



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA, DE LA
LÍNEA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER
UTILIZANDO COMO PILOTO EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO

ANDRÉS AUGUSTO OSEJO ERAZO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

AÑO 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Andrés Augusto Osejo Erazo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA, DE LA LÍNEA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER UTILIZANDO COMO PILOTO EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de 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.

Sangolqui, 24 de abril de 2012

Andrés Augusto Osejo Erazo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

ING. ALEXANDRA ARMIJOS ING. MERCY CORONEL

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA DE LA LÍNEA DE HERRRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER, UTILIZANDO COMO PILOTO EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” realizado por ANDRÉS AUGUSTO OSEJO ERAZO, 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 que: se ha observado las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas requeridas, para la elaboración y aplicación de la presente tesis, si 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 ANDRÉS AUGUSTO OSEJO ERAZO que lo entregue a ING. ROSARIO PINEDA, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolqui, 24 de abril del 2012.

Ing. Alexandra Armijos

DIRECTOR

Ing. Mercy Coronel

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Augusto Osejo Erazo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo: PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA, DE LA LÍNEA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER UTILIZANDO COMO PILOTO EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 24 de abril 2012

Andrés Augusto Osejo Erazo

DEDICATORIA

Esta obra la dedico a mi familia, a mi esposa Verónica y mi hijo Felipe Andrés, por ser fuente de mi inspiración y mi aliento para continuar cumpliendo con mis objetivos. Una vez más me he demostrado que lo que me propongo, con dedicación, constancia y perseverancia, lo puedo alcanzar.

Andrés Augusto Osejo Erazo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones y por permitirme cumplir con este nuevo sueño; el apoyo incondicional de mi esposa Verónica, mis directores Ing. Alexandra Armijos e Ing. Mercy Coronel, por su paciencia, consejos y enseñanza impartida.

Andrés Augusto Osejo Erazo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	i
INTRODUCTION.....	3

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Reseña Histórica.....	5
1.2 Procesos Productivos.....	6
1.2.1 Cadena de Valor de Stanley Black & Decker	7
1.2.2 Mapa de Procesos.....	9
1.2.3 Descripción de Procesos	10
1.3 Análisis Situacional	11
1.3.1 Análisis del Entorno	11
1.3.1.1 Macro Ambiente	12
1.3.1.2 Micro Ambiente	31
1.3.2 Análisis Interno	41
1.3.2.1 Servicios.....	41
1.3.2.2 Gestión Administrativa	42
1.3.2.3 Gestión Financiera	44
1.3.2.4 Gestión de Recursos Humanos	45
1.3.2.5 Gestión de Marketing.....	49
1.3.3 Matriz de cruce de variables.....	54
1.3.3.1 Análisis Externo.....	54
1.3.3.2 Análisis Interno	57
1.3.3.3 Fortalezas – Oportunidades.....	59
1.3.3.4 Debilidades – Amenazas	61
1.3.4 Matriz de Interpretación y Temas Estratégicos.....	63
1.3.5 Matriz de Competencia	67
1.3.6 Posicionamiento Estratégico	68

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1	Objetivos de Investigación	72
2.1.1	Objetivo General	72
2.1.2	Objetivos Específicos	72
2.2	Metodología y Técnicas	73
2.3	Estructura del Mercado.....	75
2.3.1	Definición del mercado relevante	76
2.3.1.1	Definición de límites del mercado relevante.....	76
2.4	Identificación del Universo	77
2.5	Selección de muestras de investigación	77
2.6	Elaboración de instrumentos de investigación	79
2.7	ANÁLISIS Y SÍNTESIS ENCUESTAS A PUNTOS DE VENTA	93
2.7.1	ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES	110
2.7.1.1	TABLAS DE CONTINGENCIA.....	110
2.8	ANÁLISIS Y SÍNTESIS ENCUESTAS A USUARIOS FINALES	114
2.8.1	ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES	128
2.8.1.1	TABLAS DE CONTINGENCIA.....	128
2.9	ANÁLISIS Y SÍNTESIS GRUPOS FOCALES	131
2.10	ANÁLISIS DE MERCADO.....	145
2.10.1	Procesos de decisión.....	146
2.10.2	Atributos determinantes	147
2.10.2.1	Categorización de beneficios esperados.....	148
2.10.3	Mercado Objetivo y ventaja competitiva	149
2.10.4	Segmentación de mercados	150
2.10.4.1	Características	150
2.10.4.2	Valores / estilos de vida	150
2.11	Fuerzas Competitivas de Mercado	154
2.11.1	Tamaño y tasa de crecimiento de la industria	154
2.11.2	Proveedores de la industria	154
2.11.3	Clientes principales	155
2.11.4	Promoción	156
2.11.5	Barreras de ingreso.....	156

2.11.6	Perfiles del competidor.....	157
2.11.7	Posicionamiento	157
2.12	Pronóstico de la demanda.....	158
2.12.1	Cálculo de la demanda	158
2.13	Pronóstico de la oferta	160
2.13.1	Cálculo de la oferta	160
2.14	Demanda Insatisfecha.....	162
2.15	Mercado e implicaciones competitivas de las etapas de ciclo de vida del producto	163
2.15.1	Ciclo de vida del producto	164

CAPÍTULO III

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA

3.1	Principios de Gestión Gerencial	165
3.2	Visión	166
3.3	Misión.....	166
3.4	Valores.....	167
3.5	Objetivos Corporativos.....	168
3.6	Objetivos de Mercado.....	168
3.7	Objetivos Financieros	169
3.8	Objetivos de Clientes.....	169
3.9	PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA DE LA LÍNEA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER	169
3.9.1	Objetivo General	169
3.9.2	Objetivos Específicos.....	170
3.10	Mapa Estratégico	170
3.12	Estrategias Generales.....	174
3.12.1	Producto	174
3.12.2	Promoción	174
3.12.3	Plaza	174
3.12.4	Precio.....	175
3.13	Matriz Estratégica.....	175
3.14	Mix de Marketing	190

3.14.1 Estrategias de Producto	190
3.14.1.1 Factores diferenciadores	190
3.14.1.2 Logotipo.....	190
3.14.1.3 Slogan	192
3.14.1.4 Creación de Sets de herramientas, únicamente por temporadas, productos in & out.	193
3.14.1.5 Colores de producto y empaque.....	200
3.14.1.6 Estrategia de segmentación.....	202
3.14.2 Estrategias de promoción	204
3.14.2.1 Presentación de la línea en un hotel de la ciudad.....	204
3.14.2.2 Plan de medios 2012	208
3.14.2.3 Elaboración de página web	211
3.14.2.4 Programa de fidelización de clientes.....	212
3.14.2.5 Promoción clientes Homecenters.....	215
3.14.2.6 Promoción temporada Navidad.....	217
3.14.2.7 Concurso para usuarios finales a través de puntos de venta	217
3.14.2.8 Demostraciones en puntos de venta	218
3.14.3 Estrategias del canal de distribución	219
3.14.3.1 Estrategia de empuje (push).....	219
3.14.4 Estrategias para fijación de precios.....	232

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1 Ingresos sin plan de marketing	241
4.2 Ingresos con plan de marketing	241
4.3 Gastos sin plan de marketing.....	242
4.4 Gastos con plan de marketing.....	243
4.5 Estado de resultados sin plan de marketing.....	244
4.6 Estado de resultados con plan de marketing.....	244
4.7 Flujos de Fondos.....	245
4.7.1 FLUJO DE FONDOS SIN PLAN DE MARKETING	246
4.7.2 FLUJO DE FONDOS CON PLAN DE MARKETING	247

4.8 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR.....	248
4.9 Valor actual neto VAN.....	249
4.9.1 VAN sin plan de marketing.....	250
4.9.2 VAN con plan de marketing.....	250
4.10 Tasa interna de retorno TIR.....	250
4.10.1 TIR SIN PLAN DE MARKETING	251
4.10.2 TIR CON PLAN DE MARKETING	252
4.11 Análisis de Sensibilidad	253
4.11.1 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos	253
4.11.1.1 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos sin plan de marketing.....	254
4.11.1.2 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos con plan de marketing.....	255
4.11.2 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos	257
4.11.2.1 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos sin plan de marketing.....	257
4.11.2.2 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos con plan de marketing	258

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	260
5.2 Recomendaciones	261
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico 1	Cadena de Valor de Stanley Black & Decker	8
Gráfico 2	Mapa de Procesos	9
Gráfico 3	Canasta Básica Familiar / Salario Básico Unificado	13
Gráfico 4	Población Urbano – Rural	15
Gráfico 5	Población económicamente activa ocupada, de 10 años y más por categoría de ocupación.	22
Gráfico 6	Ramas de actividad económica y de la población de 10 años y más	24
Gráfico 7	Inflación	26
Gráfico 8	Organigrama Stanley Black & Decker Ecuador	46
	Posición Competitiva de Herramientas Eléctricas	68
Gráfico 9	Black & Decker	
Gráfico 10	Matriz BCG	71
Gráfico 11	Procesos de decisión	146
Gráfico 12	Market Share	158
Gráfico 13	Ciclo de vida del producto	164

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Canasta Básica Familiar / Salario Básico Unificado	12
Cuadro 2	Distribución de la población por provincias y género	14
Cuadro 3	Las 10 ciudades más pobladas	16
Cuadro 4	Población nacional por grupos de edad	17
Cuadro 5	Nivel de Escolaridad	18
Cuadro 6	Producto Interno Bruto	19
Cuadro 7	Población hombres	21
Cuadro 8	Población mujeres	21
Cuadro 9	Ramas de actividad económica y de la población de 10 años y más	23
Cuadro 10	Inflación	25
Cuadro 11	Importadores de herramientas eléctricas del canal mayorista	34
Cuadro 12	Presencia de marcas profesionales en Homecenters	35
Cuadro 13	Portafolio de productos	52
Cuadro 14	Análisis Externo	55
Cuadro 15	Análisis Interno	58
Cuadro 16	Fortalezas – Oportunidades	59
Cuadro 17	Debilidades – Amenazas	61
Cuadro 18	Matriz de Interpretación y Temas Estratégicos	63
Cuadro 19	Tipos de Estrategias	65
Cuadro 20	Temas Estratégicos / Ubicación en perspectivas	65

Cuadro 21	Matriz de Competencia	67
Cuadro 22	Indicadores Matriz BCG	70
Cuadro 23	Comparación Matriz BCG	70
Cuadro 24	Ponderación del segmento de mercado	74
Cuadro 25	Selección de invitados grupos focales por zonas	75
Cuadro 26	Selección de número de encuestas para puntos de venta por zonas	78
Cuadro 27	Selección de número de encuestas para usuarios finales por zonas	79
Cuadro 28	Market Share herramientas eléctricas	157
Cuadro 29	Matriz Estratégica	175
Cuadro 30	Segmentación de producto	202
Cuadro 31	Flow de medios	209

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Cálculo de la demanda	159
Tabla 2	Cálculo de la oferta	161
Tabla 3	Demanda insatisfecha	162
Tabla 4	Presupuesto concurso Ferremundo	221
Tabla 5	Presupuesto concurso Gerardo Ortiz	221
Tabla 6	Presupuesto concurso Promesa	221
Tabla 7	Presupuesto concurso L. Henriques	222
Tabla 8	Concurso para puntos de venta	223
Tabla 9	Rebate Ferremundo	228
Tabla 10	Rebate Promesa	228
Tabla 11	Rebate Gerardo Ortiz	228
Tabla 12	Rebate L. Henriques	228
Tabla 13	Rebates trimestrales mayoristas	229
Tabla 14	Presupuesto Dewalt 2012 Comercial Kywi	230
Tabla 15	Rebate Comercial Kywi	230
Tabla 16	Presupuesto Dewalt 2012 Pintulac	231
Tabla 17	Rebate Pintulac	231
Tabla 18	Cálculo de precios PVP Black & Decker	232
Tabla 19	Márgenes distribuidores y puntos de venta	236
Tabla 20	Márgenes Homecenters	239
Tabla 21	Ingresos sin plan de marketing	241
Tabla 22	Ingresos con plan de marketing	241

Tabla 23	Gastos sin plan de marketing	242
Tabla 24	Gastos con plan de marketing	243
Tabla 25	Estado de resultados sin plan de marketing	244
Tabla 26	Estado de resultados con plan de marketing	244
Tabla 27	Inversión adicional plan de marketing	245
Tabla 28	Flujo de fondos sin plan de marketing	246
Tabla 29	Flujo de fondos sin plan de marketing resumido	246
Tabla 30	Flujo de fondos con plan de marketing	247
Tabla 31	Flujo de fondos con plan de marketing resumido	247
Tabla 32	VAN sin plan de marketing	250
Tabla 33	VAN con plan de marketing	250
Tabla 34	TIR sin plan de marketing R1	251
Tabla 35	TIR sin plan de marketing R2	251
Tabla 36	TIR con plan de marketing R1	252
Tabla 37	TIR con plan de marketing R2	252
Tabla 38	Análisis de Sensibilidad de los Ingresos sin plan de marketing	254
Tabla 39	Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de ingresos sin plan de marketing	254
Tabla 40	Análisis de Sensibilidad de los Ingresos con plan de marketing	255
	Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de	256
Tabla 41	ingresos con plan de marketing	

Tabla 42	Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos sin plan de marketing	257
Tabla 43	Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de costos operativos sin plan de marketing	257
Tabla 44	Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos con plan de marketing	258
Tabla 45	Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de costos operativos sin plan de marketing	259

RESUMEN EJECUTIVO

Stanley Black & Decker, es una Corporación multinacional, dueña de algunas marcas, con las que se dirige al segmento de la construcción, con el objetivo de ser la empresa número uno en soluciones industriales.

En su portafolio de herramientas eléctricas, es propietaria de las marcas Dewalt y Black & Decker. Con la marca Dewalt, se ofertan herramientas eléctricas industriales y es líder en el mercado ecuatoriano, con Black & Decker, se ofertan productos de desempeño profesional, pero no es percibido de esta manera por los usuarios finales, lo que ha causado un mal posicionamiento de imagen de marca y en consecuencia bajo crecimiento de ventas y de participación de mercado de esta unidad de negocio.

Posicionamiento, es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia diseñada para proyectar la imagen específica de este a un público meta; con relación a la competencia.

El posicionamiento de productos refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión, aquí entra el trabajo del posicionamiento de marca, si estuvo bien planteada este consumidor preferirá la marca que le hace sentir seguridad, confianza, pasión.

El tener un posicionamiento bien establecido hace que las marcas se desarrollen y crezcan junto al mercado.

La baja participación de mercado que la línea de herramientas eléctricas Black & Decker posee, es debido a un mal enfoque al que el producto fue dirigido. Esta línea, es concebida erróneamente por el público objetivo como producto desempeño liviano, siendo por sus características para trabajar en el segmento profesional. Esto ha causado que sus ventas no sean las esperadas por la Corporación y que se presente una resistencia al crecimiento.

El siguiente plan de reposicionamiento de imagen de marca, servirá para que el público meta, considere a Black & Decker, como opción en la adquisición de herramientas eléctricas profesionales, para desarrollar su trabajo generando con ello una reducción de costos de producción, al acceder a productos de calidad, que van a satisfacer su demanda de trabajo a un precio más económico que una herramienta industrial.

El trabajo inicia con el diagnóstico situacional en el capítulo uno, el cual comprende el análisis tanto del ambiente interno como externo, accediendo conocer la situación actual del mercado y del segmento en el que se desenvuelve Black & Decker con la línea de herramientas eléctricas. Además de ésta información, se pudo realizar el análisis FODA, matriz BCG y matriz General Electric, que proporcionó las pautas para la preparación de estrategias adecuadas.

Se continúa con la investigación de mercados en el segundo capítulo, desarrollada a través de la aplicación de encuestas y grupos focales, la que permitió identificar la percepción de la marca Black & Decker, preferencias, factores de decisión de compra de herramientas eléctricas, tanto de puntos de venta como de usuarios

finales. También se determina la oferta y la demanda del segmento de herramientas eléctricas, y posteriormente la demanda insatisfecha.

El plan de reposicionamiento de imagen de marca, se encuentra en el capítulo tres, iniciando con la elaboración de la Misión y Visión que se propone a Black & Decker para alcanzar los objetivos deseados. La base para el desarrollo del plan estratégico, se fundamenta en la matriz estratégica general. En las cuales se resume las actividades que se deben realizar en los factores de producto, plaza, promoción y precio.

La evaluación financiera, se describe en el capítulo cuatro, que indica los ingresos y gastos que se generarán con la aplicación de la propuesta estratégica, además de sus límites de viabilidad.

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones de todo lo expuesto, en el capítulo cinco.

INTRODUCCIÓN

Black & Decker, es una marca de la Corporación Stanley Black & Decker. Bajo esta marca se ofertan herramientas eléctricas de desempeño profesional.

Entre el portafolio de herramientas eléctricas de Stanley Black & Decker, también se encuentra la marca Dewalt con la que se comercializan herramientas eléctricas industriales y es líder en el mercado ecuatoriano.

Los productos Black & Decker, no son considerados adecuados para el desempeño profesional por el público objetivo, lo que ha causado un mal posicionamiento de imagen de marca y en consecuencia baja participación de mercado y bajo crecimiento de ventas de esta unidad de negocio.

Esta línea, es concebida erróneamente por el público objetivo como producto desempeño liviano, siendo por sus características para trabajar en el segmento profesional.

El siguiente plan de reposicionamiento de imagen de marca, servirá para que el público meta, considere a Black & Decker, como opción en la adquisición de herramientas eléctricas profesionales, para desarrollar su trabajo generando con ello una reducción de costos de producción, al acceder a productos de calidad, que van a satisfacer su demanda de trabajo a un precio más económico que una herramienta industrial.

El trabajo inicia con el diagnóstico situacional en el capítulo uno, el cual comprende el análisis tanto del ambiente interno como externo, accediendo conocer la situación actual del mercado y del segmento en el que se desenvuelve

Black & Decker. Además de ésta información, se pudo determinar sus fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas.

En la investigación de mercados elaborada en el segundo capítulo, se confirma la percepción errada de los usuarios finales sobre la marca Black & Decker, además permitió identificar las preferencias, factores de decisión de compra de herramientas eléctricas, tanto de puntos de venta como de usuarios finales. También se estableció la demanda insatisfecha.

El plan de reposicionamiento de imagen de marca, se encuentra en el capítulo tres, iniciando con la redacción de la Misión y Visión y mapa estratégico que se propone a Black & Decker para alcanzar los objetivos deseados. La base del plan estratégico, es la matriz estratégica general, en la que se resume las actividades que se deben realizar en los factores de producto, plaza, promoción y precio.

La evaluación financiera, se desarrollará en el capítulo cuatro, que describe los ingresos y gastos que se generarán con la aplicación de la propuesta estratégica, además de sus límites de viabilidad.

Finalmente, se resume las conclusiones y recomendaciones relevantes de todo lo expuesto, en el capítulo cinco.

INTRODUCTION

Black & Decker is a trademark of Stanley Black & Decker Corporation. With this brand are offered power tools of professional performance.

In the portfolio of power tools from Stanley Black & Decker, is also the brand Dewalt that is traded like industrial power tools and there is leader in the Ecuadorian market.

Black & Decker products are not considered suitable for professional performance by the target, which has caused a bad positioning of brand image and consequently low market share and low sales growth in this business.

This line is wrongly conceived by the target as basic performance product, being by characteristics to work in the professional target.

The following plan of repositioning of brand image will help the target audience; consider Black & Decker, as an option on the acquisition of professional power tools, to develop their work thereby generating a reduction in production costs, to access quality products that will meet their labor demand at a price cheaper than an industrial tool.

This plan begins with the situational analysis in chapter one, which includes the analysis of both internal and external environment, accessing to know the current market situation and the segment in which it operates Black & Decker. Besides this information, we could determine their strengths and weaknesses, opportunities and threats.

In market research made in the second chapter, confirms the misperception of end users on the brand Black & Decker, also the research allows identifying preferences, purchase decision factors of power tools, of outlets and users end. Also the research identifies demand unsatisfied.

The marketing plan is in chapter three, starting with the description of the Mission and Vision and strategy map that is proposed to Black & Decker to achieve the goals. The basis of the strategic plan is the general strategic matrix, which summarizes the activities to be performed on the factors of product, place, promotion and price.

Evaluation financial is developed in chapter four, that describes to the income and expenses that will be generated with the application of the strategic proposal, besides its limits of viability.

Finally, the conclusions and recommendations relevant are summarized in chapter five.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Reseña Histórica

Stanley Black & Decker es la unión de dos empresas multinacionales Stanley y Black & Decker. Stanley existe en el mercado desde hace más de 160 años y es líder en el mercado de herramientas manuales profesionales. Black & Decker tiene 100 años de existencia, fue la primera empresa que inventó el taladro eléctrico portátil. Es líder en el mercado de herramientas eléctricas con la marca Dewalt.

Los productos de Stanley en Ecuador, fueron importados y comercializados por Promesa, desde hace 50 años, las compras las hacían directamente a Stanley en Estados Unidos. Así mismo, se introdujeron los productos de Black & Decker, a través de la importación y comercialización de Comercial Kywi hace ya 40 años. Debido al potencial del mercado y la necesidad de crecer a mayor velocidad, ambas empresas abren representaciones en Ecuador, Stanley desde el año 1989 y Black & Decker desde 1990.

En el mes de noviembre del año 2009 estas dos empresas se fusionan, para ser la empresa número uno en soluciones industriales. En Ecuador las dos marcas tenían sistemas de ventas similares, lo realizaban a través de importadores – distribuidores, quienes ejecutan la cobertura en el mercado mayorista o ferretero. También tienen como clientes directos a los dos Home Centers de Ecuador que son Comercial Kywi y Corporación El Rosado (Ferrisariato).

Debido a la fusión realizada a Nivel Mundial, en Ecuador se empieza a trabajar de manera conjunta desde marzo del 2010, una vez definida la nueva estructura organizacional, de negocios y de recurso humano.

En la actualidad Stanley Black & Decker es la empresa número uno en soluciones industriales para el mercado de la construcción. Es dueña de algunas marcas y algunas lideran el mercado, entre ellas están: Dewalt, Stanley, Black & Decker, Geo, Kwikset, Price Pfister, Proto, Facom, Bostich. En el portafolio de herramientas eléctricas, la corporación ofrece dos marcas: Dewalt, que está dirigida al segmento industrial y Black & Decker que va enfocada al segmento profesional.

1.2 Procesos Productivos

Stanley Black & Decker tiene varias plantas propias de producción en todo el mundo, entre las más importantes están Brasil, Alemania, China, República Checa y USA.

El sistema de venta para Ecuador, lo hace a través de clientes importadores – distribuidores, quienes compran a precio FOB, se encargan de realizar la importación y la distribución del producto en el mercado.

Existen tres canales de venta:

- Canal Tradicional: Se refiere a los clientes que realizan cobertura a ferreterías y puntos de venta retail medianos y pequeños.
- Canal Moderno: Son los Home Centers, Kywi y Ferrisariato.
- Canal Industrial: Son clientes especializados que atienden a la industria, sea metalmecánica o constructoras.

Stanley Black & Decker tiene pocos clientes directos, al ser importadores pasan a ser socios estratégicos de negocios, quienes trabajan en conjunto para el desarrollo de los productos y crecimiento en el mercado.

1.2.1 Cadena de Valor de Stanley Black & Decker

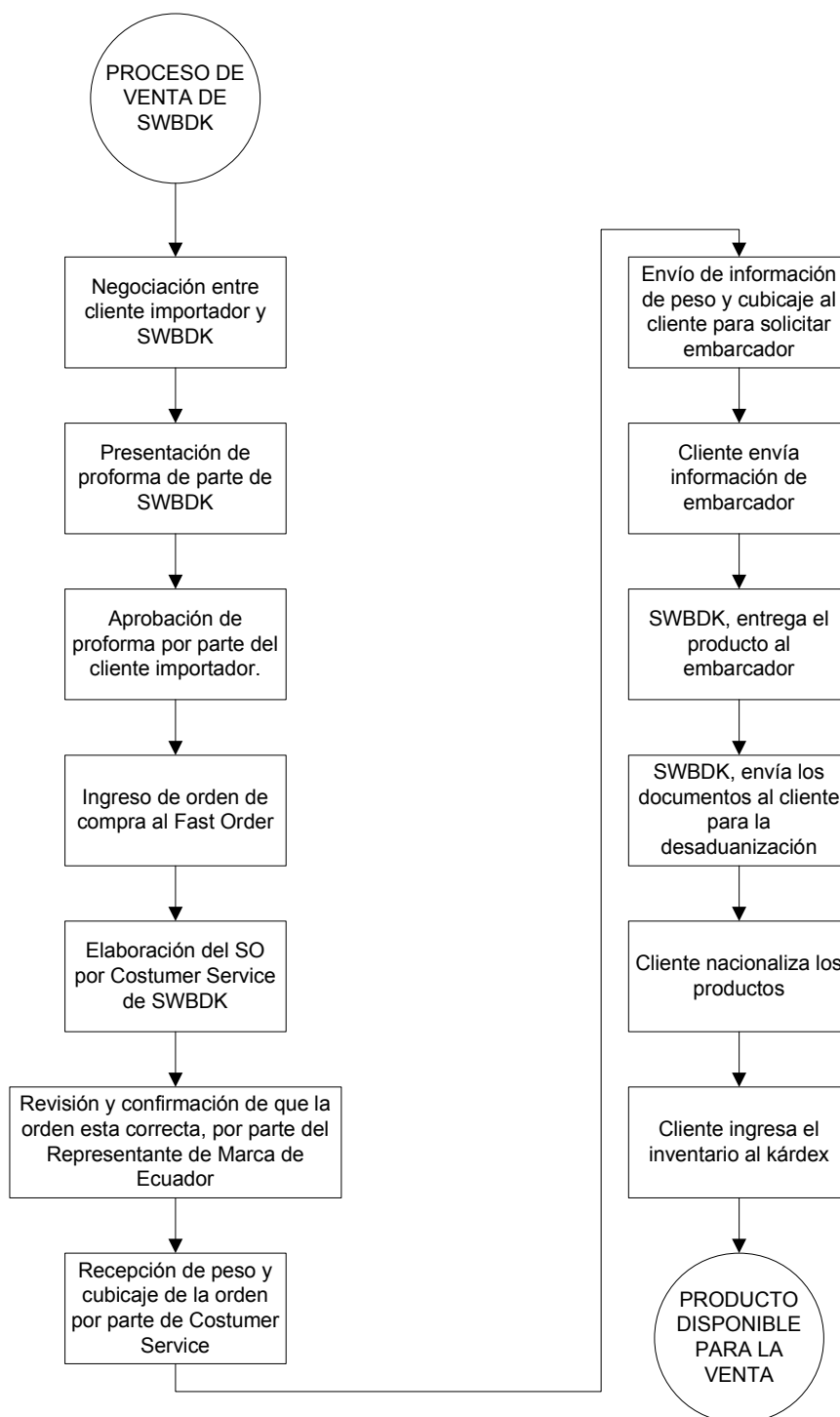
Gráfico 1. Cadena de Valor de Stanley Black & Decker

INFRAESTRUCTURA:				
Fábricas propias en varios países a Nivel Mundial.				
Bodegas propias en Estados Unidos para el despacho a Latinoamérica				
Bodegas propias en varios países de Latinoamérica en donde la estructura amerita.				
RECURSOS HUMANOS:				
Stanley Black & Decker tiene dividido por regiones geográficas, para el manejo, control y desarrollo de				
Cada región cuenta con su estructura independiente de Recursos Humanos, la cual es orientada por las				
Ecuador, pertenece a la región North Andean Region NAR, conformada por Ecuador, Colombia y Venezuela.				
El desarrollo y planificación de Recursos Humanos para los tres países se realiza desde Colombia.				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Investigación y desarrollo de productos. Innova constantemente con mejor tecnología, con el enfoque en facilitar la vida a los usuarios creando productos ergonómicos de alta calidad.				
ADQUISICIONES:				
Stanley Black & Decker, es una organización que permanentemente se encuentra en la búsqueda de marcas posicionadas y opción de compra de la misma.				
De esta manera ha logrado tener las mejores marcas de su segmento del mercado, estas son: Stanley, Dewalt, Black & Decker, Geo, Kwikset, Pfister, Proto, Facom, Bostich.				
MARGEN DE UTILIDAD 50%				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
Stanley Black & Decker comercializa sus productos en Ecuador a través de importadores distribuidores. Ellos compran a precio FOB y FCA.	Stanley Black & Decker, al tener un a orden de compra, ingresa en el sistema de reserva de producto, luego, se envía una fecha de despacho al cliente para que su embarcador reciba la carga y realice la importación. El proceso de desaduanización y la velocidad que lleve este proceso es responsabilidad del cliente.	Los clientes de Stanley Black & Decker realizan la importación y distribución del producto. Stanley Black & Decker, en Ecuador, son los encargados de la negociación, apoyo de rotación de productos y de lineamientos hacia los distribuidores.	Stanley Black & Decker realiza planes de mercadeo independientes para cada cliente, según el inventario, fechas del año y actividades que el cliente desee realizar. El presupuesto sale del 2% de sus compras el año concluido, es decir, si Kywi en el año 2010 compró 4 millones de dólares, el presupuesto de mercadeo para el 2011 es de 40 mil dólares.	El servicio de Stanley Black & Decker hacia los clientes, consiste en el servicio técnico y pago de garantías de los productos. Tiene 27 servicentros autorizados a nivel nacional quienes se encargan de otorgar las garantías, previas políticas establecidas por la organización.

Fuente: Stanley Black & Decker
Elaborado por: Andrés Osejo E.

1.2.2 Mapa de Procesos

Gráfico 2. Mapa de Procesos



Fuente: Stanley Black & Decker
Elaborado por: Andrés Osejo E.

1.2.3 Descripción de Procesos

Proceso de Venta de Stanley Black & Decker en Ecuador

- 1) Stanley Black & Decker en Ecuador divide sus venta a través de 3 canales. El canal mayorista, es el que hace cobertura a ferreterías. El canal Home Center, son los autoservicios que venden directamente a usuarios finales Kywi y El Rosado. El canal industrial, recientemente creado, es el que clientes especiales atienden el sector de la industria y la construcción.
- 2) Los clientes de Stanley Black & Decker, son importadores, ellos compran a precio FOB en USA, Brasil o Asia, según la procedencia del producto.
- 3) Los representantes de mercadeo y ventas de Stanley Black & Decker de Ecuador, son los que negocian con los clientes, cierran las negociaciones e ingresan las órdenes de compra a un sistema llamado Fast Order.
- 4) La orden se envía por automatización al personal de Costumer Service en Miami, quienes procesan las órdenes con las distintas bodegas y fábricas.
- 5) Se genera un SO (System Order), donde indica el fill rate del producto solicitado disponible, o en caso de pedidos a fábrica, indica la fecha estimada de entrega de la orden. Además el SO da el peso y cubicaje de la carga.

- 6) Se envía la información de peso y cubicaje al cliente para que a la vez ellos envíen la información del embarcador, a quien deberá Stanley Black & Decker entregar la carga.
- 7) Stanley Black & Decker entrega la carga al embarcador y envía los documentos correspondientes para desaduanización por Courier.
- 8) El cliente importa el producto y nacionaliza el producto.
- 9) Ingresa a su bodega y asigna precios para la venta.

1.3 Análisis Situacional

Stanley Black & Decker, ofrece el portafolio de marcas: Dewalt, Stanley, Geo, Kwikset, Black & Decker, Pfister, Proto, Facom y Bostich. Actualmente es líder con las marcas Dewalt, Stanley, Geo y Kwikset.

En referencia a herramientas eléctricas, Stanley Black & Decker maneja dos marcas: Dewalt y Black & Decker. La primera es dirigida para el segmento industrial, fabricadas para soportar periodos de trabajo de ocho horas diarias. La segunda, es enfocada para el segmento profesional, para usuarios que trabajan las herramientas cuatro horas diarias.

1.3.1 Análisis del Entorno

El mercado de la construcción ha tenido un crecimiento constante y sostenido desde el año 2009 con un promedio del 9%.

En febrero 2011, el Índice de Confianza Empresarial ICE de la Construcción creció 21.8 puntos. El ciclo se encuentra 16% sobre su tendencia de crecimiento, el mismo que ha repuntando significativamente desde finales de 2010. (BCE)

El gobierno ha impulsado este segmento, asignando mayores recursos para la construcción de carreteras, construcción de hospitales, escuelas, reconstrucción de aeropuertos y créditos para las empresas privadas a través del IESS para el desarrollo de planes de viviendas.

Stanley Black & Decker produce y expende productos que van dirigidos al segmento de la construcción. El mercado es muy amplio, porque se divide en segmento liviano, profesional e industrial, según la demanda de trabajo.

Existen marcas que atienden el segmento industrial, también, marcas profesionales como Black & Decker que atienden la parte profesional y los productos chinos que se enfocan en la parte liviana.

1.3.1.1 Macro Ambiente

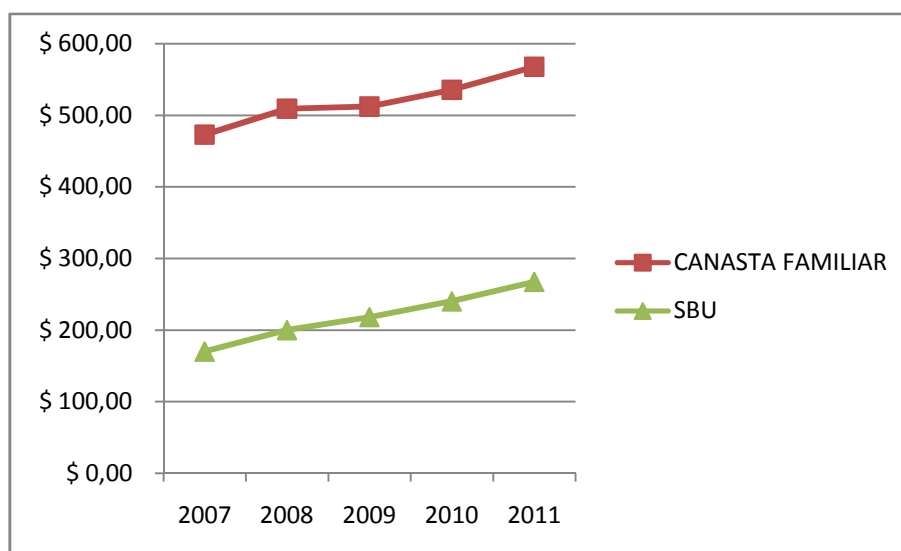
1.3.1.1.1 Fuerzas Demográficas

Cuadro 1. Canasta básica familiar / salario básico unificado

AÑO	CANASTA FAMILIAR	SBU	INCREMENTO CANASTA FAMILIAR	INCREMENTO SBU	DIFERENCIA CANASTA FAMILIAR Y SBU
2007	\$ 473,00	\$ 170,00			\$ 303,00
2008	\$ 509,00	\$ 200,00	8%	18%	\$ 309,00
2009	\$ 512,03	\$ 218,00	1%	9%	\$ 294,03
2010	\$ 535,48	\$ 240,00	5%	10%	\$ 295,48
2011	\$ 567,41	\$ 267,00	6%	11%	\$ 300,41
PROMEDIO			5%	12%	\$ 300,38

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Gráfico 3. Canasta básica familiar / salario básico unificado

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo

El costo de la canasta básica se ha incrementado en los últimos 4 años en un promedio del 5% anual, a diferencia del salario básico unificado que es del 12%. Sin embargo existe una diferencia en todos los años entre el costo de la canasta familiar y el salario básico unificado de 300 dólares.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La canasta básica, son los productos vitales que necesita el consumidor para subsistir cada mes en alimentación. Presenta diferencia anual promedio de 300 dólares con el salario básico unificado, lo que se convierte en una **amenaza de alto impacto**, debido a que los ingresos, si bien se han incrementado, la diferencia no ha reducido. El salario básico unificado del 2011 es de \$ 264,00; menor que el valor de la canasta vital. La diferencia es la restricción de consumo que tienen los usuarios.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR PROVINCIAS Y GÉNERO

Según el último censo realizado en el año 2010, Ecuador tiene 14.483.499 habitantes

Cuadro 2. Distribución de la población por provincias y género

PROVINCIA	HOMBRES	MUJERES
GUAYAS	1.815.914	1.829.569
PICHINCHA	1.255.711	1.320.576
MANABÍ	689.299	680.481
LOS RÍOS	398.099	380.016
AZUAY	337.044	375.083
EL ORO	304.362	296.297
ESMERALDAS	217.312	262.780
TUNGURAHUA	244.783	259.800
CHIMBORAZO	219.401	239.180
LOJA	220.794	226.172
COTOPAXI	198.625	210.580
IMBABURA	193.664	204.580
SANTO DOMINGO	183.058	184.955
SANTA ELENA	156.862	151.831
CAÑAR	105.235	119.949
BOLÍVAR	89.875	93.766
SUCUMBÍOS	92.848	83.624
CARCHI	81.155	83.369
MORONA SANTIAGO	74.849	73.091
ORELLANA	72.130	64.266
NAPO	52.774	50.923
ZAMORA CHINCHIPE	47.452	43.924
PASTAZA	42.260	41.673
ZONAS NO DELIMITADAS	17.156	15.228
GALÁPAGOS	13.021	12.103
TOTAL	7.123.683	7.303.816

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

En el año 2001, había 12.156.608 habitantes, lo que significa que en los últimos 9 años el incremento de la población en el país ha sido del 1,95%.

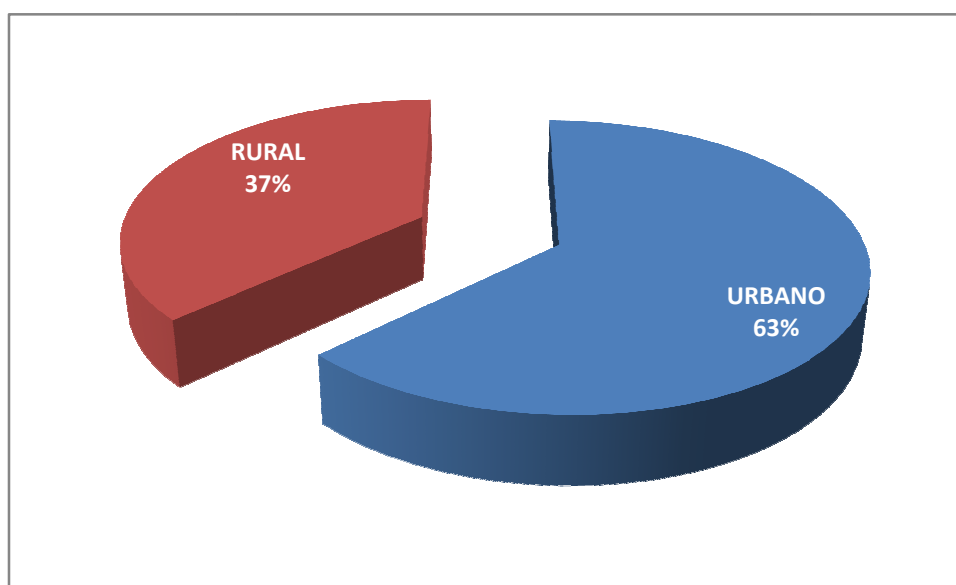
Las provincias de mayor población siguen siendo Guayas y Pichincha.

En el país, existen más mujeres que hombres, el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. En referencia a la migración la mayoría de personas que emigran son hombres, con el 54% y mujeres 46%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El número de hombres es menor que el de mujeres, y la migración de hombres es mayor con el 8%. Este fenómeno implica una **amenaza de medio impacto** para Black & Decker, debido a que en el país no existe crecimiento de usuarios del público objetivo.

Gráfico 4. Población Urbano - Rural



Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Existe mayor población en las áreas urbanas que rurales, cifras similares a las del censo del año 2001. El 63% de la población, se encuentra en el área urbana, mientras que el 37% en áreas rurales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los principales puntos de ventas de herramientas eléctricas se encuentran en las áreas urbanas. Las cuales se han incrementado en los últimos años. Esto representa una **oportunidad de medio impacto**, para el crecimiento de demanda de productos de Black & Decker.

En referencia a las ubicaciones del segmento de construcción, actualmente, se desarrollan el 60% en carreteras, áreas rurales, y el 40% en las ciudades.

Cuadro 3. Las 10 ciudades más pobladas

CIUDAD	POBLACIÓN 2010
Guayaquil	2.291.158
Quito	1.619.146
Cuenca	331.888
Santo Domingo de los Colorados	305.632
Machala	241.606
Eloy Alfaro (Durán)	235.769
Portoviejo	223.086
Manta	221.122
Loja	180.617
Ambato	178.538
TOTAL	5.828.562

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Guayaquil y Quito son las ciudades más pobladas en el país, la diferencia entre estas ciudades es de 600 mil habitantes aproximadamente. En Guayaquil se concentra el 15,8% de la población total, mientras que en Quito se encuentra el 11,18%. Entre las 10 ciudades descritas en el cuadro anterior, representan al 40% de la población.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Quito, es la segunda ciudad de mayor población, representa una **oportunidad de alto impacto** para desarrollar el reposicionamiento de imagen de las herramientas eléctricas Black & Decker, y representa ser una buena plaza de mercado.

Cuadro 4. Población nacional por grupos de edad

RANGO DE EDAD	2010	PORCENTAJE
De 0 a 4 años	1.462.277	10,1%
De 5 a 9 años	1.526.806	10,5%
De 10 a 14 años	1.539.342	10,6%
De 15 a 19 años	1.419.537	9,8%
De 20 a 24 años	1.292.126	8,9%
De 25 a 29 años	1.200.564	8,3%
De 30 a 34 años	1.067.289	7,4%
De 35 a 39 años	938.726	6,5%
De 40 a 44 años	819.002	5,7%
De 45 a 49 años	750.141	5,2%
De 50 a 54 años	610.132	4,2%
De 55 a 59 años	515.893	3,6%
De 60 a 64 años	400.759	2,8%
De 65 a 69 años	323.817	2,2%
De 70 a 74 años	240.091	1,7%
De 75 a 79 años	165.218	1,1%
De 80 a 84 años	115.552	0,8%
De 85 a 89 años	60.735	0,4%
De 90 a 94 años	25.500	0,2%
De 95 y más años	9.992	0,1%
TOTAL	14.483.499	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Las personas de edades comprendidas entre 15 y 65 años de edad, representan el 62% de la población total, que son el target al cual se dirige las herramientas eléctricas Black & Decker.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Considerando la información, con la cantidad de habitantes de la ciudad de Quito y el porcentaje de hombres de la población, se obtiene que del 49,56% de hombres, que en habitantes son: 802.449, de esta cifra, el 62%, que son: 497.518 usuarios, son participantes del target de herramientas eléctricas Black & Decker, representa una **oportunidad de alto impacto**, debido que el público objetivo es un porcentaje altamente atractivo.

Cuadro 5. Nivel de Escolaridad

ESCOLARIDAD	AÑO 2011
ANALFABETISMO	6%
PRE PRIMARIA	25%
PRIMARIA	32%
SECUNDARIA	27%
SUPERIOR	10%
TOTAL	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Para el 2011, los datos oficiales de escolarización indican que el nivel de más alto es primario con el 32%, Seguido de formación secundario del 27%.

El nivel pre primario es representativo, 25%.

El nivel de educación superior ha superado al nivel de analfabetismo que actualmente es del 6%, a diferencia del año 2001 que era del 9%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

En la población, las personas que se dedican a la construcción, son de nivel escolar pre primario, primario y analfabeto. Al tener limitada formación

académica se dedican a actividades de producción manual o a la manufactura. Las actividades a las que se dedican son: construcción el 50%, metalmecánica el 30% y carpintería 20%. Entre los tres niveles de escolaridad, representan el 63% de la población, lo que implica que es una **oportunidad de alto impacto** para Black & Decker, considerando que tiene un alto porcentaje de personas que son parte del público objetivo de Black & Decker.

1.3.1.1.2 Análisis Económico

El producto interno bruto, son los valores de bienes y servicios de uso final, generados por los agentes económicos durante un período. (BCE)

Los componentes del PIB son:

- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Pesca
- Explotación de minas y canteras
- Manufacturas (excluye refinación de petróleo)
- Suministro de electricidad y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y menor
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- Administración pública y defensa, planes de seguridad social y afiliación obligatoria
- Enseñanza
- Servicios Sociales y de Salud
- Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- Hogares privados con servicio doméstico
- Servicio de intermediación financiera medidos indirectamente
- Otros elementos del PIB (BCE)

Cuadro 6. Producto Interno Bruto

AÑO	PIB (millones de dólares)	%
Ene-07	45.504	
Ene-08	54.209	19,13%
Ene-09	52.022	-4,03%
Ene-10	57.978	11,45%

Elaborado por: Andrés Osejo

Fuente: Banco Central del Ecuador

El PIB en Ecuador, ha tenido crecimiento sostenido desde enero del 2007, a excepción de enero 2009 en que decreció el 4,03% con relación a enero 2008.

El PIB del Ecuador continúa su proceso de fuerte crecimiento, esta vez con un crecimiento anual de 8.6% en el primer trimestre 2011. Es óptimo que el sector petrolero está siguiendo igual tendencia, con un crecimiento anual de 8.2% en el mismo período. Los tres principales motores de crecimiento han sido, en su orden, la inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares. (BCE)

La inversión en los sectores privado y público de la economía, presentó un crecimiento anual de 16.7%. Este crecimiento se debe principalmente al mejoramiento en el primer trimestre 2011 de la inversión en: Maquinaria y equipo, 18.4%; Construcción, 17.1%; Metálicos y no metálicos (estructuras como planchas metálicas, cerámicas...), 5.68%. (BCE)

La actividad del sector de la construcción (mayor obra civil y empleo) presentó un incremento de 17.5% en relación al primer trimestre de 2010. Esta evolución se originó, entre otras causas, por la continuación de los proyectos de infraestructura civil ejecutados por el Estado y por los programas inmobiliarios privados y públicos. (BCE)

El consumo final de los hogares presentó un incremento anual de 7.60%. Entre los factores que incidieron en este comportamiento se encuentran el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero y el aumento del salario real, entre otros. (BCE)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La inversión en los sectores privados y públicos han crecido el 17%. Así mismo, la construcción con el 17%. Estos valores representan una **oportunidad de alto impacto**, debido a que el mercado presenta dinamismo y demanda de productos para el segmento que se dirigen las herramientas eléctricas. Una de las causas del crecimiento del PIB, es justamente la inversión.

POBLACIÓN TOTAL, POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJO, POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA:

Cuadro 7. Población Hombres

TIPO DE POBLACIÓN	CANTIDAD
ECONÓMICAMENTE ACTIVA	1.809.071
ECONÓMICAMENTE INACTIVA	3.850.417
EN EDAD DE TRABAJO	5.659.488
TOTAL	7.177.683

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Cuadro 8. Población Mujeres

TIPO DE POBLACIÓN	CANTIDAD
ECONÓMICAMENTE ACTIVA	2.242.756
ECONÓMICAMENTE INACTIVA	3.592.172
EN EDAD DE TRABAJO	5.834.928
TOTAL	7.305.816

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

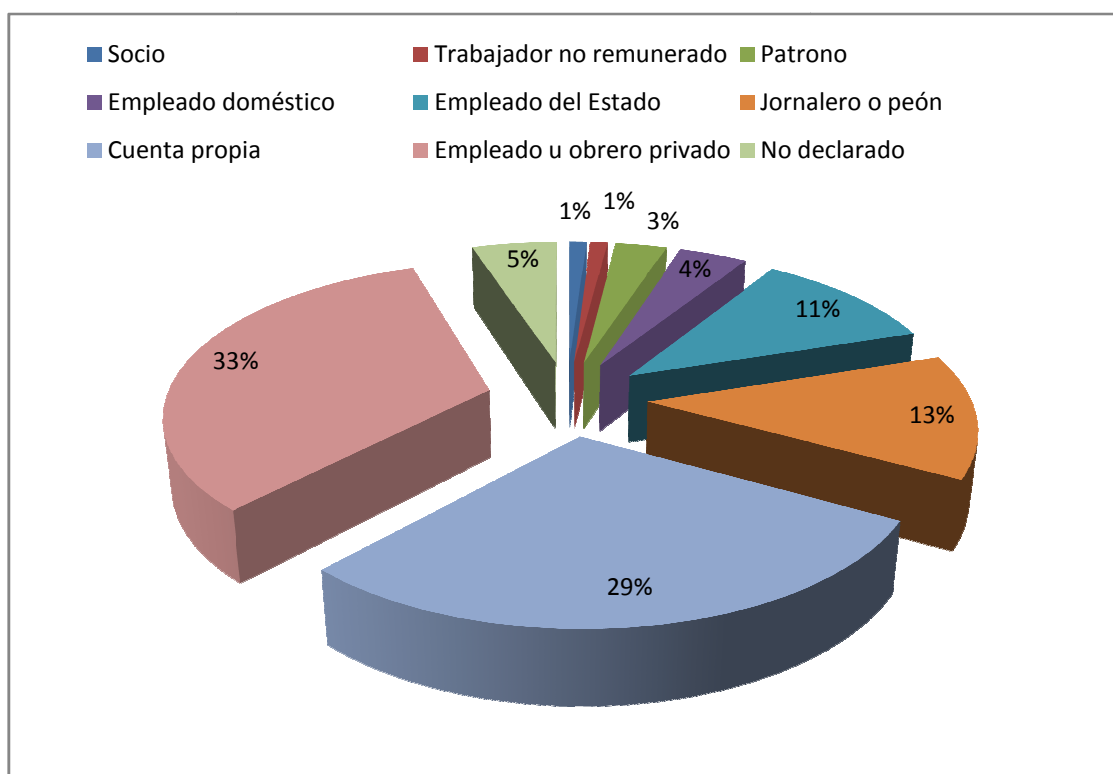
Del total de la población masculina en edad de trabajar, tan solo, el 32% realiza una actividad económica. A pesar que la población ha crecido, el 68% de hombres que se encuentran en edad de trabajar, se dedican a otras actividades, como la educación, actividades domésticas o simplemente no trabajan.

En lo referente a la población femenina, el 38% de las mujeres realizan una actividad económica, constituyéndose en una mayor proporción de aporte a la economía familiar.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El aporte a la economía familiar, por parte de la población masculina, es menor que la femenina, pese al crecimiento de la población. Esto constituye una **amenaza de medio impacto**, debido que la población económicamente activa de hombres, que son el público objetivo de herramientas eléctricas es baja y no crece.

Gráfico 5. Población económicamente activa ocupada, de 10 años y más por categoría de ocupación.



Fuente: Consultor Apoyo
Elaborado por: Andrés Osejo E.

La mayoría de la población en el país son empleados u obreros privados, 33%. Seguido por negocios de cuenta propia 29%. En este segmento se encuentran micro empresas y negocios personales. La siguiente actividad de ocupación son

jornaleros o peones, con el 13%. La cuarta actividad de ocupación son los empleados públicos con el 11%.

La diferencia se compone entre empleados domésticos, patronos, no remunerados y no declarados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El 44% de la población, tienen una actividad laboral formal, que son el 33% de empleados u obreros privados y el 11% de empleados del Estado.

El 56%, se consideran como trabajadores independientes o por cuenta propia.

Estas cifras representan una **oportunidad de alto impacto**, debido que los trabajadores independientes representan el 56% de la población y son parte del público objetivo de Black & Decker.

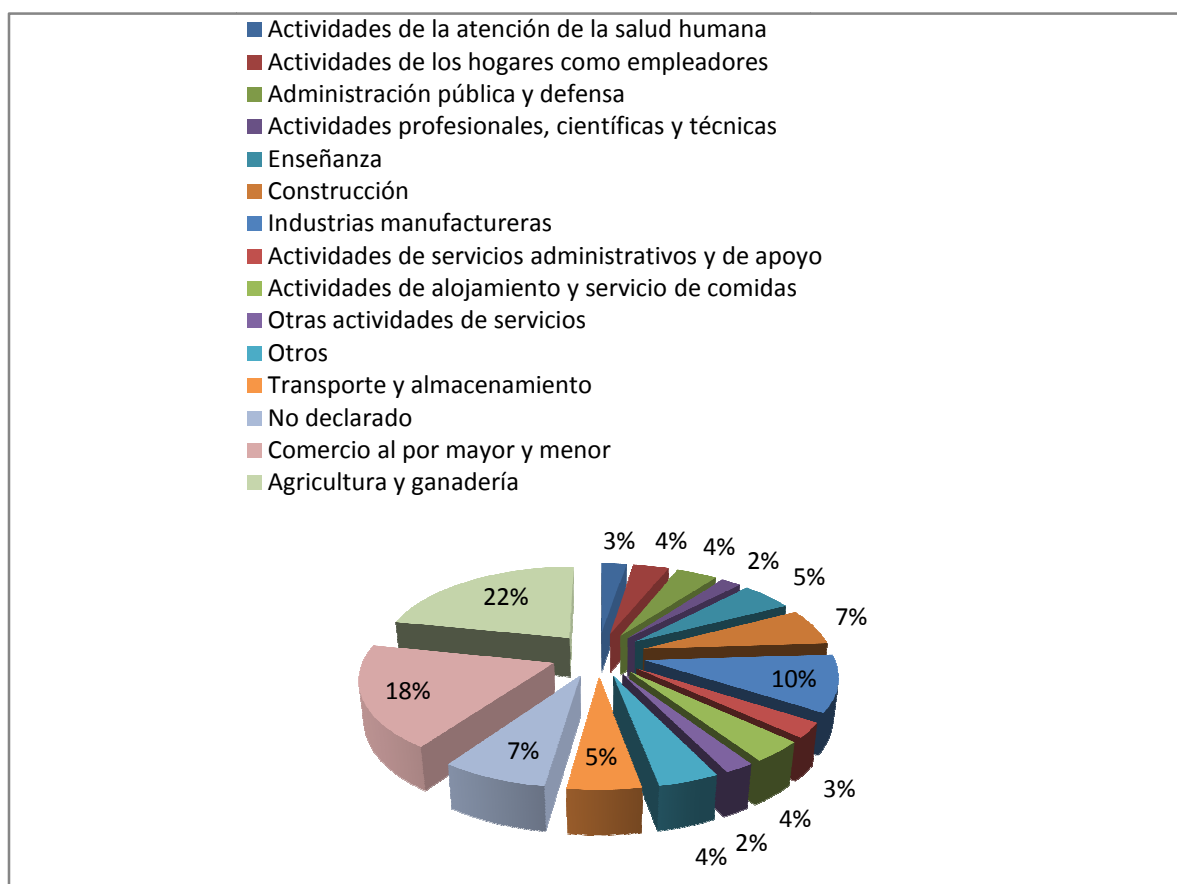
Cuadro 9. Ramas de actividad económica y de la población de 10 años y más

ACTIVIDAD	AÑO 2011
Actividades de la atención de la salud humana	2,50%
Actividades de los hogares como empleadores	3,60%
Administración pública y defensa	4,10%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,00%
Enseñanza	5,20%
Construcción	6,60%
Industrias manufactureras	10,20%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,70%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	3,80%
Otras actividades de servicios	2,10%
Otros	4,30%
Transporte y almacenamiento	5,20%
No declarado	7,50%
Comercio al por mayor y menor	18,50%
Agricultura y ganadería	21,80%

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Gráfico 6. Ramas de actividad económica y de la población de 10 años y más



Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Osejo E.

En la clasificación por ramas de actividades económicas, el 22% de la población de 10 años y más, se dedica a la agricultura y ganadería.

El 18% al comercio al por mayor y menor.

El 10% opera en las industrias manufactureras, mientras que el 7% se dedica a la construcción.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los sectores de la construcción, industrias manufactureras y otras actividades de servicio, representan el 19%, que son los segmentos a la cual se dirigen las

herramientas eléctricas, esto representa una **oportunidad de alto impacto**, debido que el segmento al que se dirige Black & Decker es representativo en las ramas de actividades de la población.

Inflación:

La inflación, representa el incremento de precios en bienes y servicios. Cuando los costos aumentan y los ingresos no, disminuyen las posibilidades de gasto de los consumidores.

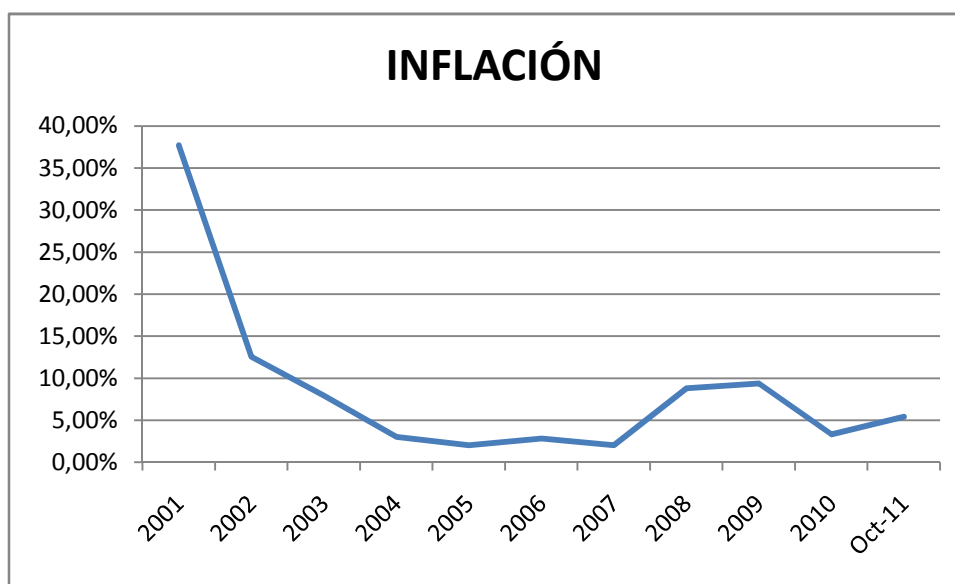
La inflación consiste en un aumento general del nivel de precios que obedece a la pérdida de valor del dinero. Las causas concretas e inmediatas de la inflación son diversas, pero, en esencia, se produce inflación cuando la oferta monetaria crece más que la oferta de bienes y servicios. (Sabino, 1991)

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE)

Cuadro 10. Inflación

AÑO	% INFLACIÓN
2001	37,70%
2002	12,50%
2003	7,90%
2004	3,00%
2005	2,00%
2006	2,80%
2007	2,00%
2008	8,80%
2009	9,35%
2010	3,30%
Oct-11	5,39%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrés Osejo E.

Gráfico 7. Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrés Osejo E.

La inflación más alta que tuvo Ecuador en los últimos 10 años fue la del año 2001, con el 37,7%. A partir de la dolarización se estabiliza los cambios de precios de los productos, que anteriormente tenían una alta variación debido al cambio de moneda.

La inflación empieza a decrecer constantemente hasta el año 2008 donde llega a ser del 8,8% y crece en el 2009 al 9,35%.

En el 2010, disminuye al 3,30% y actualmente es del 5,39%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El incremento de este factor, representa una **amenaza de medio impacto**, puesto que el incremento de los costos, reduce las posibilidades de adquisitivas de los usuarios.

1.3.1.1.3 Fuerzas Políticas y Legales

Ecuador, es administrado bajo los siguientes poderes:

- 1) Ejecutivo: Representado por el Presidente de la República
- 2) Legislativo: Compuesto por la Asamblea Nacional, formada por 140 asambleístas.
- 3) Judicial: Cuyo Organismo máximo es la Corte Nacional de Justicia
- 4) Electoral: Representado por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.
- 5) Transparencia y control social. (Vázquez, Lola; Napoleón, Saltos, 2010)

La tendencia proteccionista del Gobierno de turno, cuya finalidad es la de incentivar la producción local, ha adoptado como estrategia el incremento y creación de nuevos aranceles a los productos importados. Con estas medidas lo que se busca es equilibrar la balanza comercial y reducir las importaciones de productos que pueden ser sustituidos por ventas locales.

Ecuador es un país de altas importaciones. En algunos productos comprar productos importados es más económico que los productos nacionales, debido a que el costo de la materia prima es alto y encarece la producción local. Por esta razón, para equilibrar el mercado y frenar las importaciones, se elevaron las tasas arancelarias y se crearon nuevos aranceles de otros ítems.

Así, el Gobierno, protege a las empresas de producción nacional y también tiene un ingreso más alto para cubrir el gasto fiscal.

El incentivo hacia la producción local, favorece el comercio de herramientas eléctricas, puesto que es tecnología que no se fabrica en el país. Iskra Perless tenía su planta de manufactura ubicada en Quito, en el año 2011, cerró la planta de ensamblaje, para traer únicamente productos importados.

El resto de participantes, incluyendo a Black & Decker, todos los productos son fabricados en otros países, y son importados por representaciones en Ecuador, o por clientes importadores, como es el caso de Stanley Black & Decker.

Los clientes directos de Stanley Black & Decker importan desde China y Estados Unidos. Las importaciones realizadas desde China, son órdenes que ingresan directamente a fábrica y son despachadas en un tiempo aproximado de 12 semanas. Los lotes de producción son cantidades que completen contenedores de 20 ó 40 pies, debido que éstas órdenes no se pueden consolidar con otras importaciones de los clientes.

Las importaciones desde Miramar, USA, se consolidan en un embarcador que maneja carga bonded. Stanley Black & Decker entrega la mercadería al consolidador que el cliente utilice para la importación.

Las órdenes de fábrica tienen el 12% menos que los productos despachados de Miramar, debido que en éste último se incrementa costos de importación a bodega y costos de bodegaje.

En herramientas eléctricas no graban aranceles de importación, pero no existen certezas de que en cualquier momento el Gobierno por mejorar el ingreso fiscal graben aranceles a estos productos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La protección de producción nacional representa una **oportunidad de alto impacto**, para la demanda de los productos de Black & Decker, debido a que se impulsa la producción y manufactura ecuatoriana. Al ser así, se genera mayor demanda de herramientas eléctricas por parte de los usuarios.

El incremento de aranceles en productos de importación, representa una **amenaza de mediano impacto**, debido que se puede grabar en cualquier momento arancel a las herramientas eléctricas y causará el incremento de los costos de importación y por tal efecto el de precio de compra para los consumidores.

1.3.1.1.4 Fuerzas Culturales

De acuerdo a la información de hábitos de consumo obtenida en el censo del año 2010, en el país, del 63% de personas que viven en zonas urbanas, el 70% vive en casas o villas, mientras que el 11% vive en departamentos.

El 64% de la población tiene vivienda propia, el 36% paga alquiler.

El 76% de la población tiene teléfono celular, el 13% cuenta con servicio de internet en casa, el 27% tiene una computadora en sus hogares, y el 17,5% posee televisión por suscripción.

En los últimos dos años, se ha incrementado el uso de black berry y iphones. La población utiliza celulares que permiten el acceso a internet y redes sociales como facebook y twitter.

También ha incrementado la venta de televisores plasma y lcd's.

El principal gasto de los ecuatorianos es la alimentación y bebidas no alcohólicas.

La población, no se traslada de sus ciudades de vivienda, pues únicamente el 5% lo realiza por motivos de trabajo.

La cultura en el país tiene tendencias de consumo americanizadas, en donde, por la posición económica y geográfica, los productos a disposición para los usuarios son similares de los que se consumen en Estados Unidos.

En los matrimonios, padre y madre trabajan, los hijos, un promedio de 2,5 por familia, son llevados a centros de desarrollo infantil, para que así padre y madre puedan trabajar y tener un mejor nivel de ingresos económicos.

En seguridad, las ciudades más pobladas son las de mayor riesgo, como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta. La gente del campo cada vez emigra más a las grandes ciudades por encontrar una oportunidad que permita mejorar su estilo de vida y para sus familias.

La población es resistente a probar nuevas marcas de las ya posicionadas en el mercado, puesto que la cultura es renuente, conforme y teme al cambio de sus hábitos y costumbres.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El incremento de consumo de celulares en la población con servicio de internet y acceso a redes sociales, se convierte en una **oportunidad de alto impacto**, debido que es un canal de comunicación directo a través del cual se puede llegar al público objetivo. El incremento de uso de redes sociales, permite tener un canal de comunicación más económico y de mayor impacto.

En el consumo de productos, la población es resistente a probar marcas nuevas. Dentro del mercado de herramientas eléctricas, las marcas más identificadas son: Dewalt, Bosch y Perless, ésta última es competidor directo de la marca Black & Decker, lo que representa una **amenaza de mediano impacto**, para el reposicionamiento de imagen de marca de las herramientas eléctricas Black & Decker.

1.3.1.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Ecuador, es un país de desacelerada producción tecnológica. Como sector primario de producción, tiene a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, entre los productos más importantes se encuentra el banano, café, cacao, flores, camarón y petróleo.

Como sector secundario, se encuentra la industria manufacturera, donde se elaboran fábricas y equipos, productos de madera, vehículos, textiles, etcétera.

Continuando con el sector terciario, viene la construcción, el comercio al por mayor y menor y transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Ecuador, es un país que está en proceso de desarrollo de equipos tecnológicos, en la actualidad la mayor parte de estos equipos son importados de otros países. Computadoras, celulares, herramientas para producción no se fabrican en el país. Es una industria manufacturera que importa los equipos tecnológicos para la producción y consumo local.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La industria manufacturera y la construcción son sectores importantes para el país, y como estas actividades requieren la utilización de herramientas eléctricas para su ejecución, constituyen una **oportunidad de alto impacto**, para el crecimiento de las ventas de Black & Decker.

1.3.1.2 Micro Ambiente

1.3.1.2.1 Competidores

La línea de herramientas eléctricas Black & Decker, está dirigida al segmento profesional, y como competencia directa, en Ecuador, se encuentran las siguientes marcas:

- TRUPPER PRO
- ISKRA PERLESS
- TEKNO PRO
- SKIL
- RYOBI

Como competencia indirecta, existen las marcas que están enfocadas en el segmento industrial:

- DEWALT
- BOSCH
- MAKITA
- MILKWAUKEE

Así mismo, como competencia indirecta, se encuentran las marcas que se dirigen al segmento liviano:

- PRETUL
- ISKRAERO
- SILK
- TRUPPER LÍNEA BÁSICA
- TEKNO LÍNEA BÁSICA

Incurción de nuevos competidores

El ingreso de nuevas marcas competidoras es difícil porque, deben contar con distribuidores de solvencia financiera y cobertura de distribución nacional para lograr impacto en el mercado, esta situación complica realizar alianzas con ellos, debido a que los distribuidores no apuestan por marcas nuevas.

En segunda instancia, el mercado es renuente a probar marcas nuevas, y las inversiones de introducción deben ser altas para lograr el impacto en el bien público, puede pasar que no cause el efecto esperado y los gastos sean mayores que los ingresos, produciendo pérdida para la marca y los distribuidores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

En el segmento profesional, Black & Decker tiene 5 competidores directos. En el segmento industrial existen 4 competidores indirectos y en el segmento liviano 5. Esto representa una **amenaza de mediano impacto**, debido a que el usuario cuenta con 5 marcas adicionales en el segmento profesional y 9 marcas que las puede adquirir si es bien direccionado.

1.3.1.2.2 Clientes

El usuario al que se dirige la línea de herramientas eléctricas Black & Decker es al profesional, talleres donde los clientes no necesitan una herramienta industrial para el desempeño de sus actividades, enfocándose en la relación beneficio / costo, con un promedio de trabajo de hasta cinco horas diarias.

El mercado profesional, se encuentra en crecimiento continuo, debido al desarrollo de microempresas o negocios profesionales que auspician instituciones públicas y privadas.

El sistema de venta de Black & Decker, se realiza a través de Distribuidores y Home Centers. Los primeros, son los encargados de colocar el producto en el punto de venta, las ferreterías, para que el producto se encuentre disponible para los usuarios.

Los Home Centers comercializan directamente el producto al usuario final.

El poder de negociación entre Stanley Black & Decker y los clientes importadores, la tienen los clientes. Ellos exigen descuentos especiales, despachos en tiempos más cortos, promociones especiales.

La negociación empieza el momento en que los clientes envían una solicitud de proforma a los representantes de Stanley Black & Decker. Se realiza la proforma y se envía a los clientes para revisión y aprobación. El momento de revisión los clientes empiezan a solicitar descuentos, pago de fletes, envío de producto gratis. Stanley Black & Decker analiza la solicitud y responde con ofertas por compras por volumen, con el objetivo de llegar a un acuerdo en donde las dos partes ganen. Sin embargo, Stanley Black & Decker depende de la aceptación del cliente importador para cerrar la negociación, mientras más largo sea el tiempo de encontrar un pacto, es el tiempo en que el mercado se puede quedar sin producto. Los importadores son socios estratégicos. Son pocos clientes, que llevan años de relación comercial.

Entre los importadores distribuidores de la línea de herramientas eléctricas Black & Decker, se encuentran:

- Gerardo Ortiz e hijos
- Ferremundo
- Promesa

Cuadro 11. Importadores de herramientas eléctricas del canal mayorista

VENTAS AL POR MAYOR		
MARCA	DISTRIBUIDORES	COBERTURA A NIVEL NACIONAL
Black & Decker	Gerardo Ortiz e Hijos	SI
	Ferremundo	SI
	Promesa	SI
Skil	Tecnova	NO
Tekno Pro	Ferrisariato	NO
Trupper Pro	Kywi	NO
Iskra Perless	Iskra Perless	NO
Ryobi	Ferremundo	SI
	Pintulac	NO

Elaborado por: Andrés Osejo E.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Black & Decker, es la única marca que cuenta con tres distribuidores que realizan cobertura total de mercado, esto constituye una **oportunidad de alto impacto**, en el canal de venta al por mayor.

Presencia de marcas profesionales en Homecenters:

En el país, existen solamente dos cadenas de Homecenter, que son Comercial Kywi y Ferrisariato. El primero tiene fuerte presencia en Quito y Sierra. En el mes de octubre del 2011 apertura su primer Homecenter en Guayaquil

Ferrisariato, es fuerte en Guayaquil y la Costa. En Quito dispone de 5 tiendas.

Stanley Black & Decker, vende directamente a los Homecenter algunos de los productos del portafolio. El precio de venta es mayor que el precio de distribuidor, debido a que esta cadena comercial es más corta, porque el Homecenter comercializa directamente al usuario final.

Cuadro 12. Presencia de marcas profesionales en Homecenters

MARCA	HOMECENTER	
	KYWI	FERRISARIATO
Black & Decker	Solo Hidrolavadoras	SI
Skil	SI	SI
Tekno Pro	NO	SI
Trupper Pro	SI	NO
Iskra Perless	SI	SI
Ryobi	NO	NO

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Skil e Iskra Perless, participan en las dos cadenas de Homecenters.

Trupper Pro, solo tiene presencia en Comercial Kywi, como Tekno Pro, que tiene presencia solamente en Ferrisariato.

Ryobi, no tiene presencia en Homecenter.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Black & Decker, participa con todas las líneas en Ferrisariato, pero en Comercial Kywi únicamente lo hace con la línea de hidrolavadoras, lo que representa una **amenaza de mediano impacto**, debido a que Kywi es fuerte en la ciudad de Quito y región Sierra.

Número de Puntos de Venta en Quito

En el negocio de mayoreo, según el último censo del año 2010, en Quito, existen 1767 ferreterías, entre las cuales un promedio de 500 son clientes fijos de los Distribuidores de Stanley Black & Decker y 250 flotantes, el resto son negocios pequeños donde no se comercializan herramientas eléctricas profesionales.

Según comenta el Country Manager de Black & Decker, en Quito existen alrededor 900 puntos de venta que ofertan herramientas eléctricas.

Dentro del target de Black & Decker que son personas de edades comprendidas entre 15 y 65 años de edad, representan el 62% de la población total.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La dependencia que tiene Stanley Black & Decker de sus clientes importadores en el poder de negociación es una **amenaza de mediano impacto**, debido a que si no se llega a un acuerdo de manera inmediata el mercado puede quedar

desabastecido de producto y generará pérdida de market share y ventas para Stanley Black & Decker.

Considerando la información, con la cantidad de habitantes de la ciudad de Quito y el porcentaje de hombres de la población, se obtiene que del 49,56% de hombres, que en habitantes son: 802.449, de esta cifra, el 62%, que son: 497.518 usuarios, son participantes del target de herramientas eléctricas Black & Decker, representa una **oportunidad de alto impacto**, debido que el público objetivo es un porcentaje altamente atractivo. Además que en Quito existen 1767 puntos de venta que se dirigen a este segmento.

1.3.1.2.3 Proveedores

Stanley Black & Decker, para la fabricación de sus productos cuenta con plantas propias y alquiladas.

Las marcas Dewalt y Stanley se producen en plantas propias, ubicadas en México, Brasil, República Checa, Alemania, Estados Unidos. Los proveedores de materia prima, cumplen con estándares de calidad y seguridad solicitados por la empresa.

Las herramientas Black & Decker se producen en la fábrica más grande de herramientas eléctricas en China que es Chevron. Aquí, se producen productos de otras marcas como Bosch, Skil, Makita. Stanley Black & Decker solicita la fabricación de sus productos bajo parámetros establecidos previamente. El proveedor debe cumplir con las especificaciones solicitadas y firma un contrato de confidencialidad de los procesos de producción de las herramientas Black & Decker, para que no sea difundido a la competencia.

Stanley Black & Decker tiene crédito con sus proveedores de 90 días. El poder de negociación tiene Stanley Black & Decker, pues es quien licita cada año

proveedores y puede seleccionar con quienes trabajar. Conseguir los mejores precios y plazos de crédito, debido a que tiene fuerte demanda a nivel mundial y representa un alto ingreso para los proveedores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Stanley Black & Decker al contar con proveedores de materia prima y productos terminados que cumplen con los estándares y tiempos de producción solicitados. Además en el proceso de negociación es quien tiene la posición dominante, y con ello puede elegir los mejores precios y tiempos de crédito para mantener altos índices de liquidez. Esto se convierte en una **oportunidad de alto impacto**.

Proveedores Nacionales

En el país, Stanley Black & Decker tiene proveedores de:

- Exhibidores
- Rotulación
- Imprentas
- Uniformes de personal
- Servicio de telefonía celular
- Servicio de internet
- Oficinas
- Courier
- Hospedaje
- Servicios Legales

El poder de negociación con todos los proveedores nacionales, lo tiene Stanley Black & Decker. A través de licitaciones, solicitud de proformas a varios proveedores, su estructura le permite elegir con quienes trabajar, basado en parámetros de crédito, servicio de calidad y tiempos de entrega.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El mantener el poder de negociación con proveedores nacionales es una **oportunidad de alto impacto**, debido a que tiene la potestad de elegir proveedores que otorguen mejores tiempos de crédito, con servicios de calidad que cubra las necesidades de Stanley Black & Decker en el país.

1.3.1.2.4 Sustitutos

Los productos sustitutos de las herramientas eléctricas profesionales, son las herramientas manuales que realizan trabajos similares, se puede obtener el mismo objetivo pero el trabajo es más extenso y de mayor esfuerzo físico. Entre estas se encuentran: taladros manuales, arcos de sierras para cortar metales y maderas, lijas para madera y metal, alicates, tijeras de corte de metal, entre otras. Entre las marcas de hand tools, se encuentran:

- STANLEY
- PROTO
- FACOM
- TRUPPER
- SATA,

y productos de baja calidad sin marca.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La existencia de productos sustitutos, constituyen una **amenaza de bajo impacto**, debido a que pueden reemplazar a los productos de Black & Decker por una alta diferencia de precio.

1.3.1.2.5 Participantes Potenciales

En el segmento profesional, los participantes potenciales son:

- Iskra Perless
- Trupper
- Skil

Estas tres marcas son las más reconocidas en el mercado como herramientas profesionales.

El mercado industrial, existen dos marcas preferidas, que son: Dewalt y Bosch.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La línea de herramientas Black & Decker no está posicionada como un producto para el segmento industrial, lo que se convierte en una **amenaza de alto impacto**, debido a que el público objetivo desconoce las características de la marca.

1.3.2 Análisis Interno

1.3.2.1 Servicios

En la actualidad Stanley Black & Decker es la empresa número uno en soluciones industriales para el mercado de la construcción. Es dueña de algunas marcas y algunas lideran el mercado, entre ellas están: Dewalt, Stanley, Black & Decker, Geo, Kwikset, Price Pfister, Proto, Facom, Bostich. En el segmento de security cuenta con las marcas Geo, Kwikset y Stanley Herrajes. En referencia a acabados ofrece la línea Price Pfister y Geo, que consiste en grifería y fregaderos. En el portafolio de herramientas eléctricas, la corporación ofrece dos marcas: Dewalt, que está dirigida al segmento industrial y Black & Decker que va enfocada al segmento profesional. Bostich, es una alternativa de herramientas neumáticas, su desarrollo en el país ha sido bajo, debido a que los precios de los productos no permiten competir con los jugadores actuales. En la línea de hand tools se encuentran las marcas Stanley, Facom y Proto.

Stanley Black & Decker, en el país tiene 27 servicentros autorizados a nivel nacional, quienes son los que dan las garantías de los productos de la corporación. En referencia a la disponibilidad de repuestos de las herramientas eléctricas Black & Decker, no se encuentran con facilidad en los Centros de Servicio Autorizados, debido a que los dos importadores de éstos productos, que son: Importadora Murgueytio Yépez en Quito y Servicentro Villanueva en Guayaquil, no se abastecen lo suficiente como para cubrir a los servicentros, aludiendo que no existe demanda de parte de los usuarios.

Stanley Black & Decker en Ecuador, no maneja programas de servicio posventa ni de fidelización de clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Stanley Black & Decker, maneja un portafolio completo ofrece la solución completa a la industria, esto se convierte en una **fortaleza de alto impacto**.

La falta de repuestos en los Centros de Servicio Autorizados es una **debilidad de alto impacto**, debido a que los usuarios no tienen el respaldo de la garantía al comprar las herramientas Black & Decker. No se logra cerrar el círculo comercial y es una causa para que los clientes que no fueron atendidos elijan en un futuro por otra marca.

La ausencia de programas de servicio posventa y de fidelización de clientes, es una **debilidad de mediano impacto**, pues no mantiene un canal de comunicación directo en donde puede detectar debilidades, necesidades, medir servicio de distribuidores y puntos de venta como a la vez de servicio técnico.

1.3.2.2 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa que aplica Black & Decker del Ecuador S.A., es bajo los estándares corporativos a nivel mundial de Stanley Black & Decker.

En Ecuador, la división de las unidades de negocios se realiza primero por tipo y luego por canal.

Existen descripción de los procesos e indicadores de gestión, para todas las áreas de la compañía.

La administración la lleva a cargo el Country Manager, es quien delimita los procesos y controla que se cumpla según los estándares corporativos. El trabajo se desenvuelve con el enfoque en las metas corporativas, cumplimiento de los

presupuestos, servicio de calidad, basado en siete cualidades de liderazgo, que son:

- Integridad.- Hacer lo correcto siempre.
- Rendición de cuentas.- Diga lo que hace y haga lo que dice.
- Respeto.- Abierto, honesto y sincero.
- Visión.- Mantenerla simple y con energía.
- Sin Límite.- No decir “no es mi trabajo”.
- Esforzarse.- Fuera de su zona de confort.
- Velocidad.- Con precisión.

La administración tiene como pilares el sistema Stanley Fulfillment System, SFS, que es el sistema de cumplimiento de Stanley, en la cual todas las áreas van correlacionadas, el SFS consiste en:

- Planeación de Ventas y Operaciones.- Realizar forecasts con el menor número de error, que no genere falta ni sobra de inventario, que permita atender la demanda sin retrasos sobre stocks de producto.
- Aplicación Operativa.- Optimización del flujo operativo con reducción de residuos, aumentar la eficiencia y generación de valor.
- Reducción de la complejidad.- Sistema de producción, distribución y venta dinámico, que no genere costos innecesarios, que se desarrolle con velocidad de ejecución y se obtenga la satisfacción de los clientes.
- Gestión de Suministro Mundial.- Obtener los mejores precios posibles para el mercado, bajo el mejor sistema de pago, con la mejor calidad posible.
- Orden a la excelencia en efectivo.- Es el enfoque basado en procesos, que proporciona facilidad de uso, automatizado y a prueba de errores en

compras de clientes, reduciendo al mínimo los tiempos de cobro y días de ventas pendientes.

➤ Plataformas comunes.- Aplicación de software para reducción de costos y proporcionar la escalabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Stanley Black & Decker, tiene bases sólidas administrativas, políticas claras y valores corporativos que van enfocados en el trabajo coordinado y crecimiento continuo. Estas bases son una **fortaleza de alto impacto** de la corporación, debido que son los pilares del éxito de algunas de sus marcas a nivel mundial.

1.3.2.3 Gestión Financiera

La Gestión Financiera aplicada en Black & Decker del Ecuador S.A., de igual manera, es alineada bajo las políticas a nivel mundial de Stanley Black & Decker. Como objetivo financiero tienen el cobro en tiempos cortos a clientes y pagos en el máximo tiempo a proveedores.

El sistema de gastos e inversiones se mantiene bajo el sistema corporativo DOA, que significa Delegation of Authority, este sistema automatiza y controla los gastos de la corporación y define los procesos correspondientes para la generación de compras e inversiones, como también los responsables de las debidas autorizaciones.

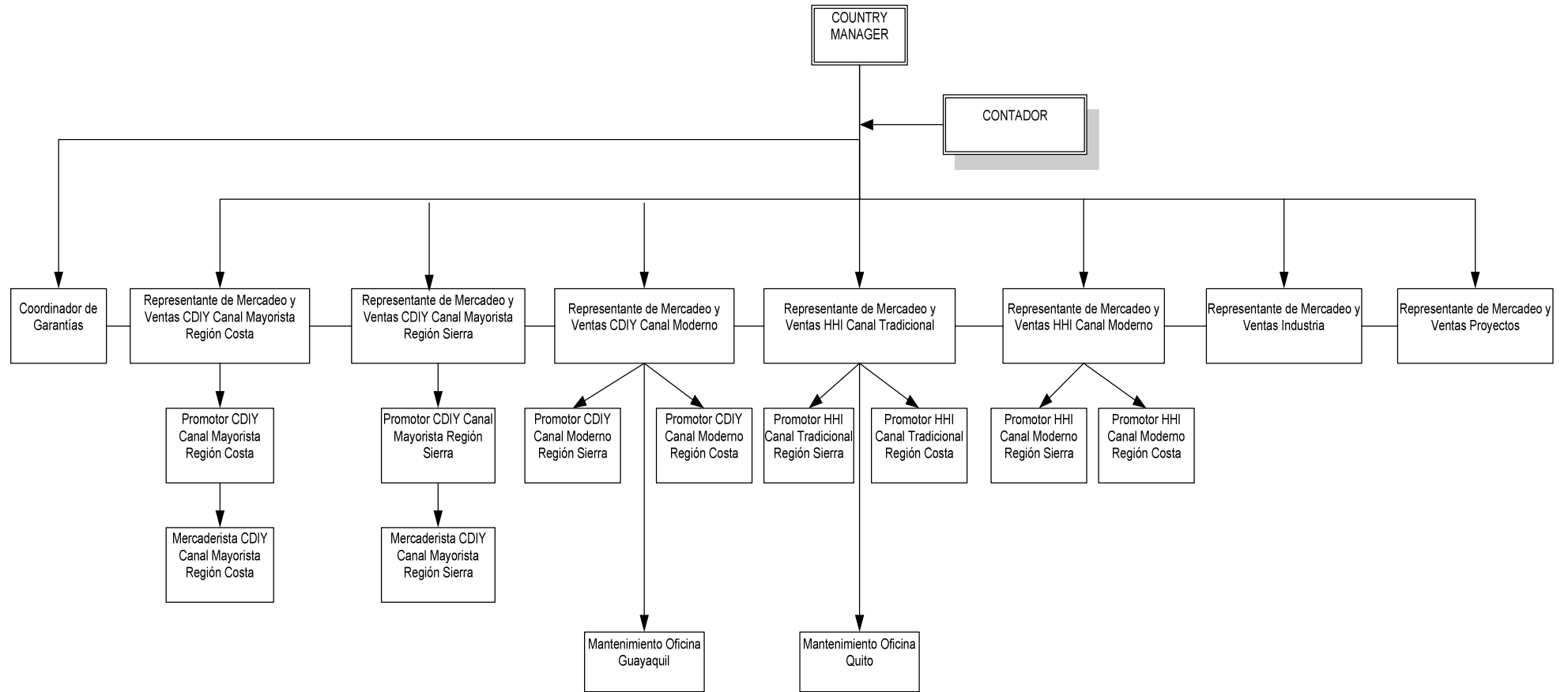
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Las bases financieras representa una **fortaleza de alto impacto** para Stanley Black & Decker, debido a que es una empresa de altos índices de liquidez. Mantiene una cartera de clientes sana, que le permite obtener márgenes atractivos de utilidad.

1.3.2.4 Gestión de Recursos Humanos

Black & Decker del Ecuador S.A, que es el nombre de la razón social de Stanley Black & Decker en el país, cuenta actualmente con 22 empleados, liderados por el Country Manager, se divide el talento humano por unidades de negocio, como se representa en el siguiente organigrama:

Gráfico 8. Organigrama Stanley Black & Decker Ecuador



Fuente: Stanley Black & Decker
 Elaborado por: Andrés Osejo E.

La selección de Country Manager la realizó el presidente de la región a la que Ecuador reporta, que es Colombia.

El Country Manager es el encargado de la selección y contratación de los Representantes de Mercadeo y Ventas, Contador y Coordinador de Garantías.

Los procesos de selección para promotores y mercaderistas, están a cargo de cada Representante de Mercadeo y Ventas.

El Representante de Mercadeo de la oficina de la Quito, es la encargada de la contratación de la persona de mantenimiento, en Guayaquil, donde se ubica la matriz, la contratación la realiza el Contador.

Los perfiles de los empleados, son definidos según las funciones de los cargos. Para el reclutamiento de candidatos, Black & Decker se apoya con empresas de servicios de selección, tales como: Adecco, Samper, Manpower. Las empresas de selección, son las encargadas de realizar una preselección, según el perfil solicitado por Black & Decker, entrevistan y realizan pruebas psicológicas, y envían las hojas de vida de las personas idóneas para ocupar la vacante. Black & Decker analiza las hojas de vida y entrevista a los candidatos, luego toman la decisión de la persona a contratar y comunican a la empresa de selección para que comunique al candidato.

Stanley Black & Decker cuenta con planes de carrera para sus empleados, esto da como resultado baja rotación de personal.

Los empleados, se encuentran en constante capacitación, en el país como en el exterior.

El sistema de comercio de Stanley Black & Decker, es a través de la venta a importadores distribuidores, los clientes son administrados según el producto y el

canal por cada representante de mercadeo y ventas. Ellos son los encargados de que el producto llegue al país.

Los promotores apoyan directamente a los distribuidores en la rotación de inventarios, a través de capacitaciones a las fuerzas de ventas, ruteos con los asesores comerciales, desarrollo de exhibiciones en puntos de venta.

Los mercaderistas, son los encargados de mantener en buen estado las exhibiciones de producto, lograr obtener buenos espacios en los puntos de venta.

El Coordinador de Garantías, es el responsable de que los Servicentros Autorizados cuenten con los repuestos necesarios de los productos que se comercializan. Los repuestos llegan a los Servicentros a través de la importación que la realizan dos de ellos, uno en Guayaquil y otro en Quito. El Coordinador de Servicio negocia y procesa los pedidos de repuestos, con los dos importadores.

Además, Controla que los Servicentros cumplan con las políticas de garantías de Stanley Black & Decker y que sean cubiertos a los clientes. El sistema de control se realiza a través de auditorías. Para el pago de garantías de Stanley Black & Decker a los Servicentros Autorizados, el Coordinador de Servicio revisa las órdenes de trabajo cada mes, una vez que están aprobadas y no presentan novedades, se depositan los pagos.

La unidad de negocio de Construction do it yourself, CDIY, se compone de las marcas Dewalt, Stanley, Black & Decker y accesorios. En el canal mayorista, se concentra el 60% de los ingresos de la empresa en Ecuador. Por tal razón existe en esta unidad dos representantes de mercadeo y ventas, divididos por Región Costa y Sierra.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El organigrama de Black & Decker del Ecuador S.A., muestra una empresa con personal limitado. En la unidad de negocio CDIY, de la cual es parte la línea de herramientas eléctricas Black & Decker, los representantes de mercadeo y ventas, manejan también los negocios de Dewalt, Stanley y Accesorios. Esto constituye una **debilidad de mediano impacto**, debido a que la excesiva carga laboral, no les permite desarrollar planes enfocados en el posicionamiento de Black & Decker.

La dependencia de que el mayor porcentaje de los ingresos de Stanley Black & Decker en el país, sea de la unidad de negocio de CDIY, canal mayorista, es una **debilidad de mediano impacto**, debido a que en el mercado mayorista y en las marcas que conforman CDIY, el crecimiento cada año va a ir en desaceleración, por la razón de que es un mercado maduro en el cual las oportunidades de continuar creciendo se van limitando.

1.3.2.5 Gestión de Marketing

Las marcas Stanley y Black & Decker son de reconocimiento mundial con más de 100 años de trayectoria.

La gestión de marketing que aplica Stanley Black & Decker es la de ayudar a desarrollar los productos de las distintas marcas que maneja con los distribuidores.

En la división interna del portafolio de la Corporación, primero se realiza en dos partes, un negocio de Security, en la cual se considera a los productos de seguridad que son: cerraduras, herrajes, griferías. A este negocio lo componen las marcas: Kwikset, Geo, Stanley Herrajes y Pfister. El segundo negocio es el de

Construction, en donde abarca los productos como herramientas eléctricas, manuales y accesorios, las marcas que son parte de esta unidad son: Dewalt, Stanley, Black & Decker, Proto, Facom y Bostich.

De las dos unidades principales de negocio, se dividen cada una por canal de ventas. En el negocio de seguridad existen tres canales:

- Canal Mayorista: es el canal por el cual llega el producto a las ferreterías.
- Canal Moderno: Homecenters
- Canal Proyectos: Constructoras

En el negocio de construcción, también se divide en tres canales:

- Canal Mayorista
- Canal Moderno
- Canal Industrial: atiende la industria petrolera, constructora y metalmecánica.

Para cada canal, de las dos líneas de negocio existe el Representante de Mercadeo y Ventas, a excepción del canal mayorista de construcción, en el cual, por el volumen de ventas, carga laboral y responsabilidad de las funciones se tiene un representante para Sierra y otro para Costa con sus correspondientes promotores y mercaderistas.

Las gestiones de mercadeo que desarrollan los representantes de mercadeo y ventas son:

- Vender el producto a los importadores, es decir son los encargados de que el producto se encuentre en el país.

- Realizar capacitaciones, demostraciones, promociones, que generen la rotación del inventario de los distribuidores.
- Desarrollar productos y negocios nuevos.
- Apoyar a los distribuidores a la colocación de producto en los puntos de venta.

Las gestiones de mercadeo que desarrollan los promotores de cada negocio son:

- Desarrollar las marcas en puntos de venta potenciales.
- Realizar capacitaciones de producto al personal de puntos de venta.
- Introducir otras líneas a través de cross selling.
- Realizar demostraciones de producto en puntos de venta.

Las gestiones de mercaderistas son la de desarrollar exhibiciones de producto, bajo las políticas de merchandising de Stanley Black & Decker, controlando periódicamente, que el producto se encuentre bien exhibido en las zonas asignadas y según la marca y aplicación.

Las inversión publicitaria que realiza Stanley Black & Decker en Ecuador son el 3,5% de sus ventas totales y son divididos por unidades de negocio y por clientes importadores.

El Coordinador de Servicios Técnicos, es el responsable de comunicar a los integrantes de la cadena comercial y público objetivo, las garantías de las marcas y los procesos correspondientes. Esta actividad no se ha realizado y tanto distribuidores como puntos de venta no conocen los sistemas de garantías de Black & Decker.

Cuadro 13. Portafolio de Productos

LÍNEAS	MARCA					
	Trupper Pro	Iskra Perless	Tekno Pro	Skil	Ryoby	Black & Decker
Taladros	1	1	1	1	1	1
Taladros Inalámbricos		1		1	1	1
Rotomartillos	1	1	1	1		1
Amoladoras	1	1	1	1	1	1
Pulidoras	1	1		1		1
Sierras Circulares	1	1	1	1	1	1
Sierras Caladoras	1	1	1	1	1	1
Rebajadoras	1	1	1	1	1	1
Lijadoras		1	1	1		1
Hidrolavadoras						1
Cortadoras de Loza		1		1		1
Pistolas de calor				1		1
TOTAL LÍNEAS	7	10	7	11	6	12

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Black & Decker, presenta un portafolio de producto completo para el segmento profesional. Tiene líneas de productos que se dirigen a los segmentos de:

- Metalmecánica
- Construcción
- Carpintería
- Automotriz

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El ofertar un programa de productos enfocados en todas las actividades del segmento profesional, se convierte en una **fortaleza de alto impacto**, debido que presenta soluciones completas de productos, a las necesidades de demanda del público objetivo. Los distribuidores pueden realizar negociaciones de programas completos de producto con los puntos de venta, y a la vez estos presentar al usuario final.

En las actividades de los representantes de ventas, promotores y mercaderistas, se indican actividades con los distribuidores y puntos de venta, pero no desarrollan actividades enfocadas al usuario final, lo que se convierte en una **debilidad de alto impacto**, debido a que no existe un canal de comunicación hacia el bien público en donde se comunique el posicionamiento del producto, en este caso de herramientas eléctricas Black & Decker como profesionales, y no cuentan con sistemas de indicadores de gestión de los distribuidores y puntos de venta.

Si bien, los representante de ventas capacitan a los distribuidores, y los promotores a los puntos de venta, no cuentan con sistemas de evaluación de las capacitaciones, para constatar de que recibieron el mensaje correcto y puedan transmitirlo hacia el usuario final, es por esta razón que tanto los distribuidores y los puntos de venta no conocen el enfoque de las herramientas eléctricas Black & Decker y las promocionan como herramientas de segmento liviano.

Los distribuidores dan un enfoque errado de las características de herramientas Black & Decker, lo que se convierte en una **debilidad de alto impacto**, debido que este mensaje se transmite a los puntos de venta y por efecto a los usuarios finales.

Los distribuidores y puntos de venta no conocen los sistemas de garantías de las herramientas eléctricas Black & Decker, lo que constituye una **debilidad de alto impacto**, debido a que no se transmite la información al usuario final y no se enfatiza el respaldo de servicio que brinda la marca.

La falta de conocimiento, provoca que el usuario final desconozca las utilidades de las herramientas Black & Decker, siendo una **debilidad de alto impacto**, debido que el usuario no reconoce el producto como una alternativa de consumo.

La asignación del 3,5% para gastos de mercadeo representa una **fortaleza de medio impacto**, debido a que realiza inversiones a través de sus clientes importadores y también directamente hacia el público objetivo.

Black & Decker es una marca de reconocimiento mundial con más de 100 años de trayectoria, esto es una **fortaleza de alto impacto**, porque demuestra que es una marca de productos de calidad e innovación.

1.3.3 Matriz de cruce de variables

1.3.3.1 Análisis Externo

El análisis externo se realizará bajo los siguientes parámetros:

IMPACTO	
5	ALTO
3	MEDIO
1	BAJO

CALIFICACIÓN	
1	AMENAZA MAYOR
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD MAYOR

Cuadro 14. Análisis Externo

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO	PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	El salario básico unificado de la población está por debajo del costo de la canasta básica, esto restringe el consumo de productos Black & Decker.	5	0,08	1	0,08
2	Bajo crecimiento de población del público objetivo de Black & Decker.	3	0,05	2	0,1
3	La población económicamente activa de hombres es baja y no ha crecido.	3	0,05	1	0,05
4	La inflación en el país ha ido incrementándose constantemente y reduce las posibilidades adquisitivas de los usuarios.	3	0,05	2	0,1
5	El Gobierno puede grabar aranceles de importación a las herramientas eléctricas.	3	0,05	2	0,1
6	El público objetivo es resistente a la introducción de nuevas marcas	3	0,05	2	0,1
7	El usuario tiene 5 marcas de elección en el segmento profesional y 9 sustitutas.	3	0,05	2	0,1
8	Comercial Kywi no maneja línea completa de herramientas Black & Decker	3	0,05	2	0,1
9	El poder de negociación lo tienen los clientes importadores.	3	0,05	2	0,1
10	Existen productos sustitutos a precios inferiores	1	0,03	2	0,06
11	No es considerada como marca potencial de herramientas eléctricas	5	0,08	1	0,08
Nro.	OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento de población en las áreas urbanas, donde se encuentran los puntos de venta de herramientas eléctricas Black & Decker.	3	0,05	3	0,15
2	Quito, es una ciudad de alto potencial para herramientas Black & Decker	5	0,08	4	0,32
3	Las edades del público objetivo de herramientas eléctricas, representan la parte más grande de población del país.	5	0,08	4	0,32
4	La población de escolaridad de hasta nivel de primaria, es alta en el país.	5	0,08	4	0,32
5	El segmento de la construcción ha tenido importante crecimiento en los últimos años, tiene dinamismo y demanda de productos.	5	0,08	4	0,32
6	Existe un alto porcentaje de negocios independientes en el país.	5	0,08	4	0,32
7	Existe un parte representativa de la población que se dedica a actividades que se utilizan herramientas eléctricas.	5	0,08	4	0,32
8	El Gobierno impulsa y protege la producción en la industria nacional.	5	0,08	4	0,32

9	La población ha incrementado el uso de teléfonos celulares con acceso a internet y redes sociales.	5	0,08	4	0,32
10	La industria manufacturera y construcción son sectores de importancia en el país.	5	0,08	4	0,32
11	Black & Decker tiene 3 distribuidores que realizan cobertura a nivel nacional	5	0,08	4	0,32
12	La presencia de público objetivo en Quito es alta.	5	0,08	4	0,32
13	Stanley Black & Decker tiene proveedores de materia prima y de fabricación de productos que cumplen con los estándares de calidad y seguridad solicitados.	5	0,08	4	0,32
14	La empresa tiene el poder de negociación con proveedores locales y puede trabajar con mejores tiempos de crédito y servicios de calidad.	5	0,08	4	0,32
TOTAL		103	1,68	74	5,28
TOTAL EVALUACIÓN			1		3,14

Elaborado por: Andrés Osejo E.

1.3.3.2 Análisis Interno

Para el análisis interno, se realizará bajo los siguientes parámetros:

IMPACTO	
5	ALTO
3	MEDIO
1	BAJO

CALIFICACIÓN	
1	DEBILIDAD MAYOR
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

Cuadro 15. Análisis Interno

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO	PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Los Servicentros Autorizados, no cuentan con los repuestos suficientes de las herramientas Black & Decker	5	0,08	1	0,08
2	No existe planes de servicio posventa ni de fidelización de clientes.	3	0,05	2	0,1
3	El número de empleados no es suficiente para cubrir la carga laboral	3	0,05	2	0,1
4	Los ingresos de Stanley Black & Decker en el país, dependen principalmente de la unidad de de negocio CDIY del canal mayorista.	3	0,05	2	0,1
5	No existe un plan de comunicación adecuado de las herramientas eléctricas Black & Decker.	5	0,08	1	0,08
6	Los distribuidores dan un enfoque errado del producto	5	0,08	1	0,08
7	Los distribuidores y puntos de venta no conocen el sistema de garantías	5	0,08	1	0,08
8	Los usuarios finales no reconocen a Black & Decker como herramienta profesional	5	0,08	1	0,08
Nro.	FORTALEZAS				
1	Stanley Black & Decker maneja portafolio competo de solución industrial.	5	0,08	3	0,24
2	Tiene sólidas bases administrativas	5	0,08	3	0,24
3	Es una empresa de altos índices de liquidez	5	0,08	3	0,24
4	Programa completo de herramientas eléctricas enfocado a todos las áreas del segmento profesional.	5	0,08	3	0,24
5	Aginación del 3,5% de los ingresos para mercado y publicidad	5	0,08	3	0,24
6	Marca de reconocimiento mundial	5	0,08	3	0,24
	TOTAL	64	1,03	29	2,14
	TOTAL EVALUACIÓN		1		2,08

Elaborado por: Andrés Osejo E.

1.3.3.3 Fortalezas – Oportunidades

Cuadro 16. Fortalezas - Oportunidades

OPORTUNIDADES																
FORTALEZAS	O1: Crecimiento de población en las áreas urbanas, donde se encuentran los puntos de venta de herramientas eléctricas Black & Decker.	O2: Quito, es una ciudad de alto potencial para herramientas Black & Decker	O3: Las edades del público objetivo de herramientas eléctricas, representan la parte más grande de población del país.	O4: La población de escolaridad de hasta nivel de primaria, es alta en el país.	O5: El segmento de la construcción ha tenido importante crecimiento en los últimos años, tiene dinamismo y demanda de productos.	O6: Existe un alto porcentaje de negocios independientes en el país.	O7: Existe un parte representativa de la población que se dedica a actividades que se utilizan herramientas eléctricas.	O8: El Gobierno impulsa y protege la producción en la industria nacional.	O9: La población ha incrementado el uso de teléfonos celulares con acceso a internet y redes sociales.	O10: La industria manufacturera y construcción son sectores de importancia en el país.	O11: Black & Decker tiene 3 distribuidores que realizan cobertura a nivel nacional	O12: La presencia de público objetivo en Quito es alta.	O13: Stanley Black & Decker tiene proveedores de materia prima y de fabricación de productos que cumplen con los estándares de calidad y seguridad solicitados.	O14: La empresa tiene el poder de negociación con proveedores locales y puede trabajar con mejores tiempos de crédito y servicios de calidad.	TOTAL	PRIORIDADES
F1: Stanley Black & Decker maneja portafolio competo de solución industrial.	5	5	5	3	5	3	3	3	1	5	3	3	1	1	46	4
F2: Tiene sólidas bases administrativas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	48	3
F3: Es una empresa de altos índices de liquidez	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	5	5	40	6

F4: Programa completo de herramientas eléctricas enfocado a todos las áreas del segmento profesional.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	60	2
F5: Aginación del 3,5% de los ingresos para mercado y publicidad	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	62	1
F6: Marca de reconocimiento mundial	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	46	5
TOTAL	24	24	24	22	24	22	20	20	18	22	22	20	20	20		
PRIORIDADES	4	1	5	7	6	2	9	10	14	8	3	11	12	13		

Elaborado por: Andrés Osejo E.

A7: El usuario tiene 5 marcas de elección en el segmento profesional y 9 sustitutas.	3	5	5	5	5	5	5	5	38	4
A8: Comercial Kywi no maneja línea completa de herramientas Black & Decker	3	5	5	5	5	3	3	3	32	7
A9: El poder de negociación lo tienen los clientes importadores.	5	3	3	5	3	5	3	3	30	9
A10: Existen productos sustitutos a precios inferiores	1	3	3	5	5	5	5	5	32	8
A11: No es considerada como marca potencial de herramientas eléctricas	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1
TOTAL	33	45	45	53	45	49	45	49		
PRIORIDADES	8	4	5	1	6	3	7	2		

Elaborado por: Andrés Osejo E.

1.3.4 Matriz de Interpretación y Temas Estratégicos

Cuadro 18. Matriz de Interpretación y Temas Estratégicos

		FACTORES INTERNOS						
		FORTALEZAS			DEBILIDADES			
			F5: Aginación del 3,5% de los ingresos para mercado y publicidad	F4: Programa completo de herramientas eléctricas enfocado a todos las áreas del segmento profesional.	F2: Tiene sólidas bases administrativas	D4: Los ingresos de Stanley Black & Decker en el país, dependen principalmente de la unidad de de negocio CDIY del canal mayorista.	D8: Los usuarios finales no reconocen a Black & Decker como herramienta profesional	D6: Los distribuidores dan un enfoque errado del producto
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O2: Quito, es una ciudad de alto potencial para herramientas Black & Decker	Utilizar el presupuesto en actividades publicitarias enfocadas al público objetivo	Dar a conocer a los conformantes del negocio el programa de producto de Black & Decker	Realizar actividades de promoción de marca basado en las políticas de la empresa	Desarrollar nichos de mercado que sean de ingresos adicionales para la empresa	Comunicar al público objetivo las características del producto y sus beneficios	Realizar capacitaciones a las fuerzas de ventas de los distribuidores y evaluar sus conocimientos.
		O6: Existe un alto porcentaje de negocios independientes en el país.	Visitar a los talleres profesionales, regalar promocionales y realizar demostraciones de productos.	Comunicar al público objetivo las características del producto y sus beneficios	Desarrollar planes de acción con procesos definidos e indicadores de gestión.	Asignar mayor inversión en planes de desarrollo de B&D	Identificar los canales de comunicación que se puede llegar al público objetivo.	Realizar capacitaciones a puntos de venta y sus clientes.
		O11: Black & Decker tiene 3 distribuidores que realizan cobertura a nivel nacional	Desarrollar actividades de promoción conjuntas con los distribuidores, dirigidas al público objetivo	Revisar si los distribuidores tienen disponible todo el programa de herramientas eléctricas de Black & Decker	Premiar el cumplimiento de presupuestos, penetración de producto y cobertura a los distribuidores.	Incentivar a los distribuidores al incremento de ventas de Black & Decker	Realizar capacitaciones a las fuerzas de ventas de los distribuidores y evaluar sus conocimientos.	Realizar capacitaciones a las fuerzas de ventas de los distribuidores y evaluar sus conocimientos.
	AMENAZAS	A11: No es considerada como marca potencial de herramientas eléctricas	Desarrollar campañas de comunicación enfatizando la trayectoria de marca, características de productos y beneficios para los usuarios.	Hacer conocer al público objetivo el programa completo que oferta Black & Decker	Desarrollar una campaña de comunicación al público objetivo, a través de varios medios de impacto.	Realizar ferias de herramientas Black & Decker con los distribuidores, para sus clientes.	Desarrollar campañas de comunicación enfatizando la trayectoria de marca, características de productos y beneficios para los usuarios.	Incentivar a los distribuidores para que comuniquen el mensaje correcto del producto.

		A6: El público objetivo es resistente a la introducción de nuevas marcas	Invertir un mayor porcentaje del gasto publicitario en actividades que permitan introducir el producto al público objetivo..	Realizar demostraciones de producto en puntos de venta, en día de mayor tránsito de clientes.	Realizar campañas de comunicación de impacto y sostenida.	Realizar capacitaciones y demostraciones a puntos de venta y sus clientes.	Realizar cross selling con marcas posicionadas de Stanley Black & Decker.	Incentivar a los distribuidores a la introducción de Black & Decker en puntos de venta nuevos
		A2: Bajo crecimiento de población del público objetivo de Black & Decker.	Desarrollar programas de fidelización de clientes.	Ganar más espacio en el market share, realizando cross selling entre líneas de productos.	Desarrollar programas de CRM.	Ganar clientes de la competencia.	Realizar demostraciones de producto en puntos de venta, conjunto con promociones para usuarios finales.	Incentivar a los puntos de venta a la introducción de Black & Decker en sus negocios.

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Cuadro 19. Tipos de Estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	MODELO	DETALLE
Estrategia de Desarrollo	Concentración	Las herramientas eléctricas Black & Decker, son enfocadas en el segmento de usuarios de uso de producto tipo profesional, las estrategias de desarrollo serán concentradas en éste público objetivo.
Estrategia de Crecimiento	Crecimiento Integrado: Integración hacia abajo	Black & Decker debe reforzar su alianza comercial con los distribuidores y a la vez generar buenas relaciones con los puntos de venta, que son parte fundamental en el reposicionamiento de la imagen de marca.
Estrategia Competitiva	Del Especialista	Las estrategias que se desarrollarán serán especializadas para la ciudad de Quito, en el segmento de consumidores profesionales.

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Cuadro 20. Temas Estratégicos / Ubicación en perspectivas

	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		PF	PCL	PI	PDHT
1	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN			X	
2	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO		X		
3	COMPETENCIA				X
4	SATISFACCIÓN AL CLIENTE		X		
5	PROVEEDORES			X	
6	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			X	
7	FINANZAS	X			
8	INFRAESTRUCTURA			X	
9	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				X

Elaborado por: Andrés Osejo E.

PF: Perspectiva Financiera

PCL: Perspectiva del Cliente

PI: Perspectiva Interna

PDHT: Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico

1.3.5 Matriz de Competencia

Cuadro 21. Matriz de Competencia

Nro.	Factores Relevantes	Peso	TRUPPER PRO		ISKRA PERLESS		TEKNO PRO		SKIL		RYOBI		BLACK & DECKER	
			Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada
	Capacidad en Investigación y Desarrollo	18%	5	0,9	3	0,3	3	0,54	5	0,9	1	0,18	5	0,9
2	Recursos Financieros	16%	5	0,8	1	0,2	3	0,48	5	0,8	1	0,16	5	0,8
3	Reputación de la calidad	12%	3	0,36	5	0,6	1	0,12	5	0,6	3	0,36	1	0,12
4	Fuerza de ventas	9%	3	0,27	3	0,27	1	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
5	Servicio Técnico	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	5	0,5	1	0,1	1	0,1
6	Sistema de distribución	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15	3	0,45	1	0,15	5	0,75
7	Diversidad de Portafolio	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	1	0,2	5	1
TOTAL		100%	23	3,48	19	2,52	13	2,08	29	4,12	9	1,24	25	3,94

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Black & Decker es una marca competitiva, cuenta con un sistema de distribución de cobertura, que puede llegar al público objetivo, y presenta un portafolio diverso de herramientas eléctricas. La debilidad es la reputación de calidad que tiene el segmento objetivo, que la conocen como marca de productos de producción liviana, además que no dispone de servicio técnico eficiente.

La marca más competitiva es Skil, cumple con los factores relevantes. Otras marcas de competitividad en el segmento de herramientas profesionales son Trupper e Iskra Perless.

1.3.6 Posicionamiento Estratégico

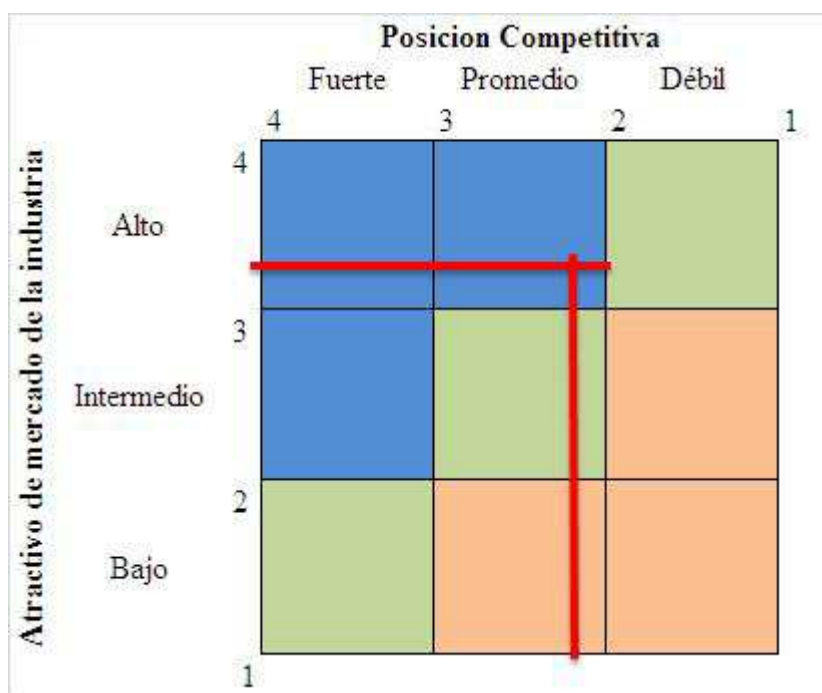
Para determinar el posicionamiento estratégico de Black & Decker, se aplica la matriz General Electric, que por medio del análisis de los factores externos e internos, determinados en el FODA, permite identificar la posición actual de la marca.

Factores Externos: 3,14

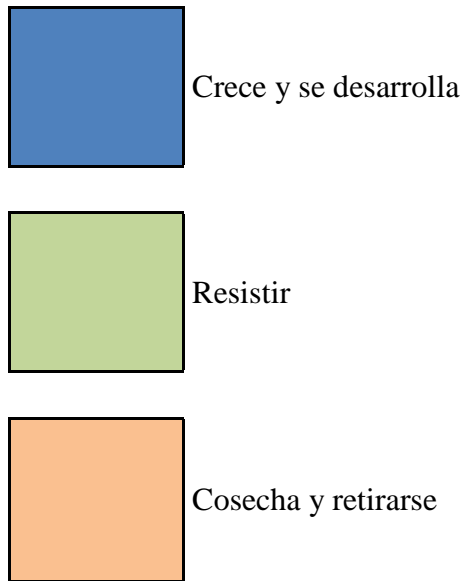
Atractivo del mercado de la industria

Factores Internos: 2,08

Gráfico 9. Posición Competitiva de Herramientas Eléctricas Black & Decker



Elaborado por: Andrés Osejo



El mercado es atractivo. La competitividad de Black & Decker, está por debajo del promedio. La unidad de negocio se ubica en el sector de crecimiento y desarrollo, lo que representa una gran oportunidad para la marca, que puede crecer su participación en el market share con el enfoque adecuado de posicionamiento de producto.

Matriz BCG

La matriz BCG, permite identificar la participación relativa de mercado que tiene una empresa, marca o producto; versus la tasa de crecimiento del mercado al que se dirige. Su aplicación, permite tomar decisiones de inversión, desinversión o retiro del mercado.

Cuadro 22. Indicadores Matriz BCG

INDICADORES	VALORES
Industria	Construcción
Crecimiento de la industria	17%
Cartera de Negocios	Skil / Black & Decker
Cuota de mercado Skil	25%
Cuota de mercado Black & Decker	18%
Cuota mercado mayor competidor Skil	23%
Cuota mercado mayor competidor Black & Decker	25%
Crecimiento de mercado Skil	8%
Crecimiento de mercado Black & Decker	18%

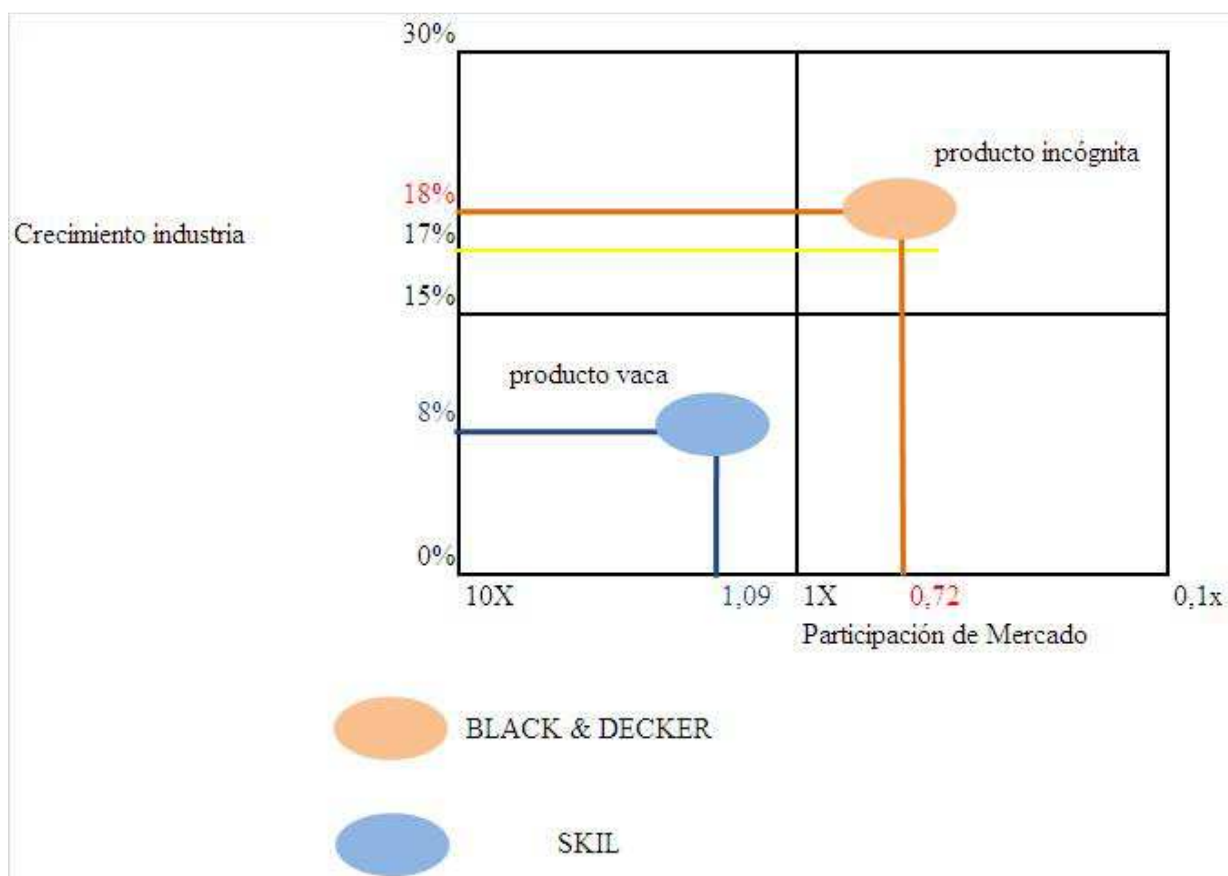
Elaborado por: Andrés Osejo E.

Cuadro 23. Comparación Matriz BCG

	Tasa de crecimiento de la industria	Cuota de mercado	Cuota mayor competidor	Cuota relativa de mercado (participación de mercado)	Tasa crecimiento de mercado
SKIL	17%	25%	23%	1,09	8%
BLACK & DECKER	17%	18%	25%	0,72	18%

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Gráfico 10. Matriz BCG



Elaborado por: Andrés Osejo E.

En la matriz BCG, las herramientas eléctricas Black & Decker se encuentran en el cuadrante de interrogación, que representa tener una participación por debajo de la mitad en el market share, versus, un alto crecimiento del mercado.

El crecimiento de Black & Decker es mayor que Skil. Esto nos indica que es una oportunidad que Stanley Black & Decker con el posicionamiento adecuado puede convertirla en producto estrella.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Objetivos de Investigación

2.1.1 Objetivo General

Identificar los factores que permitan definir las estrategias más adecuadas para reposicionar la imagen de marca de las herramientas eléctricas Black & Decker en el público objetivo de la ciudad de Quito.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de marca de las herramientas eléctricas Black & Decker, en los puntos de venta y usuarios finales, con el fin de determinar si se transmite el mensaje correcto de las utilidades del producto.
- Descubrir los motivadores de compra, de los puntos de venta, de herramientas eléctricas profesionales, para conocer los factores en los que se deberá enfatizar en el plan de reposicionamiento de imagen de marca.
- Identificar la percepción de los usuarios finales sobre las herramientas eléctricas Black & Decker, para conocer la imagen actual que tienen sobre el producto.
- Revelar los motivadores de compra, de los usuarios finales, de herramientas eléctricas profesionales, para conocer los factores en los

que se deberá enfatizar en el plan de reposicionamiento de imagen de marca.

- Determinar las preferencias de utilización de medios en los usuarios finales, para recibir información de los productos de Black & Decker.
- Establecer el market share de herramientas Black & Decker en la ciudad de Quito.

2.2 Metodología y Técnicas

Para el levantamiento de la información se aplicará la técnica de investigación descriptiva, que mediante la utilización de encuestas y grupos de observación, permitirán la obtención de la información necesaria, para definir las causas o factores que están incidiendo en la imagen de marca actual de las herramientas eléctricas Black & Decker, tal como lo señala como concepto (Centty, 2010) “La investigación descriptiva, se interesa, por describir, explicar la influencia, importancia, las causas o factores que intervienen en una determinada realidad...”

El diseño de investigación que se utilizará será el transversal múltiple, puesto que permite obtener información tanto de usuarios finales como de puntos de venta al mismo tiempo.

En los diseños transversales múltiples, se cuenta con dos o más muestras de encuestados, y se obtiene una sola vez información de cada muestra. (Malhotra, 2008)

De acuerdo a la metodología descrita, se desarrollarán encuestas a usuarios finales y a puntos de venta. Adicionalmente se ejecutarán dos grupos de observación, uno con usuarios finales de herramientas eléctricas y otro con propietarios de puntos de venta.

El estudio se realizará en la ciudad de Quito, puntos de venta de herramientas eléctricas, y usuarios que utilizan herramientas eléctricas profesionales.

Para la selección de las muestras, se aplicará la técnica: Método de las cuotas estratificadas. Según el número de la muestra, se dividirá por zonas y se determinará una cuota para cada entrevistador.

Esta técnica aplica para el desarrollo de encuestas tanto para puntos de venta como para usuarios finales. Se utilizarán 4 encuestadores para puntos de venta y 4 para usuarios finales. Se dividirá la ciudad de Quito en 4 zonas: norte, centro sur y valles.

Según fuentes internas de Stanley Black & Decker, la ponderación por zonas, del segmento de mercado en Quito es:

Cuadro 24. Ponderación del segmento de mercado

ZONA	%
Sur	39%
Centro	12%
Norte	37%
Valles	12%
TOTAL	100%

Elaborado por: Andrés Osejo

Fuente: Stanley Black & Decker

Del número de las muestras que se obtengan, se dividirán el número de encuestas, según las ponderaciones por zonas.

Para la sección de los encuestados, se aplicará el método probabilístico de aleatoriedad simple sin reposición. Según (Webster, 1998) “una muestra aleatoria simple es la que resulta de aplicar un método por el cual todas las muestras posibles de un determinado tamaño tengan la misma probabilidad de ser elegidas...”

En los grupos focales, se aplicará uno para usuarios finales, y otro para puntos de venta. Tanto para usuarios finales y puntos de venta se invitarán a 15 personas de cada segmento. La selección de invitados se realizará por zonas, según las ponderaciones obtenidas de las fuentes internas de Stanley Black & Decker, se tiene los siguientes datos:

Cuadro 25. Selección de invitados a grupos focales por zonas

ZONA	INVITADOS
Sur	6
Centro	2
Norte	5
Valles	2
TOTAL	15

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Para el desarrollo, se alquilarán salas especializadas que permita grabar en audio y video, para posteriormente analizar y obtener la información necesaria.

Se brindarán refrigerios y se entregará artículos promocionales de Stanley Black & Decker a los participantes.

2.3 Estructura del Mercado

De la información del Censo del año 2010, en el análisis de las fuerzas demográficas del Capítulo I, se concluyó que 497.518 personas de la ciudad de Quito, son el target de Black & Decker, considerando que la población económicamente activa es el 25,2% en hombres, se obtiene que 124.380 personas, tienen el potencial para adquirir una herramienta eléctrica Black & Decker.

Considerando que las herramientas eléctricas profesionales, van dirigidas a usuarios de negocios medianos, tales como: talleres metal mecánico, alumineros, carpinteros, etcétera, la investigación se debe aplicar a los operarios que forman parte de este segmento.

De acuerdo, a la información obtenida en el último censo realizado en el 2010, en Quito existen alrededor de 4.339 Pymes, además 1.767 ferreterías.

2.3.1 Definición del mercado relevante

Las herramientas eléctricas Black & Decker se dirigen a los segmentos de construcción y de industria manufacturera. Del total de Pymes existentes en Quito, se aplicará el estudio a las que se enfoquen en el giro de negocio descrito anteriormente.

En lo referente a puntos de venta, el estudio estará dirigido a quienes se encargan de la venta de herramientas eléctricas.

2.3.1.1 Definición de límites del mercado relevante

Puntos de Venta:

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Geográfica:	Ubicados en la ciudad de Quito
Demográfica:	Comercialicen herramientas eléctricas.
Económica:	Facturación de \$ 5.000 en adelante

Usuarios Finales:

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Geográfica:	Habitantes de la ciudad de Quito
Demográfica:	Género masculino
	Edad comprendida entre 18 y 65 años
	Operarios de Pymes que se dedican a la industria manufacturera y construcción
Psicográfica	Clase trabajadora de talleres profesionales

2.4 Identificación del Universo

El universo de la investigación, se divide en dos categorías:

- Según los datos del censo económico realizado en el 2010, en Quito, existen 1767 ferreterías, de las cuáles, según la opinión de expertos, el 50% son medianas y grandes, este valor se utilizará para determinar el tamaño de la muestra, de puntos de venta, que daría un total de 884.
- Según los datos del último censo económico realizado, en Quito existen 4339 Pymes, de las cuales el 19% se dedica a la industria manufacturera, construcción y otros servicios, en donde existen usuarios que trabajan con herramientas eléctricas profesionales, lo que son 824 Pymes.

2.5 Selección de muestras de investigación**Puntos de venta de herramientas eléctricas:**

Para determinar el tamaño de la muestra, para la realización de encuestas, que se aplicará a este proyecto se utilizará la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 884 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (884 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \quad n = 268$$

Donde,

N = universo

q = variabilidad negativa

p = variabilidad positiva

K = error máximo admisible

Z = grado de confiabilidad

De acuerdo a las ponderaciones de mercado, se aplicarán de la siguiente manera:

Cuadro 26. Selección de número de encuestas para puntos de venta por zonas

ZONA	Nro. de Encuestas
Sur	105
Centro	32
Norte	99
Valles	32
TOTAL	268

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Para el desarrollo del Grupo de Enfoque, se tomará a 15 propietarios de puntos de venta de herramientas eléctricas.

Usuarios finales:

Para determinar el tamaño de la muestra, para la realización de encuestas, que se aplicará a este proyecto se utilizará la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 824 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (824 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \quad n = 262$$

Donde,

N = universo

q = variabilidad negativa

p = variabilidad positiva

K = error máximo admisible

Z = grado de confiabilidad

De acuerdo a las ponderaciones de mercado, se aplicarán de la siguiente manera:

Cuadro 27. Selección de número de encuestas para usuarios finales por zonas

ZONA	Nro. de Encuestas
Sur	103
Centro	31
Norte	97
Valles	31
TOTAL	262

Elaborado por: Andrés Osejo E.

2.6 Elaboración de instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizarán, son: la encuesta y grupos de enfoque.

Encuesta para puntos de venta: 268

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ENCUESTA PARA PUNTOS DE VENTA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

Objetivo: Conocer las preferencias de herramientas eléctricas por propietarios de puntos de venta.

La información recopilada tendrá carácter confidencial.

INSTRUCCIONES

Señale con una X en el lugar donde corresponda, o llene los espacios que sea necesario.

1) De las siguientes marcas de herramientas eléctricas, seleccione las que usted vende:

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Dewalt | <input type="checkbox"/> | f) Skil | <input type="checkbox"/> |
| b) Bosch | <input type="checkbox"/> | g) Black & Decker | <input type="checkbox"/> |
| c) Makita | <input type="checkbox"/> | h) Tekno | <input type="checkbox"/> |
| d) Iskra Perless | <input type="checkbox"/> | i) Pretul | <input type="checkbox"/> |
| e) Trupper | <input type="checkbox"/> | j) Otra (Especifique) | <input type="checkbox"/> |

2) En orden numérico, siendo 1 el de mayor importancia, por favor califique las marcas de mayor a menor venta en su Punto de Venta:

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Dewalt | <input type="checkbox"/> | f) Skil | <input type="checkbox"/> |
| b) Bosch | <input type="checkbox"/> | g) Black & Decker | <input type="checkbox"/> |
| c) Makita | <input type="checkbox"/> | h) Tekno | <input type="checkbox"/> |
| d) Iskra Perless | <input type="checkbox"/> | i) Pretul | <input type="checkbox"/> |
| e) Trupper | <input type="checkbox"/> | j) Otra (Especifique) | <input type="checkbox"/> |

Si el POS vende herramientas Black & Decker avanzar a pregunta 4.

3) ¿Conoce las herramientas Black & Decker?

- | | |
|-------|--------------------------|
| a) SI | <input type="checkbox"/> |
| b) NO | <input type="checkbox"/> |

Si la respuesta es SI continuar, caso contrario avanzar a pregunta 11.

4) ¿Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas Black & Decker?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) Liviano | <input type="checkbox"/> |
| b) Profesional | <input type="checkbox"/> |
| c) Pesado | <input type="checkbox"/> |

Si el POS vende Black & Decker continuar, caso contrario avanzar pregunta 6.

5) Al proveedor al que compra herramientas eléctricas B&D, ¿para qué tipo de trabajo le ha indicado que desempeñan las herramientas Black & Decker?

- a) Liviano
- b) Profesional
- c) Pesado

6) ¿Qué percepción de calidad tiene usted sobre las herramientas Black & Decker?

- a) Buena
- b) Promedio
- c) Mala

7) ¿Qué percepción de precio tiene usted sobre las herramientas eléctricas Black & Decker?

- a) Caro
- b) Promedio
- c) Barato

8) ¿Conoce usted la garantía de las herramientas Black & Decker?

- a) SI
- b) NO

Si la respuesta es SI, continuar, caso contrario avanzar a la pregunta 11.

9) ¿De cuántos años es la garantía de herramientas Black & Decker?

- a) 1
- b) 2
- c) 3

10) ¿Conoce usted la red de servicentros autorizados de Black & Decker?

- a) SI
- b) NO

11) En orden numérico, siendo 1 el de mayor importancia, por favor califique los factores que considera usted para comprar herramientas eléctricas:

- a) Marca
- b) Precio

- c) Rotación
- d) Servicio Técnico
- e) Portafolio de productos
- f) Tiempo de entrega del distribuidor
- g) Otro (especifique).....

12) De las siguientes promociones, por favor seleccione la que más le gustaría para la compra de herramientas eléctricas:

- a) Accesorios gratis con herramientas
- b) Combos de herramientas combinadas
- c) Descuentos en precios por montos de compras
- d) Rebates por compras acumuladas
- g) Otro (especifique).....

Encuesta para usuarios finales: 262

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ENCUESTA PARA USUARIOS DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

Objetivo: Conocer las preferencias de herramientas eléctricas de usuarios finales.

La información recopilada tendrá carácter confidencial.

INSTRUCCIONES

Señale con una X en el lugar donde corresponda, o llene los espacios que sea necesario.

1) De las siguientes marcas de herramientas eléctricas, seleccione las que usted utiliza:

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Dewalt | <input type="checkbox"/> | f) Skil | <input type="checkbox"/> |
| b) Bosch | <input type="checkbox"/> | g) Black & Decker | <input type="checkbox"/> |
| c) Makita | <input type="checkbox"/> | h) Tekno | <input type="checkbox"/> |
| d) Iskra Perless | <input type="checkbox"/> | i) Pretul | <input type="checkbox"/> |
| e) Trupper | <input type="checkbox"/> | j) Otra (Especifique) | <input type="checkbox"/> |

Si selecciona Black & Decker avanzar a pregunta 3.

2) ¿Conoce las herramientas Black & Decker?

- a) SI
- b) NO

Si la respuesta es SI continuar, caso contrario avanzar a pregunta 7.

3) ¿Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas Black & Decker?

- a) Liviano
- b) Profesional
- c) Pesado

4) En el punto de venta donde usted compra herramientas eléctricas, ¿para qué tipo de trabajo le han indicado que desempeñan las herramientas Black & Decker?

- a) Liviano
- b) Profesional
- c) Pesado

11) Por favor, señale el factor más importante que considera usted al momento de comprar herramientas eléctricas:

- a) Marca
- b) Precio
- c) Calidad
- d) Servicio Técnico
- e) Horas de trabajo
- f) Disponibilidad en el punto de venta
- g) Otro (especifique).....

12) Por favor seleccione los dos medios de comunicación que más utiliza:

- a) El Oficial
- b) El Pepe
- c) El Metro
- d) Últimas Noticias
- e) La Hora
- f) Radio
- g) Televisión

13) De las siguientes promociones, por favor seleccione la que más le gustaría para la compra de herramientas eléctricas:

- a) Accesorios gratis con herramientas
- b) Combos de herramientas combinadas
- c) Descuentos en precios por montos de compras
- d) Rebates por compras acumuladas
- g) Otro (especifique).....

GUÍA DE PAUTAS

“CODIGO GENÉTICO DE LA MARCA BLACK & DECKER”

OBJETIVO GENERAL:

- Medir el desarrollo, desempeño y fuerza de Black & Decker como marca propia y conocer las necesidades de los clientes.

I. CALENTAMIENTO – PRESENTACIÓN

Ejercicio de Presentación del entrevistador:

II. INSIGHTS DEL CONSUMIDOR

1. Cuéntenme un poco de Ustedes, ¿cómo se describen?
2. ¿Cómo es un día normal de ustedes? ¿Qué hacen los fines de semana?
3. ¿Qué consideran lo más importante para sus vidas?
4. ¿Qué cosas les preocupan?

III. EXPLORACIÓN DE LA CATEGORIA

5. ¿Si les digo HERRAMIENTAS qué se les viene a la mente? (imágenes, personajes, colores, sentimientos, recuerdos) ¿Algo más? *Anotar en papelógrafo.*
Tomar cada expresión y preguntar ¿por qué surge esto?
6. ¿Qué esperan ustedes de las HERRAMIENTAS? ¿Por qué? ¿Qué buscan en las HERRAMIENTAS? ¿Por qué?
7. ¿Qué es para ustedes una HERRAMIENTA?
8. ¿Y si les digo HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS qué se les viene a la mente?
9. ¿Qué beneficios consideran que nos proveen las HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS? ¿Por qué?
10. ¿Qué HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS conocen?

11. ¿Conocen la diferencia entre herramientas eléctricas industriales y profesionales? ¿Cuál/es son?
12. ¿Qué HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS compran? ¿Por qué?
13. ¿Dónde compran HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS? ¿Por qué? ¿Solicitan asesoramiento?
14. ¿Qué factores son los más importantes al momento de comprar HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS?
15. ¿Qué tanto influye la marca al momento de comprar HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS? ¿Es importante para ustedes que las HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS que consumen estén respaldados por una marca conocida?
16. ¿Cada cuánto tiempo compran HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS?
17. ¿En promedio cuánto gastan en HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS?
18. ¿En su familia quién compra las HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS?
19. ¿Quién decide la compra de HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS? ¿Por qué?
20. ¿Cómo es el proceso de compra de HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS?
21. Si ustedes pudieran crear una HERRAMIENTA ELÉCTRICA ideal, ¿cómo sería? ¿Qué atributos debería tener? ¿Qué beneficios debería ofrecer? (*Anotar en papelógrafo*).

IV. EXPLORACIÓN DE MARCAS

22. ¿Qué marcas de HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS conocen? (*No importa si consumen o no*).
23. Y de las marcas mencionadas, ¿Qué productos tiene cada una?
24. ¿Cuál es su marca preferida o ideal? ¿Por qué?
25. ¿Qué marca es la que compran regularmente?
26. ¿Qué productos de esa marca conocen?

27. ¿Qué productos de esa marca compran regularmente?
28. ¿Qué conocen de estas marcas?
29. ¿Qué opinan de cada una de estas marcas? ¿Qué gusta? ¿Qué no gusta?
Indagar por las marcas mencionadas. Si no sale preguntar por Black & Decker.
30. Agrupando en general a las marcas, ¿cómo podría clasificarlas? ¿Cuál de estos grupos es para usted el más atractivo? ¿Por qué?
31. Si no se menciona preguntar: ¿En cuál de estos grupos está Black & Decker?
32. *Ranking de Marcas.* Vamos a hacer un ranking de marcas y las vamos a poner en orden de preferencia, escogiendo las 5 que consideren las mejores.
Rankear en papelógrafo.

LO RACIONAL

V. ARQUITECTURA DE LA MARCA.

OPINIÓN DE BLACK & DECKER

33. ¿Si les digo Black & Decker qué se les viene a la mente? ¿Con qué asocian a Black & Decker?
34. ¿Qué productos conocen de Black & Decker? (*Productos, servicios, variedades, etc, según sea el caso*)
35. ¿Qué opinan de cada uno de estos? ¿Qué gusta? ¿Qué no gusta? *Indagar por los mencionados.*
36. ¿Qué atributos perciben de Black & Decker?

37. ¿Qué opinan del precio de las herramientas Black & Decker?
38. ¿Conocen el sistema de Garantía de Black & Decker? ¿Cómo funciona? ¿Lo han utilizado alguna vez?
39. ¿Han utilizado el Servicio Técnico? ¿Qué opinión tienen del servicio técnico? ¿Por qué?
40. ¿Saben quién distribuye las herramientas Black & Decker?
41. ¿Comparada con el ideal qué diferencias encuentran? ¿Por qué? *Indagar por elementos que la convierten en ideal.*
42. ¿En qué elementos destaca Marca mencionada sobre Black & Decker?
43. ¿En qué elementos destaca Black & Decker sobre Marca mencionada?

ICONOGRAFÍA DE LA MARCA BLACK & DECKER

44. Del ranking que hicimos antes en qué posición estaría Black & Decker? ¿La consideran dentro del ranking? Si/No ¿Por qué?
45. ¿Qué recuerdan de Black & Decker? ¿Recuerdan cómo es el logotipo?
46. ¿Qué colores tiene? ¿Qué elementos tiene?
47. ¿Qué lo hace representativo y único? *Entregar a cada participante una hoja en blanco y colores para que dibujen el logotipo como lo recuerdan.*
48. ¿Qué frases asociadas a Black & Decker conocen? ¿Saben si tiene un slogan? ¿Cómo es?

HISTORIA DE LA MARCA BLACK & DECKER

49. Cuéntenme, su primera experiencia con Black & Decker ¿Cuál fue? ¿Cómo fue?

50. ¿Conocen algo de su historia? ¿De dónde es originaria?
51. ¿Cómo fue el inicio de Black & Decker? *Indagar por significado y relevancia del origen.*
52. ¿Cómo ven actualmente a Black & Decker? ¿Por qué? ¿Cómo ha llegado a donde está? ¿Qué elementos fueron los más importantes?
53. ¿Cómo será Black & Decker en el futuro? ¿Por qué? ¿A dónde creen que llegará?

PROMOCIONES Y PUBLICIDAD

54. ¿Qué publicidad de herramientas eléctricas recuerdan? ¿En qué medios recuerdan haber visto este tipo de publicidad? *Indagar por medios virtuales, escritos, gráficos, etc.*
55. ¿Las marcas de herramientas eléctricas suelen hacer publicidad? Si/No ¿De qué tipo?
56. Generalmente, ¿Cómo se enteran de las diferentes ofertas que existen en el mercado? *Indagar por medios de comunicación (Tv, radio, prensa, revistas, vallas, puntos de venta, etc).*
57. ¿En este momento existe alguna publicidad de herramientas eléctricas? Si/No ¿Quién la ofrece? ¿Qué tal les parece la publicidad?
58. ¿Qué tanto influye ‘el boca a boca’ en la opinión que tienen sobre una marca de herramientas eléctricas?
59. De todos los canales de comunicación que hemos mencionado, ¿Cuáles son los más adecuados para enterarnos de las ofertas de herramientas eléctricas que ofrece el mercado?

60. ¿Las marcas de herramientas eléctricas suelen hacer promociones / ofertas?
Si/No ¿Qué tipo de promociones / ofertas hacen?
61. ¿En este momento existe alguna promoción / oferta de herramientas eléctricas? Si/No ¿Quién la ofrece? ¿Qué tal les parece la promoción / oferta?
62. ¿Qué tipo de promociones / ofertas les gustaría que hicieran? ¿Por qué?

LO EMOCIONAL

VI. PSICOLOGÍA DE LA MARCA

Ejercicio de Personificación de marca

63. *Animalización.* Supongamos que Black & Decker es un animal, ¿Cuál sería?
¿Por qué?
64. *Personalización.* Si Black & Decker fuera una persona de carne y hueso, ¿Cómo sería? ¿Podrían describir a esta persona? ¿Qué características tendría? Indagar por :
- Características de la persona: ¿Cuál es su origen? ¿Lo ven más serrano? ¿Lo ven más costeño? ¿Lo ven nacional? ¿Lo ven extranjero?
 - Género, edad, personalidad, hobbies, trabajo/profesión, escolaridad, estilo de vida, carácter,
 - Perfil demográfico
 - Valores y creencias de la persona (marca)
 - Actitudes
 - Conductas
 - Áreas de experticia

- Nivel de experticia
- Sueños y deseos

65. Si Black & Decker fuera una persona y muriera, ¿Qué mensaje le pondrían en su lápida?

66. *Ejercicio de asociación con personajes.* Quiero que piensen en personajes conocidos de todo ámbito que consideren relevantes, ¿Qué personaje sería para ustedes Black & Decker? ¿Por qué?

FIN DE LA SESIÓN

2.7 ANÁLISIS Y SÍNTESIS ENCUESTAS A PUNTOS DE VENTA

Resultados tabulación encuestas a puntos de venta:

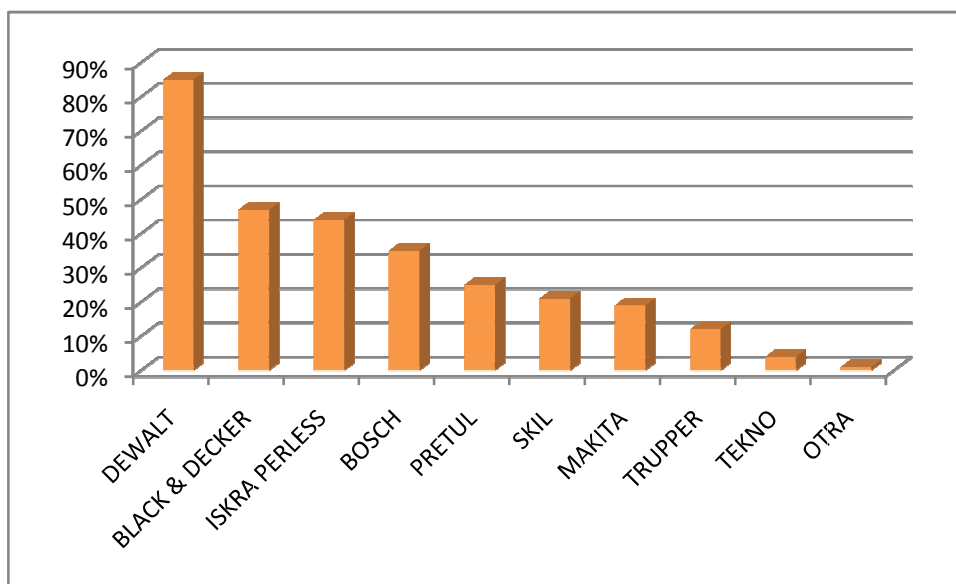
		Marcas de mayor venta	Marcas de mediana venta	Marcas de menor venta	Conoce las herramientas B&D	Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas B&D?	Tipo de trabajo indicado por el proveedor	Percepción de calidad	Percepción de precio	Conocimiento de garantía B&D	Cuántos años es la garantía de B&D?
N	Válidos	268	222	174	189	264	157	265	265	263	136
	Perdidos	0	46	94	79	4	111	3	3	5	132
Media		1,56	4,14	5,58	1,02	1,46	1,57	1,86	1,92	1,49	1,83
Mediana		1,00	4,00	6,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Moda		1	4	7	1	1	1	2	2	1	2
Varianza		1,821	4,814	5,309	,021	,394	,362	,557	,379	,251	,171

Conoce Ud la red de servicientros autorizados B&D?	Factor de compra más importante	Factor mediano de compra	Factor de compra menos importante	Promociones de mayor elección
134	268	250	246	268
134	0	18	22	0
1,06	2,09	1,92	2,48	2,32
1,00	2,00	2,00	2,00	3,00
1	3	1	2	3
,057	,841	,842	1,508	,667

PREGUNTA 1

1) De las siguientes marcas de herramientas eléctricas, seleccione las que usted vende:

Orden	Marca	Frecuencia	Porcentaje
1	DEWALT	228	85%
2	BLACK & DECKER	125	47%
3	ISKRA PERLESS	119	44%
4	BOSCH	95	35%
5	PRETUL	66	25%
6	SKIL	55	21%
7	MAKITA	52	19%
8	TRUPPER	31	12%
9	TEKNO	12	4%
10	OTRA	3	1%
	TOTAL ENCUESTADOS		268



Del análisis se obtiene que en los puntos de venta de herramientas eléctricas, el 85%, tiene en sus perchas productos de marca Dewalt, mientras que el 47% de POS, cuenta en sus perchas con herramientas eléctricas Black & Decker, lo cual indica que menos de la mitad de puntos de venta de Quito, oferta a los usuarios herramientas B&D.

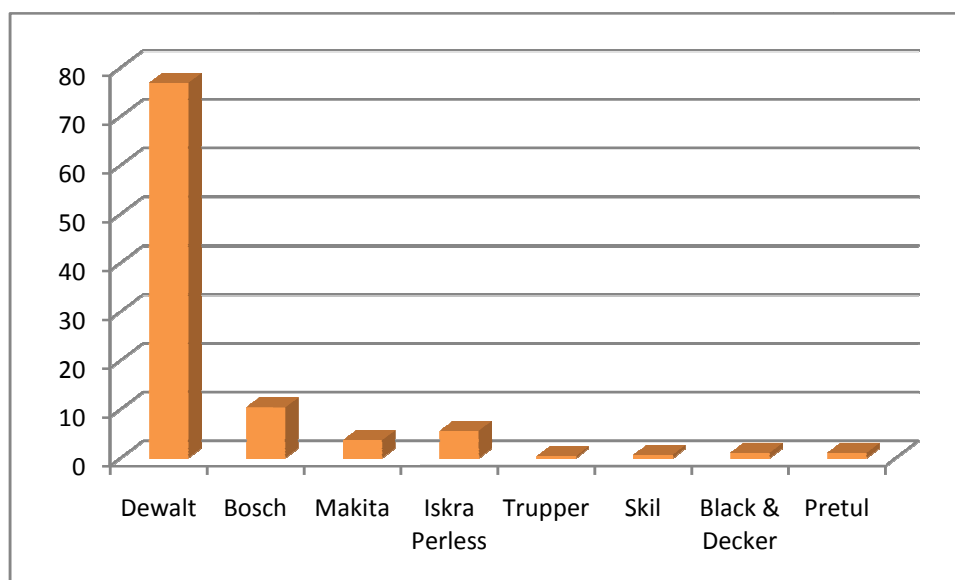
Iskra Perless y Bosch, tienen presencia importante en puntos de venta.

PREGUNTA 2

En orden numérico, siendo 1 el más importante, por favor califique las marcas de mayor a menor venta en su Punto de Venta:

MARCAS DE MAYOR DEMANDA

Marcas de mayor venta				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dewalt	206	76,9	76,9	76,9
Bosch	28	10,4	10,4	87,3
Makita	10	3,7	3,7	91,0
Iskra Perless	15	5,6	5,6	96,6
Válidos Trupper	1	,4	,4	97,0
Skil	2	,7	,7	97,8
Black & Decker	3	1,1	1,1	98,9
Pretul	3	1,1	1,1	100,0
Total	268	100,0	100,0	

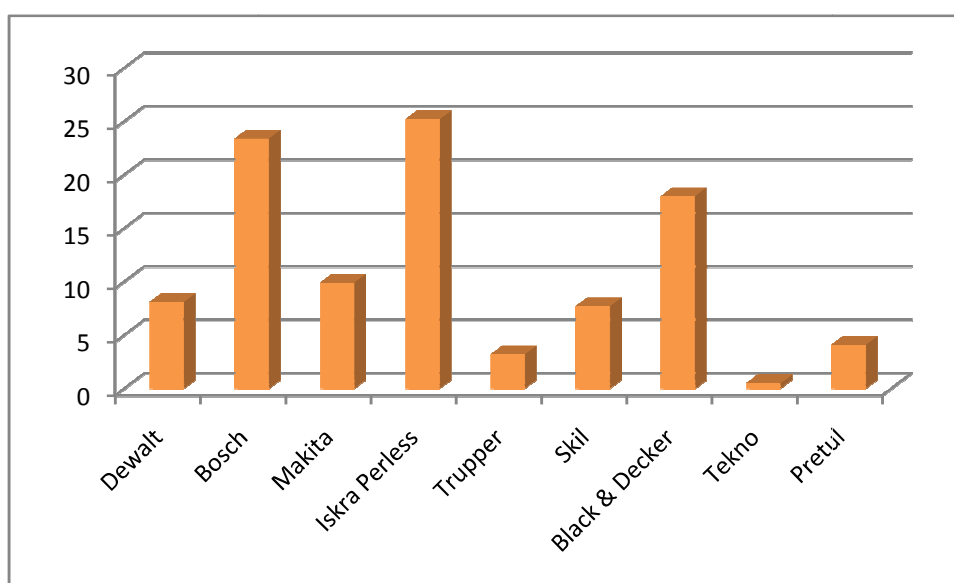


Los resultados obtenidos indican que las herramientas eléctricas Dewalt, son la marca de mayor comercialización en puntos de venta lo cual representa el 76,9%.,

para el caso de las herramientas eléctricas Black & Decker, la información obtenida indica que no es considerada una marca de mayor demanda, lo que representa que no existe un factor diferenciador de compra para los usuarios finales y no se genera rotación del producto en los puntos de venta.

MARCAS DE DEMANDA MEDIA

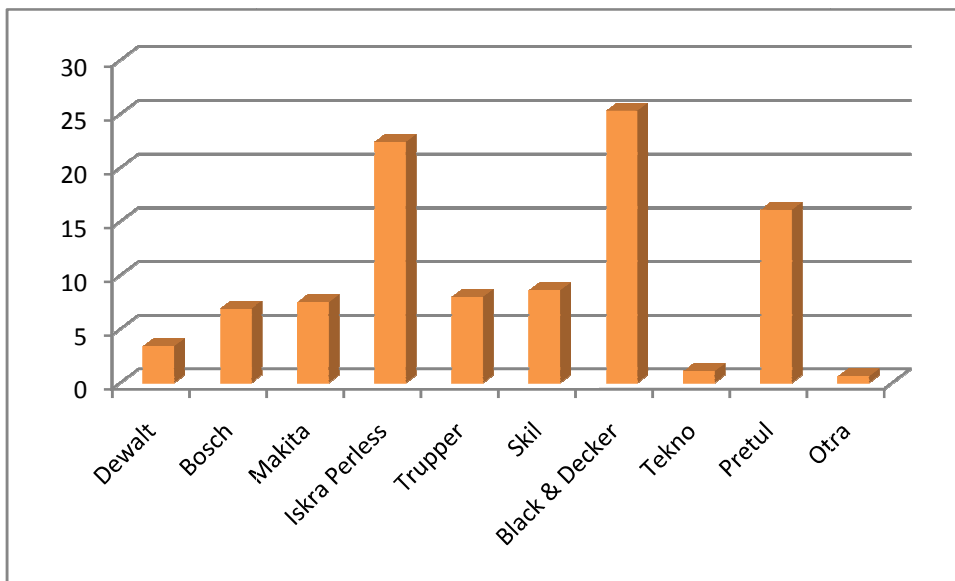
		Marcas de mediana venta			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dewalt	18	6,7	8,1	8,1
	Bosch	52	19,4	23,4	31,5
	Makita	22	8,2	9,9	41,4
	Iskra Perless	56	20,9	25,2	66,7
	Trupper	7	2,6	3,2	69,8
	Skil	17	6,3	7,7	77,5
	Black & Decker	40	14,9	18,0	95,5
	Tekno	1	,4	,5	95,9
	Pretul	9	3,4	4,1	100,0
	Total	222	82,8	100,0	
Perdidos	Sistema	46	17,2		
Total		268	100,0		



Los resultados obtenidos, indican que las herramientas eléctricas Iskra Perless, son la marca considerada de mediana venta con el 25,2%. Las herramientas eléctricas Black & Decker en este segmento, se ubica en el tercer lugar con el 18%. Lo que se indica que los usuarios finales no reconocen un factor que impulse la compra de herramientas Black & Decker.

MARCAS DE MENOR DEMANDA

Marcas de menor venta				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Dewalt	6	2,2	3,4
	Bosch	12	4,5	6,9
	Makita	13	4,9	7,5
	Iskra Perless	39	14,6	22,4
	Trupper	14	5,2	8,0
Válidos	Skil	15	5,6	8,6
	Black & Decker	44	16,4	25,3
	Tekno	2	,7	1,1
	Pretul	28	10,4	16,1
	Otra	1	,4	,6
	Total	174	64,9	100,0
Perdidos	Sistema	94	35,1	
Total		268	100,0	

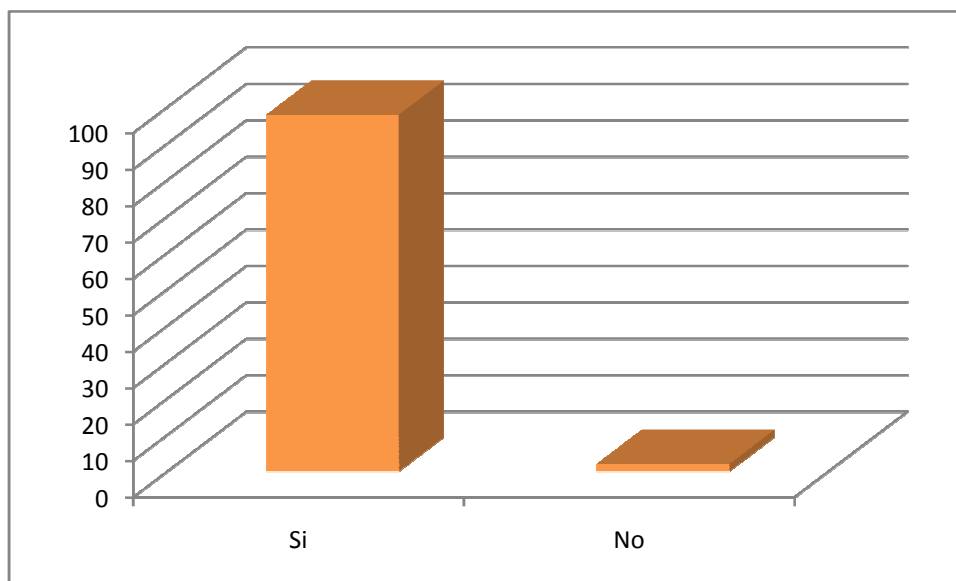


La información, de las encuestas permiten definir que las herramientas eléctricas Black & Decker, son la marca considerada de menor demanda por los usuarios finales, esto indica que a pesar de que el producto se ubique en las perchas de los puntos de venta, al no existir comunicación hacia el usuario final, no se genera la compra de los productos B&D.

PREGUNTA 3

¿Conoce las herramientas Black & Decker?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	185	69,0	97,9	97,9
Válidos No	4	1,5	2,1	100,0
Total	189	70,5	100,0	
Perdidos Sistema	79	29,5		
Total	268	100,0		



Del análisis se obtiene que el 98% de puntos de venta de Quito, conocen la marca de herramientas Black & Decker, a pesar de que solamente el 47% de puntos de venta la ofertan en sus perchas.

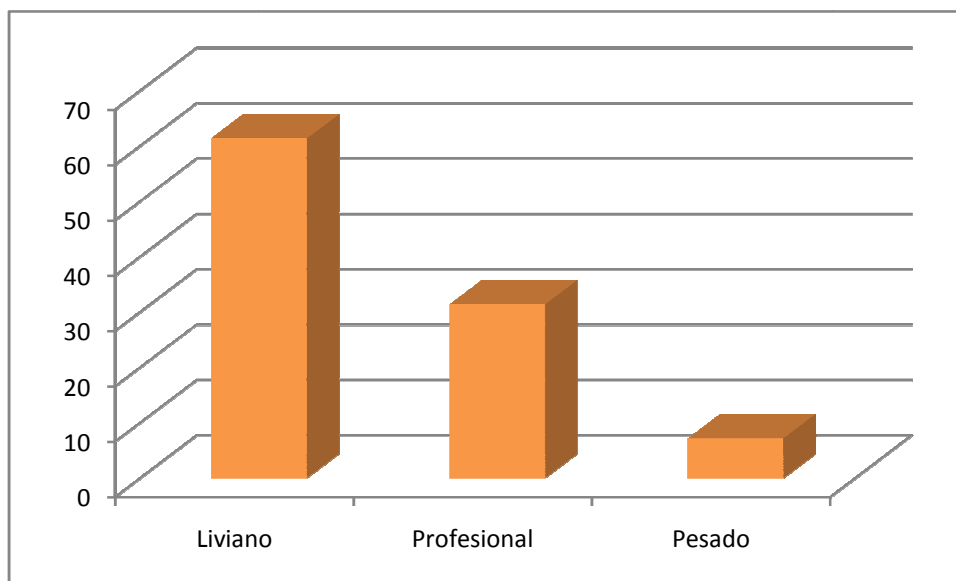
La diferencia, el 41%, conocen las herramientas B&D, pero no las ofertan como alternativa para usuarios finales.

PREGUNTA 4

¿Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas Black & Decker?

Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas B&D?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liviano	162	60,4	61,4
	Profesional	83	31,0	92,8
	Pesado	19	7,1	100,0
	Total	264	98,5	100,0
Perdidos	Sistema	4	1,5	
Total		268	100,0	



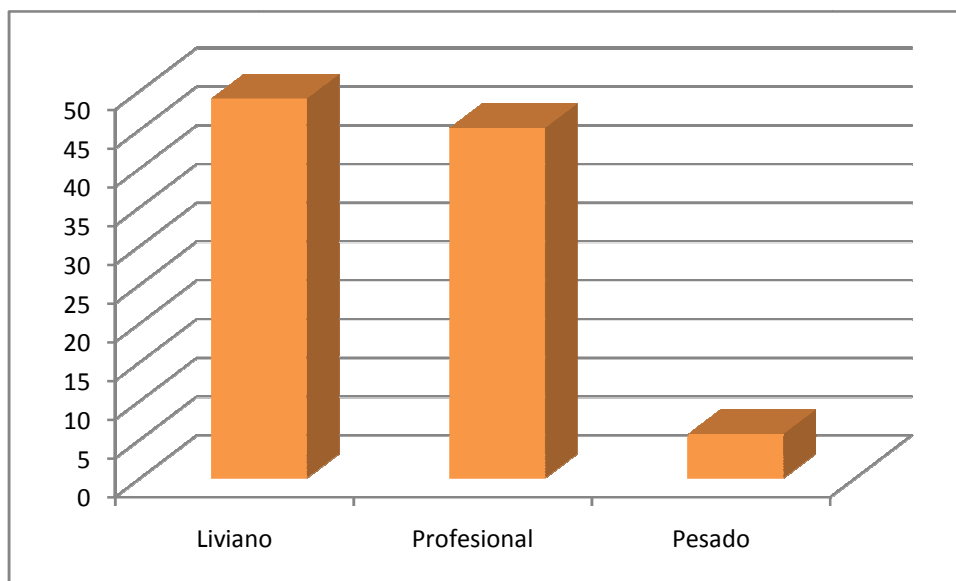
De los resultados obtenidos, demuestra que el 61,4% de puntos de venta, consideran a Black & Decker como herramientas de desempeño liviano, el 31,4% como profesional y el 7,2% como industrial, lo que indica que solo la tercera parte reconoce a las herramientas Black & Decker para el segmento que se dirigen y que en su mayoría lo comercializan como herramientas de características livianas para un trabajo casero.

PREGUNTA 5

Al proveedor al que compra herramientas Black & Decker, ¿para qué tipo de trabajo le ha indicado que desempeñan las herramientas Black & Decker?

Tipo de trabajo indicado por el proveedor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liviano	77	28,7	49,0
	Profesional	71	26,5	94,3
	Pesado	9	3,4	100,0
	Total	157	58,6	100,0
Perdidos	Sistema	111	41,4	
Total		268	100,0	



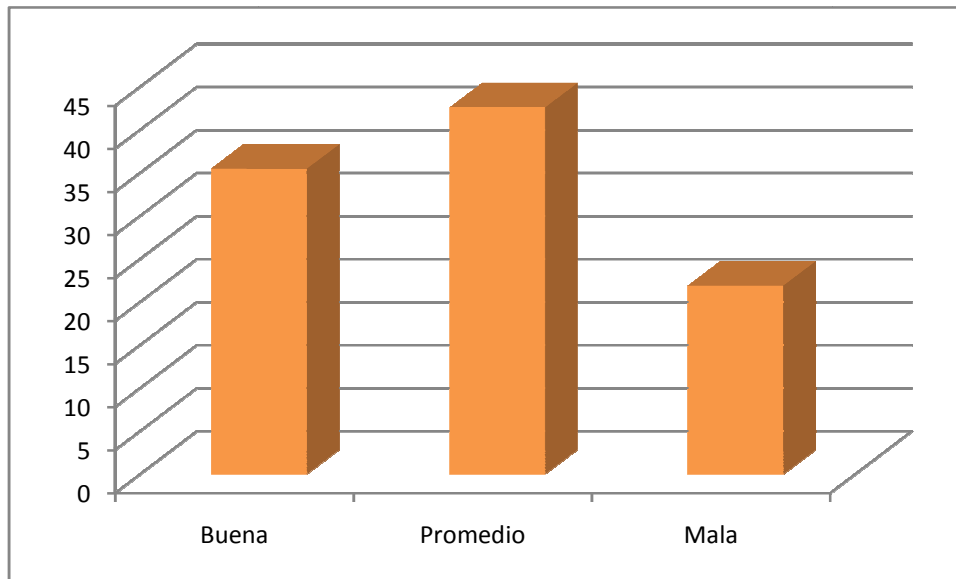
Del análisis se puede determinar que los distribuidores que comercializan las herramientas eléctricas Black & Decker, el 49% han transmitido el mensaje de que son herramientas de desempeño liviano, el 45,2% han transmitido que son herramientas de uso profesional y el 5,7% lo difunden como herramientas de desempeño industrial, hacia los puntos de venta.

PREGUNTA 6

¿Qué percepción de calidad tiene usted sobre las herramientas Black & Decker?

Percepción de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	94	35,1	35,5
	Promedio	113	42,2	78,1
	Mala	58	21,6	100,0
	Total	265	98,9	100,0
Perdidos	Sistema	3	1,1	
Total	268	100,0		

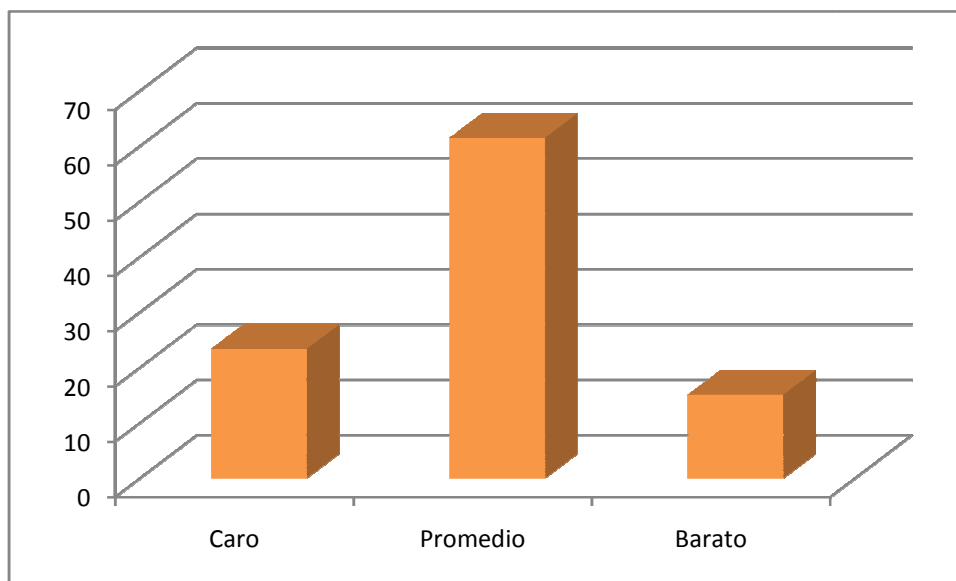


De los resultados obtenidos se identifica que la mayoría de puntos de venta, el 42,6% de perciben a Black & Decker como herramientas de calidad promedio de mercado, el 35% las consideran buenas y el 21,9% consideran que son productos de mala calidad.

PREGUNTA 7

¿Qué percepción de precio tiene usted sobre las herramientas eléctricas Black & Decker?

Percepción de precio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Caro	62	23,1	23,4	23,4
	Promedio	163	60,8	61,5	84,9
	Barato	40	14,9	15,1	100,0
	Total	265	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,1		
Total		268	100,0		



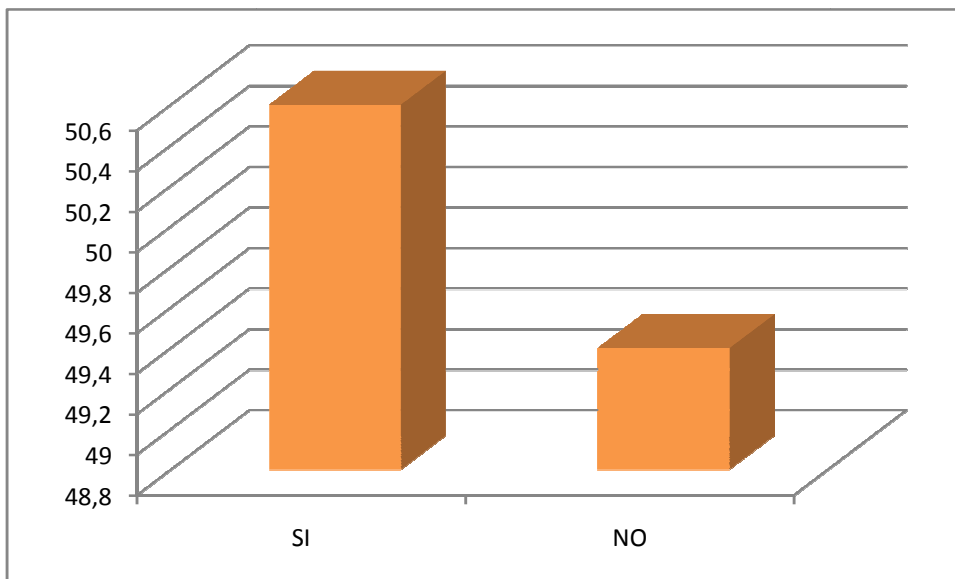
Los valores recopilados, indican que la mayoría de puntos de venta, el 61,5% consideran que el precio de venta de las herramientas eléctricas Black & Decker se encuentran en la media del mercado, el 23,4% consideran de precio alto y el 15,1% consideran de precio bajo.

PREGUNTA 8

¿Conoce usted la garantía de las herramientas Black & Decker?

Conocimiento de garantía B&D

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	133	49,6	50,6	50,6
Válidos NO	130	48,5	49,4	100,0
Total	263	98,1	100,0	
Perdidos Sistema	5	1,9		
Total	268	100,0		



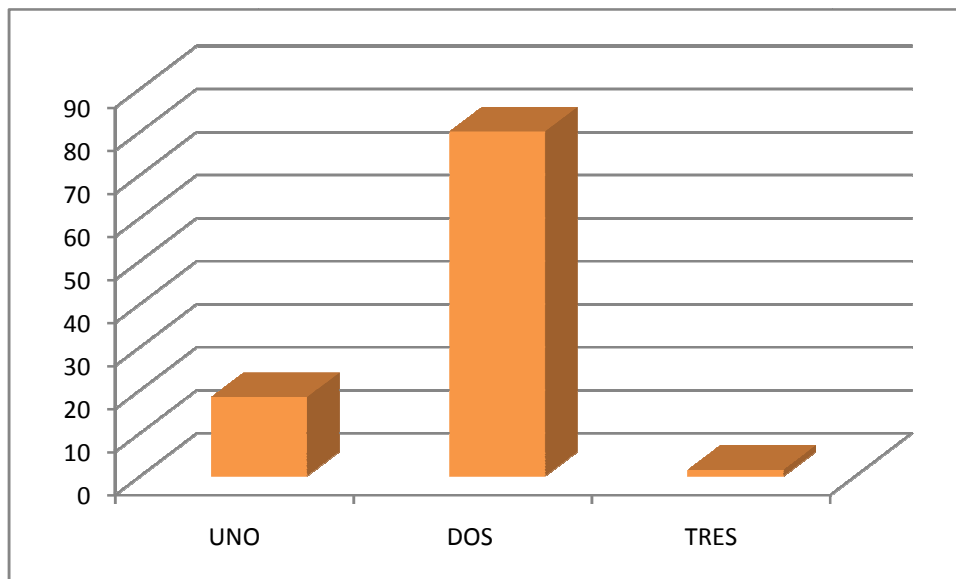
Del análisis se identifica que la mitad de puntos de venta, el 50,6% conocen el sistema de garantía de las herramientas Black & Decker, mientras que el 49,4% no tiene conocimiento.

PREGUNTA 9

¿De cuántos años es la garantía de herramientas Black & Decker?

Cuántos años es la garantía de B&D?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	25	9,3	18,4
	2	109	40,7	80,1
	3	2	,7	1,5
Total	136	50,7	100,0	
Perdidos	Sistema	132	49,3	
Total	268	100,0		



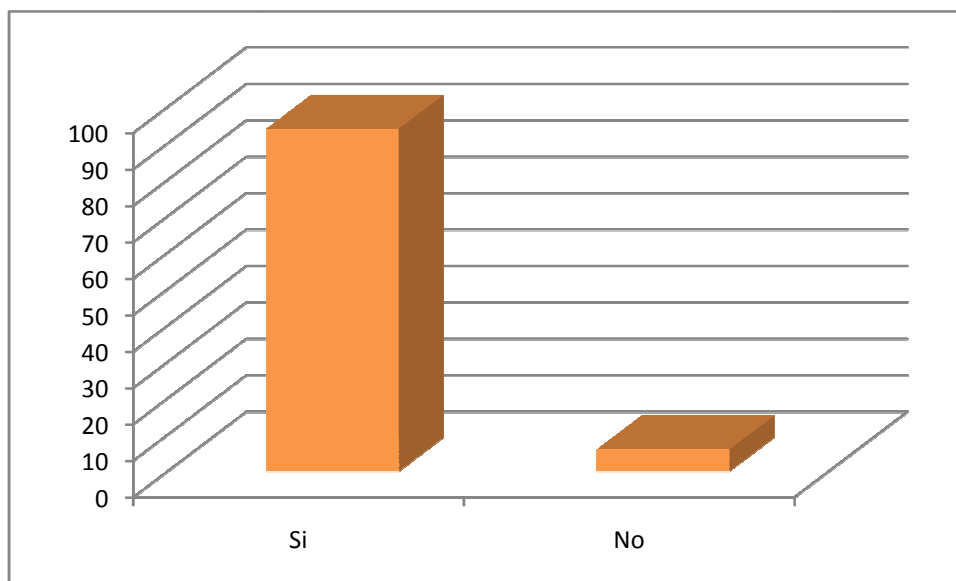
De la mitad de puntos de venta, que conocen la garantía de herramientas Black & Decker, el 80,1% saben que es de 2 años, mientras que el 18,4% indica que es apenas de 1 año.

PREGUNTA 10

¿Conoce usted la red de servicentros autorizados de Black & Decker?

Conoce Ud la red de servicentros autorizados B&D?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	126	47,0	94,0	94,0
No	8	3,0	6,0	100,0
Total	134	50,0	100,0	
Perdidos Sistema	134	50,0		
Total	268	100,0		



De la mitad de puntos de venta, que conocen la garantía de Black & Decker, el 94% si conocen la existencia y ubicación de la red de servicentros autorizados.

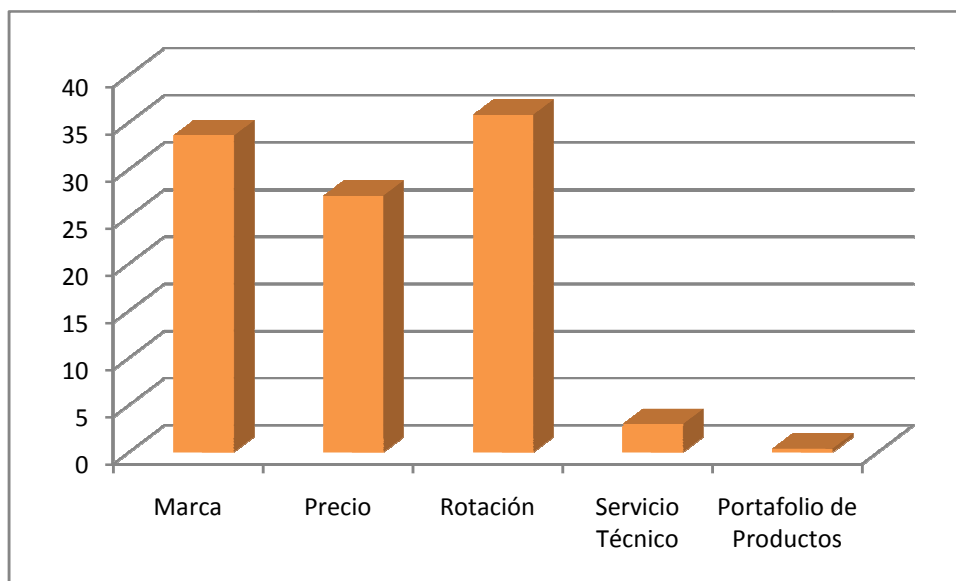
PREGUNTA 11

En orden numérico, siendo 1 el de mayor importancia, por favor califique los factores que considera usted para comprar herramientas eléctricas.

FACTOR DE MAYOR RELEVANCIA

Factor de compra más importante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Marca	90	33,6	33,6
	Precio	73	27,2	60,8
	Rotación	96	35,8	96,6
	Servicio Técnico	8	3,0	99,6
	Portafolio de Productos	1	,4	100,0
	Total	268	100,0	100,0

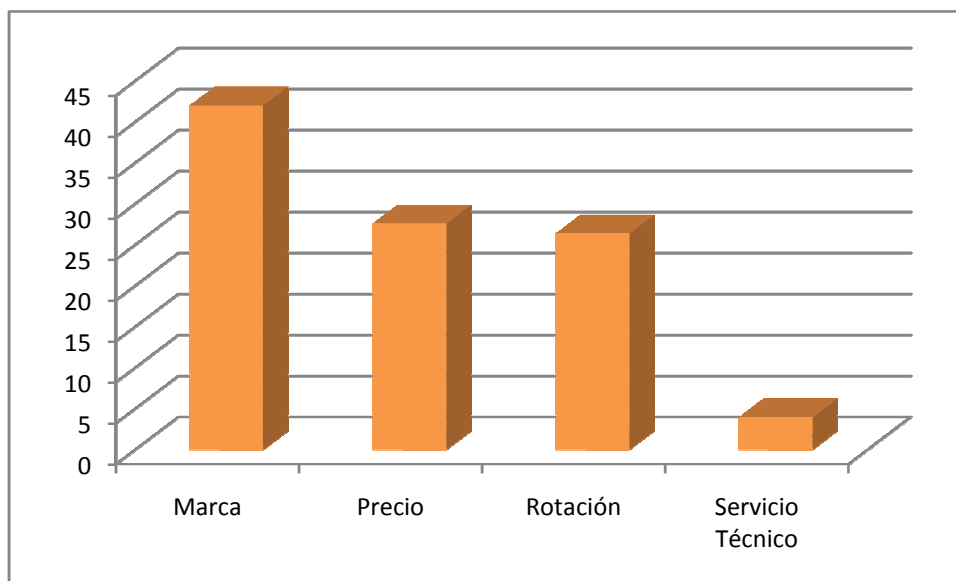


De los resultados obtenidos, se identifica que el factor más importante de compra de herramientas eléctricas para los puntos de venta es la rotación con el 35,8%, seguido de la marca 33,6% y el precio con el 27,2%.

FACTOR DE MEDIANA RELEVANCIA

Factor mediano de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Marca	105	39,2	42,0	42,0
Precio	69	25,7	27,6	69,6
Rotación	66	24,6	26,4	96,0
Servicio Técnico	10	3,7	4,0	100,0
Total	250	93,3	100,0	
Perdidos				
Sistema	18	6,7		
Total	268	100,0		

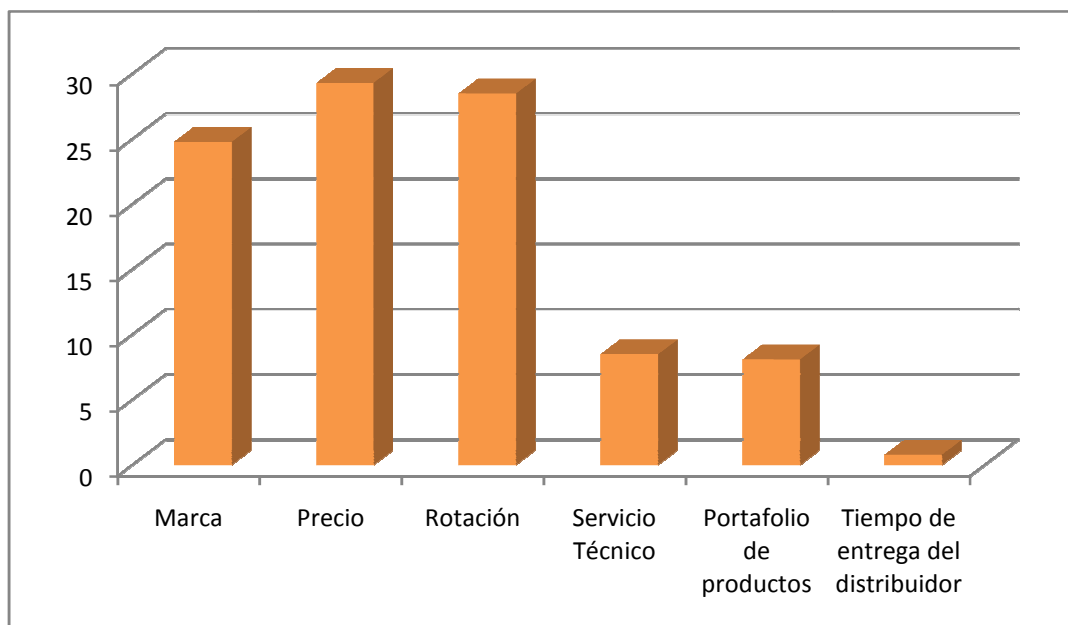


De los valores obtenidos, se determina que el factor de compra de herramientas eléctricas de mediana relevancia es la marca con el 42%, seguido por el precio con el 27,6%.

FACTOR DE MENOR RELEVANCIA

Factor de compra menos importante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Marca	61	22,8	24,8	24,8
Precio	72	26,9	29,3	54,1
Rotación	70	26,1	28,5	82,5
Servicio Técnico	21	7,8	8,5	91,1
Portafolio de productos	20	7,5	8,1	99,2
Tiempo de entrega del distribuidor	2	,7	,8	100,0
Total	246	91,8	100,0	
Perdidos				
Sistema	22	8,2		
Total	268	100,0		



Las encuestas nos indican que el factor menos ponderado el momento de elegir la compra de herramientas eléctricas para puntos de venta es el precio con el 29,3%, seguido de la rotación con un 26,1% y la marca con un 22,8%.

Esta información, permite confirmar que el factor más importante es la rotación del producto, seguido de la marca y el precio.

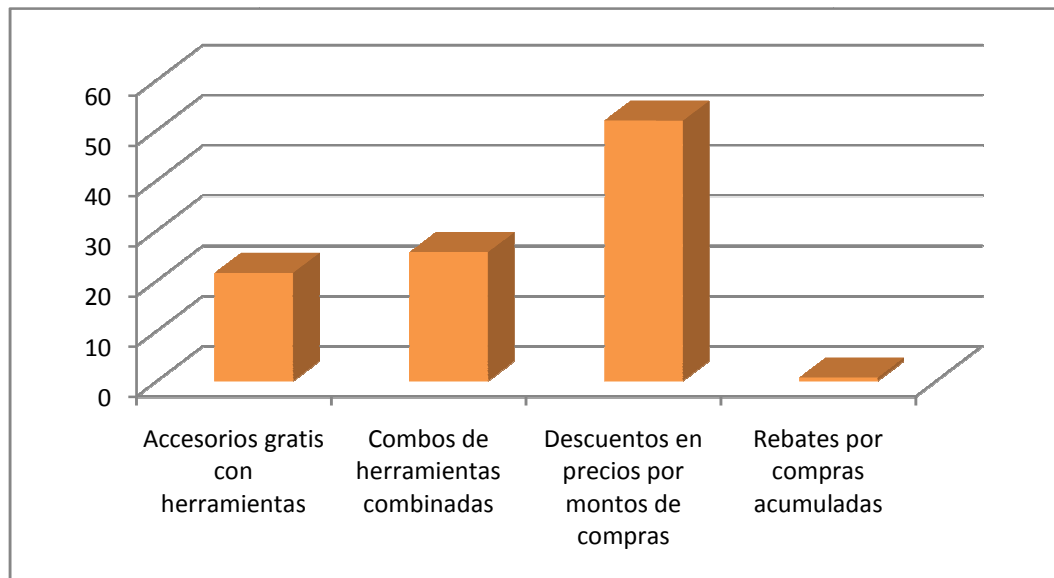
PREGUNTA 12

De las siguientes promociones, por favor seleccione la que más le gustaría para la compra de herramientas eléctricas:

Promociones de mayor elección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Accesorios gratis con herramientas	58	21,6	21,6	21,6
	Combos de herramientas combinadas	69	25,7	25,7	47,4
	Descuentos en precios por montos de compras	139	51,9	51,9	99,3

Rebates por compras acumuladas	2	,7	,7	100,0
Total	268	100,0	100,0	



De los resultados obtenidos, se identifica que la promoción más atractiva para puntos de venta es la obtención de descuentos por montos de compra, con el 51,9%, seguido de combos de herramientas combinadas con el 25,7% y accesorios gratis el 21,6%.

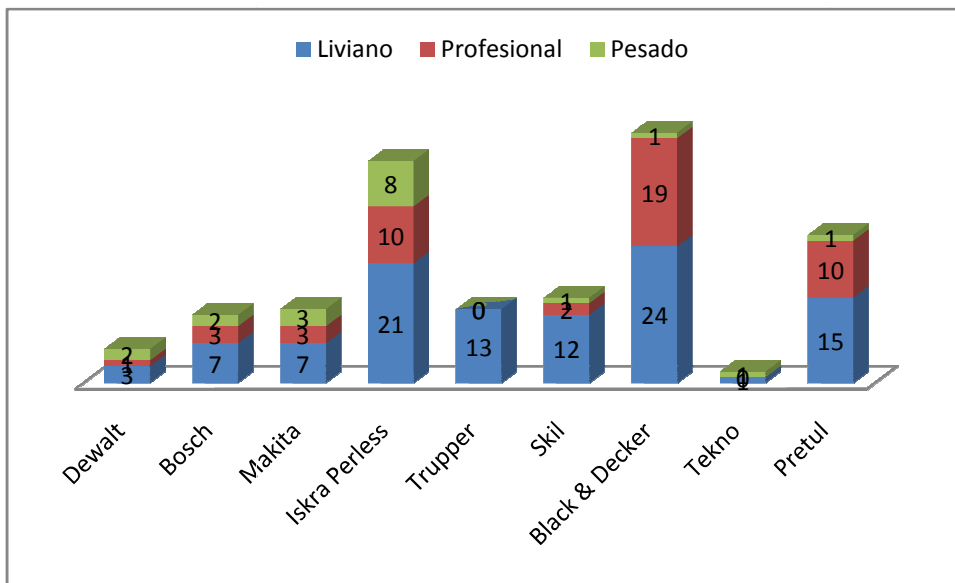
2.7.1 ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES

2.7.1.1 TABLAS DE CONTINGENCIA

- Cruce de pregunta Nro. 2 y Nro. 4 (marca de menor venta y tipo de trabajo considerado por el POS)

Tabla de contingencia Marcas de menor venta * Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas B&D?

Recuento		Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas B&D?			Total
		Liviano	Profesional	Pesado	
Marcas de menor venta	Dewalt	3	1	2	6
	Bosch	7	3	2	12
	Makita	7	3	3	13
	Iskra Perless	21	10	8	39
	Trupper	13	0	0	13
	Skil	12	2	1	15
	Black & Decker	24	19	1	44
	Tekno	1	0	1	2
	Pretul	15	10	1	26
	Otra	1	0	0	1
Total		104	48	19	171

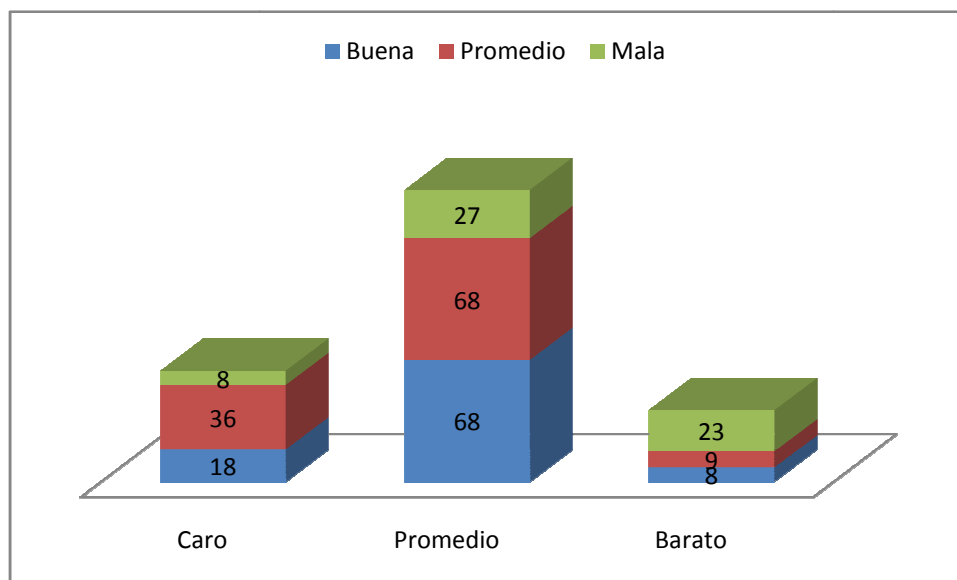


En puntos de venta, entre las marcas menos comercializadas, Black & Decker se la considera útil para trabajo liviano, seguido por Iskra Perless, la imagen de marca que proyecta, es como una herramienta casera que no sirve para trabajo profesional o pesado.

- Cruce de pregunta Nro. 6 y Nro. 7 (percepción de calidad y percepción de precio).

Tabla de contingencia Percepción de calidad * Percepción de precio

Recuento		Percepción de precio			Total
		Caro	Promedio	Barato	
Percepción de calidad	Buena	18	68	8	94
	Promedio	36	68	9	113
	Mala	8	27	23	58
Total		62	163	40	265



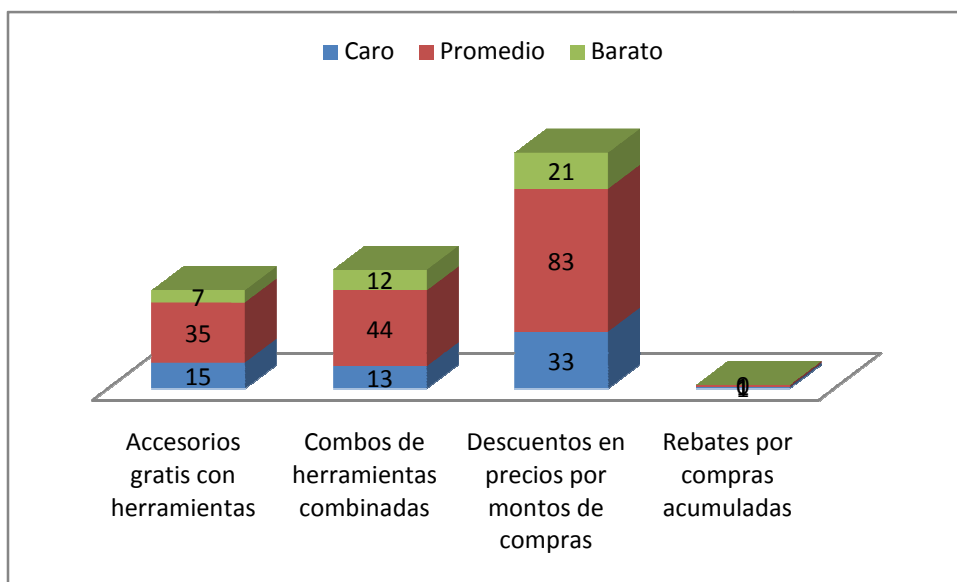
Los puntos de venta consideran que para el segmento liviano de herramientas, Black & Decker son de buen desempeño y su precio se encuentra en la media del mercado.

- Cruce de pregunta Nro. 12 y Nro. 7 (promociones de mayor elección y percepción de precio)

Tabla de contingencia Promociones de mayor elección * Percepción de precio

Recuento

		Percepción de precio			Total
		Caro	Promedio	Barato	
Promociones de mayor elección	Accesorios gratis con herramientas	15	35	7	57
	Combos de herramientas combinadas	13	44	12	69
	Descuentos en precios por montos de compras	33	83	21	137
	Rebates por compras acumuladas	1	1	0	2
Total		62	163	40	265



Del análisis se desprende, que para puntos de venta, se preferiría que se elaboren promociones que consideren descuentos en precios por montos de compras, tomando en cuenta que se percibe que el precio de las herramientas B&D está en la media del mercado y por lo tanto las ventas no son significativas, lo cual reduce el margen del distribuidor.

2.8 ANÁLISIS Y SÍNTESIS ENCUESTAS A USUARIOS FINALES

Resultados tabulación encuestas a usuarios finales:

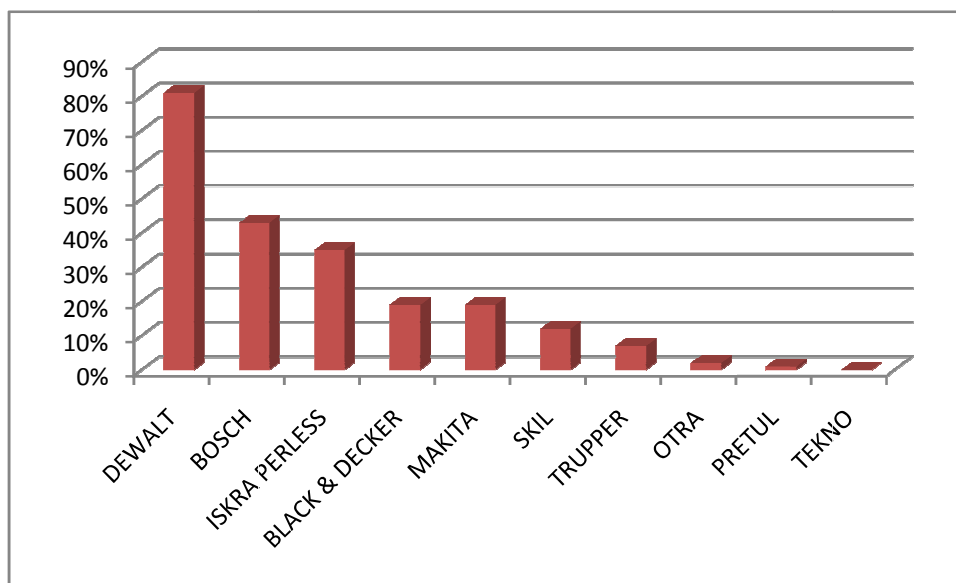
		Marcas de uso de usuarios	Conoce Black & Decker?	Para qué tipo de trabajo considera B&D?	Direccionamiento Punto de Venta	Percepción de Calidad de B&D	Percepción de Precio B&D	Conoce la garantía de B&D?	De cuántos años es la garantía de B&D?	Conoce la red de servicentros de B&D?
N	Válidos	262	253	212	210	212	213	260	53	51
	Perdidos	0	9	50	52	50	49	2	209	211
Media		2,28	1,20	1,58	1,59	1,97	1,83	1,80	1,72	1,14
Mediana		2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
Varianza		,809	,159	,586	,588	,634	,349	,161	,322	,121

Factores de Compra herramientas eléctricas mediana importancia	Factor más importante de compra	Medios de comunicación	Promoción más atractiva
260	262	262	262
2	0	0	0
2,13	2,28	2,28	2,18
2,00	2,00	2,00	2,00
1,597	,809	,809	,827

PREGUNTA 1

De las siguientes marcas de herramientas, seleccione las que usted utiliza:

Orden	Marca	Frecuencia	Porcentaje
1	DEWALT	212	81%
2	BOSCH	112	43%
3	ISKRA PERLESS	91	35%
4	BLACK & DECKER	50	19%
5	MAKITA	49	19%
6	SKIL	31	12%
7	TRUPPER	19	7%
8	OTRA	4	2%
9	PRETUL	2	1%
10	TEKNO	0	0%
	TOTAL ENCUESTADOS		262



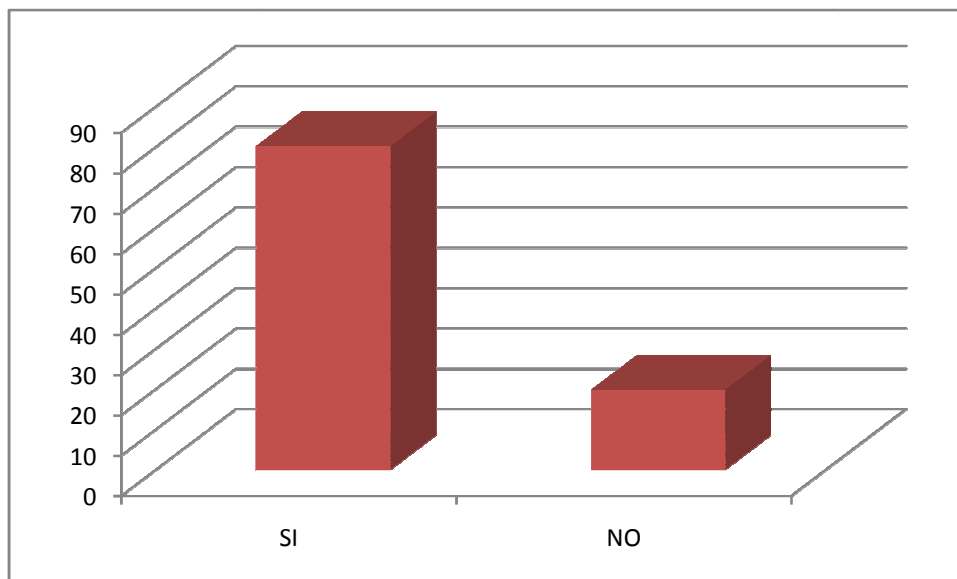
Entre las marcas de mayor preferencia por los usuarios se encuentran Dewalt, Bosch e Iskra Perless.

Black & Decker se ubica como la cuarta marca considerada por los usuarios profesionales, donde el 19% de los encuestados indica mantener entre sus herramientas eléctricas, productos Black & Decker.

PREGUNTA 2

¿Conoce las herramientas Black & Decker?

		Conoce Black & Decker?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	203	77,5	80,2	80,2
	NO	50	19,1	19,8	100,0
Total		253	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	9	3,4		
Total		262	100,0		



De los valores obtenidos, se identifica que el 77,5% de los encuestados conoce la marca de herramientas Black & Decker. El 19,1% no conoce.

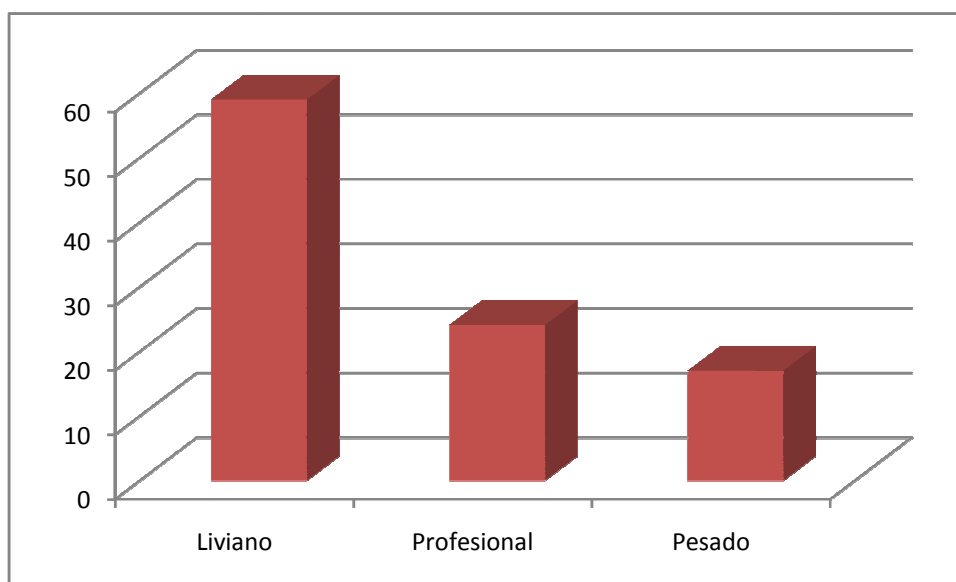
Estos valores indican que la marca de herramientas eléctricas Black & Decker es conocida, pero que no es de preferencia de compra de la mayoría de usuarios. No existe un factor determinante de la marca Black & Decker que motive la compra a los usuarios finales.

PREGUNTA 3

¿Para qué tipo de trabajo considera que son las herramientas Black & Decker?

Para qué tipo de trabajo considera B&D?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liviano	125	47,7	59,0	59,0
	Profesional	51	19,5	24,1	83,0
	Pesado	36	13,7	17,0	100,0
	Total	212	80,9	100,0	
Perdidos	Sistema	50	19,1		
Total		262	100,0		

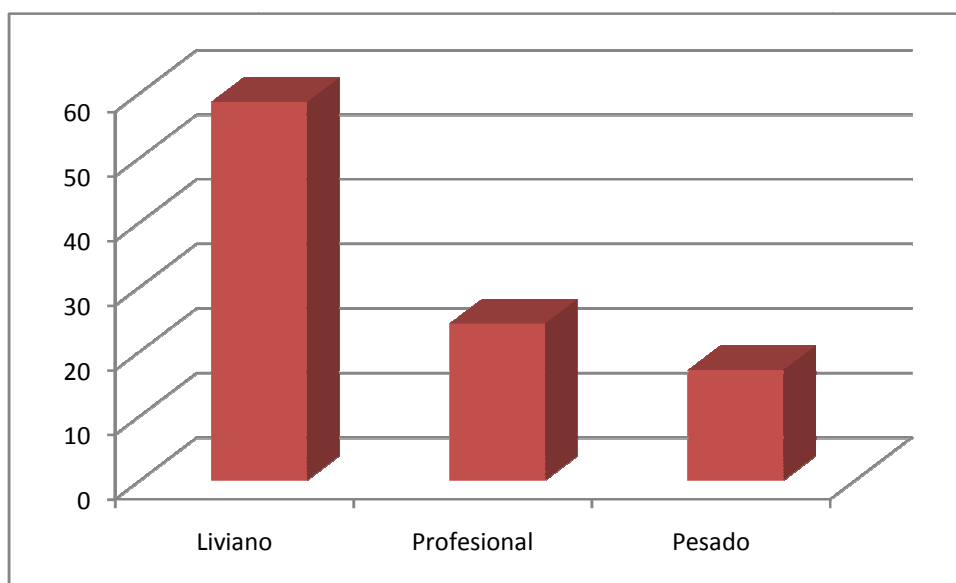


Del análisis se identifica que los usuarios que conocen la marca Black & Decker, el 59% la considera como herramienta de desempeño liviano o para el hogar, el 24% lo considera profesional y el 17% como herramienta para trabajo pesado.

PREGUNTA 4

En el punto de venta donde usted compra herramientas eléctricas, ¿para qué tipo de trabajo le han indicado que desempeñan las herramientas Black & Decker?

		Direccionamiento Punto de Venta			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liviano	123	46,9	58,6	58,6
	Profesional	51	19,5	24,3	82,9
	Pesado	36	13,7	17,1	100,0
	Total	210	80,2	100,0	
Perdidos	Sistema	52	19,8		
Total		262	100,0		

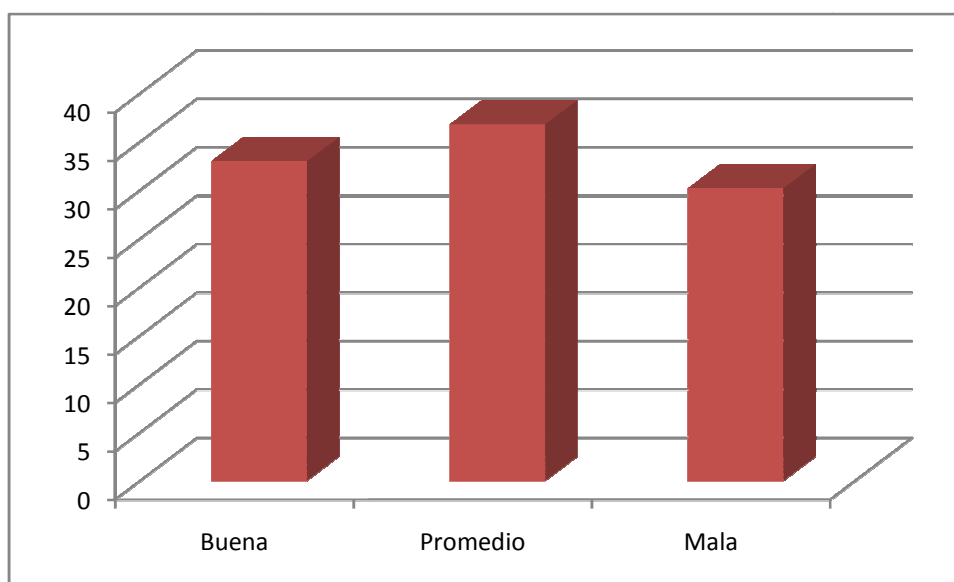


De los puntos de venta que comercializan herramientas eléctricas Black & Decker, el 58,6% comunica a los usuarios finales que son productos de desempeño liviano, el 24,3% direcciona como producto profesional y el 17,1% fue asesorado como producto de desempeño pesado.

PREGUNTA 5

¿Qué percepción de calidad tiene sobre las herramientas Black & Decker?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	70	26,7	33,0
	Promedio	78	29,8	69,8
	Mala	64	24,4	100,0
	Total	212	80,9	100,0
Perdidos	Sistema	50	19,1	
Total	262	100,0		

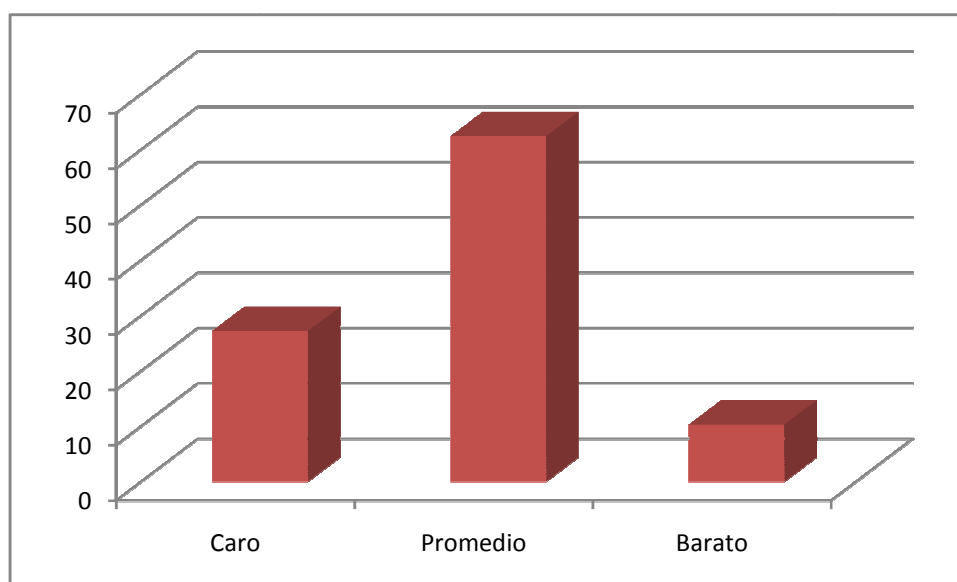


Del análisis se determina que el 36,8% de usuarios finales consideran que las herramientas eléctricas Black & Decker son de desempeño medio y se las considera de mediana calidad, el 33% percibe que son productos de buena calidad y el 30.2% consideran que son herramientas de mala calidad.

PREGUNTA 6

¿Qué percepción de precio tiene sobre las herramientas eléctricas Black & Decker?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Caro	58	22,1	27,2
	Promedio	133	50,8	89,7
	Barato	22	8,4	100,0
	Total	213	81,3	100,0
Perdidos	Sistema	49	18,7	
Total		262	100,0	



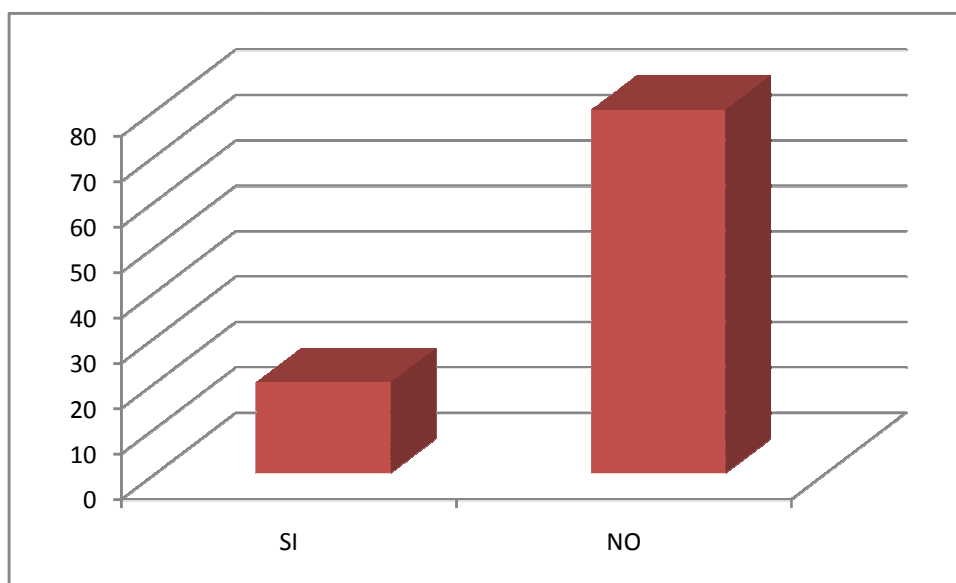
De los valores obtenidos se puede identificar que la mayoría de usuarios que conocen las herramientas eléctricas de marca Black & Decker, el 62,4%, consideran que los productos son comercializados a un precio referencial del mercado, el 27,4% consideran que son productos caros y tan solo el 10,3% lo percibe como producto barato.

Los resultados indican que a pesar de que las herramientas Black & Decker se expenden a un precio de venta promedio, no existe un factor que impulse la compra de sus productos a los usuarios finales.

PREGUNTA 7

¿Conoce la garantía de herramientas Black & Decker?

Conoce la garantía de B&D?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	52	19,8	20,0	20,0
Válidos	NO	208	79,4	80,0	100,0
	Total	260	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,8		
Total		262	100,0		

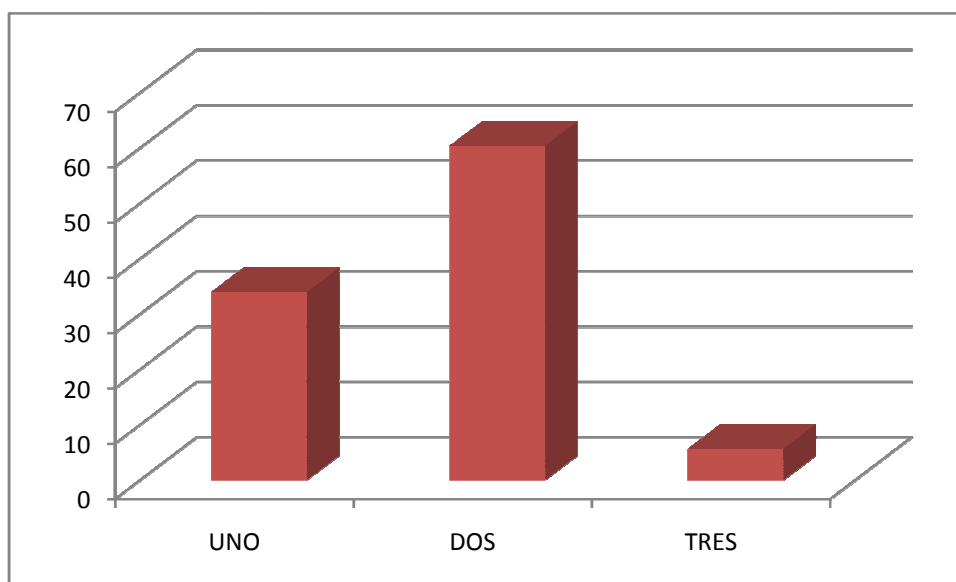


De los usuarios finales, la mayoría, el 80% no conoce la garantía de las herramientas Black & Decker, el 20% si conoce.

PREGUNTA 8

¿De cuántos años es la garantía de herramientas Black & Decker?

De cuántos años es la garantía de B&D?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	6,9	34,0	34,0
	2	32	12,2	60,4	94,3
	3	3	1,1	5,7	100,0
	Total	53	20,2	100,0	
Perdidos	Sistema	209	79,8		
Total		262	100,0		

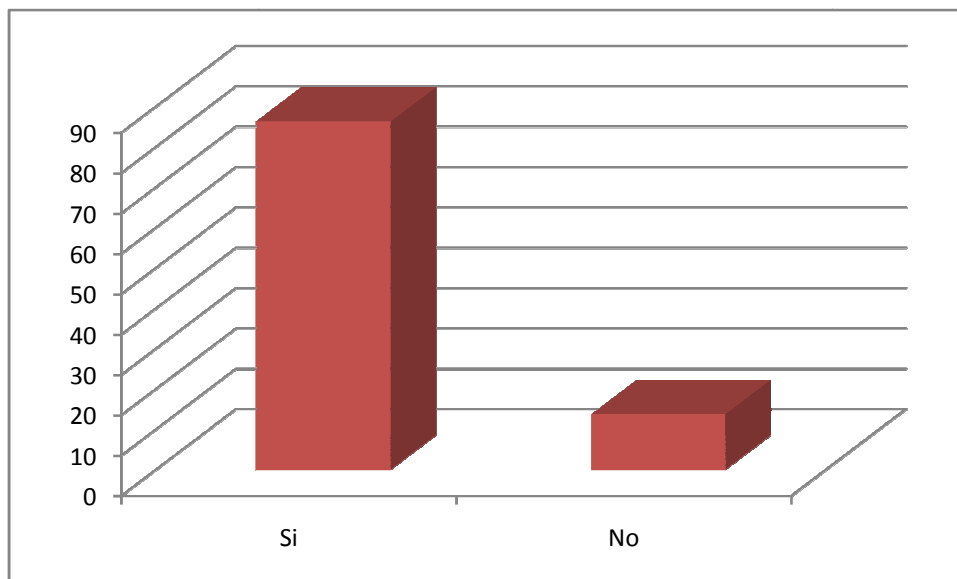


De los pocos usuarios que conocen la garantía de las herramientas Black & Decker, el 60,4% de ellos, indica que es de 2 años, el 34% de un año y el 5,7% de 3 años.

PREGUNTA 9

¿Conoce la red de servicentros autorizados de Black & Decker?

Conoce la red de servicentros de B&D?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	44	16,8	86,3	86,3
	No	7	2,7	13,7	100,0
	Total	51	19,5	100,0	
Perdidos	Sistema	211	80,5		
Total		262	100,0		



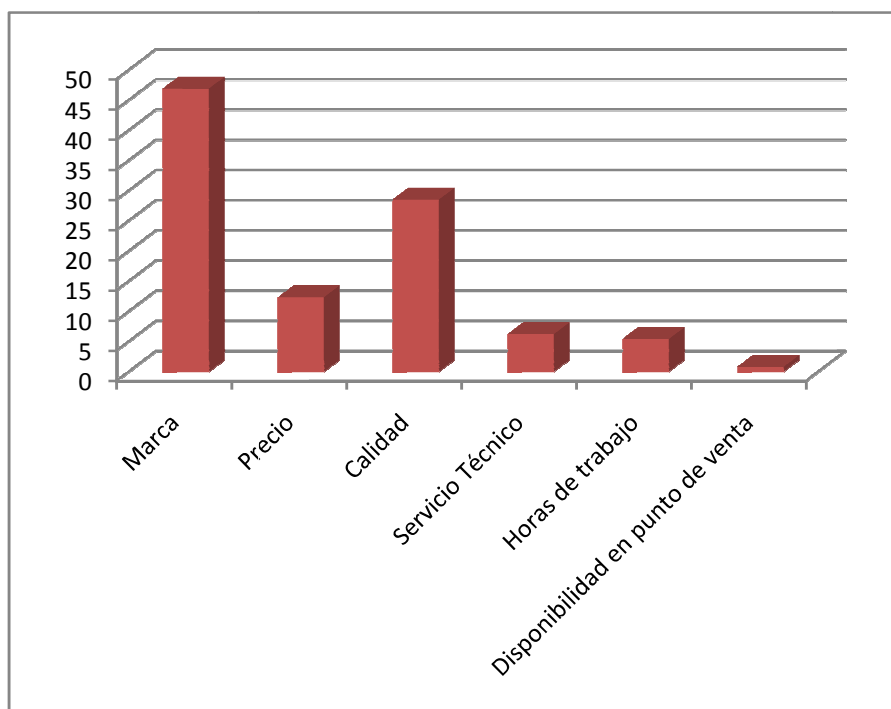
De los pocos usuarios que conocen el sistema de garantía de herramientas Black & Decker, el 86,3% conoce la ubicación de los servicentros autorizados, el 13,7% no conoce.

PREGUNTA 10

En orden numérico, siendo 1 el más importante, por favor califique los factores que considera usted al momento de comprar herramientas eléctricas:

FACTOR DE MEDIANA CONSIDERACIÓN

Factores de Compra herramientas eléctricas mediana consideración					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Marca	122	46,6	46,9	46,9
	Precio	32	12,2	12,3	59,2
	Calidad	74	28,2	28,5	87,7
	Servicio Técnico	16	6,1	6,2	93,8
	Horas de trabajo	14	5,3	5,4	99,2
	Disponibilidad en punto de venta	2	,8	,8	100,0
	Total	260	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,8		
Total		262	100,0		

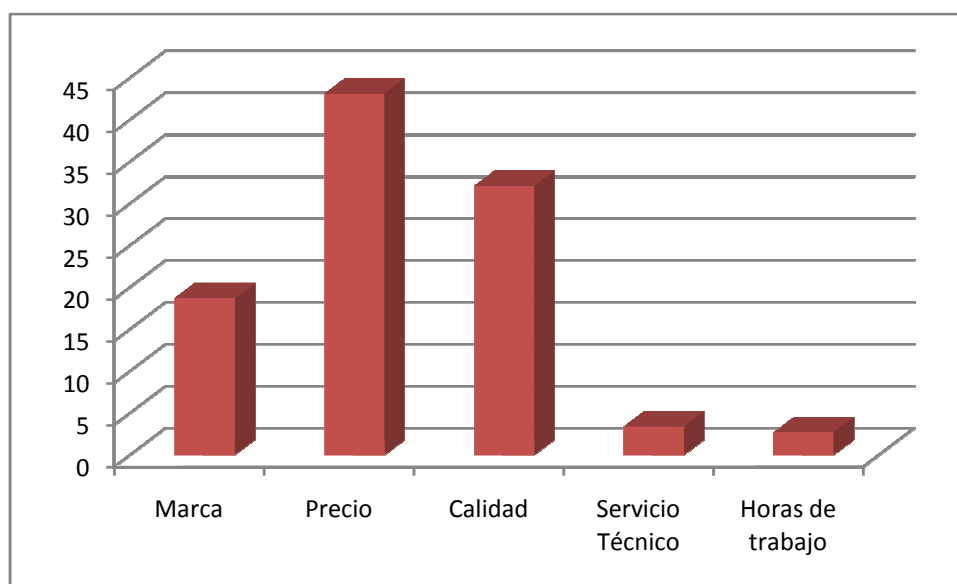


Los resultados obtenidos, permiten identificar que los factores que no tienen mayor incidencia el momento de decidir la compra, son la marca con un 46,9%, seguido de la calidad con el 28,5%.

PREGUNTA 11

Por favor, señale el factor más importante que considera usted al momento de comprar herramientas eléctricas.

Factor más importante de compra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Marca	49	18,7	18,7	18,7
	Precio	113	43,1	43,1	61,8
	Calidad	84	32,1	32,1	93,9
	Servicio Técnico	9	3,4	3,4	97,3
	Horas de trabajo	7	2,7	2,7	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

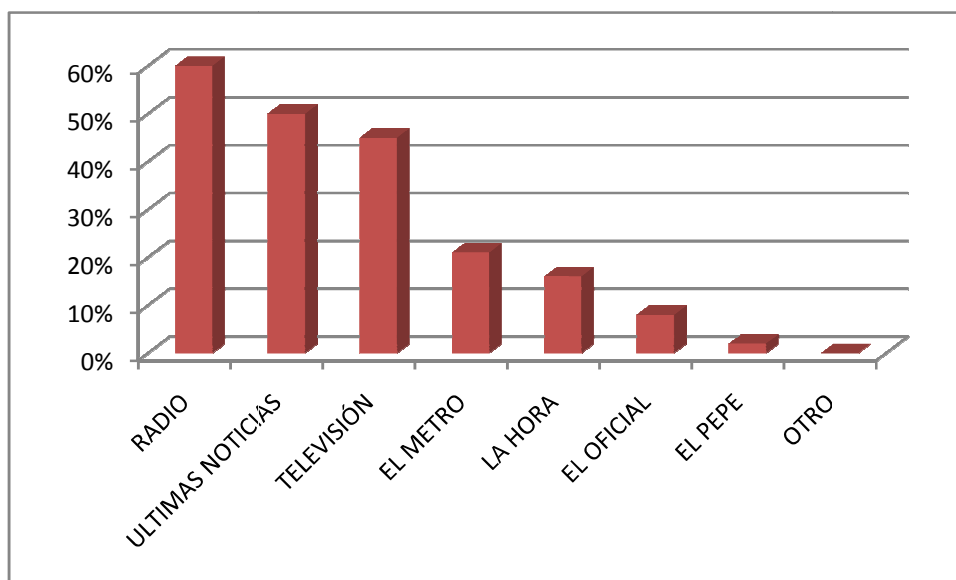


Del análisis se determina que el factor más importante de compra de herramientas eléctricas para usuarios finales es el precio, con el 43,1 %, seguido de la calidad con el 32 % y la marca con el 18,7%.

PREGUNTA 12

Por favor seleccione los dos medios de comunicación que más utiliza:

Orden	Marca	Frecuencia	Porcentaje
1	RADIO	156	60%
2	ULTIMAS NOTICIAS	130	50%
3	TELEVISIÓN	117	45%
4	EL METRO	54	21%
5	LA HORA	42	16%
6	EL OFICIAL	20	8%
7	EL PEPE	4	2%
8	OTRO	0	0%
	TOTAL ENCUESTADOS		262

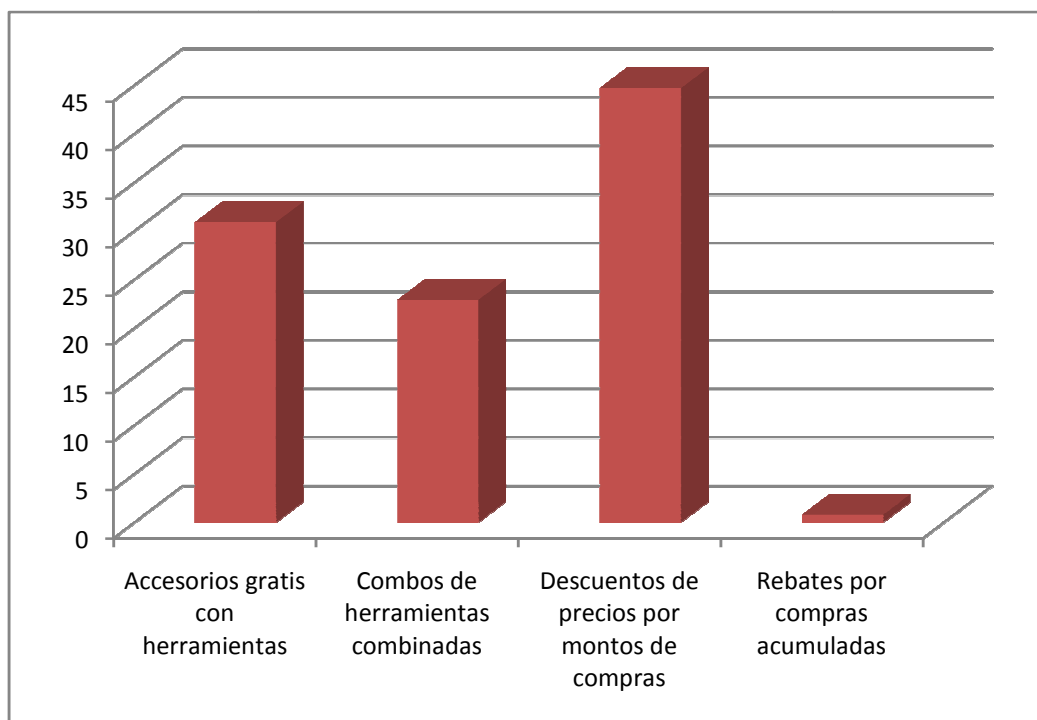


De los valores recopilados se identifica que el medio de comunicación más utilizado por los usuarios finales es la radio, seguido por el diario Últimas Noticias y la Televisión.

PREGUNTA 13

De las siguientes promociones, por favor seleccione la que más le gustaría para la compra de herramientas eléctricas:

Promoción más atractiva					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Accesorios gratis con herramientas	81	30,9	30,9	30,9
	Combos de herramientas combinadas	60	22,9	22,9	53,8
	Descuentos de precios por montos de compras	117	44,7	44,7	98,5
	Rebates por compras acumuladas	2	,8	,8	99,2
	Otro	2	,8	,8	100,0
	Total	262	100,0	100,0	



La promoción más atractiva o de mayor preferencia para los usuarios finales son los descuentos en precios por montos de compra con el 44,7%, seguido de obtener

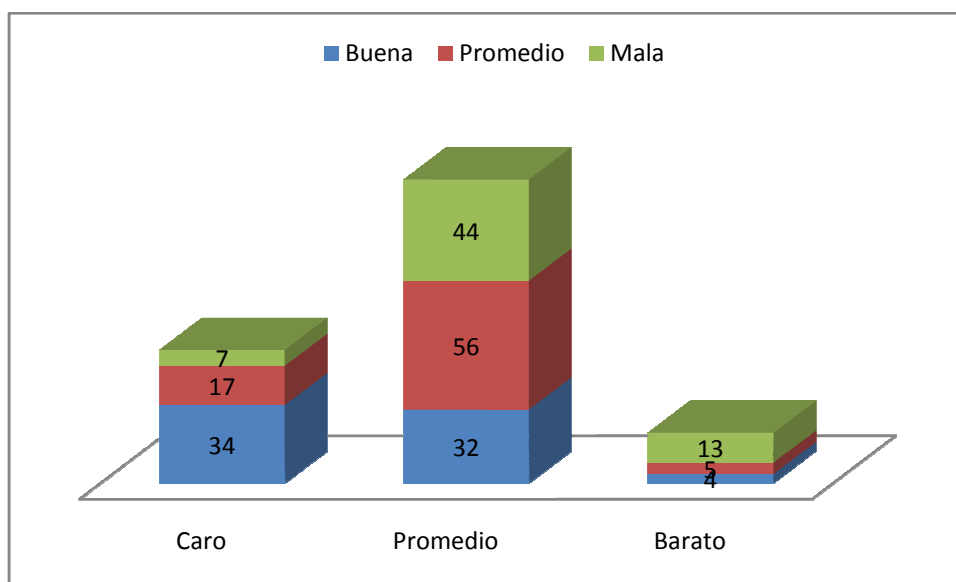
accesorios gratis con las herramientas, el 30,9%; y combos de herramientas combinadas el 22,9%

2.8.1 ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES

2.8.1.1 TABLAS DE CONTINGENCIA

- Cruce de pregunta Nro. 5 y Nro. 6 (percepción de calidad y percepción de precio)

Tabla de contingencia Percepción de Calidad de B&D * Percepción de Precio B&D					
Recuento					
		Percepción de Precio B&D			Total
		Caro	Promedio	Barato	
Percepción de Calidad de B&D	Buena	34	32	4	70
	Promedio	17	56	5	78
	Mala	7	44	13	64
Total		58	132	22	212



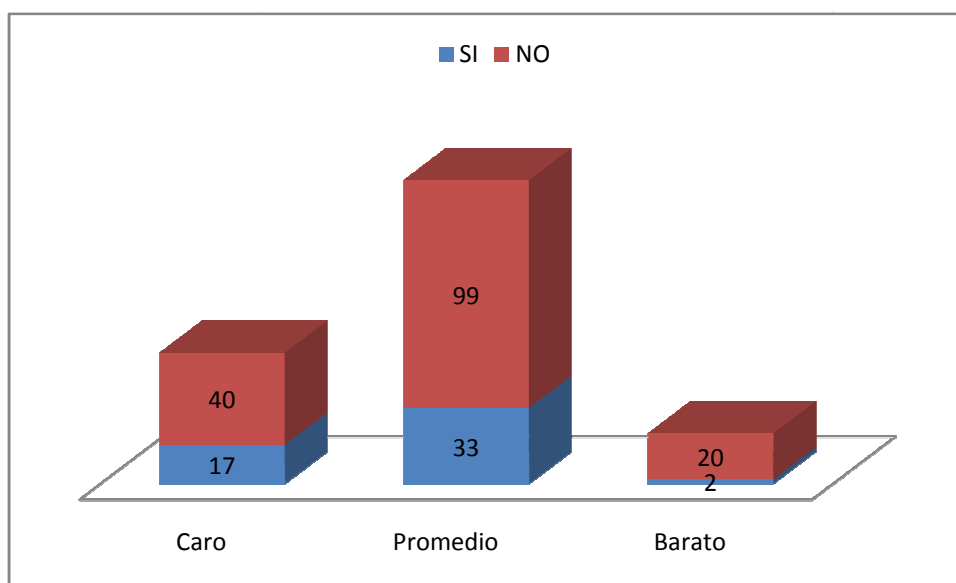
Los usuarios finales identifican que las herramientas eléctricas Black & Decker en el segmento liviano, son productos de calidad promedio, con relación a que el precio de compra de las herramientas se encuentran en la media del mercado.

- Cruce de pregunta Nro. 7 y Nro. 6 (conocimiento de garantía y percepción de precio)

Tabla de contingencia Conoce la garantía de B&D? * Percepción de Precio B&D

Recuento

		Percepción de Precio B&D			Total
		Caro	Promedio	Barato	
Conoce la garantía de B&D?	SI	17	33	2	52
	NO	40	99	20	159
Total		57	132	22	211

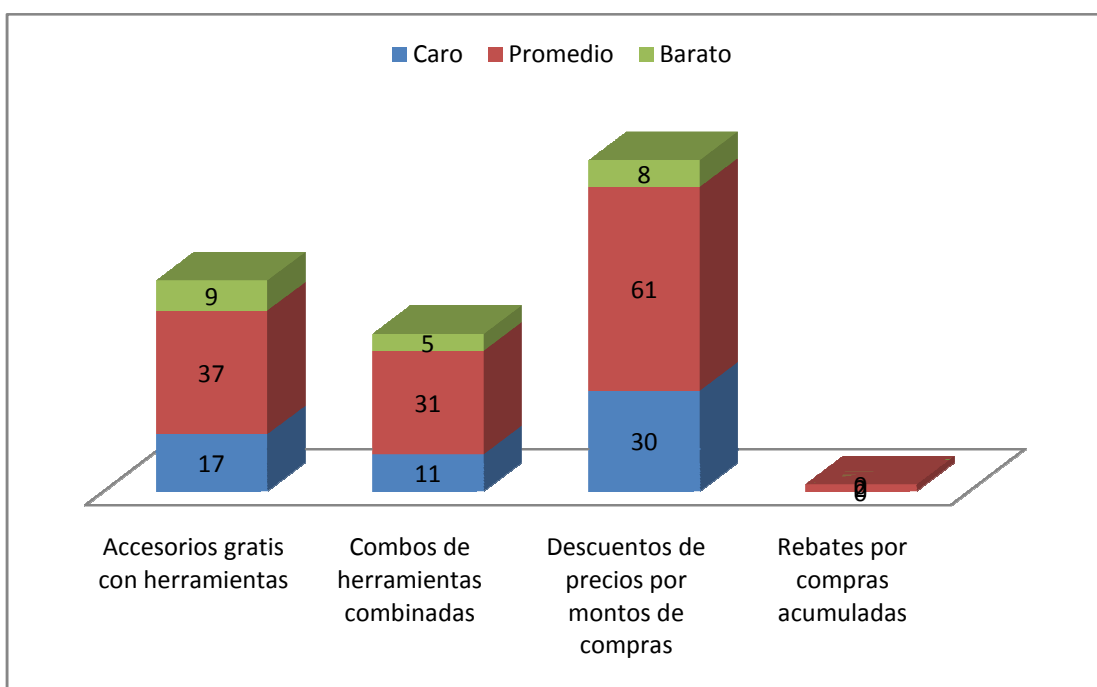


Del análisis se determina que la mayoría de usuarios finales que no conocen la garantía de las herramientas eléctricas Black & Decker, consideran que el precio de venta se encuentra en la media del mercado.

- Cruce de pregunta Nro. 13 y Nro. 6 (promoción más atractiva y percepción de precio).

Tabla de contingencia Promoción más atractiva * Percepción de Precio B&D

Recuento		Percepción de Precio B&D			Total
		Caro	Promedio	Barato	
Promoción más atractiva	Accesorios gratis con herramientas	17	37	9	63
	Combos de herramientas combinadas	11	31	5	47
	Descuentos de precios por montos de compras	30	61	8	99
	Rebates por compras acumuladas	0	2	0	2
	Otro	0	2	0	2
Total		58	133	22	213



Del análisis se identifica que la promoción más atractiva para usuarios finales al momento de comprar herramientas es obtener descuentos en los montos de

compra, pues perciben que los precios de las herramientas Black & Decker se encuentran en la media de mercado y que no existe un factor de preferencia que impulse comprar los productos de esta marca. El otorgar descuentos en precios de venta, afecta al margen del punto de venta.

2.9 ANÁLISIS Y SÍNTESIS GRUPOS FOCALES

PERFIL DEMOGRÁFICO

Ciudad	Quito
Género	Hombres / Mujeres
Estado Civil	Solteros, casados, divorciados
Estrato Social	Medio Típico / Medio Bajo
Actividades	Trabajadores:
	Dueños de negocios, empleados dependientes
	Hombres dedicados a sus trabajos y a proveer
	Mujeres combinan actividades del hogar con las laborales
	Tipos de Negocios:
	Ferreterías, materiales para la construcción, material publicitario, entre otros

ASOCIACIONES HERRAMIENTAS Y HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS:

Herramientas:

- Instrumento de trabajo.
- Apoyo para el trabajador
- Perfeccionamiento del trabajo
- Manuales y eléctricas

Herramientas Eléctricas:

- Consumo de energía
- Con cable y sin cable
- Digitales / Manuales
- Útiles
- Durables
- Resuelven problemas

¿Qué esperan?

- Facilidad de trabajo
- Rapidez
- Efectividad
- Precisión
- Seguridad
- Calidad (marca, origen, capacidad, tecnología)

¿CUÁLES CONOCEN?, ¿DÓNDE LAS COMPRAN?

El conocimiento de diversidad de herramientas eléctricas es amplio, tales como: amoladoras, cortadoras, caladoras, esmeriles, rotomartillos, soldadoras, compresores, lijadoras, pistolas de calor, taladros.

Existen lugares variados de compra, desde grandes cadenas, hasta ferreterías de barrio, dependiendo de la necesidad, entre los puntos de venta más reconocidos

están: Ferrisariato, Kywi, Castillo Hermanos, Almacénes Boyacá, Pintulac, ferreterías de barrio, puntos de venta de materiales de construcción, tiendas de productos chinos.

DIFERENCIA ENTRE HERRAMIENTAS INDUSTRIALES Y PROFESIONALES

No conocen claramente la diferencia entre herramientas industriales y profesionales lo que mencionan lo deducen, los conceptos son escasos.

Industriales:

- Son más grandes
- Más potentes
- Más costosas
- Se pueden utilizar 8 horas sin descansar
- Para empresas o fábricas grandes

Profesionales:

- Tamaño medio
- Para empresas pequeñas
- Más económicas
- Menos potentes

FACTORES DE ELECCIÓN DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

Tiempo:

- Ahorro de tiempo
- Mayor eficiencia
- Optimización de los recursos

Energía:

- Ahorro de energía
- Efectividad
- Precisión
- Potencia

Personal:

- Menos personal
- Ahorro de recursos

Marca:

- Garantía de calidad
- Servicio Técnico
- Repuestos
- Tecnología de punta

EXPLORACIÓN DE LAS MARCAS

Entre las marcas reconocidas por usuarios finales y puntos de venta se encuentran:

- Dewalt
- Iskra Perless
- Black & Decker
- Bosch
- Tekno
- Makita
- Trupper
- Pretul
- Stanley

OPINIÓN DE LAS MARCAS

En general la opinión de las marcas es buena, unas más económicas que otras, unas más completas que otras, pero sienten que toda marca tiene: garantía, prestigio, servicio técnico, repuestos durabilidad.

La opinión específica de las herramientas Black & Decker fue de que son máquinas más económicas, de desempeño doméstico y que comercializan electrodomésticos pequeños.

FACTORES VALORADOS O IDEALES

Se valoran la garantía, servicio técnico y repuestos al tratarse de elementos de uso de alto trajín. La mayoría de las marcas mencionadas se acercan a la ideal, pero no existe una marca que cumpla con todas las expectativas.

•Garantía:

Relevante estar seguro que hay un respaldo detrás de la marca en caso de fallas en el producto y a que se puede hacer efectiva.

•Servicio Técnico:

Especializado y capacitado.

Stock de repuestos permanente.

•Tecnología:

De punta.

Silenciosas.

Potencia, resistencia.

De bajo consumo de energía, inalámbricas, recargables.

•Capacitación:

Que obtengan capacitación permanente en el montaje, manejo y uso.

•Precio:

Accesible, acorde con las necesidades, el uso, la marca, tamaño.

•Seguridad:

Seguras en el manejo, montaje y uso.

ACERCA DE BLACK & DECKER

Es una marca conocida, apreciada, de prestigio y con trayectoria, sin embargo es considerada nueva en la línea de herramientas eléctricas.

La relación de la marca es más con electrodomésticos pequeños para el hogar.

Percepción de la marca:

- Vinculada con tradición y confianza como marca general, más enfocada en el hogar.
- Incursionando en la línea de herramientas eléctricas, pero de uso doméstico.
- Excelente línea de accesorios, compatibles con la mayoría de las marcas de herramientas eléctricas.
- Marca hermana de Dewalt, ofreciendo líneas complementarias.

Imagen de la marca:

- Solidez
- Fuerza
- Cambio
- Historia

- Experiencia
- Prestigio

Se percibe una fusión entre las marcas de Dewalt y Black & Decker, sin tener certeza absoluta.

Reconocen y recuerdan fácilmente el logotipo de Black & Decker electrodomésticos, sus colores y características lo reconocen como un sello de calidad, más no sucede con el logotipo de las herramientas eléctricas profesionales Black & Decker, pues no es reconocido, sin embargo les molesta que las herramientas sean de procedencia china.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA MARCA BLACK & DECKER

Las fortalezas de la marca, son descritas de acuerdo al conocimiento y percepción que tienen de la línea de electrodomésticos, más no por la línea de herramientas eléctricas, en donde la percepción errada son las debilidades:

Fortalezas:

- Sinónimo de garantía
- Excelente calidad
- Durabilidad
- Seguridad
- Precios Accesibles
- Variedad de productos
- Diferentes líneas

- Accesorios

Debilidades:

- Línea de herramientas eléctricas nueva en el mercado.
- Herramientas de uso doméstico.
- Menor potencia y resistencia.
- Herramientas con sello “made in China”.

FORTALEZA Y ESTATURA DE LA MARCA BLACK & DECKER**Aprecio: alto**

- Es una marca apreciada por el tiempo que lleva en el mercado.
- Considerada de calidad
- De prestigio
- Seria y confiable

Familiaridad: Baja

- No conocen los orígenes ni su historia.
- Sienten que ha dejado de comunicarse.
- Falta acercarse al consumidor y a los puntos de venta.

Diferenciación: Media

- El reconocimiento de la marca se da por su solidez, distinción e imagen creada por el paso de los años, más con la línea de electrodomésticos.

- Se reconoce y aprecia la incursión en la línea de herramientas, vistas más de uso doméstico, pero las avala la marca, trayectoria y experiencia, sin embargo no ofrece los elementos suficientes que la hagan destacar de la competencia.

Relevancia: Media Alta

- Su trayectoria ha permitido la generación de una mayor identidad hacia el segmento hogar.
- Brinda garantía y confianza
- Identifican evolución, renovación, cambios positivos, pese a que falta comunicación.

BLACK & DECKER EN EL TIEMPO

Pasado:

- No conocen mucho de sus orígenes e inicios.
- Existe la idea de que nace en Estados Unidos o Alemania.

Presente:

- Percepción de que fue absorbida por Dewalt.
- No se comunica con los clientes actuales ni potenciales.
- No se conoce el sistema de garantía.
- Enfocada en el segmento del hogar con línea doméstica.

Futuro:

- Evolucionando y especializándose en la línea doméstica.
- Comunicándose con la gente.
- Informando y capacitando permanentemente.
- Impulsando sus productos de manera independiente.

ANIMALIZACIÓN DE BLACK & DECKER

La asociación con animales es muy variada, unos connotan atributos positivos y otros negativos.

La agilidad es un atributo que se destaca dentro de los positivos.

También destacan su fuerza y grandeza que se pueden traducir en solidez, tradición, resguardo y respaldo.

Asociación Positiva:

- **Colibrí:** Ágil, rápido y en constante movimiento.
- **Puma:** Es fuerte, ágil, su destreza es incomparable, pese a que no llega a ser león.
- **Gato:** Inteligente, ágil, doméstico.

Asociación Negativa:

- **Cóndor:** Todos lo conocen, pero no todos le dan importancia.
- **Elefante:** Grande y fuerte pero lento, aunque seguro.
- **Águila:** Vuela muy alto, pero también cae muy bajo.

PERSONAJES RELACIONADOS CON BLACK & DECKER

Personajes positivos:

Se relacionan por el esfuerzo, lucha y perseverancia que ha demostrado la marca durante toda su trayectoria. Los personajes históricos demuestran que la marca tiene historia, y que va dejando un legado importante de imitar.

Los personajes positivos relacionados con la marca son:

- Che Guevara

- Pancho Cevallos

- Eloy Alfaro

- Adolfo Hitler

Personajes Negativos:

Estos personajes, han tenido una época de gloria pero han caído muy bajo, lo que muestra la poca claridad que tienen, sobre todo los dueños de los puntos de venta, respecto a la situación actual y futuro de la marca. Estos son:

- Michael Jackson

- Maradona

Todos los personajes tanto positivos como negativos, son personajes que pasaron por su gloria y otros que son ya historia, lo cual indica que la marca Black & Decker en el ciclo de vida es considerada como en la etapa final de su madurez iniciando el declive.

AFECTIVIDAD HACIA LA MARCA BLACK & DECKER

Si Black & Decker muriera, ¿qué mensaje pusieran en la lápida?:

- A quien nunca dejó de luchar.
- Que alguien siga sus pasos y sea grande.
- Siempre estuvo en busca de la excelencia.
- No te olvidaremos.
- Disfrutó hasta el último minuto.

La expectativa hacia Black & Decker es que se comunique más con los clientes y con la gente, que realicen publicidad masiva, atractiva y llamativa.

PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

Las marcas de herramientas eléctricas no son percibidas como productos que realizan publicidad en medios masivos, utilizan más los puntos de venta y exhibiciones para promocionar sus productos.

¿Qué buscan?

- Información
- Capacitación
- Conocer el producto
- Acercarse a la marca

¿Qué esperan?

- Información

- Exhibiciones ganadoras
- Promociones
- Promotoras
- Descuentos
- Publicidad efectiva

Medios Idóneos

- Televisión
- Radio
- Puntos de venta
- Buses

CONCLUSIONES

- Cumple con la expectativa en la calidad de los productos pero se percibe posicionada para el segmento hogar tanto en herramientas como en electrodomésticos.
- Son apreciados el servicio técnico de la línea de electrodomésticos, repuestos y accesorios, pero falta informar acerca del sistema de garantía que no es conocido.
- Lo más relevante para estandarizar la opinión está en lograr la comunicación y pro actividad que tanto los usuarios como los dueños de puntos de venta esperan de la marca.

- No ofrece atributos para diferenciarse claramente de la competencia pues su incursión en las herramientas es identificada como reciente y no se encuentran razones de peso para preferirla.

2.10 ANÁLISIS DE MERCADO

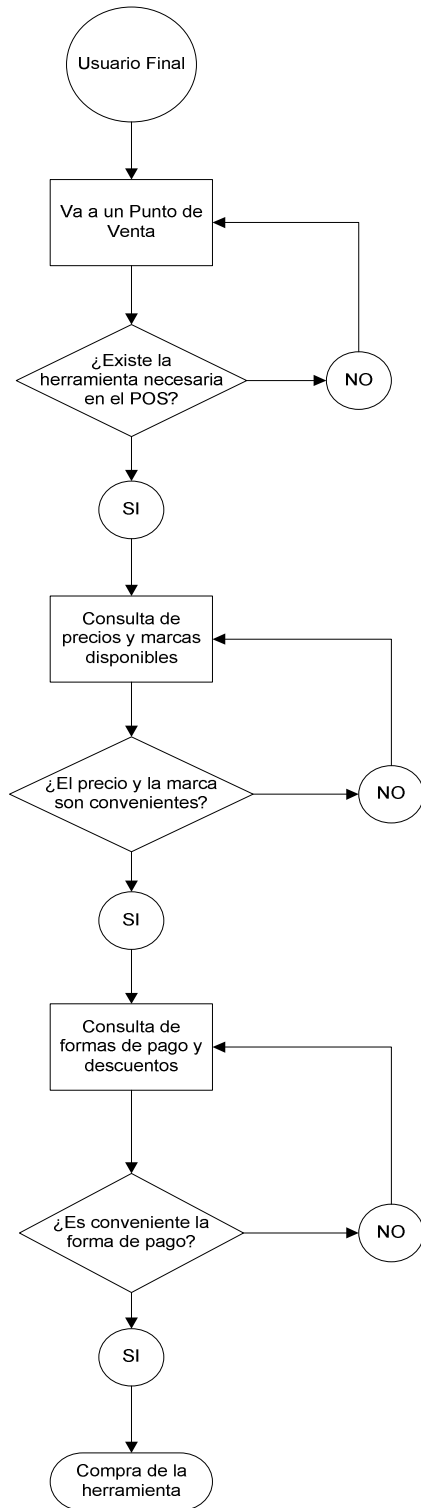
Los usuarios de herramientas eléctricas en la ciudad de Quito, no identifican la diferencia entre herramientas industriales, profesionales y livianas. Solamente conocen los segmentos: industrial y liviano.

Los puntos de venta cuentan con herramientas Black & Decker en sus perchas, pero la mayoría lo ofrece como una herramienta liviana y más no profesional. Los propietarios de los POS no conocen las características de las herramientas eléctricas B&D ni tampoco del sistema de garantía. El mensaje no es transmitido al usuario final, y no se presenta como una opción y solución para el usuario profesional, quien puede adquirir una herramienta de alto desempeño para su estilo de trabajo a un precio más económico que las herramientas industriales.

Los usuarios finales desconocen de la garantía de las herramientas eléctricas Black & Decker, al no sentir este respaldo, cuando llegan a tener una mala experiencia con el producto lo califican como malo y no vuelven a comprar.

2.10.1 Procesos de decisión

Gráfico 11. Procesos de decisión



Elaborado por: Andrés Osejo E.

2.10.2 Atributos determinantes

Los atributos determinantes de compra de herramientas eléctricas para usuarios finales son:

- Precio
- Marca
- Calidad
- Servicio Técnico
- Variedad de producto

Los atributos determinantes de compra de herramientas eléctricas para puntos de venta son:

- Rotación
- Marca
- Precio
- Calidad
- Servicio Técnico

2.10.2.1 Categorización de beneficios esperados

- **Garantía:**

Relevante estar seguro que hay un respaldo detrás de la marca en caso de fallas en el producto y a que se puede hacer efectiva.

- **Servicio Técnico:**

Especializado y capacitado.

Stock de repuestos permanente.

- **Tecnología:**

De punta.

Silenciosas.

Potencia, resistencia.

De bajo consumo de energía, inalámbricas, recargables.

- **Capacitación:**

Que obtengan capacitación permanente en el montaje, manejo y uso.

- **Precio:**

Accesible, acorde con las necesidades, el uso, la marca, tamaño.

- **Seguridad:**

Seguras en el manejo, montaje y uso.

2.10.3 Mercado Objetivo y ventaja competitiva

El mercado objetivo de las herramientas eléctricas Black & Decker, como ha sido descrito en puntos anteriores, son los usuarios profesionales que trabajan con herramientas en períodos aleatorios, estos son: aluminieros, carpinteros, cerrajeros, albañiles, mecánicos.

Las ventajas competitivas de las herramientas Black & Decker son:

- Marca de tradición e historia.
- Garantía de 2 años.
- Cuenta con 9 servicentros autorizados en la ciudad de Quito y valles.
- Herramientas eléctricas producidas con materiales y características profesionales.
- Precios competitivos

2.10.4 Segmentación de mercados

2.10.4.1 Características

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Geográfica:	Habitantes de la ciudad de Quito
Demográfica:	Género masculino
	Edad comprendida entre 18 y 65 años
	Operarios profesionales que trabajan con herramientas eléctricas de manera aleatoria.
	Consumidores media típico y media bajo.
Psicográfica	Clase trabajadora de talleres profesionales

2.10.4.2 Valores / estilos de vida

Consumidores Medio Típico:

Mujeres:

Dedicadas al hogar, que sin embargo buscan complementar con actividades de trabajo que prodiguen aporte al hogar o satisfacción personal.

Más sacrificadas para lograr que su hogar se destaque.

Responsables de la armonía y seguridad de los suyos en los valores y educación.

Son amigueras y noveleras, buscan opciones para pasar un rato agradable.

Creer que en sus manos está el rendimiento del presupuesto, lograr que alcance para cada necesidad y por tanto emplean inteligencia en su distribución.

Buscan productos que en su balance logren mejor nivel económico con calidad, más cuidadosas en los atributos de durabilidad.

Con mayor tranquilidad con los respaldos de marca.

Sacrifican su tiempo por su familia. El espacio para estar con amigas es importante

Hombres:

Más esforzados y presionados por proveer de todas las necesidades a la familia. Por ello consideran que todos deben prodigarles atenciones y privilegios en el hogar.

Interesados en compartir con amigos, y en tener un tiempo especial para ellos alejado de la familia.

Buscan compartir con la familia en almuerzos de fin de semana y salidas ocasionales al campo o playa, cuando el presupuesto lo permite.

Crean que se restringen gustos, pero son quienes deciden qué gustos pueden darse a la hora de elegir.

Buscan lograr el equilibrio entre su esfuerzo por logros y compartir éxitos con su hogar. Muchos sienten que no logran despuntar y sienten frustración de su situación (productividad vs. estancamiento).

Se espera ser activo, dar una aportación efectiva tanto en lo personal, familiar, social y laboral.

Consumidores Medio Bajo:**Mujeres:**

Hogareñas, responsables, y cuidadoras del bienestar de sus seres queridos. Viven para ellos y les encanta. Son felices y sus familias lo son. Se ocupan de sus esposos, hijos e incluso nietos.

Creer que su rol de mujer y ama de casa es fundamental, ya que en sus manos está el cuidado, la salud y bienestar de su familia.

Son las encargadas de darles lo mejor y al mejor precio, de ahorrar.

Les gusta ser reconocidas por su labor de ama de casa y buena administradora.

Buscan productos con los que sientan que están invirtiendo de mejor manera el dinero.

Hombres:

Desean reconocimiento de su capacidad laboral, esfuerzo y compromiso.

Creer en la fuerza y la entrega, en ser leales y solidarios, en apoyar al otro para salir adelante. Consideran que siempre deben sacrificarse.

Buscan productos prácticos, con garantía, que les permitan darles uso continuo y que su desgaste no sea tan rápido.

Roles en la familia:**Mujeres**

Son afectivas, muchas de ellas están atravesando una etapa de redescubrimiento con sus parejas (más mayores).

Las más Jóvenes trabajan y algunas de ellas buscan algún tipo de ingreso extra. Debido a su etapa familiar, las actividades del hogar son compartidas con los hijos y el esposo. Quienes trabajan se consideran versátiles por poder ejecutar ambas actividades sin presentar inconvenientes.

Las de mayor edad, más preocupadas de sus esposos, sin dejar a un lado el desarrollo familiar de sus hijos que en su mayoría viven fuera de casa.

Preocupadas del futuro del hogar y desenvolvimiento a nivel general, aunque sus hijos sean totalmente independientes y tengan sus hogares establecidos.

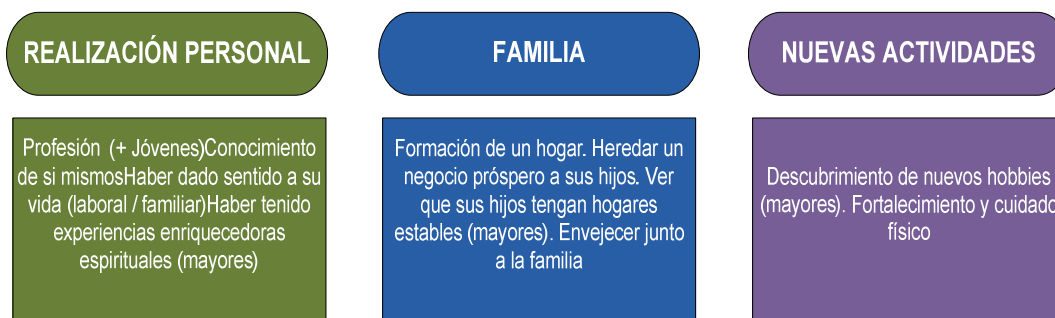
Hombres

Muy pendientes de las responsabilidades del hogar; se consideran el principal motor económico de la familia sin desmerecer el esfuerzo del sexo opuesto.

Los más Jóvenes cuentan con sus propios ingresos y aún se centran en sus trabajos y su vida más hacia actividades externas al hogar. En sus ratos libres compensan el tiempo fuera de casa compartiendo al 100% con la familia o amigos más cercanos.

Los de mayor edad, tienen una visión más madura de la realidad externa. Han emprendido en negocios propios para seguir sintiéndose útiles y continuar proveyendo, pensando en heredar el negocio a sus hijos.

Felicidad es para ellos el éxito visualizado en sus logros profesionales y económicos que le facilitan a su familia una vida más agradable y posibilitan la continuidad del negocio (los que lo tienen).



Elaborado por: Andrés Osejo E.

2.11 Fuerzas Competitivas de Mercado

2.11.1 Tamaño y tasa de crecimiento de la industria

Según el censo del año 2010, los sectores de la construcción, industrias manufactureras y otras actividades de servicio, representan el 19% de las ramas de actividad económica del país, que son los segmentos a la cual se dirigen las herramientas eléctricas.

La construcción tuvo un crecimiento importante del 35% en el año 2011, esto es por la asignación de recursos de parte del Gobierno de turno a este segmento. Este segmento seguirá en desarrollo debido a que el Estado continuará asignando recursos económicos.

2.11.2 Proveedores de la industria

Los proveedores de herramientas eléctricas, según las marcas que actualmente compiten en el mercado ecuatoriano son:

MARCA	PROVEEDOR
DEWALT	FERREMUNDO, PROMESA, GERARDO ORTIZ
BLACK & DECKER	
BOSCH	TECNOVA, PROFERMACO
SKIL	
ISKRA PERLESS	ISKRA PERLESS ECUADOR
PRETUL	COMERCIAL KYWI
TRUPPER	
MAKITA	PROMESA
TEKNO	CORPORACIÓN EL ROSADO

2.11.3 Clientes principales

Entre los distribuidores mayoristas ferreteros, los más grandes del país con clientes de Stanley Black & Decker, que son: Gerardo Ortiz, Ferremundo y Promesa.

También, los dos Homecenters más grandes compran directo a Stanley Black & Decker, que son Kywi y Ferrisariato.

Entre los puntos de venta considerados por los clientes para la compra de herramientas eléctricas son:

- Ferrisariato
- Kywi
- Pintulac
- Castillo Hermanos
- Almacenes Boyacá
- Ferreterías de Barrio

Pintulac comercializa herramientas Dewalt y Bosch. La primera marca la compra a los distribuidores de Stanley Black & Decker y la segunda a Tecnova.

Almacenes Boyacá comercializa herramientas Iskra Perless.

Kywi vende Dewalt, Bosch, Trupper, Pretul, Makita y Skil.

Ferrisariato vende Dewalt, Black & Decker, Tekno, Makita, Bosch, Skil e Iskra Perless.

2.11.4 Promoción

No existen promociones que hayan sido de impacto en los usuarios finales o puntos de venta, pues no recuerdan en ninguna marca.

Las promociones más atractivas tanto para usuarios finales y puntos de venta es el de percibir un descuento por su compra y el de recibir valores agregados como accesorios gratis con las herramientas.

2.11.5 Barreras de ingreso

Las barreras de ingreso que tiene la línea de herramientas Black & Decker son:

- Percepción de producto de desempeño liviano.
- Marca posicionada en el segmento hogar.
- No existe un factor diferenciador que impulse la compra de Black & Decker.

2.11.6 Perfiles del competidor

No existe un competidor claramente identificado, debido a que en el mercado no existe la diferenciación de herramientas profesionales e industriales.

Según los resultados de la investigación se puede determinar que la competencia de Black & Decker son: Bosch, Iskra Perless, Trupper, Tekno, pues estas marcas tienen productos que se ubican en el segmento profesional por precio y características.

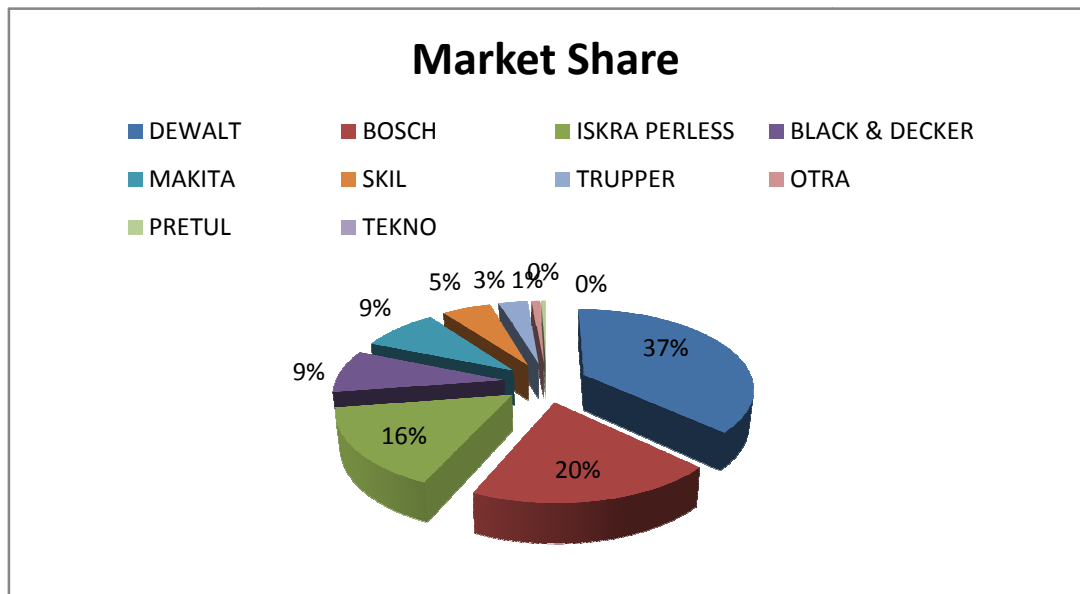
2.11.7 Posicionamiento

Según la compra de herramientas de los usuarios finales, Black & Decker comparte el 4to lugar con Makita con el 8,68%.

Cuadro 28. Market Share herramientas eléctricas

Orden	Marca	Participación
1	DEWALT	36,99%
2	BOSCH	19,63%
3	ISKRA PERLESS	15,98%
4	BLACK & DECKER	8,68%
5	MAKITA	8,68%
6	SKIL	5,48%
7	TRUPPER	3,20%
8	OTRA	0,91%
9	PRETUL	0,46%
10	TEKNO	0,00%

Elaborado por: Andrés Osejo

Gráfico 12.

Elaborado por: Andrés Osejo

2.12 Pronóstico de la demanda

2.12.1 Cálculo de la demanda

Para realizar el cálculo de la demanda de las herramientas, se analiza las ventas de los últimos 5 años, más la tasa de crecimiento del mercado y a través de la aplicación de regresión lineal, se obtiene las proyecciones para los 5 años siguientes, de todas las marcas de herramientas eléctricas:

Tabla 1. Cálculo de la demanda

DEMANDA						PROYECCIÓN				
MARCA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEWALT	5.816,57	7.493,69	9.953,35	11.322,75	15.720,79	17.152,67	19.516,42	21.880,17	24.243,92	26.607,67
BOSCH	5.014,28	5.943,26	7.299,13	6.939,75	8.342,77	9.003,90	9.769,24	10.534,59	11.299,93	12.065,27
ISKRA PERLESS	5.214,85	6.201,67	7.962,68	9.131,24	6.791,52	8.885,28	9.493,58	10.101,87	10.710,17	11.318,46
BLACK & DECKER	1.404,00	1.808,82	2.322,45	2.921,99	3.689,01	4.134,20	4.702,51	5.270,83	5.839,14	6.407,46
MAKITA	1.022,76	1.808,82	2.322,45	2.921,99	3.689,01	4.286,69	4.931,26	5.575,82	6.220,39	6.864,95
SKIL	902,57	1.679,62	1.990,67	1.826,25	2.329,00	2.645,50	2.945,45	3.245,40	3.545,36	3.845,31
TRUPPER	501,43	646	995,33	1.095,75	1.360,01	1.569,80	1.786,50	2.003,19	2.219,89	2.436,58
OTRAS	100,28	180,88	232,25	255,68	382,5	422,09	486,01	549,94	613,85	677,78
PRETUL	100,28	77,52	99,53	109,57	195,5	183,22	205,48	227,72	249,97	272,21
TOTAL MERCADO	20.077,02	25.840,28	33.177,84	36.524,98	42.500,10	48.283,35	53.836,44	59.389,53	64.942,62	70.495,71

Elaborado por: Andrés Osejo E.

2.13 Pronóstico de la oferta

2.13.1 Cálculo de la oferta

La oferta de herramientas eléctricas, se calcula a través de las importaciones de las herramientas eléctricas de todas las marcas que compiten en el mercado.

De igual manera, para calcular la oferta se aplica el análisis de regresión lineal simple.

Tabla 2. Cálculo de la oferta

OFERTA						PROYECCIÓN				
MARCA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEWALT	5.070,86	6.532,96	8.677,28	9.871,11	13.500,00	14.785,00	16.804,00	18.823,00	20.842,00	22.861,00
BOSCH	4.371,42	5.181,30	6.363,34	6.050,04	7.273,18	7.849,20	8.516,40	9.183,60	9.850,80	10.518,00
ISKRA PERLESS	4.501,71	5.353,58	6.873,77	7.804,48	5.804,72	7.583,60	8.089,20	8.594,80	9.100,40	9.606,00
BLACK & DECKER	1.224,00	1.576,92	2.024,70	2.547,38	3.216,06	3.603,80	4.099,20	4.594,60	5.090,00	5.585,40
MAKITA	891,63	1.576,92	2.024,70	2.547,38	3.216,06	3.736,90	4.298,80	4.860,70	5.422,60	5.984,50
SKIL	786,86	1.464,28	1.735,46	1.592,12	2.030,41	2.305,70	2.567,10	2.828,50	3.089,90	3.351,30
TRUPPER	437,14	563,18	867,72	955,27	1.185,65	1.368,40	1.557,30	1.746,20	1.935,10	2.124,00
OTRAS	87,42	157,69	202,47	222,9	333,46	367,92	423,64	479,36	535,08	590,8
PRETUL	87,42	67,59	86,77	95,52	170,43	159,7	179,09	198,48	217,87	237,26
TOTAL MERCADO	17.458,48	22.474,42	28.856,22	31.686,20	36.729,97	41.760,22	46.534,73	51.309,24	56.083,75	60.858,26

Fuente: CAE

Elaborado por: Andrés Osejo E.

2.14 Demanda Insatisfecha

Tabla 3. Demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA					
MARCA	2012	2013	2014	2015	2016
DEWALT	-2.367,67	-2.712,42	-3.057,17	-3.401,92	-3.746,67
BOSCH	-1.154,70	-1.252,84	-1.350,99	-1.449,13	-1.547,27
ISKRA PERLESS	-1.301,68	-1.404,38	-1.507,07	-1.609,77	-1.712,46
BLACK & DECKER	-530,4	-603,31	-676,23	-749,14	-822,06
MAKITA	-549,79	-632,46	-715,12	-797,79	-880,45
SKIL	-339,8	-378,35	-416,9	-455,46	-494,01
TRUPPER	-201,4	-229,2	-256,99	-284,79	-312,58
OTRAS	-54,17	-62,37	-70,58	-78,77	-86,98
PRETUL	-23,52	-26,39	-29,24	-32,1	-34,95
TOTAL MERCADO	-6.523,13	-7.301,72	-8.080,29	-8.858,87	-9.637,43

Elaborado por: Andrés Osejo E.

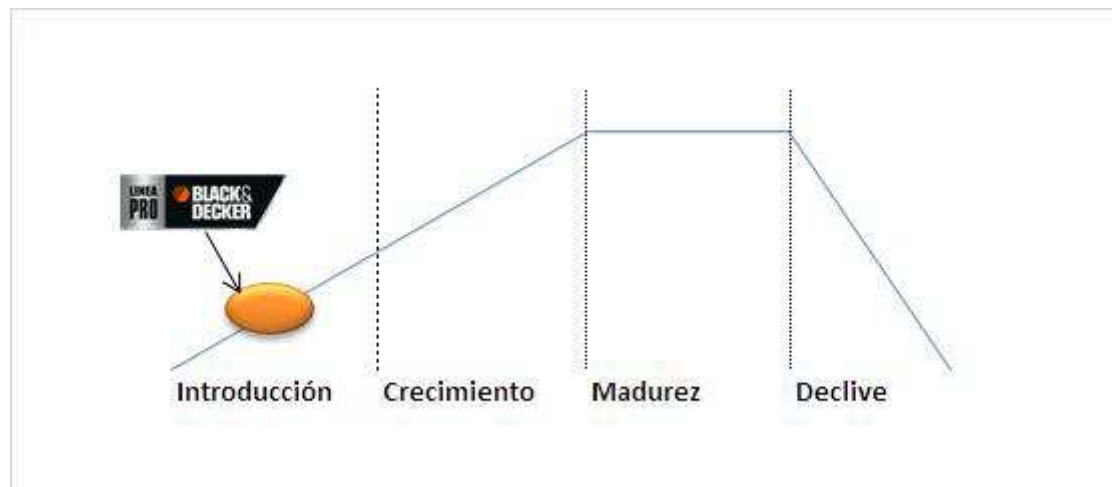
2.15 Mercado e implicaciones competitivas de las etapas de ciclo de vida del producto

HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER

CARACTERÍSTICAS	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ
Compradores y comportamiento del comprador	Eligen marcas conocidas, temor a probar marcas nuevas, el precio es un factor decisivo de compra.		
Productos y cambios del producto.	Las herramientas B&D cumplen con las características de desempeño del segmento profesional, cuenta con portafolio variado de productos el cual evoluciona frecuentemente.		
Marketing	Se deben realizar inversiones de mercadeo y publicidad de impacto, hacer conocer los productos al segmento objetivo.		
Manufactura y distribución	La distribución se debe realizarlo a través de distribuidores que cubran todo el mercado. La manufactura de las herramientas son Made in China.		
Investigación y desarrollo	Innovación permanente de productos.		
Comercio internacional		Venta fuerte de herramientas B&D en otros países.	
Estrategia global	Realizar un plan de reposición de marca, comunicando las características de la línea al segmento objetivo.		
Declinación competencia	La competencia no tiene todos los factores de las herramientas Black & Decker, los cuales se deben comunicar como factor diferenciador y de elección de compra.		
Riesgo	Márgenes de utilidad bajos.		
Márgenes y utilidades; producción y distribución	Márgenes y utilidades netos de 20%, debido a que se debe realizar inversión en mercadeo y publicidad.		

2.15.1 Ciclo de vida del producto

Gráfico 13. Ciclo de vida del producto



Elaborado por: Andrés Osejo

Como marca, Black & Decker es considerada madura. En referencia a la línea de herramientas eléctricas, al no ser conocida como herramienta profesional, se ubica en el cuadrante de introducción, pues la perciben como participante nuevo en el mercado de herramientas eléctricas.

CAPÍTULO III

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA

3.1 Principios de Gestión Gerencial

Los principios de gestión gerencial de Stanley Black & Decker son:

- **Proactividad:** Trabajar con independencia, no esperar a que alguien esté encima de una persona para que desarrolle su trabajo con iniciativa y velocidad.
- **Creatividad:** Detectar todas las oportunidades de negocios que se puedan realizar en las actividades diarias.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.
- **Honestidad:** Transparencia en las acciones con los clientes y funciones de cada cargo.
- **Trabajo en Equipo:** Apoyo entre compañeros de diferentes canales o marcas para alcanzar los objetivos corporativos y satisfacción del cliente.
- **Actuar más allá de los límites:** Estar abierto a las ideas. Poseer una perspectiva global, participación activa y constructiva.

- **Esfuerzo:** Fijar metas agresivas y celebrar el esfuerzo. Esforzarse constantemente por ser los mejores y exceder las expectativas de los clientes.
- **Velocidad:** Tendencia a la toma de decisiones, con riesgos calculados con información de calidad, impulsando la estandarización y simplificación, eliminando la burocracia.

3.2 Visión

La visión para la unidad de negocio de herramientas eléctricas Black & Decker es:

“En el 2016, llegar a ser marca líder de herramientas eléctricas profesionales, con un portafolio de producto completo para los clientes, fabricados con los más altos estándares de calidad, logrado a través con el compromiso de nuestros funcionarios”.

3.3 Misión

“Black & Decker PRO es la mejor herramienta eléctrica profesional, producida con altos atributos de calidad, que brindan la satisfacción de los usuarios profesionales, a través de un portafolio completo de productos para la construcción, madera y metalmecánica”.

3.4 Valores

- **Responsabilidad:**

- Hacer y cumplir con los compromisos.
- Aceptar la responsabilidad de las acciones.
- Tener pasión por la excelencia.
- Odiar perder / Amar ganar.
- Abrazar apasionadamente los principios gerenciales

- **Integridad:**

- Operar de acuerdo con las Directrices de Conducta del Negocio de Stanley Black & Decker.
- Ser honesto, justo y digno de confianza en todas las actividades y relaciones.
- Esforzarse por crear un lugar de trabajo seguro y proteger el medio ambiente.
- Apegarse a las más altas normas de la ética comercial.
- Alentar a los otros a externar sus preocupaciones.

- **Respeto:**

- Tratar a los otros con respeto.
- Apoyar activamente un entorno laboral diverso.
- Construir relaciones de trabajo positivas.

- Compartir el conocimiento y alentar el desarrollo en los otros.
- Promover el trabajo en equipo.
- **Honestidad:**
 - Ser transparente en las acciones.
 - Trabajar con ética moral y profesional.
 - Cumplir con las políticas internas de Stanley Black & Decker.
 - Tener la confianza de compañeros y clientes.

3.5 Objetivos Corporativos

- Ser la empresa número uno en soluciones industriales.
- Llegar a ser líderes en todas las marcas del portafolio de Stanley Black & Decker

3.6 Objetivos de Mercado

- Incrementar el market share de herramientas eléctricas Black & Decker al 12%.
- Crecer el 35% en ventas en el año 2012 en todo el portafolio de Stanley Black & Decker.

3.7 Objetivos Financieros

- Minimizar los DSI (ventas de días de inventarios).
- Reducir los DSO (días de recuperación de cartera) a 30 días.

3.8 Objetivos de Clientes

- Generar promociones para usuarios finales.
- Desarrollar demostraciones y capacitaciones para usuarios finales.

3.9 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA REPOSICIONAMIENTO DE IMAGEN DE MARCA DE LA LÍNEA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS BLACK & DECKER

3.9.1 Objetivo General

- Reposicionar la marca de herramientas eléctricas Black & Decker, como producto de desempeño profesional, para incrementar el 50% en ventas, 50% de market share; a través de un plan de estratégico y así llegar a ser la líderes en el segmento profesional.

3.9.2 Objetivos Específicos

- Diseñar diferenciadores de compra para la línea de herramientas eléctricas Black & Decker.
- Delinear programas de comunicación de marca, garantía y servicio técnico de las herramientas Black & Decker.
- Diseñar programas promocionales para puntos de venta y usuarios finales, que incentiven la compra de las herramientas eléctricas Black & Decker.
- Diseñar ofertas atractivas para la introducción de Black & Decker en las cadenas de Comercial Kywi y Pintulac.
- Desarrollar programas de incentivos para los conformantes del canal de distribución.
- Establecer márgenes de utilidad para distribuidores y puntos de venta.
- Establecer presupuestos y rebates 2012, para los distribuidores de Black & Decker.

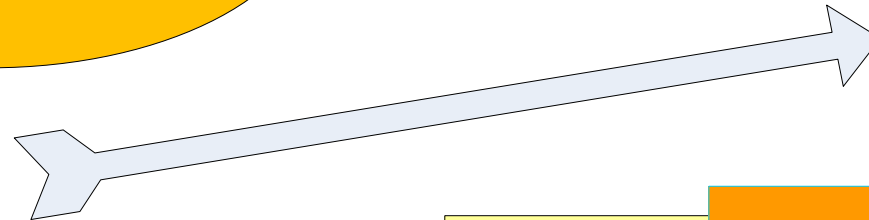
3.10 Mapa Estratégico



MAPA ESTRATÉGICO

MISIÓN
 “Black & Decker PRO es la mejor herramienta eléctrica profesional, producida con altos atributos de calidad, que brindan la satisfacción de los usuarios profesionales, a través de un portafolio completo de productos para la construcción, madera y metalmecánica”.

VISIÓN
 “En el 2016, llegar a ser marca líder de herramientas eléctricas profesionales, con un portafolio completo para los clientes, fabricados con los más altos estándares de calidad, logrado a través con el compromiso de nuestros funcionarios”.



2do Trimestre 2012
Objetivo: Diseñar diferenciadores de compra para la línea de herramientas eléctricas Black & Decker.
Políticas: Determinar diferenciadores exclusivos para Black & Decker.
Estrategias:
 - Enfatizar las fortalezas de los productos Black & Decker y transmitirlos a los usuarios finales a través de programas de comunicación.

2do Trimestre 2012
Objetivo: Delinear programas de comunicación de marca, garantía y servicio técnico de las herramientas Black & Decker.
Políticas: Seleccionar los medios adecuados que generen impacto en el segmento objetivo y no sean de alto costo de inversión.
Estrategias:
 - Definir los mensajes que se difundirán al público objetivo.
 - Determinar los medios de comunicación adecuados.

2do Trimestre 2012
Objetivo: Diseñar programas promocionales para puntos de venta y usuarios finales, que incentiven la compra de las herramientas eléctricas Black & Decker.
Políticas: Desarrollar promociones atractivas que incrementen las ventas y que el margen de rentabilidad mínimo de la línea de B&D se mantenga.
Estrategias:
 - Desarrollo de sets in & out.
 - Desarrollo de kits directos de fábrica.

2do Trimestre 2012
Objetivo: Diseñar ofertas atractivas para la introducción de Black & Decker en las cadenas de Comercial Kywi y Pintulac.
Políticas: No sacrificar el margen de utilidad de la línea B&D más del 4%.
Estrategias:
 - Desarrollar rebates atractivos en herramientas Dewalt por la introducción de herramientas Black & Decker.

2do Trimestre 2012
Objetivo: Desarrollar programas de incentivos para los conformantes del canal de distribución
Políticas: Apoyar a la rotación de producto para distribuidores y puntos de venta.
Estrategias:
 - Desarrollar concursos y promociones que generen el sell out

2do Trimestre 2012
Objetivo: Establecer márgenes de utilidad para distribuidores y puntos de venta.
Políticas: Asegurar márgenes de rentabilidad no menos del 20% para distribuidores y 15% para puntos de venta.
Estrategias:
 - Desarrollar listas de precios de venta para distribuidores y puntos de venta.

2do trimestre 2012
Objetivo: Establecer presupuestos y rebates 2012, para los distribuidores de Black & Decker.
Políticas: Desarrollar presupuestos alcanzables y rebates atractivos que no sean de gran impacto al margen de utilidad de la línea de Black & Decker.
Estrategias:
 - Dividir el presupuesto total para los distribuidores de B&D, según cobertura y potencialidad financiera.
 - Realizar rebates trimestrales para incentivar más a los distribuidores.

3.11 Selección de Estrategias

3.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS			
CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
BÁSICAS DE DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Identificar y resaltar las ventajas competitivas en relación a los competidores.	Resaltar las fortalezas de las herramientas Black & Decker como la garantía de 2 años, red de servicentros autorizados disponibles en todos los sectores de Quito y valles, productos de calidad profesional a precios económicos.
	CONCENTRACIÓN	Concentrarse en un segmento específico del mercado y especializarse en el mismo.	Trabajar con el enfoque en el segmento profesional, comercializando los productos que están diseñados para este segmento.
CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Se intenta incrementar las ventas con los productos actuales en los mercados actuales.	El portafolio de herramientas eléctricas Black & Decker es completo para el segmento profesional, no se desarrollarán productos nuevos, se trabajará en el posicionamiento de los actuales.
CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN	INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Cuando existe control de los canales de distribución	Desarrollar planes de trabajo que comprometa y motive a los distribuidores de las herramientas Black & Decker, establecer presupuestos de compras y rebates trimestrales.

CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN	CONCÉNTRICA	Nuevas actividades complementarias de ingresos para la empresa.	Para Stanley Black & Decker, la línea de herramientas profesionales Black & Decker son actividades complementarias dentro de su portafolio de marcas.
COMPETITIVAS	ESPECIALISTA	Especializarse en un segmento del mercado	La línea de herramientas Black & Decker se especializa en el segmento profesional y el objetivo es llegar a ser líder de este segmento.

3.12 Estrategias Generales

3.12.1 Producto

- Determinar los factores diferenciadores de las herramientas Black & Decker.
- Establecer logotipos, slogan y línea gráfica.
- Determinar productos de temporadas.

3.12.2 Promoción

- Realizar la presentación de la línea de herramientas Black & Decker
- Desarrollar un plan de comunicación a través de medios ATL y BTL
- Generar promociones atractivas de impacto que generen el impulso de compra de herramientas eléctricas B&D a los usuarios finales.
- Desarrollo de programa de fidelización de clientes

3.12.3 Plaza

- Desarrollo de concursos para distribuidores.
- Desarrollo de plan de capacitaciones para distribuidores.

- Aplicación de concursos dirigidos para puntos de ventas.
- Capacitaciones para puntos de venta
- Plan de exhibición para puntos de venta
- Ferias de distribuidores
- Definición de planes de rebates

3.12.4 Precio

- Determinación de listas de precio PVP
- Determinación de márgenes para los conformantes del canal de distribución

3.13 Matriz Estratégica

Cuadro 29. Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	CALENDARIO	RESPONSABLE	INDICADOR	FÓRMULA	PRESUPUESTO	META
Reposicionar la marca de herramientas eléctricas Black & Decker, como producto de desempeño profesional, para incrementar el 50% en ventas y 15% de market share, a través de un plan de estratégico y así llegar a ser la líderes en el segmento profesional.	Diseñar diferenciadores de compra para la línea de herramientas eléctricas Black & Decker.	Identificar los factores relevantes del programa de herramientas eléctricas Black & Decker.	Resaltar que son herramientas profesionales y que cuentan don 2 años de garantía.	Diseño de logotipos de línea PRO en todas las comunicaciones de la línea.	Mar-12	Gerente de Producto	Nuevos productos	número de productos con nueva identidad / ventas totales de herramientas eléctricas	\$ 200,00	Obtener 3 factores que generen identidad exclusiva para la línea de herramientas eléctricas Black & Decker.
			Crear un slogan de la línea de herramientas eléctricas.	Utilizar el slogan: "El Poder en tus manos", en todas las comunicaciones de la línea.	Mar-12	Gerente de Producto			\$ 200,00	
				Inscribir logotipo y slogan en el IEPI	Mar-12	Gerente General			\$ 2.000,00	
	Delinear programas de comunicación de marca, garantía y servicio técnico de las herramientas	Presentación de la línea en un hotel de la ciudad.	Contratación de Salón de Hotel de prestigio de la ciudad de Quito	Contrato Salón Hotel Sheraton con mesas, sillas, audio, pódium.	Abr-12	Gerente de Producto	Asistencia de invitados	número de asistentes / número de invitados	\$ 2.000,00	Tener 500 asistentes.

	Black & Decker.		Invitar a medios de comunicación para que hagan cobertura del lanzamiento de la línea y sea comunicado en manera de noticia.	Enviar invitaciones a medios de comunicación, indicándoles que posterior al lanzamiento se arrancará con un plan de medios sostenido, para asegurar su asistencia, cobertura y difusión.	Abr-12	Jefe de Marketing	Asistencia de medios de comunicación	número de medios asistentes / número de medios invitados	\$ 30,00	Contar con 50 medios de comunicación.
				Elaboración y entrega de boletín de prensa a todos los medios de comunicación.	Abr-12	Jefe de Marketing	Boletines publicados	boletines entregados / noticias publicadas	\$ 20,00	Difusión del relanzamiento de la línea a través de 50 medios de comunicación.
			Invitar a puntos de venta y a usuarios de Pymes.	Entrega de invitaciones a propietarios de puntos de venta y Pymes, indicando que existirán premios a los asistentes.	Abr-12	Promotores	Asistencia de puntos de venta y usuarios finales	número de asistentes /número de invitados	\$ 30,00	Contar con la asistencia de 300 propietarios de puntos de venta y 150 usuarios finales de herramientas eléctricas.

				Colocar 8 puntos de demostración de productos, para que los invitados prueben las herramientas.	Abr-12	Jefe de Marketing	Puntos de demostración efectivos	número de puntos utilizados /número de puntos instalados	\$ 0,00	Mostrar a 500 personas desempeño de las herramientas eléctricas B&D.
			Realizar demostraciones de producto en vivo y entrega de premios sorpresa.	Colocar debajo de los asientos premios de productos Black & Decker de forma aleatoria, para que cualquier invitado tenga la opción de ganar en la noche de presentación.	Abr-12	Jefe de Marketing	Entrega de premios	número de premios entregados / número de premios total	\$ 1.000,00	Desarrollar afinidad hacia la marca por parte de los 500 asistentes y premiar a 10 invitados, que esta premiación sea difundida a través de los 50 medios de comunicación a manera de noticia.
		Elaboración de plan de comunicación en medios ATL, de mayor impacto hacia el segmento objetivo.	Presupuesto de Televisión	Producción de comercial de televisión	Abr-12	Gerente de Producto	Comerciales difundidos	nro. de comerciales difundidos / nro. de comerciales contratados	\$ 125.157,60	Posicionar la línea de herramientas B&D Pro en la mente de los consumidores, a través de la difusión de 285 spots televisivos.

			Presupuesto de radio	Producción de cuñas radiales	Abr-12	Gerente de Producto	Cuñas difundidas	nro. de cuñas difundidas / nro. de cuñas contratadas	\$ 77.452,20	Posicionar la línea de herramientas B&D Pro en la mente de los consumidores, a través de la difusión de 6237 cuñas radiales.
			Presupuesto de prensa escrita	Producción de artes	Abr-12	Gerente de Producto	Publicaciones	nro. de anuncios publicados / nro. de anuncios contratados	\$ 79.851,76	Posicionar la línea de herramientas B&D Pro en la mente de los consumidores a través de la publicación de 22 anuncio de prensa.
			Presupuesto Vía Pública	Producción de mensajes	Abr-12	Gerente de Producto	Anuncios	nro. de anuncios publicados / nro. de anuncios contratados	\$ 34.911,70	Posicionar la línea de herramientas B&D Pro en la mente de los consumidores, a través de 12.000 spots en pantallas públicas y 500 buses.

		Elaboración de página web de Black & Decker Ecuador	Publicación completa sobre productos, localidad de servicios técnicos, procesos de garantía, distribuidores, opciones de compras para puntos de venta, servicio al cliente y programa de fidelización.	Diseño de página web y contratación de dominio.	May-12	Gerente General / Gerente de Producto / Departamento de Diseño	Efectividad página web	número de visitas diarias	\$ 2.000,00	Posicionar la línea de herramientas B&D Pro en la mente de los consumidores y tener una herramienta de contacto con los puntos de venta y usuarios finales, alcanzar 500 visitas diarias.
Diseñar programas promocionales para puntos de venta y usuarios finales, que incentiven la compra de las herramientas eléctricas Black & Decker.	Desarrollo de programa de fidelización de clientes.	Establecer un programa de puntos para premiar las compras de los usuarios finales.	Definición de dólares vs puntos.	May-12	Gerente de Producto	Programa de fidelización de clientes	nro. de clientes inscritos por día / tamaño del universo	\$ 0,00	Fidelizar al 50% del universo de usuarios de Pymes, para obtener una relación directa y generar el consumo de herramientas eléctricas Black & Decker y posicionar la marca en la mente del consumidor.	
			Definición de premios para usuarios finales.	May-12	Gerente de Producto			\$ 15.000,00		
			Elaboración de material POP	May-12	Jefe de Marketing			\$ 1.000,00		
			Ingreso de información a través de la página web.	May-12	Sistemas			\$ 0,00		

		Desarrollo de productos de temporadas in & out	Creación de sets para temporada del día del padre.	Definir sets de herramientas Black & Decker con productos Stanley.	Mar-12	Gerente de Producto	Impacto sets de padres	nro. de sets vendidos / nro. de sets importados	\$ 2.000,00	Vender 1.000 sets herramientas eléctricas con combinaciones atractivas en temporada del día del padre y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Definición de calendario de producción para negociación con distribuidores.	Mar-12	Gerente de Producto			\$ 0,00	
				Diseño de artes y línea gráfica para comunicación para usuarios finales.	May-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	May-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
			Creación de sets para temporada del día del trabajador	Definir sets de herramientas Black & Decker con productos Stanley.	May-12	Gerente de Producto	Impacto sets de día del trabajador	nro. de sets vendidos / nro. de sets importados	\$ 2.000,00	Vender 1.000 sets herramientas eléctricas con combinaciones atractivas en temporada del día del padre y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Definición de calendario de producción para negociación con distribuidores.	Jun-12	Gerente de Producto			\$ 0,00	
				Diseño de artes y línea gráfica para comunicación para usuarios finales.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	

				Impresión de material POP.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
		Creación de sets para temporada de navidad.		Definir sets de herramientas Black & Decker con productos Stanley.	May-12	Gerente de Producto	Impacto sets de navidad	nro. de sets vendidos / nro. de sets importados	\$ 2.000,00	Vender 1.000 sets de herramientas eléctricas con combinaciones atractivas en temporada de navidad y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Definición de calendario de producción para negociación con distribuidores.	Jun-12	Gerente de Producto			\$ 0,00	
				Diseño de artes y línea gráfica para comunicación para usuarios finales.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
	Concurso para incentivar la compra de B&D en Ferrisariato	Desarrollo de promoción atractiva para clientes de Ferrisariato		Definición de políticas del concurso	Abr-12	Gerente de Producto	Ventas promoción Ferrisariato	ventas realizadas / ventas presupuestadas	\$ 0,00	Incrementar 3 veces la velocidad de rotación de inventario y el 50% en ventas en las tiendas de Ferrisariato, además de posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Selección de premios	Abr-12	Gerente de Producto			\$ 600,00	

				Diseño de artes y línea gráfica.	Abr-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	Abr-12	Jefe de Marketing			\$ 300,00	
				Impulsación y volanteo	May - Jun 12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
		Concurso para usuarios finales temporada navideña	Desarrollo de promoción para usuarios finales por las compras en cualquier POS temporada navidad	Definición de políticas del concurso	Ago-12	Gerente de Producto	Impacto de campaña	nro. de participantes inscritos / nro. de consumidores total de mercado	\$ 0,00	Incrementar el 40% en ventas en todos los puntos de venta de Quito, en la temporada de Navidad, y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Selección de premios	Ago-12	Gerente de Producto			\$ 14.000,00	
				Diseño de artes y línea gráfica.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
				Volanteo e impulsación	Oct / Nov / Dic 12	Jefe de Marketing			\$ 2.000,00	
		Concursos para usuarios finales a través de ferreterías.	Promoción para usuarios finales con ferreterías grandes.	Definición de políticas del concurso	Abr-12	Gerente de Producto	Ventas por ferreterías	nro. de herramientas vendidas / nro. de herramientas	\$ 0,00	Incrementar el 30% de las ventas, además de posicionar la marca en la mente del

				Selección de premios	Abr-12	Gerente de Producto		inventario	\$ 2.200,00	consumidor.
				Diseño de artes y línea gráfica.	Abr-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	Abr-12	Jefe de Marketing			\$ 600,00	
		Demostraciones de producto en puntos de venta	Desarrollo de demostraciones de productos en días de alto tránsito de personas en puntos de venta.	Selección de puntos de venta y definición de calendario de demostraciones.	Abr-12	Gerente de Producto			\$ 0,00	
				Diseño de artes y línea gráfica.	Abr-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00	
				Impresión de material POP.	May-12	Jefe de Marketing	Impacto de demostraciones en POS	nro. de asistentes / nro de usuarios esperados	\$ 800,00	Hacer conocer a 1.000 usuario finales las características y desempeño de las herramientas B&D, para incentivar su compra y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Producción de promocionales para entrega a asistentes.	May-12	Jefe de Marketing			\$ 10.000,00	
				Impulsación y volanteo	May-12	Jefe de Marketing			\$ 3.000,00	

		Elaboración de planes de cross selling con herramientas Dewalt	Definir plan de rebate en herramientas Dewalt, por la compra de herramientas Black & Decker.	Presentar rebates a los gerentes generales en la línea de herramientas Dewalt, por la compra de herramientas Black & Decker.	Abr-12	Gerente de Producto	Impacto de propuesta	\$ compras / \$ objetivo	\$ 5.000,00	Generar la compra de 250K en herramientas B&D en Comercial Kywi y Pintulac.
Diseñar ofertas atractivas para la introducción de Black & Decker en las cadenas de Comercial Kywi y Pintulac.	Promociones de rotación de producto para Comercial Kywi y Pintulac.	Concurso para incentivar la compra de herramientas B&D en Comercial Kywi.	Definición de políticas del concurso	Jun-12	Gerente de Producto	Rotación de Inventario	ventas realizadas / ventas presupuestadas	\$ 0,00	Generar rotación del 100% de inventario y posicionar la marca en la mente del consumidor.	
			Selección de premios	Jun-12	Gerente de Producto			\$ 550,00		
			Diseño de artes y línea gráfica.	Jun-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00		
			Impresión de material POP.	Jun-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00		
			Impulsación y volanteo	Jun-12				\$ 500,00		
		Concurso para incentivar la compra de herramientas B&D en Pintulac.	Definición de políticas del concurso	Sep-12	Gerente de Producto	Rotación de Inventario	ventas realizadas / ventas presupuestadas	\$ 0,00	Generar rotación del 100% de inventario y posicionar la marca en la mente del consumidor.	
			Selección de premios	Sep-12	Gerente de Producto			\$ 550,00		
			Diseño de artes y línea gráfica.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 30,00		

				Impresión de material POP.	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
				Impulsación y volanteo	Sep-12	Jefe de Marketing			\$ 500,00	
	Desarrollar programas de incentivos para los conformantes del canal de distribución.	Concursos de ventas para distribuidores	Desarrollar dos concursos al año por cada distribuidor	Definición de calendario y políticas de concursos	Mar-12	Gerente de Producto	Efectividad de concurso	ventas realizadas / ventas presupuestadas	\$ 0,00	Vender 316K en un período de dos meses.
				Establecimiento de presupuestos de venta	Mar - May 12	Gerente de Producto / Distribuidores			\$ 0,00	
				Selección de Premios	Mar-12	Gerente de Producto			\$ 8.130,00	
		Promoción dirigida a puntos de venta para incentivar la compra de herramientas B&D a los distribuidores	Desarrollo de concursos para puntos de venta con cada distribuidor de manera independiente.	Definición de calendario y políticas de concursos	Mar-12	Gerente de Producto	Efectividad promoción POS	nro. de puntos de venta que compraron / nro. de POS total	\$ 0,00	Generar la venta de \$ 1.696.000 de distribuidores hacia 80 puntos de venta.
				Establecimiento de presupuestos de venta	Mar-12	Gerente de Producto / Distribuidores			\$ 0,00	
				Selección de Premios	Mar-12	Gerente de Producto			\$ 30.000,00	

		Programa de exhibiciones atractivas y de impacto para ferreterías.	Entrega de exhibidores de herramientas eléctricas a ferreterías por un monto de compe definido.	Definición de políticas para entrega de exhibidores	May-12	Gerente de Producto	Exhibiciones realizadas	nro. de exhibiciones entregados / nro. de exhibiciones presupuestados	\$ 0,00	Desarrollar 70 exhibiciones en puntos de venta
				Producción de exhibidores	May a Nov 12	Jefe de Marketing			\$ 20.000,00	
		Programa de capacitaciones y evaluaciones para distribuidores	Entrenar y evaluar a las fuerzas de ventas de distribuidores	Definición de calendario de entrenamientos	Mar-12	Jefe Regional	Efectividad de entrenamientos	nro. de personas con puntaje mayor al 90% / nro. de personas capacitadas	\$ 0,00	Capacitar a 100 ejecutivos de venta de distribuidores, quienes transmitirán el mensaje a 900 ferreterías.
				Capacitaciones y evaluaciones	Abr-12	Jefe Regional			\$ 0,00	
		Programa de capacitaciones para clientes de ferreterías.	Desarrollo de capacitaciones de producto para clientes de ferreterías.	Selección de ferreterías para capacitaciones de usuarios finales.	Abr-12	Jefe Regional	Efectividad de capacitaciones a clientes	nro. de personas entrenadas / nro. de personas invitadas	\$ 0,00	Hacer conocer a 5000 usuarios finales las características y desempeño de las herramientas B&D, para incentivar su compra y posicionar la marca en la mente del consumidor.
				Presentación de plan de capacitación a ferreterías elegidas.	May-12	Jefe Regional			\$ 0,00	
				Diseño de artes y línea gráfica.	May-12	Jefe de Marketing			\$ 0,00	
				Impresión de material POP.	May-12	Jefe de Marketing			\$ 600,00	

				Impulsación y volanteo	May - Jul -Sept 12	Jefe de Marketing			\$ 800,00	
				Entrega de material promocional de la marca	May - Jul -Sept 12	Jefe Regional			\$ 0,00	
	Desarrollo de ferias demostrativas con distribuidores para puntos de venta.	Realizar ferias demostrativas y entrenamiento, exclusivas de herramientas B&D con distribuidores para puntos de venta, con descuentos especiales.	Definición de calendario de ferias con los distribuidores.	Mar-12	Gerente de Producto	Impacto de feria para POS	ventas realizadas / ventas presupuestadas	\$ 0,00	Vender 500K por feria con cada distribuidor	
			Alquiler de salón	Abr - Jun- Ago- Oct 12	Jefe de Marketing			\$ 2.000,00		
			Elaboración de invitaciones	Abr - Jun- Ago- Oct 12	Jefe de Marketing			\$ 100,00		
			Instalación de islas demostrativas de producto.	Abr - Jun- Ago- Oct 12	Promotores			\$ 0,00		
	Establecer márgenes de utilidad para distribuidores y puntos de venta.	Garantizar márgenes de utilidad atractivos para distribuidores y puntos de venta	Definir listas de precios para distribuidores, puntos de venta y usuarios finales.	Segmentación de producto OPP, MPP, HPP	Mar-12	Gerente General / Gerente de Producto	Márgen de Utilidad	precios de venta - precio de costo / precio de costo	\$ 0,00	Asegurar utilidad del 25% para distribuidores y 15% para puntos de venta por la comercialización de herramientas B&D.
				Elaboración de listas de precios.	Mar-12	Gerente General / Gerente de Producto			\$ 0,00	

				Presentación de listas de precios para distribuidores.	Mar-12	Gerente General / Gerente de Producto			\$ 0,00	
	Establecer presupuestos y rebates 2012, para los distribuidores de Black & Decker.	Desarrollar planes de rebates para distribuidores y asegurar las compras de B&D del 2012	Pago de rebates trimestrales para garantizar compras continuas de los distribuidores.	Presentación y firma de rebates con distribuidores	Mar-12	Gerente General / Gerente de Producto	Efectividad de rebates	nro. de rebates presentados / nro. de rebates firmados	\$ 94.400,00	Garantizar la compra de \$5,7 M de los distribuidores a Stanley Black & Decker Ecuador.
								TOTAL	\$ 547.253,26	

Elaborado por: Andrés Osejo

3.14 Mix de Marketing

3.14.1 Estrategias de Producto

Las herramientas eléctricas Black & Decker, son elaborados 100% con rodamientos metálicos, engranajes cónicos helicoidales y los motores tienen recubrimiento epóxico. Todos estos elementos, hacen de los productos Black & Decker, ideales para el desempeño en el segmento profesional.

3.14.1.1 Factores diferenciadores

Los factores de relevancia que diferencian a las herramientas Black & Decker en el segmento profesional son:

- Herramientas construidas con 100% rodamientos.
- Garantía de 2 años.
- Herramientas para trabajo de hasta 4 horas diarias continuas y 8 horas aleatorias.
- Marca de más de 100 años de existencia.

3.14.1.2 Logotipo

La línea PRO de Black & Decker, debe tener un logotipo único, que se diferencie de la línea hogar.

Se realizan dos aplicaciones:

- En la primera aplicación, la tipografía de la palabra Black & Decker va en dos renglones:



- En la segunda aplicación, la tipografía de la palabra va en un solo renglón:



El uso de cada aplicación se hace según el espacio y volumen. De esta manera el logo elegido tendrá un alto impacto de visualización y no pasará por desapercibido en sus aplicaciones.

El logotipo de la línea de herramientas profesionales de Black & Decker, en la parte izquierda resalta que son productos profesionales con el cuadrado de fondo plomo y letra imprenta legible en mayúsculas y color negro, LINEA PRO.

La segunda parte del logotipo, va el logotipo clásico de Black & Decker, que es un hexágono color naranja con tres líneas y la tipografía en letra imprenta y mayúscula BLACK & DECKER, en color blanco, aplicado en fondo negro que resalta legiblemente el nombre de la marca.

El logotipo de Black & Decker es dibujado en 2D, que resalta la parte inferior y el lateral derecho, esto representa gráficamente la calidad de sus productos.

3.14.1.2.1 LOGOTIPO DE LA GARANTÍA:



Tanto en el label de las herramientas, como en las cajas, y todas las publicaciones impresas y gráficas, se debe incluir el logotipo de la garantía, en tamaño grande y en un lugar visible.

Así se logrará enviar el mensaje a los consumidores que la garantía de los productos Black & Decker es de dos años.

3.14.1.3 Slogan

Actualmente la línea de herramientas eléctricas Black & Decker no tiene slogan.

El slogan que se utilizará para la línea de herramientas profesionales Black & Decker será:

“El poder en tus manos”

El slogan deberá comunicarse debajo del logotipo en el empaque de las herramientas eléctricas y en todas las piezas publicitarias que se desarrollen, en letras grandes y legibles.

3.14.1.4 Creación de Sets de herramientas, únicamente por temporadas, productos in & out.

Se desarrollará para temporadas de padres, día del trabajador y navidad productos combinados entre las herramientas eléctricas Black & Decker con herramientas manuales Stanley.

La ventaja es que las promociones pueden salir armadas desde fábrica, para evitar la separación de los sets en distribuidores y puntos de venta.

Los sets que se manejarán para la temporada de padres son:

- a) Taladro percutor TM600 con set de atornilladores Stanley profesionales de 6 piezas.



- b) Amoladora de 4 ½ pulgadas, con 5 discos de desbaste de metal gratis, gafas, guantes, en caja plástica y un nivel de aluminio Stanley:



- c) Sierra Circular con 1 disco gratis, guantes, gafas, maletín de tela y un martillo profesional Stanley:



Los productos para temporada del día del trabajador son:

- a) Una ingleteadora con un Alicata Stanley



- b) Una Sierra Caladora con un formón para madera Stanley.



- c) Un esmeril de Banco con un arco de sierra Stanley.



Los productos in & out que se desarrollarán para navidad son:

- a) 1 Hidrolavadora Black & Decker con 1 juego de llaves mixtas Stanley



- b) 1 router, 6 fresas, caja plástica y 1 serrucho Stanley.



- c) 1 taladro inalámbrico en caja plástica más 1 flexómetro Stanley de 5 m.



Las órdenes de estos sets, se enviarán directamente a fábrica con una mínima cantidad de producción de 250 unidades, que debe solicitar el distribuidor. De fábrica vendrá empacado de tal manera que tanto distribuidores y puntos de venta no puedan dividir los sets y venderlos por separado.

Al ser productos de temporada o in & out, los pedidos deben realizarse con anticipación, para que la promoción tenga el impacto deseado y el producto llegue al país en el momento justo para la venta.

El costo de los sets, será asumido por Stanley Black & Decker, de esta manera se garantiza la rotación de los productos de temporada.

El desarrollo de los sets, se realizarán para temporada de padres, día del trabajador y navidad, a continuación el calendario correspondiente que va desde la presentación de los programas a los distribuidores, hasta el inicio de ventas en el mercado:



Q1			Q2			Q3			Q4		
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		Presentación de programa de sets de temporada padres a distribuidores. Cierre de órdenes con distribuidores.		Despacho de fábrica.							
	Presentación de programa de sets de temporada día del trabajador a distribuidores. Cierre de órdenes con distribuidores.	Despacho de fábrica.	Ingreso a bodegas de distribuidores / inicio de ventas a puntos de venta.								
					Presentación de programa de sets de temporada Navidad a distribuidores.	Cierre de órdenes con distribuidores.		Despacho de fábrica.	Ingreso a bodegas de distribuidores / inicio de ventas a puntos de venta.		

3.14.1.5 Colores de producto y empaque

El color de las herramientas es naranja, el logotipo debe ser grande y legible en las herramientas.

El color de las cajas de las herramientas es negro, el logotipo resalta porque va dentro de un cuadro blanco.

El texto que va en la caja es de color blanco y la fotografía de la máquina va resaltado delineado con color blanco en los filos, de esta manera se crea un contraste que resalta a la vista, es atractivo y fácil de divisar.

En las cajas de las herramientas, todas las máquinas vendrán con la cartilla de información de la garantía, enfatizando que es de 2 años y en ella se describirá la información de todos los servicentros autorizados a los cuales el usuario final puede acercarse a hacer válido la garantía del producto.

En la cartilla de garantía también se publicará un número de teléfono y un correo electrónico de Stanley Black & Decker de Ecuador para reclamos e inquietudes.

Empaque Actual:



NUEVO EMPAQUE:



3.14.1.6 Estrategia de segmentación

Dentro de las sub categorías, se debe realizar la segmentación por precio y desempeño, para abarcar todo el GAP del segmento profesional, clasificando en los siguientes grupos:

- **OPP:** Open Product Price
- **MPP:** Medium Product Price
- **HPP:** High Product Price

De esta manera, se ofrece tanto para puntos de venta y usuarios finales varias alternativas dentro del segmento profesional, con el objetivo de no perder ventas por la falta de diversificación de productos.

Realizando la sub clasificación del product road de Black & Decker, se obtiene:

Cuadro 30. Segmentación de Producto

METALMECÁNICA	OPP	MPP	HPP
Amoladoras 4 1/2 "	G720	KG915	G950
Amoladoras de 7"		KG2001	
Amoladoras de 9"		KG2000	
Tronzadora		CS2000	
Esmeril de Banco		BT3600	
MADERA			
Ingleteadoras	BT1400	BT2000	
Sierras Circulares	CS1020	CS1030	
Sierras Caladoras	KS550	KS650	JS700
Lijadoras	QS800	QS1000	SS1000
Cepillo		7698	
Taladro de Banco	BT1200		
Sierra de Mesa		BT1800	
Sopladora aspiradora		BB600	

CONSTRUCCIÓN			
Taladros	HD500	TM 600 / TM 650	KR 750
Taladros Inalámbricos	HP120	HP144	HP180
Rotomartillos		KD900	KD975
Router			RP250
Cortadora de Loza		TC1200	
AUTOMOTRIZ			
			BDP2600
Hidrolavadoras eléctricas	PW1400	PW1700	PW2100
Pulidoras			WP1300
COMPRESORES	H11957	H11967	
PISTOLA DE CALOR		HG2000	

Elaborado por: Andrés Osejo

Las categorías de mayor venta en herramientas eléctricas que son:

- Amoladoras
- Taladros
- Sierras Circulares
- Sierras Caladoras
- Ingleteadoras
- Tronzadoras

Solo en tronzadoras, Black & Decker ofrece un modelo de producto, pero que está ubicado en la media de mercado, en el segmento MPP. En las otras categorías presenta un programa de producto que abarca los dos primeros segmentos OPP y MPP.

En taladros y sierras caladoras, completa el programa con productos que van enfocados al segmento HPP.

Black & Decker, mantiene un product road continuo y completo, que cubre los gaps del segmento.

3.14.2 Estrategias de promoción

En el programa de promoción, se desarrollarán las siguientes actividades:

3.14.2.1 Presentación de la línea en un hotel de la ciudad

Como presentación oficial del reposicionamiento de la marca de herramientas eléctricas Black & Decker, se desarrollará la presentación en el hotel Sheraton de la ciudad de Quito. A este evento se invitará a:

- Distribuidores mayoristas
- Corporación El Rosado, Comercial Kywi y Pintulac
- Puntos de venta
- Usuarios finales
- Medios de comunicación

El evento tendrá la siguiente orden:

- i. Bienvenida e introducción a cargo del maestro de ceremonias.

- ii. Presentación de la línea de herramientas a cargo del Gerente de Marca.
- iii. Premios inmediatos, a cargo del maestro de ceremonias, debajo de las sillas de los invitados se colocarán sobres en 4 puestos, donde indicará el premio que se ha ganado, los premios se entregarán ese instante por parte de los directivos de Stanley Black & Decker.
- iv. Preguntas e inquietudes por parte de los asistentes.
- v. Demostración y utilización de las herramientas. Se instalarán 8 mesas de trabajo para que los invitados puedan observar y utilizar las herramientas Black & Decker.

El maestro de ceremonias, será Estefani Espín, una persona conocida en el país que mantiene imagen de seriedad y profesionalismo.

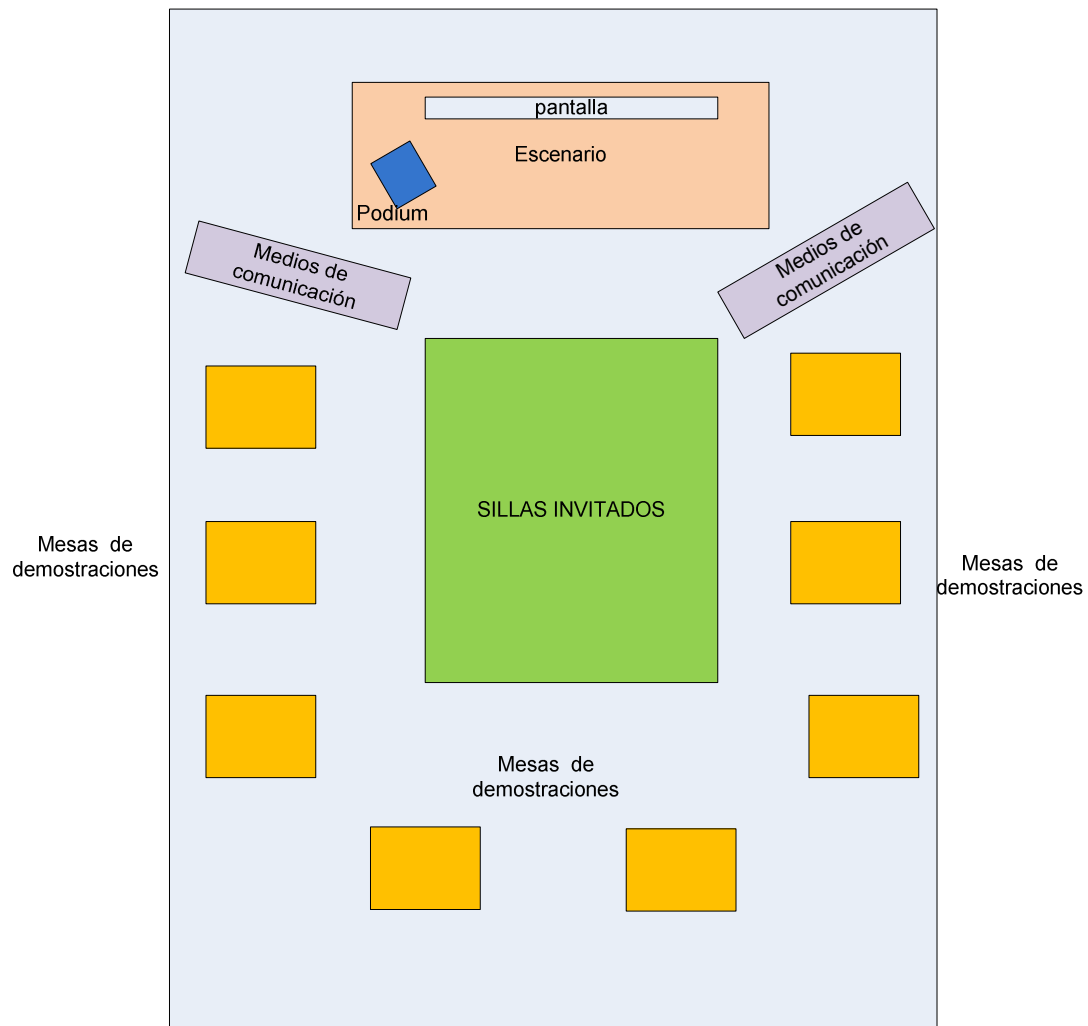
Diseño de Invitaciones:



La Corporación Stanley Black & Decker, tiene el honor de invitar a Usted a la presentación de: "Línea de herramientas eléctricas profesionales Black & Decker", ha desarrollarse el Jueves 03 de mayo del 2012, en el Hotel Sheraton de la ciudad de Quito.

Dirección: Calle Portugal y Naciones Unidas

R.S.N.P.: 023303602 | 087734930

Plano del Salón:**Boletín de Prensa:**

Quito, 04 de mayo del 2012



PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS PROFESIONALES BLACK & DECKER

El pasado Jueves 03 de mayo del presente año, la Corporación Stanley Black & Decker realizó la presentación de la línea de herramientas eléctricas profesionales Black & Decker.

El evento se realizó en Hotel Sheraton, al mismo que asistieron distribuidores de la marca, puntos de venta y usuarios finales.

Black & Decker lanza al mercado la línea de herramientas eléctricas profesionales, todas fabricadas 100% con rodamientos y recubrimiento epóxico del motor, lo que garantiza que las herramientas Black & Decker resistirán trabajar 8 horas aleatorias y 4 horas continuas sin descanso.

Presenta un portafolio de producto completo, dirigido a la metalmecánica, madera, concreto y automotriz

La garantía de la línea de herramientas eléctricas Black & Decker es de 2 años, cubre daños o defectos de fábrica, lo que le convierte, única en su

clase. Ésta puede ser solicitada en los 27 servicentros autorizados a Nivel Nacional.



3.14.2.2 Plan de medios 2012

Para reforzar la promoción de la línea de herramientas Black & Decker, se desarrollará un plan de comunicación en medios ATL.

Segmento Objetivo:

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Geográfica:	Habitantes de la ciudad de Quito
Demográfica:	Género masculino
	Edad comprendida entre 18 y 65 años
	Operarios profesionales que trabajan con herramientas eléctricas de manera aleatoria.
	Consumidores media típico y media bajo.
Psicográfica	Clase trabajadora de talleres profesionales

En la investigación realizada en el Capítulo 2, se pudo identificar que los medios de comunicación más utilizados por el público objetivo son:

- Diario Últimas Noticias
- Radio
- Televisión

TOTALES																		
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total TRP's	Total Spots	Total Inversión	Inversión por Medio	% Por medio	
OCT				NOV				DIC										
7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30						
													1.734	285	125.157,60	125.157,60	39%	
														6.237	77.452,20	77.452,20	24%	
														22	79.851,76	79.851,76	25%	
															34.911,70	34.911,70	11%	
													1.734	6.544	317.373,26	317.373,26	100%	

Elaborado por: Andrés Osejo

3.14.2.3 Elaboración de página web

La Corporación Stanley Black & Decker, no cuenta con una página web exclusiva de Ecuador.

Se desarrollará la página web de Ecuador, en la que se publique información detallada de productos, información de proveedores, contactos de Black & Decker en Ecuador, y que los puntos de venta puedan ingresar sus pedidos a través de la página, y estos sean direccionados a los proveedores que cuenten con el inventario más completo.

La página web también será la herramienta por la cual se creará el programa de fidelización de clientes.





3.14.2.4 Programa de fidelización de clientes

Se creará un programa de fidelización de clientes, en el cual se pueda generar una base de datos de usuarios finales de herramientas Black & Decker.

El programa consiste que los usuarios que compren herramientas eléctricas Black & Decker, puedan ir registrando sus compras en la página web de Black & Decker y sumando puntos. Por puntos acumulados ganarán premios:

✓ \$ 1 dólar = 1 punto

Programa de Puntos:

- a) 40 puntos = 1 billetera



- b) 80 puntos = 1 Chompa



- c) 90 puntos = 1 set de taladro TM 500



- d) 130 puntos = 1 set de taladro KR 750



e) 150 puntos = 1 set amoladora G950



f) 200 puntos = 1 set sierra circular



g) 250 puntos = 1 celular Nokia Xpress Music



- h) 300 puntos = 1 cinturón multitools con herramientas Stanley



- i) 500 puntos = 1 mp4



- j) 1000 puntos = 1 netbook



3.14.2.5 Promoción clientes Homecenters

Para generar la demanda en los homecenters: Kywi, Ferrisariato y Pintulac, se realizarán promociones atractivas de impacto dirigidas a los usuarios finales, las mismas que son que por la compra de herramientas Black & Decker en un periodo de dos meses. Las promociones serán en fechas independientes para que no se crucen entre cadenas.

El calendario de promociones es el siguiente:

HOMECENTER	FECHA
Ferrisariato	Mayo – Junio
Comercial Kywi	Julio – Agosto
Pintulac	Octubre – Noviembre

Ferrisariato:

- 1) 1 viaje a Galápagos para 2 personas
- 2) 1 juego de dados Stanley de 99 piezas
- 3) 1 set de Amoladora de 4 ½

Comercial Kywi:

- 1) Un viaje a Decameron Mompiche para 2 personas
- 2) Un gabinete rodante con herramientas Stanley
- 3) 1 hidrolavadora B&D

Pintulac:

- 1) 1 viaje a Salinas (Barceló Miramar) para 2 personas
- 2) 1 maletín para herramientas Stanley
- 3) 1 Set de Sierra Circular B&D

3.14.2.6 Promoción temporada Navidad

Adicional a los sets de navidad, se realizará una promoción para motivar a la compra de herramientas Black & Decker a los usuarios finales.

Esta promoción se manejará para todos los puntos de venta. Los usuarios deberán registrar sus facturas en la página de Black & Decker www.black&decker.com.ec y podrán participar en el sorteo de:

- 1) Un automóvil 0 Kms.
- 2) Un viaje pagado para 4 personas a Decameron Panamá
- 3) Un plasma de 32 pulgadas
- 4) Una Hidrolavadora B&D

Las promociones se comunicarán a través del plan de medios desarrollado anteriormente, adicional de volanteo a través de impulsadoras en los principales puntos de venta y Pymes de la ciudad.

3.14.2.7 Concurso para usuarios finales a través de puntos de venta

Para generar la rotación en puntos de venta, se realizará concursos para usuarios finales por la compra de herramientas Black & Decker.

Se trabajará con 4 puntos de venta grandes, uno por cada sector de la ciudad.

CALENDARIO

SECTOR	ESTABLECIMIENTO	CALENDARIO
SUR	COMERCIAL TOMALÓ	Junio - Julio 2012
VALLE DE LOS CHILLOS	COMFRANKLIN	Mayo - Junio 2012
NORTE	COMERCIAL JARAMILLO	Julio - Agosto 2012
CUMBAYA – TUMBACO	COMERCIAL CANO LASTRA	Julio - Agosto 2012

Se desarrolla material de comunicación POP.

3.14.2.8 Demostraciones en puntos de venta

Para hacer conocer el producto a los usuarios finales y puedan probar las herramientas, se realizarán demostraciones en puntos de venta, previa comunicación.

En el día de demostración, los usuarios finales recibirán promocionales por su asistencia y compra de producto.

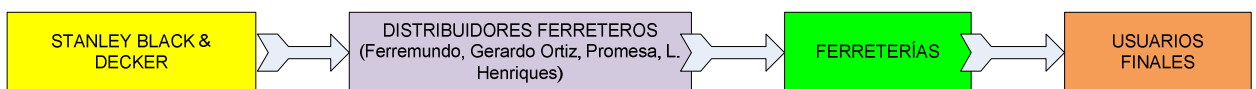
Se realizarán acuerdos con los puntos de venta para que puedan otorgar un descuento adicional en el día de demostración.

Se realizará material POP, y se contratará impulsadoras para promocionar las demostraciones en los puntos de venta.

3.14.3 Estrategias del canal de distribución

En la distribución de la línea de herramientas Black & Decker, existen dos vías por las cuales el producto llega a los usuarios finales.

La primera, que es la venta de Stanley Black & Decker a distribuidores, quienes hacen la venta a ferreterías y éstos últimos a usuarios finales:



La segunda vía, que es la venta de Stanley Black & Decker, al único Homecenter que maneja actualmente la línea de herramientas eléctricas Black & Decker, que es Ferrisariato, el canal es más corto, puesto que Ferrisariato vende el producto directamente al usuario final.



3.14.3.1 Estrategia de empuje (push)

Para generar la rotación de los inventarios en los importadores y la compra de las herramientas Black & Decker por parte de los puntos de venta, se realizarán las siguientes actividades:

3.14.3.1.1 Concursos para fuerzas de ventas de distribuidores, presupuestos establecidos con supervisores y gerencia comercial

Los concursos tendrán la duración de dos meses, se realizarán 2 por distribuidor:

DISTRIBUIDOR	NÚMERO DE CONCURSOS	CALENDARIO	
FERREMUNDO	2	Abril- Mayo	Septiembre - Octubre
ORTIZ	2	Junio- Julio	Octubre - Noviembre
PROMESA	2	Abril – Mayo	Octubre - Noviembre
L. HENRIQUES	2	Junio- Julio	Septiembre - Octubre

Políticas de los Concursos:

- Del presupuesto trimestral presentado en el rebate, se obtienen los presupuestos mensuales a nivel nacional. El 40% se considera para la ciudad de Quito y los valles. Según el número de vendedores de cada distribuidor se establecerá el presupuesto de ventas por zonas.
- Los parámetros del concurso son:
 - ❖ Cumplimiento de presupuesto de ventas
 - ❖ Introducción de producto en nuevos puntos de venta
- Los premios para los vendedores serán tarjetas de compras, los valores se definen según la tabla de presupuestos.

Tabla 4. Presupuesto concurso Ferremundo

FERREMUNDO	ZONA	PRESUPUESTO	PREMIOS	PUNTOS NUEVOS	BONO EXTRA
Vendedor 1	Sur Oriente	\$ 17.000,00	\$ 300,00	8	\$ 100,00
Vendedor 2	Sur Occidente	\$ 17.000,00	\$ 300,00	8	\$ 100,00
Vendedor 3	Norte	\$ 14.000,00	\$ 300,00	5	\$ 60,00
Vendedor 4	Centro	\$ 14.000,00	\$ 300,00	5	\$ 60,00
Vendedor 5	Valles	\$ 16.000,00	\$ 300,00	6	\$ 70,00
TOTAL		\$ 78.000,00	\$ 1.500,00	32	\$ 390,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 5. Presupuesto concurso Gerardo Ortiz

GERARDO ORTIZ	ZONA	PRESUPUESTO	PREMIOS	PUNTOS NUEVOS	BONO EXTRA
Vendedor 1	Sur Oriente	\$ 15.000,00	\$ 280,00	7	\$ 90,00
Vendedor 2	Sur Occidente	\$ 15.000,00	\$ 280,00	7	\$ 90,00
Vendedor 3	Norte Oriente	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	\$ 50,00
Vendedor 4	Norte Occidente	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	\$ 50,00
Vendedor 5	Centro	\$ 14.000,00	\$ 280,00	5	\$ 60,00
Vendedor 6	Valles	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	\$ 50,00
TOTAL		\$ 80.000,00	\$ 1.680,00	31	\$ 390,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 6. Presupuesto concurso Promesa

PROMESA	ZONA	PRESUPUESTO	PREMIOS	PUNTOS NUEVOS	BONO EXTRA
Vendedor 1	Sur Oriente	\$ 14.000,00	\$ 250,00	5	60
Vendedor 2	Sur Occidente	\$ 14.000,00	\$ 250,00	5	60
Vendedor 3	Norte Oriente	\$ 12.000,00	\$ 250,00	4	50
Vendedor 4	Norte Occidente	\$ 12.000,00	\$ 250,00	4	50
Vendedor 5	Centro	\$ 12.000,00	\$ 250,00	4	50
Vendedor 6	Valle de los Chillos	\$ 7.000,00	\$ 250,00	3	40
Vendedor 7	Cumbaya – Tumbaco	\$ 7.000,00	\$ 250,00	3	40
TOTAL		\$ 78.000,00	\$ 1.750,00	28	\$ 350,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 7. Presupuesto concurso L. Henriques

L. HENRIQUES	ZONA	PRESUPUESTO	PREMIOS	PUNTOS NUEVOS	BONO EXTRA
Vendedor 1	Sur Oriente	\$ 15.000,00	\$ 280,00	7	90
Vendedor 2	Sur Occidente	\$ 15.000,00	\$ 280,00	7	90
Vendedor 3	Norte Oriente	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	50
Vendedor 4	Norte Occidente	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	50
Vendedor 5	Centro	\$ 14.000,00	\$ 280,00	5	60
Vendedor 6	Valles	\$ 12.000,00	\$ 280,00	4	50
TOTAL		\$ 80.000,00	\$ 1.680,00	31	\$ 390,00

Elaborado por: Andrés Osejo

3.14.3.1.2 Concursos dirigidos para puntos de venta

Para incentivar a los puntos de venta a la compra de herramientas Black & Decker y respaldar los concursos de fuerzas de ventas, se desarrollará concursos que motiven la compra de herramientas Black & Decker para POS.

El concurso consiste que por la compra de un monto definido previamente, los puntos de venta reciben un premio a final del concurso.

Se definen presupuestos mensuales para los puntos de venta. Las compras realizadas se acumularán y se sumará al final del concurso para determinar los ganadores.

Los concursos se realizarán de manera independiente con cada distribuidor y en fechas independientes.

Tabla 8. Concurso para puntos de venta

DISTRIBUIDOR	CALENDARIO	PRESUPUESTO POR PUNTO DE VENTA	PREMIO	COSTO DE UNIDAD DE PREMIOS	COSTO / PRESUPUESTO
FERREMUNDO	Abril	\$ 5.000,00	1 antena de Direct TV	\$ 80,00	1,60%
ORTIZ	Julio	\$ 5.000,00	1 DVD	\$ 80,00	1,60%
PROMESA	Septiembre	\$ 5.600,00	1 Hidrolavadora B&D	\$ 90,00	1,61%
L. HENRIQUES	Noviembre	\$ 5.600,00	1 Ipod	\$ 90,00	1,61%

Elaborado por: Andrés Osejo

3.14.3.1.3 Programa de Exhibiciones para puntos de venta

Para incentivar la compra de herramientas eléctricas Black & Decker para puntos de venta, se ofertará exhibiciones según los montos de compra e inventario que maneje el punto de venta.

Según el valor de la compra, se entregarán dos tipos de exhibidores:

a) Exhibidores de tablero ranurado

Por la compra de dos mil dólares en herramientas eléctricas se entregarán exhibidores de madera ranurada.

b) Vitrinas de aluminio y puertas de vidrio

Por compras superiores a 5 mil dólares, se entregarán vitrinas de aluminio y vidrio:



Políticas para la entrega de Exhibidores:

- a) Una vez confirmado que el punto de venta ha comprado los valores descritos anteriormente, se selecciona el tipo de exhibición a entregar.

- b) Se firma una carta de convenio donde el punto de venta se compromete a mantener la exhibición completa, con productos de las marcas Dewalt y Black & Decker y que no podrá exhibir productos de otras marcas de la competencia.

3.14.3.1.4 Programas de capacitación y evaluación para distribuidores

Para garantizar que los distribuidores conozcan a plenitud las herramientas Black & Decker y cuenten con argumentos para la venta, se desarrollará capacitaciones y evaluaciones a las fuerzas de ventas y las personas del área de compras.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES A DISTRIBUIDORES HERRAMIENTAS BLACK & DECKER 2012		
DISTRIBUIDOR	CAPACITACIÓN 1	CAPACITACIÓN 2
FERREMUNDO	ABRIL	JULIO
GERARDO ORTIZ	ABRIL	JULIO
PROMESA	ABRIL	AGOSTO
L. HENRIQUES	ABRIL	AGOSTO

Los resultados de las evaluaciones serán enviados a los Gerentes de los distribuidores.

Se entregarán regalos a las personas que obtengan puntaje del 90% en adelante.

3.14.3.1.5 Programas de capacitación para usuarios finales

Se desarrollarán capacitaciones para clientes de los puntos de venta. Esta actividad se realizará previo acuerdo con los POS más grandes de cada sector, para dictarse en las instalaciones de las tiendas.

Se realizará comunicación previa a través de volantes, e impulsación y se entregarán certificados a los asistentes.

LÍNEA PRO **BLACK&DECKER**
El poder en tus manos

2 AÑOS DE GARANTÍA

Invitan a:

La Capacitación herramientas eléctricas profesionales Black&Decker

Fecha: **Martes 28 de febrero 2012**
Hora: **17h00**

Contacto para confirmar asistencia:
Rafael Camacho

Por su asistencia **PREMIOS SORPRESA.**

Av. Mariscal Sucre 515-154 y Ajaví • Fax.: 2622 619 / 2623 875
rafacomercial@yahoo.es • Quito - Ecuador

LÍNEA PRO **BLACK&DECKER**
El poder en tus manos

Confiere este certificado a:

Patricia Cárdenas

En reconocimiento a su destacado desempeño profesional en la capacitación:

**HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS
PROFESIONALES BLACK&DECKER**

Quito, febrero 20, 2012

Econ. Xavier Pérez
COUNTRY MANAGER
STANLEY BLACK & DECKER ECUADOR

2 AÑOS DE GARANTÍA

3.14.3.1.6 Ferias con distribuidores para puntos de venta

Se desarrollarán ferias demostrativas y de entrenamiento “road shows” exclusivas de las herramientas Black & Decker con los distribuidores, dirigidas para puntos de venta. En el día de feria los puntos de venta podrán adquirir el producto con descuentos.

El descuento otorgado será asumido por los distribuidores.

El proveedor deberá contar con el inventario necesario para la venta de feria.

Se realizará una feria por cada distribuidor:

CRONOGRAMA DE FERIAS CON DISTRIBUIDORES PARA PUNTOS DE VENTA HERRAMIENTAS BLACK & DECKER 2012	
DISTRIBUIDOR	CALENDARIO
FERREMUNDO	ABRIL
GERARDO ORTIZ	JUNIO
PROMESA	AGOSTO
L. HENRIQUES	OCTUBRE

3.14.3.1.7 Rebates para distribuidores

Los rebates, son valores pagados a los distribuidores por el cumplimiento en los presupuestos de compras.

Para garantizar el cumplimiento del presupuesto de la línea de Black & Decker para la corporación, se presentará rebates trimestrales para los distribuidores mayoristas y así incentivar la compra del producto.

Tabla 9. Rebate Ferremundo

FERREMUNDO			
\$ 1.299,21			
Q1	Q2	Q3	Q4
\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 10. Rebate Promesa

PROMESA			
\$ 1.299,21			
Q1	Q2	Q3	Q4
\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 11. Rebate Gerardo Ortiz

GERARDO ORTIZ			
\$ 1.299,21			
Q1	Q2	Q3	Q4
\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 12. Rebate L. Henriques

L. HENRIQUES			
\$ 1.299,21			
Q1	Q2	Q3	Q4
\$ 324,8,06	\$ 324,8	\$ 324,8	\$ 324,8

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 13. Rebates Trimestrales

COMPRAS	REBATE
80-90%	1%
90-100%	1,5%
+ 100%	2%

Elaborado por: Andrés Osejo

Los rebates son pagados en cheque a nombre de los distribuidores.

3.14.3.1.8 Rebates de compra para Comercial Kywi y Pintulac

Las cadenas de Comercial Kywi y Pintulac, manejan dentro de su portafolio de producto de herramientas eléctricas la marca Dewalt, que es de propiedad de la Corporación Stanley Black & Decker.

Comercial Kywi compra directamente a Stanley Black & Decker, mientras que Pintulac lo hace a los distribuidores mayoristas.

Para introducir herramientas Black & Decker en estas dos cadenas importantes de la ciudad de Quito y que posicionan marcas de productos al comercializar en sus tiendas, se presentará rebates para herramientas Dewalt que podrán obtener por la introducción de herramientas Black & Decker.

Tabla 14. Presupuesto Herramientas Dewalt, Comercial Kywi 2012 (En miles de dólares)

MES	VALOR
ENE	\$ 160,00
FEB	\$ 150,00
MAR	\$ 170,00
ABR	\$ 180,00
MAY	\$ 120,00
JUN	\$ 150,00
JUL	\$ 220,00
AGO	\$ 180,00
SEPT	\$ 170,00
OCT	\$ 190,00
NOV	\$ 220,00
DIC	\$ 180,00
TOTAL	\$ 2.090,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Rebate anual para herramientas eléctricas Dewalt y Black & Decker, que aplicará sobre el cumplimiento de presupuesto de herramientas Dewalt 2012 y variará por los montos compra de herramientas Black & Decker:

Tabla 15. Rebate Comercial Kywi

DEWALT	BLACK & DECKER	PORCENTAJE DE REBATE
\$ 2.090,00	80-90%	1,00%
\$ 2.090,00	90-100%	1,50%
\$ 2.090,00	\$ 454,7K – UP	2,00%

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 16. Presupuesto herramientas Dewalt, Pintulac 2012

MES	VALOR
ENE	\$ 35,00
FEB	\$ 48,00
MAR	\$ 32,00
ABR	\$ 50,00
MAY	\$ 40,00
JUN	\$ 30,00
JUL	\$ 35,00
AGO	\$ 40,00
SEPT	\$ 45,00
OCT	\$ 35,00
NOV	\$ 50,00
DIC	\$ 40,00
TOTAL	\$ 480,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Rebate anual para herramientas eléctricas Dewalt y Black & Decker, que aplicará sobre el cumplimiento de presupuesto de herramientas Dewalt 2012 y variará por los montos compra de herramientas Black & Decker:

Tabla 17. Rebate Pintulac

DEWALT	BLACK & DECKER	PORCENTAJE DE REBATE
\$ 480,00	80 - 90%	1%
\$ 480,00	90 – 100%	1,5%
\$ 480,00	\$ 65,6K – UP	2%

Elaborado por: Andrés Osejo

3.14.4 Estrategias para fijación de precios

Para la fijación de precios de la línea de herramientas Black & Decker, se realiza un mapeo de precios, para determinar los precios de la competencia y determinar los precios a los que B&D deberá estar, en PVP.

Las herramientas profesionales, se ubican 15% por debajo entre los productos HPP del segmento profesional y los OPP del segmento industrial.

De la misma manera, los productos OPP del segmento profesional deben estar 15% por encima de los productos livianos o básicos.

A continuación se presenta, el cálculo para precios de venta al público de las herramientas profesionales Black & Decker:

Tabla 18. Cálculo de precios PVP Black & Decker

CÁLCULO DE PRECIOS PVP HERRAMIENTAS PROFESIONALES BLACK & DECKER					
PRODUCTOS	PVP HERRAMIENTAS LIVIANAS	OPP HERRAMIENTAS PROFESIONALES	MPP HERRRAMIENTAS PROFESIONALES	HPP HERRAMIENTAS PROFESIONALES	PVP OPP HERRAMIENTAS INDUSTRIALES
DIFERENCIA DE SEGMENTOS EN PRECIO		15% más alto de precios de herramientas livianas	33% más alto de precios de OPP	33% más alto de precios de HPP	15% más alto de precios HPP profesionales
METALMECÁNICA					
Amoladoras 4 1/2 "	\$ 34,00	G720: \$40	KG915 \$ 58,8	G950: \$78,26	\$ 90,00
Amoladoras de 7"	\$ 76,00		KG2001: \$ 130		\$ 195,00
Amoladoras de 9"	\$ 83,14		KG2000: \$ 143,33		\$ 215,00
Tronzadora	No existe		CS2000 \$ 166,67		\$ 250,00
Esmeril de Banco	\$ 62,01		BT3600: \$ 106,66		\$ 160,00
MADERA					
Ingleteadoras	No existe	BT1400: 225,64	BT2000: \$293,33		\$ 440,00
Sierras Circulares	\$ 66,70	CS1020: 78;70	CS1030: \$ 104,67		\$ 157,00
Sierras Caladoras	\$ 58,51	KS550: 68,83	KS650: 91,54	JS700: \$ 121,74	\$ 140,00
Lijadoras	\$ 29,25	QS800: 34,41	QS1000: \$ 45,77	SS1000: \$ 60,87	\$ 70,00
Cepillo	No existe		7698: \$ 86,67		\$ 130,00
Taladro de Banco	No existe	BT1200: \$ 150,38			\$ 300,00
Sierra de Mesa			BT1800: \$ 370		\$ 560,00
Sopladora aspiradora	No existe		BB600: \$ 90		No existe

CONSTRUCCIÓN					
Taladros	\$ 43,88	HD500: \$ 51,62	TM 600: \$ 78,95 / TM 650: \$ 68,65	KR 750: \$ 91,30	\$ 105,00
Taladros Inalámbricos	No existe	HP120: \$ 93,41	HP144: \$ 124,23	HP180: \$ 165,22	\$ 190,00
Rotomartillos	No existe		KD900: \$ 139,36	KD975: \$ 185,22	\$ 213,00
Router	No existe			RP250: \$ 113,04	\$ 130,00
Cortadora de Loza	No existe		TC1200: \$ 93,33		\$ 140,00
AUTOMOTRIZ					
Hidrolavadoras eléctricas	No existe	PW1400: 98,32	PW1700: \$ 130,76	PW2100: \$ 173,91	\$ 200,00
Pulidoras				WP1300: \$ 121,74	\$ 140,00
COMPRESORES		H11957: \$ 175,44	H11967: \$ 233,33		\$ 350,00
PISTOLA DE CALOR			HG2000: 126,67		\$ 190,00

Elaborado por: Andrés Osejo

Las herramientas Black & Decker son comercializadas a los importadores distribuidores a precio FOB, de aquí se debe sumar los gastos de importación, margen del distribuidor, margen del punto de venta, para llegar a obtener el PVP, que es el precio que debe ser competitivo y estar ubicado con el mapeo de precios.

El margen mínimo para Stanley Black & Decker es del 30%. El margen para el distribuidor se encuentra en promedio del 25% y el margen para puntos de venta 15%.

Al margen del distribuidor, se le suma en los costos, los gastos de importación, que son alrededor del 18%

Sumando los márgenes y gastos, del precio FOB que comercializa Black & Decker a los distribuidores, el precio al consumidor final llega con el 58% más alto.

MÁRGENES DE DISTRIBUIDORES Y PUNTOS DE VENTA

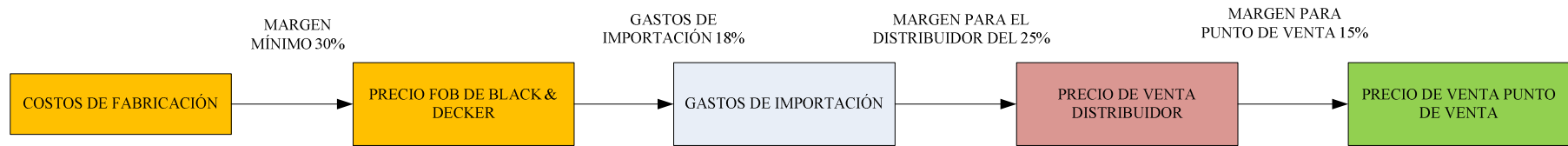


Tabla 19. Márgenes distribuidores y puntos de venta

MÁRGENES DISTRIBUIDORES Y PUNTOS DE VENTA							
PRODUCTOS		PRECIO FOB BLACK & DECKER	GASTOS DE IMPORTACIÓN FACTOR 18%	MARGEN DISTRIBUIDOR	PRECIO DE VENTA DISTRIBUIDOR APUNTO DE VENTA	MARGEN PUNTO DE VENTA	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO
Amoladoras 4 1/2 "	G720	\$ 20,91	\$ 24,67	25%	\$ 30,84	15%	\$ 35,47
	KG915	\$ 30,74	\$ 36,27	25%	\$ 45,34	15%	\$ 52,14
	G950	\$ 40,91	\$ 48,27	25%	\$ 60,34	15%	\$ 69,39
Amoladoras de 7"	KG2001	\$ 67,96	\$ 80,19	25%	\$ 100,24	15%	\$ 115,28
Amoladoras de 9"	KG2000	\$ 74,93	\$ 88,42	25%	\$ 110,52	15%	\$ 127,10
Tronzadora	CS2000	\$ 87,13	\$ 102,81	25%	\$ 128,52	15%	\$ 147,79
Esmeril de Banco	BT3600	\$ 55,76	\$ 65,80	25%	\$ 82,25	15%	\$ 94,58
Ingleteadoras	BT1400	\$ 117,95	\$ 139,18	25%	\$ 173,98	15%	\$ 200,07

	BT2000	\$ 153,34	\$ 180,94	25%	\$ 226,18	15%	\$ 260,10
Sierras Circulares	CS1020	\$ 41,14	\$ 48,55	25%	\$ 60,68	15%	\$ 69,78
	CS1030	\$ 54,72	\$ 64,57	25%	\$ 80,71	15%	\$ 92,82
Sierras Caladoras	KS550	\$ 35,98	\$ 42,46	25%	\$ 53,07	15%	\$ 61,03
	KS650	\$ 47,85	\$ 56,46	25%	\$ 70,58	15%	\$ 81,17
	JS700	\$ 63,64	\$ 75,10	25%	\$ 93,87	15%	\$ 107,95
Lijadoras	QS800	\$ 17,99	\$ 21,23	25%	\$ 26,54	15%	\$ 30,52
	QS1000	\$ 23,93	\$ 28,24	25%	\$ 35,30	15%	\$ 40,59
	SS1000	\$ 31,82	\$ 37,55	25%	\$ 46,93	15%	\$ 53,97
Cepillo	7698	\$ 45,31	\$ 53,47	25%	\$ 66,83	15%	\$ 76,86
Taladro de Banco	BT1200	\$ 78,61	\$ 92,76	25%	\$ 115,95	15%	\$ 133,34
Sierra de Mesa	BT1800	\$ 193,42	\$ 228,24	25%	\$ 285,29	15%	\$ 328,09
Sopladora aspiradora	BB600	\$ 47,05	\$ 55,52	25%	\$ 69,40	15%	\$ 79,81
Taladros	HD500	\$ 26,98	\$ 31,84	25%	\$ 39,80	15%	\$ 45,76
	TM 600	\$ 41,27	\$ 48,70	25%	\$ 60,87	15%	\$ 70,00
	TM 650	\$ 35,89	\$ 42,35	25%	\$ 52,94	15%	\$ 60,88
	KR 750	\$ 47,73	\$ 56,32	25%	\$ 70,40	15%	\$ 80,96
Taladros Inalámbricos	HP120	\$ 48,83	\$ 57,62	25%	\$ 72,02	15%	\$ 82,83
	HP144	\$ 64,94	\$ 76,63	25%	\$ 95,79	15%	\$ 110,15
	HP180	\$ 86,37	\$ 101,92	25%	\$ 127,40	15%	\$ 146,51
Rotomartillos	KD900	\$ 72,85	\$ 85,96	25%	\$ 107,45	15%	\$ 123,57
	KD975	\$ 96,82	\$ 114,25	25%	\$ 142,81	15%	\$ 164,23
Router	RP250	\$ 59,09	\$ 69,73	25%	\$ 87,16	15%	\$ 100,23
Cortadora de Loza	TC1200	\$ 48,79	\$ 57,57	25%	\$ 71,97	15%	\$ 82,76
Hidrolavadoras eléctricas	PW1400	\$ 51,40	\$ 60,65	25%	\$ 75,82	15%	\$ 87,19

	PW1700	\$ 68,35	\$ 80,65	25%	\$ 100,82	15%	\$ 115,94
	PW2100	\$ 90,91	\$ 107,27	25%	\$ 134,09	15%	\$ 154,21
Pulidoras	WP1300	\$ 63,64	\$ 75,10	25%	\$ 93,87	15%	\$ 107,95
COMPRESORES	H11957	\$ 91,71	\$ 108,22	25%	\$ 135,27	15%	\$ 155,56
	H11967	\$ 121,97	\$ 143,92	25%	\$ 179,91	15%	\$ 206,89
PISTOLA DE CALOR	HG2000	\$ 66,22	\$ 78,14	25%	\$ 97,67	15%	\$ 112,33

Elaborado por: Andrés Osejo

En cuanto a la negociación que se realiza directamente entre Stanley Black & Decker y Ferrisariato, el precio de venta de Stanley Black & Decker es el 15% más alto que el precio para distribuidores, esto es debido a que Ferrisariato comercializa directamente al usuario final.

Al igual que los distribuidores, Ferrisariato tiene un margen de utilidad del 25% en herramientas eléctricas Black & Decker.

A continuación el cálculo de precios y margen para Ferrisariato:

Tabla 20. Márgenes Homecenters

MÁRGENES HOMECENTERS					
PRODUCTOS		PRECIO FOB BLACK & DECKER	GASTOS DE IMPORTACIÓN FACTOR 18%	MARGEN HOMECENTER	PRECIO DE VENTA A USUARIO FINAL
Amoladoras 4 1/2 "	G720	\$ 24,05	\$ 28,38	25%	\$ 35,47
	KG915	\$ 35,35	\$ 41,71	25%	\$ 52,14
	G950	\$ 47,05	\$ 55,52	25%	\$ 69,40
Amoladoras de 7"	KG2001	\$ 78,15	\$ 92,22	25%	\$ 115,27
Amoladoras de 9"	KG2000	\$ 86,17	\$ 101,68	25%	\$ 127,10
Tronzadora	CS2000	\$ 100,20	\$ 118,24	25%	\$ 147,80
Esmeril de Banco	BT3600	\$ 64,13	\$ 75,67	25%	\$ 94,59
Ingleteadoras	BT1400	\$ 135,64	\$ 160,06	25%	\$ 200,07
	BT2000	\$ 176,34	\$ 208,08	25%	\$ 260,10
Sierras Circulares	CS1020	\$ 47,31	\$ 55,83	25%	\$ 69,78
	CS1030	\$ 62,93	\$ 74,26	25%	\$ 92,82
Sierras Caladoras	KS550	\$ 41,38	\$ 48,83	25%	\$ 61,04
	KS650	\$ 55,03	\$ 64,94	25%	\$ 81,17
	JS700	\$ 73,19	\$ 86,36	25%	\$ 107,96
Lijadoras	QS800	\$ 20,69	\$ 24,41	25%	\$ 30,52
	QS1000	\$ 27,52	\$ 32,47	25%	\$ 40,59
	SS1000	\$ 36,59	\$ 43,18	25%	\$ 53,97
Cepillo	7698	\$ 52,11	\$ 61,49	25%	\$ 76,86
Taladro de Banco	BT1200	\$ 90,40	\$ 106,67	25%	\$ 133,34
Sierra de Mesa	BT1800	\$ 222,43	\$ 262,47	25%	\$ 328,08
Sopladora aspiradora	BB600	\$ 54,11	\$ 63,85	25%	\$ 79,81

Taladros	HD500	\$ 31,03	\$ 36,62	25%	\$ 45,77
	TM 600	\$ 47,46	\$ 56,00	25%	\$ 70,00
	TM 650	\$ 41,27	\$ 48,70	25%	\$ 60,87
	KR 750	\$ 54,89	\$ 64,77	25%	\$ 80,96
Taladros Inalámbricos	HP120	\$ 56,16	\$ 66,27	25%	\$ 82,84
	HP144	\$ 74,68	\$ 88,12	25%	\$ 110,15
	HP180	\$ 99,33	\$ 117,21	25%	\$ 146,51
Rotomartillos	KD900	\$ 83,78	\$ 98,86	25%	\$ 123,58
	KD975	\$ 111,34	\$ 131,38	25%	\$ 164,23
Router	RP250	\$ 67,95	\$ 80,18	25%	\$ 100,23
Cortadora de Loza	TC1200	\$ 56,11	\$ 66,21	25%	\$ 82,76
Hidrolavadoras eléctricas	PW1400	\$ 59,11	\$ 69,75	25%	\$ 87,19
	PW1700	\$ 78,60	\$ 92,75	25%	\$ 115,94
	PW2100	\$ 104,55	\$ 123,37	25%	\$ 154,21
Pulidoras	WP1300	\$ 73,19	\$ 86,36	25%	\$ 107,96
COMPRESORES	H11957	\$ 105,47	\$ 124,45	25%	\$ 155,57
	H11967	\$ 140,27	\$ 165,52	25%	\$ 206,90
PISTOLA DE CALOR	HG2000	\$ 76,15	\$ 89,86	25%	\$ 112,32

Elaborado por: Andrés Osejo

El sistema de precios para Ferrisariato aplica también para Comercial Kywi y Pintulac que son Homecenters que venden directamente a usuarios finales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1 Ingresos sin plan de marketing

Tabla 21. Ingresos sin plan de marketing

CLIENTE	2012	2013	2014	2015	2016
Ferremundo	\$ 733.375,00	\$ 834.214,06	\$ 934.987,12	\$ 1.035.778,73	\$ 1.136.560,00
Promesa	\$ 733.375,00	\$ 834.204,06	\$ 934.975,92	\$ 1.035.869,48	\$ 1.136.659,58
L. Henriques	\$ 733.375,00	\$ 834.107,81	\$ 935.083,84	\$ 1.035.885,88	\$ 1.136.677,57
Gerardo Ortiz	\$ 733.375,00	\$ 834.214,06	\$ 934.987,12	\$ 1.035.778,73	\$ 1.136.702,94
El Rosado	\$ 600.000,00	\$ 682.500,00	\$ 764.946,00	\$ 847.407,18	\$ 929.859,90
Comercial Kywi	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 3.533.500,00	\$ 4.019.240,00	\$ 4.504.980,00	\$ 4.990.720,00	\$ 5.476.460,00

Elaborado por: Andrés Osejo

4.2 Ingresos con plan de marketing

Tabla 22. Ingresos con plan de marketing

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Ferremundo	\$ 1.299.207,00	\$ 1.461.264,10	\$ 1.623.323,17	\$ 1.785.380,27	\$ 1.947.439,35
Promesa	\$ 1.299.207,00	\$ 1.461.264,10	\$ 1.623.323,17	\$ 1.785.380,27	\$ 1.947.439,35
L. Henriques	\$ 1.299.207,00	\$ 1.461.264,10	\$ 1.623.323,17	\$ 1.785.380,27	\$ 1.947.439,35
Gerardo Ortiz	\$ 1.299.207,00	\$ 1.461.264,10	\$ 1.623.323,17	\$ 1.785.380,27	\$ 1.947.439,35
El Rosado	\$ 844.484,35	\$ 949.821,44	\$ 1.055.159,81	\$ 1.160.496,90	\$ 1.265.835,28
Comercial Kywi	\$ 454.722,34	\$ 511.442,31	\$ 568.162,97	\$ 624.882,94	\$ 681.603,61
Pintulac	\$ 65.615,31	\$ 73.799,86	\$ 81.984,51	\$ 90.169,06	\$ 98.353,72
TOTAL	\$ 6.561.650,00	\$ 7.380.120,00	\$ 8.198.600,00	\$ 9.017.070,00	\$ 9.835.550,00

Elaborado por: Andrés Osejo

4.3 Gastos sin plan de marketing

Tabla 23. Gastos sin plan de marketing

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Operativos	1.524.320,00	1.728.331,88	1.932.343,76	2.136.355,64	2.340.367,52
Gastos Administrativos	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
Diseño de logotipo y slogan	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Evento de presentación en Hotel	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Plan de Medios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Producción Página Web	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Programa de fidelización de clientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sets Día del Padre	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sets Día del Trabajo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sets Navidad	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Concurso Clientes Ferrisariato	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Promoción Navideña	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Concurso de ferreterías para UF	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Demostraciones puntos de venta	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00
Material Promocional	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00
Rebates Comercial Kywi y Pintulac	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Concurso Comercial Kywi	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Concurso Pintulac	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Concurso Distribuidores	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00
Promoción para POS	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00
Plan de Exhibiciones	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00
Capacitaciones usuarios finales	\$ 1.500,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Ferias distribuidores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Rebates distribuidores	\$ 60.000,00	\$ 65.000,00	\$ 70.000,00	\$ 75.000,00	\$ 80.000,00
TOTAL	\$ 1.687.340,00	\$ 1.903.041,88	\$ 2.120.178,46	\$ 2.334.764,06	\$ 2.552.903,89

Elaborado por: Andrés Osejo

4.4 Gastos con plan de marketing

Tabla 24. Gastos con plan de marketing

DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Operativos	2.107.169,75	2.364.988,88	2.622.811,16	2.880.630,29	3.138.452,57
Gastos Administrativos	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
Diseño de logotipo y slogan	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inscripción de logotipo y slogan en IEPI	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Evento de presentación en Hotel	\$ 3.080,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Plan de Medios	\$ 317.373,26	\$ 300.000,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00
Producción Página Web	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Programa de fidelización de clientes	\$ 16.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Sets Día del Padre	\$ 2.530,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Sets Día del Trabajo	\$ 2.530,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Sets Navidad	\$ 2.530,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Concurso Clientes Ferrisariato	\$ 1.430,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Promoción Navideña	\$ 16.530,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
Concurso de ferreterías para UF	\$ 2.830,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Demostraciones puntos de venta	\$ 3.830,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Material Promocional	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Rebates Comercial Kywi y Pintulac	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Concurso Comercial Kywi	\$ 1.580,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Concurso Pintulac	\$ 1.580,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Concurso Distribuidores	\$ 8.130,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Promoción para POS	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Plan de Exhibiciones	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Capacitaciones usuarios finales	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Ferias distribuidores	\$ 2.100,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Rebates distribuidores	\$ 94.400,00	\$ 100.000,00	\$ 105.000,00	\$ 110.000,00	\$ 115.000,00
TOTAL	\$ 2.722.943,01	\$ 2.971.898,88	\$ 3.218.845,86	\$ 3.489.538,71	\$ 3.756.988,94

Elaborado por: Andrés Osejo

4.5 Estado de resultados sin plan de marketing

Tabla 25. Estado de resultados sin plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	3.533.500,00	4.019.240,00	4.504.980,00	4.990.720,00	5.476.460,00
COSTOS OPERATIVOS	1.524.320,00	1.728.331,88	1.932.343,76	2.136.355,64	2.340.367,52
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	2.009.180,00	2.290.908,12	2.572.636,24	2.854.364,36	3.136.092,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 94.500,00	102.300,00	111.300,00	117.500,00	127.000,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.846.160,00	2.116.198,12	2.384.801,54	2.655.955,94	2.923.556,11
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	276.924,00	317.429,72	357.720,23	398.393,39	438.533,42
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1.569.236,00	1.798.768,40	2.027.081,31	2.257.562,55	2.485.022,69
25% IMPUESTO A LA RENTA	392.309,00	449.692,10	506.770,33	564.390,64	621.255,67
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	1.176.927,00	1.349.076,30	1.520.310,98	1.693.171,91	1.863.767,02

Elaborado por: Andrés Osejo

4.6 Estado de resultados con plan de marketing

Tabla 26. Estado de resultados con plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	6.561.650,00	7.380.120,00	8.198.600,00	9.017.070,00	9.835.550,00
COSTOS OPERATIVOS	2.107.169,75	2.364.988,88	2.622.811,16	2.880.630,29	3.138.452,57
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	4.454.480,25	5.015.131,12	5.575.788,84	6.136.439,71	6.697.097,43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 547.253,26	534.500,00	519.500,00	528.000,00	533.000,00
AMORTIZACION	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.837.610,99	4.407.125,12	4.978.658,14	5.526.435,29	6.077.465,06
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	575.641,65	661.068,77	746.798,72	828.965,29	911.619,76
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	3.261.969,34	3.746.056,35	4.231.859,42	4.697.470,00	5.165.845,30
25% IMPUESTO A LA RENTA	815.492,34	936.514,09	1.057.964,85	1.174.367,50	1.291.461,33
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	2.446.477,01	2.809.542,26	3.173.894,56	3.523.102,50	3.874.383,98

Elaborado por: Andrés Osejo

4.7 Flujos de Fondos

Para el cálculo de la inversión inicial, se tomará en cuenta las inversiones adicionales que se harán con plan de marketing en el año 2012.

Las inversiones iniciales, tales como diseño de logotipo y slogan, evento de lanzamiento, inscripción en el IEPI, estos costos se amortizarán a 5 años, para posteriormente calcular los flujos incrementales de año a año con la diferencia.

Tabla 27. Inversión adicional con plan de marketing

DETALLE	CON PLAN	SIN PLAN	INVERSION 2012
Diseño de logotipo y slogan	\$ 400,00	\$ 0,00	400,00
Inscripción de logotipo y slogan en IEPI	\$ 2.000,00	\$ 0,00	2.000,00
Evento de presentación en Hotel	\$ 3.080,00	\$ 0,00	3.080,00
Plan de Medios	\$ 317.373,26	\$ 0,00	317.373,26
Producción Página Web	\$ 2.000,00	\$ 0,00	2.000,00
Programa de fidelización de clientes	\$ 16.000,00	\$ 0,00	16.000,00
Sets Día del Padre	\$ 2.530,00	\$ 0,00	2.530,00
Sets Día del Trabajo	\$ 2.530,00	\$ 0,00	2.530,00
Sets Navidad	\$ 2.530,00	\$ 0,00	2.530,00
Concurso Clientes Ferrisariato	\$ 1.430,00	\$ 0,00	1.430,00
Promoción Navideña	\$ 16.530,00	\$ 0,00	16.530,00
Concurso de ferreterías para UF	\$ 2.830,00	\$ 0,00	2.830,00
Demostraciones puntos de venta	\$ 3.830,00	\$ 4.000,00	0,00
Material Promocional	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	0,00
Rebates Comercial Kywi y Pintulac	\$ 5.000,00	\$ 0,00	5.000,00
Concurso Comercial Kywi	\$ 1.580,00	\$ 0,00	1.580,00
Concurso Pintulac	\$ 1.580,00	\$ 0,00	1.580,00
Concurso Distribuidores	\$ 8.130,00	\$ 5.000,00	3.130,00
Promoción para POS	\$ 30.000,00	\$ 4.000,00	26.000,00
Plan de Exhibiciones	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	10.000,00
Capacitaciones usuarios finales	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	0,00
Ferias distribuidores	\$ 2.100,00	\$ 0,00	2.100,00
Rebates distribuidores	\$ 94.400,00	\$ 60.000,00	34.400,00
	TOTAL INVERSION 2012		453.023,26

Elaborado por: Andrés Osejo

4.7.1 FLUJO DE FONDOS SIN PLAN DE MARKETING

Tabla 28. Flujo de fondos sin plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	3.533.500,00	4.019.240,00	4.504.980,00	4.990.720,00	5.476.460,00
COSTOS OPERATIVOS	1.524.320,00	1.728.331,88	1.932.343,76	2.136.355,64	2.340.367,52
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	2.009.180,00	2.290.908,12	2.572.636,24	2.854.364,36	3.136.092,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 94.500,00	102.300,00	111.300,00	117.500,00	127.000,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.846.160,00	2.116.198,12	2.384.801,54	2.655.955,94	2.923.556,11
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	276.924,00	317.429,72	357.720,23	398.393,39	438.533,42
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1.569.236,00	1.798.768,40	2.027.081,31	2.257.562,55	2.485.022,69
25% IMPUESTO A LA RENTA	392.309,00	449.692,10	506.770,33	564.390,64	621.255,67
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	1.176.927,00	1.349.076,30	1.520.310,98	1.693.171,91	1.863.767,02
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	1.186.647,00	1.358.796,30	1.530.030,98	1.702.891,91	1.873.487,02

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 29. Resumen flujo de fondos sin plan de marketing

Año	flujo de fondos
0	-94.500,00
1	1.186.647,00
2	1.358.796,30
3	1.530.030,98
4	1.702.891,91
5	1.873.487,02

Elaborado por: Andrés Osejo

4.7.2 FLUJO DE FONDOS CON PLAN DE MARKETING

Tabla 30. Flujo de fondos con plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	6.561.650,00	7.380.120,00	8.198.600,00	9.017.070,00	9.835.550,00
COSTOS OPERATIVOS	2.107.169,75	2.364.988,88	2.622.811,16	2.880.630,29	3.138.452,57
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	4.454.480,25	5.015.131,12	5.575.788,84	6.136.439,71	6.697.097,43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 547.253,26	534.500,00	519.500,00	528.000,00	533.000,00
AMORTIZACION	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.837.610,99	4.407.125,12	4.978.658,14	5.526.435,29	6.077.465,06
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	575.641,65	661.068,77	746.798,72	828.965,29	911.619,76
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	3.261.969,34	3.746.056,35	4.231.859,42	4.697.470,00	5.165.845,30
25% IMPUESTO A LA RENTA	815.492,34	936.514,09	1.057.964,85	1.174.367,50	1.291.461,33
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	2.446.477,01	2.809.542,26	3.173.894,56	3.523.102,50	3.874.383,98
AMORTIZACIÓN	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	2.457.293,01	2.820.358,26	3.184.710,56	3.533.918,50	3.885.199,98

Elaborado por: Andrés Osejo E.

Tabla 31. Resumen flujo de fondos con plan de marketing

Año	flujo de fondos
0	-453.023,26
1	2.457.293,01
2	2.820.358,26
3	3.184.710,56
4	3.533.918,50
5	3.885.199,98

Elaborado por: Andrés Osejo

4.8 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

Cuando el capital necesario para llevar a cabo un proyecto es aportado totalmente por la empresa, siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). La referencia para que ésta tasa sea determinada es el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá que compensar los efectos de la inflación.

Para calcular la TMAR se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = i + f + i*f$$

Donde:

i = inflación

f = riesgo país

De datos tomados del Banco central:

Inflación i = 5,53% a febrero de 2012

Riesgo país f = 7,86% a febrero de 2012

$$\text{TMAR} = 13,82\%$$

Con esta tasa de interés se va a ponderar con el costo de capital de los accionistas.

Costo de capital de los accionistas:	17%
Costo promedio:	13,82%
Costo de oportunidad:	15,41%

TMAR Final = 15,41%

4.9 Valor actual neto VAN

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

FACTOR DE DESCUENTO = $(1 + \text{TMAR})^{(-N)}$

4.9.1 VAN sin plan de marketing

Tabla 32. VAN sin plan de marketing

Año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO	VALOR PRESENTE
0	-94.500,00	1	-94500
1	1.186.647,00	0,866476042	1028201,196
2	1.358.796,30	0,750780731	1020158,081
3	1.530.030,98	0,650533516	995336,4347
4	1.702.891,91	0,563671706	959871,9897
5	1.873.487,02	0,488408029	915026,1031
		TOTAL	4824093,804

Elaborado por: Andrés Osejo

4.9.2 VAN con plan de marketing

Tabla 33. VAN con plan de marketing

Año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO	VALOR PRESENTE
0	-453.023,26	1	-453023,26
1	2.457.293,01	0,86647604	2129185,518
2	2.820.358,26	0,75078073	2117470,64
3	3.184.710,56	0,65053352	2071760,962
4	3.533.918,50	0,56367171	1991969,87
5	3.885.199,98	0,48840803	1897562,863
		TOTAL	9754926,592

Elaborado por: Andrés Osejo E.

4.10 Tasa interna de retorno TIR

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una

mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

4.10.1 TIR SIN PLAN DE MARKETING

Tabla 34. TIR sin plan de marketing R1

Año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO AL 1260%	VALOR PRESENTE
0	-94.500,00	1	-94500
1	1.186.647,00	0,073529412	87253,4559
2	1.358.796,30	0,005406574	7346,43328
3	1.530.030,98	0,000397542	608,251935
4	1.702.891,91	2,9231E-05	49,7773129
5	1.873.487,02	2,14934E-06	4,02676372
TOTAL			761,945177

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 35. TIR sin plan de marketing R2

Año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO AL 1280%	VALOR PRESENTE
0	-94.500,00	1	-94500
1	1.186.647,00	0,072463768	85988,913
2	1.358.796,30	0,005250998	7135,03623
3	1.530.030,98	0,000380507	582,187619
4	1.702.891,91	2,7573E-05	46,953799
5	1.873.487,02	1,99804E-06	3,74330536
TOTAL			-
			743,166001

Elaborado por: Andrés Osejo

Aplicando la interpolación se tiene:

$$TIR = r1 + (r2 - r1) * Van1 / (Van1 - Van2)$$

$$TIR = 12,6 + (12,8 - 12,6) * 761,95 / (761,95 + 743,16)$$

$$TIR = 1270\%$$

4.10.2 TIR CON PLAN DE MARKETING

Tabla 36. TIR con plan de marketing R1

Año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO AL 550%	VALOR PRESENTE
0	-453.023,26	1	-453023,26
1	2.457.293,01	0,153846154	378045,078
2	2.820.358,26	0,023668639	66754,0417
3	3.184.710,56	0,003641329	11596,5792
4	3.533.918,50	0,000560204	1979,71696
5	3.885.199,98	8,61853E-05	334,847141
TOTAL			5687,00341

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 37. TIR con plan de marketing R2

año	flujo de fondos	FACTOR DESCUENTO AL 560%	VALOR PRESENTE
0	-453.023,26	1	-453023,26
1	2.457.293,01	0,151515152	372317,123
2	2.820.358,26	0,022956841	64746,5165
3	3.184.710,56	0,003478309	11077,4082
4	3.533.918,50	0,000527017	1862,43355
5	3.885.199,98	7,9851E-05	310,237077
TOTAL			-2709,54187

Elaborado por: Andrés Osejo

La tasa interna de retorno se encuentra entre el 550% y el 560%.

Aplicando la interpolación se tiene

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) * \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

$$TIR = 5,5 + (5,6 - 5,5) * \frac{5687}{(5687 + 2709,54)}$$

$$TIR = 5,57\%$$

La tasa interna de retorno, es mayor que la TMAR 15,41%, por lo que el plan de reposicionamiento de imagen de marca, debe implementarse.

4.11 Análisis de Sensibilidad

Para determinar la sensibilidad del proyecto, se aplicará el análisis de sensibilidad a los ingresos y costos operativos.

4.11.1 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos

La sensibilidad del proyecto se calculará analizando una disminución de los ingresos con un VAN = 0, que nos indica que apenas se ha recuperado la inversión.

4.11.1.1 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos sin plan de marketing

Tabla 38. Análisis de sensibilidad de los ingresos sin plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	1.689.167,33	1.921.372,27	2.153.577,20	2.385.782,14	2.617.987,07
COSTOS OPERATIVOS	1.524.320,00	1.728.331,88	1.932.343,76	2.136.355,64	2.340.367,52
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	164.847,33	193.040,39	221.233,44	249.426,50	277.619,55
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 94.500,00	102.300,00	111.300,00	117.500,00	127.000,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.827,33	18.330,39	33.398,74	51.018,08	65.083,18
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	274,10	2.749,56	5.009,81	7.652,71	9.762,48
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1.553,23	15.580,83	28.388,93	43.365,37	55.320,71
25% IMPUESTO A LA RENTA	388,31	3.895,21	7.097,23	10.841,34	13.830,18
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	1.164,92	11.685,62	21.291,70	32.524,03	41.490,53
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	10.884,92	21.405,62	31.011,70	42.244,03	51.210,53

Elaborado por Andrés Osejo

Tabla 39. Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de ingresos sin plan de marketing

año	flujo de fondos
0	-94.500,00
1	10.884,92
2	21.405,62
3	31.011,70
4	42.244,03
5	51.210,53

Elaborado por: Andrés Osejo

VAN = 0

Lo que indica que en los ingresos, máximo se puede admitir una disminución del 52%.

4.11.1.2 Análisis de Sensibilidad de los Ingresos con plan de marketing

Tabla 40. Análisis de sensibilidad de los ingresos con plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	2.765.069,10	3.109.971,09	3.454.877,28	3.799.779,27	4.144.685,47
COSTOS OPERATIVOS	2.107.169,75	2.364.988,88	2.622.811,16	2.880.630,29	3.138.452,57
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	657.899,35	744.982,21	832.066,12	919.148,98	1.006.232,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 547.253,26	534.500,00	519.500,00	528.000,00	533.000,00
AMORTIZACION	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	41.030,09	136.976,21	234.935,42	309.144,56	386.600,53
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6.154,51	20.546,43	35.240,31	46.371,68	57.990,08
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	34.875,58	116.429,77	199.695,11	262.772,87	328.610,45
25% IMPUESTO A LA RENTA	8.718,89	29.107,44	49.923,78	65.693,22	82.152,61
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	26.156,68	87.322,33	149.771,33	197.079,66	246.457,84
AMORTIZACIÓN	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	36.972,68	98.138,33	160.587,33	207.895,66	257.273,84

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 41. Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de ingresos con plan de marketing

Año	flujo de fondos
0	-453.023,26
1	36.972,68
2	98.138,33
3	160.587,33
4	207.895,66
5	257.273,84

Elaborado por: Andrés Osejo

VAN = 0

Lo que indica que en los ingresos, máximo se puede admitir una disminución del 58%.

4.11.2 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos

4.11.2.1 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos sin plan de marketing

Tabla 42. Análisis de sensibilidad de los costos operativos sin plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	3.533.500,00	4.019.240,00	4.504.980,00	4.990.720,00	5.476.460,00
COSTOS OPERATIVOS	3.377.992,70	3.830.096,35	4.282.200,00	4.734.303,66	5.186.407,31
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	155.507,30	189.143,65	222.780,00	256.416,34	290.052,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 94.500,00	102.300,00	111.300,00	117.500,00	127.000,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-7.512,70	14.433,65	34.945,30	58.007,92	77.516,32
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-1.126,90	2.165,05	5.241,79	8.701,19	11.627,45
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	-6.385,79	12.268,60	29.703,50	49.306,74	65.888,87
25% IMPUESTO A LA RENTA	-1.596,45	3.067,15	7.425,88	12.326,68	16.472,22
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	-4.789,34	9.201,45	22.277,63	36.980,05	49.416,65
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	4.930,66	18.921,45	31.997,63	46.700,05	59.136,65

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 43. Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de costos operativos sin plan de marketing

Año	flujo de fondos
0	-94.500,00
1	4.930,66
2	18.921,45
3	31.997,63
4	46.700,05
5	59.136,65

Elaborado por: Andrés Osejo

VAN = 0

Con una VAN = 0, los costos operativos pueden incrementarse hasta el 122%.

4.11.2.2 Análisis de Sensibilidad de los Costos Operativos con plan de marketing

Tabla 44. Análisis de sensibilidad de los costos operativos con plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	6.561.650,00	7.380.120,00	8.198.600,00	9.017.070,00	9.835.550,00
COSTOS OPERATIVOS	5.916.576,27	6.640.488,79	7.364.410,14	8.088.322,66	8.812.244,01
UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA EN VENTAS	645.073,73	739.631,21	834.189,86	928.747,34	1.023.305,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	68.520,00	72.410,00	76.534,70	80.908,42	85.536,37
GASTOS DE VENTAS	\$ 547.253,26	534.500,00	519.500,00	528.000,00	533.000,00
AMORTIZACION	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	28.204,47	131.625,21	237.059,16	318.742,92	403.673,62
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.230,67	19.743,78	35.558,87	47.811,44	60.551,04
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	23.973,80	111.881,43	201.500,28	270.931,48	343.122,57
25% IMPUESTO A LA RENTA	5.993,45	27.970,36	50.375,07	67.732,87	85.780,64
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	17.980,35	83.911,07	151.125,21	203.198,61	257.341,93
AMORTIZACIÓN	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00	\$ 1.096,00
DEPRECIACIÓN	9720	9720	9720	9720	9720
FLUJO OPERATIVO	28.796,35	94.727,07	161.941,21	214.014,61	268.157,93

Elaborado por: Andrés Osejo

Tabla 45. Flujo de fondos del análisis de sensibilidad de costos operativos sin plan de marketing

Año	flujo de fondos
0	-453.023,26
1	28.796,35
2	94.727,07
3	161.941,21
4	214.014,61
5	268.157,93

Elaborado por: Andrés Osejo

VAN = 0

Con una VAN = 0, los costos operativos pueden incrementarse hasta el 181%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. De acuerdo al análisis situacional, se pudo identificar que la inversión en la sección de la construcción, tanto en los sectores privados como públicos han crecido un 17%. Estos valores representan dinamismo en el mercado y por efecto demanda de productos de herramientas eléctricas.
2. Conforme a la información obtenida en el análisis situacional, el incremento de aranceles en productos de importación, puede aplicarse en cualquier momento a las herramientas eléctricas lo que generaría un incremento en los precios de venta para distribuidores.
3. En el análisis de micro ambiente se pudo identificar que en el segmento profesional, existen 5 marcas que son competidores directos de Black & Decker y 9 indirectos.
4. De acuerdo al análisis de los clientes Homecenters Comercial Kywi y Pintulac no comercializan herramientas eléctricas Black & Decker y son puntos de compra importantes considerados por los usuarios finales.
5. De la información adquirida en la investigación de mercados, el 47% de puntos de venta, oferta herramientas eléctricas Black & Decker.
6. De los resultados obtenidos en la investigación de mercados, tan solo el 19% de usuarios finales, utilizan herramientas eléctricas Black & Decker.

7. En la investigación de mercados, se pudo identificar que el 61,4% de puntos de venta y 59% de usuarios finales, consideran a Black & Decker como herramientas de desempeño liviano.
8. De la información de la investigación de mercados, se pudo determinar que el 80% de los usuarios finales, no conocen la garantía de las herramientas Black & Decker.
9. De los valores recopilados en la investigación de mercados, se identifica que los medios de comunicación más utilizados por los usuarios finales son radio, diario Últimas Noticias y televisión.
10. En el análisis de los grupos focales, se identificó que los usuarios finales y puntos de venta reconocen y recuerdan fácilmente el logotipo de Black & Decker electrodomésticos pero no identifican una imagen de marca de la línea de herramientas eléctricas.
11. En la evaluación financiera se comprobó, que la inversión necesaria para la aplicación del plan, generará ingresos suficientes para recuperar e incrementar la rentabilidad de la línea de herramientas Black & Decker.

5.2 Recomendaciones

1. Aprovechar el dinamismo y crecimiento de mercado para invertir en actividades de impacto que generen el reposicionamiento de imagen de marca de la línea de herramientas Black & Decker,

2. En caso de que se graben aranceles a las herramientas eléctricas, el incremento de precio hacia el usuario final, debe hacerse de manera paulatina, al inicio el costo deberá ser asumido por Stanley Black & Decker y los distribuidores, hasta que todas las marcas de la competencia hayan incrementados sus precios de venta.
3. Identificar y comunicar factores diferenciadores de las herramientas Black & Decker, para generar la elección del usuario final en el momento de la compra.
4. Desarrollar una oferta atractiva para la introducción y rotación de la línea de herramientas eléctricas Black & Decker en las cadenas de Comercial Kywi y Pintulac.
5. Aplicar actividades que incentiven a las fuerzas de ventas de distribuidores al incremento de cobertura e introducción de producto en nuevos puntos de venta.
6. Desarrollar promociones atractivas, que incentiven a los usuarios finales a elegir las herramientas Black & Decker, en el momento de la compra.
7. Implementar el plan de reposicionamiento de imagen de marca propuesto, para cambiar la percepción del público objetivo.
8. Desarrollar un logotipo exclusivo para la garantía de las herramientas Black & Decker y resaltar en todas las comunicaciones y actividades promocionales.
9. Emplear un plan de publicidad en medios, en los que contenga radio, televisión y prensa escrita.

10. Diseñar imagen y línea gráfica exclusiva para la línea de herramientas eléctricas profesionales, con slogan y logotipos diferenciados.
11. Evaluar y controlar periódicamente el cumplimiento de las actividades establecidas, para garantizar alcanzar la meta del presupuesto de ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Munuera J., Rodriguez A. (1998). *MARKETING ESTRATEGICO*. Madrid: Piramide.
- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo*. Madrid: ESIC.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado el 07 de Abril de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1p.htm>
- BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 01 de Abril de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201102.pdf>
- Belamaric R., Arrastía F., Cuevas R. (2004). *Perfeccionamiento empresarial realidades y retos*. Recuperado el 06 de Abril de 2011, de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab-pe/glosario.htm>
- Caldera, R. (2006). *Eumed.net*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/1x.htm>
- Canales, Francisca; Alvarado Eva; Pineda Elia. (1986). *Metodología de la investigación: manual para el desarrollo de personal de salud*. México: Limusa.
- Castellanos, R. (2007). *Eumed.net*. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>
- Centty, D. (2010). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Arequipa: Nuevo Mundo.
- Consultor, A. (2011). *Resultados Censo 2010*. Quito.
- Cristopher Lovelock, Jochen Wirtz. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson.
- Díaz Ríos, D. (Julio de 2007). "Guía para elaborar un plan de mercadotecnia" en *Contribuciones a la Economía*, N° 82, julio 2007. Recuperado el 01 de Abril de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm>
- Friesleben, C. (1995). *El Proceso de las Relaciones Públicas*. México: The Publicity Process.
- Guiltinan J., Gordon P., MaddennT. (1998). *Gerencia de Marketing, Estrategias y programas*. Bogota: Mc Graw Hill.

- Guzmán, C. A. (2006). *Guía rápida ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Recuperado el 07 de Abril de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006a/cag2/6.htm>
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- López, N. (Febrero de 2006). *Eumed.net*. Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/marcas%20corporativas.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson.
- Oñoro, R. (2007). *Eumed.net*. Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2007c/315/gestion%20gerencial.htm>
- Roberty Dwyer, Jhon F. Tanner. (2007). *Marketing Industrial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rojas, A. (1998). *COMO SE HACE UN PLAN ESTRATEGICO, LA TEORIA DEL MARKETING ESTRATEGICO*. Madrid: ESIC.
- Romero, L. A. (2004). *Marketing Social*. Mexico: Pearson.
- Rubio, P. (2009). *¿Cómo llegar a ser un experto en marketing?*
- Ruiz, R. (12 de Septiembre de 2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Recuperado el 07 de Abril de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/8.htm>
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.
- Santiesteban, A. (2009). *LA IDENTIDAD NO ES SOLO EL LOGOTIPO: TODO COMUNICA*. La Habana.
- Santiesteban, M. (Febrero de 2009). *Eumed.net*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2009b/533/Diseno%20preliminar%20para%20implantar%20una%20estrategia%20de%20identidad%20organizacional.htm>
- Santiesteban, M. (2011). *Marketing, Relaciones Públicas, Gerencia y Ntics a las puertas del Siglo XXI*. La Habana.
- Stanton, Etzel, Walker. (2001). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Vásquez, M. (2003). *Marketing Social Corporativo*. España.

Vázquez, Lola; Napoleón, Saltos. (2010). *Ecuador y su realidad*. Quito:
FUNDACIÓN JOSE PERALTA.