<b>DEBILIDADES</b>				
Estructura organizacional	2	3	0.08	0.16
Falta de marketing	1	5	0.12	0.12
Personal operativo sin mucha educación	2	3	0.08	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>1.00</b>	<b>3.10</b>
<b>IMPACTO DE 1 a 5</b> 1= Impacto pequeño 3 = Impacto medio 5 = Gran impacto		<b>CALIFICACIÓN</b> 1= Menor a la media 2= la media 3= arriba de la media 4= superior a la media		

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Como se puede observar en la matriz la calificación obtenida es de 3.10 lo que significa que es un mercado con buenas proyecciones futuras en donde las fortalezas de Adelca pueden desarrollarse sin mayores complicaciones.

## 2.5.6 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

**Tabla No. 35**

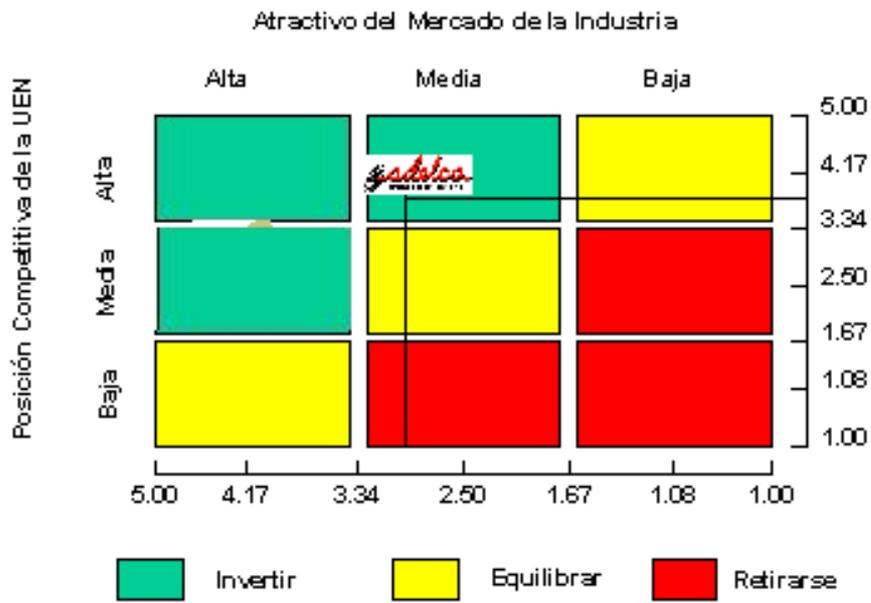
Factores determinantes del éxito	Calificación	Nivel Impacto	% Relativo	Valor
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Estabilización de la inflación	4	5	0.14	0.56
Tasas de interés pasivas bajas	3	3	0.08	0.24
Crecimiento del PIB	3	5	0.14	0.42
Avances tecnológicos	3	3	0.08	0.24
Ingresos de inmigrantes	4	5	0.14	0.56
Proveedores existentes	4	5	0.14	0.56
Clientes existentes	4	3	0.08	0.32
<b>AMENZAS</b>				
Dolarización	1	5	0.10	0.10
Tasas de interés activas altas	2	3	0.06	0.12
Balanza comercial	1	3	0.06	0.06
Competencia existentes	2	3	0.06	0.12
Migración continua	1	5	0.10	0.10
Denegación de clases sociales	2	1	0.02	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>1.00</b>	<b>3.44</b>
<p align="center"><b>IMPACTO DE 1 a 5</b>            1= Impacto pequeño            3 = Impacto medio            5 = Gran impacto</p>		<p>Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p>		

Fuente: Ing. Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios  
 Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

El total ponderado es de 3.44 lo que significa que hay un ambiente externo medio y que las oportunidades y amenazas están balanceadas.

## 2.5.7 Matriz General Electric

Gráfico No. 19



FUENTE: STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

### Análisis

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, Adelca se encuentra en una posición media – invertir con 3.44, con respecto a la actividad de la industria por lo que para mejorar su posición en el mercado debe invertir para corregir las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado.

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Nuestro país tiene un ambiente muy competitivo y obliga a que las empresas utilicen técnicas para el mejoramiento continuo, en este caso la aplicación de una investigación del mercado ayudará mucho a la realización de la presente propuesta estratégica de marketing para posicionar el alambre de púas de Acería del Ecuador C.A. ADELCA.

Actualmente, ADELCA no cuenta con un enfoque de marketing y lo único que ha realizado es publicidad esporádica. Por lo tanto la aplicación de una investigación de mercado será una herramienta que puede aclarar cuáles son las técnicas y estrategias que se recomienda a la empresa para su posicionamiento.

#### **3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 General**

Conocer el nivel de posicionamiento del alambre de púas de ADELCA y cuáles son los requerimientos del usuario, con el propósito de obtener un incremento en la demanda de sus clientes.

##### **3.2.2 Específicos**

- Determinar las características de los clientes actuales y potenciales de Acería del Ecuador C.A. ADELCA.

- Identificar las necesidades y preferencias que tiene el cliente, así como también el posicionamiento de la marca ADELCA, para concentrar las estrategias en la satisfacción de dichas necesidades.
- Identificar la competencia, con el fin de realizar una comparación con el alambre de púas de ADELCA.
- Definir la percepción de los clientes actuales y potenciales en el ámbito de las 4 p's del marketing en relación al alambre de púas.

### **3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

#### **3.3.1 Segmentación**

“El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado global en subconjuntos, con características de intereses más específicos y homogéneos, dirigidos a concentrar los esfuerzos de marketing hacia una solución más efectiva y a lograr una mejor eficiencia en la utilización de los recursos”. (Orozco, 1999:231)

En esta investigación la segmentación es una herramienta que nos permitirá conocer de mejor manera cuales son las necesidades que tienen los clientes, mediante la agrupación de los mismos de acuerdo a un criterio determinado, y luego con la selección de un segmento meta ADELCA podrá dirigir efectivamente sus estrategias de marketing.

### **3.3.2 Importancia de la Segmentación**

La segmentación es importante ya que es “un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”. (Orozco, 1999:232)

La segmentación proporciona ventajas porque:

- Simplifica los planes de marketing.
- Concentra la atención al dirigirnos a mercados específicos.
- Facilita la identificación y evaluación de las oportunidades del mercado.
- Se hacen más nítidas las estrategias de marketing.
- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales.
- La asignación de los recursos de marketing se realiza con un mayor nivel de eficacia.
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado.
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes.

### **3.3.3 Clases de Segmentación**

#### **➤ Mercados de consumidores finales**

Los consumidores toman muchas decisiones diariamente y la mayoría de las grandes empresas analizan las decisiones de compra con gran detalle. Desean responder preguntas sobre dónde, cómo, cuánto compran, cuándo y por qué. (Kotler, 2002:276)

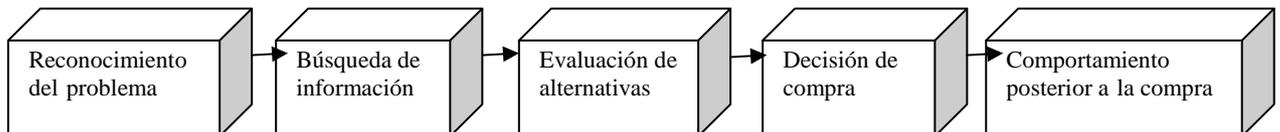
### Características:

Las características culturales, sociales, personales y psicológicas influyen mucho en las adquisiciones del consumidor.

- **Factores culturales:** cultura, subcultura y clase social.
- **Factores sociales:** Grupos de referencia, familia, funciones y condición social.
- **Factores personales:** edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y concepto de si mismo.
- **Factores psicológicos:** motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitud.

Proceso de toma de decisiones de compra:

**Gráfico No. 20: Proceso de toma de decisiones de compra**



Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia de Philip Kotler

### ➤ Mercados organizacionales o industriales

En cierta forma los mercados organizacionales son similares a los de consumidores. Ambos implican la participación de personas que asumen el papel de compradores y toman decisiones de compra para satisfacer ciertas necesidades, pero en muchos sentidos también son diferentes. Las principales diferencias son la estructura del mercado y de la demanda. La naturaleza de la unidad compradora, el tipo de decisiones y el proceso mismo de decisión. (Kotler, 2002:276)

Esta investigación se desarrollará en el mercado industrial y permitirá conocer factores que influyen en la compra de alambre de púas, a fin de llegar a nuevos clientes.

### **3.3.4 Métodos para la Segmentación de Mercado**

Según Lacobucci y Kotler, hay dos grandes métodos en la segmentación de mercado: segmentación a priori, en la que se trata de formar grupos predeterminados, y segmentación a posteriori, en la que se trata de explicar determinados comportamientos de los consumidores.

- *Segmentación a priori*

Se trata de describir las características y comportamientos de un grupo de consumidores o de explicar las diferencias que hay entre los grupos resultado de la segmentación.

Para su cálculo se utilizan técnicas sencillas de segmentación, como las tabulaciones cruzadas, o técnicas estadísticas como el análisis discriminante o el análisis de varianza.

- *Segmentación a posteriori*

Se trata de explicar el comportamiento de los consumidores en función de sus atributos o características.

Para su cálculo se utilizan técnicas estadísticas complejas como el análisis AID, el método de Benson, el método de la  $\chi^2$  u otras técnicas como el análisis de grupos o el análisis factorial.

En esta investigación se aplicará el método de segmentación a posteriori ya que se formará grupos determinados en este caso el grupo de las ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras.

### **3.3.5 Selección de Variables de Segmentación**

No existe una manera única de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables para segmentarlo, solas y combinadas, y así encontrar la mejor forma de examinar la estructura del mercado. Las principales variables son las siguientes:

- *La segmentación geográfica:* requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países estado, regiones, condados, ciudades o barrios. La empresa puede optar por operar en una o varias zonas geográficas o por operar en todas las zonas, aunque prestando atención a las diferencias de necesidades y preferencias en las zonas geográficas.
- *La segmentación demográfica:* Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudios, la religión, la raza y la nacionalidad. Los factores demográficos son la base más popular para segmentar los grupos de clientes.
- *La segmentación psicográfica:* Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. Las personas dentro del mismo grupo demográfico pueden tener composiciones psicográficas muy diferentes.
- *La segmentación conductual:* Divide a los compradores en grupos, con base a sus conocimientos sobre un producto, su actitud ante al mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Muchos expertos piensan que las variables conductuales son el mejor punto de partida para segmentar el mercado.

Dentro de la segmentación conductual encontramos:

- a) La segmentación por ocasiones: Que son un grupo de compradores de acuerdo a las ocasiones en que piensan comprar cuando efectúan la compra o cuando el artículo es adquirido
- b) La segmentación por beneficios: Consiste en formar grupos de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que pretenden obtener del producto. Esto requiere que se averigüen los beneficios que la gente pretende obtener de una clase de producto, los tipos de personas que quieren recibir cada uno de los beneficios y las marcas principales que ofrecen cada uno de ellos.
- c) La condición del usuario: Se puede segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios en potencia, usuarios por primera vez y usuarios consuetudinarios de un producto.
- d) La tasa del uso: También se pueden segmentar por grupos de usuarios que usan un producto poco, regular y mucho.
- e) Lealtad de marca: Se pueden dividir en grupos en base a la lealtad de los consumidores, como también los compradores.
- f) La etapa de disposición del comprador: Algunas personas no tienen conocimiento del producto, otras si lo tienen, algunas están informadas, otras están interesadas, algunas quieren el producto y otras tienen la intención de comprarlo. Las cantidades relativas correspondiente a cada etapa, hacen la diferencia de cada grupo.
- g) La actitud ante el producto: Las personas de un mercado pueden asumir una actitud entusiasta, positiva, indiferente, negativa u hostil ante un producto.

La segmentación de mercado para ADELCA, se realizará por medio de identificación de variables y segmentos, enfocados a mercados industriales que desarrollan sus actividades dentro del Distrito Metropolitano de Quito; y para ello en el siguiente cuadro se detallan las variables son sus correspondientes segmentos.

**Tabla No. 36: La segmentación actual de mercado para ADELCA**

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
Zona geográfica	Norte, Centro, Sur, Valle de los Chillos y Tumbaco
Criterios de compra	Calidad, precio, servicios
Tamaño de la compañía	Grandes, medianas, pequeñas
Sector de la empresa	Constructoras, Ferreterías, Distribuidores de materiales de construcción
Montos de compra	a, b, c
Frecuencia de compra	a, b, c

- Montos de compra: Los montos de compra que se han identificado son los siguientes:
  - a) De 0 a 100 TN por año
  - b) De 101 a 300 TN por año
  - c) De 301 TN en adelante
  
- Frecuencia de compra: La frecuencia de compra de los productos laminados se la puede identificar de la siguiente manera:
  - a) Más de 1 vez al mes
  - b) 1 vez al mes
  - c) Menos de 1 vez al mes

### **3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

- *Investigación cualitativa* se define de forma poco precisa como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros

escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. (Dewey, 1934; 1938)

Para la investigación de mercados se ha utilizado datos secundarios.

- *Investigación Cuantitativa* esta investigación emplea la estadística para describir a los consumidores. (Dewey, 1934; 1938)

En esta investigación de mercados se utilizará la metodología cuantitativa mediante la aplicación de encuestas para obtener información primaria.

## **3.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

### **3.5.1 MUESTRA**

Es una parte de una población o de un conjunto de unidades, que es obtenida mediante un proceso u otro, usualmente por selección deliberada, con el objetivo de investigar las propiedades de la población o conjunto original. (Samuel S. Wilks, 1962: 81)

#### **3.5.1.1 Elementos Muestrales**

La población sobre la cual se va a basar el estudio corresponde a las ferreterías, constructoras y distribuidores de materiales de construcción del Distrito Metropolitano Quito.

### 3.5.1.2 Universo

Para esta investigación el universo consistió en todas las ferreterías, constructoras y distribuidores de materiales de construcción del Distrito Metropolitano Quito que sean económicamente activos de acuerdo a la base datos de la Cámara de la Construcción de Pichincha, el Servicio de Rentas Internas y ADELCA.

<b>Universo: 923</b> (Ferreterías, constructoras y distribuidoras de materiales de construcción)
--

Fuente: SRI, CCQ y Base de Datos de Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### 3.5.2 MÉTODOS DE MUESTREO

Según Mantilla Fraid en su libro “Técnicas de Muestreo” señala los siguientes métodos de muestreo:

- **Muestreo probabilístico**

Dicha técnica involucra la selección de una muestra al azar de un listado para una investigación, por ejemplo la nómina que contiene los nombres de todas las personas dentro de la población ha ser estudiada.

En el caso de esta investigación la nómina fue tomada de la Cámara de la Construcción de Quito, del Servicio de Rentas Internas y de Acería del Ecuador.

**Tabla No. 37: Ventajas y desventajas de los tipos de muestreo probabilístico**

<b>Ventajas y Desventajas de los tipos de muestreo probabilístico</b>				
<b>T</b>	<b>M</b>	<b>Características</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Aleatorio</b>		Se selecciona una muestra de tamaño $n$ de una población de $N$ unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de $n/N$	* Sencillo y de fácil comprensión. *Cálculo rápido de medias y varianzas. *Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos	*Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población * Cuando se trabaja con muestras es posible que no represente a la población adecuadamente.
<b>Sistemático</b>		*Conocer un listado de los $N$ elementos de la población *Determinar tamaño muestral $n$ *Definir un intervalo $K=N/n$ *Elegir un número aleatorio, $r$ , entre $1$ y $k$ ( $r$ =arranque aleatorio) *Seleccionar los elementos de la lista.	*Fácil de aplicar *No siempre es necesario tener un listado de toda la población *Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos	* Si la constante de muestreo esta asociada con el fenómeno de interés de las estimaciones obtenidas a partir de la muestra proporcional.
<b>Estratificado</b>		En ciertas ocasiones resultará conveniente estratificar la muestra según ciertas variables de interés. Para ellos debemos conocer la composición estratificada de la población objetivo a muestrear. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera proporcional entre los distintos estratos definidos en la población usando una simple regla de tres	*Tiende asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. *Se obtienen estimaciones mas precisas. *Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a las variables estratificadas se refiere.	*Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación.
<b>Conglomerados</b>		*Se realizan varias fases de muestreo sucesivas  *La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limita a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior.	*Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa *No es preciso tener un listado de toda la población, solo de las unidades primarias de muestreo.	*El error estándar es más que en el muestreo aleatorio simple o estratificado. *El cálculo del error es complejo.

Fuente: Técnicas de Muestreo de Farid Mantilla  
Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

Para desarrollar esta investigación se utilizará el muestreo aleatorio simple de esta forma todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

### 3.5.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra es igual al número total de las unidades muestrales o elementos que van a ser investigados. (Mantilla, 2006:212)

- **Fórmulas para aplicar el tamaño de la muestra**

**Fórmula universal:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 N + Z^2 P Q}$$

De acuerdo al tipo de población:

**Infinita:** Cuando no se conoce con precisión el tamaño de la población.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p \cdot q}{i^2}$$

**Finita:** Cuando se conoce cuantos elementos tiene la población.

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

En donde:

- $n$  = Tamaño muestral
- $N$  = Tamaño de la población
- $Z$  = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96 para  $\alpha=0.05$  y 2.58 para  $\alpha=0.01$ .
- $p$  = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar.
- $q = 1 - p$  (Si  $p = 50\%$ ,  $q = 50\%$ )
- $i$  = Error que se prevé cometer.

- **Cálculo del tamaño de la muestra**

Para la realización de la investigación de los segmentos anteriormente escogidos se ha podido determinar que existe una población aproximada de 923 elementos entre ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó el criterio de muestreo aleatorio simple. Así mismo el margen de error que se utilizará es del 5% y un nivel de confianza del 95% que permiten asegurar que la muestra de la investigación es representativa.

Para determinar el valor de p y q se han realizado 10 encuestas piloto, con una pregunta base, en donde p son todas las respuestas positivas de las ferreterías, constructoras y distribuidoras de materiales de construcción que alguna vez han comprado alambre de púas y las negativas es el valor de q. (Anexo No. 1 Encuesta piloto)

¿Ha comprado alguna vez alambre de púas en ADELCA?

SI  NO

¿Porque? \_\_\_\_\_

Número de encuestas: 10

Respuestas positivas: 9

Respuestas negativas: 1

DATOS:

$$p = 9/10 = 0,9$$

$$q = 1/10 = 0,1$$

$$e = 0,05$$

$Z = 95 \% \rightarrow 1,96$

$N = 923$  (ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras)

$$TM = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$TM = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 923}{0,05^2 (923 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

**$TM = 120$  encuestas**

Para la selección de los elementos de la muestra se utilizó la tabla de números aleatorios donde se tomaron los dos primeros dígitos comenzando desde la primera línea con el número 53 y finalizando en la línea 85 con el número 148.

**Tabla No. 38: Distribución de la Muestra**

Ferreterías	58
Distribuidores de Materiales de Construcción	35
Constructoras	27
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>120</b>

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### **3.6 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO**

La presente investigación de mercado para posicionar el alambre de púas de la marca ADELCA se la realizará en el mes de febrero de 2010, en las distintas zonas del Distrito Metropolitano de Quito. (Anexo No. k: Listado visitas a las ferreterías, constructoras, y distribuidores de materiales de construcción)

El producto que se evaluará es el alambre de púas de la línea de productos trefilados de ADELCA.

Se procederá a realizar la investigación mediante la aplicación de encuestas personales a clientes y no clientes, tomados de la base de datos de la población establecida mediante números aleatorios.

### **3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Para la elaboración de la encuesta se han tomado como base los objetivos generales y específicos trazados en la investigación de mercado y se ha podido llegar al siguiente modelo de encuesta, el cual dará datos muy importantes para la elaboración de estrategias de marketing que puedan ser implantadas en la empresa. (Anexo No. 02 Encuesta Final)

**Tabla 39: Diseño del Cuestionario**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALAS FUNDAMENTAL
Determinar las características de los clientes actuales y potenciales de Acería del Ecuador C.A. ADELCA	Nombre Comercial:		
	Ubicación del Negocio:	Zona Norte ( ) Zona Sur ( ) Zona Centro ( ) Valle de los Chillos ( ) Valle de Tumbaco ( )	Nominal
	Línea de Negocio:	Ferretería: ( ) Constructora: ( ) Distribuidores de materiales de construcción: ( )	Nominal
Identificar las necesidades y preferencias que tiene el cliente, así como también el posicionamiento de la marca ADELCA	¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?	Si ( ) No ( )	Nominal
	¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?	Más de 1 vez al mes ( ) 1 vez al mes ( ) Menos de 1 vez al mes ( )	Intervalo
	Ordene según su preferencia la marca de alambre de púas que prefiere comprar siendo 1 la más preferida y 4 la menos preferida	Adelca ( ) Ideal Alambrec ( ) Novacero ( ) Andec ( )	Ordinal
	¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Ud. se convierta en cliente frecuente?	Promociones ( ) Demostraciones ( ) Asistencia Técnica ( ) Publicidad ( ) Mejore la presentación de sus producto ( )	Nominal
Identificar la competencia, con el fin de realizar una comparación con el alambre de púas de ADELCA.	¿Qué marca de alambre de púas es la que más se compra?	Adelca ( ) Ideal Alambrec ( ) Novacero ( ) Andec ( ) Ninguna de las anteriores ( )	Nominal
	¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?	Adelca ( ) Ideal Alambrec ( ) Novacero ( ) Andec ( ) Otros: _____	Nominal
	En relación a la pregunta anterior ¿por qué Ud. la considera líder?	Agilidad (respuesta rápida a los requerimientos) ( ) Atención personalizada ( ) Presentación de sus productos ( ) Calidad ( ) Bajos costos de los productos ( ) Publicidad ( )	Nominal

Definir la percepción de los clientes actuales y potenciales en el ámbito de las 4 p's del marketing.	Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:	Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( ) Pésima ( )	Intervalo
	La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es:	Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( ) Pésima ( )	Intervalo
	Ordene las característica del alambre de púas según su importancia siendo 1 más importante y 5 menos importante	Presentación del producto ( ) Variedad ( ) Calidad ( ) Durabilidad ( ) Resistencia ( )	Ordinal
	¿En que medio vio publicidad de ADELCA?	Volantes ( ) Revistas ( ) Internet ( ) Medios Alternativos ( ) Ninguna ( )	Nominal
	¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?	Adelca ( ) Ideal Alambrec ( ) Novacero ( ) Andec ( ) Ninguna ( )	Nominal
	El precio del alambre de púas de ADELCA es:	Alto ( ) Justo ( ) Bajo ( )	Intervalo
	Ordene las características que le ofrece el alambre de púas ADELCA según su importancia siendo 1 más importante y el 5 menos importante.	Buen precio ( ) Buena presentación ( ) Buena imagen ( ) Variedad de alambre de púas ( ) Presencia en el mercado ( )	Ordinal

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### **3.8 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PILOTO:**

Una vez aplicadas 10 encuestas piloto, se ha determinado que el cuestionario esta bien planteado ya que los encuestados no tuvieron dudas ni dificultad al contestar las preguntas.

### **3.9 PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN**

En esta investigación se ha puesto la pregunta filtro de la encuesta en la posición número 4 debido que las tres primeras preguntas se utilizarán como una recopilación de información a fin de incrementar la base de datos de la empresa con potenciales clientes.

### 3.9.1 Codificación

**Tabla No. 40: Matriz de Codificación**

#	TIPO DE PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE		ESCALA	CÓDIGO	OBJETIVO
		NUMÉRICO	ALFA NUMÉRICO			
1	Abierta		X			Determinar una base de datos para ADELCA
2	Cerrada		X	Nominal	1 : Zona Norte 2: Zona Sur 3: Zona Centro 4: Valle de los Chillos 5: Valle de Tumbaco	
3	Cerrada		X	Nominal	1: Ferretería 2: Constructora 3: Distribuidores de materiales de construcción	
4	Cerrada Dicotómica		X	Nominal	1; Si 2:No	Conocer a los compradores actuales y potenciales
5	Cerrada		X	Intervalo	1: Más de 1 vez al mes 2: 1 vez al mes 3: Menos de 1 vez al mes	Establecer la frecuencia de compra de los clientes y no clientes.
6	Cerrada Múltiple		X	Ordinal	1, 2, 3, 4: Adelca 1,2,3,4, Ideal Alambrec 1, 2, 3, 4 Novacero 1,2,3,4, Andec	Fijar el posicionamiento actual de ADELCA
7	Cerrada Múltiple	X		Ordinal	Presentación del producto: 1 si, 2no Variedad : 1: si, 2 no Resistencia: 1: si, 2: no Calidad: 1: si, 2: no Durabilidad : 1: si, 2: no	Fijar las necesidades del consumidor
8	Cerrada		X	Nominal	Adelca 1 si, 2no Ideal Alambrec 1si, 2no Novacero 1 si, 2no Andec 1 si, 2no	Conocer la marca líder en el mercado
9	Cerrada Múltiple		X	Nominal	Agilidad (respuesta rápida a los requerimientos): 1 si, 2no Atención personalizada : 1 si, 2no Presentación de sus productos: 1 si, 2no Bajos costos de los productos: 1 si, 2no Publicidad: 1 si, 2no Calidad: 1 si, 2no	Conocer las características que se debe cubrir para ser líder en el mercado
10	Cerrada		X	Nominal	Adelca 1 si, 2no Ideal Alambrec 1si, 2no Novacero 1 si, 2no Andec 1 si, 2no	Determinar la competencia directa de Adelca en cuanto a alambre de púas
11	Cerrada Múltiple		X	Nominal	Adelca 1 si, 2no Ideal Alambrec 1si, 2no Novacero 1 si, 2no Andec 1 si, 2no	Medir el nivel de recordación de la publicidad y la empresa que más realiza publicidad
12	Cerrada Múltiple		X	Nominal	Promociones: 1 si, 2no Demostraciones: 1 si, 2no Asistencia Técnica: 1 si, 2no Tenga buena presentación de sus productos : 1 si, 2no Publicidad : 1 si, 2no	Determinar que necesidad satisface más al consumidor.

13	Cerrada		X	Intervalo	Excelente : 1 si, 2no Muy Buena: 1 si, 2no Buena : 1 si, 2no Mala : 1 si, 2no Pésima: : 1 si, 2no	Determinar que necesidades es la que más satisface al consumidor
14	Cerrada		X	Intervalo	Excelente : 1 si, 2no Muy Buena: 1 si, 2no Buena : 1 si, 2no Mala : 1 si, 2no Pésima: 1 si, 2no	Conocer la percepción de los consumidores en cuanto a la presentación de alambre de púas.
15	Cerrada		X	Intervalo	Alto: 1 si, 2no Justo: 1 si, 2no Bajo: 1 si, 2no	Determinar si el precio del alambre de púas de ADELCA es justo.
16	Cerrada		X	Ordinal	Buen precio : 1 si, 2no Buena presentación: 1 si, 2 no Buena imagen de la empresa: 1 si, 2no Variedad de alambre de púas: 1 si, 2no Presencia en todos los puntos de venta: 1 si, 2no	Determinar las características que el alambre de púas de ADELCA no esta cubriendo a los consumidores.
17	Cerrada Múltiple		X	Nominal	Volantes: 1 si, 2no Revistas: 1 si, 2no Internet: 1 si, 2no Medios Alternativos : 1 si, 2no Ninguna: 1 si, 2no	Medir el nivel de recordación de la publicidad de ADELCA

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### 3.10 Análisis de Datos

**Gráfico No. 21: Vista de Variables del SPSS**

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1 UBICACION	Númérico	5	0	UBICACION	(1, NORTE)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2 NEGOCIO	Númérico	9	0	LINEA DE NEG.	(1, FERRET)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Segmentar
3 FILTRO	Númérico	9	0	HA COMPRAD.	(0, NO)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
4 FRECUENCIA	Númérico	8	0	CON FRECUE.	(1, MÁS DE)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
5 PREFIERE_ADELCA	Númérico	8	0	ORDENE SEG.	(1, NO PRE)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6 PREFIERE_IDEAL...	Númérico	8	0	ORDENE SEG.	(1, NO PRE)	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
7 PREFIERE_NOVAC...	Númérico	8	0	ORDENE SEG.	(1, NO PRE)	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
8 PREFIERE_ANDEC...	Númérico	8	0	ORDENE SEG.	(1, NO PRE)	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
9 PRESENTACION_D...	Númérico	8	0	ORDENE LAS	(1, PRESE)	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
10 VARIEDAD	Númérico	8	0	ORDENE LAS	(1, VARIED)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11 RESISTENCIA	Númérico	8	0	ORDENE LAS	(1, RESIST)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12 CALIDAD	Númérico	8	0	ORDENE LAS	(1, CALIDA)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13 DURABILIDAD	Númérico	8	0	ORDENE LAS	(1, DURABI)	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14 LIDER_ADELCA	Númérico	8	0	QUE EMPRES.	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15 LIDER_IDEAL_ALA...	Númérico	8	0	QUE EMPRES.	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16 LIDER_NOVACERO	Númérico	8	0	QUE EMPRES.	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
17 LIDER_ANDEC	Númérico	8	0	QUE EMPRES.	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
18 OTRO_LIDER	Númérico	8	0	QUE EMPRES.	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19 AGILIDAD	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20 ATENCION_PERSONO...	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21 PRESENTACION_D...	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
22 BAJOS_COSTOS_D...	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
23 PUBLICIDAD	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
24 CALIDAD_LIDER	Númérico	8	0	EN RELACION	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
25 COMPRA_ADELCA	Númérico	8	0	QUE MARCA	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
26 COMPRA_IDEAL_A...	Númérico	8	0	QUE MARCA	(1, S)	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

**Gráfico No. 22: Vista de Datos del SPSS**

	UBICACION	NEGOCIO	FILTRO	FRECUENCIA	PREFIERE_ADELCA	PREFIERE_IDEAL_ALAMBREC	PREFIERE_NOVACERO	PREFIERE_ANDEC	PRESENTACION_DEL_PRODUCTO	VARIEDAD	RESISTENCIA	CALIDAD	DURABILIDAD	LIDER_ADELCA	LIDER_IDEAL_ALAMBREC	LIDER_NOVACERO	LIDER_ANDEC	OTRO_LIDER	AGILIDAD	ATENCION_PERSONO	PRESENTACION_D	BAJOS_COSTOS_D	PUBLICIDAD	CALIDAD_LIDER	COMPRA_ADELCA	COMPRA_IDEAL_A	
1	1	1	1	1	3	4	1	2	1	3	4	5	2	2													
2	2	1	1	1	2	4	1	3	2	1	4	5	3	2													
3	1	1	1	1	3	4	2	1	2	4	3	5	1	2													
4	1	1	1	2	3	4	2	1	4	3	2	5	1	2													
5	1	1	1	2	3	4	2	1	2	4	3	5	1	1													
6	2	1	1	3	4	3	1	2	5	3	4	2	1	1													
7	1	1	1	3	3	4	1	2	3	4	5	3	1	2													
8	1	1	1	3	3	4	1	2	4	3	2	4	1	1													
9	4	3	1	2	4	3	1	2	3	2	4	1	5	1													
10	4	3	1	2	3	4	1	2	2	3	4	5	1	1													
11	5	2	1	2	4	2	1	3	1	4	3	5	2	1													
12	3	2	1	1	3	4	1	2	3	5	4	2	1	1													
13	3	2	1	1	3	4	1	2	4	3	2	1	5	2													
14	3	2	1	1	3	4	1	2	3	4	5	1	2	2													
15	3	2	1	2	3	2	1	4	4	5	3	2	1	2													
16	3	2	1	2	1	4	2	3	5	4	2	3	1	2													
17	2	2	1	2	3	4	2	1	3	1	4	5	2	2													
18	2	2	1	2	4	3	1	3	3	2	4	5	1	2													
19	2	2	1	3	2	4	1	2	2	1	4	5	3	1													
20	2	2	1	3	3	4	1	2	2	1	5	3	4	2													
21	2	2	1	3	3	2	1	4	1	4	3	2	5	1													
22	4	2	1	3	4	3	1	2	3	1	4	5	2	2													
23	4	2	1	3	3	4	1	2	4	1	5	3	2	2													

Elaborado por: Martha Paulina Carrillo P.

### 3.10.1 Univariados

Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis esta basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias para una tabla univariada y el análisis de las medidas de tendencia central de la variable.

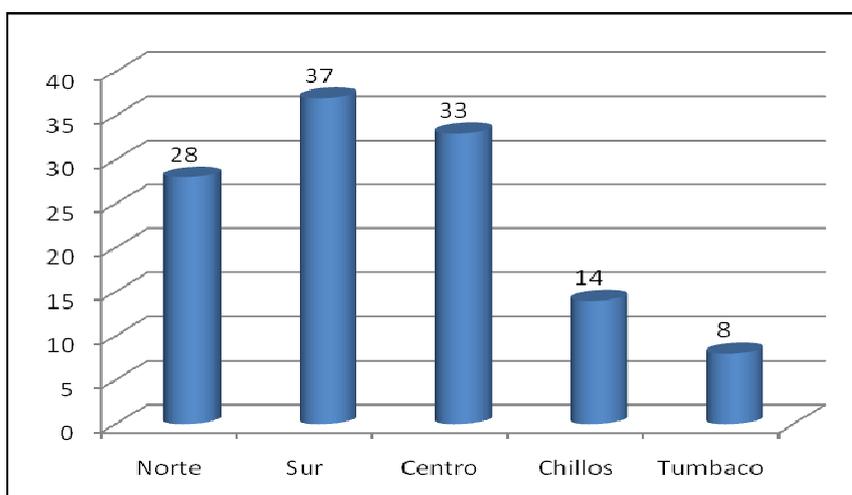
#### Pregunta 2: Ubicación del negocio

**Tabla No. 41: Ubicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NORTE	28	23,3	23,3	23,3
	SUR	37	30,8	30,8	54,2
	CENTRO	33	27,5	27,5	81,7
	VALLE DE LOS CHILLOS	14	11,7	11,7	93,3
	VALLE DE TUMBACO	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 23: Ubicación**



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

Las encuestas se realizaron en Distrito Metropolitano de Quito, y fueron dirigidas a ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras ubicados en las zonas norte, centro, sur, valle de Tumbaco y valle de los Chillos con un total de 120 encuestas las cuales fueron repartidas equitativamente; luego de la tabulación podemos determinar que la mayor parte de los encuestados son aquellos que se asientan en el sur de la ciudad con un 30.83% es decir 37 encuestados, seguidos del centro con un 27.50% es decir 33 encuestados, posteriormente el norte con un 23.33% es decir 28 encuestados, el valle de los Chillos con el 11.67% con 14 encuestas y por último el valle de Tumbaco con un 6.67% con 8 encuestas del total de los encuestados. Lo que nos permite deducir que en el norte, sur y centro existe mayor concentración de ferreterías, distribuidores de materiales de construcción y constructoras, esto se da debido a la concentración de población den estos sectores.

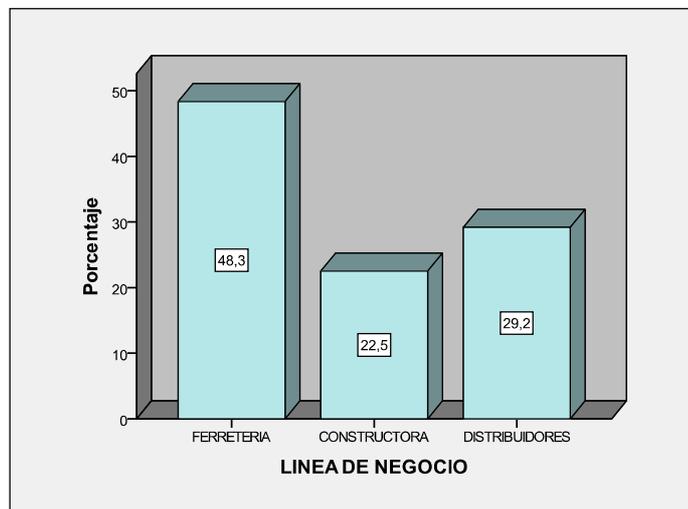
**Pregunta 3: Línea de Negocio****Tabla No. 42: Línea de Negocio**

N	Válidos	120
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FERRETERIA	58	48,3	48,3	48,3
	CONSTRUCTORA	27	22,5	22,5	70,8
	DISTRIBUIDORES	35	29,2	29,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 24: Línea de Negocio**



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

De la muestra encuestada podemos concluir que existen mayor cantidad de ferreterías en el Distrito Metropolitano de Quito con el 48.33%; a los cuales se les debe poner mayor interés ya que son la base de las ventas. Seguidos de los distribuidores de materiales de construcción con un 29.2% lo que significa que un buen porcentaje de distribuidores vende alambre de púas es decir no hay que desestimar la importancia de esta línea de negocio; después siguen las constructoras con 22.50%, para las cuales se podrían crear estrategias que permitan incrementar su demanda.

**Pregunta 4:** ¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?

**Tabla No. 43:** ¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?

N	Válidos	165
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	si	120	72.73%
	no	45	27.27%
Total		<b>165</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 25:** ¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El 73% de los encuestados ha comprado alguna vez alambre de púas y el 27% nunca ha comprado alambre de púas.

**Pregunta 5:** ¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?

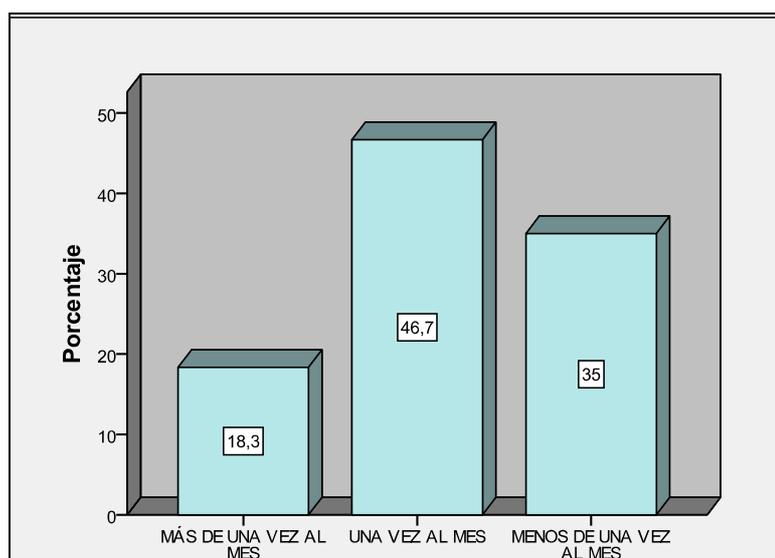
**Tabla No. 44:** ¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?

N	Válidos	120
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MÁS DE UNA VEZ AL MES	22	18,3	18,3	18,3
	UNA VEZ AL MES	56	46,7	46,7	65,0
	MENOS DE UNA VEZ AL MES	42	35,0	35,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 26:** ¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

En base de la investigación realizada se puede conocer que el mercado al cual nos vamos a dirigir realiza pedidos de alambre de púas 1 vez al mes obteniendo un 46.67%, seguido por la frecuencia de menos de una vez al mes es decir 35% y por último más de una vez el 18.33%.

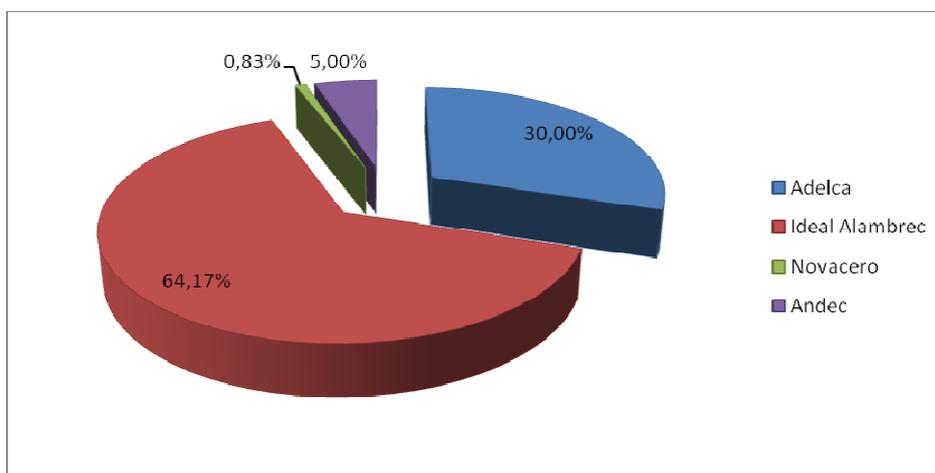
**Pregunta 6:** Ordene según su preferencia la marca de alambre de púas que prefiere comprar siendo 1 la más preferida y 4 la menos preferida

**Tabla No. 45: Marcas de alambre de púas calificadas como muy preferidas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Adelca	36	30,00%
	Ideal Alambrec	77	64,17%
	Novacero	1	0,83%
	Andec	6	5,00%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 27: Marcas de alambre de púas calificadas como muy preferidas**



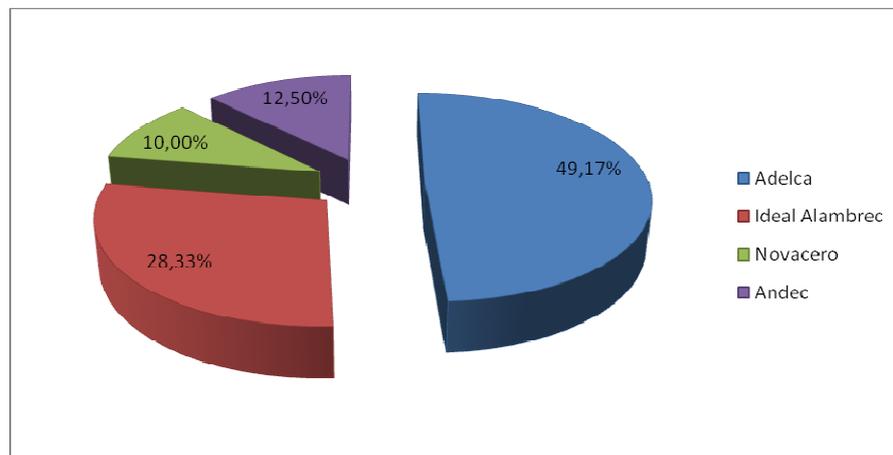
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 46: Marcas de alambre de púas calificadas como preferidas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Adelca	57	47,50%
	Ideal Alambrec	31	25,83%
	Novacero	12	10,00%
	Andec	20	16,67%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 28: Marcas de alambre de púas calificadas como preferidas**



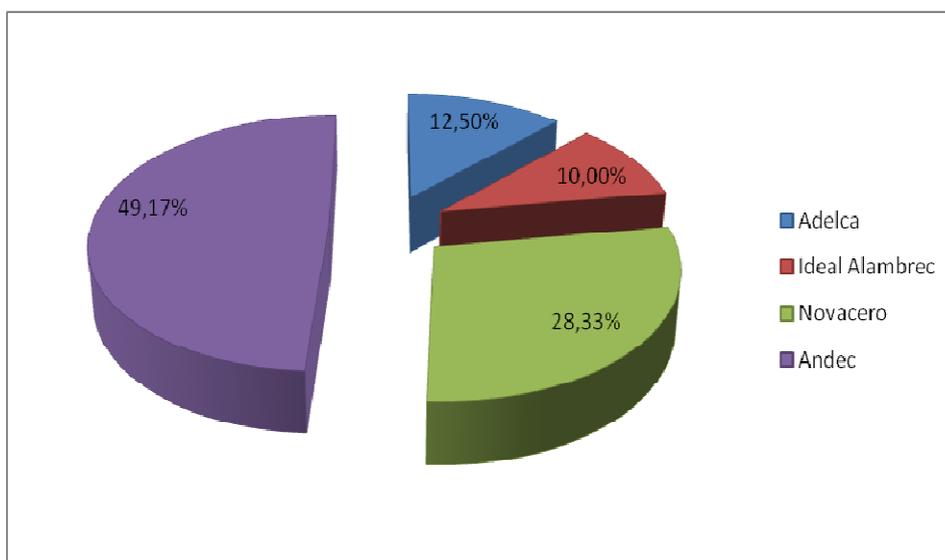
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 47: Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Adelca	15	12,50%
	Ideal Alambrec	12	10,00%
	Novacero	34	28,33%
	Andec	59	49,17%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 29: Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas**



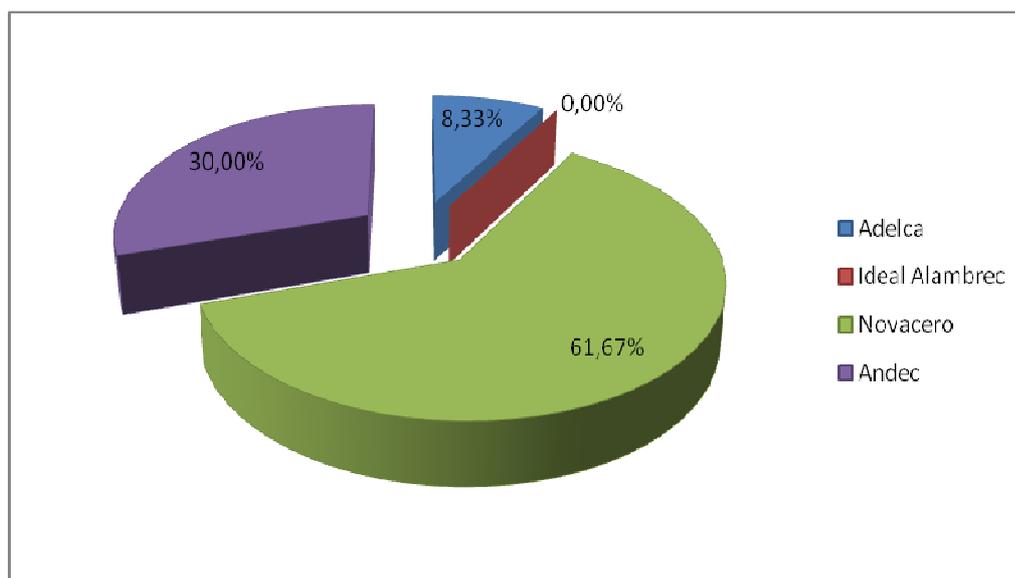
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 48: Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Adelca	10	8,33%
	Ideal Alambrec	0	0,00%
	Novacero	74	61,67%
	Andec	36	30,00%
Total		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 30: Marcas de alambre de púas calificadas como menos preferidas**



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El 54.67% de los encuestados calificaron a Ideal Alambrec como marca de alambre de púas muy preferida, el 49.17% califico a Adelca como marca alambre de púas preferida, el 28.33% calificó como la marca de alambre de púas menos

preferida a Andec y el 61.67% de los encuestados calificó a Novacero como la marca de alambre de púas no preferida.

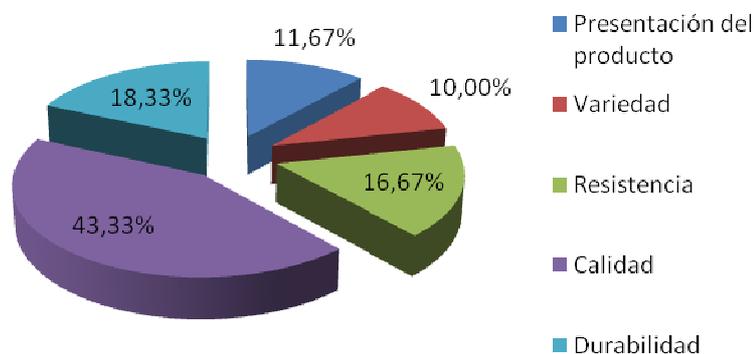
**Pregunta 7:** Ordene las características del alambre de púas según su importancia siendo 1 más importante y 5 menos importante:

**Tabla No. 49: Características del alambre de púas calificada como más importante**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Presentación del producto	14	11,67%
	Variedad	12	10,00%
	Resistencia	20	16,67%
	Calidad	52	43,33%
	Durabilidad	22	18,33%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 31: Características del alambre de púas calificada como más importante**



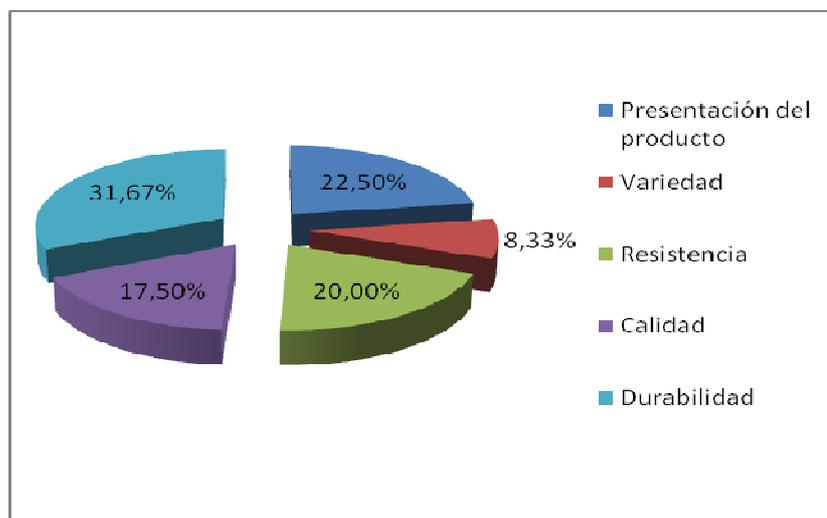
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 50: Características del alambre de púas calificada como importante**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Presentación del producto	27	22,50%
	Variedad	10	8,33%
	Resistencia	24	20,00%
	Calidad	21	17,50%
	Durabilidad	38	31,67%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 32: Características del alambre de púas calificada como importante**



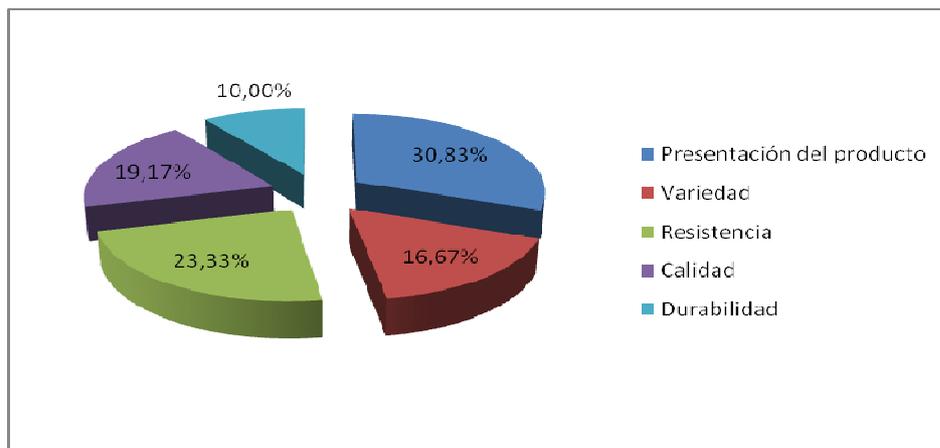
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 51: Características del alambre de púas calificada como medianamente importante**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Presentación del producto	37	30,83%
	Variedad	20	16,67%
	Resistencia	28	23,33%
	Calidad	23	19,17%
	Durabilidad	12	10,00%
<b>Total puntaje</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 33: Características del alambre de púas calificada como medianamente importante**



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La característica más importante del alambre de púas para los clientes es la calidad con el 43.80%, en segundo lugar de importancia está la durabilidad con 32.20%, en tercer lugar está la presentación del producto con el 30.83%, cuarto lugar la resistencia con 23.33% y en quinto lugar la variedad con un 16.67%; una

vez con estos resultados podemos determinar que la presentación del producto se encuentra entre las tres características más importantes para el cliente.

**Análisis estadístico univariado descriptivo de la pregunta 7:**

**Tabla No. 52: Análisis univariado descriptivo de la presentación del producto**

PRESENTACIÓN		
N	Válidos	120
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Varianza		1,275
Mínimo		1
Máximo		5

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El promedio de calificación de la presentación es de 3, el máximo es 5 y mínimo 1, por lo que la evaluación de la presentación es importante. La calificación se considera buena entre 3 y 5.

**Tabla No. 53: Análisis univariado descriptivo de la variedad**

VARIEDAD		
N	Válidos	120
	Perdidos	0
Media		2,45
Mediana		2,00
Varianza		2,149
Mínimo		1
Máximo		5

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El promedio de la calificación de la variedad es de 2.45, el máximo es 5 y mínimo 1, por lo que la evaluación de la presentación es poco importante. La calificación se considera mala menos de 3.

**Tabla No. 54: Análisis univariado descriptivo de la resistencia**

RESISTENCIA		
N	Válidos	120
	Perdidos	0
Media		3,45
Mediana		4,00
Varianza		1,124
Mínimo		1
Máximo		5

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El promedio de la calificación de la resistencia es de 3.45, el máximo es 5 y mínimo 1, por lo que la evaluación de la presentación es importante. La calificación se considera buena cuando es mayor de 3.

**Tabla No. 55: Análisis univariado descriptivo de la calidad**

CALIDAD		
N	Válidos	120
	Perdidos	0
Media		3,56
Mediana		4,00
Varianza		2,215
Mínimo		1
Máximo		5

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El promedio de la calificación de la calidad es de 3.56, el máximo es 5 y mínimo 1, la calificación se considera buena cuando es mayor de 3.

**Tabla No. 56: Análisis univariado descriptivo de la durabilidad**

DURABILIDAD		
N	Válidos	120
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		2,00
Varianza		2,168
Mínimo		1
Máximo		5

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El promedio de la calificación es de es de 2.5, el máximo es 5 y mínimo 1, con lo que la calificación de la presentación es poco importante. La calificación se considera mala menos de 3.

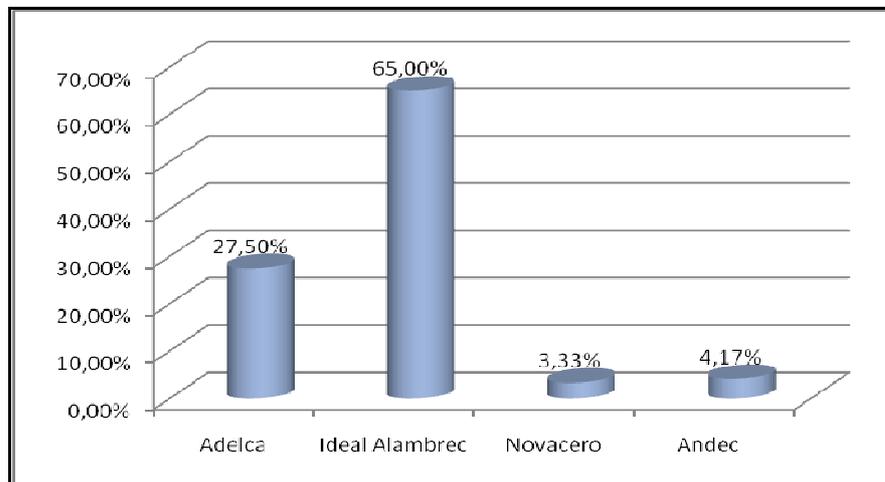
**Pregunta 8:** ¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?

**Tabla No. 57:** ¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Adelca	33	27,50%
	Ideal Alambrec	78	65,00%
	Novacero	4	3,33%
	Andec	5	4,17%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 34:** ¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La empresa que está considera como líder en el mercado en la comercialización de alambre de púas es Ideal Alambrec con el 65%, seguida de Adelca con el 27.5%, posteriormente Andec con 4.17% y por último Novacero con 4.17%. Se puede determinar que la principal competencia es Ideal Alambrec ya que se encuentra muy posicionada en el mercado.

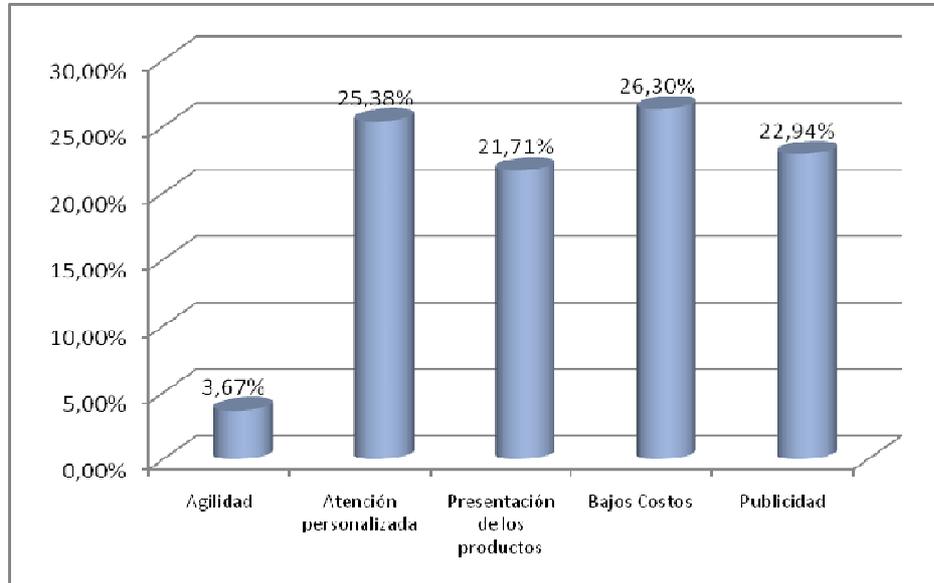
**Pregunta 9:** En relación a la pregunta anterior ¿Por qué Ud. la considera líder?

**Tabla No. 58: En relación a la pregunta anterior ¿Por qué Ud. la considera líder?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos Agilidad	12	3,67%
Atención personalizada	83	25,38%
Presentación de los productos	71	21,71%
Bajos Costos	86	26,30%
Publicidad	75	22,94%
<b>Total puntaje</b>	<b>327</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 35.: En relación a la pregunta anterior ¿Por qué Ud. la considera líder?**



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La característica más importante para ser considerado líder en el mercado en la comercialización de alambre de púas son los bajos costos con el 26.30% (86 puntos), seguido por la atención personalizada con 25.38% (83 puntos), presentación de los productos 21.71% (71 puntos), publicidad con el 22.94% (75 puntos) y por último la agilidad con el 3.67% (12 puntos).

**Pregunta 10:** ¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?

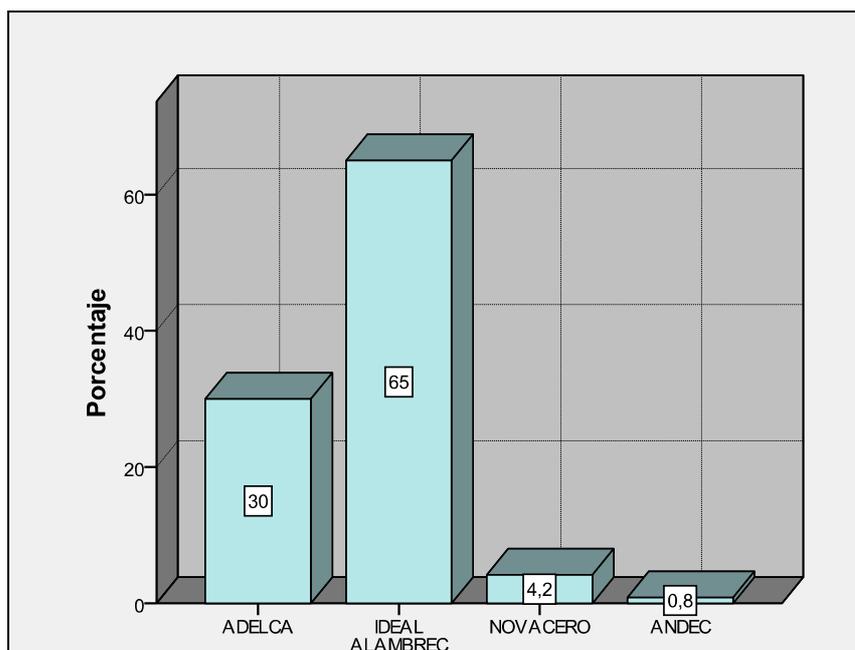
**Tabla No. 59:** ¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?

N	Válidos	120
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADELCA	36	30,0	30,0	30,0
	IDEAL ALAMBREC	78	65,0	65,0	95,0
	NOVACERO	5	4,2	4,2	99,2
	ANDEC	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 36:** ¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La marca de alambre de púas que más compran los encuestados es Ideal Alambrec con el 65%, seguido por Adelca con el 30%, y por último Andec y Novacero con el 4.2% y 0.8% respectivamente, lo cual nos indica que se deben plantear estrategias para alcanzar el liderazgo de Ideal Alambrec en el mercado.

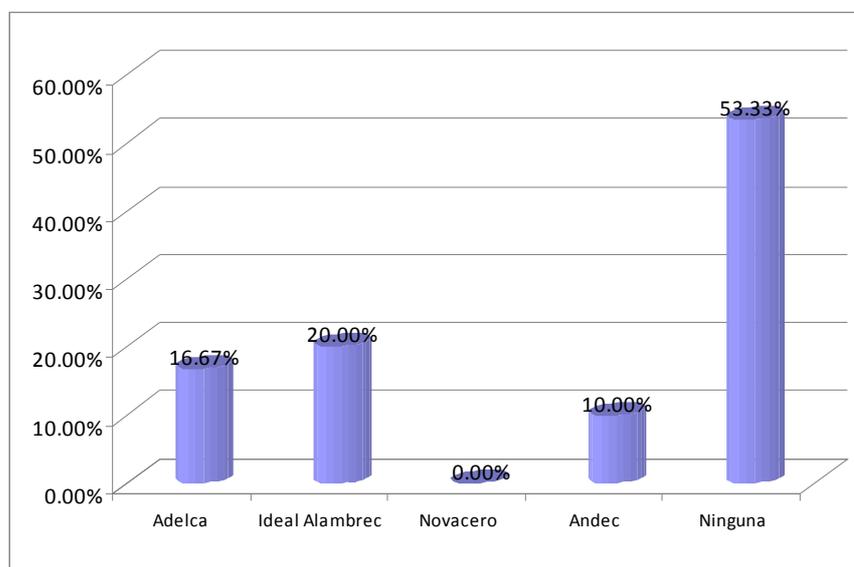
**Pregunta 11:** ¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?

**Tabla No. 60:** ¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Adelca	20	16.67%
	Ideal Alambrec	24	20.00%
	Novacero	0	0.00%
	Andec	12	10.00%
	Ninguna	64	53.33%
Total puntaje		<b>120</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 37: ¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?**



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El 53.33% de los encuestados no han visto publicidad de proveedores de alambre de púas, el 20% de los encuestados ha visto publicidad de alambre de púas Ideal Alambrec, el 16.67% ha visto publicidad del alambre de púas de Adelca y el 10% de los encuestados ha visto publicidad de alambre de púas Andec, lo cual nos indica que si Adelca enfatiza la publicidad del alambre de púas obtendría una gran ventaja ante la competencia.

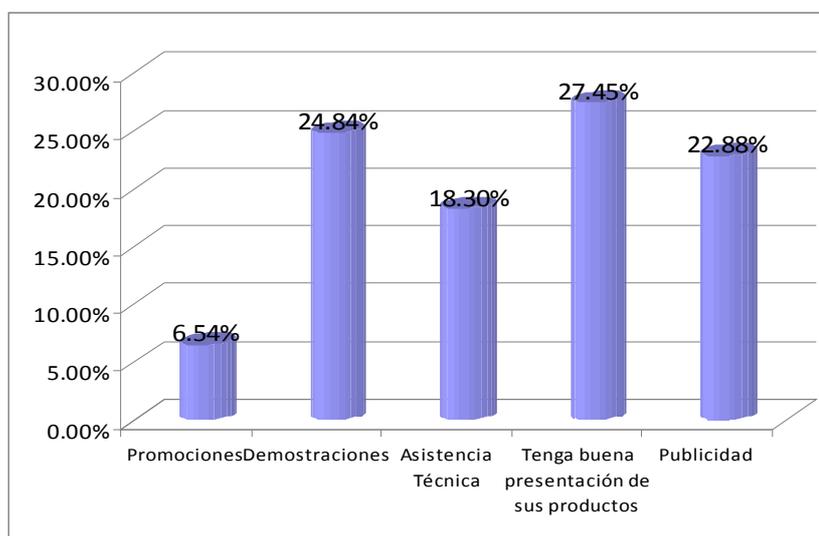
**Pregunta 12:** ¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Usted se convierta en cliente frecuente?

**Tabla No. 61:** ¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Usted se convierta en cliente frecuente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Promociones	20	6.54%
	Demostraciones	76	24.84%
	Asistencia Técnica	56	18.30%
	Tenga buena presentación de sus productos	84	27.45%
	Publicidad	70	22.88%
Total puntaje		<b>306</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 38:** ¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Usted se convierta en cliente frecuente?



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La característica más importante para conseguir clientes frecuentes es que los productos tengan buena presentación 27.45%, seguido por las demostraciones con 24.84%, publicidad 22.88%, asistencia técnica con el 18.30% y por último las promociones 6.54%.

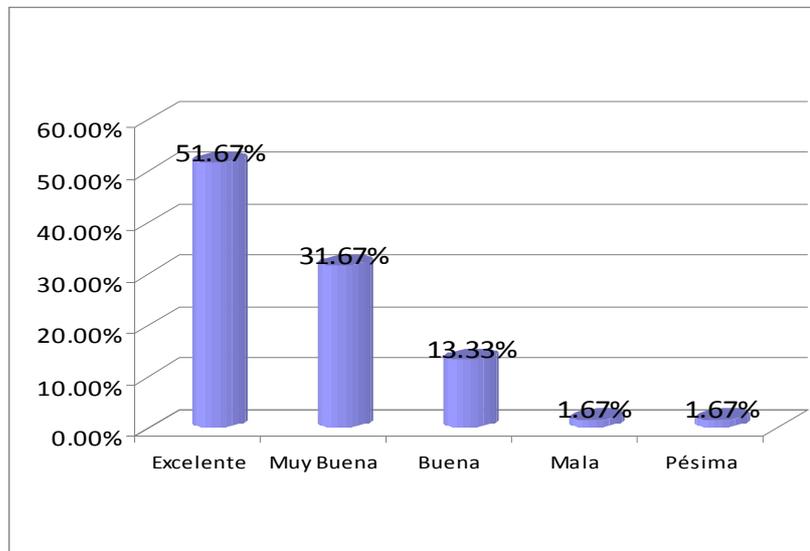
**Pregunta 13:** Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:

**Tabla No. 62: Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos		
Excelente	62	51.67%
Muy Buena	38	31.67%
Buena	16	13.33%
Mala	2	1.67%
Pésima	2	1.67%
Total	<b>120</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 39: Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:**



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.

**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

Los encuestados califican a la calidad del alambre de púas de Adelca como: excelente 51.67%, muy buena 31.67%, buena 13.33%, mala 1.67% y pésima 1.67%, lo cual nos muestra que el consumidor se encuentra satisfecho con la calidad del alambre de púas de Adelca.

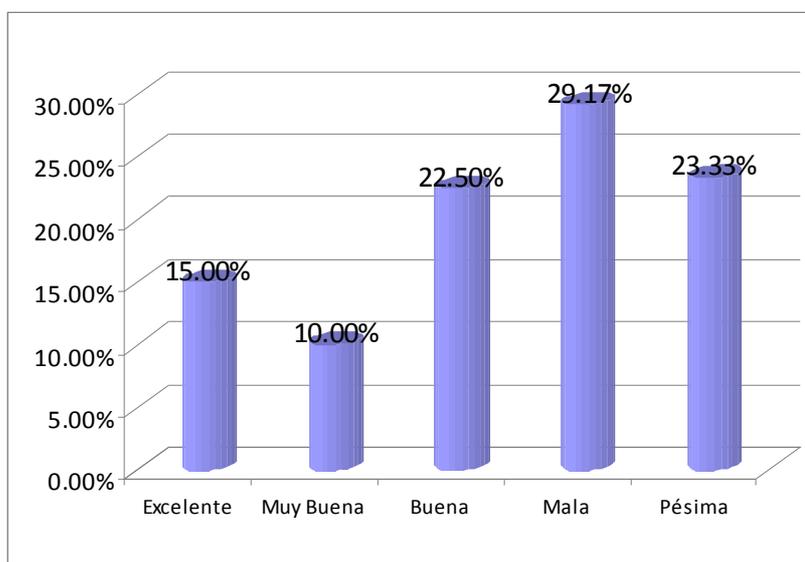
**Pregunta 14:** La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es:

**Tabla No. 63: La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	18	15.00%
	Muy Buena	12	10.00%
	Buena	27	22.50%
	Mala	35	29.17%
	Pésima	28	23.33%
Total		120	100.00%

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 40: La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es**



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

El 29.17% de los encuestados señalan que la presentación del alambre de púas es mala, el 23.33% indican que la presentación del alambre de púas es pésima, el 22.5% dice que la presentación es buena, el 15% indica que la presentación del

alambre de púas es excelente, y por último el 10% piensa que la presentación es muy buena, por lo que se deben plantear estrategias para mejorar la presentación del alambre de púas de Adelca.

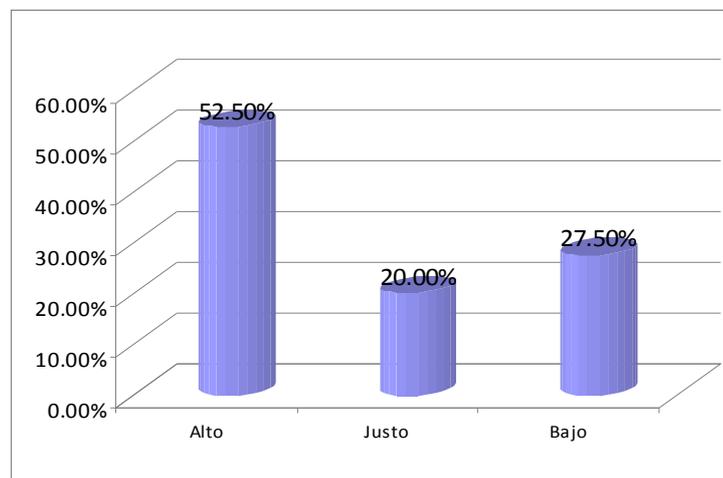
**Pregunta 15:** El precio del alambre de púas de ADELCA es:

**Tabla No. 64: El precio del alambre de púas de ADELCA es:**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	63	52.50%
	Justo	24	20.00%
	Bajo	33	27.50%
Total		<b>120</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 41: El precio del alambre de púas de ADELCA es:**



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

Los encuestados califican al precio del producto como: alto 52.50%, bajos 27.50%, justo 20% lo cual nos indica que hay que implementar medios para dar facilidades de compras.

**Pregunta 16:** Ordene las características que le ofrece el alambre de púas ADELCA según su importancia siendo 1 más importante y 5 menos importante:

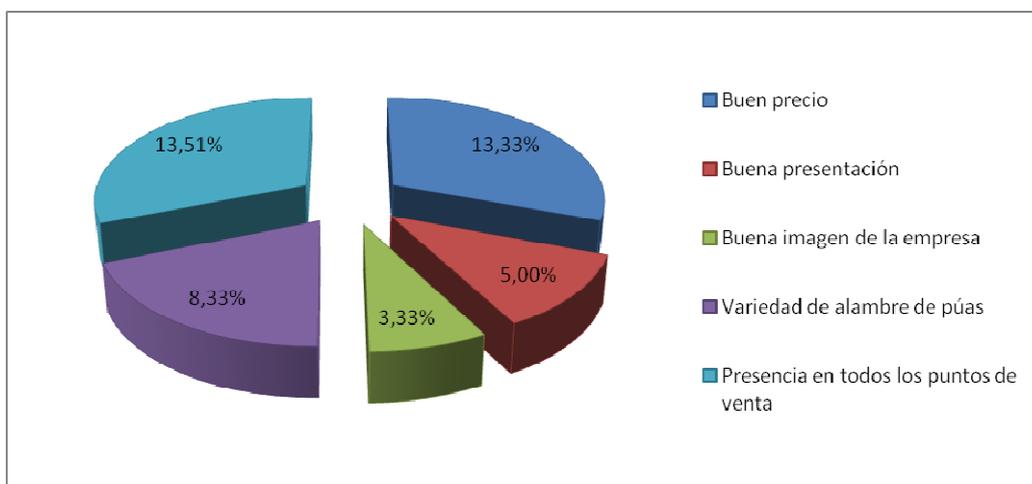
**Tabla No. 65: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 1 “más importante”**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Buen precio	16	13,33%
	Buena presentación	6	5,00%
	Buena imagen de la empresa	4	3,33%
	Variedad de alambre de púas	10	8,33%
	Presencia en todos los puntos de venta	10	13,51%
Perdido	Sistema	74	61,67%
Total		<b>120</b>	<b>105,18%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.

**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 42: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 1 “más importante”**



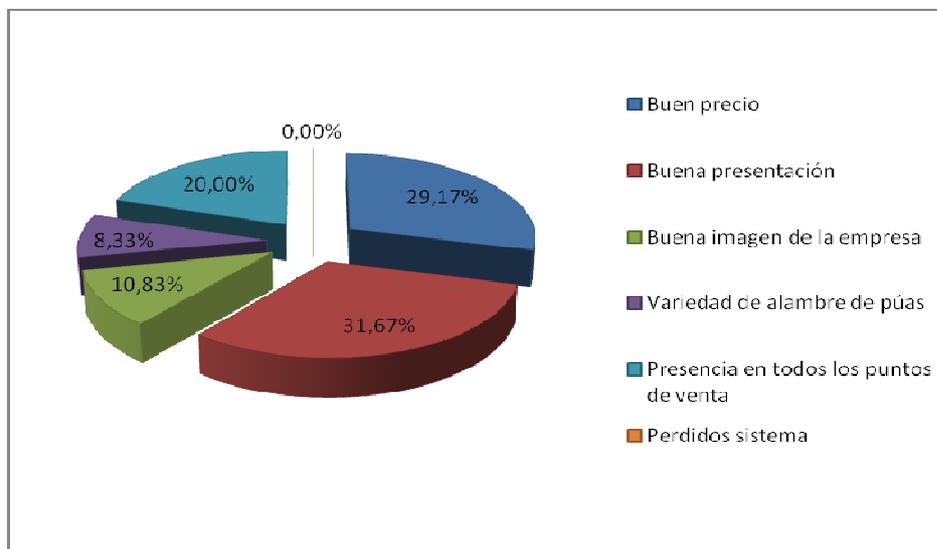
**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 66: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 2 “importante”**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Buen precio	35	29,17%
	Buena presentación	38	31,67%
	Buena imagen de la empresa	13	10,83%
	Variedad de alambre de púas	10	8,33%
	Presencia en todos los puntos de venta	24	20,00%
Perdidos	Perdidos sistema	0	0,00%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 43: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 2 “importante”**



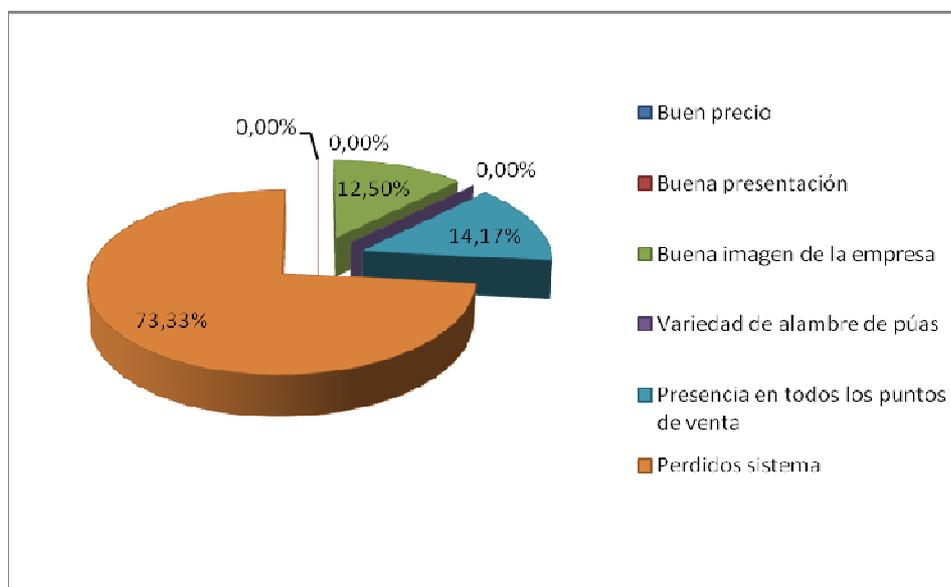
FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 67: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 3 “medianamente importante”**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Buen precio	0	0,00%
	Buena presentación	0	0,00%
	Buena imagen de la empresa	15	12,50%
	Variedad de alambre de púas	0	0,00%
	Presencia en todos los puntos de venta	17	14,17%
Perdidos	Perdidos sistema	88	73,33%
Total		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 44: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 3 “importante”**



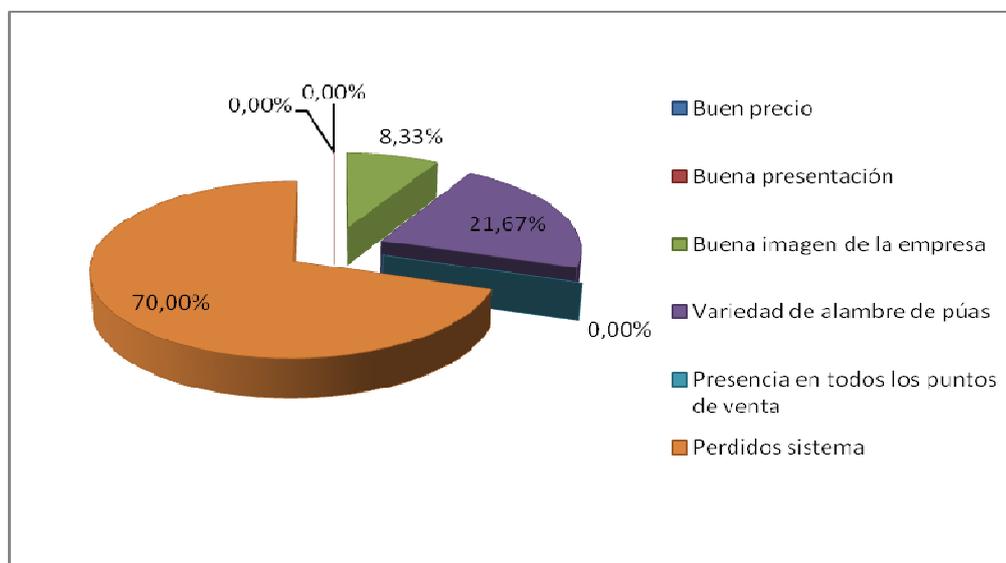
FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 68: Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 4 “poco importante”**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Buen precio	0	0,00%
	Buena presentación	0	0,00%
	Buena imagen de la empresa	10	8,33%
	Variedad de alambre de púas	26	21,67%
	Presencia en todos los puntos de venta	0	0,00%
Perdidos	Perdidos sistema	84	70,00%
Total		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No.45:** Características del alambre de púas que ofrece ADELCA calificada como 4 “poco importante”



**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

La mayor reincidencia tiene la variedad de alambre de púas con el 33.33%, seguido por la buena imagen de la empresa con el 22.58%, presencia en todos los puntos de venta con el 17.14%, buena presentación del producto con 13.98% y por último buen precio con 12.97% estos resultados muestran que se debe aplicar estrategias para mejorar las características que tienen bajo puntaje como es el precio, buena presentación y presencia en los puntos de venta.

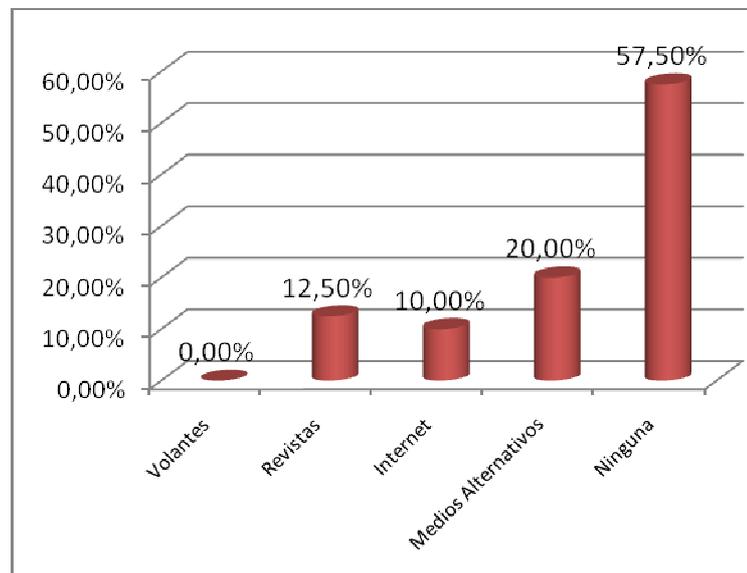
**Pregunta 17:** ¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?

**Tabla No. 69:** ¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Volantes	0	0,00%
	Revistas	15	12,50%
	Internet	12	10,00%
	Medios Alternativos	24	20,00%
	Ninguna	69	57,50%
Total Puntaje		<b>120</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 46:** ¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?



FUENTE: Programa Estadístico S.P.S.S.  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Análisis:**

Se ha determinado que no se han hecho esfuerzos de marketing y comunicación ya que el 57.50% de encuestados no han visto publicidad de Adelca, el 20% indica haber visto publicidad en medios alternativos, se conoce que se ha realizado publicidad en algunos medios escritos como revistas ejemplo la revista de la Cámara de la Construcción que no ha dado muy buenos resultados ya que no esta orientada al segmento de ADELCA con 12.5%, también en el Internet por medio de la página Web de Adelca con el 10% y por último volantes con 0% de respuestas.

**3.10.2 Bivariados**

Consiste en realizar un tratamiento estadístico a dos variables de manera simultánea. Existe varias formas de realizar este procedimiento. Uno de ellos es contar frecuencias dobles, es decir contar dos características a la vez en un individuo por ejemplo sexo femenino y estar casada. Estas frecuencias dobles se usan en tablas anidadas o de doble entrada para el caso de variables nominales u ordinales.

## CORRELACIÓN

**Tabla No. 70: Correlaciones entre variables de intervalo**

Variables de Intervalo	¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?	Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:	La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es:	El precio del alambre de púas de ADELCA es:
	correlación	correlación	correlación	correlación
¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?		-0,021	-0,014	0,013
Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:			-0,016	-0,015
La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es:				-0,016
El precio del alambre de púas de ADELCA es:				

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.

**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### **Análisis:**

Las correlaciones se realizan entre variables de intervalos, podemos observar que todos los resultados se encuentran entre -0,80 y 0,08 por lo tanto no hay correlaciones entre las variables.

## ANOVA

**Tabla No. 71: Análisis anova entre variables de intervalo**

Variables nominales	Variables de Intervalo			
	¿Con qué frecuencia compra alambre de púas?	Considera Usted que la calidad del alambre de púas de ADELCA es:	La presentación del alambre de púas de ADELCA considera que es:	El precio del alambre de púas de ADELCA es:
	sig	sig	sig	sig
Ubicación del Negocio:	0,091	0,080	0,071	0,065
Línea de Negocio:	0,070	0,093	0,091	0,066
¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?	0,081	0,060	0,072	0,071
¿Qué le gustaría que ADELCA le ofreciera para que Ud. se convierta en cliente frecuente?	0,068	0,063	0,068	0,071
¿Qué marca de alambre de púas es la que más se compra?	0,065	0,084	0,072	0,070
¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?	0,081	0,110	0,705	0,204
En relación a la pregunta anterior ¿por qué Ud. la considera líder?	0,309	0,193	0,609	0,089
¿En que medio vio publicidad de ADELCA?	0,563	0,052	0,476	0,123
¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?	0,810	0,560	0,098	0,098

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.

**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### **Análisis:**

El análisis de anova se realiza entre variables nominales y de intervalo, podemos observar que todos los resultados son mayores a 0,05 por lo tanto no hay diferencia significativa entre las variables.

## CROSSTABS

**Tabla No. 72: Análisis crosstabs entre variables nominales**

Variables Nominales	Ubicación del Negocio:	Línea de Negocio:	¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?	¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Ud. se convierta en cliente frecuente?	¿Qué marca de alambre de púas es la que más se compra?	¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?	En relación a la pregunta anterior ¿por qué Ud. la considera líder?	¿En qué medio vio publicidad de ADELCA?	¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?
	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.
Ubicación del Negocio:		0,084	0,063	0,080	0,072	0,081	0,060	0,064	0,023
Línea de Negocio:			0,083	0,075	0,070	0,072	0,063	0,080	0,560
¿Ha comprado alguna vez alambre de púas?				0,093	0,095	0,084	0,085	0,075	0,060
¿Qué le gustaría que ADELCA le ofrezca para que Ud. se convierta en cliente frecuente?					0,260	0,084	0,081	0,072	0,092
¿Qué marca de alambre de púas es la que más compra?						0,093	<b>0,006</b>	0,085	0,060
¿Qué empresa nacional o extranjera considera Usted que es líder en la comercialización de alambre de púas?							0,075	0,095	0,076
En relación a la pregunta anterior ¿por qué Ud. la considera líder?								0,087	0,074
¿En que medio vio publicidad de ADELCA?									0,070
¿De qué empresas proveedoras de alambre de púas vio publicidad?									

**FUENTE:** Programa Estadístico S.P.S.S.  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### **Análisis:**

El análisis de crosstabs se realiza entre variables nominales, podemos observar en la tabla de resultados que hay asociación del 99.4% entre la marca de alambre de púas que más compra y la marca que se considera líder en el mercado; mientras que los demás resultados son mayores a 0,05 por lo tanto no hay asociación entre las variables.

### 3.11 SELECCIÓN DEL SEGMENTO

El segmento del mercado hacia el cual apunta Acería del Ecuador C.A. ADELCA está conformado por las ferreterías, constructoras y distribuidores de materiales de construcción del Distrito Metropolitano Quito que sean económicamente activos.

**Tabla No. 73: Segmento Meta**

<b>Variables</b>	<b>Segmentos</b>
<b>Zona geográfica</b>	Segmento más atractivo es el sector Sur, tomando también con una pequeña diferencia a los sectores Norte y Centro de la ciudad.
<b>Criterios de compra</b>	Calidad, durabilidad, resistencia, presentación del producto
<b>Psicográfica</b>	Ferreterías, Distribuidores de materiales de construcción
<b>Conductiva</b>	El segmento lo conforman los usuarios potenciales que buscan se les satisfaga las siguientes necesidades: <ul style="list-style-type: none"><li>• Promociones</li><li>• Demostraciones</li><li>• Asistencia Técnica</li><li>• Buena presentación de sus productos</li><li>• Publicidad</li></ul>
<b>Frecuencia de compra</b>	1 vez al mes

**REALIZADO:** Martha Paulina Carrillo P.

### 3.12 OFERTA

“La oferta es el número de unidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a vender a determinados precios”. (Meneses, 2004: 235)

El Ecuador produce 374 mil toneladas de alambre al año, debido a la crisis global, se espera que la demanda mundial crezca sólo un 9.5 por ciento en el 2010, llevando la demanda total proyectada hasta algo menos de 410 mil de toneladas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

**Tabla No. 74 Oferta**

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA SIDERÚRGICA</b>			
<b>ALAMBRE DE PÚAS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>TONELADAS</b>	355.300	374841.5	410.060
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO</b>		5.5%	9.5%
<b>PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE DECRECIMIENTO:</b>	<b>7,5 %</b>		

**FUENTE:** Base de datos – Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO:** Martha Paulina Carrillo P.

### 3.13 DEMANDA

“La demanda es aquella cantidad de un determinado producto, bien o servicio que una población solicita o requiera a diferentes niveles de precios”. (Meneses, 2004: 239)

El Ecuador demanda 390 mil toneladas de alambre al año, debido a la crisis global, se espera que la demanda crezca sólo un 3 por ciento en el 2010 según el INEC, llevando la demanda total proyectada hasta algo más de 448 mil de toneladas.

**Tabla No. 75: Demanda**

<b>DEMANDA DE ALAMBRE DE PÚAS</b>			
	2.008	2.009	2.010
<b>TONELADAS</b>	375.000	390.000	448.500
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO</b>		12 %	15%
<b>PORCENTAJE DE DECRECIMIENTO: 3 %</b>			

**FUENTE:** Base de datos – Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO:** Martha Paulina Carrillo P.

### 3.14 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es la brecha existente entre la oferta y la demanda para la cual ADELCA debe realizar estrategias de marketing con la finalidad de ganar ese mercado. (Meneses, 2004: 240)

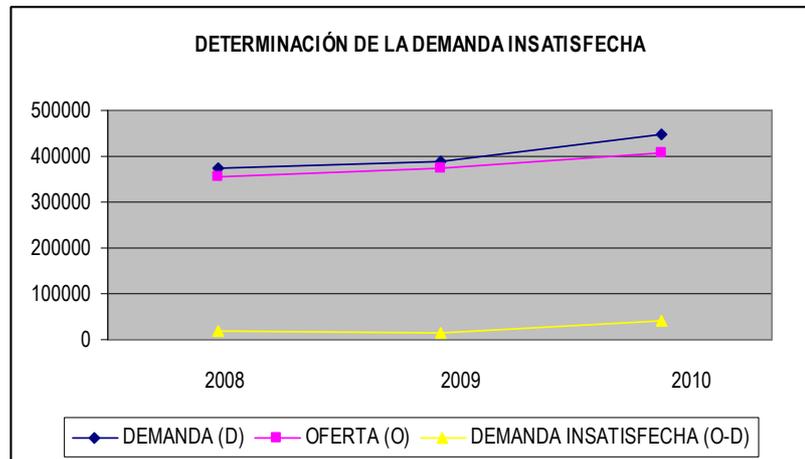
**Tabla No. 76: Demanda Insatisfecha**

<b>DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA (D) TN</b>	<b>OFERTA (O) TN</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA (O-D) TN</b>
2.008	375.000	355.300	- 19700
2.009	390.000	374.000	- 16000
2.010	448.500	409.000	- 39500

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO:** Martha Paulina Carrillo P.

Como se puede apreciar los niveles logrados en la oferta no cubren la totalidad de los clientes estimados por la demanda, por tanto existe una demanda insatisfecha aproximada de un 3%, mercado que podríamos abarcar.

**Gráfico No. 47: Demanda Insatisfecha**



**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO:** Martha Paulina Carrillo P.

### **3.15 CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA**

El Ecuador demanda 80.000 toneladas de alambre con púas al año, Acería del Ecuador C.A. Adelca, en el último año vendió 11 mil toneladas, los principales productores de alambre de púas en el Ecuador son Ideal Alambrec que abarca el 76% del mercado y Adelca con el 24%. (Fuente: Investigación de mercado)

Adelca abastece al 37% del mercado ecuatoriano con una producción anual de 175 mil toneladas de acero, de las cuales el 80% corresponde a productos laminados (varillas para la construcción) y el 20% a trefilados (alambre). Esto le representó durante 2006 y 2008, un promedio de ventas de \$ 283.814.24 (miles de dólares); en tanto que para el año 2009 proyectó un crecimiento del 12% en ventas, para lo que cuenta con una cartera de clientes que sobrepasan los 10.000 a nivel nacional.

Con la aplicación de esta propuesta estratégica de marketing se espera captar el 25% de la demanda insatisfecha del mercado que representa 9880 toneladas, es decir incrementar las ventas en un 3% en comparación al año 2009.

**Tabla No. 77: Crecimiento de Ventas por Productos Trefilados**

Crecimiento de Ventas por Producto, en TM Año 2008-2009													
Trefilados	A.Tref	V.Tref	M.Elec	Vigas	Vigueta	Clavos	A.Galv	A.Reco	Púas	Grapas	M.Tumb	M.Cerr	Total
Vtas 08	23	1,166	786	584	18	530	457	351	168	33	32	137	4,284
Vtas 09	66	1,180	1,059	753	20	501	390	464	102	29	24	132	4,721
Crecim %	192.0%	1.0%	35.0%	29.0%	9.0%	-5.0%	-14.0%	32.0%	39.0%	-13.0%	-25.0%	-4.0%	10.0%

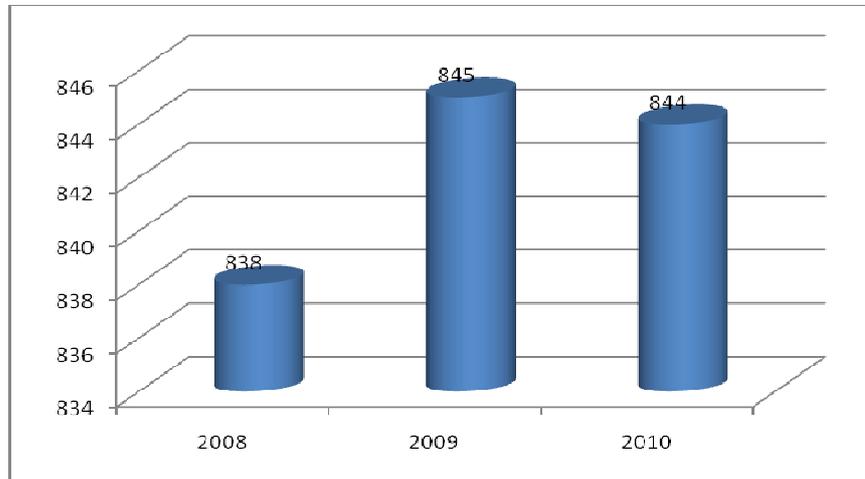
FUENTE: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 78: Producción de Alambre de Púas en Toneladas - Adelca**

DALCULO DE PRODUCCION (Púas)	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL TM
		106	109	94	90	78	48	61	56	56	76	51	15
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL TM	
	49	70	62	73	66	47	38	71	74	104	103	87	845
Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	TOTAL TM	
	74	72	73	57	69	67	75	73	66	72	70	77	844

FUENTE: Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 48: Producción de Alambre de Púas En Toneladas**



**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

En cuadro podemos observar la planificación de la producción del alambre de púas desde el año 2008 hasta el 2010, la cual está programada en base a las ventas reales.

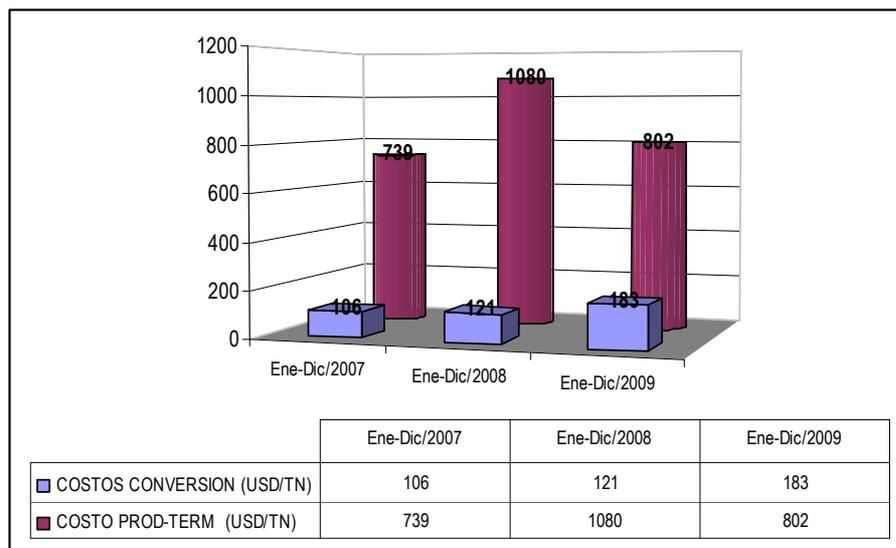
Adelca cuenta con 7 trenes de fabricación en la planta de trefilado, el tren 1 está destinado a la fabricación de alambre de púas, el mismo fabrica 4 toneladas diarias de cada uno de los seis tipos de alambre de púas, durante los 355 días del año; los 10 días restantes están designados a mantenimiento de la planta. Vale recalcar que la planta tiene un sistema de producción mixto, es decir, se produce por lotes y bajo pedido.

**Tabla No. 79: Costos de Producción de Alambre de Púas**

	Ene-Dic/2007	Ene-Dic/2008	Ene-Dic/2009
<b>COSTO DE PRODUCCION USD:</b>	<b>USD/TM</b>	<b>USD/TM</b>	<b>USD/TM</b>
ALAMABRON	624	952	613
VARILLA	523	923	583
ALUMINIO	3062	2.461	0
BOBINAS	922	1.067	857
ZINC	3845	3.116	2.126
MERMA			
<b>MATERIALES</b>	<b>629</b>	<b>953</b>	<b>606</b>
MOD	33	37	60
MOI	19	22	48
CIF	18	25	39
DEP+AMORT	17	17	14
ENERGÍA	14	14	14
MAT-EMBALAJE E INSUMOS	5	6	7
<b>COSTOS CONVERSION</b>	<b>106</b>	<b>121</b>	<b>183</b>
<b>COSTO PROD-TERM</b>	<b>739</b>	<b>1.080</b>	<b>802</b>

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO:** Departamento de Costos de Adelca

**Gráfico No. 49: Costos de Producción de Alambre de Púas**



**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P,

En el tabla No. 78 y en gráfico No. 49 se puede observar los costos en los que debe incurrir Adelca para fabricar el alambre de púas, en el año 2008 incrementaron los costos debido que el precio del alambrón que es la principal materia prima del alambre de púas aumento el 52%, además podemos observar que los costos de conversión son considerablemente bajos en relación al costo de producción del producto terminado.

## CAPÍTULO 4

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

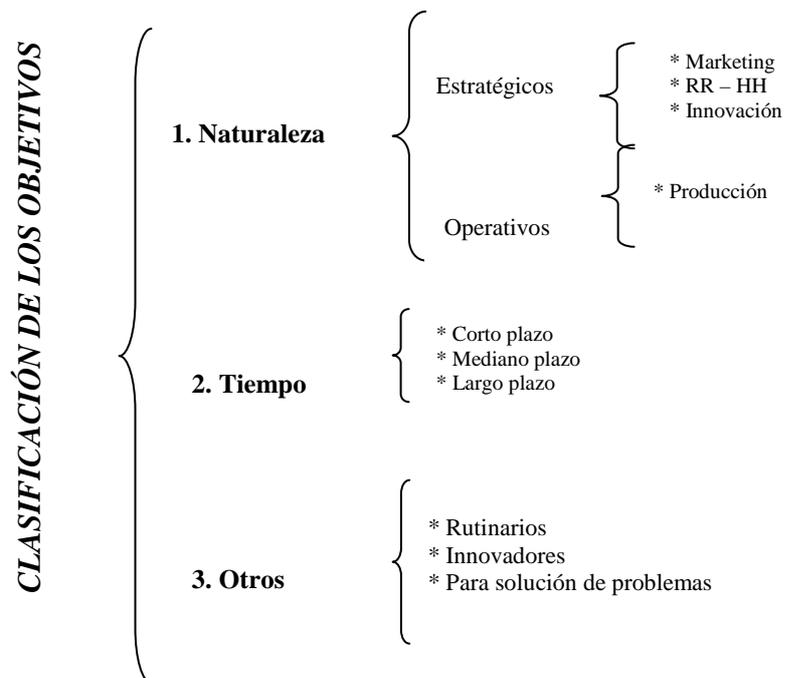
#### 4.1 OBJETIVOS

##### 4.1.1 Concepto de Objetivo

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aún cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. (Salazar, 2002:45)

##### 4.1.2 Clasificación de los Objetivos

Gráfico No. 50



Fuente: SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

### 4.1.3 Características de los Objetivos

Según Francis Salazar en su libro “Estrategia de Negocios”, indica que los objetivos se caracterizan por:

- **Específico:** Claros bien definidos y comprensibles.
- **Medible:** Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Delegable:** Puede designarse un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.
- **Real:** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- **Tiempo asignado:** Deben tener un inicio y un final concreto.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

### 4.1.4 Metodología para fijar los Objetivos: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de la empresa. (Mc Daniel, 2002:325)

Adelca no tiene definido un Balanced Scorecard, únicamente cuenta con los objetivos de cada unidad de trabajo definido por Recursos Humanos; y, la Unidad Financiera se ha planteado sus propios objetivos anuales a cumplir. Con toda esta información a continuación se propone el siguiente Balanced Scorecard para Acería del Ecuador C.A. Adelca.

**Tabla No. 80: Balanced Scorecard**

<b>Balanced Scorecard (BSC) de Acería del Ecuador C.A. ADELCA</b>			
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de los recursos.</li> <li>• Personal calificado y satisfecho.</li> <li>• Transparencia en el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• El cliente es lo primero.</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Bienestar del personal en todos los niveles.</li> <li>• Relación comercial equitativa.</li> <li>• Promulgar la libre competencia.</li> <li>• Gestionar la calidad total a todo nivel.</li> </ul>	<b>PRINCIPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Ética</li> <li>• Respeto al cliente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Respeto al medio ambiente</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la calidad y la productividad.</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>MISIÓN</b>	"Producir acero atendiendo todos los canales de distribución a nivel nacional contando con un talento humano idóneo y comprometido, con recursos tecnológicos adecuados, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social que permiten obtener crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado"		
<b>VISIÓN</b>	"Ser una empresa líder en la fabricación de productos de acero en el entorno nacional y regional, actuando como socio estratégico que facilite la creación y desarrollo de las microempresas, manteniendo un soporte tecnológico, infraestructura y talento humano de alta calidad, contribuyendo al desarrollo del país"		
<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>Perspectiva Cliente</b>			
<b>Perspectiva Organizacional</b>			
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			

**FUENTE:** MC Daniel, Marketing 6ta. Edición, Estrategias de Negocios  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

#### 4.1.5 Objetivos para la Propuesta

**Tabla No. 81**

OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA							
No.	ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	MEDIBLE Cuantificar lo que se pretende alcanzar	ASIGNABLE ¿A quien se responsabiliza del cumplimiento?	REAL ¿Qué recursos se dispone para alcanzarlos?	TIEMPO ¿Cuándo se espera alcanzar diputados?	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Perspectiva Cliente	Incrementar un nuevo canal de distribución el cual será a través de e-SALES o ventas por Internet	Nivel de ventas, utilidades	Área Comercial	Humanos, Materiales, Tecnológicos	2 años	Lograr en el plazo de un año una mayor cobertura de mercado mediante la aplicación de promoción y publicidad
2	Perspectiva Cliente	Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.	Nivel de Ventas, Utilidades	Área Administrativa y Comercial	Humanos, Materiales, Tecnológicos	1 año	Aumentar las ventas en un 25% y disminuir un 60% la cartera vencida de la empresa
3	Organizacional	Innovación constante con productos a precios convenientes, excelente calidad y un servicio que exceda las expectativas de los clientes.	Número de clientes	Área Comercial, Administrativa y de Producción	Humanos, Materiales, Tecnológicos	1 año	Atraer a clientes potenciales y fidelizar los actuales
4	Organizacional	Promocionar productos industriales no terminados a industrias metalmeccánicas y siderúrgicas pequeñas.	Nivel de ventas, Utilidades y Número de clientes	Área Comercial	Humanos, Materiales, Tecnológicos	3 años	Aumentar las ventas mediante la introducción de productos nuevos en mercados actuales.
5	Organizacional	Realizar promoción y publicidad, para posicionar el alambre de púas	Nivel de posicionamiento	Área comercial	Humanos, Materiales, Tecnológicos	1 año	Posicionar la marca ADELCA en el mercado
6	Perspectiva Cliente	Implementar la línea 1800	Nivel de Ventas, Utilidades y Número de clientes	Área de Sistemas, Comercial y Administrativa	Humanos, Materiales, Tecnológicos	1 año	Dar un mejor servicio rápido y eficaz
7	Perspectiva Cliente	Realizar un estudio de factibilidad para establecer nuevas políticas de crédito y descuentos.	Nivel de ventas, utilidades	Área Administrativa y Comercial	Humanos, Financieros	2 años	Categorizar a los clientes

8	Organizacional	Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en sistemas de marketing para mejorar y efectivizar los procesos de marketing.	Nivel de ventas y posicionamiento en el mercado	Área Administrativa y Comercial	Humanos, Materiales.	2 años	Fortalecer la imagen de la empresa
9	Organizacional	Organizar la logística de entrega de pedidos para abaratar los costos de entrega del producto.	Número de despachos	Área Administrativa, Comercial, Bodegas y Despachos	Humanos, Materiales	1 año	Mejorar en un 40% el tiempo de despacho, manejo y reposición de de stocks.
10	Organizacional	Mantener en toda la organización una actitud permanente de trabajar para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas, creando el máximo valor para el cliente.	Fidelidad de los empleados y del cliente	Área Administrativa y Comercial	Humanos	2 años	Mejorar en un 90% la satisfacción de los trabajadores e implementar la cultura del control y gestión
11	Organizacional	Realizar planes de acción para evitar la elevación de precios, sin bajar la rentabilidad de la empresa.	Nivel de Ventas y Utilidades	Área Administrativa y Comercial	Humanos, Materiales	2 años	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.
12	Financiera	Buscar financiamiento para implementar nueva maquinaria en la planta de trefilados.	Nivel de producción y Número de Activos	Área de Producción, Contabilidad y Gerencia General	Humanos, Financieros	4 años	Incrementar los activos de la empresa en un 2%.
13	Financiera	Provisionar de materia prima, negociando el precio con pagos anticipados.	Costos de fabricación	Área Administrativa	Humanos, Financieros	2 años	Evitar los cambios de precios en un 40%
14	Tecnología	Invertir en maquinaria para incrementar la capacidad de producción y mejorar la calidad del producto.	Nivel de producción	Gerente General	Humanos, Tecnológicos	3 años	Incrementar la producción de trefilados en un 25%.

Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

Fuente: MC Daniel, Marketing 6ta. Edición, Estrategias de Negocios

## **4.2 ESTRATEGIAS**

### **4.2.1 Concepto de Estrategia**

“Estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo”. (Mc Daniel, 2002:223)

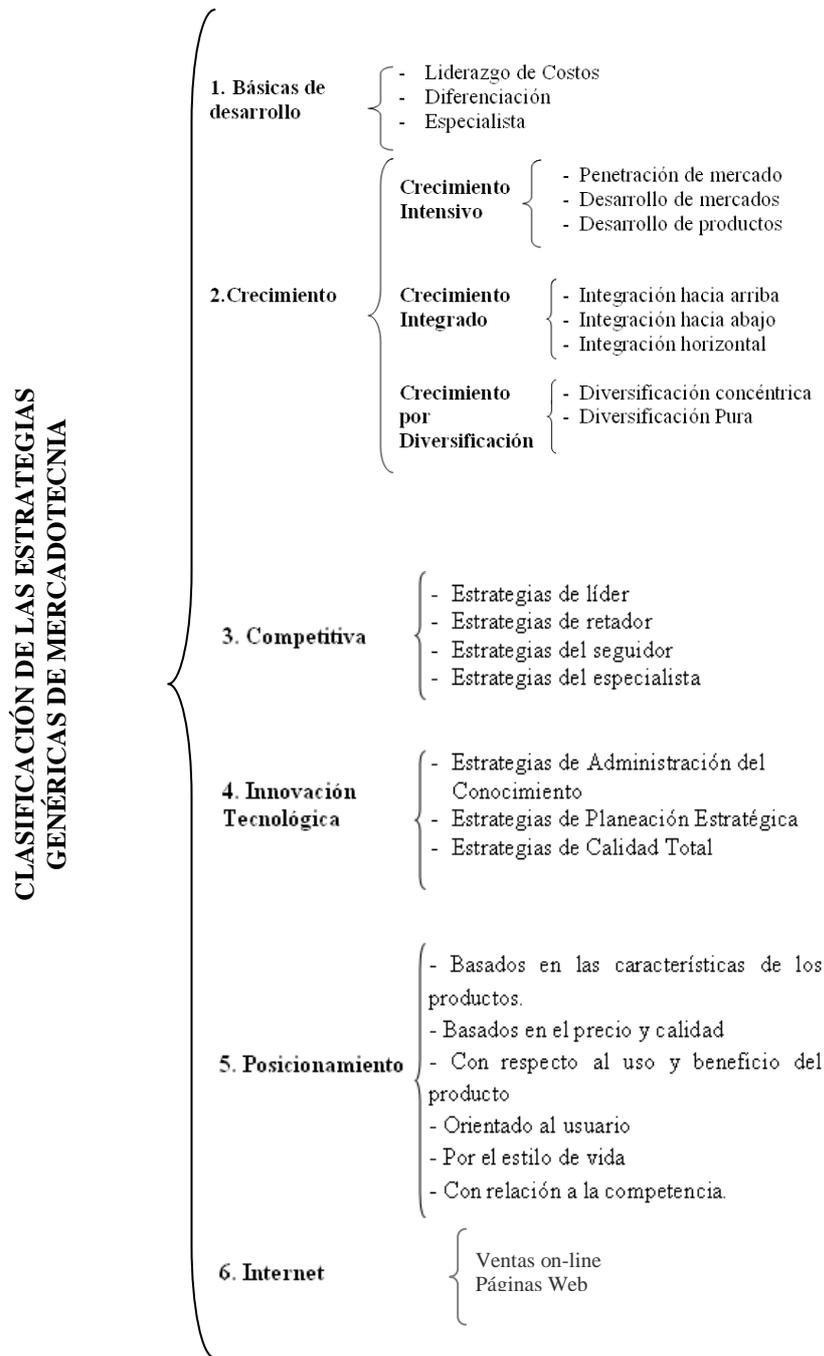
### **4.2.2 Importancia de la Estrategia**

Según Francis Salazar en su libro “Estrategia de Negocios, las estrategias son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, toda empresa tiene estrategias ya que estas presentan beneficios como:

- Asegura la consistencia de todas las partes de la estrategia de la empresa.
- Permite la comunicación clara al personal para su conocimiento e implementación.
- Permite probar los supuestos utilizados en la formulación para prever si es tiempo de cambiar.

### 4.2.3 Cuadro Sinóptico de Estrategias

Gráfico No. 51



Fuente: Base de datos – Acería del Ecuador C.A. ADELCA  
Elaborado por: Martha P. Carrillo P.

#### 4.2.4 Descripción de una Estrategia

Tabla No. 82

Definición	Cuando usarla	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar estrategia	Aplica / No aplica
<b>ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO</b>					
<b>1. Liderazgo en costos</b>					
La más común en épocas de expansión, consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La empresa necesita renovar sus bienes de equipos, controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.</li> <li>* La empresa posee un alto grado de productividad.</li> <li>* Estabilidad económica en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia.</li> <li>* Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo de impuestos por un proveedor fuerte.</li> <li>* Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección para productos sustitutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje logrado.</li> <li>* El aprendizaje puede ser fácil para los competidores.</li> <li>* La excesiva atención a la minoración del costo puede hacer que se pierda de vista los cambios de la demanda y la innovación del producto.</li> <li>* La inflación de costos puede estrechar el margen de maniobra de la empresa, en detrimento de una adecuada política comercial de diferenciación del producto frente a los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas.</li> <li>* La empresa debe tener un alto posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	No aplica
<b>2. Diferenciación</b>					
Proporciona una clara orientación hacia los mercados y atender las necesidades y características del consumidor potencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Al darse un cambio tecnológico rápido en el mercado.</li> <li>*Cuando el mercado exige innovación del producto.</li> <li>* Cuando la empresa cuenta con los recursos para diferenciar el producto de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Debido a la fidelidad de la clientela, la entrada de los competidores se hace más difícil.</li> <li>* Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter de sustituible del producto, aumenta la rentabilidad, disminuye la sensibilidad del precio y por ello mejora la rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costos es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente.</li> <li>* Los procesos de imitación, normales en sectores maduros, limitan los efectos de la diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adecuado manejar de procesos de investigación y desarrollo para nuevos productos.</li> <li>* Contar con altos recursos económicos y financieros.</li> <li>* Bajo poder de negociación de los proveedores.</li> </ul>	No aplica
<b>3. Especialista</b>					
Consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando el mercado meta es atractivo.</li> <li>* Esta estrategia indica bien diferenciación, bien liderazgo en costos o las dos a la vez, pero únicamente con respecto a la población escogida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite tener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.</li> <li>* Satisfacer de una mejor manera las necesidades, intereses, perspectivas del segmento del mercado al cual se atiende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las empresas competidoras suelen encontrar submercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa</li> <li>* El diferencial entre el costo de los competidores y la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Combinar habilidades y capacidades para cumplir con un objetivo estratégico específico.</li> <li>* Seleccionar el mercado meta más representativo.</li> </ul>	Si aplica

<b>Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia</b>					
<b>Definición</b>	<b>Cuando usarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas / Riesgos</b>	<b>Prerequisitos para usar la estrategia</b>	<b>Prerequisitos para usar la</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO</b>					
<b>4. Penetración de mercado</b>					
<p>Consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, para lo cual es necesario no alterar las características de la oferta y los segmentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando se requiere aumentar la cuota de mercado.</li> <li>* Cuando un mercado esta en crecimiento.</li> <li>* Se aplica principalmente donde la demanda primaria se ha convertido en lo expansible, en la fase de madurez del ciclo de vida del producto.</li> <li>* Cuando se busca aplicar estrategias defensivas que tiene por objetivo mantener el nivel de penetración en el mercado.</li> </ul>	<p>Esta estrategia beneficia a todos los competidores, siendo así que el líder del mercado gane más con este crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampliamente utilizada por la competencia.</li> <li>* Se detiene el crecimiento debido a que se enfoca a productos actuales.</li> <li>* Se requiere grandes inversiones dependiendo de la estrategia aplicarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento del mercado.</li> <li>* Ser líder en el mercado.</li> </ul>	Si aplica
<b>5. Desarrollo de Mercados</b>					
<p>Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Se utilizan varias estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevos segmentos: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geografico.</li> <li>* Nuevos circuitos de distribución: introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes.</li> <li>* Expansión geografica: implantarse en otras regiones del país o hacia otros países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando el mercado actual esta saturado por los productos existentes.</li> <li>* Si la empresa posee una estructura financiera estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumple con las expectativas, gustos y preferencias cambiantes de los clientes.</li> <li>* Incremento en cuota de mercado.</li> <li>* Explora atributos del producto en el nuevo mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se requiere de una alta inversión, esfuerzos y tiempo.</li> <li>* Existen barreras de entrada en los nuevos segmentos que se desea incursionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación del departamento de marketing y directivos sobre nuevos segmentos de mercados rentables para la empresa.</li> <li>* Posición financiera estable.</li> </ul>	Si aplica

<b>Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia</b>					
<b>Definición</b>	<b>Cuando usarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas / Riesgos</b>	<b>Prerequisitos para usar la estrategia</b>	<b>Prerequisitos para usar la</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>					
<b>6. Desarrollo de Productos</b>					
Pueden desarrollarse productos nuevos que se encuentren dirigidos al mercado actual, con la finalidad de utilizar la experiencia de marca en los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Si la empresa posee una estructura financiera para ejecutar la estrategia.</li> <li>* Cuando el mercado actual esta saturado por los productos existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite mejorar productos actuales.</li> <li>* Se puede relacionar la gama de productos (Modificación del concepto del producto).</li> <li>* Cumple con las necesidades, expectativas, gustos cambiantes de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados.</li> <li>* Imitación por parte de la competencia.</li> <li>* Se requiere grandes sumas de dinero para invertir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer las necesidades de los clientes.</li> <li>* Disponer de recursos económicos y humanos para la implementación de esta estrategia.</li> <li>* Se debe manejar política de productos y análisis de segmentación.</li> </ul>	No Aplica
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO</b>					
<b>7. Integración hacia abajo</b>					
Esta guiada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estrategica. Sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando los proveedores no disponen de los conocimientos o recursos tecnologicos para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad económica.</li> <li>* Existe proveedores con altos costos y baja calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Facilita el acceso hacia nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.</li> <li>* Mejor coordinación de la cadena de valor. Se estabiliza el costo de insumos y el precio del producto.</li> <li>* Existe un mejor control dela tecnología. Crea barreras de entradas a posibles nuevos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Al exisitr fuentes de insumo de menor costo se considera una desventaja.</li> <li>* Implica riesgos en condiciones de una demanda inestabilizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dominio Know-How de las actividades de los proveedores.</li> <li>* Alto poder de negociación de la empresa con los proveedores.</li> </ul>	No Aplica
<b>8. Integración hacia arriba</b>					
Busca asegurar el control de salidas de los productos, sin las cuales la empresa esta asfixiada. Asegura el control de distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, tambien por el desarrollo de una red de tiendas propias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando la empresa desea evitar intermediarios para distribuir el producto.</li> <li>* Distribuidores no capacitados para cumplir con los requerimientos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se obtiene un mejor control de los canales de distribución .</li> <li>* Fortalecimiento de relaciones cliente - empresa.</li> <li>* Mejorar pronóstico de la demanda de los productos.</li> <li>* Se distribuye en forma mas rentable los productos a precios mas competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Abarca demasiadas funciones.</li> <li>* Altos costos de logística (transporte, marketing, distribución, etc.) para productos de consumo masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alto poder de negociación de la empresa con los distribuidores.</li> <li>* Dominio de Know-How de las actividades de los intermediarios.</li> <li>* Disponibilidad de recurso humano y financiero.</li> </ul>	No Aplica

<b>Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia</b>					
<b>Definición</b>	<b>Cuando usarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas / Riesgos</b>	<b>Prerrequisitos para usar la Estrategia</b>	<b>Aplica / No aplica</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO</b>					
<b>9. Intensivo - Integración horizontal</b>					
<p>Busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores.</p> <p>Se busca neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o de segmentos compradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando se posea una estructura que permita influir en redes de distribución en sus competidores,</li> <li>* Cuando las economías de escala representan ventajas competitivas importantes.</li> <li>* Cuando desea incrementar la participación del mercado.</li> <li>* Cuando se tiene un alto posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diversificación del riesgo en varias empresas.</li> <li>* Se ingresa a nuevos segmentos de mercado.</li> <li>* Se aprovecha redes de distribución ya estructuradas.</li> <li>* Se neutraliza a la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existencia de mercados heterogeneos.</li> <li>* Disminución de personal de la empresa.</li> <li>* Contar con altos recursos financieros.</li> <li>* Perdida de posicionamiento en los consumidores, por imitar a la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contar con alto capital para la aplicación de esta estrategia.</li> </ul>	Si Aplica
<b>ESTRATEGIAS POR DIVERSIFICACIÓN</b>					
<b>10. Diversificado - Diversificación concentrica</b>					
<p>La empresa sale de su sector comercial e industrial y añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia, debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando se decide vender productos nuevos.</li> <li>* Cuando el mercado en el que se encuentra la empresa, la industria crece lentamente.</li> <li>* Cuando los productos de la empresa están en etapa de declinación.</li> <li>* Cuando se ha realizado un estudio de los productos que el cliente desea encontrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crecimiento del volumen de ventas.</li> <li>* Crecimiento del rendimiento de la empresa.</li> <li>* Redistribución de la inversión.</li> <li>* Atrae nuevo grupo de compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que no se dé una aceptación del nuevo producto en el mercado.</li> <li>* Existencia de un alto riesgo.</li> <li>* No se recupere la inversión a corto o largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponer de capital necesario para iniciar en nuevas actividades.</li> <li>* Contar con personal altamente calificado,</li> <li>* Realizar investigación de mercado para conocer la aceptación del producto.</li> </ul>	No Aplica
<b>11. Diversificado - Diversificación pura</b>					
<p>La empresa entra con actividades nuevas sin relación con otras actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos, a fin de rejuvenecer la cartera de actividades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando el mercado se encuentra saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento.</li> <li>* Cuando se tiene experiencia en la nueva actividad que se piensa emprender.</li> <li>* Cuando la empresa cuenta con recursos financieros y talento humano para competir en una nueva industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se genera nueva fuente de ingresos para la empresa.</li> <li>* Las nuevas habilidades que se efectúen pueden contribuir a la mejora de eficiencia de la empresa.</li> <li>* Mejora la rentabilidad mediante la introducción de un nuevo negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor dedicación y esfuerzo del personal administrativo y operativo de la empresa.</li> <li>* Es una estrategia que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponer de recursos financieros y talento humano para aplicar esta estrategia.</li> <li>* Experiencia previa en el ingreso a nuevos mercados.</li> <li>* Adecuado estilo de dirección en la empresa.</li> <li>* Existencia de una cultura organizacional.</li> </ul>	No Aplica

<b>Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia</b>					
<b>Definición</b>	<b>Cuando usarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas / Riesgos</b>	<b>Prerrequisitos para usar la estrategia</b>	<b>Aplica / No aplica</b>
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>					
<b>12. Estrategia del lider</b>					
La empresa líder en el mercado, es aquella que ocupa una posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando la empresa desea ser innovadora.</li> <li>* Cuando la empresa es líder en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permitir estar a la vanguardia del mercado.</li> <li>* Se realiza innovación constante de productos o servicios.</li> <li>* Desarrollo de nuevos mercados.</li> <li>* Protege cuotas de mercado existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No todo lo innovador es aceptado en el mercado.</li> <li>* La competencia puede imitar rápidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buscar el liderazgo en el mercado.</li> <li>* Contar con un personal creativo e innovador.</li> </ul>	No Aplica
<b>13. Estrategia del retador</b>					
La empresa que no domina un producto en el mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser un retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existencias de mercados saturados y estancados.</li> <li>* La empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar al líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El retador conoce las debilidades y fortalezas del líder del mercado.</li> <li>* Mejora niveles de rentabilidad.</li> <li>* Se crea posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No elegir el campo de batalla sobre el cual atacar a la empresa líder.</li> <li>* No evaluar la capacidad de reacción y de defensa al líder.</li> <li>* Si no se logra el objetivo, se puede perder posicionamiento y competitividad en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer las debilidades y fortalezas del líder.</li> <li>* Poseer recursos económicos y humanos para enfrentar al líder.</li> <li>* Elegir adecuadamente el campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa.</li> <li>* Evaluar capacidades de reacción y defensa por parte del líder.</li> </ul>	No aplica
<b>14. Estrategia del Seguidor</b>					
Este tipo se observa principalmente en mercados de oligopolio donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando la empresa tiene capacidad para enfrentar al líder.</li> <li>* Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado.</li> <li>* Cuando se participa en oligopolio y las diferencias son escasas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Facilidad en la segmentación de mercados.</li> <li>* Reducción de costos.</li> <li>* La competencia no presta atención al seguidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El retador no tiene el conocimiento del mercado que tiene el líder.</li> <li>* No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer estrategias de líder,</li> <li>* Contar con recursos financieros para aplicar esta estrategia.</li> </ul>	Si aplica

Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia					
Definición	Cuando usarla	Ventajas	Desventajas / Riesgos	Prerrequisitos para usar la estrategia	Aplica / No aplica
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>					
<b>15. Estrategia del Especialista</b>					
<p>Cuando la empresa desea especializarse en un nicho bien definido. La empresa se especializa en uno o varios segmentos mas no en la totalidad del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando los nichos de mercados son rentables y duraderos.</li> <li>* Barreras de entrada moderadas.</li> <li>* Ser poco atractivo para la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se genera mayor calidad y beneficios de los productos.</li> <li>* Se enfocan esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados.</li> <li>* Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los costos pueden ser elevados.</li> <li>* El nicho de mercado al que se dirige la empresa, puede desaparecer el segmento pequeño.</li> <li>* Se deja de atender a otros segmentos que pueden ser rentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación y conocimiento actualizado del mercado.</li> <li>* Análisis de los segmentos de mercados pequeños.</li> </ul>	Si aplica
<b>ESTRATEGIAS DE INNOVACION Y TECNOLOGIA</b>					
<b>16. Administración del conocimiento</b>					
<p>Desarrollo del capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimiento, con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.</p>	<p>Las personas trabajan como parte de un equipo y el hecho de que cada uno de ellos obtenga resultados satisfactorios, depende en gran medida de lo bien que el y aquellas con quien interactúan, puedan coordinar sus esfuerzos. Esto es especialmente crítico en las relaciones que establecen las colaboraciones entre si</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizarán notablemente resultados de unidades de trabajo.</li> <li>* Se generará el trabajo en equipo siendo una excelente herramienta para lograr mejoras, tanto en el ámbito de productividad y organizacional.</li> <li>* Además se genera la autoestima de los miembros del equipo y percepciones mutuas, capaces de lograr metas ambiciosas, participación y transformación importante.</li> </ul>	Incremento de costos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad de generar valor agregado a las actividades que se realizan.</li> <li>* Los colaboradores son autónomos en lo que hacen y pueden comunicarse y escucharse mutuamente.</li> <li>* Renovación del conocimiento, actualización a las tendencias del mercado.</li> <li>* Generar oportunidades de participación y solución de problemas a los empleados.</li> </ul>	Si aplica
<b>17. Planificación estratégica</b>					
<p>Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia donde quiere llegar la organización, identificando objetos con sus debidas y acertadas estrategias para la consecución de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, y así contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se formula la misión y visión de la empresa.</li> <li>* Se conoce más claramente los clientes, productos, competencia, tecnología, filosofía, en el ámbito en el cual desarrolla la empresa sus actividades.</li> <li>* Se establecen los objetivos y estrategias en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Para las medianas y pequeñas empresas, realizar una planeación estratégica involucra altos costos a incurrir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contar con una dirección estratégica que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado.</li> <li>* Conocer la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.</li> <li>* Fijar estrategias.</li> </ul>	Si aplica

<b>Cuadro Comparativo de las Estrategias de Desarrollo de Mercadotecnia</b>					
<b>Definición</b>	<b>Cuando usarla</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas / Riesgos</b>	<b>Prerrequisitos para usar la estrategia</b>	<b>Aplica / No aplica</b>
<b>ESTRATEGIAS DE INNOVACION Y TECNOLOGIA</b>					
<b>18. Calidad total</b>					
La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.	El término de calidad total es una exigencia del mercado actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejoramiento de la productividad en la empresa.</li> <li>* Disminución de productos defectuosos e incurrir en gastos por desperdicios.</li> <li>* Mejorar continuamente en todas las áreas de la organización.</li> <li>* Incrementa la reputación de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación sobre temas relacionados con la calidad total.</li> <li>* Realizar manuales de procesos de calidad total.</li> <li>* Suministrar el control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.</li> <li>* Adiestrar al personal en el sistema de la empresa</li> </ul>	Si Aplica
<b>19. Orientación al cliente</b>					
La relación con los clientes ha cambiado mucho en los últimos años desde el punto de vista empresarial. Se ha producido una especie de revolución; ya no basta con servirle al cliente, ahora la empresa ha de orientarse hacia él. Muchas empresas se organizan en torno a sus clientes, y no en torno a sus productos o áreas geográficas. Para conseguir este objetivo las empresas necesitan revisar sus procesos con el cliente.	Cuando existe una clara comunicación entre cliente y organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer claramente las necesidades de los clientes.</li> <li>* Incremento de satisfacción de los clientes.</li> <li>* Mejor atención a los clientes.</li> <li>* Atraer a clientes potenciales.</li> <li>* Se crea la lealtad del cliente para con la empresa.</li> </ul>	Si no se da una buena comunicación entre clientes y organización, se pueden perder clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer estrategias orientadas al cliente.</li> <li>* Conocer los gustos, necesidades, hábitos, conductas de los clientes.</li> </ul>	Si aplica
<b>Elaborado por:</b> Martha P. Carrillo P.					
<b>Fuente:</b> Planificación estratégica, Guía práctica para realizar un plan de negocios, Editorial Trillas-Eduforma, 1996					

## 4.2.5 Perfil estratégico a adoptarse

Tabla No. 83: PERFIL ESTRATÉGICO AADOPTARSE PARA ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA			
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Ideas de Acción	Argumento
Posicionar la marca ADELCA en el mercado	Especialista	Realizar un plan promoción, publicidad, dirigido a las ferreterías y distribuidoras de materiales de construcción, ganaderos y agrícolas, de los segmentos meta norte, sur, centro de la ciudad de Quito.	Posicionar la marca Adelca en la línea de alambre de púas
	Penetración	Visitar super centros ferreteros, ferreterías en general para impartir charlas sobre los beneficios del producto.	El producto de la empresa al encontrarse en la etapa de crecimiento y al no estar saturado el mercado debe realizar una penetración para dar a conocer la marca del alambre de púas.
		Colocar un stand en los centros ferreteros, ferias de construcción, agrícolas y ganaderas.	
		Realizar diversas promociones de los productos	
	Estrategia especialista	Conocer a fondo, y en todas sus dimensiones y características, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	Incrementar la participación en el mercado
Orientación al cliente	Realizar cada mes demostraciones de productos y hacer un manual para que el consumidor conozca que tipo de alambre de púas debe utilizar.	Realizar promoción y merchandising de la empresa	
	Implementar la línea 1800	Incrementar las ventas. Al posicionarse en la mente del consumidor, la empresa obtiene mayor participación de mercado	
Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.			
Atraer a clientes potenciales y fidelizar los actuales	Estrategia del seguidor	Trabajar siempre cerca del cliente, con una total coordinación interfuncional centrada en la satisfacción del cliente como valor supremo para lograr máxima rentabilidad a largo plazo, subordina otros elementos en el análisis de mercado.	Incrementar las ventas. Al posicionarse en la mente del consumidor, la empresa obtiene mayor participación de mercado
		Dar valor a la marca utilizando la trayectoria y prestigio de la compañía en el sector industrial	
Aumentar las ventas mediante la introducción de productos nuevos en mercados actuales.	Intensiva Integración Horizontal	Promocionar productos industriales no terminados a industrias metalmeccánicas y siderúrgicas pequeñas.	Ingresar a nuevos segmentos de mercado y atraer nuevos clientes
Mejorar en un 90% la satisfacción de los trabajadores e implementar la cultura del control y gestión	Administración de conocimientos	Capacitar al vendedor para crear una actitud permanente de trabajar para satisfacer esas necesidades, deseos y expectativas, creando el máximo valor para el cliente y mantener la confianza del mismo.	Dar un mejor servicio al cliente.
Mejorar en un 40% el tiempo de despacho, manejo y reposición de stocks.	Planificación Estratégica	Organizar la logística de entrega de pedidos para abaratar los costos de entrega del producto.	Mantener precios competitivos en el mercado
Fortalecer la imagen de la empresa	Calidad Total	Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en sistemas de marketing para mejorar y efectivizar los procesos.	Mejorar la promoción y publicidad de la empresa.
Incrementar la producción de trefilados en un 25%.		Invertir en maquinaria para incrementar la capacidad de producción y mejorar la calidad del producto.	Mejorar la provisión de stock en las bodegas

**Fuente:** Planificación Estratégica, Guía práctica para realizar un plan de negocios, Edit. Trillas-Eduforma, 1996  
**Elaborado:** Martha P. Carrillo P.

## 4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

### 4.3.1 Determinación de la participación de mercado

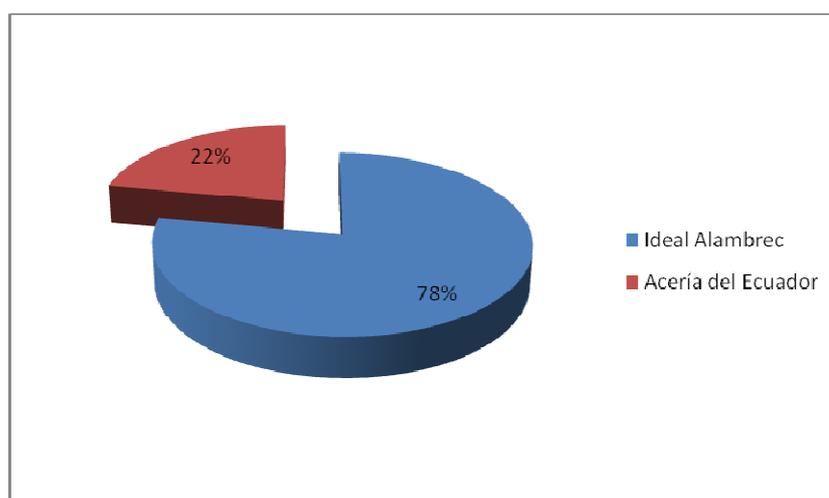
“Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.”(Stanton, 1994:48-109)

**Tabla No. 84: Participación de mercado de alambre de púas**

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE ALAMBRE DE PÚAS Año 2009			
No.	Competencia	Toneladas Anuales	Participación Mercado
1	Ideal Alambrec	3000	78%
2	Acería del Ecuador	800	22%

**Elaborado:** Martha P. Carrillo P.  
**Fuente:** Acería del Ecuador C.A. Adelca

**Gráfico No. 52: Participación en el Mercado de Alambre de Púas,  
Año 2009**



**Elaborado:** Martha P. Carrillo P.  
**Fuente:** Acería del Ecuador C.A. Adelca

## 4.3.2 Análisis de las matrices Boston Consulting Group, General Electric

### 4.3.2.1 Matriz Boston Consulting Group

La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las empresas conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas. (Stanton, 1994:125)



Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) aplicamos la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$Tc = \frac{\text{Ventas 2008} - \text{Ventas 2009}}{\text{Ventas 2008}} * 100$$

$$Tc = \frac{283.814,24 - 156747.07}{283.814,24} * 100$$

$$Tc = 44,77$$

Para calcular la participación relativa de mercado se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) para la participación del mayor competidor, mediante la siguiente fórmula:

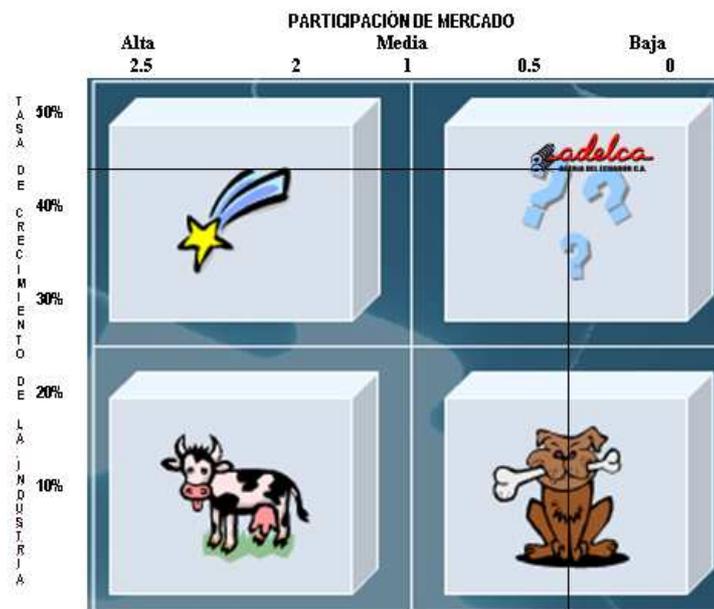
$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

$$CM = \frac{30}{64.10} \%$$

$$64.10\%$$

$$CM = 0.468$$

**Gráfico No. 53 Matriz B.C.G**



**FUENTE:** STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994, Acería del Ecuador C.A. Adelca, INEC  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

## Análisis

La tasa de crecimiento del mercado entre el año 2008 y 2009 en el sector de la construcción es del 44.77%, Adelca factura anualmente 283.814,24 miles de

dólares. De acuerdo a la investigación de mercados realizada en el capítulo 3 se pudo determinar que Ideal Alambrec que es el principal competidor en la línea de alambre de púas tiene un posicionamiento del 64.10% y Adelca del 30%.

El alambre de púas de ADELCA esta en posición de interrogante, es decir tiene gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. Adelca necesita estrategias de mercadotecnia muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado.

#### **4.3.2.2 Matriz General Electric**

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas, alta, media y baja. Hoy se la conoce más como el enfoque de la Matriz General Electric o como la Matriz de Atractivo del Mercado-Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia. (Stanton, 1994:145)

Calificada en una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo).

**Tabla No. 85: Valores de ponderación Matriz General Electric**

VALORES	
ATRACTIVO	RANGO
BAJA / DÉBIL	1.25 - 2.50
MEDIA / PROMEDIO	2.51 - 3.76
ALTA / FUERTE	3.77 - 5.02

**FUENTE:** STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 86: Atractivo del Mercado de la Industria**

ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA			
FACTORES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Tamaño del mercado	0.30	5	1.5
Precios	0.10	2	0.2
Crecimiento del Mercado	0.25	4	1
Diversidad del mercado	0.05	1	0.5
Intensidad de la competencia	0.30	5	1.5
	<b>100%</b>		<b>4.7</b>

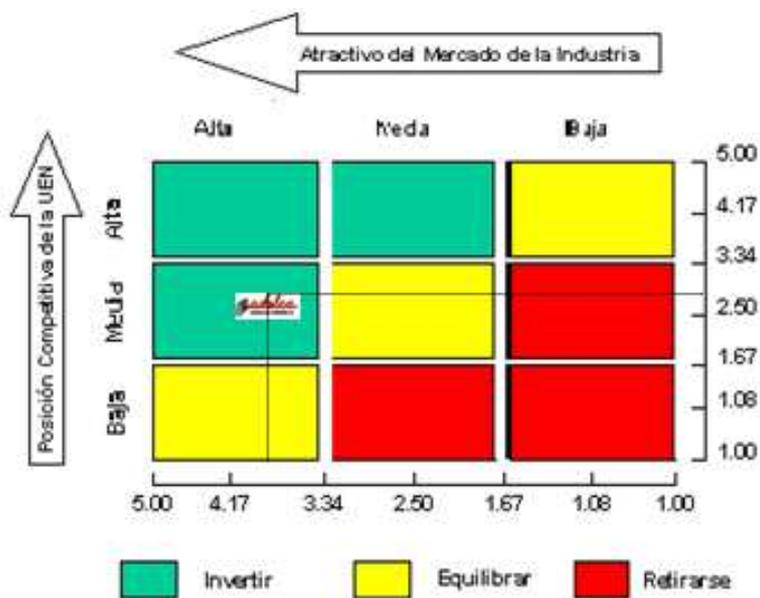
**FUENTE:** STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994, Acería del Ecuador C.A. Adelca, INEC  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 87: Posición Competitiva de la Estrategia de Negocios**

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS			
FACTORES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3.30</b>

FUENTE: STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Gráfico No. 54: Matriz General Electric**



FUENTE: STANTON, William. 10ed. Fundamentos de Marketing. México, Mc.Graw Hill. 1.994  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

## **Análisis**

El alambre de púas de ADELCA se encuentra en una posición media – invertir con 3.30, con respecto a la actividad de la industria podría aplicar la estrategia de inversión asignando recursos cuantitativos para el mejoramiento de la imagen y para mantener una alta calidad, lo cual permitirá tener una ventaja competitiva frente a la competencia; se requiere de actividades agresivas de marketing para fortalecer y acrecentar.

### **4.3.3 Misión**

Según Rafael Muñiz González en su libro Marketing en el Siglo XXI, dice que la **misión** "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

La misión propuesta es:

“Producir de acero atendiendo todos los canales de distribución a nivel nacional contando con un talento humano idóneo y comprometido, con recursos tecnológicos adecuados, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social que permiten obtener crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado”

### **4.3.4 Visión**

Según Jack Fleitman en su libro Mundo Empresarial dice que la visión se define “como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión propuesta es:

“Ser una empresa líder en la fabricación de productos de acero en el entorno nacional y regional, actuando como socio estratégico que facilite la creación y desarrollo de las microempresas, manteniendo un soporte tecnológico, infraestructura y talento humano de alta calidad, contribuyendo al desarrollo del país”

#### **4.3.5 Valores**

Según Jack Fleitman en su libro Mundo Empresarial dice que se considera "Valor" a aquellas cualidades o características de los objetos, de las acciones o de las instituciones atribuidas y preferidas, seleccionadas o elegidas de manera libre, consciente, que sirven al individuo para orientar sus comportamientos y acciones en la satisfacción de determinadas necesidades.

Los valores propuestos son:

- Planificación de los recursos.
- Personal calificado y satisfecho.
- Transparencia en el cumplimiento de las actividades.
- El cliente es lo primero.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Bienestar del personal en todos los niveles.
- Relación comercial equitativa.
- Promulgar la libre competencia.
- Gestionar la calidad total a todo nivel.

### **4.3.6 Principios**

Según Jack Fleitman en su libro Mundo Empresarial dice que los principios son los propósitos de la organización, que ayudan a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Los principios propuestos son:

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Ética
- Respeto al cliente
- Trabajo en equipo
- Respeto al medio ambiente
- Transparencia
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.

### **4.3.7 Matriz Axiológica**

Según Jorge Isaac Agudelo en su libro Administración Estratégica de Mercado describe a la Matriz Axiológica como un ejercicio de alta gerencia representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo (valores y principios vs. grupos de referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la organización, y construirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

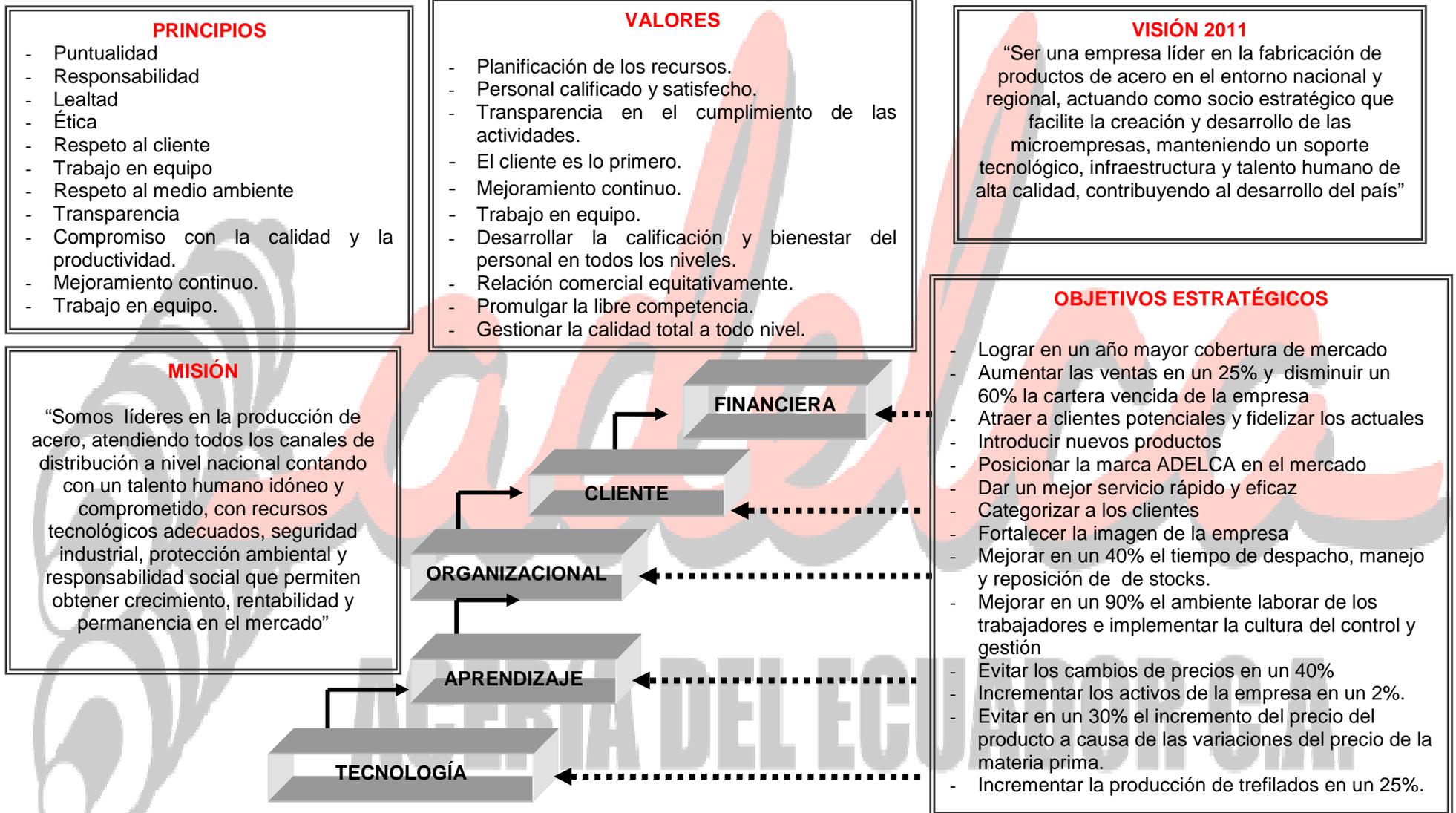
**Tabla No. 88: Matriz Axiológica de los Valores y Principios de Adelca**

<b>Grupo de referencia</b> <b>Principios y Valores</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Cliente</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Empleados</b>	<b>Accionistas</b>
Planificación de los recursos.					x	x
Personal calificado y satisfecho.					x	x
Transparencia en el cumplimiento de las actividades.					x	x
El cliente es lo primero.	x		x	x	x	x
Mejoramiento continuo.	x		x	x	x	x
Trabajo en equipo.					x	x
Bienestar del personal en todos los niveles.					x	x
Relación comercial equitativa.	x		x	x	x	x
Promulgar la libre competencia.	x		x	x	x	
Gestionar la calidad total a todo nivel.					x	x
Justicia	x	x	x	x	x	x
Integridad	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x

**FUENTE:** AGUDELO Jorge Isaac, Administración Estratégica de Mercadeo  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

En el cuadro se señala con “x” los principios y valores de interés de cada grupo de referencia en particular, en el mismo podemos notar que la justicia, la integridad y la honestidad son principios de interés para todos los grupos de referencia, mientras que el mejoramiento continuo, el cliente es lo primero, la relación comercial equitativa y la promulgación de la libre competencia son valores de interés de la sociedad, el cliente, los proveedores, empleados; la transparencia en el cumplimiento de las actividades, la planificación de los recursos, gestionar la calidad total a todo nivel, el trabajo en equipo, el bienestar del personal en todos los niveles y personal calificado y satisfecho es un valor de interés de los empleados y de los accionistas.

### 4.3.8 Mapa Estratégico de Marketing



## CAPÍTULO 5

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA POSICIONAMIENTO

#### 5.1 POSICIONAMIENTO

Según Lamb Hair Mc, el posicionamiento se refiere al desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea producto o empresa (La posición es el lugar que ocupa un producto, marca o grupo de productos en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia).

##### 5.1.1 Tipos de Posicionamiento

Las empresas usan diversas bases para el posicionamiento entre ellas:

- **Atributo:** Un producto se asocia con un atributo, características del producto o beneficio para el consumidor.
- **Precio o calidad:** Esta base de posicionamiento quizá haga hincapié en el precio alto como señal de calidad o destaque el precio bajo como advertencia de valor.
- **Uso o aplicación:** Recalca para que se usa y las aplicaciones como medio de posicionamiento.
- **Usuario del producto:** Esta base de posicionamiento se dirige a un tipo o personalidad de usuario que posee características similares.
- **Clase de producto:** El objetivo consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular del producto.

- **Competidor:** El posicionamiento contra los competidores recalando la diferenciación ante ellos.

El plan operativo de posicionamiento de Adelca esta enfocado en realzar los atributos del alambre de púas, mediante la difusión de los beneficios del producto en comparación a la competencia, para lo cual se plantearán varias estrategias de posicionamiento como es rediseño de la imagen, mejoramiento del servicio al cliente entre otras.

El posicionamiento de Acería del Ecuador C.A. ADELCA se lo medirá en base a la propuesta de imagen que comprende: logo, slogan, imagen corporativa, y colores referenciales.

## **5.2 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADO**

La mezcla de mercadotecnia, no es otra cosa que la oferta completa que la organización hace a sus consumidores: un producto con su precio, su plaza y su promoción.

“La mezcla de mercadeo consiste en combinar correctamente los elementos que estimulan la demanda, con todos los instrumentos destinados a satisfacer la misma, de manera que la empresa sea capaz de generar rentabilidad y crecimiento en el largo plazo; esta responde a cómo se diseña y pone en práctica una estrategia que permite obtener una buena combinación de características que satisfacen los deseos de los clientes en los mercados meta”. (Fisher y Espejo, 2002:176)

- **ELEMENTOS DEL MARKETING MIX**

El marketing mix está formado por la combinación de cuatro elementos que constituyen el factor central del sistema de mercadotecnia de la organización estos son: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

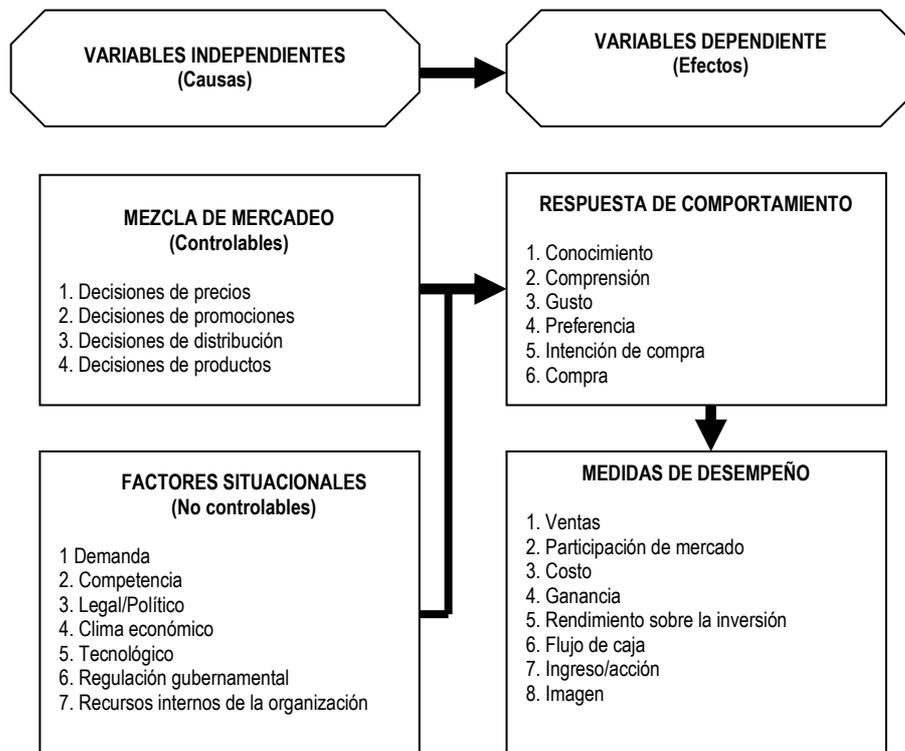
**Gráfico No.55: Marketing Mix**



**FUENTE:** FISHER Laura, Espejo Jorge, "Mercadotecnia", Tercera Edición, Mc Graww Hill, México 2004  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

- **SISTEMA DE MERCADEO**

**Gráfico No. 56: Sistema de Mercadeo**



FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

El sistema de mercadeo es un modelo que especifica una o más medidas de desempeño para la organización, identificando las variables relevantes en el proceso, estas variables pueden ser dependientes o independientes.

Una variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, la cual es el efecto esperado, las variables independientes se clasifican de acuerdo con la facilidad de manipulación o control por parte de la organización.

Se puede combinar los diferentes niveles de estas variables para formar programas alternativos de mercadeo o establecer cursos de acción. (Fisher y Espejo, 2002:115)

- **IMPORTANCIA DEL MARKETING MIX PARA LA EMPRESA**

El marketing mix para Acería del Ecuador C.A. ADELCA tiene gran importancia debido que es una base para conseguir los mejores resultados con el menor costo posible; atendiendo y tomando en cuenta las necesidades de la gente para orientar y adaptar los esfuerzos de la gerencia hacia la satisfacción de esos deseos.

Además es importante para mantener contacto más directo con el mercado con la finalidad de satisfacer de mejor manera las necesidades, los gustos y las tendencias de la gente.

Permite la innovación de los productos que vende la marca con el propósito de ganar mercado con la implementación de estrategias en los diferentes componentes de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción).

### **5.3 PRODUCTO**

Según Kotler, el producto indica la combinación de “bienes y servicios” que la compañía le ofrece al mercado meta, referente a la calidad, características, opciones, estilos, nombre de la marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, devoluciones, etc.

La gama de productos de ADELCA es diversa, la incorporación de los productos se ha realizado dependiendo de las crecientes necesidades de los clientes, lo que ha permitido surgir en nuevas líneas.

Los productos de Adelca cuentan con la norma técnica INEN 2167 (Ecuatoriana): Varilla con resaltes de acero de baja aleación, soldables, laminadas en caliente y/o termotratadas para hormigón armado y la norma técnica ASTM A706 (Americana) Low-alloy steel deformed bars for concrete reinforcement.

Además pasan por el control de calidad, en su propio laboratorio, en el cual se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.

Todos los productos de ADELCA tienen características de calidad, durabilidad, buen precio y garantía, a continuación se detalla la cartera de productos de Adelca:

Gráfico No. 57: Cartera de Productos de ADELCA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO			ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
	Diámetro mm	Longitud m	Peso Kg	
 <p><b>VARILLA ANTISÍSMICA ( A.S.) AS-42</b></p> <p>Es una varilla de acero de sección circular, con resaltes transversales que asegura una alta adherencia con el concreto, laminadas en caliente y termotratadas que garantizan mayor flexibilidad y seguridad que el acero común. Puede ser soldable en caso de que la estructura así la requiera.</p> <p>Estas varillas se encuentran marcadas con las letras ADELCA - AS</p>	8	6	2.370	<p>Normas Técnicas</p> <p>NTE INEN 1510 (Ecuatoriana) Alambre liso treflado en frío para hormigón armado.</p> <p>NTE INEN 1511 (Ecuatoriana) Alambre conformado en frío para hormigón armado.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	8	9	3.555	
	8	12	4.740	
	10	6	3.702	
	10	9	5.553	
	10	12	7.404	
	12	6	5.328	
	12	9	7.992	
	12	12	10.656	
	14	6	7.248	
	14	9	10.872	
	14	12	14.496	
	16	6	9.468	
	16	9	14.202	
	16	12	18.936	
	18	6	11.988	
	18	9	17.982	
	18	12	23.976	
	20	6	14.796	
	20	9	22.194	
	20	12	29.592	
	22	6	17.904	
	22	9	26.856	
	22	12	35.808	
	25	6	23.118	
	25	9	34.677	
	25	12	46.236	
	28	6	29.004	
	28	9	43.506	
	28	12	58.008	
	32	6	37.878	
	32	9	56.817	
32	12	75.756		
<b>VARILLA LISA A-42 - JUNTAS DE CARRETERA</b>				
25	12	46.240		
28	11.70	56.554		
32	12	75.756		
 <p><b>VARILLA LISA A-24</b></p> <p>Varillas de sección circular, lisas, laminadas en caliente.</p>	Diámetro mm	Paquete Unidades	Peso Kg	<p>NTE INEN 2215 (Ecuatoriana). Perfiles de acero laminados en caliente. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2222 (Ecuatoriana). Barras cuadradas, redondas y pletinas de acero laminadas en caliente. Requisitos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	8	(400)	2.370	
	10	(300)	3.702	
	12	(200)	5.328	
	15	( 60)	8.322	
	18	( 40)	11.988	
	20	( 30)	14.796	
	22	( 30)	17.904	
	24.5	( 20)	22.206	

 <p><b>ÁNGULOS</b></p> <p>Ángulos a 90° de alas iguales, en acero de baja aleación, laminados en caliente.</p>	<b>Dimensión</b>	<b>Paquete</b>	<b>Peso</b>	<p>NTE INEN 2215 (Ecuatoriana) Perfiles de acero laminados en caliente. Requisitos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	<b>mm x mm</b>	<b>Unidades</b>	<b>Kg</b>	
	20 x 2	(4 x 25)	3.611	
	20 x 3	(4 x 25)	5.226	
	25 x 2	(4 x 25)	4.553	
	25 x 3	(4 x 25)	6.642	
	25 x 4	(4 x 25)	8.664	
	30 x 3	(4 x 25)	8.052	
	30 x 4	(4 x 25)	10.548	
	40 x 3	(6 x 15)	10.878	
	40 x 4	(6 x 15)	14.316	
	40 x 6	(6 x 15)	20.910	
	50 x 3	(4 x 15)	13.704	
50 x 4	(4 x 15)	18.084		
50 x 6	(4 x 15)	26.562		
<p><b>VARILLA CUADRADA</b></p> <p>Productos de acero de baja aleación, laminados en caliente de sección cuadrada.</p> 	<b>Dimensión</b>	<b>Paquete</b>	<b>Peso</b>	<p>NTE INEN 2215 (Ecuatoriana). Perfiles de acero laminados en caliente. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2222 (Ecuatoriana). Barras cuadradas, redondas y pletinas de acero laminadas en caliente. Requisitos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	<b>mm x mm</b>	<b>Unidades</b>	<b>Kg</b>	
	5.5 x 5.5	(25)	1.422	
	8 x 8	(300)	3.012	
	8 x 8 Torsionada	(300)	3.012	
	9 x 9	(300)	3.816	
	9 x 9 Torsionada	(300)	3.816	
	11 x 11	(200)	5.700	
	11 x 11 Torsionada	(200)	5.700	
15 x 15	( 50)	10.596		
 <p><b>PLATINAS</b></p> <p>Platinas en acero de baja aleación laminadas en caliente de sección rectangular.</p>	<b>Dimensión</b>	<b>Paquete</b>	<b>Peso</b>	<p>NTE INEN 2215 (Ecuatoriana). Perfiles de acero laminados en caliente. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2222 (Ecuatoriana). Barras cuadradas, redondas y pletinas de acero laminadas en caliente. Requisitos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	<b>mm x mm</b>	<b>Unidades</b>	<b>Kg</b>	
	12 x 3	( 20 )	1.698	
	12 x 4	( 20 )	2.262	
	19 x 3	( 20 )	2.682	
	19 x 4	( 20 )	3.582	
	25 x 3	( 20 )	3.534	
	25 x 4	( 20 )	4.710	
	25 x 6	( 20 )	7.068	
	30 x 3	( 20 )	4.242	
	30 x 4	( 20 )	5.652	
	30 x 6	( 20 )	8.478	
	38 x 3	( 10 )	5.370	
	38 x 4	( 10 )	7.158	
	38 x 6	( 10 )	10.740	
	50 x 3	( 10 )	7.068	
	50 x 4	( 10 )	9.420	
50 x 6	( 10 )	14.130		
65 x 6	( 10 )	18.372		
75 x 6	( 10 )	21.198		

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		PESO de Unidad de Empaque (Kilos)	ESPECIFICACIONES TECNICAS	
<p>CLAVO CORRUGADO</p> <p>Es un elemento de sujeción fabricado a partir del alambre de acero trefilado.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Peso</b>	<p>Productos de alambre: clavos, tachuelas, alcayatas, grapas y puntas.</p>	
	<b>mm x mm</b>	<b>Kg</b>		
	50 x 3,10 c/c	25		
 <p>CLAVO LISO</p> <p>Es un elemento de sujeción fabricado a partir del alambre de acero trefilado.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Peso</b>	<p>NTE INEN 612 (Ecuatoriana)</p> <p>Productos de alambre. Clavos de acero. Dimensiones y Tolerancias.</p> <p>NTE INEN 626 (Ecuatoriana)</p> <p>Productos de alambre. Clavos de acero.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto</p>	
	<b>mm x mm</b>	<b>Kg</b>		
	20 x 1,10 s/c	10		
	25 x 1,70 s/c	25		
	40 x 2,15 s/c	25		
	50 x 2,80 s/c	25		
	20 x 1,50 c/c	10		
	25 x 1,70 c/c	25		
	30 x 1,70 c/c	25		
	40 x 2,15 c/c	25		
	40 x 1,70 c/c	25		
	50 x 2,80 c/c	25		
	65 x 3,45 c/c	25		
	75 x 3,80 c/c	25		
	90 x 4,20 c/c	25		
	100 x 5,20 c/c	25		
	125 x 5,60 c/c	25		
 <p>ALAMBRE GALVANIZADO</p> <p>Es un elemento de sujeción fabricado a partir del alambre de acero trefilado.</p>	<b>Diámetro</b>	<b>Calibre</b>	<b>Peso</b>	<p>Normas Técnicas</p> <p>NTE INEN 2 201 (Ecuatoriana)</p> <p>Alambre de Acero Galvanizado.</p> <p>Requisitos e inspección.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	<b>mm</b>	<b>BWG</b>	<b>Kg</b>	
	4,20	# 8	44	
	3,80	# 9	44	
	3,45	# 10	44	
	3,25	# 10-1/2	44	
	3,10	# 11	44	
	2,95	# 11-1/2	44	
	2,80	# 12	44	
	2,60	# 12-1/2	44	
	2,15	# 14	44	
	1,70	# 16	44	
	1,25	# 18	20	
	0,90	# 20	10	
0,70	# 22	10		
 <p>ALAMBRE RECOCIDO</p> <p>Es un alambre de acero de baja resistencia (suave) de sección circular con superficie lisa.</p>	<b>Diámetro</b>	<b>Calibre</b>	<b>Peso</b>	<p>Normas Técnicas</p> <p>En ausencia de una norma técnica ecuatoriana e internacional, la fabricación del alambre recocido se lo realiza bajo los procesos y procedimientos definidos por ADELCA.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	<b>mm</b>	<b>BWG</b>	<b>Kg</b>	
	1,25	# 18	20	
 <p>ALAMBRE CON PÚAS</p> <p>Es un cordón torsionado formado por dos alambres de acero galvanizado del mismo diámetro con púas de cuatro puntas enrolladas o entrelazadas en el cordón a intervalos regulares.</p>	<b>Nombre</b>	<b>Longitud</b>	<b>Peso</b>	<p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>
	Enrollados		<b>Kg</b>	
	Campeón:	300 m	13.5	
		400 m	18.1	
		500 m	22.5	
	Cimarrón:	400 m	15.9	
		500 m	19.9	
	Guardián:	200 m	7.9	
		300 m	12	
		400 m	15.7	
		500 m	19.5	
	Entrelazados			
	Búfalo:	200 m	19.1	
		400 m	38.2	
	Espino:	200 m	7.4	
	300 m	11		
	400 m	14.8		
	500 m	18.5		
Vaquero:	300 m	13		
	400 m	17.2		
	500 m	21.5		
 <p>GRAPAS</p> <p>La grapa es un elemento de sujeción fabricado de alambre de acero galvanizado.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Peso</b>	<p>• NTE INEN 611 (Ecuatoriana)</p> <p>Productos de alambre: clavos, tachuelas, alcayatas, grapas y puntas.</p> <p>• NTE INEN 625 (Ecuatoriana)</p> <p>Productos de alambre. Grapas, Dimensiones y tolerancias.</p> <p>• NTE INEN 624 (Ecuatoriana)</p> <p>Productos de alambre. Grapas. Requisitos y muestreo.</p>	
	<b>mm x mm</b>	<b>Kg</b>		
	25 x 3,80	25		
	30 x 3,80	25		
	40 x 3,80	25		

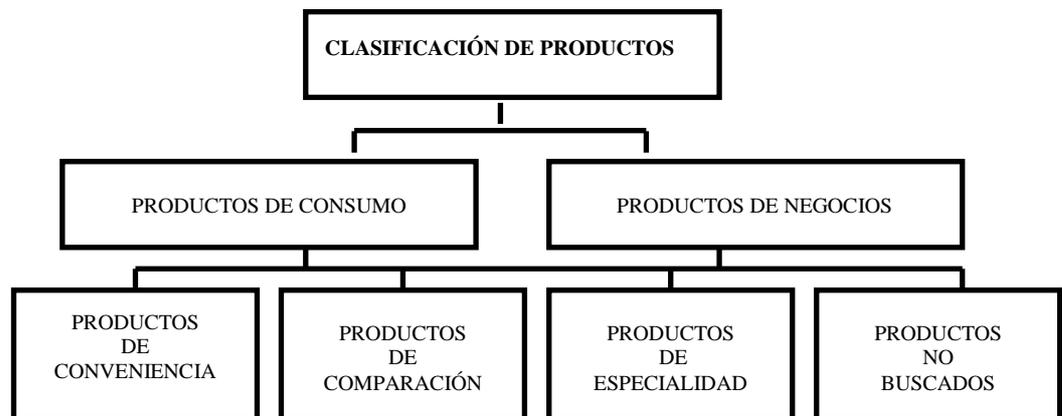
 <p><b>MALLA PARA CERRAMIENTOS</b> Es una malla elaborada con alambre galvanizado (galvanizado liviano 50 gr/m<sup>2</sup>) que forma celdas o eslabones entrelazadas.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<p>Normas Técnicas Fabricada a partir de alambre galvanizado que cumple con la norma NTE INEN 2201. Alambre de acero galvanizado. Requisitos e inspección</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto</p>		
					<b>Rollo</b>	
		2,70/100	(Rollo de 10 m x 1.00 m de alto		17.50	
		2,70/150	(Rollo de 10 m x 1.50 m de alto		26.30	
		2,70/200	(Rollo de 10 m x 2.00 m de alto		35.00	
		3,00/100	(Rollo de 10 m x 1.00 m de alto		23.10	
		3,00/150	(Rollo de 10 m x 1.50 m de alto		34.70	
		3,00/200	(Rollo de 10 m x 2.00 m de alto		46.20	
		3,30/100	(Rollo de 10 m x 1.00 m de alto		26.70	
		3,30/150	(Rollo de 10 m x 1.50 m de alto		40.00	
 <p><b>ELECTROSOLDADOS MALLA LISA</b></p>	<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<p>ASTM 185 (Americana) Malla Electrosoldada Lisa para hormigón armado.</p> <p>ASTM 497 (Americana) Malla Electrosoldada Corrugada para hormigón armado.</p> <p>NTE INEN 2 209 (Ecuatoriana) Malla Electrosoldada para Hormigón Armado. Requisitos, inspección y ensayos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del</p>		
					<b>Kg</b>	
		3.5-15	( $\phi$ 3.5 mm / 15 x 15 cm)		15.17	
		4-10	( $\phi$ 4.0 mm / 10 x 10 cm)		29.48	
		4.10/4.05 *	( $\phi$ 4.0 mm / 10 x 5 cm)		17.62	
 <p><b>ELECTROSOLDADOS MALLA CORRUGADA</b> Panel electrosoldado formado por varillas lisas o corrugadas en varios diámetros dispuestas ortogonalmente formando recuadros regulares de 10 a 50 cm. Participa de las características físicas y mecánicas de la varilla trefilada.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Características (15 mtr)</b>	<b>Peso</b>	<p>ASTM 185 (Americana) Malla Electrosoldada Lisa para hormigón armado.</p> <p>ASTM 497 (Americana) Malla Electrosoldada Corrugada para hormigón armado.</p> <p>NTE INEN 2 209 (Ecuatoriana) Malla Electrosoldada para Hormigón Armado. Requisitos, inspección y ensayos.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del</p>		
					<b>Kg</b>	
		4.5-15	( $\phi$ 4.5 mm / 15 x 15 cm)		25.07	
		5-10	( $\phi$ 5.0 mm / 10 x 10 cm)		46.06	
		5-15	( $\phi$ 5.0 mm / 15 x 15 cm)		30.95	
		5.5-10	( $\phi$ 5.5 mm / 10 x 10 cm)		55.73	
		5.5-15	( $\phi$ 5.5 mm / 15 x 15 cm)		37.45	
		6-10	( $\phi$ 6.0 mm / 10 x 10 cm)		66.32	
		6-15	( $\phi$ 6.0 mm / 15 x 15 cm)		44.57	
		7-15	( $\phi$ 7.0 mm / 15 x 15 cm)		60.66	
 <p><b>VIGAS</b> Es una armadura de sección rectangular o cuadrada, producida en base a varillas trefiladas.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Armadura</b>	<b>Peso</b>	<p>ASTM 185 (Americana) Malla Electrosoldada Lisa para hormigón armado.</p> <p>ASTM 497 (Americana) Malla Electrosoldada Corrugada para hormigón armado.</p> <p>NTE INEN 2 209 (Ecuatoriana) Malla Electrosoldada para Hormigón Armado. Requisitos, inspección y ensayos.</p> <p>NTE INEN 1510 (Ecuatoriana) Alambre liso trefilado en frío para hormigón armado.</p>		
					<b>Kg</b>	
		V1	10 x 10 cm / 4 $\phi$ 7mm / $\phi$ 4.0 a 15 c		9.59	
		V2	15 x 10 cm / 4 $\phi$ 7mm / $\phi$ 4.0 a 15 c		9.87	
		V3	15 x 15 cm / 4 $\phi$ 7mm / $\phi$ 4.0 a 15 c		10.36	
		V4	20 x 10 cm / 4 $\phi$ 7mm / $\phi$ 4.0 a 15 c		10.36	
		V5	15 x 10 cm / 4 $\phi$ 9mm / $\phi$ 5.5 a 15 c		16.79	
		V6	15 x 15 cm / 4 $\phi$ 9mm / $\phi$ 5.5 a 15 c		17.76	
		V7	20 x 10 cm / 4 $\phi$ 9mm / $\phi$ 5.5 a 15 c		17.76	
		V8	15 x 15 cm / 4 $\phi$ 12mm / $\phi$ 6.0 a 15 c		29.92	
	V9	25 x 15 cm / 4 $\phi$ 12mm / $\phi$ 6.0 a 15 c	31.36			
 <p><b>VIGUETAS PARA LOSAS</b> Es una armadura de sección triangular producida en base a varillas trefiladas con diámetros y longitudes de acuerdo a las necesidades de los clientes.</p>	<b>Vigueta</b>	<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<p>Normas Técnicas La varilla usada para la fabricación de viguetas cumple las normas técnicas.</p> <p>NTE INEN 1 510 (Ecuatoriana) Alambre Liso Trefilado en frío para hormigón armado.</p> <p>NT INEN 1 511 (Ecuatoriana) Alambre conformado en frío para hormigón.</p> <p>Control de Calidad</p>		
					<b>Kg</b>	
		VT1	2 $\phi$ 5 mm / 1 $\phi$ 7 mm / $\phi$ 4 mm / 9.5 c		0.92	
		VT2	2 $\phi$ 5 mm / 1 $\phi$ 7 mm / $\phi$ 4 mm / 12.5 c		0.96	
		VT3	2 $\phi$ 5 mm / 1 $\phi$ 7 mm / $\phi$ 4 mm / 16.5 c		1.02	
		VT4	2 $\phi$ 5 mm / 1 $\phi$ 8 mm / $\phi$ 5 mm / 20.5 c		1.45	
		VT5	2 $\phi$ 6 mm / 1 $\phi$ 6 mm / $\phi$ 4.9 mm / 18 c		1.32	
	VT6	2 $\phi$ 8 mm / 1 $\phi$ 8 mm / $\phi$ 4.9 mm / 18 c	1.84			
 <p><b>VARILLA TREFILADA LISA ó CORRUGADA</b> Varillas de acero trefilado de sección circular con superficie lisa o corrugada.</p>	<b>Diámetro</b>	<b>Longitud</b>	<b>Peso</b>	<p>Normas Técnicas NTE INEN 1510 (Ecuatoriana) Alambre liso trefilado en frío para hormigón armado.</p> <p>NTE INEN 1511 (Ecuatoriana) Alambre conformado en frío para hormigón armado.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>		
					<b>Kg</b>	
		$\phi$ 4.2 mm	5.90 m		0.64	
		$\phi$ 4.5 mm	5.90 m		0.74	
		$\phi$ 4.8 mm	5.90 m		0.84	
		$\phi$ 5.0 mm	5.90 m		0.91	
		$\phi$ 5.5 mm	5.90 m		1.10	
		$\phi$ 5.5 mm	6.00 m		1.12	
		$\phi$ 6.0 mm	5.90 m		1.31	
		$\phi$ 6.0 mm	6.00 m		1.33	
	$\phi$ 7.5 mm	12.00 m	4.16			
	$\phi$ 9.5 mm	12.00 m	6.68			
 <p><b>MALLA DE TUMBADO (0.61 x 2.21 m)</b> Es un panel formado por celdas que se obtienen del corte y estiramiento de una lámina de acero.</p>	<b>Tipo</b>	<b>Ancho</b>	<b>Celdas</b>	<b>Peso</b>	<p>No existe una Norma Técnica aplicable, la fabricación de la malla se la realiza bajo los procesos y procedimientos definidos por ADELCA.</p> <p>Control de Calidad</p> <p>En nuestro laboratorio, se efectúan ensayos de calidad para garantizar las propiedades mecánicas y físicas del producto terminado. A solicitud del cliente se expide un certificado de calidad del producto.</p>	
						<b>Kg</b>
	Estándar	61 cm	10 mm x 20 mm	6.5		

FUENTE: Acería del Ecuador C.A. Adella  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

### 5.3.1 Clasificación

El comprador es la clave en el marketing por lo que a continuación se analiza con detalles las clasificaciones de bienes de consumo industriales. (Kerin, 2004:234)

**Gráfico No. 58: Clasificación de Productos**



FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

- **Productos de conveniencia:** Son los que el consumidor adquiere de manera frecuente, a su conveniencia y con esfuerzo mínimo de la compra.
- **Productos de comparación:** El consumidor contrasta diversas alternativas en relación con criterios como el precio, calidad, o estilo.
- **Productos especializados:** Son artículos particulares a los cuales el consumidor realiza esfuerzos especiales de búsqueda.
- **Productos no buscados:** Son los que el consumidor desconoce, o que, sabiendo de ellos no los quiere inicialmente.

**Tabla No. 89: Tipo de bienes de consumo**

TIPO DE BIENES DE CONSUMO				
BASE DE COMPARACIÓN	DE CONVENIENCIA	COMPRAS POR COMPARACIÓN	ESPECIALIZADOS	NO BUSCADOS
PRODUCTO	Productos de consumo masivo	Productos especializados	Productos particulares	Productos ocasionales
PRECIO	Relativamente baratos	Relativamente costosos	Usualmente muy costosos	Variable
PLAZA	Muy amplia, muchos establecimientos	Numerosos establecimientos selectos	Muy limitada	Suele ser limitada
PROMOCIÓN	Énfasis en el precio, disponibilidad y conciencia	Énfasis en la diferenciación respecto a los competidores	Énfasis en la singularidad de la marca y en el status	La conciencia es indispensable
LEALTAD DE LOS CONSUMIDORES A LA MARCA	Conciencia de la marca; pero aceptan sustitutos	Preferencia por marcas específicas pero aceptan sustitutos	Mucha lealtad a la marca no aceptan sustitutos	Aceptan sustitutos
COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES	Compras frecuentes; dedicación de tiempo completo	Compras no frecuentes, se requiere mucha comparación antes de la compra.	Compra no frecuente; se requiere búsqueda extensa y mucho tiempo para decidir	Compras muy infrecuentes; cierto grado de comparación antes de la compra

**FUENTE:** KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

La tabla muestra la clasificación de un bien de consumo y sus cuatro tipos los cuáles originan énfasis en aspectos distintos de la mezcla de marketing, en el caso de Acería del Ecuador C.A. ADELCA los productos que comercializa pertenecen a *especializados* ya que los compradores están dispuestos a hacer un esfuerzo de compra.

Los compradores no suelen comparar los bienes de especialidad: no invierten en ello más que el tiempo suficiente para llegar a la tienda y llevarse el producto. Aunque este tipo de tiendas no necesitan estar en lugares especialmente cómodos, si tienen que informar a sus clientes sobre su localización.

### 5.3.2 Ciclo de vida del producto o servicio

Según Kerin en su libro Marketing el ciclo de vida se caracteriza por 4 etapas distintas:

- **Introducción:** es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que se introduce el producto en el mercado.
- **Crecimiento:** es un periodo de aceptación rápida del mercado y de utilidades crecientes.
- **Madurez:** es un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado ser aceptado por la mayoría de los compradores potenciales.
- **Declinación:** es el periodo cuando las ventas muestran un fuerte deterioro y merman mucho las ganancias.

**Tabla No. 90: Características del Ciclo de Vida del Producto**

CARACTERÍSTICAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
Ventas	Ventas bajas	Ventas de crecimiento rápido	Ventas pico	Ventas en disminución
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidades en aumento	Utilidades elevadas	Utilidades en disminución
Clientes	Innovadores	Adoptadores iniciales	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable empieza a disminuir	Número creciente

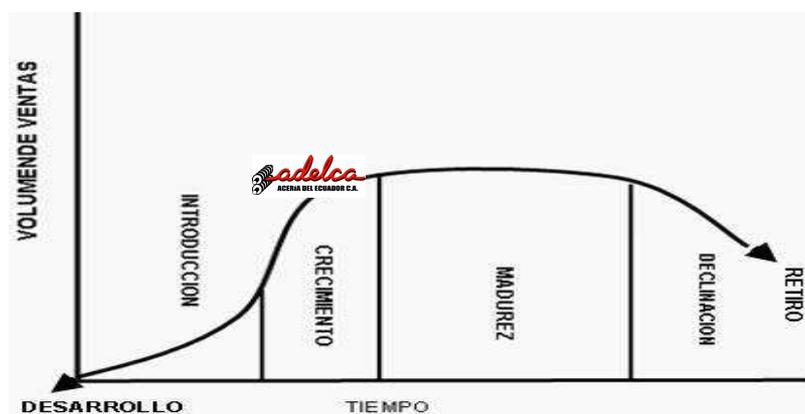
FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 91: Estrategias del ciclo de vida del producto**

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
Objetivos de mercadotecnia	Creación del producto y prueba	Incrementar al máximo la participación de mercado	Incrementar al máximo las utilidades, se defiende la participación de mercado	Reducir gastos y explotar la marca
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio, garantía	Diversificar la marca y los modelos	Descontinuar los artículos débiles
Precio	Utilizar fórmula de costo-excelente	Precio para ingresar al mercado	Precio que iguale o mejore el de los competidores	Reducir el precio
Distribución	Desarrollar una distribución selectiva	Desarrollar una distribución intensiva	Desarrollar una distribución más intensiva	Hacerla selectiva: descartar las sucursales que no dejan utilidades
Publicidad	Crear la conciencia y el interés en el mercado masivo	Crear la conciencia y el interés en el mercado masivo	Hacer hincapié en las diferencias y los beneficios	Reducir al nivel necesario para conservar los clientes
Promoción de ventas	Utilizar una intensa promoción de ventas para alentar la prueba	Reducirla para aprovechar la intensa demanda de los consumidores	Incrementarla para fomentar el cambio de marca	Reducirla al nivel mínimo

FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

**Grafico No. 59: Ciclo de Vida del Alambre de Púas**



FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
 REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

Acería del Ecuador C.A. ADELCA en la línea de alambre de púas se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que del año 2008 al año 2009 incrementó sus ventas el 44.7% como se demostró en la matriz BCG del capítulo 4, y actualmente cuenta con el 30% de la participación en el mercado de acuerdo a la investigación de mercado del capítulo 3, por lo que todavía está en la posibilidad de incrementar su participación y de desarrollar una distribución intensiva llegando a la mayor cantidad de consumidores, este es el mejor momento para que la empresa aplique planes de posicionamiento y estrategias para abarcar la demanda insatisfecha.

### **5.3.3 Atributos del producto**

La mente del consumidor sintetiza la imagen de los productos y compara unas marcas en relación a las demás. Al momento de la decisión de compra el consumidor evalúa una lista limitada de productos que coloca en su mente unos en relación a los otros. Esta posición que una marca ocupa en la mente del consumidor se encuentra también en función de las propiedades del producto.

Los atributos de los productos pueden clasificarse en tangibles o intangibles.

**Atributos Tangibles:** A éstos se les puede distinguir por que se los puede ver y tocar, como por ejemplo: la forma, color, textura.

**Atributos Intangibles:** Son aquellos que no los vemos pero sin embargo sabemos que están ahí y tienen una gran influencia al momento de elegir uno u otro producto así por ejemplo el precio, la marca, la garantía.

Acería de Ecuador C.A. ADELCA posee productos que se caracterizan por una serie de atributos tangibles como formas, texturas, consistencia, materiales diferentes, acabados diferentes y peculiares que los hace atractivos a la vista e

intangibles como la calidad, resistencia, garantía y durabilidad los cuales diferencias de la competencia.

**Tabla No. 92: Atributos del alambre de púas**

ATRIBUTOS DEL ALAMBRE DE PÚAS		
BÁSICOS	ESCENCIALES	AÑADIDOS
Galvanizado  Inoxidable  Resiste al impacto	Resistencia  Excelente comportamiento en ambientes húmedos y salinos  Durabilidad	El alambre con púas enrolladas tiene torsión alterna y el de púas entrelazadas tiene torsión unidireccional o continua.  Mayor contenido de carbono lo que proporciona mayor resistencia a la rotura.  Alambre muy cómodo de instalar

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### 5.3.4 Branding

Según Aker en su libro “El éxito de su producto” indica que al igual que muchos otros términos de origen anglo-sajón, "branding", es una palabra que es ampliamente utilizada en mercadeo. Es la acción resultante de "brand" que en castellano se traduce por "marca".

Las marcas con poder resaltarán las fortalezas esenciales de los productos. Crearán impacto visual, generarán interés y estimularán la prueba del producto. Construirán un sentido de confianza único en los clientes finales. Las marcas

mejor trabajadas se identificarán con una orientación a las necesidades y actitudes de los consumidores y reflejan como se ven a si mismos.

- **Principios básicos de una marca**

Los principios básicos para construir marcas de poder son el resultado de la experiencia de compañías que durante años han desarrollado exitosas y creativas soluciones de identidad de marca.

**Principio 1: Posicionamiento**, las compañías exitosas manejan marcas de poder posicionando el concepto de sus productos en las mentes de sus empleados y sus clientes.

**Principio 2: Reestructuración**, las marcas que alguna vez fueron bien percibidas pueden ser reposicionadas y resucitadas en la mente de los consumidores.

**Principio 3: Nombre distintivo**, nada puede ser comunicado acerca de una marca si primero no se establece un nombre.

**Principio 4: Carácter Visual**, la esencia de una marca no podrá expresarse sin desarrollar una imagen distintiva que pueda visualizarse.

**Principio 5: Realidad o percepción**, la imagen de la marca se refiere a como ésta es percibida por los consumidores. La identidad de marca es lo que aspiramos a lograr con la misma.

**Principio 6: Esencia de marca**, las marcas exitosas se identifican con los estilos de vida de los consumidores y sus necesidades. Tiene credibilidad ya que no prometen lo que no podrán cumplir. Poseen atributos propios que la distinguen de las demás. Están protegidas ya que no pueden copiarse fácilmente.

**Principio 7: Valor**, cuanto más se comoditiza un producto, más se necesitan marcas identificables.

**Principio 8: Perseverancia**, la frecuencia, consistencia y relevancia del mensaje genera en el tiempo marcas de poder.

**Principio 9: Grandes expectativas**, un buen packaging no salvará una marca pobre; y una gran marca no sobrevivirá tampoco con un packaging inadecuado.

**Principio 10: Diseño**, un buen diseño ahorra problemas; un gran diseño brinda oportunidades. El diseño es la manera en que el negocio se comunica con los consumidores.

“El diseño de marcas de poder es un proceso que debe ser encarado por la empresa con seriedad y encomendado a profesionales idóneos ya que podrá significar el éxito o el fracaso en el lanzamiento de un producto”.

(<http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing/branding-posicionamiento>)

Este proyecto se basará en el principio de posicionamiento de la marca ADELCA el mismo que será medido en base a la nueva propuesta de imagen que comprende: logo, slogan, imagen corporativa, y colores referenciales.

Además se utilizará el principio de *realidad o percepción*, debido a que ADELCA no tiene bien dirigidos sus esfuerzos de marketing, puesto que los clientes de alambre de púas no se identifican con la imagen y tampoco recuerdan el slogan; por medio de la encuesta se ha logrado determinar que el posicionamiento de la empresa se debe a la exclusividad en la fabricación de varilla de acero, por lo que se puede utilizar esa ventaja para posicionar el alambre de púas.

- **Naming:** son las técnicas para la creación del nombre de la marca. El naming requiere de un proceso de creación de identidad de la marca, para que el producto se diferencie del resto. (Costa, 2004:132)

El nombre de Adelca está compuesto por las iniciales de Acería del Ecuador, es corto y fácil de recordar y posicionar en la mente del consumidor. El tipo de letra no ha cambiado desde su creación por lo que representa tradición para la empresa.



- **Identidad corporativa:** Es la manifestación física de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización. El diseño de una identidad corporativa básica de una empresa, considera los siguientes elementos: (Costa, 2004:135)
  - Diseño logotipo y slogan
  - Tarjetas de identificación y de presentación
  - Hoja oficio, sobre americano y oficio
  - Factura, guía de despacho
  - Papelería contable, papelería administrativa
  - Etiquetas y autoadhesivos
  - Folleto corporativo
  - Carpeta corporativa

Adelca como parte de su identidad corporativa cuenta con papelería administrativa y contable para circulación interna y externa, con el logo, las direcciones y números telefónicos de todas las regionales, impresos en los colores distintivos rojo, blanco y negro además como parte de la papelería tiene un catálogo de productos y hojas volantes.

El personal que se encuentra en constante contacto con el cliente tienen tarjetas de presentación para entregar y toda la empresa cuenta con una tarjeta magnética que aparte de servir como identificación también sirve para registrar el ingreso y salida del personal.

Además Adelca tiene un video corporativo que muestra la trayectoria de la empresa, el proceso de producción y la ubicación de las sucursales a nivel nacional.

Las etiquetas que usa la empresa también forman parte de la identidad corporativa, pero en el caso de la etiqueta del alambre de púas en este proyecto se propone un rediseño ya que no están encuadradas a los colores de la empresa y no muestran claramente las características y el logotipo.

- **Posicionamiento:** El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (Stanton, 2000:234)

Adelca en el mercado actualmente ha posicionado el 30% del mercado del alambre de púas de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizado en el capítulo 3.

- **Arquitectura de la marca:** La marca es la personalidad del producto y expresa su temperamento y carácter; y, sobre todo la marca es aquello que le confiere un valor al producto o servicio.

La marca se conforma por tres elementos, un nombre, una identidad gráfica y su posicionamiento, resultante de la estrategia de comunicación (campana de publicidad) utilizada para introducir y penetrar la marca en el mercado. (Costa, 004:133)

## Gráfico No. 60: Arquitectura de la marca

	<p>El primer logo que usó ADELCA por varios años está basado en una cromática de tres colores: negro/ gris (Ambos colores implican seriedad, formalidad, elegancia autoridad y distinción), y rojo (Es un color relacionado con la agresividad, la fuerza, la vitalidad, la espontaneidad, la pasión y la valentía) Se destaca la figura del rollo de hierro y cabe destacar que no se ha usado ninguna semiótica en particular, hasta entonces no tenían slogan.</p>
	<p>Hace cinco años mediante la contratación de un diseñador se presenta innovación incrementando el círculo negro defuera del logo basados en tres colores base, blanco, negro y rojo. Y no se emplea ningún slogan.</p>
	<p>Con el avance de la tecnología y para mantenerse a la par con la comunicación se crea un sitio WEB el cual tiene un logo característico y se incrementa el slogan "Calidad en Productos de Acero para la Construcción" el mismo que está enmarcado en un recuadro rojo, pero el mismo es demasiado largo y no hace que los clientes se identifiquen con la empresa.</p>
	<p>Con el fin de resaltar y dar más vida a la página Web se realizaron mejoras al logotipo añadiéndole colores más fuertes y alta definición a la imagen. Además se simplificó el slogan.</p>

FUENTE: Acería del Ecuador C.A. Adelca

REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

### 5.3.5 Estrategias de producto o servicio

- **Estrategia de Innovación**

La estrategia de innovación esta basada en la diferenciación de la competencia mediante la incorporación de nuevas vías que permitan generar nuevas ideas, mantener clientes satisfechos y atraer clientes potenciales.

Mediante la incorporación de la línea gratuita 1-800ADELCA como vía de comunicación directa con clientes permitirá ampliar el mercado dando información adecuada de la cartera de productos. Esta línea tendrá conexión con el área de ventas y se distribuirá a los encargados por líneas. (Fuente de información: Centro de servicio al cliente de Andinatel S.A.)

**Tabla No. 93: Costo de la línea 1800**

<b>COSTO DE LA LÍNEA 1800</b>
\$ 30 línea pensión básica
Tráfico Local \$ 0.0024 (minuto por llamada recibida)
Tráfico Regional \$ 0.0050 (minuto por llamada recibida)
Impuesto al valor agregado 12%

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 94: Estrategia de producto No. 01**

ESTRATEGIA DE PRODUCTO				
INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementación de la línea 1-800ADELCA.			
<b>OBJETIVO</b>	Informar sobre la cartera de productos, buscar clientes potenciales y mantener los existentes mediante un canal de comunicación gratuito.			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Línea exclusiva para recibir llamadas 1-800ADELCA		X	Gerente Administrativo	\$17600

**FUENTE:** KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

- **Estrategia de Producto**

Como estrategia de producto se cambiará la imagen de la etiqueta buscando provocar emociones al consumidor despertándole deseos de adquirir los productos basándose en los beneficios que brinda, además connota posición, economía y calidad.

Como estrategia se creará un empaque lo más óptimo posible con el logo, slogan, información de las diferentes medias del rollo del alambre de púas; constará de un sello de seguridad el cual unirá la punta del rollo con la etiqueta para garantizar el peso completo del mismo. (Fuente de información: Lautrec Publicidad Cia. Ltda.)

**Tabla No. 95: Estrategia de Producto No. 02**

ESTRATEGIA DE PRODUCTO				
INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear nueva imagen de etiqueta.			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la percepción de clientes actuales y potenciales.			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Impresión de etiquetas para los 6 tipos de alambre de púas de Adelca	X		Jefe de Marketing y Área de adquisiciones	\$8.000

**FUENTE:** KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

## 5.4 PRECIO

El precio es el valor, dinero u otras consideraciones (incluido otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio. (Kerin, 2004:265)

**Gráfico No. 61: Pasos para Establecer Precios**



**FUENTE:** KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### 5.4.1 Métodos para la Fijación de Precios

- **Fijación de precios de costo más margen:** Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- **Fijación de precios por utilidades netas:** Consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como meta u objetivo.

**Gráfico No. 62: Pasos Para Fijar Precios**



FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

- **Figuración de precios basados en el valor**

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing luego establecer el precio, sino que el precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.

**Gráfico No. 63: Pasos Para Fijar Precios**



FUENTE: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

- **Fijación de precios basados en la competencia:** Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los productos que los diferentes competidores cobran por productos similares.
- **Fijación de precios de tasa vigente:** Consiste en fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin basarse en los costos o en la demanda. Es una estrategia popular cuando la elasticidad de la demanda es difícil de medir. Se evitan guerras de precios
- **Fijación de precios por licitación sellada:** Se utiliza cuando las compañías licitan para obtener contratos, y basan sus precios en el precio que se cree establecerán sus competidores a la licitación.

Acería del Ecuador C.A. fija sus precios mediante dos métodos **fijación de precios por utilidades neta**, consiste en calcular del costo un porcentaje establecido de utilidad el cual esta designado por líneas, y **fijación de precios basados en la competencia** para lo cual constantemente investiga y compara precios con la competencia para ser competitivo en el mercado. En el siguiente cuadro podremos observar el comparativo de precios de Adelca vs. Ideal Alambrec su principal competidor:

**Tabla No. 96: Cuadro Comparativo de Precios de Alambre de Púas**

Al: 10 de febrero de 2010

	Diámetro del Cordón	Diámetro de la Púa	Distancia entre Púas	Capa de Zinc	Carga de Rotura	Tipo de Torsión	Longitud del Rollo	Peso del Rollo	Precio/m	Precio/Kg.	Precio/Rollo
	mm	mm	cm	gr./cm2	Kgf		m	Kg	Dólares	Dólares	Dólares
<b>IDEAL- ALAMBREC</b>											
Motto Rojo	1.52	1.45	12.50	230	350	Alterna	400	16.00	\$ 0.089	\$ 2.213	\$ 35.41
Motto Rojo	1.52	1.45	12.50	230	350	Alterna	500	20.00	\$ 0.086	\$ 2.162	\$ 43.24
Motto Azul	1.83	1.45	10.00	230	500	Alterna	300	16.00	\$ 0.105	\$ 1.963	\$ 31.40
Fort	1.52	1.47	15.00	50	350	Alterna	400	16.00	\$ 0.082	\$ 2.039	\$ 32.63
Fort	1.52	1.47	15.00	50	350	Alterna	500	20.00	\$ 0.081	\$ 2.015	\$ 40.29
Ideal Iowa	2.26	2.11	10.00	50	350	Unidireccional	200	19.00	\$ 0.168	\$ 1.772	\$ 33.67
Ideal Iowa	2.26	2.11	10.00	50	350	Unidireccional	400	38.00	\$ 0.167	\$ 1.759	\$ 66.85
<b>ADELCA</b>											
Campeón	1.60	1.50	12.50	50	350	Alterna	300	13.50	\$ 0.096	\$ 2.141	\$ 28.90
Campeón	1.60	1.50	12.50	50	350	Alterna	400	18.10	\$ 0.094	\$ 2.078	\$ 37.61
Campeón	1.60	1.50	12.50	50	350	Alterna	500	22.50	\$ 0.093	\$ 2.066	\$ 46.49
Cimarrón	1.50	1.50	12.50	50	350	Alterna	400	15.90	\$ 0.083	\$ 2.078	\$ 33.04
Cimarrón	1.50	1.50	12.50	50	350	Alterna	500	19.90	\$ 0.082	\$ 2.066	\$ 41.12
Guardián	1.50	1.50	15.00	50	350	Alterna	200	7.90	\$ 0.086	\$ 2.182	\$ 17.24
Guardián	1.50	1.50	15.00	50	350	Alterna	300	12.00	\$ 0.086	\$ 2.141	\$ 25.69
Guardián	1.50	1.50	15.00	50	350	Alterna	400	15.70	\$ 0.082	\$ 2.078	\$ 32.63
Guardián	1.50	1.50	15.00	50	350	Alterna	500	19.50	\$ 0.081	\$ 2.066	\$ 40.29
Búfalo	2.30	2.10	10.00	50	350	Unidireccional	200	19.10	\$ 0.168	\$ 1.763	\$ 33.67
Búfalo	2.30	2.10	10.00	50	350	Unidireccional	400	38.20	\$ 0.167	\$ 1.750	\$ 66.85
Espino	1.50	1.50	15.00	50	200	Unidireccional	200	7.40	\$ 0.081	\$ 2.182	\$ 16.15
Espino	1.50	1.50	15.00	50	200	Unidireccional	300	11.00	\$ 0.079	\$ 2.141	\$ 23.55
Espino	1.50	1.50	15.00	50	200	Unidireccional	400	14.80	\$ 0.077	\$ 2.078	\$ 30.76
Espino	1.50	1.50	15.00	50	200	Unidireccional	500	18.50	\$ 0.076	\$ 2.066	\$ 38.22
Vaquero	1.60	1.50	12.50	50	200	Unidireccional	300	13.00	\$ 0.093	\$ 2.141	\$ 27.83
Vaquero	1.60	1.50	12.50	50	200	Unidireccional	400	17.20	\$ 0.089	\$ 2.078	\$ 35.74
Vaquero	1.60	1.50	12.50	50	200	Unidireccional	500	21.50	\$ 0.089	\$ 2.066	\$ 44.42

FUENTE: Acería del Ecuador C.A. Adelca

REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

## 5.4.2 Política de precio

Adelca mantiene una sola lista de precios de venta al público (pvp) más el IVA, en base a este listado se le agrega porcentajes de descuento de acuerdo al tipo de cliente y la forma de pago:

**Tabla No. 97: Política de Precios de Adelca**

Línea de Productos	CONSTRUCTORES Y PROYECTOS		DISTRIBUIDORES Y FERRETERIAS	
	Pago de Contado % de dscto.	Pago de crédito % de dscto.	Pago de Contado % de dscto.	Pago de crédito % de dscto.
LAMINADOS	7	5	8	5
TREFILADOS	17	15	20	15
PERFILES	17	15	17	15

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

### 5.4.2.1 Estrategia para la Fijación de Precios

**Tabla No. 98: Estrategia de Precio**

INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar un estudio de factibilidad para fijar los precio en base a la competencia y el precio de la materia prima			
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar el poder adquisitivo y la frecuencia de compra de los clientes brindándole un precio competitivo.			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARA LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Estudio de factibilidad para fijar precios cada 6 meses.		X	Gerente Administrativo Gerente Comercial	\$400

**FUENTE:** KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, Marketing  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

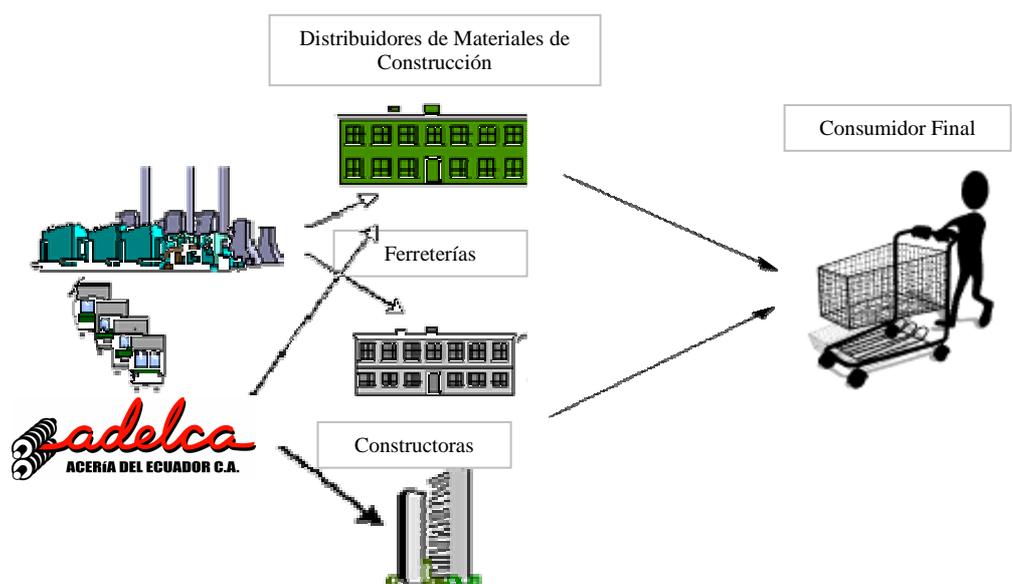
## 5.5 PLAZA

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos. (Stanton, 2000:373-404)

### 5.5.1 Estructura de Canales de Distribución

Un canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

**Gráfico No. 64: Estructura del canal de distribución de Adelca**



FUENTE: Acería del Ecuador C.A. Adelca  
REALIZADO: Martha P. Carrillo P.

- **Canal Directo**, ADELCA provee directamente el producto al consumidor final e intermediarios
- **Canal Agente Intermediario**, son las ferreterías y distribuidores autorizados de ADELCA
- **Canal Detallista**, son todos los consumidores finales.

Para la distribución de los productos los clientes tienen la potestad de decidir si ellos retiran sus compras de la planta de Alóag, o si la empresa les envía directamente a la obra o punto de entrega; Adelca cuenta con vehículos que cargan de 110 qq, 200 a 250 qq y de 350 a 420 qq, si el cliente solicita el envío del material asumirá el costo de lo que no carga es decir podemos tomar el caso del camión de 110 qq, si carga únicamente 80 qq se le cobrará por 30qq que no carga y lo demás le subsidia Adelca, y si el camión fuera completo con 110qq no se le cobraría el flete. Los fletes se cobran mediante una tabla de porcentajes en kilos dependiendo el punto de destino del camión. (Ver tabla de costo de fletes en el anexo No. 03)

En lo que se refiere a tiempo de entrega oscila dentro de las 48 horas aproximadamente en el caso que haya stock, si no hay stock este tiempo se puede extender hasta una semana, luego de confirmado el pago en el caso de los clientes de pago anticipado o de confirmada la orden de compra en el caso de los clientes que tienen crédito.

### **5.5.2 Estrategias de Distribución**

Mediante la investigación de mercado se determinó que el alambre de púas de Adelca tiene únicamente el 17.14% de presencia en los puntos de venta de la ciudad de Quito, por lo que se debe planificar la distribución masiva llegando a

ferreterías y distribuidores de materiales de construcciones que venden los productos de la competencia y mejorar la accesibilidad a los consumidores.

Por lo tanto, con la aplicación de esta estrategia se puede llegar a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes teniendo como consecuencia una mayor demanda de productos y optimización de recursos.

**Tabla No. 99: Estrategia de Plaza**

ESTRATEGIA DE PLAZA				
INFORMACIÓN GENERAL				
ESTRATEGIA		Reestructuración de la logística de la empresa.		
OBJETIVO		Estandarización de procesos de distribución		
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARA LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Realizar un mapeo de distribución estratégico, para mejorar la accesibilidad y proximidad del producto		X	Gerente Administrativo y Jefe de despachos	\$1200

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO:** Martha P. Carrillo P.

## 5.6 PROMOCIÓN DE VENTAS

“El plan promocional consiste en un incentivo a corto plazo del valor ofrecido para despertar el interés de la compra de un bien o servicio”. (Kotler, 2002:357)

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"

Las estrategias de publicidad que aplicará ADELCA estarán dirigidas al mercado meta determinado en la investigación de mercado, la decisión sobre el mensaje exige alineación con la percepción de la gente de manera efectiva

**Tabla No. 100: Estrategia de Promoción No. 01**

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				
INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado del 22% al 30% para el 2011, incrementando el gasto de promoción en 14%.			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Cada tarjeta tendrá un valor de 6 USD. Por 100 tarjetas al mes de cada sucursal		X	Área de adquisiciones Gerente Comercial	\$1.839

**FUENTE:** Lautrec Publicidad  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 101: Estrategia de Promoción No. 02**

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				
INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar demostraciones del uso y empleo del alambre de púas			
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la participación en el mercado del 22% al 30% para el 2011, incrementando el gasto de promoción en 14%.			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Realizar cada mes demostraciones de productos.		X	Gerente Comercial Jefe de Marketing	\$ 8000

**FUENTE:** Lautrec Publicidad  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 102: Estrategia de Publicidad**

<b>ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD</b>				
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Posicionar en el mercado la marca ADELCA de alambre de púas			
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovar el slogan de la marca.</li> <li>• Normalizar el uso del logotipo, marca y colores de la insignia.</li> <li>• Crear una identificación gráfica para el manejo de cada línea de producto.</li> <li>• Crear una línea de diseño para cada submarca de los productos.</li> <li>• Comunicar los beneficios del servicio.</li> <li>• Desarrollar un manual de uso global de marca y productos.</li> </ul>			
<b>CURSO DE ACCIÓN</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO (anual)</b>
	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
Diseño de la nueva etiqueta de los 6 tipos de alambre de púas, a full color con el nuevo diseño de la imagen. El diseño podemos observa en el Anexo No. 04	X		Jefe de Marketing Gerente Comercial Presidente Ejecutivo	\$1.839
Impresión del folleto informativo (material POP) de 7.5cm. x 10cm. de diámetro a full color en material cuche de 90g. los cuales se ubicarán en todos los distribuidores y ferreterías a fin de informar las características y tipos de alambre de púas que tiene ADELCA (Fuente de información: Lic. Jorge Peñafiel, diseñador de la agencia de publicidad Lautrec). El diseño podemos observar en el anexo No. 05	X		Marketing Gerente Comercial Presidente Ejecutivo	\$6500
Campaña publicitaria en radio, se lanzará 7 diales a nivel nacional durante 2 meses de acuerdo al cuadro del anexo No.06	X		Gerente Comercial Presidente Ejecutivo	\$13226,45
Señalización en percha.	X		Jefe de Marketing Gerente Comercial Presidente Ejecutivo	4500
Publicidad en prensa en 3 periódicos a nivel nacional de acuerdo al cuadro del anexo No.07		X	Jefe de Marketing Gerente Comercial Presidente Ejecutivo	\$36.417,00

**FUENTE:** Lautrec Publicidad

**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

## 5.7 PROCESOS

Según Lam McDaniel un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Adelca tiene varios procesos que se encuentran definidos en los manuales de funciones establecidos por la Unidad de Recursos Humanos, la Gerencia Administrativa y por los Jefes de Producción. Los procesos de producción de productos laminados y trefilados de Adelca están bien establecidos, mensualmente entregan planificaciones de producción para saber el tipo de producto que se va producir.

**Gráfico No. 65: Proceso de Producción de los Productos de Acero**



FUENTE: Acería del Ecuador C.A. Adelca  
REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

Pero en la parte administrativa los procesos de marketing no se encuentran bien definidos y esto se ve reflejado en el bajo posicionamiento en algunas líneas de productos de la empresa, por lo cual se debe realizar un manual de procesos que beneficie al mejoramiento de la imagen y posicione la marca ADELCA en el mercado.

### 5.7.1 Estrategias de procesos

**Tabla No. 103: Estrategia de procesos**

ESTRATEGIA DE PROCESOS				
INFORMACIÓN GENERAL				
<b>ESTRATEGIA</b>	Reestructuración de los procesos del Área Comercial, incluido el área de marketing			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la organización del área comercial y marketing			
CURSO DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (anual)
	2010	2011		
Realizar un mapa de procesos del Área Comercial, y Marketing	X		Área de adquisiciones Gerente Comercial Jefe de producción de trefilados	\$900

**FUENTE:** Acería del Ecuador C.A. Adelca  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

## 5.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Tabla No. 104

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN
Crear nueva imagen de etiqueta.	Mejorar la percepción de clientes actuales y potenciales.	Impresión de etiquetas para los 6 tipos de alambre de púas de Adelca	Jefe de Marketing y Área de adquisiciones	1 Año
Implementar la línea 1-800ADELCA.	Informar sobre la cartera de productos, buscar clientes potenciales y mantener los existentes mediante un canal de comunicación gratuito.	Implementación de la línea 1-800ADELCA.	Gerente Administrativo	1 Año
Realizar un estudio de factibilidad para fijar los precios en base a la competencia y el precio de la materia prima	Aumentar el poder adquisitivo y la frecuencia de compra de los clientes brindándole un precio competitivo.	Estudio de factibilidad para fijar precios cada 6 meses.	Gerente Administrativo Gerente Comercial	1 Año
Reestructuración de la logística de la empresa.	Estandarización de procesos de distribución	Realizar un mapeo de distribución estratégico, para mejorar la accesibilidad y proximidad del producto	Gerente Administrativo y Jefe de despachos	1 Año
Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.	El objetivo de esta propuesta de promoción de ventas es incrementar la participación en el mercado del 30% al 40% para el 2011, incrementando los gastos de promoción en 14%.	Cada tarjeta tendrá un valor de 6 USD. por 100 tarjetas al mes de cada sucursal	Área de adquisiciones Gerente Comercial	1 Año
Realizar demostraciones del uso y empleo del alambre de púas		Realizar cada mes demostraciones de productos.	Gerente Comercial Jefe de Marketing	1 Año
Posicionar en el mercado la marca ADELCA de alambre de púas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovar el slogan de la marca.</li> <li>Normalizar el uso del logotipo, marca y colores de la insignia.</li> <li>Crear una línea de diseño para cada submarca de los productos.</li> <li>Desarrollar un manual de uso global de marca y productos.</li> </ul>	Lanzamiento de la nueva etiqueta de los 6 tipos de alambre de púas, a full color con el nuevo diseño de la imagen. El diseño podemos observar en el anexo No. 04	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año
		Impresión del folleto informativo (material POP) de 7.5cm.x10cm de diámetro a full color en material cuche de 90g. los cuales se ubicarán todos los distribuidores y ferreterías a fin de informar las características y tipos de alambre de púas que tiene ADELCA (Fuente de información: Lic. Jorge Peñafiel, diseñador de la agencia de publicidad Lautrec). El diseño podemos observar en el anexo No. 05	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN
Posicionar en el mercado la marca ADELCA de alambre de púas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una identificación gráfica para el manejo de cada línea de productos.</li> <li>• Comunicar los beneficios del servicio.</li> </ul>	Campaña publicitaria en radio, se lanzará 7 diales a nivel nacional durante 2 meses de acuerdo al anexo No. 06	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año
		Campaña publicitaria en prensa en 3 periódicos a nivel nacional (Anexo No. 7)	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año
		Señalización en percha.	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año
Reestructuración de los procesos del Área Comercial, incluido el área marketing	Mejorar la organización del área comercial y marketing	Realizar un mapa de procesos del Área Comercial y Marketing	Gerente Comercial Presidente Ejecutivo Jefe de Marketing	1 Año

FUENTE: SALAZAR, Francis, Planificación Estratégica  
REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

### 5.8.1 Determinación del plan operativo de marketing mix

“Comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida; se acompañara de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización”. (Lambin, 1997: 234)

Para el posicionamiento de la marca ADELCA en la línea de alambre de púas se han programado actividades para el año 2010 y 2011, detallado en el siguiente tabla:

**Tabla No. 105: Plan Operativo de Posicionamiento del Alambre de Púas de Adelca**

	ACTIVIDAD	AÑO QUE SE APLICARÁ		PRESUPUESTO 2010	PRESUPUESTO 2011
		2010	2011		
PRODUCTO	Implementación de la línea 1-800ADELCA.		X		17.600,00
	Crear nueva imagen de etiqueta.	X		8.000,00	
PRECIO	Realizar un estudio de factibilidad para fijar los precio en base a la competencia y el precio de la materia prima		X		1.600,00
PLAZA	Reestructuración de la logística de la empresa.		X		1.200,00
PROMOCIÓN	Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.		X		1.839,00
	Realizar demostraciones del uso y empleo del alambre de púas		X		8.000,00
PUBLICIDAD	Diseño de la nueva etiqueta de los 6 tipos de alambre de púas, a full color con el nuevo diseño de la imagen. El diseño podemos observar en el anexo No. 04	X		1.839,00	
	Impresión del folleto informativo (material POP) de 7.5cm. x 10cm. de diámetro a full color en material couche de 90g. los cuales se ubicarán todos los distribuidores y ferreterías a fin de informar las características y tipos de alambre de púas que tiene ADELCA (Fuente de información: Lic. Jorge Peñafiel, diseñador de la agencia de publicidad Lautrec). El diseño podemos observar en el anexo No. 05	X		6.500,00	
	Campaña publicitaria en radio, se lanzará 7 diales a nivel nacional durante 2 meses de acuerdo al anexo No.06	X		36.417,00	
	Señalización en percha.		X		4.500,00
	Publicidad en prensa en 3 periódicos a nivel nacional de acuerdo al anexo No. 7	X		13.226,45	
PROCESOS	Realizar un mapa de procesos del Área Comercial y de Marketing	X		1.200,00	
<b>TOTAL POR AÑO</b>				<b>\$ 67.182,45</b>	<b>\$ 34.739,00</b>
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO</b>				<b>\$ 101.921,45</b>	

FUENTE: Agencia de Publicidad Lautrec  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

## 5.8.2 Evaluación de las estrategias

Todas las actividades programadas en el plan de posicionamiento de la marca Adelca, se evaluarán a fin de saber si se cumplió con los objetivos planteados en cada una de las estrategias, para lo cual se utilizarán las siguientes fórmulas:

**Tabla No. 106: Evaluación de las estrategias**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATÉGIAS			
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	INDICADOR	UNIDAD	FÓRMULA
Implementación de la línea 1-800ADELCA.	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$((\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior}) * 100$
Crear nueva imagen de etiqueta.	Participación del producto o línea	Porcentaje	$(\text{Ventas del producto} / \text{Ventas totales}) * 100$
Realizar un estudio de factibilidad para fijar los precio en base a la competencia y el precio de la materia prima	Valor relativo de la investigación de mercados	Porcentaje	$(\text{Costo de la Investigación} / \text{Ventas}) * 100$
Reestructuración de la logística de la empresa.	Crecimiento de la Ventas.	Dólares	$((\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior}) * 100$
Posicionar en el mercado la marca ADELCA de alambre de púas	Participación del producto o línea	Porcentaje	$(\text{Vts. del producto} / \text{Vts. totales}) * 100$
Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$((\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior}) * 100$
Realizar demostraciones del uso y empleo del alambre de púas	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$((\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior}) * 100$
Crear en el vendedor una actitud permanente de trabajar para satisfacer esas necesidades, deseos, expectativas, y dar el máximo valor al cliente para mantener la confianza del mismo.	Valor añadido por empleado	Dólares	$(\text{Ventas} - \text{Coste de producción}) / \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}$
Reestructuración de los procesos del Área Comercial, incluido el área marketing	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$((\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior}) * 100$

**FUENTE:** Acerfá del Ecuador C.A. ADELCA  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

## CAPÍTULO 6

### ESTUDIO FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

#### 6.1 PRESUPUESTO

##### 6.1.1 Concepto

Según Jorge Burbano (1995), presupuesto es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

##### 6.1.2 Clasificación

###### 6.1.2.1 Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público. (Burbano,1995:132)

- **Flexibles o variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. (Burbano,1995:132)

### 6.1.2.2 Según el período de tiempo

- **A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias. (Burbano,1995:134)
- **A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas. (Burbano,1995:135)

### 6.1.2.3. Según el campo de aplicación en la empresa

Jorge Burbano (1995) en su libro de presupuestos indica que la clasificación por operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- Presupuesto Maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Agrupa y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".
- Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: el de Caja o Tesorería y el de Capital o erogaciones capitalizables.
- Presupuesto de Tesorería: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

#### **6.1.2.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan**

- Presupuesto del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones. (Burbano,1995:145)
- Presupuestos del Sector Privado: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. El sistema de financiación adoptado debe garantizar el presupuesto necesario, el empleo óptimo de los recursos y la gestión ágil y eficiente. (Burbano,1995:145)

El presupuesto que se ha planteado para este proyecto, ingresa dentro de la clasificación por sector, debido a que Adelca es una empresa privada y el objetivo es optimizar los recursos de la empresa.

#### **6.1.3 Métodos para la Elaboración de Presupuestos**

Jorge Burbano en su libro “Presupuesto: Enfoque Moderno de Planeación”, señala los siguientes métodos de elaboración de presupuestos:

##### **6.1.3.1 Porcentaje de ventas**

Consiste en examinar cuanto destinan otras empresas de la industria a la publicidad/medios, a la promoción y mercadotecnia total. Por lo regular, en esta existe un criterio estándar que proporciona el porcentaje promedio de las ventas destinado al presupuesto de publicidad/medios, el presupuesto de promoción y en ocasiones el presupuesto total de mercadotecnia.

### **6.1.3.2 Método de tareas**

Con éste método se intenta preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de la mezcla de mercadotecnia en el plan, a fin de alcanzar los objetivos de ventas y de mercadotecnia. Para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de cada ejecución de las herramientas de mercadotecnia incluidas en el plan; así el presupuesto permitirá alcanzar de modo eficiente un plan agresivo de mercadotecnia.

### **6.1.3.3 Método competitivo**

Este método consiste en estimar el presupuesto de ventas y mercadotecnia de las empresas de la competencia. Después se comparan los estimados con el presupuesto de ventas y de mercadotecnia de la empresa. Este método podría permitirle igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia, contribuyendo de ese modo a garantizar que se mantiene la competitividad en el mercado.

La ventaja de este método consiste en que ofrece el potencial de una respuesta inmediata frente a las acciones de la competencia.

Resulta difícil estimar los presupuestos de la competencia y que no tienen en cuenta el potencial intrínseco de la empresa, basándose para ello en los datos obtenidos en la evaluación del negocio. Cuando se aplica este método sin ningún otro, posiblemente se restrinja el potencial real de la empresa por basarse en la falta de creatividad y habilidad mercadológicamente de la competencia.

Para la elaboración del presupuesto referente al posicionamiento del alambre de púas de ADELCA, se ha utilizado el método de tareas, ya que cada uno de los

objetivos que se van a cumplir están basados en la aplicación de las estrategias y cada una de ellas tienen un costo.

Los mercadólogos calculan los presupuestos de mercadotecnia mediante el siguiente proceso:

- Definiendo objetivos específicos.
- Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calculando los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

#### **6.1.4 Presupuestos de Marketing para la Propuesta**

“Comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida; se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización”.  
(Lambin, 1997:150)

A continuación se presenta la distribución del presupuesto de mercadotecnia de este proyecto:

**Tabla No. 107: Presupuesto de promoción y publicidad**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA		AÑO QUE SE APLICARÁ LA ESTRATEGIA		PRESUPUESTO 2010	PRESUPUESTO 2011	% PRESUPUESTO
		2010	2011			
		PRODUCTO	Implementación de la línea 1-800ADELCA.			
Crear nueva imagen de etiqueta.	X			8,000.00		7.85%
PRECIO	Realizar un estudio de factibilidad para fijar los precios en base a la competencia y el precio de la materia prima		X		1,600.00	1.57%
PLAZA	Reestructuración de la logística de la empresa.		X		1,200.00	1.18%
PROMOCIÓN	Implementar la tarjeta de crédito ADELCA, exclusiva para distribuidores y ferreterías.		X		1,839.00	1.80%
	Realizar demostraciones del uso y empleo del alambre de púas		X		8,000.00	7.85%
PUBLICIDAD	Posicionar en el mercado la marca ADELCA de alambre de púas	X		1,839.00		1.80%
		X		6,500.00		6.38%
		X		36,417.00		35.73%
			X		4,500.00	4.42%
		X		13,226.45		12.98%
PROCESOS	Realizar un mapa de procesos del Área Comercial y de Marketing	X		1,200.00		1.18%
<b>TOTAL POR AÑO</b>				<b>67,182.45</b>	<b>34,739.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>\$ 101,921.45</b>		

**FUENTE:** LAMBIN Jaques, Marketing Estratégico, Edit Mc Graw Hill, Tercera Edición 1997  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

### **6.1.5 Análisis del Presupuesto de la Propuesta**

Luego de elaborar el presupuesto de marketing se determinará el índice que permitirá conocer cuánto la empresa asignaría de sus ventas totales a la elaboración y ejecución del presente plan de marketing. A continuación se muestra el índice establecido y la forma de cálculo del mismo.

% Presupuesto de mercadotecnia = (Monto presupuesto de mercadotecnia / Ventas brutas)\*100

% Presupuesto de mercadotecnia = (101,921.45 / 36'910.004.37)\*100

% Presupuesto de Mercadotecnia = **0.27%**

El monto total del presupuesto de marketing para el presente proyecto asciende a \$101,921.45 dólares, donde las estrategias de producto y publicidad ocupan el mayor porcentaje del gasto siendo éste equivalente al 25,12% y 61.31% respectivamente, el presupuesto está orientado a ganar posicionamiento en el mercado, mejorando la imagen de la marca en el año 2010 y 2011.

Con respecto al indicador que se ha calculado se puede decir que la empresa invertirá el 0.27% de las ventas brutas de la regional Quito, en las actividades de marketing para el posicionamiento del alambre de púas.

## **6.2 FINANCIAMIENTO**

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. (Pérez, 2009:32)

En el año 2009 Adelca designó \$501.429, oo para la publicidad de las dos línea de producción (laminados, trefilados), el 30% de este valor se asignó para promocionar todos los productos de la línea de trefilados es decir \$ 150.428.7, en esta propuesta se ha proyectado un presupuesto de \$ 101,921.45 para el posicionamiento del alambre de púas, repartidos en \$ 67,182.45 para el año 2010 y \$34,739.00 para el año 2011.

A la línea de alambre de púas en el año 2009 se le asignó \$ 29.538.97 para publicidad, con este proyecto el presupuesto incrementaría un 103% y 13% para el año 2010 y 2011 respectivamente, pero este aumento en el gasto de promoción y publicidad de la línea se podrá ver reflejado en el incremento de las ventas, por lo que para la empresa será sumamente rentable.

### **6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Según Nassir y Reinaldo Sapag Chain en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos el punto de equilibrio (P.E.) consiste en el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Por debajo del punto de equilibrio habrá una pérdida y por encima, habrá una utilidad, es decir la ventas solo alcanzan para cubrir los costos totales (costos fijos mas costos variables).

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Vtas}}$$

El punto de equilibrio suministra información para controlar los costos, planificar las ventas, planificar las utilidades, y ofrecer las bases para fijar los precios de los

servicios, en este caso se ha estimado en valores monetarios debido a la naturaleza de los datos

**Tabla No. 108: Punto de equilibrio sin proyecto**

**CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SIN PROYECTO**

$$PE = \frac{CF}{Pvu - Cvu}$$

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costos Fijos	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12
Precio venta unit	34,46	34,46	34,46	34,46	34,46
C. Variable unit	15,306	15,306	15,306	15,306	15,306
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>

**Tabla No. 109: Punto de equilibrio con proyecto**

**CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CON PROYECTO**

$$PE = \frac{CF}{Pvu - Cvu}$$

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costos Fijos	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12	2.264.492,12
Precio venta unit	34,46	34,46	34,46	34,46	34,46
C. Variable unit	15,306	15,306	15,306	15,306	15,306
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>	<b>118.253,29</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

## **6.4 FLUJO DE CAJA**

### **6.4.1 Concepto e importancia**

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, el flujo de Caja llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow, es un cálculo del volumen de ingresos y de gastos, que ocurrirán en una empresa durante un determinado período. Ello posibilita saber si sobra o falta dinero en determinado momento.

El flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, porque de acuerdo a los resultados obtenidos en el mismo, se evaluará la realización del proyecto.

### **6.4.2 Métodos para la elaboración del Flujo de Caja**

#### **a. Método Directo**

En este método se detallan en el estado sólo las partidas que han ocasionado un aumento o una disminución del efectivo y sus equivalentes; por ejemplo: Ventas cobradas, Otros ingresos cobrados, Gastos pagados, etc. (Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 7 Flujo de Efectivo)

Esto conlleva a explicitar detalladamente cuáles son las causas que originaron los movimientos de recursos, exponiendo las partidas que tienen relación directa con ellos, lo cual significa una ventaja expositiva.

La NIC 7 admite dos alternativas de presentación, recomendando el Método Directo, reconociendo que la información que suministra el método directo puede ser obtenida por dos procedimientos:

- a) Utilizando los registros contables de la empresa. Lo cual significa que debería llevarse una contabilidad que permitiera obtener información no sólo por lo devengado para la elaboración de los otros estados contables, sino también por lo percibido para la confección del estado de flujos de efectivo. La complicación administrativa que esto implica hace que no sea una alternativa difundida, y que se opte por realizar los ajustes que se mencionan en el punto siguiente.
- b) Ajustando las partidas del estado de resultados por:
  - i. Los cambios habidos durante el período en las partidas patrimoniales relacionadas (caso de bienes de cambio, créditos por ventas, proveedores)
  - ii. Otras partidas sin reflejo en el efectivo (caso de amortizaciones, resultados por tenencia, etc.)
  - iii. Otras partidas cuyos efectos monetarios se consideren flujos de efectivo de inversión o financiación.

Cabe agregar que estas dos opciones no son solamente válidas para las actividades de operación, sino también para todas las actividades, también la de inversión y las financieras.

#### **b. Método Indirecto**

Consiste en presentar los importes de los resultados ordinarios y extraordinarios netos del período tal como surgen de las respectivas líneas del Estado de Resultados y ajustarlos por todas aquellas partidas que han incidido en su determinación (dado el registro en base al devengado), pero que no han generado

movimientos de efectivo y sus equivalentes. (Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 7 Flujo de Efectivo)

Por lo tanto, se parte de cifras que deben ser ajustadas exponiéndose en el estado partidas que nada tienen que ver con el flujo de recursos financieros. Es por eso que este método también se llama "de la conciliación".

Entonces, la exposición por el método indirecto consiste básicamente en presentar:

- El resultado del período.
- Partidas de conciliación.

A su vez, estas partidas de conciliación son de dos tipos: las que nunca afectarán al efectivo y sus equivalentes y las que afectan al resultado y al efectivo en períodos distintos, que pueden ser reemplazadas por las variaciones producidas en los rubros patrimoniales relacionados, donde podemos encontrar.

- Aumento / Disminución en Créditos por Ventas
- Aumento / Disminución en Otros Créditos
- Aumento / Disminución en Bienes de Cambio
- Aumento / Disminución en Cuentas por Pagar

Comparando los métodos puede decirse que en ambos, al tener que informarse las actividades de operación en su impacto sobre el efectivo y sus equivalentes, deberán efectuarse modificaciones sobre la información proporcionada por el Estado de Resultados, diferenciándose en la forma de realizar tales ajustes. En el método directo los ajustes se hacen en los papeles de trabajo y no se trasladan al cuerpo del estado, por lo que no aparecen aquellas cuentas que no hayan generado un movimiento financiero. En el método indirecto los ajustes sí pasan por el estado, ya sea en el cuerpo principal o abriéndose la información en las notas.

Para la realización del flujo de caja del proyecto se utilizará el método directo, ya que se refleja detalladamente cuáles son las causas que originaron los movimientos de recursos, y se podrá conocer más claramente los ingresos y egresos que ha tenido la empresa en el transcurso del año.

### 6.4.3 Flujo de caja planeado para el proyecto

**Tabla No. 110: Flujo de Caja del Proyecto**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$36,910,004.37	\$38,017,304.50	\$39,157,823.64	\$40,332,558.35	\$41,542,535.10
Costos variables		-\$8,593,024.15	-\$8,850,917.31	-\$9,114,186.74	-\$9,389,931.94	-\$9,671,626.82
Costos fijos sin dpr y amort		-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12
Amortización intangible		-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16
Depreciación		-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$552,148.53	\$552,148.53
Utilidad antes impuestos		\$25,542,370.41	\$26,391,777.38	\$27,269,027.08	\$28,124,821.60	\$30,157,400.52
Impuesto		-\$9,259,109.27	-\$9,567,019.30	-\$9,885,022.32	-\$10,195,247.83	-\$10,932,057.69
Utilidad neta		\$16,283,261.14	\$16,824,758.08	\$17,384,004.76	\$17,929,573.77	\$19,225,342.83
Depreciación		\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16
Amortización intangible		\$508,953.53	\$508,953.53	\$508,953.53	\$552,148.53	-\$552,148.53
Inversión Inicial	-\$67,182.45					
Inversión de ampliación	-\$34,739.00					
Inversión de Capital de Trabajo	-\$211,118.37	\$0.00	-\$5,014.59	-\$5,119.13	-\$5,361.71	-\$5,477.40
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$313,039.82</b>	<b>\$16,793,378.83</b>	<b>\$17,329,861.18</b>	<b>\$17,889,003.33</b>	<b>\$18,477,524.75</b>	<b>\$18,668,881.06</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 111: Flujo de Caja del Proyecto Escenario Optimista**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$36,910,004.37	\$39,124,604.63	\$41,472,080.91	\$43,960,405.76	\$46,598,030.11
Costos variables		-\$8,593,024.15	-\$9,022,777.80	-\$9,473,911.56	-\$9,947,602.02	-\$9,366,271.89
Costos fijos sin dpr y amort		-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12
Amortización intangible		-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16
Depreciación		-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$552,148.53	-\$552,148.53
Utilidad antes impuestos		\$25,542,370.41	\$27,327,217.03	\$29,223,559.54	\$31,194,998.93	\$34,413,953.41
Impuesto		-\$9,259,109.27	-\$9,906,116.17	-\$10,593,540.33	-\$11,308,187.11	-\$12,475,058.11
Utilidad neta		\$16,283,261.14	\$17,421,100.85	\$18,630,019.20	\$19,886,811.82	\$21,938,895.30
Depreciación		\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16
Amortización intangible		\$508,953.53	\$508,953.53	\$508,953.53	\$552,148.53	\$552,148.53
Inversión Inicial	-\$67,182.45					
Inversión de ampliación	-\$34,739.00					
Inversión de Capital de Trabajo	-\$211,118.37	\$0.00	-\$8,356.32	-\$8,772.05	-\$9,210.65	\$11,303.64
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$313,039.82</b>	<b>\$16,793,378.83</b>	<b>\$17,922,862.22</b>	<b>\$19,131,364.85</b>	<b>\$20,430,913.86</b>	<b>\$22,503,511.63</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 112: Flujo de Caja del Proyecto Escenario Pesimista**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$36,910,004.37	\$34,695,404.11	\$32,613,679.86	\$30,656,859.07	\$28,817,447.53
Costos variables		-\$8,593,024.15	-\$8,163,475.38	-\$7,755,306.73	-\$7,367,546.52	-\$7,063,084.47
Costos fijos sin dpr y amort		-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12
Amortización intangible		-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16
Depreciación		-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$552,148.53	-\$552,148.53
Utilidad antes impuestos		\$25,542,370.41	\$23,757,318.92	\$22,083,763.32	\$20,471,507.74	\$18,936,558.25
Impuesto		-\$9,259,109.27	-\$8,612,028.11	-\$8,005,364.20	-\$7,420,921.56	-\$6,864,502.36
Utilidad neta		\$16,283,261.14	\$15,145,290.81	\$14,078,399.11	\$13,050,586.18	\$12,072,055.88
Depreciación		\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16
Amortización intangible		\$508,953.53	\$508,953.53	\$508,953.53	\$552,148.53	\$552,148.53
Inversión Inicial	-\$67,182.45					
Inversión de ampliación	-\$34,739.00					
Inversión de Capital de Trabajo	-\$211,118.37	\$0.00	\$8,352.34	\$7,936.61	\$7,539.78	\$5,920.10
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$313,039.82</b>	<b>\$16,793,378.83</b>	<b>\$15,663,760.84</b>	<b>\$14,596,453.42</b>	<b>\$13,611,438.66</b>	<b>\$12,631,288.67</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

## 6.4.4 Flujo de caja planeado sin proyecto

**Tabla No. 113: Flujo de caja sin proyecto**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$36,910,004.37	\$37,648,204.46	\$38,401,168.55	\$39,169,191.92	\$39,952,575.76
Costos Variables		-\$8,593,024.14	-\$8,764,894.47	-\$8,940,190.31	-\$9,118,992.07	-\$9,301,369.86
Costos fijos sin dpr y amort		-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12	-\$2,264,492.12
Amortización intangible		-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16	-\$1,164.16
Depreciación		-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$508,953.53	-\$552,148.53	-\$552,148.53
Utilidad antes impuestos		\$25,542,370.41	\$26,108,700.17	\$26,686,368.42	\$27,232,395.03	\$27,833,401.08
Impuesto		-\$9,259,109.28	-\$9,464,403.81	-\$9,673,808.55	-\$9,871,743.20	-\$10,089,607.89
Utilidad neta		\$16,283,261.14	\$16,644,296.36	\$17,012,559.87	\$17,360,651.83	\$17,743,793.19
Depreciación		\$508,953.53	\$508,953.53	\$508,953.53	\$552,148.53	\$552,148.53
Amortización intangible		\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16	\$1,164.16
Inversión Inicial	-\$76,300.00					
Inversión de ampliación	-\$29,538.97					
Inversión Capital de Trabajo	-\$211,118.37	\$0.00	-\$3,341.92	-\$3,408.53	-\$3,476.70	-\$3,546.23
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$316,957.34</b>	<b>\$16,793,378.83</b>	<b>\$17,151,072.13</b>	<b>\$17,519,269.03</b>	<b>\$17,910,487.82</b>	<b>\$18,293,559.64</b>

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

En los flujos de caja se puede observar que con la aplicación del proyecto las ventas incrementarán un 3%, los costos variables un 3%, en cuanto a los costos fijos se ha realizado una tabla de amortización, depreciaciones y demás costos proyectados para 5 años, los cuales incrementan de acuerdo al volumen de producción (Anexo. No. 9).

Para el análisis de los flujos de caja se ha realizado en dos escenarios optimista y pesimista. Para el escenario optimista se ha considerado un incremento del 6% en las ventas y en el escenario pesimista el -6% de decremento en las ventas.

## 6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Según Horne y Wachowicz, entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos:

- Valor Actual Neto
- La Tasa Interna de Retorno
- La Relación Beneficio-Costo
- Período Real de Recuperación

### 6.5.1 Valor Actual Neto del costo de mercadeo

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo. (Horne y Wachowicz, 2002:340)

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left( \frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left( \frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left( \frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left( \frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.  
 r = Costo promedio ponderado de capital  
 n = Períodos a evaluar  
 Io = Inversión inicial

**Tabla No. 114: Valor Actual Neto Sin Proyecto**

VALOR ACTUAL NETO SIN PROYECTO						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$316.957,34	\$ 16.793.378,83	\$ 17.151.072,13	\$ 17.151.072,13	\$ 17.519.269,03	\$ 30.157.400,52
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 60.573.999,37</b>					

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 115: Valor Actual Neto Con Proyecto**

VALOR ACTUAL NETO CON PROYECTO						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$313.039,82	\$ 16.793.378,83	\$ 17.329.861,18	\$ 17.889.003,33	\$ 18.477.524,75	\$ 18.668.881,06
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 65.341.152,12</b>					

**Tabla No. 116: Valor Actual Neto Con Proyecto Escenario Optimista**

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO PROPUESTA OPTIMISTA						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$313.039,82	\$22.438.518,30	\$23.683.239,39	\$25.179.755,52	\$26.781.720,80	\$28.463.206,32
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 92.185.041,11</b>					

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 117: Valor Actual Neto Con Proyecto Escenario Pesimista**

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO PROPUESTA PESIMISTA						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$313.039,82	\$ 22.438.518,30	\$ 20.859.624,06	\$ 19.532.524,85	\$ 18.300.709,78	\$ 17.128.084,92
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 73.306.336,35</b>					

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

Con el cálculo del Valor Actual Neto **VAN**, se tomó el valor presente de los flujos generados del proyecto, menos la inversión que se va a realizar, y en los tres escenarios se obtuvo resultado positivo, por lo tanto el VAN para el proyecto es de \$ 65.341.152,12 dólares, que representa un valor aceptable para poder ejecutar el proyecto.

### **6.5.2 Determinación de la TMAR**

Según Horne y Wachowicz, la TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$\mathbf{TMAR} = \text{inflación} + \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo país}$$

$$\mathbf{TMAR} = 17.08\%$$

Para el cálculo de **la TMAR**, se tomó como referencia la tasa de interés pasiva actual hasta el 07 de mayo de 2010 que es de 4,57%, el índice inflacionario hasta el 31 de diciembre de 2009 que es de 8,65% y la tasa de riesgo país hasta al 14 de enero de 2010 que es de 3.864%, quedando un resultado 18% anual, estos datos son tomados del Informe de indicadores económicos hasta abril de 2010 del Banco Central del Ecuador lo cual arrojó un resultado de 17.08%.

### **6.5.3 Tasa Interna de Retorno del costo de mercadeo**

La tasa interna de retorno corresponde a la tasa de rentabilidad generada por el capital que permanece invertido en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un VAN = 0, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genera del proyecto sea igual a la inversión neta realizada. (Horne y Wachowicz, 2002:340)

En el proyecto la TIR en los tres escenarios son superiores a la TMAR, significa que es un proyecto altamente rentable.

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[ \frac{FNE}{(1+r^n)} \right]$$

Donde:

- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.  
 r = Costo promedio ponderado de capital  
 n = Períodos a evaluar

**Tabla No. 118: Tasa Interna de Retorno Sin Proyecto**

TASA INTERNA DE RETORNO SIN PROYECTO						
Detalle	Año					
		1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$316.957,34	\$16.793.378,83	\$17.151.072,13	\$17.519.269,03	\$17.910.487,82	\$18.293.559,64
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>53,00</b>					

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 119: Tasa Interna de Retorno Con Proyecto**

TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTO						
Detalle	Año					
		1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$313.039,82	\$16.793.378,83	\$17.329.861,18	\$17.889.003,33	\$18.477.524,75	\$18.668.881,06
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>53,68</b>					

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 120: Tasa Interna de Retorno Con Proyecto  
 Escenario Optimista**

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-313.039,82	16.793.378,83	17.922.862,22	19.131.364,85	20.430.913,86	22.503.511,63
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>53,71</b>					

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 121: Tasa Interna de Retorno Con Proyecto  
Escenario Pesimista**

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA						
Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-\$313.039,82	16.793.378,83	15.663.760,84	14.596.453,42	13.611.438,66	12.631.288,67
Tasa de Descuento	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%	17,08%
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>53,58</b>					

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

La Tasa Interna de Retorno **TIR** se calculó con los flujos netos mensuales proyectados, dando como resultado el 53,68% la cual es mayor a la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR), esto garantiza que el plan de posicionamiento genera mayor rentabilidad, por lo tanto si es aplicable el proyecto.

#### **6.5.4 Capital de Trabajo**

Según Nassir y Reinaldo Sapag Chain en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos, el Capital de Trabajo considera aquellos recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios y, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al Ciclo Productivo del Proyecto en su fase de funcionamiento.

Existen varios métodos opcionales para calcular el capital de trabajo basados en métodos contables, para este presente proyecto se utilizará el método del período de desfase. Este método permite calcular la cuantía de la inversión en capital de trabajo que debe financiarse desde el instante en que se adquiere los insumos hasta el momento en que se recupera el capital invertido mediante la venta del producto, el monto recuperado se destinará a financiar el siguiente ciclo productivo.

Para la aplicación de este método se debe conocer el costo efectivo de producción anual proyectado, tomando como base de información el precio de mercado de los insumos requeridos por el proyecto para la elaboración del producto final. El costo total efectivo se divide por el número de días que tiene el año, obteniendo de esta operación un costo de producción promedio día que se multiplica por los días del periodo de desfase, arrojando como resultado final el monto de la inversión precisa para financiar la primera producción. La fórmula que permite estimar el capital de trabajo mediante el método señalado es:

$$K.T = (\text{Costo total del año} / 360 \text{ días}) * \text{Número de días del ciclo productivo}$$

**TABLA No. 122: Capital de Trabajo sin Proyecto**

TIPO DE COSTO	VALOR ANUAL	RECUPERACIÓN No DIAS	CAPITAL DE TRABAJO
Costos Fijos	\$ 2.264.492,12	7	\$ 44.031,79
Costos Variables	\$ 8.593.024,14	7	\$ 167.086,58
<i>TOTAL</i>			\$ 211.118,37

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**TABLA No. 123: Capital de Trabajo con Proyecto**

TIPO DE COSTO	VALOR ANUAL	RECUPERACIÓN No DIAS	CAPITAL DE TRABAJO
Costos Fijos	\$ 2.264.492,12	7	\$ 44.031,79
Costos Variables	\$ 8.593.024,15	7	\$ 167.086,58
<i>TOTAL</i>			\$ 211.118,37

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo  
 REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

### 6.5.5 Costo Beneficio del mercadeo

La relación Beneficio/costo está representada por la relación:

$$R.(B/C) = \sum \left[ \frac{\text{Flujos generados por proyecto (ingresos)}}{\text{Inversión (egresos)}} \right]$$

Los ingresos y los egresos se calcula utilizando el VAN, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, los gobiernos para evaluar proyectos utilizan una tasa un poco más baja denominada tasa social.

El análisis de la relación B/C toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "*Beneficios*" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "*Costos*".

**Tabla No. 124: Razón costo-beneficio sin proyecto**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	Suma
INGRESOS		36.910.004,37	37.648.204,46	38.401.168,55	39.169.191,92	39.952.575,76	
		1,10	1,21	1,33	1,46	1,61	
Ingresos Descontados		33554549,43	31114218,56	28851366,30	26753085,12	24807406,20	145080626
EGRESOS	-76.300,00	10.857.516,26	11.029.386,59	11.204.682,43	11.383.484,19	11.565.861,98	
		1,10	1,21	1,33	1,46	1,61	
Egresos Desc.(incluida Io)	-76300,00	9870469,33	9115195,53	8418243,75	7775072,87	7181490,33	42284172
<b>RBC</b>							<b>2,14</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 125: Razón costo-beneficio con proyecto**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	Suma
INGRESOS		36,910,004	38,017,305	39,157,824	40,332,558	41,542,535	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Ingresos Descontados		33554549.43	31419259.92	29419852.47	27547680.04	25794645.85	147735988
EGRESOS	-101921.45	19,450,540	19,880,304	20,318,869	20,773,416	21,237,489	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Egresos Desc.(incluida Io)	-101921.45	17682309.47	16430003.23	15265867.15	14188522.73	13186809.65	76651591
<b>RBC</b>							<b>1.93</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 126: Razón costo-beneficio con proyecto escenario optimista**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	Suma
INGRESOS		36,910,004	39,124,605	41,472,081	43,960,406	46,598,030	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Ingresos Descontados		33554549.43	32334383.99	31158588.21	30025548.64	28933710.51	156006781
EGRESOS	-67182.45	28,043,565	28,903,082	29,792,781	30,721,018	9,301,370	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Egresos Desc.(incluida Io)	-67182.45	25494149.60	23886844.38	22383757.13	20982868.76	5775418.88	98455856
<b>RBC</b>							<b>1.58</b>

FUENTE: Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
REALIZADO POR: Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 127: Razón costo-beneficio con proyecto escenario pesimista**

**Razón Costo-Beneficio  
Con Proyecto Escenario Pesimista**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	Suma
INGRESOS		36,910,004	34,695,404	32,613,680	30,656,859	28,817,448	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Ingresos Descontados		33,554,549.43	28,673,887.69	24,503,140.39	20,939,047.24	17,893,367.64	125563992
EGRESOS	-67182.45	36,636,589	36,636,589	36,636,589	36,636,589	36,636,589	
		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61	
Egresos Desc.(incluida Io)	-67182.45	33,305,989.73	30,278,172.49	27,525,611.35	25,023,283.05	22,748,439.13	138814313
<b>RBC</b>							<b>0.90</b>

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

Se puede observar en la tabla No. 6.09 que la Razón Beneficio / Costo es mayor a 1 por lo que se puede implementar el proyecto, ya que por cada dólar invertido la empresa recuperará \$1.93.

### **6.5.6 Tiempo de recuperación de la inversión del mercadeo**

Es el plazo de recuperación real de una inversión, es decir es el tiempo que tarda en recuperarse, basándose en los flujos de efectivo generados en cada periodo de vida útil. (Meneses, 2004:206)

**Tabla No. 128: Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto**

Años	Flujos Netos	Tasa de Dcto.	Flujos Descont	Sumatoria Flujo Neto
0	<b>-\$313,039.82</b>		313,040	
1	\$16,793,378.83	1.10	15266708	15,266,708
2	\$17,329,861.18	1.21	14322199	29,588,907
3	\$17,889,003.33	1.33	13440273	43,029,180
4	\$18,477,524.75	1.46	12620398	<b>55,649,578</b>
5	\$18,668,881.06	1.61	11591906	<b>67,241,485</b>

TRI=	1.17
------	------

**Tabla No. 129: Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto  
Escenario Optimista**

Años	Flujos Netos	Tasa de Dcto.	Flujos Descont	Sumatoria Flujo Neto
0	<b>-\$313,039.82</b>		313,039.82	
1	\$16,793,378.83	1.10	15,266,708.03	15,266,708
2	\$17,922,862.22	1.21	14,812,282.83	30,078,991
3	\$19,131,364.85	1.33	14,373,677.57	44,452,668
4	\$20,430,913.86	1.46	13,954,589.07	<b>58,407,258</b>
5	\$22,503,511.63	1.61	13,972,910.22	<b>72,380,168</b>

TRI=	1.01
------	------

**Tabla No. 130: Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto  
Escenario Pesimista**

Años	Flujos Netos	Tasa de Dcto.	Flujos Descont	Sumatoria Flujo Neto
0	<b>-\$313,039.82</b>		313,040	
1	\$16,793,378.83	1.10	15266708	15,266,708
2	\$15,663,760.84	1.21	12945257	28,211,965
3	\$14,596,453.42	1.33	10966531	39,178,496
4	\$13,611,438.66	1.46	9296796	<b>48,475,292</b>
5	\$12,631,288.67	1.61	7843036	<b>56,318,329</b>

TRI=	1.30
------	------

El período de recuperación de la inversión del proyecto, es el tiempo que se tarda la empresa en recuperar la inversión inicial, para el escenario normal del

proyecto es de 1 año, 2 meses y 1 día, en el escenario optimista es de 1 año y 4 días y en el escenario pesimista es de 1 año, 3 meses, 18 días.

## **6.6 ESTADO DE RESULTADOS**

### **6.6.1 Concepto e importancia**

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

El estado de resultados es importante porque mediante su información se puede determinar el resultado (positivo o negativo) de la gestión económica de la empresa. (Zapata, 2004: 65)

**Tabla No. 131 Estado de Pérdidas y Ganancias Proforma - Sin proyecto**

ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROFORMA - SIN PROYECTO

Al 31 de Diciembre

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas	36,910,004	37,648,204	38,401,169	39,169,192	39,952,576
<b>TOTAL</b>	<b>36,910,004</b>	<b>37,648,204</b>	<b>38,401,169</b>	<b>39,169,192</b>	<b>39,952,576</b>
<b>Egresos operacionales</b>					
Costos variables	8,593,024	8,764,894	8,940,190	9,118,992	9,301,370
Costos fijos	2,264,492	2,264,492	2,264,492	2,264,492	2,264,492
<b>TOTAL</b>	<b>10,857,516</b>	<b>11,029,387</b>	<b>11,204,682</b>	<b>11,383,484</b>	<b>11,565,862</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>26,052,488</b>	<b>26,618,818</b>	<b>27,196,486</b>	<b>27,785,708</b>	<b>28,386,714</b>
Ingresos por renta	0	0	0	0	0
Ingresos por venta de activos	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>26,052,488</b>	<b>26,618,818</b>	<b>27,196,486</b>	<b>27,785,708</b>	<b>28,386,714</b>
36.25 % Impuesto	-9,444,027	-9,649,321	-9,858,726	-10,072,319	-10,290,184
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16,608,461</b>	<b>16,969,496</b>	<b>17,337,760</b>	<b>17,713,389</b>	<b>18,096,530</b>
Reservas Legales	-4,152,115	-4,242,374	-4,334,440	-4,428,347	-4,524,133
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>12,456,346</b>	<b>12,727,122</b>	<b>13,003,320</b>	<b>13,285,042</b>	<b>13,572,398</b>

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

**Tabla No. 132 Estado de Pérdidas y Ganancias Proforma - Con proyecto**

**ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROFORMA - CON PROYECTO  
Al 31 de Diciembre**

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas	36,910,004	38,017,305	39,157,824	40,332,558	41,542,535
<b>TOTAL</b>	<b>36,910,004</b>	<b>38,017,305</b>	<b>39,157,824</b>	<b>40,332,558</b>	<b>41,542,535</b>
<b>Egresos operacionales</b>					
Costos variables	8,593,024	8,850,917	9,114,187	9,389,932	9,671,627
Costos fijos	2,264,492	2,264,492	2,264,492	2,264,492	2,264,492
<b>TOTAL</b>	<b>10,857,516</b>	<b>11,115,409</b>	<b>11,378,679</b>	<b>11,654,424</b>	<b>11,936,119</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>26,052,488</b>	<b>26,901,895</b>	<b>27,779,145</b>	<b>28,678,134</b>	<b>29,606,416</b>
Ingresos por renta	0	0	0	0	0
Ingresos por venta de activos	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>26,052,488</b>	<b>26,901,895</b>	<b>27,779,145</b>	<b>28,678,134</b>	<b>29,606,416</b>
36.25 % Impuesto	-9,444,027	-9,751,937	-10,069,940	-10,395,824	-10,732,326
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16,608,461</b>	<b>17,149,958</b>	<b>17,709,205</b>	<b>18,282,311</b>	<b>18,874,090</b>
Reservas Legales	-4,152,115	-4,287,490	-4,427,301	-4,570,578	-4,718,523
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>12,456,346</b>	<b>12,862,469</b>	<b>13,281,904</b>	<b>13,711,733</b>	<b>14,155,568</b>

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

## 6.6.2 Análisis de resultados

En el estado de resultado de ADELCA, se puede observar que sin la aplicación del proyecto la utilidad neta sería de \$ 16'969.496 y con la ejecución del proyecto estas utilidades se incrementan a \$ 17'149.958 es decir el 1.5% a partir del año 2011, lo que representa un considerable incremento de las ventas en la línea de alambre de púas.

## 6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La evaluación financiera agrupa a todas las partes del estudio para determinar la factibilidad del mismo, por lo cual se requiere un análisis minucioso para que los resultados del proyecto sean confiables. (Horne y Wachowicz, 2002:125)

**Tabla No. 133: Análisis de Sensibilidad**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
VARIABLES	TIR	VPN	PRI	R B/C	RESULTADO	ESCENARIOS
Incremento de la demanda 6 %	53,71	\$72.067.127,90	1 año, 4 días	1,58	Viable	Optimista
Incremento de la demanda 3 %	53,68	\$66.928.444,85	1 año, 2 meses, 1 día	1,93	Viable	Con Proyecto
Decremento de la demanda 6 %	53,58	\$56.005.288,81	1 año, 3 meses, 18 días	0,90	No Viable	Pesimista

**FUENTE:** Sapag Chaing Nassir y Sapag Chaing Reinaldo, 2da. Edic.  
**REALIZADO POR:** Martha P. Carrillo P.

Se ha considerado que el proyecto es altamente realizable, ya que en el escenario normal del proyecto y optimista se puede recuperar la inversión, en cambio en el escenario pesimista existe un decremento de las ventas por lo que no sería aplicable. Los valores utilizados fueron tomados del balance general del 2009 de la línea de trefilados (Anexo No. 08), las estadísticas de ADELCA siempre han tenido tendencia a subir las ventas en las diferentes líneas, pero con esta propuesta en el escenario óptimo se considero un 6% de incremento en las ventas que de acuerdo al análisis de sensibilidad es realizable, siempre y cuando se tome en consideración la propuesta de posicionamiento del alambre de púas.

## CAPÍTULO 7

### 7.1 CONCLUSIONES

1. Después de haber analizado los diferentes aspectos de la situación actual, una de las principales oportunidades encontradas es el crecimiento del 16% del PIB sustentado básicamente en el dinamismo de la inversión pública en el año 2010. Adelca posee una gran fortaleza que es la financiera, la principal amenaza que tiene la empresa es el aumento de la canasta básica debido a que limita la adquisición de productos no necesarios para subsistir y la debilidad más representativa es la falta de organización del marketing de la empresa.
2. En la investigación de mercado, se obtuvo que el 30.83% de los encuestados piensan que la presentación del producto es una característica muy importante al momento de realizar la compra; el 29.17% dice que la presentación del alambre de púas de Adelca es mala y el 23.33% que es pésima, en cuanto a la publicidad el 53.33% de los encuestados no han visto publicidad de proveedores de alambre de púas, además se determinó que los segmentos más atractivos para posicionar el alambre de púas son las ferreterías y distribuidores de materiales de construcción.
3. La empresa no tiene definido el Balanced Scorecard por tal motivo las estrategias y procesos no están bien direccionados; en cuanto a la participación en el mercado de la línea de alambre de púas, tiene oportunidad de crecer mediante la inversión como se demuestra en la matriz B.C.G en el capítulo 4.
4. Se han identificado diferentes estrategias de marketing mix entre las principales esta mejorar la presentación del alambre de púas y realizar

publicidad en radio y prensa; el presupuesto del plan operativo de marketing para posicionar el alambre de púas representa el 1.08% del total de las ventas brutas de trefilados del período propuesto, este resultado permitió definir que la empresa puede invertir sin correr mayor riesgo.

5. El análisis de la evaluación financiera del proyecto, se basó en tres escenarios (optimista, esperado, pesimista) y se obtuvieron resultados muy prometedores para la empresa. Con la aplicación del proyecto se obtendrá un incremento del 3% en las ventas de trefilados, un Valor Actual Neto de \$65'341.152,12 dólares, se obtuvo una TIR de 53,68 mayor que la TMAR, la Razón Beneficio/Costo indicó que por cada dólar invertido se recuperará \$ 1,65, el Período de Recuperación de la Inversión es de 1 año 2 meses y 1 día, y la utilidad neta incrementará el 2,35% siendo atractivo para la empresa. Todos estos resultados garantizan que el plan de posicionamiento del alambre de púas es sumamente rentable.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

1. Aprovechar el crecimiento del PIB para llegar a clientes potenciales y de esa manera incrementar las ventas del alambre de púas, además ya que la empresa se encuentra financieramente estable se recomienda invertir en la reestructuración de los procesos de área marketing.
2. Aplicar las estrategias para los segmentos más atractivos detectados en la investigación de mercados, es decir, posicionarse en distribuidores y ferreterías. También la empresa debe tomar en cuenta los segmentos aún no atractivos, que a largo plazo se pueden convertir en mercados metas.

3. Aplicar las estrategias planteadas en el capítulo 4 para mejorar la imagen del alambre de púas ya que de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado se ha determinado que es una característica muy importante para el consumidor al momento de realizar una compra, además realizar publicidad en radio y prensa para posicionar el alambre de púas de Adelca, ya que esto se podría convertir en una ventaja competitiva para la empresa.
4. Poner en marcha el plan operativo de marketing mix, el mismo que está destinado a la promoción y publicidad del alambre de púas a fin de abarcar la demanda insatisfecha, además estandarizar los procesos de distribución de la empresa para disminuir el tiempo de entrega del producto.
5. Invertir en la ejecución de este plan de marketing para el posicionamiento del alambre de púas, ya que de acuerdo al análisis financiero el proyecto es sumamente rentable para incrementar las ventas del alambre de púas de ADELCA en la ciudad de Quito.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Aker David G. (1995), *El Éxito de tu Producto está en la Marca*, México: Prentice Hall, Cuarta Edición.
- Ávila, José (2001), *Introducción a la Administración*, Maracaibo: Fondo Editorial Uribe, 1era. Edición
- Backer, Morton y Jacobson, Lyle (1983), *Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia*, México: McGraw Hill, Segunda Edición
- Costa, Joan (2004), *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Burbano, Jorge y Alberto ORTIZ (1989), *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*, Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición
- Fisher Laura y Jorge Espejo (2004), *Mercadotecnia*, Tercera Edición, México: Mc Graww Hill.
- Fleitman, Jack (1999), *En el mundo empresarial*, México: McGraw- Hill.
- Gonzáles Muñiz, Rafael (2001), *Marketing en el siglo XXI*, por CEF.
- Hernández, Lerma (1998), *Elementos de probabilidad y estadística*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Horne Van, James (2004), *Administración Financiera*, México: Editorial Pearson, Undécima Edición.
- Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius (2004), *Marketing*, México: Ed. Mc Graw Hill Séptima Edición
- Kotler, Philip (1996), *Mercadotecnia*, México: Editorial Cultural

- Kotler, Philip (2003), *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición, México: Pearson Educación
- Kotler, Philip (2002), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México: Pearson Educación
- Lacobucci D. y Philip Kotler, *Marketing según Kellog*, Argentina-España: Javier Vergara Editor.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002), *Marketing*, Sexta Edición, de International Thomson Editores
- Lambin, Jaques (1997), *Marketing Estratégico*, México: Edit Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- Lawrence J. Gitman (2003), *Principios de Administración Financiera*, México: Editorial Pearson, Edición: Décima
- Mantilla, Farid (2006), *Técnicas de Muestreo*, Primera Edición
- Meigs Robert, Jan Williams, Susan Haka, Mark Bettner (2002), *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales*, México: Irwin Mc Graw Hill, Undécima Edición
- Meneses, Edilberto (2004), *Proyectos Preparación y Evaluación*, Quito - Ecuador
- Meneses, Edilberto (2005), *Preparación y evaluación de proyectos*, Quito: Cuarta edición.
- Normas Internacionales de Contabilidad , *NIC 7*, Flujo de Efectivo
- Orozco, Arturo (1999), *Investigación de Mercados*, Grupo Editorial Norma S.A., Copuring
- Porter, Michael (2002), *Estrategia Competitiva*, Editorial Patria

- Porter, Michael E. (1995), *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental
- Rubio Domínguez, P. (2006) *Introducción a la gestión Empresarial*, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Salazar, Fracis (2004) *Gestión Estratégica de Negocios*
- Sarmiento, Euclides Alfredo (1989), *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá.
- Sapag, Nassir, Reinaldo Sapag, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, México: Edit. Mc Graw, Segunda Edición.
- Scott Besley, Eugene F. Brigham (2002), *Fundamentos de Administración Financiera*, México: Edit. Mc Graw, Doceava edición
- Stanton, Willam (1994), *Fundamentos de Marketing*. México: Mc.Graw Hill, 10ed.
- Stanton, Etzel y Walter (2000), *Fundamentos de Marketing*, México: Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11.
- Zapata, Pedro (2002), *Contabilidad General*, Quito-Ecuador, Tercera edición

#### **FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET:**

- Acería del Ecuador C.A. ADELCA: [www.adelca.com](http://www.adelca.com)
- Banco Central del Ecuador: [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – <http://www.inec.gov.ec>

- Ministerio de Economía y Finanzas:

[http://mef.gov.ec/portal/page?\\_pageid=1647,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://mef.gov.ec/portal/page?_pageid=1647,1&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- Servicios de Rentas Internas. <http://www.sri.gov.ec>

- <http://es.wikipedia.org>

- <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing/branding-posicionamiento>