



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA DISHER DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ,  
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE  
FERRETERÍA Y HERRAMIENTAS BLACK&DECKER,  
UBICADA EN EL SECTOR SUR OCCIDENTAL DE LA  
CIUDAD DE QUITO.**

**AUTOR: PAULINA LUCÍA COELLO CORREA**

**DIRECTO: ING. RAÚL SALAZAR MBA**

**CODIRECTOR: ING. ANA COBOS MSC**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios quién me ha permitido culminar una etapa más de mi vida.*

*A mi madre que siempre estuvo a mi lado incondicionalmente apoyándome en los momentos más difíciles.*

*A mi padre que desde el cielo me envía sus bendiciones.*

*A mis hermanos que siempre estuvieron conmigo apoyándome en todos los momentos.*

*A Iván y Susy quienes me abrieron la puerta de su empresa para poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi formación universitaria.*

*A mis guías de éste proceso, Ing. Raúl Salazar MBA, Ing. Ana Cobos MSC por haberme guiado con sus conocimientos, experiencia y por la paciencia entregada.*

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por darme la vida y permitirme culminar mis estudios.*

*A mi padre que fue el forjador de mi carrera.*

*A mi madre, mi compañera fiel que siempre estuvo conmigo.*

*A mis hermanos por sus consejos y apoyo incondicional.*

*A mis amigas les agradezco mucho por el apoyo entregado.*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO.**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**COELLO CORREA PAULINA LUCÍA**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y ACCESORIOS BLACK&DECKER UBICADA EN EL SECTOR SUR OCCIDENTAL DE QUITO” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre del 2008.

Srta. Paulina Lucía Coello Correa

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO.**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Paulina Lucía Coello Correa

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y ACCESORIOS BLACK&DECKER UBICADA EN EL SECTOR SUR OCCIDENTAL DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusividad responsabilidad y autoría

.

Sangolquí, Septiembre del 2008.

Srta. Paulina Lucía Coello Correa

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**DEL COMERCIO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

Ing. Raúl Salazar MBA

Ing. Ana Cobos MSC

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ, COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y ACCESORIOS BLACK&DECKER, UBICADA EN EL SECTOR SUR OCCIDENTAL DE QUITO”**., realizada por la Srta. Paulina Lucía Coello Correa, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la tesis contiene las características de complejidad y extensión que el tema amerita si se recomienda 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 nombre del autor, señorita Paulina Lucía Coello Correa para que se entregue a la señora Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Ing. Raúl Salazar MBA  
DIRECTOR

Ing. Ana Cobos MSC  
Codirectora

---

## ÍNDICE GENERAL

		Página
<b>CAPÍTULO I.</b>	<b>GENERALIDADES</b>	
1.1	Giro del negocio	1
1.2	Reseña Histórica	3
1.3	Planteamiento del Problema/Oportunidad	3
1.4.	Objetivos	4
1.4.1	Objetivo General	4
1.4.2	Objetivos Específicos	4
1.5	Justificación e Importancia	4
1.6	Hipótesis	5
1.7	Alcance de la Tesis	5
<b>CAPÍTULO II.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
2.1.	Introducción al análisis situacional	
2.1.1	Concepto e Importancia	7
2.1.2	Partes del Análisis Situacional	7
2.2.	Análisis del Macroambiente	10
2.2.1.	Escenario Económico	10
2.2.1.1	Producto Interno Bruto	10
2.2.1.2	Balanza de Pagos	12
2.2.1.3	Tasas de interés	14
2.2.1.4	Inflación	17
2.2.1.5	Presupuesto del Estado	19
2.2.1.6	Ingresos Petroleros	21
2.2.1.7	Remesas de migrantes	23
2.2.1.8	Política Tributaria	25
2.2.1.9	Deuda Externa	27
2.2.2	Escenario Político	31
2.2.3	Escenario Social	35
2.2.4	Escenario Cultural Educativo	39
2.2.5	Escenario Tecnológico	41
2.2.6	Seguridad Pública	44
2.3	Análisis del Microambiente	50
2.4.	Análisis Interno	
2.4.1	Aspectos Organizacionales	66
2.4.2	Capacidad Directiva	68
2.4.3	Análisis por áreas	70
2.5.	Diagnóstico Situacional	
2.5.1	Matriz Foda	79
2.5.2	Matriz de evaluación interna-externa	81
<b>CAPÍTULO III.</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADOS</b>	
3.1	Marco Teórico	86

3.2.	Mercado	87
3.2.1	Clasificación de los mercados	88
3.3	Demanda	
3.3.1	Elasticidad de la demanda	89
3.4	Segmentación	90
3.5	Parte Práctica	93
3.5.1	Descripción del tipo de mercado en que actúa la empresa	93
3.5.2	Tamaño del mercado discos de corte	93
3.5.2.1	Estimación del tamaño mercado de consumidores	93
3.5.3	Preselección de las variables de segmentación	94
3.5.4	Evaluación de las variables de segmentación	96
3.5.5	Preparación de la investigación de campo	98
3.5.5.1	Definición del objetivo de la investigación	98
3.5.5.2	Estimación del universo a investigar	99
3.5.5.3	Cálculo del tamaño de la muestra	99
3.5.6	Técnicas utilizadas en la investigación	100
3.5.7	Diseño del instrumento de investigación	102
3.5.8	Cálculo de la muestra	103

#### **CAPÍTULO IV.**

#### **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

4.1.	Estrategias	
4.1.1	Concepto	121
4.1.2	Importancia de la Estrategia	121
4.1.3	Cuadro sinóptico de estrategias	122
4.2.	Objetivos	
4.2.1	Concepto	128
4.2.2	Importancia de los objetivos	128
4.2.3	Clasificación de los objetivos	129
4.2.4	Características de los objetivos	129
4.2.5	Metodología para fijar los objetivos; GAP	143
4.2.6	Misión	154
4.2.7	Visión	154

#### **CAPÍTULO V.**

#### **PLAN OPERATIVO DE MARKETING**

5.1.	Marketing Mix	158
5.1.1	Concepto	158
5.1.2	Importancia	158
5.1.3	Componentes	158
5.1.4	Sistema de Mercadeo	159
5.2.	Componentes del Marketing Mix	161
5.2.1.	Producto	

5.2.1.1	Concepto	161
5.2.1.2	Clasificación	161
5.2.1.3	Ciclo de vida del producto	165
5.2.1.4	Atributos del producto	168
5.2.2.	Servicio	
5.2.2.1	Concepto	176
5.2.2.2	Características de los servicios	176
5.2.2.3	Componentes de los servicios	176
5.2.2.4	Modelo de brecha de la calidad del servicio	177
5.2.2.5	Atributos del servicio	179
5.2.3.	Precio	
5.2.3.1	Concepto	182
5.2.3.2	Método para fijación de precios	188
5.2.4.	Canales de Distribución	
5.2.4.1	Concepto	188
5.2.4.2	Canales Propios y Ajenos	
5.2.4.3	Función Logística	189
5.2.4.4	Función de almacenamiento	189
5.2.4.5	Función de transporte	189
5.2.5.	Promoción	
5.2.5.1	Concepto	192
5.2.5.2	Mezcla Promocional	192
5.2.5.		
5.2.6.	Relaciones Públicas	
5.2.6.1	Concepto	194
5.2.6.2	Herramientas para las Relaciones Públicas	194
<b>CAPÍTULO VI.</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	
6.1.1	Concepto	205
6.1.2	Importancia	205
6.2.	Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia	
6.2.1	Presupuesto de Ventas	205
6.2.2	Presupuesto de Mercadotecnia	206
6.3.	Evaluación de Beneficios del Proyecto	
6.3.1	Introducción	209
6.3.2	Descripción de la Estructura de la Evaluación	209
6.4.	Escenarios	
6.4.1	Concepto e importancia	210
6.5.	Flujos de Caja	
6.5.1	Concepto e importancia	212
6.5.2	Interpretación de la información de los flujos de caja	212
6.5.3	Análisis de Resultados	212

6.6.	Estado de Resultados	
6.6.1	Concepto	220
6.6.2	Importancia de elaborar un Estado de Resultados	220
6.6.3	Diferencia entre Flujo de Caja y Estado de Resultados	220
6.6.4	Estado de Resultados Proyectado	220
6.6.5		
6.7.	Retorno de la inversión	
6.7.1	Concepto	223
6.7.2	Importancia de evaluar el Retorno de la Inversión	223
6.7.3	Métodos para evaluar el Retorno de la Inversión	223
6.7.4	Aplicación de los métodos	226
	<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>229</b>

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
CAPÍTULO II.	
CUADRO NO. 2.2.1	
Cuadro Sinóptico del Análisis Situacional	8
CUADRO NO. 2.2.2	
Pib para periodo 2007-2008	10
CUADRO NO. 2.2.3	
Balanza de pagos	12
CUADRO NO. 2.2.4	
Tasa Activa y Pasiva Referencial	15
CUADRO NO. 2.2.5	
Inflación	17
CUADRO NO. 2.2.6	
Presupuesto del Estado	20
CUADRO NO. 2.2.7	
Ingresos Petroleros	21
CUADRO NO. 2.2.8	
Remesas de Migrantes	23
CUADRO NO. 2.2.9	
Ingresos Tributarios	25
CUADRO NO. 2.2.10	
Deuda Pública	27
Deuda Privada	28
CUADRO NO. 2.2.11	
Deuda Externa	29
CUADRO NO. 2.2.12	
Empleo, Desempleo y Subempleo	36
CUADRO NO. 2.2.13	
Cuadro Resumen del Análisis del Macroambiente	47
CUADRO NO. 2.3.1	
Análisis de Pareto para los clientes	51
CUADRO NO. 2.3.2	
Cuadro Comparativo de clientes	53
CUADRO NO. 2.3.3	
Cuadro de Proveedores	55
CUADRO NO. 2.3.4	
Cuadro Comparativo de Proveedores	57
CUADRO NO. 2.3.5	
Participación de mercado en el sector ferretero	59
CUADRO NO. 2.3.6	
Cuadro comparativo de competidores	60
CUADRO NO. 2.3.7	
Análisis de los entes y organizaciones que actúan en el sector	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página

### **CAPÍTULO II.**

GRÁFICO NO. 2.2.1	
Producto Interno Bruto	11
GRÁFICO NO. 2.2.2	
Balanza de Pagos	13
GRÁFICO NO. 2.2.3	
Tasa Activa y Pasiva Referencial	15
GRÁFICO NO. 2.2.4	
Inflación	18
GRÁFICO NO. 2.2.5	
Presupuesto del Estado	20
GRÁFICO NO. 2.2.6	
Ingresos Petroleros	22
GRÁFICO NO. 2.2.7	
Remesas de Migrantes	24
GRÁFICO NO. 2.2.8	
Ingresos Tributarios	26
GRÁFICO NO. 2.2.9	
Deuda Pública	28
GRÁFICO NO. 2.2.10	
Deuda Privada	29
GRÁFICO NO. 2.2.11	
Deuda Externa	30
GRÁFICO NO. 2.2.12	
Empleo, desempleo y subempleo	37
GRÁFICO NO. 2.3.1	
Gráfico de Pareto	52
GRÁFICO NO. 2.3.2	
Principales proveedores de Distribuidora Hernández	56
GRÁFICO NO. 2.3.3	
Tamaño de mercado	59
GRÁFICO NO. 2.4.1	
Organigrama Estructural	67
GRÁFICO NO. 2.4.2	
Manual de puestos	68
GRÁFICO NO. 2.4.3	
Organización de la fuerza de ventas	71
GRÁFICO NO. 2.4.4	
Organización de la fuerza de ventas	77
GRÁFICO NO. 2.5.1	
Evaluación interna y externa	84

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
TABLA NO. 6.01	
Presupuesto de Marketing para Distribuidora Hernández	208
TABLA NO. 6.02	
Formulación de escenarios	211
TABLA NO. 6.03	
Flujo de Caja sin proyecto	213
TABLA NO. 6.04	
Flujo de Caja sin proyecto con escenarios	214
TABLA NO. 6.05	
Flujo de Caja con proyecto	215
TABLA NO. 6.06	
Flujo de Caja con proyecto escenario pesimista	216
TABLA NO. 6.07	
Flujo de Caja con proyecto escenario optimista	217
TABLA NO. 6.08	
Flujo de Caja con proyecto escenario esperado	218
TABLA NO. 6.09	
Análisis de Resultados de Flujos de Caja	219
TABLA NO. 6.10	
Estado de Resultados	221
TABLA NO. 6.11	
Análisis de Resultados del Estado de Resultados con y sin proyecto	221
TABLA NO. 6.12	
Estado de Resultados con escenarios	222
TABLA NO. 6.13	
Análisis de Resultados del Estado de Resultados con escenarios	222
TABLA NO. 6.14	
Tasa Interna de Retorno	226
TABLA NO. 6.15	
Valor Actual Neto	226
TABLA NO. 6.16	
Periodo de Recuperación de la inversión	227
TABLA NO. 6.17	
Punto de Equilibrio	228

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas desarrollan productos para facilitar los trabajos uno de ellos son los discos de corte, estos accesorios son muy utilizados para trabajos de carpintería, metalmecánica y construcción se utilizan para cortes en metal, concreto, madera entregando un terminado perfecto y de fácil utilización.

El presente trabajo muestra el desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing para Distribuidora Hernández por medio del cual se desea comercializar los accesorios como son los discos de corte de la marca Black&Decker.

A continuación se presenta el desarrollo de esta propuesta en dónde se establecen las estrategias de mercadotecnia que ayudará a Distribuidora Hernández a cumplir con sus objetivos.



## CAPÍTULO I

### 1.1.-GIRO DEL NEGOCIO

Distribuidora Hernández, se encuentra ubicada en la Biloxi, Urbanización Vencedores de Pichincha, sector Sur de la ciudad de Quito las bodegas y oficinas ocupan una área de 400 m<sup>2</sup>. Esta empresa fue creada hace 10 años. Los propietarios son: el señor Iván Hernández y la señora. Susana Coello. La distribuidora se dedica a comercializar productos para ferreterías a nivel nacional. En sus inicios la distribuidora comenzó con la venta de guantes (CELLERI), cintas adhesivas (FANTAPE) y pinturas en spray (SÉLLER); actualmente ha incrementado nuevos productos como: focos (SYLVANIA), pilas (ENERGIARZER), impermeabilizantes, destapadores de cañerías y silicona (PROINDUSQUIM), productos de limpieza para vehículos (RALLY), pegas para uso industrial (DISMA), pegas para uso manual (SUPER BONDER); contando con un stock de comercialización de aproximadamente 800 productos.

Hace dos meses Distribuidora Hernández importó nuevos productos de la línea ferretera como: discos de corte, brocas, cepillos de alambre, herramientas; de la marca BLACK&DECKER. Estos productos tienen gran acogida y se utiliza para trabajos en carpintería, cerrajería y hormigón.

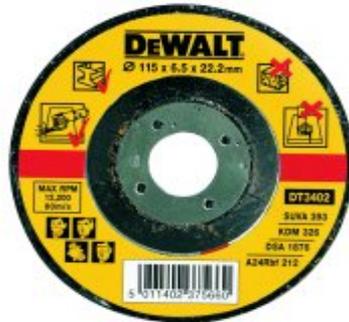
El promedio de ventas mensuales es de \$ 120.000,00, que se encuentran representados por 2.000 clientes entre los cuales se menciona a: Súper Centro Ferretero KYWI, Servicio Social de la Fuerza Terrestre, Plásticos Espinosa, Mega Santa Maria, Almacén Noboa Distribuidora Farcong, Eléctrica Industrial, Comercial Melo, Provelec, Fantasías Núñez, L&Henriquez, Comtrading, Vanderbilt. Maderama etc.

La empresa tiene una organización departamental y cuenta con personal profesional en cada una de las áreas, comprometidos a impulsar los nuevos retos que el mundo competitivo exige, asumiendo con responsabilidad y perseverancia, buscando siempre satisfacer las inquietudes y requerimientos de sus clientes; el personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: dos personas en el área administrativa, encargadas de controlar las actividades de la empresa; el Departamento de

Contabilidad responsable de las actividades financieras el cual está formado por dos personas; el área de ventas cuenta con: dos secretarias, siete vendedores, dos bodegueros, dos despachadores, cuatro conductores.

Para la comercialización de sus productos dentro de la zona urbana y rural del Distrito Metropolitano de Quito, la distribuidora dispone de transporte de cinco toneladas y dos automóviles administrativos y para las demás provincias se lo realiza mediante el transporte interprovincial, entre ellos: Ultra Rápido para provincias de la Sierra, El Esmeraldeño para provincias de la Costa y Reina del Páramo para provincias del Oriente.





### 1.2.-Reseña Histórica

Ord.	Fecha / Época	Evento
1	2000 Agosto	Empezó con la distribución de guantes y productos de limpieza.
2	2003 Abril	Incorpora nuevas líneas de productos
3	2008 Febrero	Importa accesorios de la marca Black&Decker Dewalt

### 1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/ OPORTUNIDAD

Existe una gran demanda en lo referente a discos de corte, brocas, cepillos de alambre, lo que constituye una oportunidad para comercializar estos productos que son de gran utilidad para trabajos en carpintería, cerrajería y hormigón.

Distribuidora Hernández no tiene un plan estratégico de marketing y para cumplir con tal propósito precisa de un plan de marketing.



## 1.4.- OBJETIVOS

### 1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing para los productos de la marca BLACK&DECKER DEWALT, especialmente brocas, cepillos de alambre, discos de corte que se comercializan en Distribuidora Hernández para de esta forma incrementar la participación en el mercado.

### 1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional a Distribuidora Hernández por medio de la herramienta FODA, con el fin de conocer la situación de la misma en el mercado e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Conocer las características, necesidades, exigencias de los clientes por medio de la segmentación de mercados.
3. Establecer las estrategias y objetivos que se desarrollarán para llevar a cabo la comercialización en Distribuidora Hernández de los productos de las marcas BLACK&DECKER, (brocas, cepillos de alambre), DeWalt (discos de corte)
4. Diseñar un plan operativo de marketing que establezca las actividades para poner en práctica la propuesta de este plan estratégico.
5. Analizar los posibles resultados y beneficios de las estrategias planteadas, que se obtendrán al realizar el plan estratégico de marketing.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo de este plan estratégico de marketing permitirá a Distribuidora Hernández evaluar las estrategias que podrían utilizarse para comercializar los nuevos productos como son: brocas, discos de corte, cepillos de alambre de la marca



BLACK&DECKER DEWALT, ya que actualmente hay una gran demanda de esta línea de productos, de manera que la empresa cumpla con las expectativas, requerimientos, exigencias y necesidades de los clientes.

A través del plan estratégico de marketing le permitirá alcanzar un mayor crecimiento de la empresa al poner en práctica las estrategias planteadas para poder mantenerse dentro de los parámetros competitivos.

Para la autora de esta tesis es importante desarrollarla porque a través de este plan estratégico de marketing podrá obtener el título de Ingeniería Comercial de una prestigiosa universidad, y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria, esto le abrirá las puertas en la vida personal y profesional, y es importante para la ESPE porque entregará a la sociedad profesionales altamente competitivos, líderes que tomarán decisiones que encaminadas con la ética y moral harán un país digno y confiable permitiéndole cumplir con su misión.

### **1.6.- HIPÓTESIS**

El Plan Estratégico de Marketing permitirá valorar cualitativa y cuantitativamente las fortalezas de Distribuidora Hernández para la comercialización de: brocas, discos de corte, cepillos de alambre de la marca BLACK&DECKER y de acuerdo a ello plantear las estrategias.

### **1.7.- ALCANCE DE LA TESIS**

Este plan estratégico de marketing tendrá los siguientes alcances: los sitios dónde se venden los productos: ferreterías, centros ferreteros, centros madereros, centros metalúrgicos, con énfasis en la ciudad de Quito.

La Elaboración del “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA: DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE: BROCAS, DISCOS DE CORTE, CEPILLOS DE ALAMBRE DE LA MARCA BLACK&DECKER DEWALT ” se llevará a cabo en 24 semanas.



*PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ*

---

Los resultados a entregarse será un documento; plan de tesis el mismo que contendrá los siguientes puntos: un diagnostico situacional, una propuesta estratégica, un plan operativo, y los resultados de la aplicación del plan estratégico de marketing.



## CAPÍTULO II

### 2.1.- ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1.1.-Concepto e importancia

“Consiste en identificar dónde está la empresa, identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, para desarrollar una estrategia de marketing que permita aprovechar las oportunidades.”<sup>1</sup>

El análisis del entorno consiste en identificar el entorno de la empresa y su evolución para detectar en él las posibles oportunidades y amenazas y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing adecuada.

El análisis interno se refiere al estudio de las capacidades de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, para aprovechar las oportunidades de marketing.

El análisis del mercado se refiere al estudio de los clientes potenciales y de sus características, tratar de averiguar sus necesidades y deseos y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing que permita satisfacer sus necesidades.

El análisis de la competencia; es esencial a la hora de desarrollar una estrategia. Una empresa no actúa sola en el mercado por lo que existen otras empresas que pueden satisfacer también las necesidades de sus clientes potenciales.

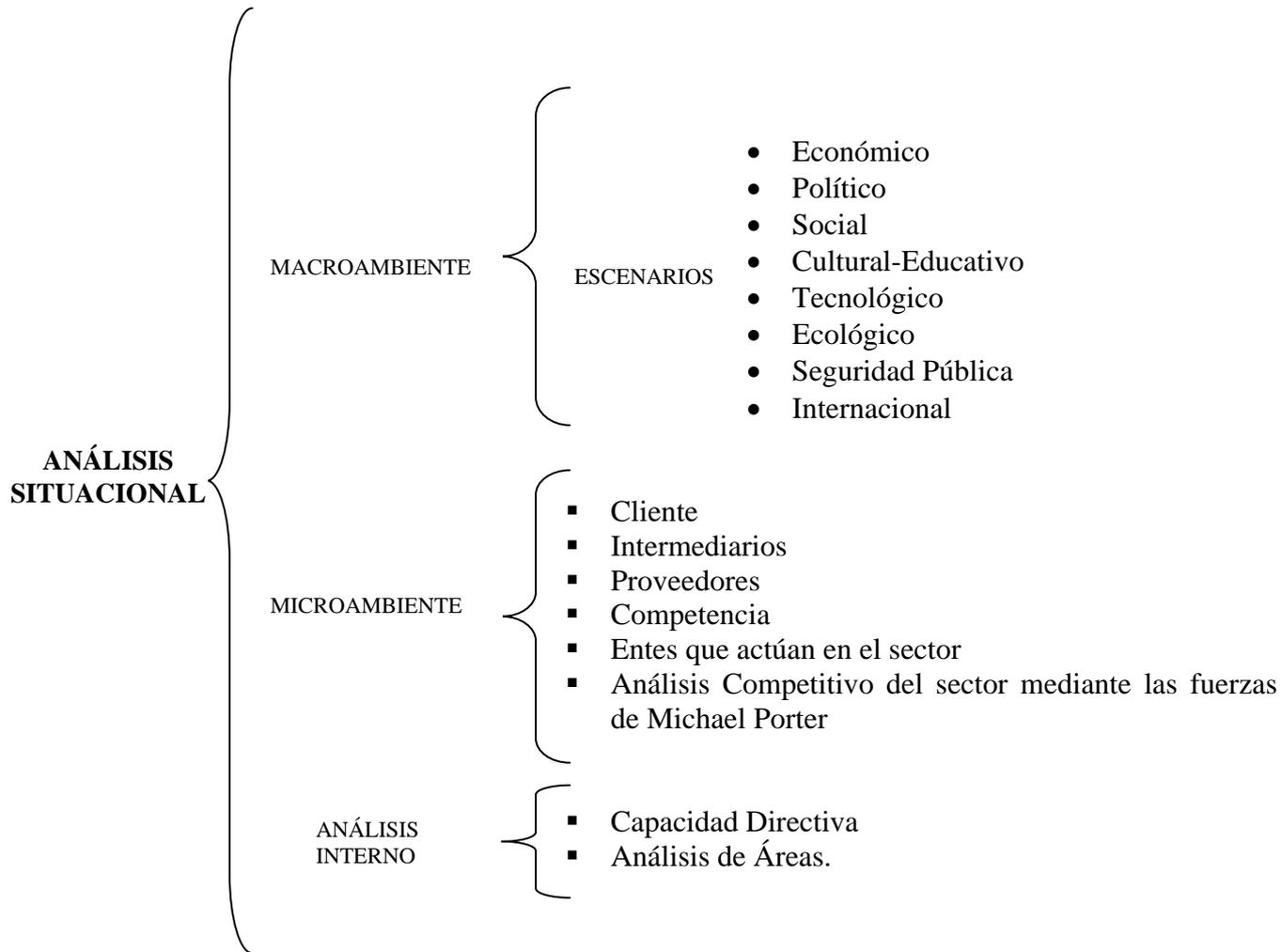
#### 2.1.2.- Partes del Análisis Situacional

El análisis situacional se conforma de las siguientes partes:

---

<sup>1</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**CUADRO NO. 2.2.1  
CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL**



Fuente: Curso Taller de Grado ESPE, 2008



## DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES-AMENAZAS Y FORTALEZAS-DEBILIDADES

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son variables internas de la organización y es posible actuar sobre ellas; las oportunidades y amenazas son variables externas y generalmente son difíciles de modificarlas.”<sup>2</sup>

**OPORTUNIDADES:** se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, este factor es positivo y favorable que está en el entorno de la empresa.

**AMENAZAS:** son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

**FORTALEZAS:** Son factores críticos, claves para triunfar y que la empresa posee. Son aspectos que la empresa hace mejor que el promedio. Son condiciones o recursos internos de que dispone la empresa, para aprovechar una oportunidad o protegerse de las amenazas.

**DEBILIDADES:** Son factores críticos de éxito claves, que la empresa no posee. Son aspectos que la empresa hace por debajo del promedio. Son condiciones o recursos que carece la empresa que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza.

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com/trabajos/foda](http://www.monografias.com/trabajos/foda)



## 2.2.- ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Para facilitar el análisis del macroambiente se consideran los escenarios que se muestran en el cuadro 2.2.1

### 2.2.1.- ESCENARIO ECONÓMICO

Dentro del Escenario Económico se estudiará los siguientes factores:

1. Producto Interno Bruto
2. Balanza de Pagos
3. Tasas de Interés
4. Inflación
5. Presupuesto del Estado
6. Ingresos Petroleros
7. Remesas de Migrantes
8. Política Tributaria
9. Deuda Externa

#### 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por la economía en un período de un año. Es la riqueza creada por la fuerza de trabajo de los obreros y trabajadores en el proceso de la producción.”<sup>3</sup>

#### EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

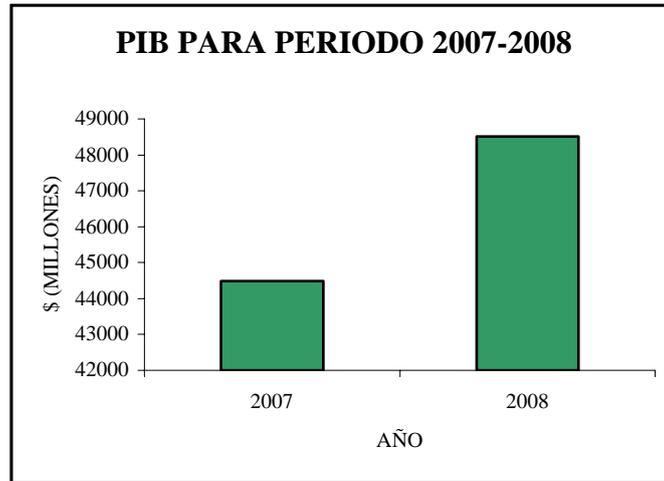
CUADRO No. 2.2.2

#### PIB PARA PERIODO 2007-2008

Año	\$ (millones)
2007	44,490,00
2008	48,508,00

<sup>3</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 80

GRÁFICO NO. 2.2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por Paulina Coello

### VARIACIÓN

$$\frac{48508 - 44490}{44490} \times 100 = 9,03124298$$

### EFECTO GENERAL

Tener un incremento del PIB es una gran ventaja ya que le permite crecer al país y mejorar las condiciones de sus pobladores, esta cifra demuestra que existe más “dinero” y que por lo tanto las personas pueden adquirir productos y servicios, permitiendo una mejor oferta y demanda.

En este año el PIB ha tenido un crecimiento del 9%, pese al problema en la agricultura causado por las inundaciones que han afectado.



## EFECTO ESPECÍFICO

Para Distribuidora Hernández el crecimiento del PIB constituye una oportunidad de alto impacto porque al tener un crecimiento de los sectores de la construcción y la industria hay más demanda de las herramientas que se ofertan.

### 2. BALANZA DE PAGOS

“En esta cuenta se registra la entrada y salida de divisas de un país, producto de las transacciones realizadas con el exterior. Son fuentes de ingresos de divisas: las exportaciones, los créditos externos, la inversión extranjera, las transferencias recibidas. Al contrario son salidas de divisas: las importaciones, la repatriación de utilidades, el pago de la deuda externa y las transferencias entregadas. Existe déficit fiscal en la balanza de pagos cuando salen del país más divisas que las que ingresan. Este déficit tiene que ser cubierto con créditos externos.

Existe superávit en la balanza de pagos, en cambio, cuando salen menos divisas que las que ingresan.”<sup>4</sup>

### EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

#### CUADRO No. 2.2.3

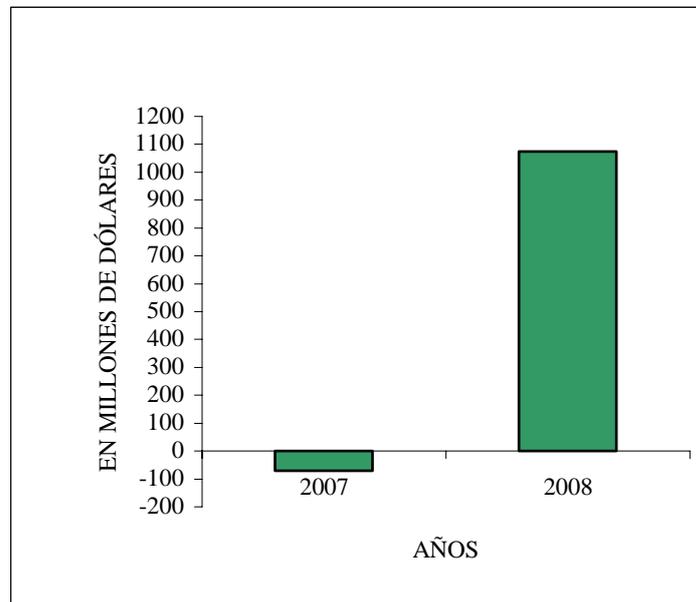
#### BALANZA DE PAGOS PARA ENERO 2007 Y MARZO 2008

ENERO-MARZO	
2007	2008
-70.86	1073.63

<sup>4</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 152

GRÁFICO NO. 2.2.2

BALANZA DE PAGOS PARA ENERO 2007 Y MARZO 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paulina Coello

$$\frac{[1073,63 - (-70,86)]}{-70,86} \times 100 = -16\%$$

**EFECTO GENERAL**

Cuando exportamos productos, recibimos remesas de emigrantes o adquirimos un crédito externo, ingresa dinero al país; por otro lado, cuando importamos un bien, pagamos por un servicio a un extranjero o pagamos deuda externa, sale dinero.

Tales transacciones son contabilizadas en la Balanza de Pagos.

La economía ecuatoriana depende, en gran medida, de sus exportaciones petroleras, remesas de emigrantes, inversión extranjera, exportación de banano y deuda externa; flujos de divisas que son los que sostienen la dolarización. Por lo que la economía nacional resulta ser muy vulnerable a cambios importantes de la economía mundial como la variación del precio del petróleo, la política arancelaria ante el banano o el envío de remesas de emigrantes.



Entonces, es vital mantener políticas de incentivo a exportaciones no petroleras, en especial las no tradicionales, atraer inversión externa por medio de reglas claras y seguridad jurídica, así como la creación de mecanismos que permitan la inversión de recursos provenientes de remesas en pequeños proyectos productivos.

Del mismo modo, se debe procurar mejorar la prestación de servicios por parte de las empresas nacionales para mejorar la balanza de servicios y detener la salida de dinero por ese concepto.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

El relativo superávit constituye una amenaza de mediano impacto para Distribuidora Hernández por cuanto esta debe importar las herramientas y equipos que vende.

### **3. TASAS DE INTERÉS.**

“La tasa de interés es la cantidad de dinero que hay que pagar por los créditos adquiridos.”<sup>5</sup>

“La Tasa de Interés Activa es el porcentaje de dinero que cobra una institución financiera por los créditos entregados.”<sup>6</sup>

“La Tasa de Interés Pasiva es el porcentaje de dinero que las instituciones financieras pagan a los ahorristas por sus depósitos.”<sup>7</sup>

La Tasa de Interés Activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

### **EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE**

<sup>5</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 130

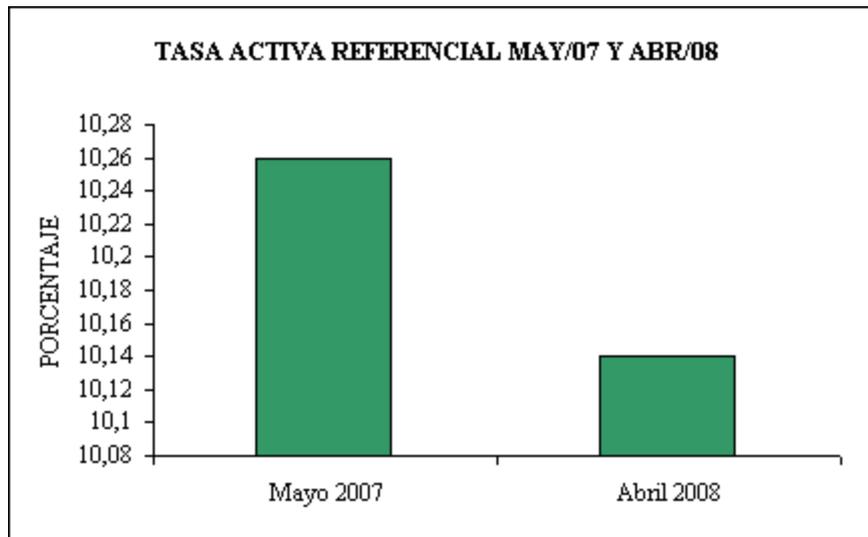
<sup>6</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 80

<sup>7</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 80

**CUADRO NO. 2.2.3**

<b>Tasa Activa Referencial</b>	
Mayo 2007	10,26
Abril 2008	10,14

**GRÁFICO NO. 2.2.3**



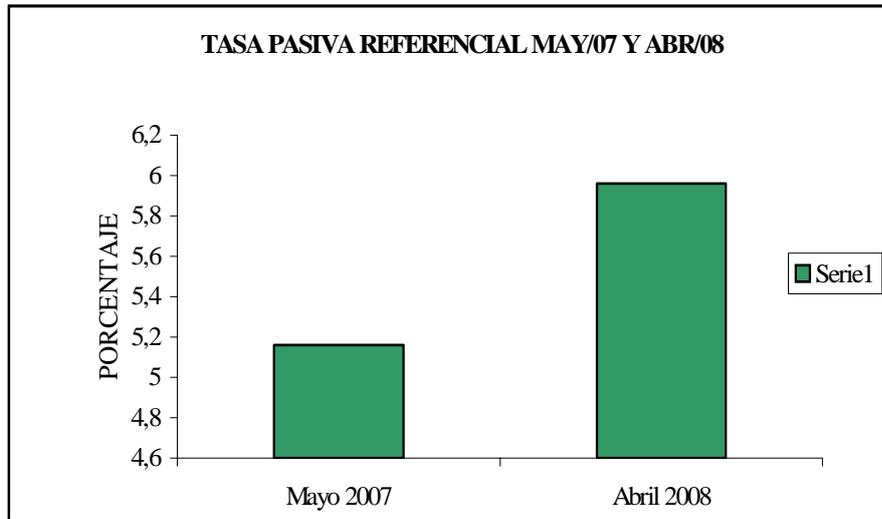
**Fuente:** Revista Líderes  
**Elaborado por:** Paulina Coello

$$\frac{[10,26 - 10,14]}{10,14} * 100 = 1,18\%$$

**CUADRO NO. 2.1.4**

<b>Tasa Pasiva Referencial</b>	
Mayo 2007	5,16
Abril 2008	5,96

GRÁFICO NO. 2.1.3



Fuente: Revista Líderes

Elaborado por: Paulina Coello

$$\frac{[5,16 - 5,96]}{5,96} * 100 = -13,42\%$$

### EFECTO GENERAL

Una baja tasa de interés provoca un atractivo para acceder a créditos que fomenten la producción y la reactivación de sectores deprimidos. Además un bajo interés permite tener más recursos disponibles para el consumo, el ahorro o la inversión.

La inversión real se incrementa con tasas más favorables para el comienzo de actividades generadoras de recursos.

Al haber más empleo el ingreso de las unidades familiares aumentará.

Con un ingreso adecuado el consumo se estimula, y de la misma manera si existen excedentes estos serán destinados al ahorro.

Este ahorro se canaliza al sector financiero y a su vez retorna al círculo virtuoso como crédito generador de más inversión, empleo y consumo.



En Ecuador las tasas de interés son altas, aunque éstas bajaron, el porcentaje es alto comparándolos con las de otros países que tienen bajos porcentajes.

## EFECTO ESPECÍFICO

El mantenimiento de los porcentajes de las tasas de interés constituyen una oportunidad para Distribuidora Hernández porque puede acceder a préstamos para financiar sus compras y el riesgo será mínimo al contar con una tasa pasiva referencial estable.

## 4. INFLACIÓN

“La inflación es el proceso de crecimiento permanente y acelerado de los precios de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.”<sup>8</sup>

El INEC a través de una encuesta realizada en las principales ciudades del país sobre la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios (alimentos, bebidas, vestido, transporte, vivienda, salud, educación, etc.) que conforman la canasta básica obtiene un promedio medio ponderado denominado IPC (Índice de Precios al Consumidor). Estos índices al relacionarlos entre sí, permiten determinar la magnitud del alza de los precios o tasa de inflación.

## EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

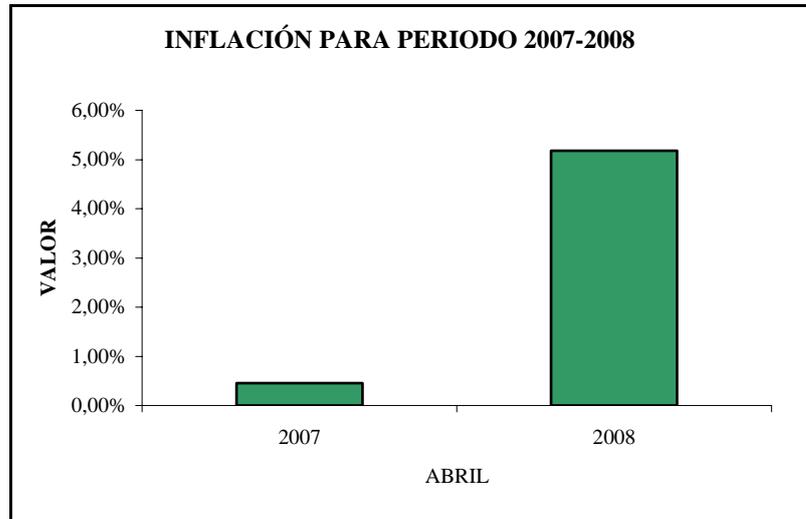
**CUADRO No. 2.1.5**  
**INFLACIÓN PARA EL AÑO 2007 – 2008**

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
Abr-07	0,45%
Abr-08	5,18%

---

<sup>8</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 131

GRÁFICO No. 2.04



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Paulina Coello

$$\frac{[5,18 - 0,45]}{0,45} \times 100 = 1051,11\%$$

### EFECTO GENERAL

El aumento de la inflación perjudica a la economía ecuatoriana y por ello a todas las personas, esto se debe al aumento del precio internacional de los alimentos en el país, por las inundaciones que suceden en la región y el alto costo del petróleo.

La oferta no crece por la falta de estímulos para la producción, financiamiento, hay poca seguridad para invertir.

En los últimos meses el fuerte invierno provocó muchas inundaciones, especialmente en las provincias de la Costa, dejando sin vivienda a muchas personas y ocasionando una pérdida total de los cultivos.

La fuga de productos de consumo masivo por las fronteras ocasionan la inflación ya que los subsidios otorgados favorecen a los consumidores de países vecinos.



Las personas han reducido el consumo de bienes y servicios porque los salarios se han mantenido y los precios están más altos ocasionando que se disminuya las compras.

Los productores por la falta de demanda reducen su producción o cierran sus empresas, un caso podemos citar a una de las Industrias Pinto que disminuyó su producción y despidió a un gran número de trabajadores.

En los mercados, la especulación es un fenómeno que se presenta por la escasez de los productos y los altos precios de los mismos.

El crecimiento de la inflación es una amenaza para todas las empresas porque las personas reducen el consumo de los bienes y servicios, disminuyendo las ventas.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

Para Distribuidora Hernández es una amenaza de alto impacto porque muchas personas no compran las herramientas ya que este dinero lo destinan para cubrir otras necesidades como alimentación, salud, educación, etc.

### **5. PRESUPUESTO DEL ESTADO**

“Es la cuenta en la cual se registran todos los ingresos y gastos del gobierno nacional durante un año.

Los gastos del presupuesto del Estado, son aquellos en los que incurre el gobierno durante un año. Como por ejemplo, los gastos en la construcción de obras de infraestructura, el pago de sueldos y salarios de empleados públicos, la entrega de subsidios, etc.

Los ingresos del presupuesto del Estado, son los recursos que obtiene el Estado para financiar las diferentes actividades del sector público. El Estado obtiene sus ingresos mediante el cobro de impuestos, la venta de petróleo y derivados, el endeudamiento y las transferencias.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 106

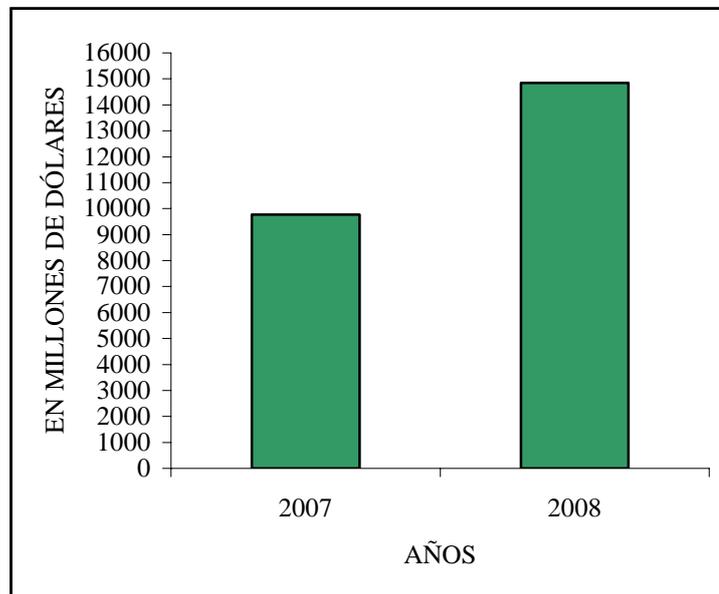
EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

CUADRO 2.2.6

AÑOS	
2007	2008
9768	14844

GRÁFICO NO. 2.2.5

PRESUPUESTO DEL ESTADO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paulina Coellc

$$\frac{[14844 - 9768]}{9768} * 100 = 51.96\%$$



## EFECTO GENERAL

El Presupuesto General del Estado es la principal herramienta de política económica de un país, en el año 2008 el presupuesto se incrementó constituyendo una oportunidad para las empresas porque el ingreso es más grande que el gasto público.

## EFECTO ESPECÍFICO

Para Distribuidora Hernández, constituye una oportunidad de bajo impacto porque para financiar el presupuesto no tendrían que recurrir a la creación de nuevos impuestos que afectan a Distribuidora Hernández porque éstos encarecen al producto.

## 6. INGRESOS PETROLEROS

“Se obtienen por el crudo que vende el país, por los impuestos y derechos, derivado de la extracción, explotación y producción.”<sup>10</sup>

## EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

**CUADRO No. 2.1.7**  
**INGRESOS PETROLEROS ABR/07 Y FEB/08**

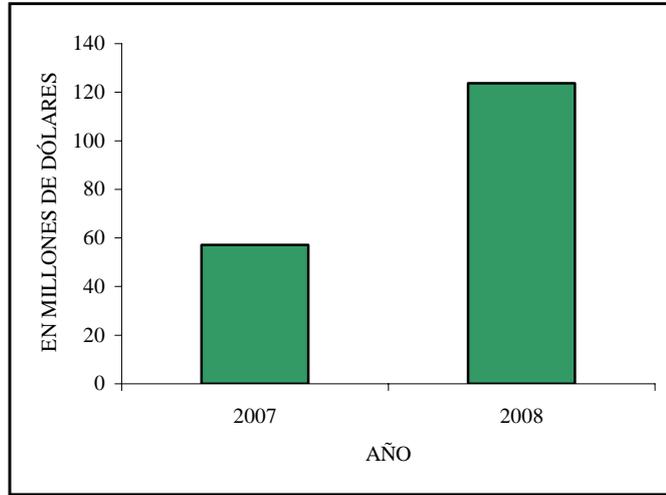
MAYO	
2007	2008
57.16	123.69

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com.ec](http://www.gestiopolis.com.ec)

GRÁFICO NO. 2.1.6

INGRESOS PETROLEROS ABR/07 Y FEB/08



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paulina Coello

$$\frac{(123,69 - 57,16)}{57,16} \times 100 = 1,16\%$$

**EFEECTO GENERAL**

La tendencia de los precios internacionales del crudo se mantiene al alza y es irónico que mientras el precio internacional del petróleo mantiene los niveles más altos de la historia, el Ecuador no pueda aprovechar de todos los beneficios que el mercado le ofrece, pues a pesar de que el país es productor y exportador neto de crudo, por la inapropiada infraestructura de refinación también es importador de derivados de petróleo, situación que deteriora las ganancias netas que podrían experimentarse.

La exportación del petróleo constituye una oportunidad para las empresas ya que los gastos del Estado pueden financiarse a través de este ingreso, evitando el incremento de nuevos rubros para financiar al Estado.



## EFECTO ESPECÍFICO

Para Distribuidora Hernández los Ingresos Petroleros, constituyen una oportunidad de mediano impacto, porque el gobierno puede financiar su presupuesto con este ingreso y mantener los porcentajes de impuestos o disminuirlos.

## 7. REMESAS DE MIGRANTES.-

Es el envío de dinero de los emigrantes a sus familiares en Ecuador, este dinero es el producto de su trabajo, es importante porque contribuyen a mejorar el bienestar de los hogares que las reciben, sacándolos de la pobreza.

La emigración en el Ecuador es una realidad que se ha incrementado en la última década, y gracias a las remesas que envían los emigrantes, la economía ecuatoriana ha podido crecer a un ritmo constante en los últimos años.

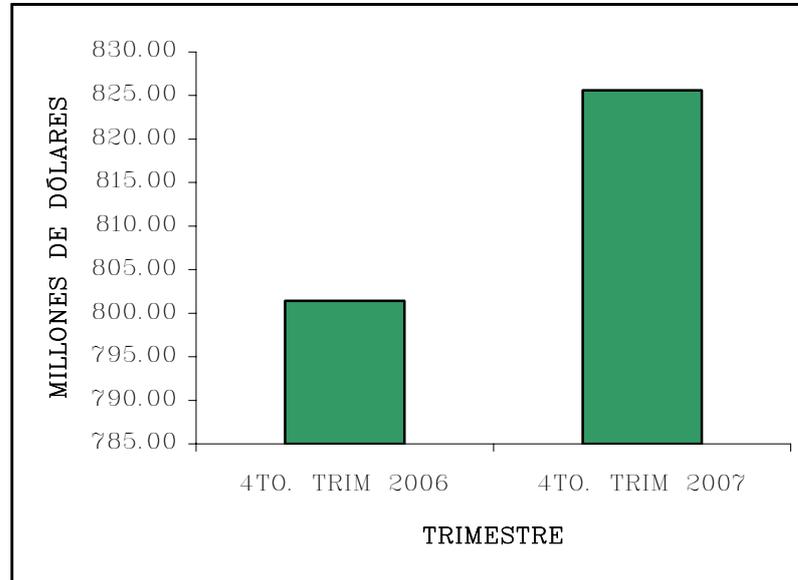
## EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

CUADRO NO. 2.1.8

TRIMESTRES	
4TO. TRIM 2006	4TO. TRIM 2007
801.40	825.60

GRÁFICO NO. 2.1.7

REMESAS DE MIGRANTES



Fuente: [www.elmigrante.com.ec](http://www.elmigrante.com.ec)

Elaborado por: Paulina Coello

$$\frac{(825,60 - 801,40)}{801,40} \times 100 = 3\%$$

**Variación**

**EFECTO GENERAL**

Durante los últimos años, entre los rubros que más han incidido en el resultado de la balanza de pagos ecuatoriana son las remesas familiares.

El envío de remesas desde el exterior durante 2007, ha impuesto un nuevo récord en el país, al sumar USD 3.087.9 millones. Dicho flujo se originó en 8.8 millones de transacciones, que promediaron un valor de USD 351.

En 2007, las remesas de trabajadores ecuatorianos, crecieron 5.5% con relación a 2006.

Uno de los sectores crecientes gracias a las remesas de los emigrantes, ha sido la construcción. Por otro lado, la creciente demanda de materiales de construcción,



provocó un aumento de precios. Paralelamente a estos fenómenos de inversión, el consumo para los familiares de emigrantes que quedaron en el país se transformó considerablemente, ya que las remesas se han utilizado para comprar bienes inmuebles, autos, ropa, electrodomésticos y bienes de lujo, por lo que se ha reactivado el nivel de consumo, uno de los principales componentes del PIB.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

De esta forma las remesas de los emigrantes constituyen una oportunidad porque su dinero lo invierten la construcción o la compra de bienes inmuebles y por ende los productos de ferretería constituyéndose para Distribuidora Hernández una oportunidad de alto impacto.

### **8. POLÍTICA TRIBUTARIA**

Los impuestos son aquellos que gravan a la producción y venta de bienes y servicios. Estos impuestos son trasladados al valor final de los productos afectando a los consumidores. Los impuestos más relevantes son: el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a la Renta, el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y los aranceles a las importaciones.

### **EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE**

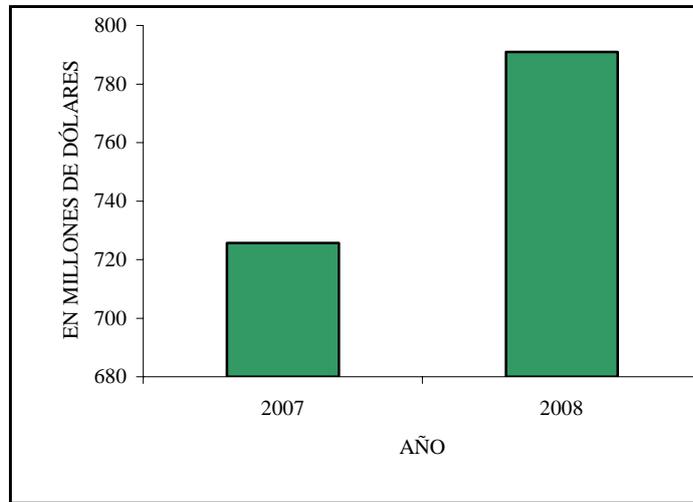
#### **CUADRO NO. 2.1.9**

#### **INGRESOS TRIBUTARIOS (en millones de dólares)**

Abril 2007	Abril 2008
725.69	791

**GRÁFICO NO. 2.1.8**

**INGRESOS TRIBUTARIOS**



**Fuente:** www.elcomercio.com.ec

**Elaborado por:** Paulina Coello

$$\frac{(791 - 725,69)}{725.69} \times 100 = 9\%$$

**Variación**

**EFECTO GENERAL**

“La recaudación neta de impuestos en Ecuador subió un 9,1 por ciento en abril, a 791 millones de dólares, comparado con el mismo mes del año anterior, informó el Servicio de Rentas Internas (SRI).”<sup>11</sup>

La Ley de Equidad Tributaria es una amenaza de mediano impacto porque la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta se redujo, ocasionando que la mayor parte de contribuyentes paguen un impuesto.

Las ventas de las empresas fueron afectadas porque tenían que pagar un 1% más por concepto de impuesto a la renta; en estos meses las ventas decayeron debido al incremento porque tuvieron que subir los precios de los productos para no incurrir en pérdidas.

---

<sup>11</sup> www.elcomercio.com.ec.



El incremento del ICE para algunos sectores como el automotriz produjo que se paralice la venta de vehículos ya que si estos sobrepasan los \$ 30.000,00 dólares deben pagar un porcentaje del ICE.

### EFECTO ESPECÍFICO

Para Distribuidora Hernández es una amenaza de alto impacto, porque los precios de los artículos se incrementaron debido al aumento de los porcentajes de aranceles porque las herramientas que comercializa son importadas.

### 9. DEUDA EXTERNA

“Es aquella deuda del Estado contraída con entidades del exterior y que habitualmente está designada en moneda extranjera. Los pagos por capital e intereses de las deudas externas involucran una salida de divisas y una ampliación de la cuenta de los egresos de la balanza de pagos.

Se asume deudas externas cuando se suministran importaciones, cuando el gobierno posee compromisos con organismos internacionales, bancos u otros gobiernos, y a lo que se refiere con las empresas públicas o privadas cuando requieren préstamos para realizar inversiones, en este caso es usual que las empresas cuenten con un resguardo gubernamental que garantiza la devolución de sus préstamos ante los acreedores.”<sup>12</sup>

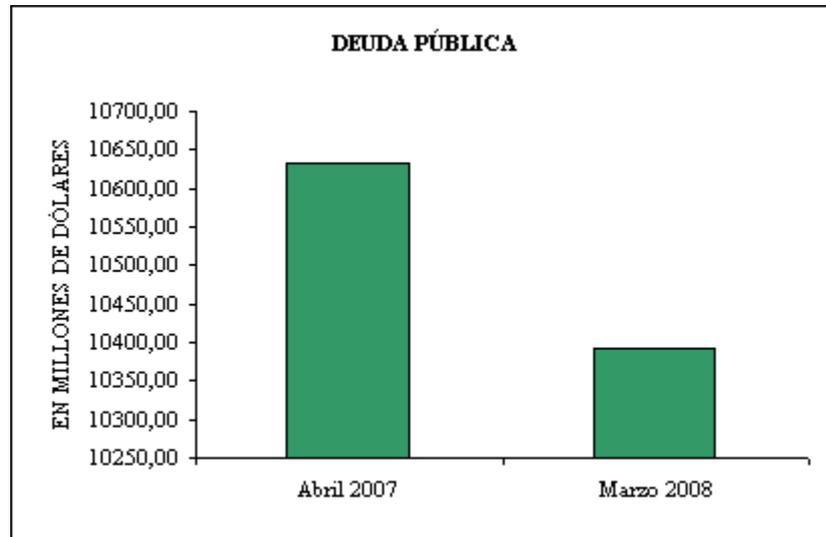
### EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE

CUADRO NO. 2.2.10

Deuda Pública	
Abril 2007	10633,40
Marzo 2008	10392,20

<sup>12</sup> Revista Criterios, ejemplar mayo 2006, pág. 22

GRÁFICO NO. 2.2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Paulina Coello

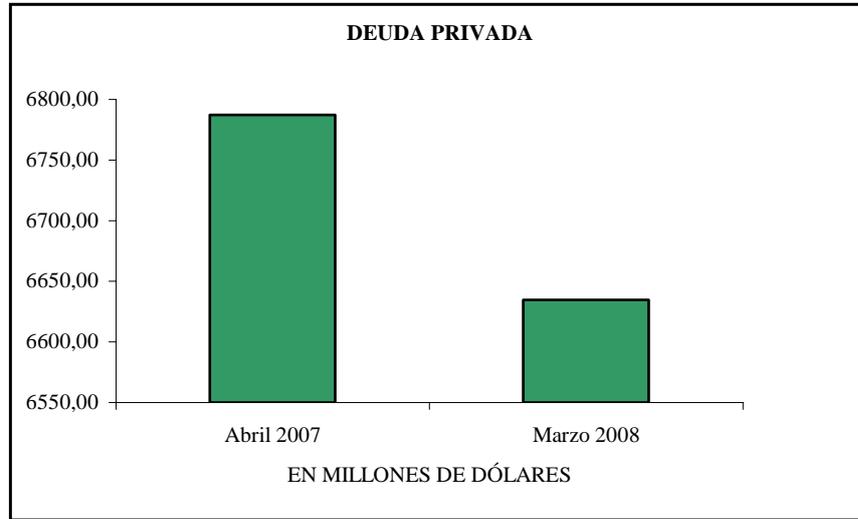
$$\frac{(10392,20 - 10633,40)}{10633,40} * 100 = -3\%$$

**Variación**

CUADRO NO. 2.2.10

Deuda Privada	
Abril 2007	6787,50
Marzo 2008	6634,70

**GRÁFICO NO. 2.1.10**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Paulina Coello

**Variación**

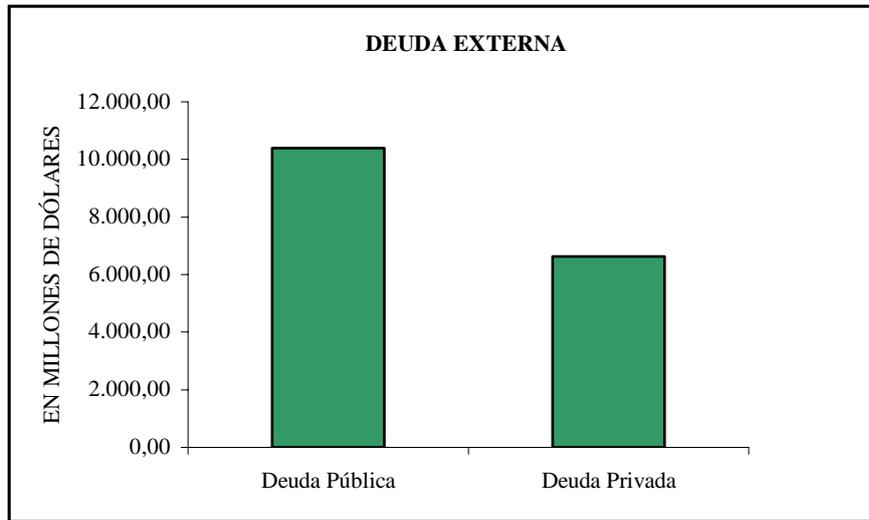
	*	-
	10	2
$(6634,70 - 6787,50)$	0	%
<hr/>		
6787,5		

**CUADRO NO. 2.2.11**

(Millones de dólares)

<b>Deuda Externa</b>	<b>17.026,90</b>
Deuda Pública	10.392,20
Deuda Privada	6.634,70

GRÁFICO NO. 2.2.11



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Paulina Coello

### EFECTO GENERAL

La deuda que contrajo el país fue para incentivar el desarrollo, pero necesitados de capital, se demandó grandes deudas externas durante la década de los setenta; cuando a principios de la década de los ochenta crecieron violentamente los intereses en el mercado mundial se produjo una crisis de pagos, la llamada "crisis de la deuda". Se comenzaron a aplicar diversos mecanismos para reestructurar la cuantiosa deuda existente y buscar formas de garantizar su pago.

Si alguien se ha beneficiado más son las generaciones pasadas que disfrutaron de esos recursos, mientras las más afectadas son las generaciones futuras que terminarán, algún día pagando esa deuda.

### EFECTO ESPECÍFICO

Para Distribuidora Hernández constituye una amenaza de medio impacto oportunidad porque tenemos una deuda que pagar la cual se grava en los productos que adquiere y en la venta, formando un alto costo de productos.



## 2.2.2.-. ESCENARIO POLÍTICO

### ⇒ **Actuación del gobierno - Poder ejecutivo**

El Economista Rafael Correa, en estos últimos meses ha perdido la confianza de quienes lo eligieron, su desempeño es incierto y su actitud de rebeldía y autoritarismo es muy criticado por varios gobiernos como el de Estados Unidos, Colombia.

En el país existe un desorden político y los sectores que necesitan atención han quedado en el olvido; todo esto ha ocasionado que la incertidumbre en los ecuatorianos cada día crezca porque no saben si las medidas tomadas contribuirán al mejoramiento o por el contrario, el país se hundirá más.

### **EFEECTO GENERAL**

En los últimos meses el gobierno ha perdido credibilidad por los comentarios y actuaciones un caso se puede mencionar a los videos en la negociación de los Bonos Global, en el cual estuvo involucrado el ex Ministro Ricardo Patiño, los vínculos con grupos paramilitares y la actitud de rebeldía e imponencia han creado una inestabilidad política así como también, los repentinos cambios de Ministros de Estado; todos estos hechos impiden el desarrollo normal de actividades.

Esta inestabilidad de gobierno, crea una amenaza de alto impacto para las empresas ya que muchos inversionistas nacionales y extranjeros deciden no invertir en el Ecuador y crear sus empresas en otros países que tengan un gobierno que se preocupe por su país y trabaje por él.

### **EFEECTO ESPECÍFICO**

Para Distribuidora Hernández es una amenaza de mediano impacto porque las decisiones que toma el gobierno afecta a unos sectores y favorece a otros ocasionando que la inversión extranjera no entre en el país, esta imagen ante el resto



de países lleva a los proveedores a eliminar los puntos de distribución existentes en nuestro país.

⇒ **Asamblea Constituyente**

“La Asamblea Constituyente tiene como propósito reformar la Constitución actual y reestructurar el régimen de instituciones públicas. Las reformas serán aprobadas bajo la forma del referéndum.

La Asamblea esta conformada por 130 asambleístas: 100 provinciales, 24 nacionales y 6 por los emigrantes de América Latina, Estados Unidos de América, Europa. La duración es de 180 días, prorrogables por 60 días más.”<sup>13</sup>

El inicio de las actividades de la Asamblea Constituyente fue 30 de noviembre del 2007 y la culminación de la misma a finales del mes de julio del 2008.

Los Asambleístas han conformando 10 mesas de trabajo en las que se tratan:

1. Derechos Fundamentales y Garantías Constitucionales.
2. Organización, Participación Social y Ciudadana
3. Estructura e Instituciones del Estado
4. Ordenamiento Territorial y Asignación de Competencias
5. Recursos Naturales y Biodiversidad
6. Trabajo, Producción e Inclusión Social
7. Mesa de Régimen de Desarrollo
8. Justicia y Lucha contra la Corrupción
9. Soberanía, Relaciones Internacionales e Integración
10. Legislación y Fiscalización

---

<sup>13</sup> [www.asambleaconstituyente.gov.ec](http://www.asambleaconstituyente.gov.ec)



### **EFECTO GENERAL**

La Asamblea fue creada para hacer cambios en la constitución que permitan al país salir de su situación, las leyes aprobadas han beneficiado a pocos sectores y perjudicado a otros, haciendo que el Ecuador sea un país incierto. Son pocas las leyes que tienen sentido entre ellas se menciona a: la aprobación de la Ley de Equidad Tributaria, la eliminación de tercerizadoras y el trabajo por horas, el indulto a los presos etc.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

Las leyes aprobadas por la Asamblea Constituyente, representan una amenaza de alto impacto para las empresas, porque han afectado a las mismas, un caso se puede citar a la Ley de Equidad Tributaria, porque la base imponible de los impuestos se ha disminuido y los pagos de impuestos se aumentan.

### ⇒ **PODER JUDICIAL**

El Poder Judicial tiene un mal desempeño porque absuelve casos fácilmente y las pruebas presentadas no son consideradas en el momento de dar un dictamen, las grandes mafias del narcotráfico son las más beneficiadas, en tanto que para los más pobres la justicia nunca llega y en muchos casos tienen que pasar meses detenidos injustamente porque no existe una correcta administración de justicia que acelere los trámites.

### **- EFECTO GENERAL**

El Poder Judicial que existe en el Ecuador es una amenaza porque no existe una seguridad jurídica que haga respetar las leyes ni el personal idóneo que pueda contrarrestar la corrupción, su mal desempeño perjudica a todos los ecuatorianos, que en varias ocasiones los ha llevado a tomar la justicia por sus propias manos.



**- EFECTO ESPECÍFICO**

El Poder Judicial representa una amenaza de alto impacto porque las empresas no pueden desarrollar sus actividades normales ya que no existe una seguridad en el cumplimiento de las leyes y los trámites en los juzgados o tribunales son demorosos y para la agilización de los mismos conllevan a la corrupción.

⇒ **PARTIDOS POLÍTICOS**

El desempeño de los partidos políticos es negativo y muchos de ellos tienen el control que pueden hacer y deshacer según su conveniencia.

En el Ecuador los partidos políticos representan a las diferentes clases existentes, cada una vela por sus intereses y plantea leyes en beneficio propio; por ello los ecuatorianos decidieron que el congreso debe disolverse porque su trabajo no entrega resultados que mejoren la situación del país y sin embargo se destina grandes sumas de dineros en sueldos y beneficios.

**EFECTO GENERAL**

La actuación de los partidos políticos constituyen una amenaza para el país, muchos de ellos son dueños de grandes empresas y su trabajo en el congreso es en la aprobación de leyes en beneficios de sus intereses personales.

El desconocimiento de las leyes de la Constitución por parte de las personas que no poseen una formación académica para desempeñar esta función ha ocasionado que el Ecuador tenga una imagen ridícula ante los otros países.

**EFECTO ESPECÍFICO**

Los partidos políticos constituyen una amenaza de mediano impacto porque trabajan únicamente por los intereses personales, afectando a los diferentes sectores del país.



⇒ **GRUPOS DE PRESIÓN**

Son un grupo organizado de personas que ejercen presión sobre el poder público en busca de sus intereses comunes; cuando sus peticiones no son atendidas, ejercen presión como marchas, paralización de actividades etc.

**EFECTO GENERAL**

Los grupos de presión como el gremio de taxistas, los grupos indígenas, los trabajadores mineros, petroleros presionan al gobierno para que aprueben o eliminen una ley.

Cuando los grupos de presión no están de acuerdo con las decisiones tomadas se convierten en una amenaza de mediano impacto porque paralizan sus actividades y toman medidas como el cierre de carreteras, marchas de protesta que impiden que las empresas se desarrollen con normalidad.

**EFECTO ESPECÍFICO**

Para Distribuidora Hernández, constituye una amenaza de mediano impacto porque cuando estos grupos de presión no están de acuerdo con las leyes o reformas toman acciones que perjudican el desarrollo normal de las actividades por ejemplo la entrega de mercadería toma más tiempo ocasionando demoras en las entregas y molestas en los clientes.

**2.2.3.-. ESCENARIO SOCIAL**

⇒ **NIVELES DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

“La PEA (Población Económicamente Activa) es aquella parte de la población total del país que está en capacidad de trabajar. Abarca a las personas comprendidas entre los 12 y 60 años y que se encuentra en el mercado de trabajo (población empleada, desempleada y subempleada).



No forman parte de la PEA, los estudiantes, amas de casa, los discapacitados y los reclusos en las cárceles del país. Estas personas son consideradas como improductivas o inactivas, debido a que tienen la edad para trabajar no realizan ninguna actividad laboral en forma voluntaria.”<sup>14</sup>

Para el análisis que sigue se ha tomado los datos del INEC del año 2008<sup>15</sup>

- **Población empleada.**- es la porción de la PEA que posee un trabajo fijo y por el cual recibe una remuneración permanente; en el mes de febrero del 2008 el 92.6% de la PEA están empleadas.

- **Población desempleada.**- es la parte de la PEA que carece de un trabajo, en el mes de febrero del 2008 el 7.4% de la PEA están desempleados, cifra que aumentó con relación a septiembre del 2007 que fue del 7%.

- **Población subempleada.**- es el grupo de la PEA que no tiene un trabajo estable y que se ve obligada a realizar una labor en el sector informal de la economía obteniendo un ingreso generalmente bajo e inestable, en el mes de febrero del 2008 el 49.9% de la PEA está subempleada.

A nivel nacional el empleo global, el desempleo y subempleo tuvo los siguientes porcentajes:

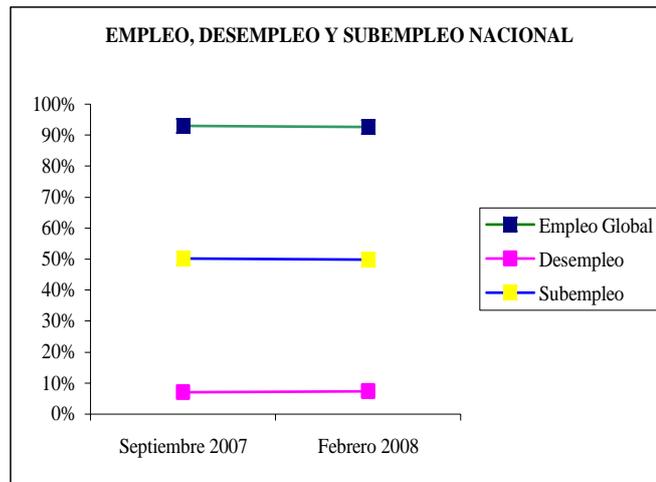
CUADRO NO. 2.2.12

Empleo, Desempleo y Subempleo Nacional		
	Septiembre 2007	Febrero 2008
Empleo Global	93%	92,60%
Desempleo	7%	7,40%
Subempleo	50,20%	49,90%

<sup>14</sup> ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 70, 71

<sup>15</sup> Publicaciones mensuales del INEN

GRÁFICO NO. 2.2.13



**Fuente:** INEC, Publicaciones del INEC

**Elaborado por** Paulina Coello

### EFECTO GENERAL

La falta de puestos de trabajo constituye otro de los graves problemas sociales que está presente en el país, es una amenaza de alto impacto porque se reduce el aparato productivo y las personas para obtener el sustento diario ha tenido que recurrir a actos ilícitos como el robo, la estafa etc.

Las bajas tasas de crecimiento del PIB no permiten generar fuentes de trabajo en la cantidad suficiente para dar empleo a las personas que no lo tienen.

### EFECTO ESPECÍFICO

La baja oferta de puestos de trabajo constituye una amenaza de alto impacto para las empresas porque el consumo de los productos es muy limitado, impidiendo que el comercio crezca.



⇒

## **CORRUPCIÓN GENERALIZADA**

La corrupción se encuentra en todas partes desde las escuelas y en las grandes negociaciones que hace el país, muchos casos se pueden ver en la calle cuando los policías reciben dinero de los infractores, en los juzgados para tramitar en los casos e incluso en la cárcel para acceder a puestos de trabajo; lamentablemente cada día crece y es considerada como un práctica normal.

### **EFECTO GENERAL**

La corrupción es uno de los problemas sociales que ha alcanzado en los últimos años niveles realmente alarmantes. La corrupción se ha convertido en una práctica casi generalizada que está presente tanto en el sector público como en el sector privado, adueñándose del país y llevándose al asalto lo que queda de los recursos nacionales.

La corrupción se ha extendido por todo el tejido social, produciendo graves consecuencias en el conjunto de la sociedad ecuatoriana.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

La corrupción es una amenaza de medio impacto porque se pierde la confianza y nadie querrá invertir, actualmente la palabra y el honor han perdido credibilidad por los hechos suscitados. La corrupción afecta enormemente a las empresas, por ello cuando se realizan negociaciones con empresas extranjeras, éstas se cercioran que los pagos estén garantizados y todos los documentos en regla.

## 2.2.4.- ESCENARIO CULTURAL-EDUCATIVO

### 2.2.4.1.- Escenario Educativo

“Proceso por el cual se inculcan en la persona los conocimientos y valores que le resultaran imprescindibles para su vida social, normas y saberes que forman parte del sistema cultural del colectivo en que vive.”<sup>16</sup>

La educación primaria es la base de los conocimientos, y éstos se fortalecen con la secundaria, actualmente esta enseñanza es muy pobre por varios factores como: los sistemas de enseñanza son caducos, las malas condiciones de infraestructura de los establecimientos educativos, la baja asignación de recursos por parte del estado impidiendo un salario justo para los maestros.

Existe una gran proliferación de universidades, que han comercializado la educación, muchas de ellas no cumplen con su visión y la compra de títulos en los últimos años han dada una mala reputación a los centros universitarios; todo esto se refleja en los profesionales que no manifiestan sus conocimientos y destrezas, y en muchos de los caso no cumplen con el perfil que las empresas requieren.

### EFECTO GENERAL

La educación ha sido afectado por la crisis económica que ha vivido el Ecuador en las últimas décadas, los presupuestos han sido recortados en forma permanente ocasionando un deterioro en la calidad de servicios y un bajo nivel de cobertura

Las últimas pruebas a los estudiantes: 2007-8 arrojan resultados aún más negativos que los alcanzados hace una década. Pero no solo a nivel de estudiantes, parece que también a nivel del magisterio los aspectos de calidad van en deterioro. El país no ha podido aprobar una nueva ley orgánica de educación ni implementar los órganos y procedimientos requeridos para enfrentar el problema de la calidad de la educación, ni disponer de recursos para el efecto.

---

<sup>16</sup> [www.rincondelvago.com/diccionario-y-personajes-filosoficos](http://www.rincondelvago.com/diccionario-y-personajes-filosoficos)



---

## **EFECTO ESPECÍFICO**

Una mala calidad de educación representa una amenaza de alto impacto para las empresas porque no cuentan con un personal capacitado que puedan desempeñar sus funciones, la carencia de conocimientos en la realización de sus trabajos ocasiona gran pérdida de tiempo e inconvenientes con su entorno.

Para Distribuidora Hernández también constituye una amenaza porque debe seleccionar minuciosamente al personal que contrate especialmente en los vendedores quienes deben tener conocimientos técnicos de las herramientas.

Por otro lado tener clientes con cierto nivel de educación, facilitaría el proceso de comercialización y los posibles cursos de capacitación para la utilización de herramientas.

### **⇒ ESCENARIO CULTURAL**

Ecuador es un país de modelos culturales llenos de contrastes, debido a que posee una enorme variedad étnica en sus diferentes regiones.

El concepto que tienen los extranjeros acerca de los ecuatorianos es que son unas personas trabajadoras, pero lamentablemente este concepto cada vez se deteriora debido a las actitudes que demuestran en las laborales encomendadas, se menciona a la impuntualidad que es la principal característica; la falta de seriedad en todos los aspectos, el facilismo que buscan para el desarrollo de trabajos, la inexistencia de la vocación de servicio.

Pero hay que tener presente que existe un pequeño grupo de ecuatorianos que han dado la cara por su país y lo han dejado muy en alto; con su trabajo y perseverancia.

## **EFECTO GENERAL DE LA VARIABLE**

Las actitudes y comportamientos de los ecuatorianos constituyen una amenaza de alto impacto para las empresas porque sus trabajos no lo realizan con responsabilidad, afectando la imagen de la empresa.



El factor humano es el principal recurso de toda empresa, por ello las actividades y la calidad en el servicio se refleja en la actitud y predisposición de su trabajo.

### **EFEECTO ESPECÍFICO**

En Distribuidora Hernández la atención al cliente es vital para crear relaciones comerciales por ello un comportamiento negativo como la puntualidad, predisposición de trabajo, superación por parte de los vendedores afectan directamente a la empresa constituyéndose en una amenaza de alto impacto.

#### **2.2.3.- ESCENARIO TECNOLÓGICO**

##### **⇒ Informática**

Los sistemas informáticos tienen varias herramientas que permiten medir la evolución de cada una de las áreas como: ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras, contabilidad, etc.; estas herramientas simplifican el trabajo y lo más importante ahorran tiempo.

Hoy en día las empresas utilizan componentes como la tecnología y en especial la informática, los sistemas informáticos son el eje principal de la empresa porque en él se almacena toda la información.

##### **⇒ Comunicación**

Las comunicaciones avanzan sin parar y pone al alcance de los usuarios el acceso a los datos desde cualquier punto y desde cualquier dispositivo (radio, televisión, Internet, telefonía).

Estos dispositivos permiten conocer las noticias que suceden alrededor del mundo y son imprescindibles en toda empresa porque mantienen informados y gracias a ella se puede realizar vínculos comerciales con clientes y proveedores.

##### **⇒ Tecnología Específica**

El GPS o rastreo satelital se utiliza para rastrear las rutas, esto permite controlar de manera eficaz los recursos de la organización y optimizar el tiempo de trabajo del



personal en las áreas de: ventas, cobranzas, mensajería, transporte, reporte en uso de vehículos etc.

Los vehículos que transportan la mercadería cuentan con un cerebro, estos al tener un daño son conectados a una computadora la cual determina inmediatamente dónde está el daño, esto permite ahorrar tiempo en el arreglo del vehículo y continuar con la entrega de mercadería.

### **EFEECTO GENERAL**

La informática constituye una oportunidad para las empresas de alto impacto porque permiten almacenar grandes cantidades de información en un sistema y éste a la vez permite los usuarios obtener información de la forma como él lo requiera, agilizando y mejorando el desarrollo de las actividades de una empresa.

La comunicación es una oportunidad de alto impacto para las empresas, pone al alcance de todos, la información de los acontecimientos que ocurren en el país y en el resto del mundo, y en muchas empresas esta información es muy importante para la toma de decisiones.

### **EFEECTO ESPECÍFICO**

Para Distribuidora Hernández, la informática es una oportunidad de alto impacto porque toda la información es ingresada a un sistema, esto le permite controlar el stock de mercaderías, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y simplifica su trabajo, convirtiéndose en una herramienta para el departamento administrativo y de ventas.

Las comunicaciones constituyen una oportunidad de alto impacto porque a través del Internet reciben los pedidos de los clientes de provincias, agilizando el despacho de la misma.

La utilización del GPS constituye una oportunidad de alto impacto para Distribuidora Hernández porque no sólo permite controlar al personal sino también puede utilizarlo en el caso de robo de los vehículos.



Los cerebros que vienen instalados en los vehículos ahorran tiempo en el mantenimiento de los mismos permitiendo que el trabajo se desarrolle normalmente sin contratiempos.

⇒ **ESCENARIO ECOLÓGICO**

En estos últimos años ha sido notorio el Calentamiento Global en el país, no existe una época de verano o invierno, éstos se han alterado y han traído graves consecuencias, como las inundaciones en la región Costa y Sierra ocasionando grandes pérdidas económicas y vidas humanas.

La explotación de petróleo y minas también han contribuido a la contaminación porque talan árboles, contaminan ríos y eliminan la flora y fauna existente en éstos lugares.

Se han tomado medidas para disminuir la contaminación como la recuperación de ríos, adecuación y creación de espacios verdes, control de contaminación de vehículos a través de la CORPAIRE y la Asamblea Constituyente está evaluando si aprueba o no el Mandato Minero

**EFEECTO GENERAL**

La contaminación constituye una amenaza de alto impacto porque se pone en riesgo la vida humana y en cualquier momento pueden ocurrir desastres naturales que acaben con todo lo que el hombre ha creado.

**EFEECTO ESPECÍFICO**

El calentamiento global constituye una amenaza de alto impacto para Distribuidora Hernández, porque ocasiona daños y derrumbes en las carreteras impidiendo la entrega de mercadería.



#### 2.2.4.- SEGURIDAD PÚBLICA

##### ⇒ **AUGE DELINCUENCIAL**

La inseguridad ha tenido un incremento notorio, especialmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; las denuncias por robo, secuestros, asaltos, estafas, asesinatos se acumulan diariamente en las comisarías.

Lamentablemente en el Ecuador hay un gran número de sicarios que comenten asesinatos despiadadamente sin importarles el lugar ni la hora, y estos malos elementos cuentan con armas más sofisticadas que las que tiene la Policía Nacional.

##### ⇒ **NARCOTRÁFICO**

La policía ha desarticulado grandes bandas de narcotráfico que han intentado pasar este alcaloide por los aeropuertos y puerto; cada vez, estas personas se ingenian para esconder estas sustancias en objetos como artesanías, productos para bebés, etc.

En el Oriente los laboratorios de droga crecen y son muy bien camuflados para pasar desapercibidos.

##### ⇒ **TERRORISMO**

En el Ecuador no existen grupos terroristas, la presencia de estos ocasionaría la inseguridad y afectaría las actividades de las empresas.

##### ⇒ **PLAN COLOMBIA**

Es una estrategia creada por el gobierno colombiano para combatir el narcotráfico. El combate lo hacen por medio de fumigaciones a los sembríos de coca; la mayor parte de sembríos se encuentran en la zona fronteriza con Ecuador, siendo víctimas los habitantes con enfermedades de la piel.

El Plan Colombia ha traído como consecuencia el desplazamiento de los colombianos al Ecuador especialmente en la provincia de Esmeraldas, donde miles de refugiados intentaban huir de este combate.



### **EFECTO GENERAL**

El auge delincriminal, el narcotráfico y el Plan Colombia constituyen una amenaza de alto impacto, todos los habitantes están expuestos a ser víctimas de estos grupos impidiendo el normal desenvolvimiento de las actividades.

### **EFECTO ESPECÍFICO**

Para Distribuidora Hernández constituye una amenaza de alto impacto, en muchas ocasiones el vehículo que entrega la mercadería ha sido víctima de la delincuencia por parte de colombianos que buscan un sustento en Ecuador huyendo del Plan Colombia.

Al igual que el narcotráfico constituye una amenaza de alto impacto porque puede ser presa de estas personas que lo pueden utilizar para el lavado de dólares.

⇒

### **ESCENARIO INTERNACIONAL**

El Tratado de Libre Comercio beneficiaba a unos sectores como el automotriz, florícola porque su mayor demanda de productos está en Estados Unidos; pero perjudicaba a otros como el sector agrícola, ganadero, industrial; porque éstos sectores debían ser más competitivos para mantenerse en el mercado.

La firma del TLC hubiera traído consecuencias graves para las empresas, porque muchas de ellas tendrían que ser más competitivas y mejorar sus productos y servicios para competir con empresas estadounidenses.

### **EFECTO GENERAL**

La firma del TLC es una amenaza de alto impacto en el corto plazo, porque el libre ingreso de productos podría poner en riesgo a las empresas obligándolas al cierre definitivo.



**EFECTO ESPECÍFICO**

Se conoce que la tecnología en Estados Unidos es más sofisticada y que sus productos son mejores constituyendo para Distribuidora Hernández en una amenaza de alto impacto.

**CUADRO NO. 2.2.13**  
**Cuadro Resumen del Análisis del Macroambiente**

Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de impacto
1	El crecimiento del PIB es una ventaja porque le permite crecer al país y a sus pobladores	X		Alto
2	El superávit de la Balanza de pagos perjudica a la empresa porque importa las herramientas		X	Medio
3	El mantenimiento de los porcentajes de las Tasas de interés permite acceder a préstamos para financiar las compras	X		Bajo
4	El alto porcentaje de Inflación hace que las personas adquieran los productos de primera necesidad y dejar de lado la compra de herramientas		X	Alto
5	El incremento del Presupuesto del Estado nos indica que hay mayores ingresos que gastos.	X		Bajo
6	El incremento de Ingresos Petroleros permite al estado financiar sus gastos y no crear leyes e impuestos	X		Medio
7	Las Remesas de migrantes permite un crecimiento a las áreas de la construcción siendo el principal beneficiado	X		Alto
8	La Política Fiscal, cada vez incrementa los porcentajes de impuestos y aranceles encareciendo a los productos	X		Alto
9	El mantenimiento de la Deuda Externa hace que las nuevas generaciones paguen con intereses e impada el desarrollo del país		X	Medio

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 2.2.13 (continuación)**  
**Cuadro Resumen del Análisis del Macroambiente**

Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de impacto
	<b>Escenario Político</b>			
10	<b>Actuación del gobierno</b> La mala Actuación del gobierno y su actitud de rebeldía e imponencia afecta al país		X	Medio
11	<b>Asamblea Constituyente</b> El desempeño de la asamblea no es el esperado por quienes lo eligieron.		X	Medio
12	<b>Poder Judicial</b> El irrespeto a las leyes y el dominio de la corrupción, ha debilitado este poder.		X	Bajo
13	<b>Partidos Políticos</b> El egocentrismo de las personas que pertenecen a estos grupos ha dado paso a la desconfianza de los ecuatorianos.		X	Bajo
14	<b>Grupos de Presión</b> Las medidas tomadas por estos grupos cuando sus intereses no son cumplidos afectan al país.		X	Medio
	<b>Escenario Social</b>	X		Bajo
15	<b>Desempleo</b> La baja oferta de puestos de trabajo impide el consumo de los productos, estancando al comercio		X	Alto
16	<b>Corrupción</b> El alto índice de corrupción en las empresas públicas y privadas generan desconfianza e impiden la aplicación de la moral y buenas costumbres.		X	Medio
17	<b>Escenario Educativo</b> El aumento de la deserción escolar se refleja en los alumnos que tienen escasos conocimientos.		X	Alto

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 2.2.13 (continuación)**  
**Cuadro Resumen del Análisis del Macroambiente**

Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de impacto
18	<b>Escenario Cultural</b> El incremento de la idiosincrasia genera una mala imagen de los habitantes del país.		X	Alto
19	<b>Escenario Tecnológico</b> Informática La implementación de equipos informáticos, ha permitido a las empresas mejorar sus servicios	X		Alto
20	Comunicación La evolución de las comunicaciones, permite el contacto con las personas del resto del mundo.	X		Alto
12	Tecnología Específica Su desarrollo pone al alcance de todos la adopción de equipos en las diferentes áreas que mejoran el servicio al cliente.	X		Alto
13	<b>Escenario Ecológico</b> El aumento de la contaminación, pone en riesgo a las personas por los desastres que pueden ocurrir, producto de ella.		X	Alto
14	<b>Seguridad Pública</b> En los últimos meses la delincuencia ha aumentado provocando la inseguridad en sus habitantes.		X	Alto
15	Las mafias de narcotráfico han creado en el país fábricas de droga, amenazando a los habitantes de los sectores aledaños.		X	Alto
16	Terrorismo, no hay en el país, permitiéndole la tranquilidad de los habitantes.	X		Medio
17	Plan Colombia, varias personas colombianas se han refugiado en el país.		X	Alto
18	Con el TLC el libre ingreso de productos podría poner en riesgo a las empresas obligándolas al cierre	X		Alto

Elaborado por: Paulina Coello



### 2.3.-. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Las fuerzas de una empresa (clientes, proveedores, competencia y organismos de control) forman el microambiente, éstas no pueden ser controlables.

- ⇒ **Clientes.-** son todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.
- ⇒ **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- ⇒ **Competidores:** otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.
- ⇒ **Organizaciones que actúan en el sector:** aquellos actores que imponen leyes, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización para controlar y apoyar.

Como herramienta de estudio para el análisis del microambiente se utilizará el “PRINCIPIO DE PARETO”

“Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco», dividiéndose así en dos grupos de proporciones 80:20 tales que uno el grupo minoritario, formado por un 20% las causas, ostentaba el 80% de los efectos y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo. Estas cifras son descriptivas, no siendo exactas y pudiendo variar, su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y como tal son aproximadas y ligeramente adaptables a cada caso particular”.<sup>17</sup>

#### 1. Clientes actuales:

Los principales clientes de Distribuidora Hernández son las ferreterías ubicadas en la ciudad de Quito

---

<sup>17</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Principio\\_de\\_Pareto](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto)



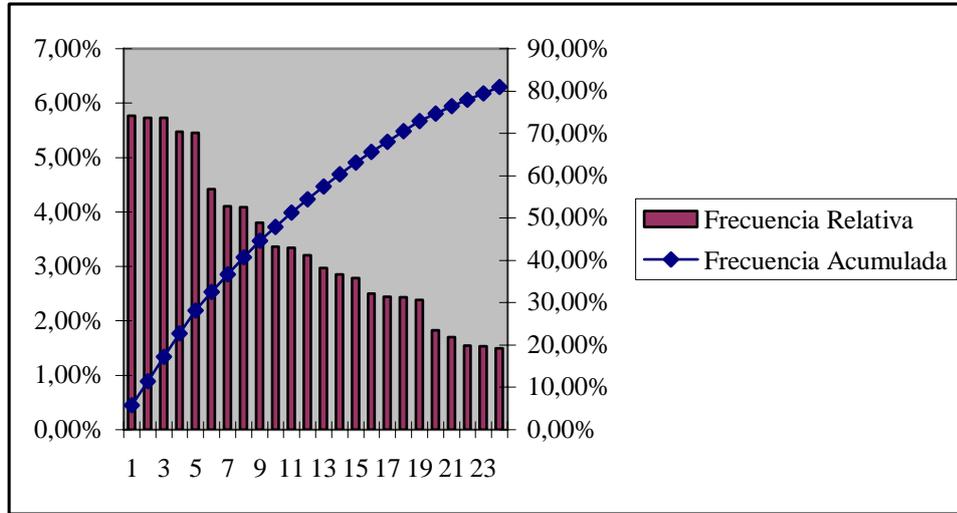
**CUADRO NO. 2.3.01**  
**ANÁLISIS DE PARETO PARA LOS CLIENTES**

Ord.	Clientes	Vtas Anuales	% Relativo	% Acumulado
1	R.C.M. A SU SERVICIO	\$ 17.649,84	5,77%	5,77%
2	SHTEFKO KRALJEVIC	\$ 17.523,96	5,73%	11,50%
3	PROVELEC	\$ 17.516,16	5,73%	17,22%
4	PROMACOFI	\$ 16.756,68	5,48%	22,70%
5	PROINDUPET	\$ 16.677,00	5,45%	28,15%
6	NUEVO ALMACEN FERROELÉCTRICO	\$ 13.523,64	4,42%	32,57%
7	FERREGUT	\$ 12.566,16	4,11%	36,68%
8	PROFEMAC	\$ 12.503,28	4,09%	40,77%
9	RG REPRESENTACIONES	\$ 11.620,92	3,80%	44,56%
10	FERRETERÍA PURUHÁ	\$ 10.287,00	3,36%	47,93%
11	COMERCIAL BARRIONUEVO	\$ 10.225,56	3,34%	51,27%
12	FANTASIAS NÚÑEZ	\$ 9.808,80	3,21%	54,48%
13	FERRETERÍA LOS AMIGOS	\$ 9.077,76	2,97%	57,44%
14	FERRETERÍA LÓPEZ	\$ 8.720,88	2,85%	60,29%
15	GRIFERCO	\$ 8.511,12	2,78%	63,08%
16	ALMACEN ESPINOZA	\$ 7.651,32	2,50%	65,58%
17	FERRETERÍA FERRIGONZ	\$ 7.481,28	2,45%	68,02%
18	FERRETERÍA INSTALEC	\$ 7.449,60	2,44%	70,46%
19	FERRETERÍA FUENTES	\$ 7.302,12	2,39%	72,84%
20	SU FERRETERÍA	\$ 5.582,04	1,82%	74,67%
21	FERRETERÍA LA GRANJA	\$ 5.208,00	1,70%	76,37%
22	FERRETERÍA SONIA	\$ 4.722,12	1,54%	77,91%
23	FERRETEVA	\$ 4.690,92	1,53%	79,45%
24	FERRETERÍA CENTRAL	\$ 4.568,40	1,49%	80,94%
25	CENTRO FERRETERO AMAZONAS	\$ 4.514,16	1,48%	82,42%
26	FERRETERÍA LOS NEVADOS	\$ 4.448,28	1,45%	83,87%
27	ALMACEN ELÉCTRICO SAMI	\$ 4.345,68	1,42%	85,29%
28	FERRETERÍA G&M	\$ 4.321,08	1,41%	86,70%
29	FERRETERÍA LA HERRAMIENTA	\$ 3.927,48	1,28%	87,99%
30	FERRETERÍA DON LUCHITO	\$ 3.852,24	1,26%	89,25%
31	FERRETERÍA ALEXANDER	\$ 3.777,00	1,23%	90,48%
32	FERRETERÍA PÉREZ	\$ 3.662,16	1,20%	91,68%
33	COMERCIAL 5 ESTRELLAS	\$ 3.323,76	1,09%	92,76%
34	FERRETERÍA GÓMEZ	\$ 3.303,48	1,08%	93,84%
35	FERRETERÍA VALENCIA	\$ 3.298,44	1,08%	94,92%
36	ALMACEN EL VAQUERO	\$ 3.273,24	1,07%	95,99%
37	FERRETERÍA SAN MIGUEL	\$ 3.165,12	1,03%	97,03%
38	FERRETERÍA AMBATO	\$ 3.109,20	1,02%	98,04%
39	COMTRADING CIA. LTDA.	\$ 3.061,92	1,00%	99,04%
40	FERRETERÍA EL ARTESANO	\$ 2.922,96	0,96%	100,00%
		<b>\$ 305.930,76</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por:

Paulina Coello

**GRÁFICO NO. 2.3.01**  
**GRÁFICO DE PARETO**



Elaborado por: Paulina Coello

**Análisis**

De acuerdo al gráfico se observa que el 20% de los clientes adquieren el 80% de los productos, que comercializa Distribuidora Hernández, son 24 clientes que representan el 20%; para este análisis el Diagrama de Pareto es de gran utilidad porque ha permitido estudiar los resultados.



CUADRO NO. 2.3.02  
CUADRO COMPARATIVO DE CLIENTES

Ord	Cliente	Qué compran	Cuánto compra	Percepción del cliente	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto
1	R.C.M. A SU SERVICIO	Focos, Lavador 100, pilas Guantes, cintas adhesivas	\$ 17.649,84	Satisfacción: Entrega inmediata de productos	X		Alto
2	SHTEFKO KRALJEVIC	Brocas, sierras, discos de corte, focos, pilas, cintas	\$ 17.523,96	Satisfacción: Asesoría de los productos.	X		Alto
3	PROVELEC	Focos, transformadores, tomacorrientes, arranques	\$ 17.516,16	Satisfacción: Existe variedad de productos	X		Alto
4	PROMACOFI	Guantes PVC., industriales	\$ 16.756,68	Satisfacción: Otorgan descuentos.	X		Alto
5	PROINDUPET	Pilas de carbón, recargables	\$ 16.677,00	Satisfacción: Entregan premios	X		Alto
6	NUEVO ALMACEN FERROELÉCTRICO	Focos, enchufes, arrancadores	\$ 13.523,64	Satisfacción: Otorgan créditos	X		Alto
7	FERREGUT	Guantes PVC, cintas de teflón, UHU, silicones	\$ 12.566,16	Satisfacción: Realizan demostraciones de los productos	X		Alto
8	PROFEMAC	Sierras, brocas, focos, pilas	\$ 12.503,28	Satisfacción: Variedad de productos	X		Alto
9	RG REPRESENTACIONES	Focos, interruptores	\$ 11.620,92	Satisfacción: Servicio a domicilio	X		Alto
10	FERRETERÍA PURUHÁ	Brocas, silicones, guantes	\$ 10.287,00	Satisfacción: Entregan garantía	X		Alto
11	COMERCIAL BARRIONUEVO	Desinfectantes, Lavador 100	\$ 10.225,56	Satisfacción: Entregan asesoría			
12	FANTASIAS NÚÑEZ	Toma corriente, enchufes silicones, pilas	\$ 9.808,80	Satisfacción: Visita continua de vendedores	X		Alto
13	FERRETERÍA LOS AMIGOS	Guantes, brocas, siliconas	\$ 9.077,76	Satisfacción: Entrega inmediata	X		Alto
14	FERRETERÍA LÓPEZ	Discos de corte, brocas	\$ 8.720,88	Satisfacción: Reciben devolución mercadería	X		Alto
15	GRIFERCO	Cinta de teflón, masking	\$ 8.511,12	Satisfacción: Variedad de productos	X		Alto
16	ALMACEN ESPINOZA	Guantes, cintas adhesivas	\$ 7.651,32	Satisfacción: Otorgan créditos	X		Alto

Elaborado por: Paulina Coello



CUADRO NO. 2.3.02 (continuación)  
CUADRO COMPARATIVO DE CLIENTES

Ord	Cliente	Qué compran	Cuánto compra	Percepción del cliente	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto
17	FERRETERÍA FERRIGONZ	Focos, pilas, brocas, UHU	\$ 7.481,28	Satisfacción: Entrega de art.prom.	X		Alto
18	FERRETERÍA INSTALEC	Enchufes, interruptores, focos	\$ 7.449,60	Satisfacción: Entregan sesoría	X		Alto
19	FERRETERÍA FUENTES	Guantes, pilas, focos, brocas	\$ 7.302,12	Satisfacción: Entregan estanterías	X		Alto
20	SU FERRETERÍA	Sierras, brocas, focos, pilas	\$ 5.582,04	Satisfacción: Entregas a domicilio	X		Medio
21	FERRETERÍA LA GRANJA	Focos, cintas adhesivas	\$ 5.208,00	Satisfacción: Otorgan descuentos	X		Medio
22	FERRETERÍA SONIA	Guantes, brocas, siliconas	\$ 4.722,12	Satisfacción: Buena atención	X		Medio
23	FERRETEVA	Brocas, focos, pilas, pegas	\$ 4.690,92	Satisfacción: Personal capacitado	X		Medio
24	FERRETERÍA CENTRAL	Discos de corte, pilas, focos	\$ 4.568,40	Satisfacción: Cordialidad empleados	X		Medio
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 37.813,32</b>				

Elaborado por: Paulina Coello



Se concluye que todos los clientes están satisfechos porque tienen varias ventajas, entre ellas: entrega inmediata de productos, asesoría del uso de los productos, variedad de productos, reciben descuentos, realizan demostraciones de los productos, entregas a domicilio, garantía, premios estanterías para los productos, visita continua de vendedores etc.

## 2. Proveedores

Distribuidora Hernández cuenta con proveedores de herramientas, pilas, focos, cintas de empaque, guantes de caucho e industriales, desinfectantes; a continuación en el cuadro 2.03.03 se identifican los principales proveedores ubicados en la ciudad de Quito.

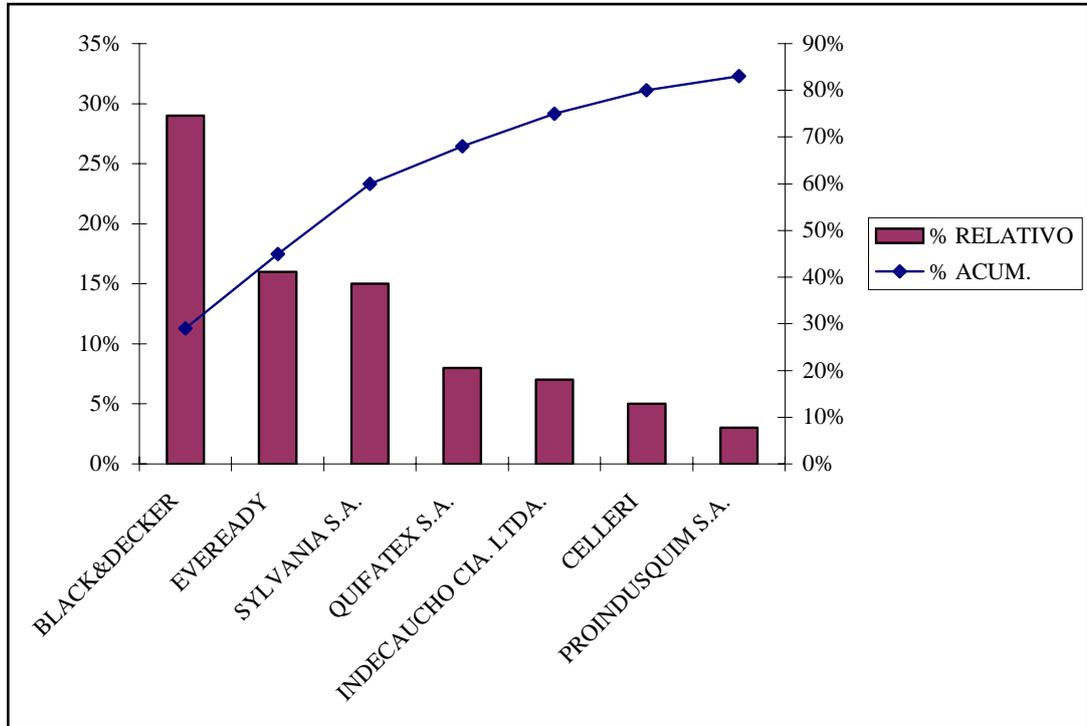
**CUADRO NO. 2.3.03**  
**CUADRO DE PROVEEDORES DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

<b>Ord.</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Compras Anuales</b>	<b>% Relativo</b>	<b>% Acumulado</b>
1	BLACK&DECKER	\$ 322.226,16	29%	29%
2	EVEREADY	\$ 184.845,84	16%	45%
3	SYLVANIA S.A.	\$ 173.554,92	15%	61%
4	QUIFATEX S.A.	\$ 85.740,48	8%	68%
5	INDECAUCHO CIA. LTDA.	\$ 78.670,68	7%	75%
6	CELLERI	\$ 54.382,08	5%	80%
7	PROINDUSQUIM S.A.	\$ 37.813,32	3%	83%
8	MAXI AUTO S.A.	\$ 30.658,08	3%	86%
9	DIMABRU CIA. LTDA.	\$ 27.737,88	2%	89%
10	DISMA CIA. LTDA.	\$ 26.555,16	2%	91%
11	DOLTREX S.A.	\$ 24.033,96	2%	93%
12	EL ROSADO S.A.	\$ 21.705,60	2%	95%
13	SUPER SYNTEKO	\$ 19.749,24	2%	97%
14	OSRAM DEL ECUADOR	\$ 18.720,00	2%	98%
15	VIRUMEC	\$ 18.318,00	2%	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.124.711,40</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Paulina Coello

GRÁFICO NO. 2.3.02

PRINCIPALES PROVEEDORES DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ



Elaborado por: Paulina Coello

**Análisis**

De acuerdo al cuadro y gráfico se concluye que los principales proveedores que proporcionan el 80% de los artículos de ferretería son los 7 primeros del cuadro.

A través del Diagrama de Pareto se ha identificado que el mayor proveedor de productos es: Black & Decker, con su línea de herramientas como lijas, brocas, sierras, discos de corte; las compras anuales tienen un monto de \$ 322.226,16; la ventaja de trabajar con esta empresa es el convenio de distribución.

Los otros proveedores ofrecen diferentes ventajas como: promociones continuas, incentivos a vendedores, cursos de capacitación, descuentos por pronto pago, créditos hasta 90 días.



CUADRO NO. 2.3.04

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

Ord	Proveedor	Qué proveen	\$	Ventajas	Desventajas	O	A	Nivel Imp.
1	BLACK&DECKER	herramientas: lijas, brocas, sierras, discos de corte.	\$ 322.226,16	Convendio de distribución con Distribuidora Hernández	- Pagos al contado - Demora en la entrega de productos	X		Alto
2	EVEREADY	Pilas de carbón, recargables, linternas	\$ 184.845,84	- Promociones continuas. - Entrega de incentivos a vendedores		X		Alto
3	SYLVANIA S.A.	Focos, interruptores, tubo fluorescente, transformadores arranques, toma corriente, enchufes	\$ 173.554,92	- Cursos de capacitación - Contribución para campañas promocionales - Acepta devoluciones de mercadería defectuosa		X		Alto
4	QUIFATEX S.A.	Cinta de empaque, cinta de teléfono, masking, Super Bonder, UHU, SINTE SOLDA	\$ 85.740,48	- Descuentos por pronto pago - Créditos a 60 días		X		Alto
5	INDECAUCHO CIA. LTDA.	Guantes de caucho, industriales, de PVC, anticorte, quirúrgicos, para la agricultura.	\$ 78.670,68	- Descuento del 2% en pronto pago - Crédito hasta 90 días		X		Alto
6	CELLERI	Guantes de caucho, industrial, bicolor	\$ 54.382,08	- Entrega de estanterías para la colocación de sus productos en la bodega		X		Medio
7	PROINDUSQUIM S.A.	Lavador 100, destapador	\$ 37.813,32	- Crédito para pagos		X		Medio
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 937.233,48</b>					

Elaborado por: Paulina Coello

**INDICADORES:**

$$\text{Calidad del proveedor} = \frac{\text{unidades.devueltas}}{\text{unidades.pedidas}}$$

$$\Rightarrow \text{Eveready} = \frac{24}{1800} = 0.01$$

$$\Rightarrow \text{Sylvania} = \frac{36}{3439} = 0.01$$

$$\Rightarrow \text{Black\&Decker} = \frac{40}{5600} = 0.007$$

$$\text{Tamaño medio del pedido} = \frac{\text{unidades.compradas}}{\text{número.de.pedidos}}$$

$$\Rightarrow \text{Eveready} = \frac{1800}{9} = 200$$

$$\Rightarrow \text{Silvana} = \frac{3439}{9} = 382$$

$$\Rightarrow \text{Black\&Decker} = \frac{5600}{2} = 2800$$

$$\text{Tamaño relativo del stock} = \frac{\text{stock.de.un.material}}{\text{stock.total}}$$

$$\Rightarrow \text{Eveready} = \frac{1800}{10839} = 17\%$$

$$\Rightarrow \text{Silvana} = \frac{3439}{10839} = 32\%$$

$$\Rightarrow \text{Black\&Decker} = \frac{5600}{10839} = 52\%$$

Distribuidora Hernández tiene proveedores como Black&Decker, Eveready, Sylvania S.A., Quifatex S.A. Indercaucho Cía. Ltda., Celleri, Proindusquim S.A; estos proveedores han entregado varias ventajas como: convenios de distribución, promociones continuas, cursos de capacitación, descuentos, créditos, estanterías para los productos.

### 3. Competidores

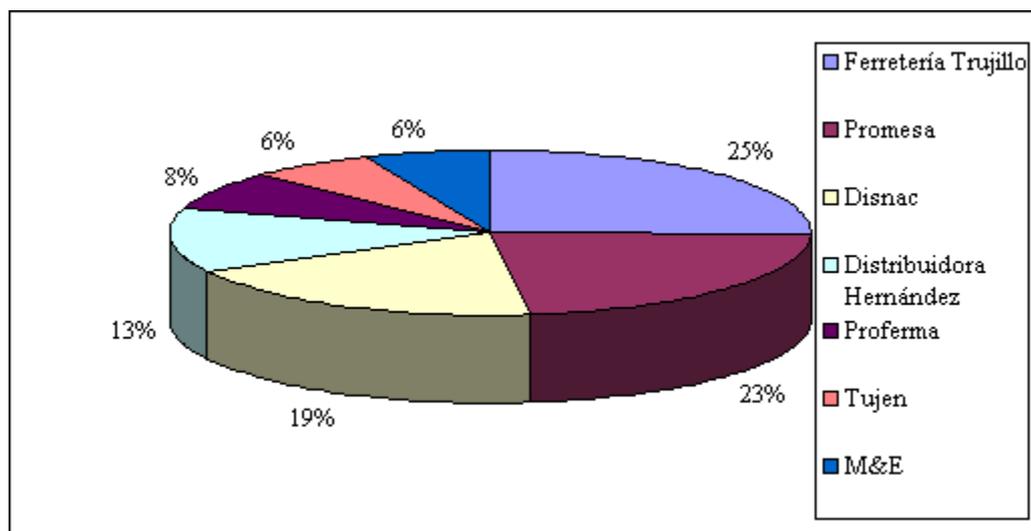
La competencia son aquellas empresas con similar tamaño y características que venden productos similares y atienden al mismo mercado de Distribuidora Hernández, en lo referente a la distribución al por mayor de: focos, pilas, herramientas, guantes, desinfectantes etc.

**CUADRO NO. 2.3.05  
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EL SECTOR FERRETERO**

Ord.	Competidor	Factor	Ventas anuales	%
1	Ferretería Trujillo	2	\$ 2.880.000	25%
2	Promesa	1,8	\$ 2.592.000	23%
3	Disnac	1,5	\$ 2.160.000	19%
4	Distribuidora Hernández	1	\$ 1.440.000	13%
5	Proferma	0,4	\$ 864.000	8%
6	Tujen	0,5	\$ 720.000	6%
7	M&E	0,5	\$ 720.000	6%
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 11.376.000</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Paulina Coello

**GRÁFICO NO. 2.3.03  
PARTICIPACIÓN DE MERCADO  
TAMAÑO DE MERCADO \$ 11.376,000**



Elaborado por: Paulina Coello



**CUADRO NO. 2.3.06**  
**CUADRO COMPARATIVO DE COMPETIDORES**

Ord.	Competidor	Producto que compiten	Cuánto vende	Ventajas	Desventajas	Oportunidad	Amenaza	Nivel de impacto
1	Ferretería Trujillo	Herramientas, brocas lijás, sierras, discos de corte	\$ 2.880.000	- Mayor número de vendedores - Alta tecnología			X	Alto
2	Promesa	Focos, pilas, cintas adhesivas, guantes	\$ 2.592.000	-Presencia y experiencia en el mercado			X	Medio
3	Disnac	Focos, pilas, cintas adhesivas, guantes	\$ 2.160.000	- Infraestructura más amplia			X	Medio
4	Proferma	Focos, pilas, cintas adhesivas, guantes	\$ 864.000		-Empresa relativamente pequeña.	X		Medio
5	Tujen	Focos, pilas, cintas adhesivas, guantes	\$ 720.000		- Administración empírica.	X		Bajo
6	M&E	Focos, pilas, cintas adhesivas, guantes	\$ 720.000		- Poca experiencia en el mercado	X		Medio
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.936.000</b>					

Elaborado por: Paulina Coello



En el sector ferretero las empresas que más participan en el mercado con relación a Distribuidora Hernández son: Ferretería Trujillo (\$ 2.880.000), Promesa (\$ 2.592.000), Disnac (\$ 2.160.000); en tanto que Proferma (\$ 864.000), Tujen (\$ 720.000), M&E (\$ 720.000) tienen una participación menor que Distribuidora Hernández.

### **Análisis**

Existen tres grandes competidores para Distribuidora Hernández, Ferretería Trujillo con una participación en el mercado del 25%, Promesa con un 23% y Disnac con el 19% de participación, éstos poseen una gran infraestructura y tienen mayor tiempo en el mercado ferretero, los cuales constituyen una amenaza, en cambio existen otras empresas que se muestran más débiles lo que constituye una oportunidad para Distribuidora Hernández.

### **4.-. ORGANISMOS DE CONTROL NORMATIVO Y APOYO**

Distribuidora Hernández tiene como Organismos de Control y Normativo quienes constituyen una oportunidad de alto impacto porque impulsan que sus actividades se desarrollen legalmente y cumplan con sus obligaciones; estas entidades son:

- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Corporación Aduanera Ecuatoriana
- Municipio de Quito
- Superintendencia de Compañías
- Cámara de Comercio de Quito

CUADRO NO. 2.3.07

ANÁLISIS DE LOS ENTES Y ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN EL SECTOR FERRETERO

Ord.	Organización	Rol en el sector	Oportunidad	Amenaza	Nivel de imp.
1	Servicio de Rentas Internas	Es una entidad de control y normativa, su función es la recaudación de impuestos nacionales.	X		Alto
2	Corporación Aduanera Ecuatoriana	Es una entidad de control y normativa, se encarga de recaudar los derechos arancelarios y los impuestos que se aplican a los productos importados que ingresen al país por los diferentes puertos.	X		Alto
3	Instituto Ecuatoriano Ecuatoriano de Seguridad Social	Es una entidad de control y normativa, obliga a la empresa a cumplir con los afiliaciones y aportes de los empleados.	X		Alto
4	Superintendencia de Compañías	Es una entidad de control y normativa que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías.	X		Alto
5	Ministerio de Trabajo	Es una entidad de control y normativa que vigila las obligaciones de la empresa como empleador.	X		Alto
6	Municipio de Quito	Es una entidad de control y normativo ejecutan planes en beneficio de sus habitantes como protección del medio ambiente.	X		Medio
7	Cámara de Comercio de Quito	Es una entidad de apoyo para promover el comercio, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso.	X		Alto

Elaborado por: Paulina Coello

CUADRO NO. 2.03.8

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MEDIANTE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

		Riesgo de Rivalidad Competencia	Poder de negociación con clientes	Poder de negociación con proveedores	Riesgo de productos sustitutos	Barreras de entrada	Puntaje (/25)	
Nivel de Atractividad		3	3	5	3	3	17	13.60
Clasificación		0	0	0	0	0		
ALTO	5	Muy poca competencia	Muy poco poder	Muy poco poder	Muy pocos	Alto		
MEDIO	3	Poca	Poco	Poco	Pocos	Moderadas		
BAJO	1	Moderada	Moderada	Moderado	Moderados	Bajas		
NULO	0	Alta competencia	Alto poder	Alto poder	Muchas	Pocos		

Elaborado por: Paulina Coello



**Análisis**

El sector comercial en que se desenvuelve Distribuidora Hernández es atractivo porque el riesgo de rivalidad es poco ya que existen pocos competidores; el poder de negociación de los clientes es poco porque muchos clientes exigen que los pagos sean a crédito; el poder de negociación de los proveedores es alto porque la empresa pone las condiciones de pago; el riesgo de productos sustitutos es poco porque hay productos similares de procedencia china pero en muchas de las veces los clientes quieren que el producto sea de calidad; la barrera de entrada es moderada y pueden llegar nuevos competidores.

CUADRO 2.3.9

Cuadro Resumen de Oportunidades y Amenazas del Microambiente

Ord	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de impacto
	<b>Cientes</b>			
1	Satisfacción por los productos y servicios entregados.	X		Alto
2	Buena aceptación	X		Alto
	<b>Proveedores</b>			
3	Convenio de distribución con las principales marcas de productos.	X		Alto
4	Promociones de productos	X		Alto
5	Apoyo para la promoción y capacitación de productos.	X		Alto
6	Facilidades de pago con créditos y descuentos.	X		Alto
	<b>Competencia</b>			
	<b>Grandes competidores</b>			
7	Alto nivel de competencia Alto número de competidores por disponibilidad de tecnología y por presencia y experiencia en el mercado.		X	Alto
	<b>Pequeños competidores</b>			
8	Poca experiencia, tamaño y presencia en el mercado	X X X		Medio Bajo Medio

Elaborado por: Paulina Coello



## 2.4.- ANÁLISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

- ✓ Fortalezas: es la cualidad, recurso de la organización, algo que le hace diferente de sus pares.
- ✓ Debilidad: carencia, deficiencia que pone en ventaja a los pares.

Por su naturaleza y origen interno las fortalezas y debilidades son controlables a diferencia de las oportunidades y amenazas que no son controlables porque son externas.

### 2.4.2.- Aspectos Organizacionales

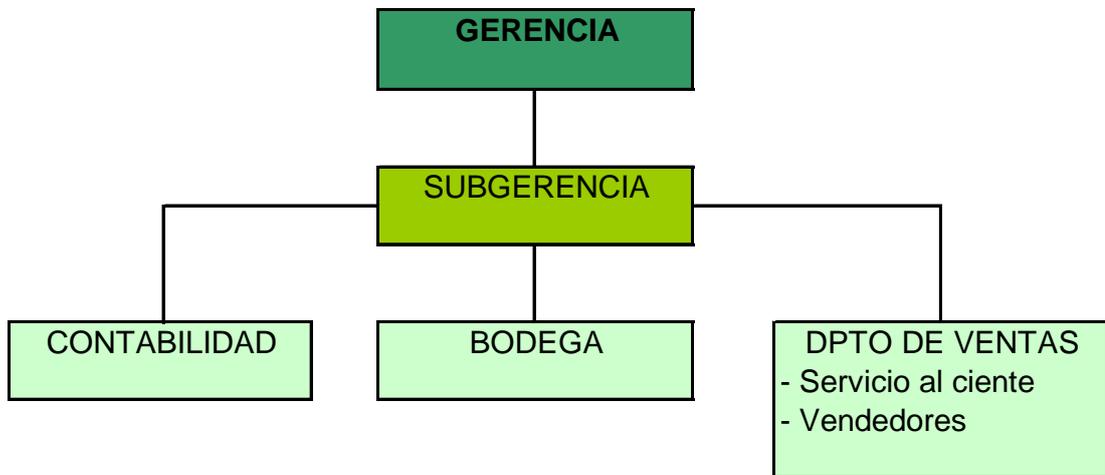
#### ▪ Personería Jurídica

La empresa tiene un nombre comercial “DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ”, pero no está constituida en la Superintendencia de Compañías, actúa como personal natural lo que constituye una debilidad de alto impacto.

#### ▪ Organigrama Estructural

Distribuidora Hernández tiene un organigrama estructural, lo que constituye una fortaleza de alto impacto; de acuerdo a la investigación realizada, la empresa funciona así:

GRÁFICO NO. 2.4.1



▪ **Manual de Funciones**

Distribuidora Hernández no tiene un manual de funciones en el cual se detalle las funciones de las unidades de trabajo, cada persona sabe la función que debe desempeñar; la designación de funciones y las actividades no son de manera formal.

No contar con un manual de funciones constituye una debilidad de bajo impacto, la asignación de funciones y responsabilidades es de manera verbal.

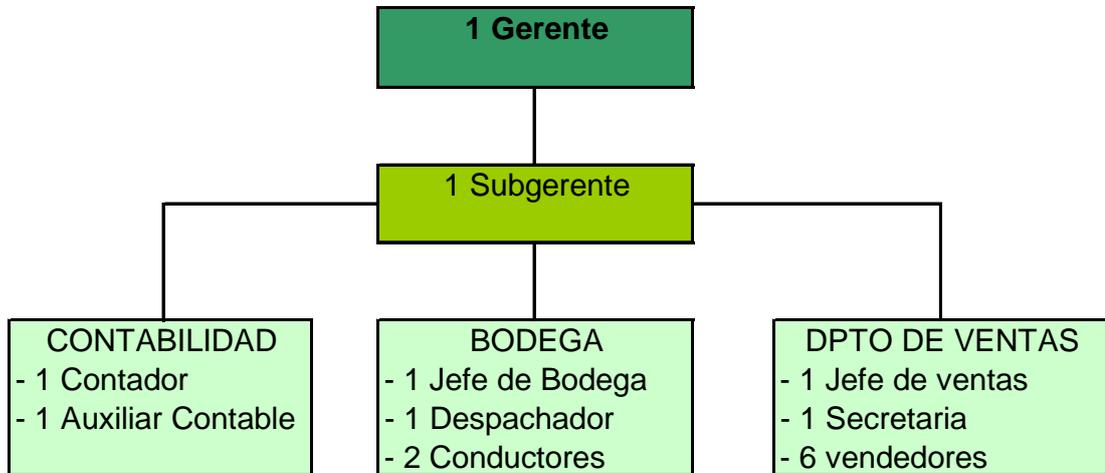
▪ **Manual de Puestos**

Distribuidora Hernández no tiene un manual de puestos que describa las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

La empresa no cuenta con un manual de puestos, esto constituye una debilidad de mediano impacto porque las personas que trabajan en ella tienen poco conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

Se ha levantado un gráfico de la forma como funciona el manual de puestos.

GRÁFICO NO. 2.4.2



▪ **Reglamento Interno de Trabajo**

Es un documento que establece las normas, deberes, obligaciones y derechos que deben tener los empleados y empleadores; Distribuidora Hernández no cuenta con un reglamento interno de trabajo lo que constituye una debilidad de alto impacto; el reglamento es en forma verbal, los empleados únicamente conocen la hora de entrada, salida, almuerzo; pero no tienen un manual dónde establezca las obligaciones, deberes y derechos.

**2.4.3.- CAPACIDAD DIRECTIVA**

▪ **Cultura de Planificación**

Distribuidora Hernández tiene un estilo de administración porque planifica cada una de las actividades a cumplirse como:

- Los vendedores están zonificados, el mapa de la provincia de Pichincha está dividido en zonas, cada vendedor tiene una zona.
- Los vehículos que entregan la mercadería salen a las 11.00 am de las bodegas de la empresa; la camioneta entrega los productos a las zonas que se encuentran en el sur y centro de la ciudad y el camión entrega la mercadería en los valles y norte de la ciudad.
- Los pedidos receptados hasta las 9:00 am son despachados el mismo día.



- El sábado de cada fin de mes se reúne todo el personal para evaluar las actividades que cada uno cumple.
- El Jefe de ventas se organiza con cada vendedor y visitan conjuntamente para supervisar el trabajo del vendedor.

Contar con una cultura de planificación es una fortaleza de alto impacto porque existe una unidad entre las personas que trabajan en la empresa.

- **Orientación al cliente**

Distribuidora Hernández tiene un contacto directo con el cliente, los empleados son capacitados para entregar un servicio adecuado; una buena orientación al cliente genera una fortaleza de alto impacto porque los clientes se sentirán satisfechos con el trato y seguirán trabajando con esta empresa.

- **Administración y Toma decisiones**

“La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos es descentralizada.”<sup>18</sup>

Distribuidora Hernández utiliza la delegación de la autoridad, el personal trabaja conjuntamente para resolver problemas; todo el personal conoce los productos que se comercializan y los usos.

La administración descentralizada constituye una fortaleza de alto impacto porque si una persona encarga de despachar la mercadería no está, hay otra persona que lo reemplace.

- **Gestión de la calidad**

Distribuidora Hernández realiza la gestión de calidad, anteriormente existían muchas fallas en la entrega de mercadería, porque los productos entregados no correspondían

---

<sup>18</sup> DAFT Richard, Teoría y Diseño Organizacional, sexta edición, pág. 18



a los solicitados; esto ocurría porque los vendedores no anotaban correctamente los códigos o la letra era ilegible o la mercadería era enviada sin un chequeo; actualmente los despachadores preparan los pedidos y el jefe de ventas chequea con la guía de remisión que la mercadería despachada sea la correcta.

Contar con una gestión de la calidad es una fortaleza de mediano impacto porque brindan al cliente un buen servicio con cero fallas.

#### **2.4.4.- ANÁLISIS POR ÁREAS**

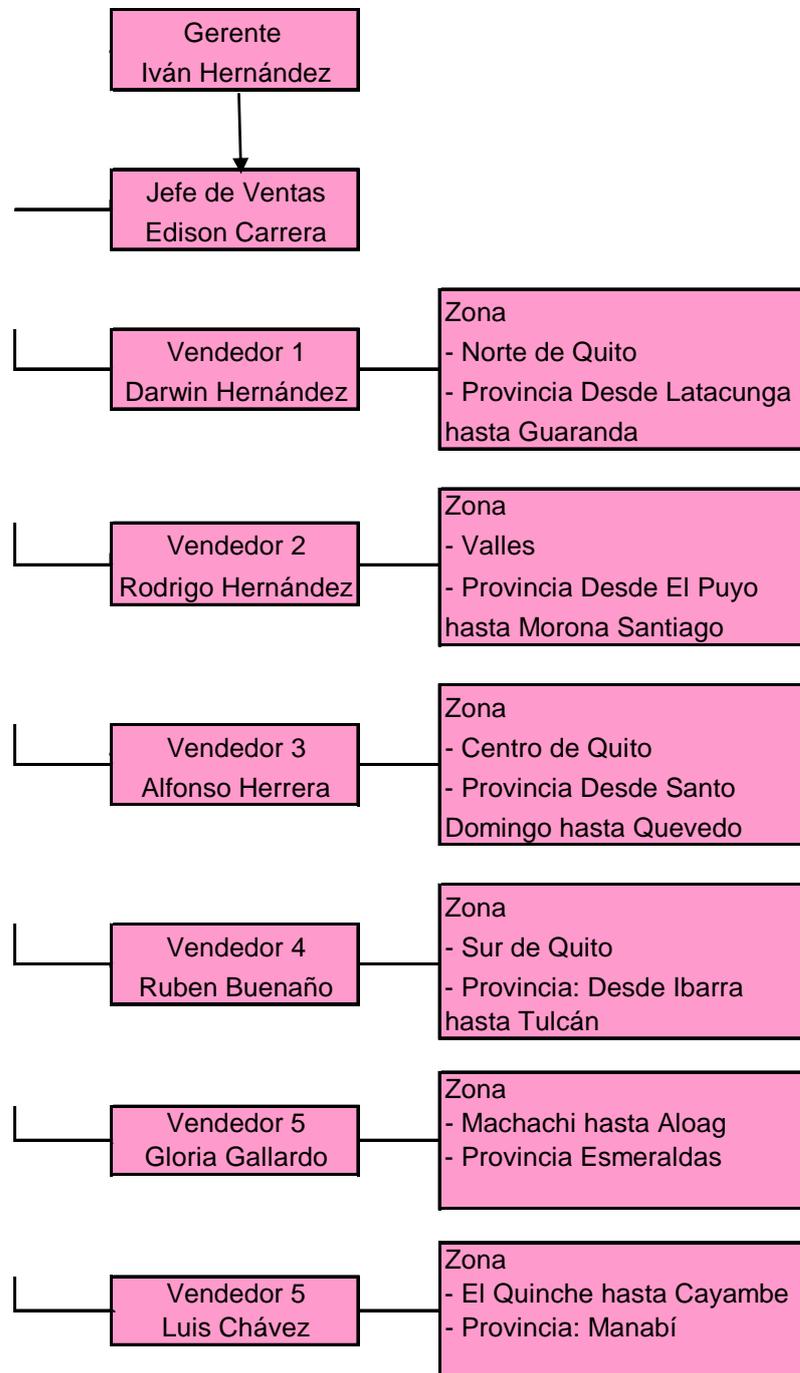
- **Ventas**

En Distribuidora Hernández las ventas solo se realizan al por mayor y el departamento de ventas está conformado por 6 vendedores, quienes están bajo el control de un jefe de ventas; cada vendedor tiene asignado una zona en la provincia de Pichincha y una zona en las diferentes provincias; cuando el vendedor está en la ciudad entrega los pedidos y cobros el mismo día, pero si está fuera se reporta a la oficina el sábado en la mañana.

De acuerdo a la investigación realizada a los dueños de Distribuidora Hernández, los vendedores tienen las siguientes zonas y están agrupados así:

GRÁFICO NO. 2.4.3

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



La organización de los vendedores en zonas es una fortaleza de mediano impacto porque a cada uno se le ha designado un número de clientes.



**Indicadores numéricos en el área de mercado**

$$\Rightarrow \text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas.de.la.empresa}}{\text{ventas.del.sector}} = \frac{1440.000}{11376.000} = 13\%$$

$$\text{Ventas medidas por vendedor} = \frac{\text{Ventas.de.la.empresa}}{\text{número.de.vendedores}} = \frac{1440.000}{6} = 240.000$$

▪ **Recursos Humanos**

La empresa para que se precie tiene que administrar al personal adecuadamente a través de la aplicación de subsistemas de Recursos Humanos y de una persona responsable que sepa del tema.

Distribuidora Hernández no tiene un departamento de Recursos Humanos, el subgerente es la persona que se encarga de controlar las personas que allí trabajan, tienen funciones como:

- Elaborar los contratos de trabajo de los empleados
- Llevar un control de las carpetas de los empleados, en dónde consta : los documentos de los empleados, vacaciones, pago de remuneraciones adicionales, etc
- Elaborar los roles de pago al final de cada mes
- Elaborar los cuadros y pagos de las remuneraciones adicionales, vacaciones, impuesto a la renta.

**Subsistemas**

⇒ Reclutamiento, selección y contratación del personal

Cuando necesitan una persona, publican el aviso en los clasificados de El Comercio y las personas interesadas se acercan a las oficinas el subgerente se encarga de indicarlas actividades que deberá cumplir.

Evaluación del desempeño

En Distribuidora Hernández no evalúan el desempeño de sus empleados únicamente analizan el desarrollo de las actividades que realizan.



Capacitación

En Distribuidora Hernández quienes reciben capacitación son los vendedores acerca de los productos y los usos y la atención al cliente.

⇒ Méritos y recompensas

Si un vendedor realiza un gran número de ventas a más de las comisiones recibe bonos de Supermaxi.

Los incentivos y gratificaciones por la labor desempeña también son entregados a personas que no haya cometido errores en el trabajo.

⇒ Sistema de nómina

Distribuidora Hernández tiene programa de contabilidad en el cual elabora los roles de pago, solamente ingresa datos y el sistema calcula las horas extras, los aportes al I.E.S.S., Impuesto a la Renta etc.

⇒ Administración de sueldos y salarios

Cuando una persona ingresa a las oficinas tiene como remuneración mensual \$ 200,00 que es el salario básico unificado y de acuerdo a su desempeño durante tres meses se estipula el sueldo.

Contar con subsistemas de Recursos Humanos, constituye una fortaleza de mediano impacto porque a pesar de no tener un Departamento de Recursos Humanos tiene un control del personal.

CUADRO NO. 2.4.1  
CUADRO COMPARATIVO DE PERSONAL  
NIVELES DE INSTRUCCIÓN Y NIVELES ADMINISTRATIVOS

NIVELES DE INSTRUCCIÓN								
Niveles Administrativos	Primaria	Ciclo Básico	Bachillerato	Universidad	Tecnología	Postgrado	Subtotal	Porcentaje
Alta dirección				1	1		2	2/15 * 100 = 13%
Mandos medios			2				2	2/15 * 100 = 13%
Administrativos			1	1		1	3	3/15 * 100 = 20%
Vendedores			6				6	6/15 * 100 = 40%
Choferes			2				2	2/15 * 100 = 13%
<b>Total</b>			11	2	1	1	15	100%
			73%	13%	7%	7%	100%	

Elaborado por: Paulina Coello



### **Análisis**

La mayor parte de empleados que trabajan en Distribuidora Hernández tienen un nivel de estudios de bachillerato.

El gerente y subgerente conforman la alta dirección y poseen un nivel de instrucción superior, sus títulos son Ingeniería Electrónica y Administración de Empresas, respectivamente.

En los mandos medios se encuentran el Jefe de Bodega y el Jefe de Ventas el nivel de instrucción es de bachillerato.

El nivel administrativo lo conforman: el contador que trabaja únicamente los días jueves, posee un postgrado en Contabilidad y Auditoría; la Auxiliar Contable se encuentra cursando los últimos niveles de la universidad y la secretaria en ventas tiene un nivel de estudios de bachillerato.

Los vendedores y conductores poseen un nivel de instrucción de bachillerato.

El nivel de instrucción de las personas que laboran en Distribuidora Hernández constituyen una fortaleza de medio impacto.

### **Indicadores**

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Ventas}}{\text{número.de.empleados}} = \frac{1440000}{15} = 96000$$

$$\text{Participación de los cargos administrativos} = \frac{\text{Cargos.ad ministrativos}}{\text{c arg os.operativos}} = \frac{7}{8} = 0,88$$

#### **▪ Financiera**

En el área financiera se encargan de elaborar los estados financieros y llevar la contabilidad de la empresa.

Para la importación de los productos de la marca BLACK&DECKER, la empresa solicitó un préstamo comercial de \$ 23.000,00 a un año plazo; el pago mensual por el préstamo es de \$ 1.500,00



Para las compras del resto de mercaderías se financian con los cobros de la venta de la misma mercadería; las cuentas mensuales por cobrar es de aproximadamente \$ 120.00,00 y las cuentas por pagar es de \$ 85.000,00

$$\text{Prueba ácida: } \frac{\text{Activo.circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo.circulante}} = \frac{365.336,20 - 134.206,04}{210.865,53} = 1.10$$

Fuente: Estados Financieros de Distribuidora Hernández

La prueba ácida para Distribuidora Hernández es de 1.10 lo indica que está por encima del promedio industrial de 1.01.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 365.336,20 - 210.865,53 = 154.470,67$$

Fuente: Estados Financieros de Distribuidora Hernández

Un capital de trabajo de \$ 154.470,67 contribuye a que la empresa tenga un rendimiento de su inversión lo que constituye una fortaleza de alto impacto.

▪ **Presupuesto, contabilidad y tesorería**

Distribuidora Hernández no tiene un departamento de presupuestos; sus compras lo hacen en base al stock de inventarios, esta función lo desempeña el Jefe de Ventas que verifica cuáles son los productos que tienen mayor demanda.

En el área de contabilidad se encargan del manejo de las transacciones de la empresa para ello cuenta con un programa de contabilidad INFORMIX, este programa además de ser una herramienta de ayuda permite llevar un control de: compras, ventas, inventarios, contabilidad etc. Y requiere poco personal; tres personas se encargan de esta área, el contador, la auxiliar contable y el gerente.

El área de contabilidad se encarga de las cuentas por cobrar y pagar no tiene un departamento de tesorería.

No poseer un departamento de presupuestos y tesorería pero si personas que encargan de realizar estas funciones constituyen para Distribuidora Hernández constituye una fortaleza de medio impacto.



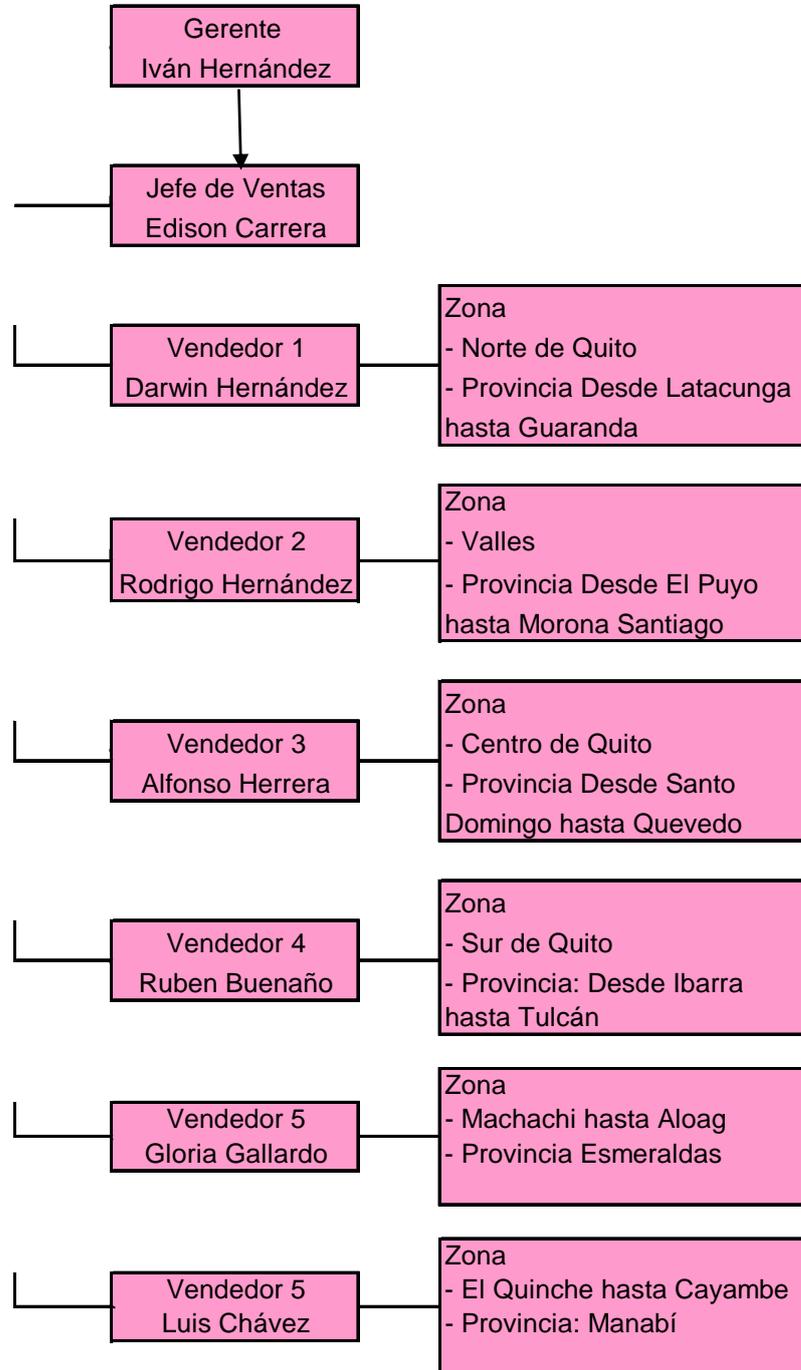
▪ **Comercialización**

La venta de los productos son al por mayor, los clientes envían sus pedidos a través del teléfono o por email o también los vendedores los visitan y toman los pedidos, si el pedido lo hacen a los vendedores, envían por fax o email y la mercadería es entregada al siguiente día y si el cliente hace el pedido hasta las 10:00 am el pedido lo entregan el mismo día.

Los vehículos salen de la empresa a las 11:00am y entregan la mercadería, retornan a las 5:00 pm.

El jefe de ventas se encarga de supervisar a los vendedores y en ciertas ocasiones viaja con ellos para verificar que los clientes sean bien atendidos; los vendedores conocen los productos y los usos de los mismos y se reúnen cada fin de mes para capacitarse o para recibir charlas de los productos, están distribuidos de la siguiente manera:

**GRÁFICO NO. 2.4.4**  
**ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**



Contar con un grupo organizado de vendedores que se distribuyen en diferentes zonas constituye una fortaleza de alto impacto.

**CUADRO NO. 2.4.2**  
**Cuadro Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno**

Ord	Variable	Fortaleza	Debilidad	Nivel de impacto
1	<b>Aspecto Jurídico</b> Distribuidora Hernández se desempeña como Persona Natural		X	Alto
2	<b>Aspecto Organizacional</b> No posee con un organigrama estructural funcional y un manual de funciones No posee un organigrama y manual de puestos		X	Alto
3	<b>Reglamento Interno</b> No posee un Reglamento Interno		X	Medio
4	<b>Cultura de Planificación</b> Realiza planes de ventas con los vendedores	X		Alto
5	<b>Orientación al Cliente</b> Los empleados atienden los requerimientos de los clientes	X		Alto
6	<b>Tipo de Administración y Toma de decisiones</b> Las personas conocen de los productos la administración es descentralizada	X		Alto
7	<b>Control de la Calidad en ventas</b> Los despachos de mercadería son revisados minuciosamente de modo que no haya errores en la entrega de mercadería	X		Alto
8	<b>Área de Ventas</b> Los vendedores se encuentran organizados en zonas para la venta de productos.	X		Alto
9	<b>Área de Recursos Humanos</b> No tiene un departamento de recursos humanos pero lleva un control de esta área. La gran parte del personal tiene una instrucción secundaria.	X		Medio
10	<b>Área Financiera</b> Cuenta con capital de trabajo y liquidez.	X		Alto
11	<b>Presupuesto, contabilidad y tesorería</b> El departamento de contabilidad es el encargado de las transacciones de la empresa no tiene departamentos de presupuesto y tesorería.	X		Medio
12	<b>Comercialización</b> El personal reúne los requisitos y está organizado por zonas	X		Alto

Elaborado por: Paulina Coello



## **2.5.-DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.5.1.- Matriz Foda**

Estructura la información del análisis situacional en cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; es una herramienta administrativa que permite analizar la información que posee una empresa.

Con la información estructurada permite dirigir la elección de la estrategia de la empresa.



**2.5.2.- MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA- EXTERNA**

La matriz de evaluación interna-externa, permitirá determinar la situación actual de la empresa y en qué cuadrante de la gráfica se encuentra; en el eje de las abscisas van los resultados ponderados de la evaluación interna y en el eje de los ordenas los resultados ponderados de la evaluación externa.

Para el análisis del entorno interno y externo se procederá así:

- Se considerará las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la matriz FODA.
- Se cuantificará a los niveles de impacto de cada factor de la matriz FODA.
- Cada factor tendrá una calificación dependiendo del impacto.
- Se realizará una suma de los ponderaciones de los niveles de impacto de la situación interna y externa.
- Se calculará el porcentaje relativo al peso de cada factor.
- Se multiplicará el porcentaje anterior por el valor de la calificación de cada factor y se obtendría el valor de la coordina parcial.
- Se sumarán todas las coordinas parciales, para obtener la coordenada total para la empresa; el procedimiento se aplicará a la evaluación interna y externa.

**CUADRO NO. 2.5.1**

Parámetros de Calificación	Nivel de impacto
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

**Cuadro No. 2.5.2**

**ESCALAS DE CLASIFICACIÓN PARA LOS FACTORES FODA**

Evaluación Interna	
Factor	Escala de calificación
Fortaleza Importante	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Importante	1

Evaluación Externa	
Factor	Escala de calificación
Oportunidad Relevante	4
Oportunidad Baja	3
Amenaza Baja	2
Amenaza Relevante	1

**Cuadro No. 2.5.3**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Ord.	Oportunidades	Nivel de impacto	Calificación	Ponderación	Coordenadas parciales
1	Crecimiento del PIB.	5	4	0,06	0,24
2	Estabilidad de tasas de interés.	3	3	0,04	0,11
3	Incremento del presupuesto del estado.	3	3	0,04	0,11
4	Incremento de ingresos petroleros.	3	3	0,04	0,11
5	El envío de remesas.	5	4	0,06	0,24
6	Control de la política fiscal.	3	3	0,04	0,11
7	Acceso a nuevas tecnologías.	5	4	0,06	0,24
8	Clientes satisfechos.	5	4	0,06	0,24
9	Apoyo de proveedores.	5	4	0,06	0,24
Ord.	Amenazas	Nivel de impacto	Calificación	Ponderación	Coordenadas parciales
1	El superávit en la Balanza de pagos.	3	2	0,04	0,07
2	Crecimiento de la inflación.	5	1	0,06	0,06
3	Alta deuda externa.	3	2	0,04	0,07
5	Mala Actuación del gobierno, asamblea y partidos políticos.	3	2	0,04	0,07
6	Paralizaciones por parte de grupos de presión.	3	2	0,04	0,07
7	La bajo oferta de trabajo.	5	1	0,06	0,06
8	Alto índice de corrupción.	3	2	0,04	0,07
9	Incremento de la deserción escolar.	5	1	0,06	0,06
10	Bajo nivel de cultura.	5	1	0,06	0,06
11	Incremento de la contaminación.	5	1	0,06	0,06
12	Altos índices de delincuencia.	5	1	0,06	0,06
13	Grandes competidores.	5	1	0,06	0,06
<b>Total</b>		<b>82</b>		<b>1,00</b>	<b>Yo=2,45</b>

Elaborado por: Paulina Coello

**Cuadro No. 2.5.4  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Ord.	Fortalezas	Nivel de impacto	Calificación	Ponderación	Coordenadas parciales
1	Los empleados atienden los requerimientos de los clientes.	5	4	0,09	0,36
2	Realiza planes de ventas con sus vendedores.	5	4	0,09	0,36
3	Administración descentralizada.	5	4	0,09	0,36
4	La mercadería antes de ser entregada es revisada minuciosamente.	5	4	0,09	0,36
5	Los vendedores se encuentran organizados en zonas.	5	4	0,09	0,36
6	Cuenta con capital de trabajo y liquidez.	5	4	0,09	0,36
7	Gran parte de su personal tiene instrucción secundaria.	3	2	0,05	0,11
8	Cuenta únicamente con el departamento de contabilidad.	3	2	0,05	0,11
Ord.	Debilidades	Nivel de impacto	Calificación	Ponderación	Coordenadas parciales
1	Se desempeña como Persona Natural.	5	1	0,09	0,09
2	No tiene un organigrama estructural ni un manual de funciones.	5	1	0,09	0,09
3	No tiene un reglamento interno.	5	1	0,09	0,09
4	No tiene un Departamento de Recursos Humanos.	5	1	0,09	0,09
<b>Total</b>		<b>56</b>		<b>1,00</b>	<b>Xo = 2,72</b>

Elaborado por: Paulina Coello

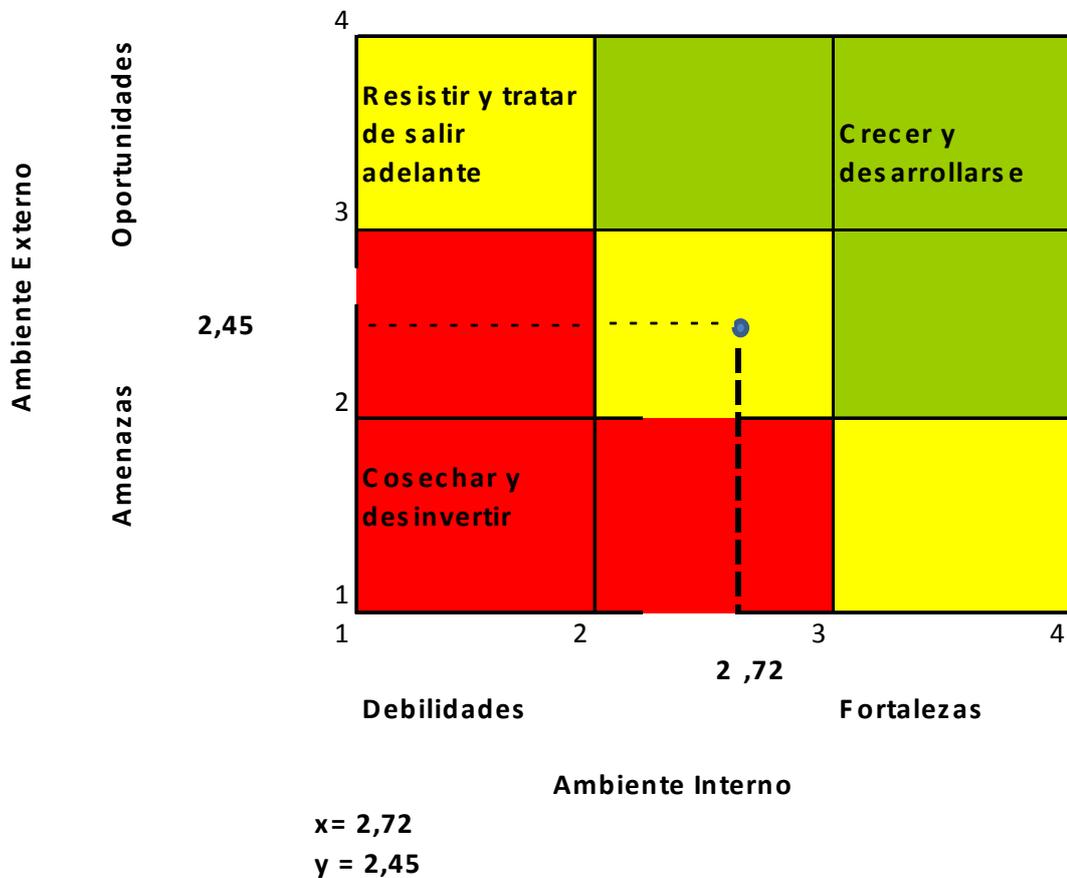
### GRÁFICO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA-EXTERNA

Las coordenadas obtenidas de las matrices de evaluación del ambiente Interno y Externo de Distribuidora Hernández son:

Matriz de Evaluación Externa: 2.45

Matriz de Evaluación Interna: 2.72

**GRÁFICO NO. 2.5.1**  
**EVALUACIÓN INTERNA - EXTERNA**



El gráfico de evaluación interna y externa permite hacer un diagnóstico, en el eje de las abscisas se grafica el ambiente interno y en el eje de las ordenadas el ambiente externo, se observa que la abscisa 2,72 está más al lado de las fortalezas que son: un buen servicio al cliente, adecuada planificación de ventas, administración descentralizada, control de la calidad en ventas, cuenta con capital de trabajo y liquidez y las debilidades a las que se menciona: no posee un organigrama estructural, ni un manual de funciones, no cuenta con un reglamento interno, no tiene un departamento de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista externo hay una ordenada de 2.45 que igual está al lado de las amenazas, indicando que la situación no es atractiva; las principales amenazas son: el incremento de la inflación, las decisiones tomadas por el gobierno y la asamblea, la deserción escolar, el auge delincencial, presencia de competidores con mayor experiencia en el mercado; las oportunidades que tiene son: crecimiento del



PIB; remesas de emigrantes, acceso a nuevas tecnologías, clientes satisfechos y apoyo por parte de los proveedores

El gráfico de evaluación interna y externa indica que la empresa está en el cuadrante central (V), es decir está en una situación intermedia, Distribuidora Hernández debe establecer estrategias que le permitan mantener esta situación y aprovechar las oportunidades para salir adelante contrarrestando las debilidades.

## CAPÍTULO 3

### SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1.-MARCO TEÓRICO

“Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.”<sup>19</sup>

#### ⇒ ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN SEGMENTAR EL MERCADO?

“Todos los mercados incluyen grupos de personas o compañías con necesidades y preferencias de productos diferentes. La segmentación de mercados ayuda a los mercadólogos a definir con más precisión las necesidades y deseos de los consumidores. Como los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial. La segmentación de mercados ayuda a los mercadólogos a definir con más precisión las necesidades y deseos de los consumidores.”<sup>20</sup>

#### ⇒ VENTAJAS Y DESVENTAJAS DIRECTAS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

##### - VENTAJAS

- Se tiene una clasificación más clara y adecuada del producto que se vende.
- Se centraliza en el mercado hacia un área específica.
- Se proporciona un mejor servicio.
- Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría.
- Facilita la publicidad el costo.
- Logra una buena distribución del producto.
- Se obtienen mayores ventas.
- Se conoce cual es el mercado del producto para colocarlo en el sitio o momento adecuados.
- Se trata de dar a cada producto su posicionamiento.

---

<sup>19</sup> LAMB HAIR Mc Daniel, Marketing p. 214

<sup>20</sup> LAMB HAIR Mc Daniel, Marketing p. 214



- Se sabe cual es la fuente del negocio y donde se enfocaran los recursos y esfuerzos.
- Si no existiera la segmentación los costos de mercadotecnia serian más altos.
- Se ahorra tiempo dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender.
- Se define a quien va dirigido el producto y las características de los mismos.
- El mercado tiende a emplearse.
- Se facilita el análisis para tomar decisiones.
- Se diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva.
- Se optimizan los recursos.
- Se conoce el costo de la distribución del producto.
- Se tiene una información certificada de los que se requiere.

- **DESVENTAJAS**

- Si la segmentación es mala no hay buenos resultados.
- Puede costar mucho dinero y tiempo, por ello las empresas no hacen la investigación de mercados.
- La disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente.
- Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.
- Que no este bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
- Que no se determinen las características de un mercado.
- Perder oportunidad de mercado.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.

**3.2.-MERCADO**

“Un lugar donde ocurre el intercambio, donde los bienes y servicios se intercambian por otros bienes y servicios o, en la economía, moderna, por dinero.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> McGRAW Hill, Curso de Mercadotecnia p. 64



“Gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar.”<sup>22</sup>

“Un grupo de posibles compradores de un producto o servicio”<sup>23</sup>

Se resume que mercado es un lugar donde las personas adquieren sus productos y servicios a un precio determinado.

### 3.2.1.-Clasificación de los Mercados

- **Mercado Global.-** es el mercado conformado por el conjunto total de compradores con distintas características y con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- **Mercado de referencia.-** conjunto de consumidores que comparten una necesidad y están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales.
- **Mercado del Consumidor Final.-** En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- **Mercado del Productor o Industrial.-** Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- **Mercado del Revendedor.-** Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.
- **Mercado del Gobierno.-** Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, por ejemplo, para la administración del estado, para brindar servicios sociales (drenaje, pavimentación, limpieza, etc.), para mantener la seguridad y otros.

---

<sup>22</sup> LAMB HAIR Mc Daniel, Marketing p. 214

<sup>23</sup> McGRAW Hill, Curso de Mercadotecnia p. 64

### 3.2.2.-TAMAÑO DEL MERCADO

“El tamaño del mercado es determinado por el número de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad de gastarlo. La demanda del mercado de cualquier producto o servicio tiene tres factores que deben considerarse: personas con necesidades, poder de compra y comportamientos en la compra”<sup>24</sup>

### TIPOS DE MERCADO

- **Mercado Potencial** Está conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlos.
- **Mercado Meta** Es el mercado que la empresa quiere captar, está conformado por los segmentos de mercado potencial que se han seleccionado en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing.
- **Mercado Disponible** Son los consumidores a los cuales se ha podido llegar, que tienen interés por el producto o servicio y tienen los medios para realizar la compra.

### 3.2.-DEMANDA

“Es la cantidad de bienes y servicios que se compran en el mercado a un precio determinado. La demanda está representada por los compradores o consumidores.”<sup>25</sup>

“La cantidad de un producto que se venderá en el mercado a varios precios durante un periodo determinado de tiempo.”<sup>26</sup>

Es la cantidad de un producto o servicio que se vende en el mercado a un precio.

### 3.3.1.-ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

“Las variaciones en los precios afectan de manera distinta a los productos. El incremento o decremento del precio en un producto puede ocasionar un aumento

---

<sup>24</sup> KOTLER Phillip. “Dirección de Marketing La edición del milenio” pag. 68

<sup>25</sup> ROBLES José, Elementos de Economía p. 130

<sup>26</sup> SEGLIN Jeffrey, Curso de Mercadotecnia McGraw Hill 36 horas pag. 697



notable de la demanda en tanto que los cambios en el precio de otro producto tal vez tengan poco o nulo impacto en la demanda.”<sup>27</sup>

- **Demanda Elástica.-** una situación en la que la demanda del consumidor es sensible a los cambios de los precios; se da cuando el precio de la demanda es mayor que 1.
- **Demanda Inelástica.-** una situación en la que un incremento o decremento del precio no afectará la demanda del producto de manera importante, si el precio es menor a 1 se da esta demanda.
- **Elasticidad Unitaria.-** es cuando una variación porcentual del precio produce una variación porcentual de la cantidad demandada, se da cuando el precio es igual a 1.

### 3.4.-SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado es el proceso de clasificar el mercado tratando de identificar consumidores que tengan características homogéneas y necesidades similares con el fin de concentrar los esfuerzos del marketing en esos consumidores; es importante porque:

- ✓ Permite identificar las características de los clientes en base a las variables de segmentación.
- ✓ Permite detectar las necesidades de los clientes.
- ✓ Permite entre todos los segmentos identificados identificar los segmentos meta.

#### ⇒ VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

- **Segmentación geográfica**

Se refiere a la división de mercados en regiones de un país o del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado o clima. La densidad del mercado significa el número de personas que existe en una unidad de superficie, como una región censal. El clima suele usarse para la segmentación geográfica por su influencia definitiva en las necesidades y comportamiento de compra de los habitantes.

---

<sup>27</sup> SEGLIN Jeffrey, Curso de Mercadotecnia McGraw Hill 36 horas pag. 140



▪ **Segmentación demográfica**

Las bases comunes de segmentación demográfica son: edad, sexo, ingreso, antecedentes étnicos y ciclo de vida familiar; esta información está disponible y a menudo se relaciona con el comportamiento de compra y de consumo.

▪ **Segmentación psicográfica**

La segmentación psicográfica es una segmentación de mercados con base en las siguientes variables:

- Personalidad.- refleja los rasgos, actitudes y hábitos de una persona.
- Motivos.- se enfoca a los motivos emocionales del consumidor.
- Estilos de vida.- divide a la gente en grupos de acuerdo con la forma en que pasan el tiempo, la importancia de las cosas a su alrededor, sus creencias y las características socioeconómicas como ingresos y educación.

▪ **Segmentación por beneficios**

Es el proceso de agrupar consumidores en segmentos de mercado de acuerdo con los beneficios que buscan con el producto. Agrupa a clientes potenciales a partir de sus necesidades o deseos más que por alguna otra característica, como la edad o el sexo.

▪ **Segmentación por tasa de uso**

Divide un mercado de acuerdo con la cantidad del producto que se compra o consume. Las categorías varían según el producto, pero probablemente se incluya alguna de las siguientes combinaciones: usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios por primera vez, usuarios ligeros o irregulares, usuarios medianos y usuarios fuertes.

⇒ **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

▪ **Reconocimiento de la necesidad**

La primera etapa en el proceso de toma de decisiones del consumidor es el reconocimiento de la necesidad que es resultante de un desequilibrio entre los estados actual y deseado.

El reconocimiento de la necesidad se precipita cuando el consumidor está expuesto a un estímulo, ya sea interno o externo.

▪ **Búsqueda de información**

Después de reconocer la necesidad, los consumidores buscan información sobre las alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades. Dicha búsqueda de información ocurre en forma interna, externa o de ambas maneras.



- Evaluación de alternativas y compra

El consumidor está listo para tomar una decisión. Utilizará la información almacenada en su memoria y la de las fuentes externas para establecer una serie de criterios que apoyarán al consumidor en la evaluación y comparación de alternativas. Una forma de comenzar a reducir el número de alternativas consiste en seleccionar un atributo del producto y excluir todos los productos que no tienen.

La meta del gerente de marketing es determinar cuáles son los atributos de mayor importancia que influyen en la selección del consumidor.

Después de la evaluación de las alternativas, el consumidor decide qué producto va a comprar o si no comprará ninguno.

- Comportamiento poscompra

Los consumidores esperan ciertos resultados de sus compras. La forma en que se satisfacen estas expectativas determina que el consumidor quede satisfecho o insatisfecho con la compra.

⇒ **CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LA SEGMENTACIÓN PARA SER CONSIDERADAS COMO TALES.**

- **MACROSEGMENTACIÓN.-** Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.
- **MICROSEGMENTACIÓN.-** Método de dividir los mercados de negocios en segmentos, con base en las características de las unidades de toma de decisiones en un macrosegmento.

**PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

⇒ **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar un plan estratégico de marketing para los productos de la marca BLACK&DECKER especialmente brocas, discos de corte, cepillos de alambre, que se comercializan en Distribuidora Hernández para de esta forma incrementar la participación en el mercado.



### **3.5.-. PARTE PRÁCTICA**

#### **3.5.1.- DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTUA LA EMPRESA**

Distribuidora Hernández es una empresa que se dedica a la distribución de productos para ferreterías, actualmente comercializa discos de corte, cepillos de alambre y brocas de la marca BLACK&DECKER en la ciudad de Quito, su actividad se desarrolla en un sector muy competitivo que es el sector ferretero y en un mercado de productos de consumo.

#### **3.5.2.- TAMAÑO DEL MERCADO DISCOS DE CORTE, CEPILLOS DE ALAMBRE.**

Para estimar el tamaño del mercado de las herramientas, se considera el mercado de las personas que utilizan estas herramientas como son los maestros constructores, maestro de metalmecánica, maestros de acabados y el mercado de establecimientos comerciales que expenden estos productos.

##### **3.5.2.1.- ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO MERCADO DE CONSUMIDORES - MERCADO GLOBAL**

El mercado global para este estudio son los maestros constructores de la ciudad de Quito que utilicen las herramientas para realizar sus trabajos.

Datos de la población en Quito<sup>28</sup>

Tamaño del mercado global: 21000 maestros constructores

##### **- MERCADO ESPECÍFICO**

Para el mercado específico de los consumidores finales se va a considerar a la población de la zona Sur de Quito.

Tamaño del mercado específico: 7600 maestros constructores.

---

<sup>28</sup> Asociación Artesanal de Albañilería de la provincia de Pichincha.



### **3.5.3.-. PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

#### **- MERCADO DE CONSUMIDORES**

Se considerará para la preselección de las variables de segmentación en el mercado de consumidores finales las diferentes variables y se determinará las que más influyen en el sector de estudio.

**CUADRO NO. 3.01**  
**VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE**  
**CONSUMIDORES**

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición de la variable	Categorización	Parámetros
Geográfica	Domicilio	Lugar del domicilio.	Sur Oriente	Av. Tnte Hugo Ortiz- Av. Maldonado
			Sur Centro	Av. Mariscal Sucre-Av. Tnte Hugo Ortiz
Demográficos	Ingresos	Nivel de ingresos mensuales	Básico	Av. Mariscal Sucre - Occidental
			Bajo	< 500 USD.
			Medio	500-1000 USD.
			Alto	1000-1500 USD.
	Edad	Jóvenes Jóvenes-adultos Adultos Adultos-mayores	Jóvenes	< 25 años
			Jóvenes-adultos	26-35 años
			Adultos	36-54 años
	Actividad	Actividad profesional de los clientes	Adultos-mayores	> 55 años
			Construcción de casas. Metalmecánica Acabados Otros Extranjero	
	Volumen	Volumen de compra de las herramientas	Unidades Kit 3 unid. Kit 8 unid.	
Disponibilidad del producto	Se encuentran en el mercado	Si No		
Medios	Porque medios se informa sobre las características de las herramientas.	Periódicos Revistas Internet Catálogos		
		Recomendación		

**CUADRO NO. 3.01 (continuación)**  
**VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE**  
**CONSUMIDORES**

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición de la variable	Categorización	Parámetros
	Asesoramiento	Explicación de las herramientas	Si No	
	Marca	Preferencia de marca	Black&Decker Norton Bellota CIEA	
	Beneficios esperados	Razones de compra de las herramientas.	Funcionalidad Seguridad Durabilidad Asesoría Precio	
	Frecuencia	Frecuencia de compra de las herramientas	Semanal Quincenal Mensual	
	Precios	Costo de las herramientas	Altos Moderados Económicos	

Elaborado por: Paulina Coello

**3.5.4 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Se va a proceder a la evaluación de las variables de segmentación preseleccionadas anteriormente, siendo la escala de evaluación la siguiente:

Alto: 5	Medio: 3	Bajo: 1	Nulo: 0
---------	----------	---------	---------





Las variables seleccionadas, con la mayor puntuación en el mercado de consumidores finales y el mercado organizacional son las siguientes:

▪ **MERCADO DE CONSUMIDORES**

- ✓ Domicilio
- ✓ Actividad

**CUADRO NO. 3.03**

**VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE CONSUMIDORES**

Actividad \ Domicilio		Sur	Sur	Sur
		Centro	Occidental	Oriental
1	Acabados	SC1	SOC1	SOR1
2	Construcción	SC2	SOC2	SOR2
3	Metalmecánica	SC3	SOC3	SOR3
4	Otros	SC4	SOC4	SOR4

Elaborado por: Paulina Coello

Se ha identificado 12 segmentos de personas que utilizan las herramientas (discos, brocas, cepillos de alambre) según la actividad que desarrollan y el sector dónde viven o trabajan.

**3.5.5.- PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

**3.5.5.1.- DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es un método para recopilar, analizar, difundir y obtener datos importantes sobre el mercado donde se desenvuelve la empresa y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

El objetivo de la investigación es conocer las características y perfiles de los clientes potenciales de los accesorios Black&Decker Dewalt, productos que comercializa Distribuidora Hernández.

### 3.5.5.2.- ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO A INVESTIGAR

#### Universo (población)

Es el conjunto de individuos, elementos u objetos que se pueden observar, medir una característica o atributo, para realizar una determinada investigación de uno o varios aspectos.<sup>29</sup>

#### ▪ MERCADO DE CONSUMIDORES

El Universo para el mercado de consumidores son los maestros constructores que utilizan las herramientas para hierro y concreto en la zona Sur de la ciudad de Quito.

Número de maestros constructores en el Sur de Quito es 7600<sup>30</sup>

### 3.5.5.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra es una parte del universo, es un grupo menor que forma parte fundamental del grupo mayor.

Es importante que la muestra sea representativa es decir que represente en forma específica a su totalidad (universo).

Existen diferentes métodos para seleccionar una muestra representativa dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles.

#### ⇒ TIPOS DE MUESTREO

➤ **Muestreo probabilística.-** muestra que se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra.

**Muestreo aleatorio simple.-** muestra seleccionada de manera que cada integrante de la población tenga la misma probabilidad de quedar incluido.

**Muestreo aleatorio sistemático.-** los integrantes o elementos de la población se ordenan en alguna forma, por ejemplo alfabéticamente, en un archivo según la fecha

---

<sup>29</sup> Muestreo y tamaño de la muestra-<http://www.monografias.com>

<sup>30</sup> Cámara de la Construcción de Quito



en que se reciben o por algún otro método. Se selecciona al azar un punto de partida y después se elige para la muestra cada k-ésimo elemento de la población.

**Muestreo aleatorio estratificado.-** una población se divide en subgrupos, denominados estratos y se selecciona una muestra de cada uno.

**Muestreo por conglomerados.-** consiste en dividir toda la población en conglomerados, o grupos y luego seleccionar una muestra de estos conglomerados.

➤ **Muestreo no probabilística.-** no todos los integrantes tienen la probabilidad de ser incluidos en la muestra, los resultados pueden estar sesgados, lo que significa que tales resultados de la muestra pueden no ser representativos de la población.<sup>31</sup>

### MÉTODO DE MUESTREO A UTILIZAR

El tipo de muestreo que se utilizará para la investigación de campo es el Muestreo por conglomerados porque se dividirá a la zona sur en tres partes: Sur Oriente, Sur Occidente, Sur Centro.

### 3.5.6.- TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se pueden utilizar diferentes técnicas, entre ellas: la observación, la encuesta, la entrevista.

---

<sup>31</sup> MASON Marchal Estadística para Administración y Economía

**Cuadro No. 3.04**

**Técnicas de investigación**

A continuación se lista un cuadro comparativo de las técnicas de investigación:

No.	Técnica	Definición	Cuando se utiliza	Ventajas
1	Observación	Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.	Ayuda al investigador a discernir, inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas.	-Directa: cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar -Indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.
No.	Técnica	Definición	Ventajas	Clasificación
2	Encuesta	Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador	-Posee un vocabulario estandarizado que permita comparar y generalizar. -Puede ser contestado por teléfono, email, personalmente.	Directa Por Correo A través del teléfono, E-mail
<b>Fuente:</b> Internet, Metodología de la investigación, Guía práctica de investigación				
<b>Elaborado por:</b> Paulina Coello Correa				

**Cuadro No. 3.04 (continuación)**

**Técnica de investigación**

No.	Técnica	Definición	Ventajas	Clasificación
3	Entrevista	Se utiliza para obtener datos, consiste en un diálogo entre dos personas. El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación	-Se entrevista a personas para obtener información y datos desconocidos.  - Se puede investigación a personas especializadas en las diferentes áreas del conocimiento.	-Formal: sirve para dirigir la atención del entrevistador a partir de un tema central.  -Informal: sirve para intercambiar puntos de vista sobre un tema y lo que se relacionan entre si.  -De tensión: sirve para poner a la defensiva al entrevistado.  -Estructurada: las preguntas se plantean en un orden y se formulan con los mismos términos.  -Dirigida: Interrogatorio con un número fijo de preguntas que facilita la comparación de respuestas.  -Libre: interrogatorio espontáneo.
<b>Fuente:</b> Internet, Metodología de la investigación, Guía práctica de investigación				
<b>Elaborado por:</b> Paulina Coello Correa				

**3.5.7.- DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación planteada se ha escogido emplear encuestas; este cuestionario estará dirigido a los consumidores finales y a las organizaciones que se encuentre en el Sur de Quito.



### 3.5.8.- CÁLCULO DE LA MUESTRA

#### MUESTREO POR CONGLOMERADOS

##### Mercado de consumidores finales

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N + z^2 pq}$$

N=	7600
Probabilidad de éxito	p= 0.50
Probabilidad de fracaso	q= 0.50
Nivel de confianza	z= 1.96
Intervalo de confianza=	95%
Precisión o el error	e=5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)7600}{(0.05)^2 7600 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 366$$

El tamaño de la muestra del mercado de consumidores finales es de 183, esto quiere decir que se va a encuestar a 183 personas del Sector Sur de la ciudad de Quito, para conocer las características y perfiles de los clientes potenciales de las herramientas de Black&Decker Dewalt



**ENCUESTA SOBRE HERRAMIENTAS DE CORTE**

El objetivo de esta encuesta es conocer sus requerimientos en lo referente a discos de corte.

1. En qué zona del Sur de Quito vive

Sur Oriente \_\_\_\_\_ Sur Occidente \_\_\_\_\_ Sur Centro \_\_\_\_\_

2. Su nivel de ingresos mensuales es:

Básico \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

3. A qué grupo pertenece, seleccione uno.

Jóvenes \_\_\_\_\_ Jóvenes adultos \_\_\_\_\_

Adultos mayores \_\_\_\_\_ Adultos \_\_\_\_\_

4. Cuál es la actividad que desarrolla:

Construcción de casas \_\_\_\_\_ Metalmecánica \_\_\_\_\_ Acabados \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

5. Las herramientas que usted compra las adquiere por:

Unidades \_\_\_\_\_ Kit 3 uni \_\_\_\_\_ Kit 8 uni \_\_\_\_\_

6. Las herramientas que usted requiere las encuentra fácilmente en el mercado

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. A través de qué medios se informa sobre las características de las herramientas.

Periódicos \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Catálogos \_\_\_\_\_ Recomendación de amigos \_\_\_\_\_

8. Las personas que le venden el producto les asesoran en el uso de las mismas

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. Si le piden una recomendación sobre alguna marca de herramienta cuál mencionaría?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. En orden de prioridad indique cuáles aspectos considera importantes al momento de seleccionar un disco de corte.

Funcionalidad \_\_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_\_ Durabilidad \_\_\_\_\_ Asesoría \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_

11. Indique la marca de disco que usted prefiere señale la principal razón de elegir esta marca.



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

Black&Decker Dewalt \_\_\_\_\_ Bellota \_\_\_\_\_ Norton \_\_\_\_\_ CIEA \_\_\_\_\_

Razón \_\_\_\_\_

12. Cada qué tiempo adquiere los discos:

Cada 15 días \_\_\_\_\_ Cada mes \_\_\_\_\_ De vez en cuando \_\_\_\_\_

13. Usted considera a los precios de los discos de corte de Black&Decket Dewalt son:

Altos \_\_\_\_\_ Moderados \_\_\_\_\_ Económicos \_\_\_\_\_



## PARTE A

### NOTA TÉCNICA

- Objetivo de la encuesta

El Objetivo de la encuesta es conocer los requerimientos en lo referente a discos de corte

- Tamaño de la muestra y del universo

El tamaño de la muestra para el mercado de consumidores es de 183 maestros constructores que viven en la zona Sur de la ciudad de Quito.

El número de consumidores que utilizan las herramientas para hierro y concreto son los maestros constructores, maestros de acabados, maestros de metalmecánica, según los datos de la Cámara de la Construcción de Quito, existen 300 maestros.

- Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó para la investigación de campo es el Muestreo por conglomerados y dentro de éste por conveniencia.

- Lugar donde se realizó el levantamiento de la información.

Los sitios donde se realizó el levantamiento de la información fueron:

Sur Oriente de Quito: en el Centro Comercial El Recreo, en el conjunto habitacional dónde se encuentran construyendo los condominios.

Sur Centro de Quito: en la Ciudadela Quitumbe en los sitios dónde construyen los condominios.

Sur Occidente de Quito: en la Ciudadela Biloxi en los sitios dónde construyen los condominios.

- Receptabilidad, opinión y colaboración de las encuestas.

En cuanto a la receptabilidad de la encuesta hubo buena acogida, colaboración de las personas que llenaron las encuestas ya que no tuvieron inconvenientes en llenar las mismas.

INFORME GENERAL

➤ Cuadro General de Resultados

**CUADRO NO. 3.08**  
**RESULTADOS GLOBALES-CONSUMIDORES FINALES**

No.	Variable	Frec.	%	Ideas de acciones estratégica
<b>Sector</b>				
1	Sur Oriente	156	42,62	Para la comercialización de discos de corte se debe enfocar a la zona Sur Oriente y Sur Occidente.
	Sur Occidente	106	28,96	
	Sur Centro	104	27,87	
<b>Nivel de ingresos mensuales</b>				
2	Básico	64	17,49	Realizar estrategias promocionales para las personas cuyos ingresos son altos y medios; estas promociones pueden ser entrega de artículos promocionales.
	Bajo	72	19,67	
	Medio	176	48,09	
	Alto	54	14,75	
<b>Grupo al cual pertenece</b>				
3	Jóvenes	38	10,38	Dirigir la publicidad y estrategias hacia las personas que pertenecen al grupo de adultos y jóvenes adultos.
	Jóvenes Adultos	94	25,68	
	Adultos Mayores	50	13,66	
	Adultos	184	50,27	
<b>Actividad</b>				
4	Construcción de casas	96	26,23	Realizar demostraciones de las herramientas hacia los grupos cuya actividad es la construcción de casas y metalmecánica.
	Metalmecánica	102	27,87	
	Acabados	78	20,77	
	Otros	90	23,50	
<b>Volúmen de compra</b>				
5	Unidades	194	53,01	Ubicar un stand en las ferreterías para dar a conocer las presentaciones de los discos de corte.
	Kit 3 unidades	100	27,32	
	Kit 8 unidades	72	19,67	
<b>Disponibilidad del producto</b>				
5	Si	264	72,13	Realizar afiches con la leyenda "Disponemos de discos de corte de Black&Decker"
	No	102	27,87	
<b>Medios</b>				
6	Periódicos	66	18	Difundir la información de los productos en medios de comunicación.
	Revistas	46	12,6	
	Internet	76	20,8	
	Catálogos	102	27,9	
	Recomendación de amigos	76	20,80	
<b>Asesoramiento</b>				
7	Si	216	59	Realizar alianzas con gremios para capacitarles sobre el uso de discos de corte
	No	147	39,3	

Elaborado por. Paulina Coello

**CUADRO NO. 3.08 (continuación)**

**Resultados Globales- Consumidores finales**

Recomendación de una marca de herramienta				
8	Black&Decker	166	45,4	Establecer estrategias de promoción para Black&Decker para la comercialización de discos de corte.
	Bellota	61	16,4	
	Norton	72	19,1	
	CIEA	30	8,2	
Beneficios esperados				
9	Funcionalidad	76	20,8	Introducir en la mente de los consumidores los beneficios que obtienen al utilizar los discos de corte, como buen precio y buena calidad.
	Seguridad	76	20,8	
	Durabilidad	86	23,5	
	Asesoría	24	6,6	
	Precio	104	28,4	
Marca de Discos				
10	Black&Decker	184	50,3	Colocar en las ferreterías información necesaria sobre los discos de corte en trípticos y hojas volantes.
	Bellota	54	14,2	
	Norton	80	21,9	
	CIEA	42	11,5	
Frecuencia				
11	Cada 15 días	119	32,2	Entregar promociones, descuentos a los clientes para que adquieran los discos frecuentemente.
	Cada mes	102	27,9	
	De vez en cuando	140	38,8	
Precios				
12	Altos	110	30,1	Establecer los precios que rige en el mercado y establecer los precios de acuerdo con los que cobra la competencia.
	Moderados	182	49,7	
	Económicos	74	20,2	

Elaborado por: Paulina Coello

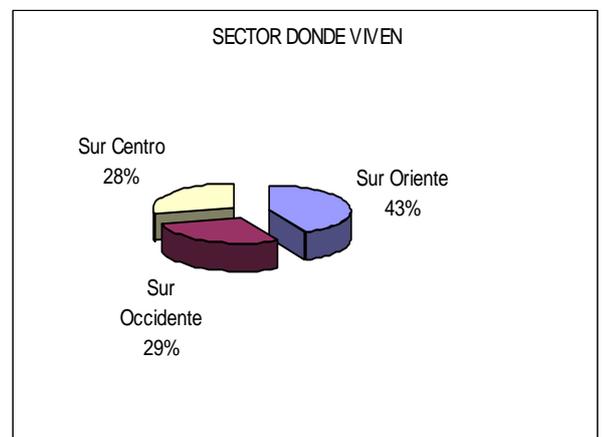
**PARTE B**

**RESULTADOS GLOBALES EN GRÁFICOS**

**CONSUMIDORES FINALES**

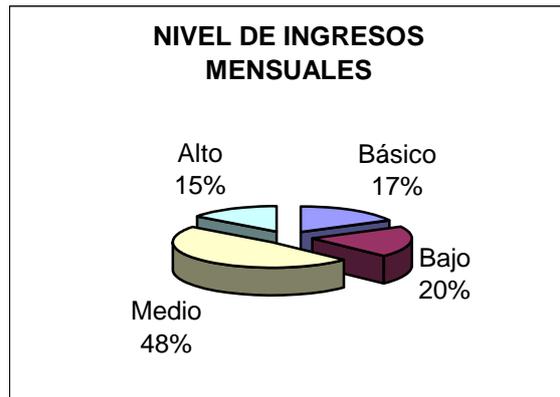
▪ **Sector donde viven**

La mayor parte de los maestros que utilizan las herramientas viven en el Sur Oriente de Quito, el 29% en el Sur Occidente y el 28% en el Sur Centro.



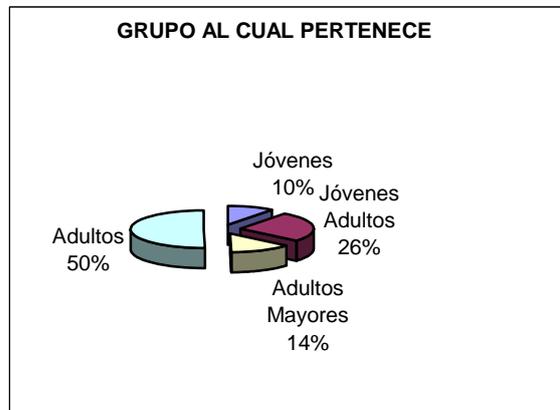
▪ **Nivel de ingresos mensuales**

El 48% de las personas que adquieren las herramientas perciben un ingreso mensual medio entre \$ 1.000,00 y \$ 1.500,00; el 20% aquellas personas que su ingreso mensual es entre \$500 y \$ 1.000,00.



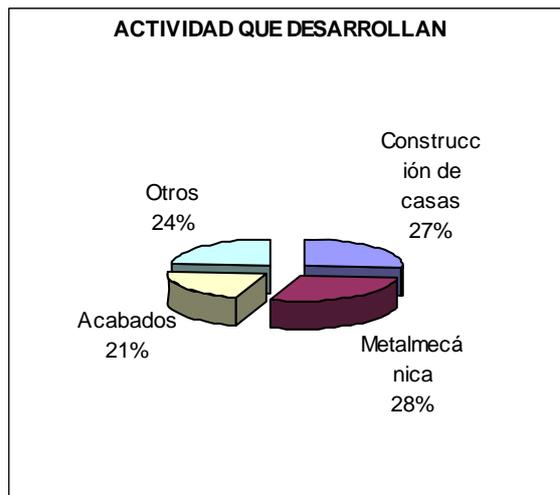
▪ **Grupo al cual pertenece**

Las personas que adquieren las herramientas son en gran parte los adultos, seguido por el 26% de los jóvenes adultos.



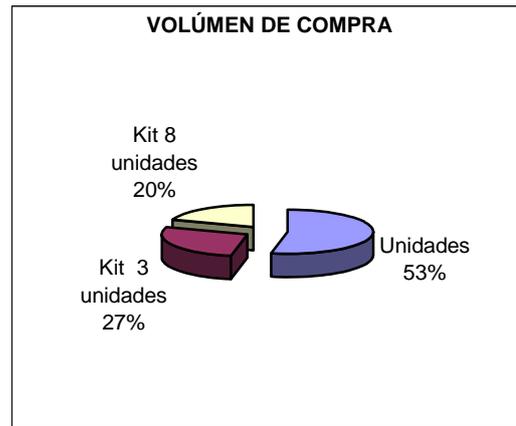
▪ **Actividad que desarrollan**

El 43% de las personas encuestadas son maestros que se dedican a la actividad de metalmecánica y el 27% se dedican a la construcción de casas. Para realizar sus actividades utilizan las herramientas de corte.



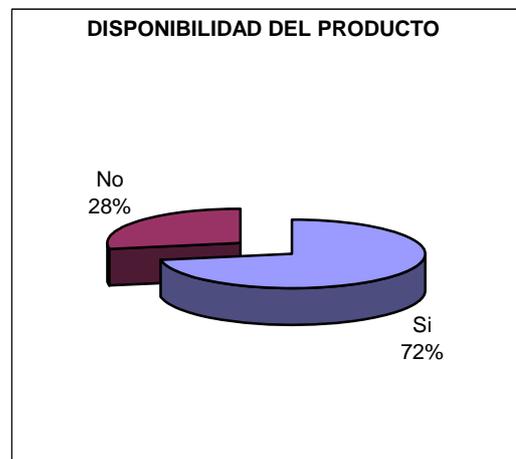
▪ **Volumen de compra**

La presentación en unidades de las herramientas tiene una mayor acogida porque cuando adquieren por kits no utilizan todas las herramientas.



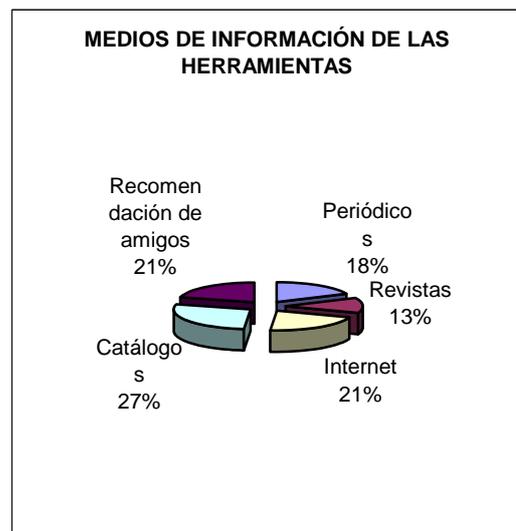
▪ **Disponibilidad del producto**

Las herramientas de Black&Decker Dewalt están en el mercado por lo que los clientes pueden adquirirlas en todas las ferreterías.



▪ **Medios de información de las herramientas**

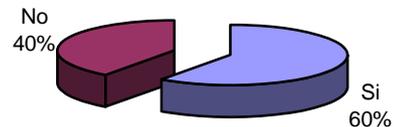
Los catálogos son la principal fuente de información porque en ellos se detallan la forma y en qué material utilizarlos; las personas que han utilizado las herramientas también forman una buena fuente de información porque los recomiendan por la experiencia que tuvieron al utilizarlos.



▪ **Asesoramiento cuando adquieren las herramientas**

Cuando los clientes adquieren las herramientas reciben un asesoramiento por parte de los vendedores, pero hay un 40% que falta implementar.

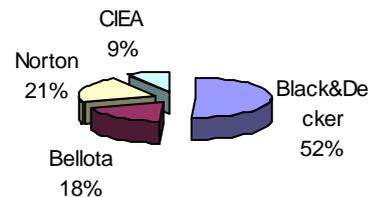
**ASESORAMIENTO CUANDO ADQUIEREN LAS HERRAMIENTAS**



▪ **Recomendación de una marca de herramienta**

Recomendarían la marca Black&Decker Dewalt porque es una marca conocida, Norton también es una marca conocida y tiene acogida; las marcas Bellota y CIEA son recomendadas pero en menor porcentaje.

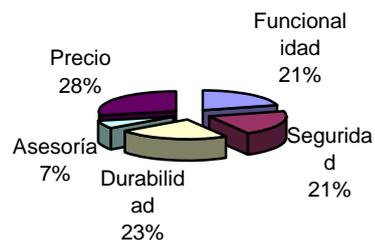
**RECOMENDACIÓN DE UNA MARCA DE HERRAMIENTA**



▪ **Beneficios esperados**

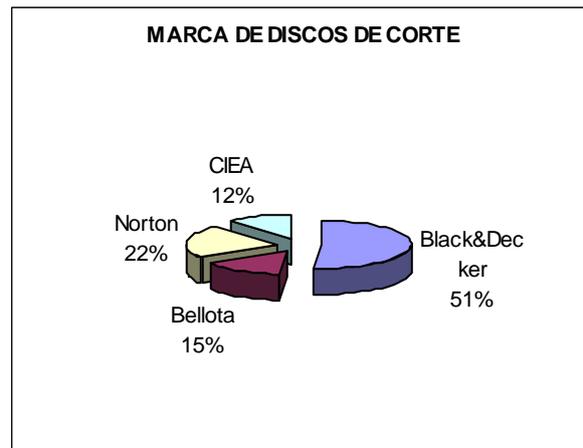
Los clientes buscan que las herramientas no tengan un precio muy alto y sean de larga durabilidad; en tanto que un 21% que sea útil para sus trabajos y les proporcione seguridad.

**BENEFICIOS ESPERADOS**



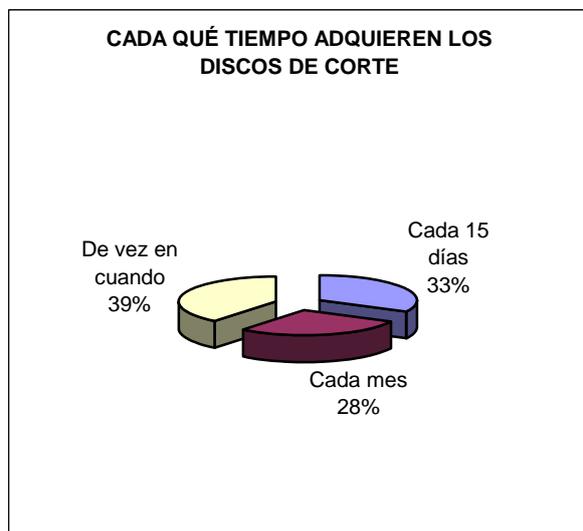
▪ **Marca de Discos de Corte**

Cuando adquieren los discos de corte las personas se inclinan por los de Black&Decker y otro porcentaje por los de Norton y Bellota.



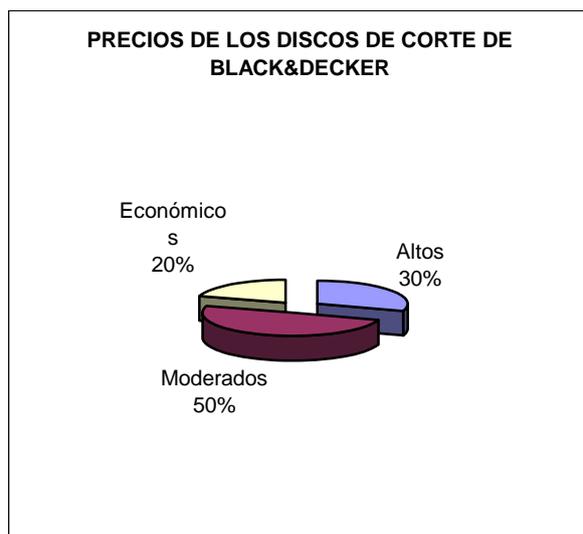
▪ **Cada qué tiempo adquieren los discos de corte**

Con respecto a la frecuencia de compra el 39% adquiere de vez en cuando; las herramientas que utilizan con más frecuencia lo hacen cada 15 días y el 28% cada mes.



▪ **Precios de los discos de corte de Black&Decker**

Las personas que adquieren los discos de corte de Black&Decker consideran que los precios son moderados y un pequeño porcentaje de ellos son altos; en tanto que un 20% son económicos.





## PARTE C DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO

### Definición de los segmentos – Consumidores finales

#### Sur Oriente- Acabados

El 44% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual bajo (\$ 500,00 a \$1.000,00 ); el 63% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran por unidades y en kits de 3 unidades; éstas las encuentran fácilmente en el mercado. El medio que utilizan para conocer las características de las herramientas son los catálogos, en este segmento un 50% recibe asesoría cuando adquieren el producto y el otro 50% no reciben un asesoramiento sobre el uso; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son el precio, funcionalidad y durabilidad y la marca preferida es Norton; la frecuencia con los adquieren los discos de corte son cada mes 15 días y consideran que los precios de esta marca son moderados.

#### Sur Oriente- Construcción

El 28% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual bajo (\$ 500,00 a \$1.000,00 ); el 89% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran por unidades y en kits de 3 unidades; éstas las encuentran fácilmente en el mercado, el medio que utilizan para conocer las características de las herramientas son las revistas, en este segmento un 50% recibe asesoría cuando adquieren el producto y el otro 50% no reciben un asesoramiento sobre el uso; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Bellota.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: funcionalidad, precio y durabilidad; la marca preferida es CIEA; la frecuencia con los adquieren los discos de corte son cada mes 15 días y consideran que los precios de Black&Decker son altos.



### **Sur Oriente- Metalmecánica**

El 61% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 y \$ 1.500,00); el 64% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran por unidades; éstas las encuentran fácilmente en el mercado, el medio que utilizan para conocer las características de las herramientas es el Internet, cuando adquieren el producto reciben un asesoramiento sobre el uso; si tuvieran que recomendar alguna marca mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son el precio, la durabilidad y la marca preferida es Black&Decker; la frecuencia con que adquieren los discos de corte son cada 15 días y consideran que los precios de esta marca son moderados.

### **Sur Oriente Otros**

El 40% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 27% pertenecen al grupo de jóvenes adultos con un edad entre 26 a 34 años, las herramientas las compran por unidades; éstas las encuentran fácilmente en el mercado, el medio que utilizan para conocer las características de las herramientas son los catálogos, en este segmento un 67% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: durabilidad seguido de funcionalidad, precio y seguridad; la marca preferida es BLACK&DECKER; adquieren los discos de corte es de vez en cuando y consideran que los precios de Black&Decker son moderados.

### **Sur Centro Acabados**

El 50% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 53% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran en kit de 3 unidades; el 65% de este grupo las encuentran fácilmente en el mercado, los medios que utilizan para conocer



las características de las herramientas son los catálogos, Internet, periódicos, en este segmento un 57% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker y Norton.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: precio, durabilidad y seguridad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con los adquieren los discos de corte es cada 15 días y cada mes y consideran que los precios de Black&Decker son altos.

### **Sur Centro Construcción**

El 60% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 40% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran en unidades; las herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios que utilizan para conocer las características de las herramientas son los catálogos y recomendación de amigos, en este segmento un 50% recibe asesoría cuando adquieren el producto y el otro 50% no reciben asesoría; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Norton y Black&Decker .

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: precio, y seguridad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con los adquieren los discos de corte es de vez en cuando y consideran que los precios de Black&Decker son altos.

### **Sur Centro Metalmecánica**

El 59% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 58% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 36 a 54 años, las herramientas las compran en unidades; las herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios que utilizan para conocer las características de las herramientas son las revistas, catálogos e internet, en este segmento un 67% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Norton.



Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: seguridad y funcionalidad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia que adquieren los discos de corte son cada 15 días y consideran que los precios de Black&Decker son moderados.

### **Sur Centro Otros**

El 56% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 38% pertenecen al grupo de jóvenes adultos con un edad entre 26 a 34 años, las herramientas las compran un 63% en unidades y el 19% en kits de 3 unidades y 8 unidades; estas herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios que utilizan para conocer las características de las herramientas son los catálogos y recomendación de amigos, en este segmento un 56% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: seguridad, funcionalidad y seguridad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con los adquieren los discos de corte son de vez en cuando y consideran que los precios de Black&Decker son moderados.

### **Sur Occidente Acabados**

El 67% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 56% pertenecen al grupo de jóvenes adultos con un edad entre 26 a 34 años, las herramientas las compran un 56% en unidades; estas herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios que utilizan para conocer las características de las herramientas son los catálogos y recomendación de amigos, en este segmento un 78% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: durabilidad, funcionalidad y seguridad; la marca preferida es BLACK&DECKER;



la frecuencia con los adquieren los discos de corte son cada mes y cada 15 días y consideran que los precios de Black&Decker son moderados.

### **Sur Occidente Construcción**

El 37% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 42% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 34 a 56 años, las herramientas las compran un 60% en unidades; estas herramientas las encuentran fácilmente en el mercado. Los medios a través de los cuales conocen las características de las herramientas son: recomendación de amigos, en este segmento un 58% no recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: precio y funcionalidad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con los adquieren los discos de corte es de vez en cuando; un 37% considera que los precios son altos y otro 37% considera que los precios de Black&Decker son moderados.

### **Sur Occidente Metalmecánica**

El 45% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 55% pertenecen al grupo de jóvenes adultos con un edad entre 26 a 34 años, las herramientas las compran un 46% en unidades; estas herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios a través de los cuales conocen las características de las herramientas son: recomendación de amigos y periódicos; un 73% no recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: precio y funcionalidad; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con los adquieren los discos de corte es de vez en cuando; un 46% considera que los precios son moderados.



### **Sur Occidente Acabados**

El 43% de las personas que adquieren los accesorios tienen un ingreso mensual medio (\$ 1.000,00 a \$1.500,00 ); el 57% pertenecen al grupo de adultos con un edad entre 34 a 56 años, el 50% de personas de este segmento compra las herramientas por unidades; estas herramientas las encuentran fácilmente en el mercado, los medios a través de los cuales conocen las características de las herramientas son: catálogos e internet; un 71% recibe asesoría cuando adquieren el producto; si tuvieran que recomendar alguna marca de herramienta mencionarían a Black&Decker.

Los puntos más importantes a considerar para seleccionar un disco de corte son: durabilidad, funcionalidad, precio; la marca preferida es BLACK&DECKER; la frecuencia con que adquieren los discos de corte es de vez en cuando; un 71% considera que los precios son moderados.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PORTER**

A continuación se presenta la matriz de tamaño, crecimiento y atractivo estructural de los segmentos más atractivos del mercado de consumidores finales.



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

**MATRIZ DE TAMAÑO Y CRECIMIENTO EVALUACION DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

**CUADRO NO.3.8**

**TAMAÑO DEL SEGMENTO**

Ord	Nombre del segmento	En el mercado	%
1	SC1	581	7,65
2	SC2	415	5,46
3	SC3	499	6,56
4	SC4	664	8,74
5	SOC1	374	4,92
6	SOC2	789	10,38
7	SOC3	458	6,02
8	SOC4	581	7,65
9	SOR1	664	8,74
10	SOR2	789	10,38
11	SOR3	1163	15,30
12	SOR4	623	8,20
<b>TOTALES</b>		<b>7600</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO.3.9**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

**MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS**

Ord	Nombre del segmento	Tamaño del segmento de mercado	Calif.	CreCIMIENTO del segmento	Calif.	Rivalidad de Competidores	Poder negociación proveedores	Poder negociación clientes	Barreras de entrada	Productos sustitutos	Puntaje (/35)	Calif. /20	Prioridad	
1	SC1	190	2,50	3%	5	3	3	5	3	3	24,50	14,00	VII	
2	SC2	132	1,74	3%	5	5	3	3	3	3	23,74	13,57	X	
3	SC3	165	2,17	3%	5	3	5	3	3	3	24,17	13,81	VIII	
4	SC4	239	3,15	3%	5	3	3	5	3	3	25,15	14,37	V	
5	SOC1	124	1,63	3%	5	5	3	5	3	3	25,63	14,65	III	
6	SOC2	256	3,37	3%	5	3	3	5	3	3	25,37	14,50	IV	
7	SOC3	149	1,96	3%	5	5	3	3	3	3	23,96	13,69	IX	
8	SOC4	190	2,50	3%	5	3	3	3	3	3	22,50	12,86	XII	
9	SOR1	215	2,83	3%	5	5	5	5	3	3	28,83	16,47	I	
10	SOR2	239	3,15	3%	5	3	3	3	3	3	23,15	13,23	XI	
11	SOR3	380	5,00	3%	5	3	3	5	3	3	27,00	15,43	II	
12	SOR4	198	2,61	3%	5	3	3	5	3	3	24,61	14,06	VI	
<b>TOTAL</b>		<b>7600</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			Muy atractivo = 5			Atractivo = 3		Poco atractivo = 1			

Elaborado por: Paulina Coello



## **SELECCIÓN DEL MERCADO META**

De acuerdo al análisis realizado se va a tomar en cuenta todos los segmentos para el mercado de consumidores; el sector de residencia o trabajo de los clientes potenciales son: Sur Oriente, Sur Occidente,. Sur Centro y realizan actividades como: construcción de casas, acabados de viviendas, metalmecánica y otros; debido a que estos segmentos son significativos para el estudio y a los cuales se le aplicarán las estrategias de marketing.



---

## CAPÍTULO IV OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### 4.1.- Estrategias

#### 4.1.1.- Concepto

“La estrategia, se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de su metas y objetivos, consiste en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.”<sup>32</sup>

Una estrategia es un procedimiento para hacer que la propia compañía adquiera un valor único y fácilmente reconocible dentro del mercado

#### 4.1.2 Importancia de la Estrategia

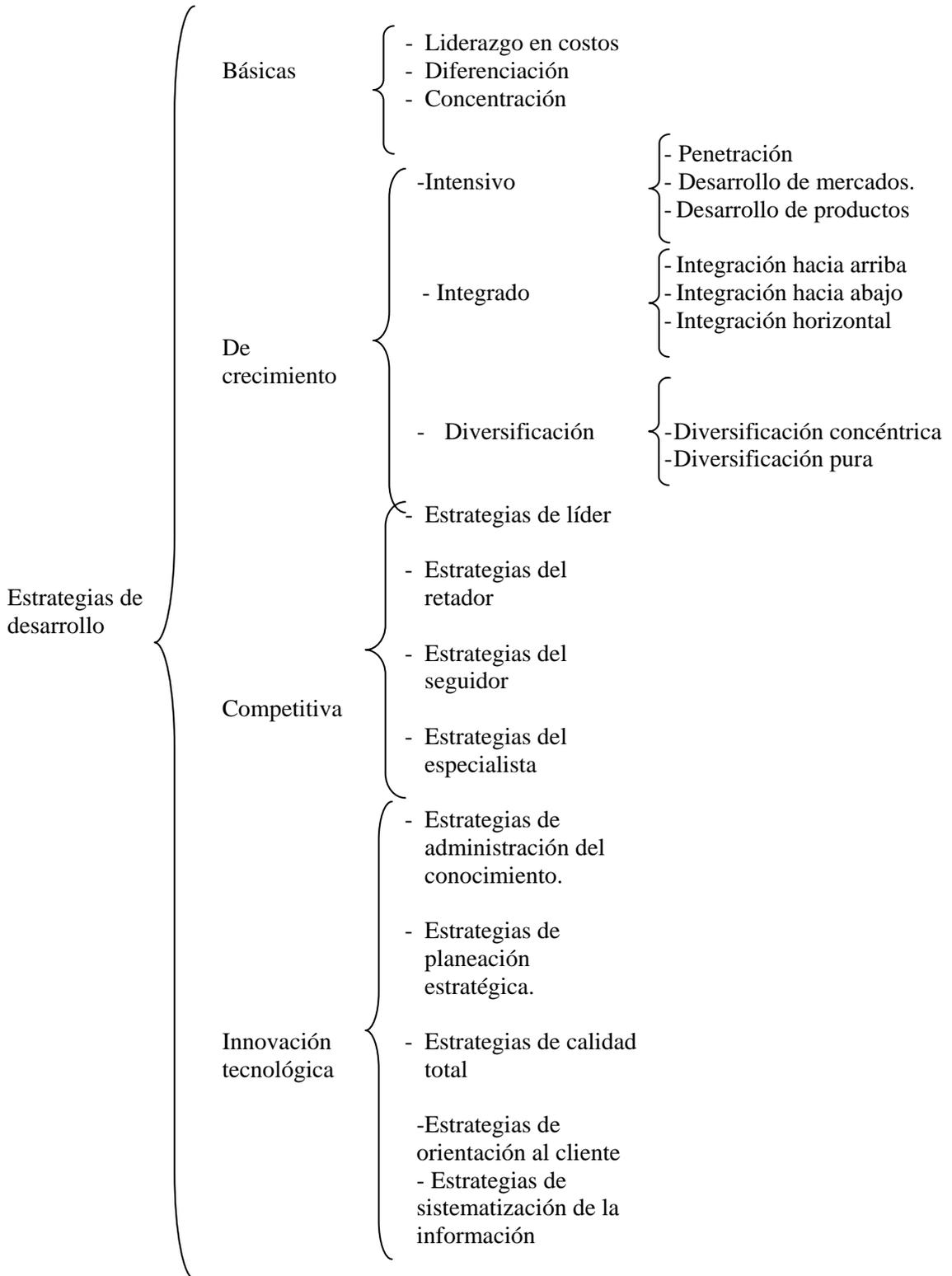
Las estrategias son importantes porque:

- ✓ Guían la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- ✓ Evalúa las alternativas que dispone para la toma de decisiones.
- ✓ Permiten concretar y ejecutar los objetivos.

---

<sup>32</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

4.1.3.- Cuadro sinóptico de estrategias



Elaborado por: Paulina Coello

Fuente: Orientaciones Curso Taller de Grado ESPE 2008 Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 4.01  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Clasificación	Subclasifica.	Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Prerequisitos para su aplicación en la empresa
<b>E S T R A T E G I A S  B Á S I C A S</b>	Liderazgo en costos	La empresa obtiene una ventaja sobre la competencia en los costos de producción, le permite mantener precios menores y así superar los esfuerzos de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando la empresa produzca un bien o servicio y éste sea elevado.</li> <li>- Cuando haya un estricto control de costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una arma poderosa en una guerra de precios.</li> <li>- La empresa tiene una posición favorable frente a sus competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una alta inversión en tecnológica.</li> <li>- Requiere una capacitación continua y conocimiento en el campo de producción de grandes volúmenes</li> </ul>	No se aplica esta estrategia porque la empresa no produce los bienes
	Diferenciación	Da al producto cualidades distintas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando hay formas de diferenciar las ofertas de las compañías de los rivales.</li> <li>- Si el mercado busca innovación de un producto, superioridad técnica, calidad, confiabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una protección frente a los productos sustitutos.</li> <li>- Disminuye la sensibilidad del precio y por ello mejora la rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene menos clientes aunque con mayor fidelidad.</li> <li>- Requiere una alta inversión para solventar gastos de tecnología e innovación.</li> </ul>	- Se aplica a la empresa, puede realizar demostraciones de los discos de corte de metal realizando figuras, al final se les entregará un kit de herramientas y un certificado de asistencia.
	Concetración	La empresa define su campo de actividad de manera restrictiva en un productomercado, una función y grupo de compradores.	Cuando se requiere satisfacer las necesidades del segmento de mejor forma que los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa conoce, atiende y satisface de de mejor manera los requerimientos del segmento escogido.</li> <li>- Lealtad de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El segmento escogido puede desaparecer</li> <li>- Están bajo el poder de los proveedores por el alto nivel de compras.</li> </ul>	- Se aplica se puede enfocar al grupo de maestros carpinteros.

Elaborado por.: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

Continuación del cuadro No. 4.01

Clasificación	Subclasifica.	Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Prerequisitos para su aplicación en la empresa
ESTRATEGIAS CRECIMIENTO	Penetración de mercados.	Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.	-La empresa tiene una buena posición dentro del mercado.  -El mercado en el que actúa la empresa está en crecimiento.	- Aumenta la participación en el mercado -Optimizan las actividades actuales disminuyendo riesgos.	- Se enfoca a productos actuales por lo que se detiene el crecimiento. -Esta estrategia puede beneficiar a los competidores.	-Realizar una campaña incitando a los compradores que utilicen las herramientas B&D. - Ampliar la red de distribución hacia la región oriental. - Concentrarse en segmentos más rentables como metalúrgica.
	Desarrollo de mercados.	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	- Si los nuevos mercados muestran una tendencia de crecimiento. -Cuando la experiencia de la empresa puede ser utilizada en otros mercados.	-Incremento de ventas por la incursión de nuevos segmentos. - Explota atributos del producto en el nuevo mercado.	- Alto riesgo en dinero, esfuerzo y tiempo.	-Se aplica, ofrecer los productos a empresas constructoras y entidades del sector público como Ministerio de Obras Públicas, Consejos Provinciales.
	Desarrollo de productos	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	Si la empresa posee una estructura financiera estable para ejecutar la estrategia.	Permite mejorar los productos actuales de la empresa.	Requiere una alta inversión.	No se aplica por la alta inversión.

Elaborado por: : Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

Continuación del cuadro No. 4.01

Clasificación	Subclasifica.	Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Prerequisitos para su aplicación en la empresa
ESTRATEGIAS DIVERSIFICACION	Diversificación concéntrica.	La empresa sale de su sector industrial o comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias en el plano tecnológico y/o comercial.	Cuando se quiere atraer a nuevos grupos de compradores.	- Atrae a nuevos compradores. - Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades.	- Es riesgoso por su salto a lo desconocido.	La empresa puede adquirir a su proveedor de B&D equipos para discos de corte como: amoladoras, sierras, taladros.
	Diversificación pura	Se produce cuando la empresa actúa en productos y mercados totalmente diferentes a su campo de actividad comercial.	-Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. -Cuando los empresa cuenta con capital y el talento gerencial para competir con éxito en una industria nueva.	-Rejuvenece la cartera de actividades. -Las habilidades adquiridas por la empresa pueden mejorar la eficiencia de sus actividades.	-Requiere de mayor dedicación y esfuerzo del personal tanto administrativo como operativo.  - Alto riesgos de que la empresa fracase en el intento.	No se aplica.

Elaborado por: : Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

Continuación del cuadro No. 4.01

Clasificación	Subclasifica.	Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Prerequisitos para su aplicación en la empresa
<b>E S T R A T E G I A S  C O M P E T I T I V A S</b>	Estrategia del líder	La empresa domina el mercado e impone tendencias.	Cuando la empresa desea ser innovadora	La empresa impone	La innovación es desconocida y puede llevar al fracaso.	No es aplicable.
	Estrategia del retador	La empresa es nueva en el mercado pero se siente en capacidad e igualdad de brindar los mismos servicios del líder.	Cuando la empresa tiene la capacidad para enfrentar al líder.	El retador conoce las fortalezas y debilidades del líder lo ha estudiado.	No tener capacidad para la reacción y su defensa.	No es aplicable.
	Estrategia del seguidor	La empresa adopta las estrategias de la empresa líder.	Cuando la empresa tiene la misma capacidad de brindar la misma calidad del líder.	La empresa tiene un modelo a seguir.	No posee los recursos ni experiencia que tiene el líder.	Se aplica para DH ya que no lidera el mercado.
	Estrategia del especialista	La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	Cuando se quiere enfocar o resaltar un servicio en especial	Brinda mayor calidad y beneficios.	Se descuida de otros factores por el enfoque en uno solo.	Se aplica para DH ya que la empresa se enfoca en segmentos ferreteros, de la construcción, metalmecánica, carpintería.

Elaborado por: : Paulina Coello



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

Continuación del cuadro No. 4.01

Clasificación	Subclasifica.	Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Prerequisitos para su aplicación en la empresa
<b>I N N O V A C I Ó N  T E C N O L Ó G I C A</b>	Estrategia de planeación estratégica	Adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.	Cuando se quiere fortalecer interna y externamente la empresa.	-Se conoce internamente a la empresa. -Se prevee a futuro.	Requiere la inversión de recursos y tiempo.	Se aplica porque puede mejorar su gestión de recursos y capacidades.
	Estrategia de calidad total	Es la aplicación de todos los principios de calidad a todas las actividades de una organización y no sólo a la producción.	Cuando la empresa tenga la predisposición de realizar sus operaciones con cero errores.	Hace a la empresa más competitiva.	Requiere la inversión de recursos y tiempo.	Se aplica porque puede mejorar sus procesos para ser más eficientes.
	Estrategia de orientación al cliente	La empresa realiza cambios a sus productos o servicios de una forma verdaderamente nueva a la acostumbrada a brindar a sus clientes.	Cuando los recursos humanos y tecnológicos están orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.	- Fidelidad de los clientes. - Ser más competitiva.	Requiere la inversión de recursos y tiempo.	Se aplica porque la empresa tiene que ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
	Estrategia de sistematización de la información	La tecnología hace posible disponer por conexión telefónica o por internet de información del cliente y producto.	Cuando la empresa requiera de la conexión de bases de datos, integrando habilidades claves relativas al servicio que se presta al cliente.	-Mejora la productividad de los procesos - Los servicios están disponibles las 24 horas del día.	-Problemas de interconexión.	Se aplica, DH puede implementar un sistema GPS para mejorar el control de la entrega de pedidos y facturación.
	Estrategia de administración del conocimiento	Tratan de incrementar constantemente el rendimiento de sus empleados.	Cuando consideran que el capital humano es básico.	Los clientes se sienten motivados y realizan sus actividades con eficiencia, ahínco	La empresa puede perder clientes al no darles un trato adecuado.	Se aplica, DH puede tener un personal multifuncional.

Elaborado por:: Paulina Coello



## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 Concepto

Es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades del marketing, éstos deben ser realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo, deben ser consistentes e indicar las prioridades de la empresa.<sup>33</sup>

### 4.2.2 Importancia de los objetivos

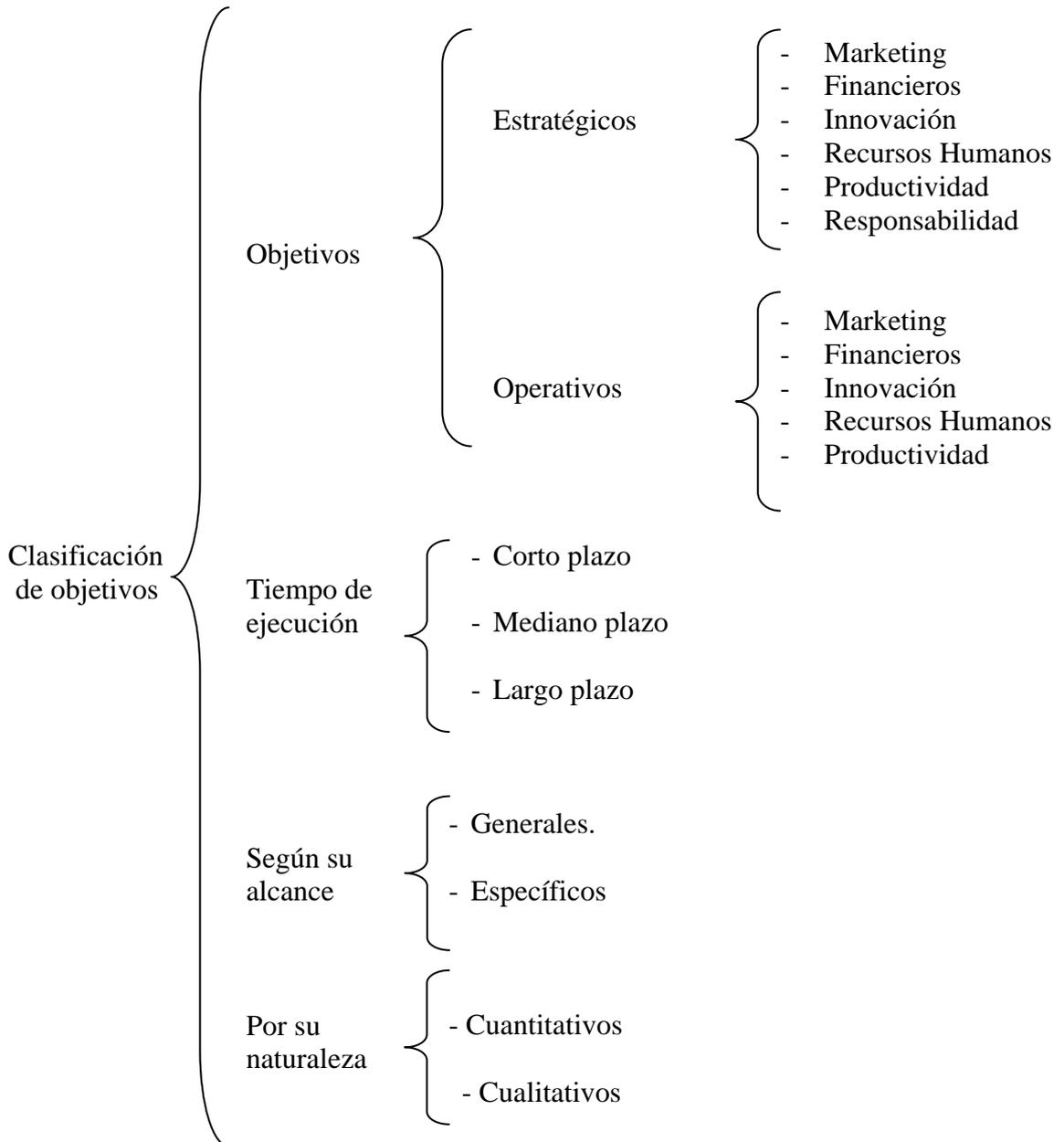
Los objetivos son importantes porque:

- ✓ Evalúan eficientemente el desempeño y control de las actividades.
- ✓ Son fundamentales para la determinación de las estrategias.
- ✓ Convierte los lineamientos administrativos de la visión y misión de la empresa en indicadores de desempeño específico.
- ✓ Promueve el trabajo en equipo e incrementa la motivación entre las diferentes áreas.

---

<sup>33</sup> LAMB Charles, Marketing Sexta Edición, página 35

### 4.2.3 Clasificación de los objetivos



### 4.2.4 Características de los objetivos

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ⇒ **Alcanzables:** deben ser realistas, considerando las capacidades y los recursos disponibles.
- ⇒ **Específicos:** deben centrarse en una sola meta.
- ⇒ **Medibles:** que permita cuantificar los fines y beneficios esperados.

⇒ **Asignables:** se asignarán la responsabilidad de la consecución a determinadas áreas, departamentos o individuos.

⇒ **Temporalidad:** deben especificar el marco temporal en que se cumplirán.<sup>34</sup>

## MÉTODO GAP PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Es uno de los métodos más utilizados para establecer objetivos, el GAP relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde la empresa quiere llegar. Este método es utilizado por equipos de trabajo especialmente directivos.

Es importante analizar el FODA para determinar las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la empresa y así tomar las decisiones acorde a la realidad.

Para desarrollar este método es importante establecer las siguientes preguntas:

### 1. ¿Dónde estamos?

Es la situación actual de la empresa.

### 2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

Determina las tendencias de la empresa, es decir, tecnología, ventas, preferencias de mercado, innovaciones.

### 3. ¿A dónde quisiéramos llegar?

Es establecer metas de hacia dónde se quiere llegar en un determinado periodo de tiempo, metas basadas en la realidad de mercado y de las empresas (metas ambiciosas pero realistas).

### 4. ¿A dónde debemos llegar?

Son los planes a seguir determinando los responsables y plazos de tiempo para cumplirlos.

### 5. Establecer el objetivo

Determinar el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes. Es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad y eliminar aquellas

---

<sup>34</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



demasiado ambiciosas o exageradas. De aquí nace el objetivo definitivo y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad. definir el objetivo en aquel punto que no signifique lo máximo a que se pueda llegar. Deben quedar varios planes de reserva para poder sustituir a los que vayan faltando.

Ejemplo:

La empresa deberá asumir una posición de líder en las actividades de responsabilidad social en la comunidad, principalmente por lo que hace a las escuelas y universidades, a cuyo efecto deberá cumplir todos los programas que para ese efecto se han formulado.

La empresa deberá adquirir en el presente año una posición predominante en la competencia dentro del mercado, que ahora sólo abastece en forma minoritaria.

La empresa deberá asumir una posición de líder en las actividades de responsabilidad social en la comunidad, principalmente por lo que hace a las escuelas y universidades, a cuyo efecto deberá cumplir todos los programas que para ese efecto se han formulado.

La empresa deberá elevar utilidades repartidas, en una proporción de 5% superior a la de los años anteriores

La empresa incrementará su productividad en sus diversos departamentos, en general en un mínimo de un 5%

La empresa se expandirá geográficamente, creando en el presente año dos nuevas plantas en los lugares X o Y.

### **ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

**DO:** Cómo contrarrestar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

**DA:** Cómo superar las debilidades para contrarrestar las amenazas.

**FA:** Cómo utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas.

**FO:** Cómo aprovechar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.



**ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS (FO)**

A través de la elaboración de la Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO), se puede identificar las áreas en las cuales la empresa debería aplicar iniciativas estratégicas de carácter ofensivo.

Para elaborar la matriz se colocará las Oportunidades más importantes en forma horizontal y las Fortalezas con más relevancia, de manera vertical para que éstas se enfrenten; se realiza la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de impacto tendrá mi fortaleza (1) para aprovechar la oportunidad (a)?; de acuerdo a ello se calificará bajo los siguientes parámetros.

<b>Parámetros de Evaluación</b>	
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0



CUADRO NO. 4.02  
MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PRIORIDAD</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Disponibilidad de equipos tecnológicos para controlar la entrega de mercadería.	Clientes satisfechos con el producto	Repunte de la construcción	Apoyo de proveedores	Envío de remesas de migrantes		
1. Buen producto y servicio al cliente.	5	5	5	5	3	23	I
2. Equipo de ventas organizado.	5	5	5	1	5	21	II
3. Contar con capital de trabajo.	5	5	3	5	1	19	III
4. Administración descentralizada	1	5	1	1	0	8	V
5. Gran infraestructura	5	5	1	0	0	11	IV
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>9</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	II	I	III	IV	V		

Elaborado por: Paulina Coello



*PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ*

---

Se observa que las principales fortalezas de Distribuidora Hernández son: contar con capital de trabajo, buen producto y servicio al cliente, vendedores organizados por zonas y una administración descentralizada, factores que tienen que ser aprovechados con las oportunidades de mayor relevancia para la empresa como: contar con clientes satisfechos con el producto, implementación de equipos tecnológicos, apoyo de proveedores, envío de remesas.

Distribuidora Hernández tiene otras fortalezas pero actualmente no son de gran importancia. Debe trabajar en ellas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Cuadro No.4.03

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Tipo de estrategia	Estrategias	FASEAMIENTO			Objetivos
		Corto	Mediano	Largo	
<b>F10a</b>	Estrategia de sistematización de la información. Implementar un sistema GPS para el control y seguimiento de entrega de pedidos.		X		- Mejorar el control en la entrega de pedidos y facturación.
<b>F10b</b>	Estrategia de penetración de mercados - Realizar promociones: Entregar órdenes de compra a los clientes que adquieran las herramientas 10 veces al mes. - Implementar el plan de marketing realizado en la tesis	X			- Incrementar las ventas a través de estímulos a los clientes.  - Conocer las preferencias de los clientes, a fin de que el producto satisfaga las necesidades.
<b>F10c</b>	Estrategia del seguidor. - Realizar un benchmarking - Implementar un sistema CRM para las relaciones con los proveedores.				- Mejorar el servicio. - Mantener una buena relación comercial con los proveedores.
<b>F20a</b>	Estrategia de sistematización de la información - Implementar un sistema de inventarios en el cual los vendedores puedan acceder a los inventarios y verificar la mercadería disponible.			X	- Agilizar los pedidos y dar una respuesta oportuna a los clientes de los productos existentes.
<b>F20b</b>	Estrategia de orientación al cliente - Capacitar a los empleados para entregar un trato adecuado al cliente.	X			- Mejorar el servicio para cumplir con las necesidades del cliente.
<b>F30b</b>	- Ampliar los descuentos y plazos para el pago de facturas.		X		- Incrementar la cartera de clientes.
<b>F30c</b>	- Realizar convenios con los proveedores como: Distribución exclusiva, créditos más amplios, mayores descuentos.		X		- Establecer buenas relaciones con los proveedores.
<b>F40b</b>	- Disponer de un personal multifuncional			X	- Tener personal competente

Elaborado por: Paulina Coello

Cuadro No.4.04

**MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS**

No.	Objetivos Estratégicos	Plazo			Estrategias
		Corto	Mediano	Largo	
1.	Mejorar el control en la entrega de pedidos y facturación		X		Estrategia de sistematización de la información. Implementar un sistema GPS para el control y seguimiento de entrega de pedidos.
2.	- Incrementar las ventas a través de estímulos a los clientes.  - Conocer las preferencias de los clientes, a fin de que el producto satisfaga las necesidades. - Mejorar el servicio.	X			Estrategia de penetración de mercados - Realizar promociones: Entregar órdenes de compra a los clientes que adquieran las herramientas 10 veces al mes. - Implementar el plan de marketing realizado en la tesis  Estrategia del seguidor. Realizar un benchmarking
3.	- Mantener una buena relación comercial con los proveedores.		X		Implementar un sistema CRM para las relaciones con los proveedores.
4	Agilizar los pedidos y dar una respuesta oportuna a los clientes de los productos existentes.	X			Estrategia de sistematización de la información - Implementar un sistema de inventarios en el cual los vendedores puedan acceder a los inventarios y verificar la mercadería disponible.
5.	Mejorar el servicio para cumplir con las necesidades del cliente.	X			Estrategia de orientación al cliente - Capacitar a los empleados para entregar un trato adecuado al cliente.

Realizado por: Paulina Coello

Cuadro No.4.04 (continuación)

**MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS**

No.	Objetivos Estratégicos	Plazo			Estrategias
		Corto	Mediano	Largo	
6.	- Incrementar la cartera de clientes.	X			Ampliar los descuentos y plazos para el pago de facturas.
7.	Establecer buenas relaciones con los proveedores.		X		Realizar convenios con los proveedores como: Distribución exclusiva, créditos más amplios, mayores descuentos.
8.	Tener personal competente			X	Disponer de un personal multifuncional

Elaborado por: Paulina Coello

**ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS (DA)**

Se confrontará las debilidades versus las amenazas para identificar las áreas en las cuales la empresa debería aplicar iniciativas estratégicas de carácter defensivo o “DA” (debilidades – amenazas).

Para elaborar la matriz se colocará las Amenazas más importantes en forma horizontal y las Debilidades con más relevancia, de manera vertical para que éstas se enfrenten; se realiza la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de impacto tendrá mi debilidad (1) ante la presencia de la Amenaza (a)?; de acuerdo a ello se calificará bajo los siguientes parámetros.

Cuadro No. 4.06

Parámetros de Evaluación	
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

**CUADRO NO. 4.07**  
**MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

<b>AMENAZAS</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PRIORIDAD</b>
	Crecimiento del inflación	Incertidumbre por las decisiones tomadas por la Asamblea	Productos sustitutos	Grandes competidores	Crecimiento de los precios de la construcción		
<b>DEBILIDADES</b>							
1. No tener personería jurídica.	0	0	0	5	0	5	IV
2. No contar con un organigrama estructural ni de funciones.	0	0	1	5	1	7	II
3. Ventas bajas	5	5	5	5	5	25	I
4. No contar con una persona encargada de de Recursos Humanos.	0	1	0	5	0	6	III
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>6</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	V	III	IV	I	II		

Elaborado por: Paulina Coello

Cuadro No.4.08

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Tipo de estrategia	Estrategias	FASEAMIENTO			Objetivos
		Corto	Mediano	Largo	
<b>D1Ad</b>	Convertirse en una empresa de responsabilidad limitada.		X		- Obtener una personería jurídica.
<b>D2Ad</b>	Estrategia de innovación social - Organizar las funciones y obligaciones del personal y de la empresa.	X			- Contar con un organigrama estructural y de funciones.
<b>D3Aa</b>	Estrategia de planeación estratégica. Comprar la mercadería que tiene más demanda.	X			- Disponer de stock necesario para entregar los productos al cliente.
<b>D3Ab</b>	Estrategia de planeación estratégica. Importar los accesorios de Black&Decker. Estrategia de diversificación concéntrica Disponer de una amplia gama de herramientas y accesorios de todas las marcas.	X		X	- Ofrecer productos importados de marcas reconocidas. -Ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.
<b>D3Ac</b>	Estrategia de diferenciación. Realizar promociones, campañas publicitarias.	X			- Tener la fidelidad de los clientes.

Elaborado por: Paulina Coello

Cuadro No.4.08 (continuación)

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Tipo de estrategia	Estrategias	FASEAMIENTO			Objetivos
		Corto	Mediano	Largo	
<b>D3Ad</b>	Estrategia del seguidor Adoptar las estrategias de la empresa líder.	X			- Incrementar la participación en el mercado.
<b>D3Ae</b>	Estrategia de concentración Buscar nuevos segmentos como: carpintería.		X		- Generar nuevos ingresos para la empresa.
<b>D4Ad</b>	Implementar la estrategia de métodos de gestión para gestionar los recursos y capacidades del personal.	X			- Contar con un Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por: Paulina Coello

Cuadro No.4.09

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

No.	Objetivos Estratégicos	Plazo			<i>Estrategias</i>
		Corto	Mediano	Largo	
1.	-Obtener una personería jurídica.		X		Convertirse en una empresa de responsabilidad limitada.
2.	Contar con un organigrama estructural y de funciones	X			Estrategia de innovación social Estructurar las funciones y obligaciones del personal así como también las obligaciones de la empresa.
3.	Disponer de stock necesario para entregar los productos al cliente.  Ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.	X			Estrategia de planeación estratégica. Comprar la mercadería que tiene más demanda.  Disponer de una amplia gama de herramientas y accesorios de todas las marcas.
4.	Ofrecer productos importados de marcas reconocidas.	X			Estrategia de planeación estratégica. Importar los accesorios de Black&Decker.

Cuadro No.4.09 (continuación)

**MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS**

No.	Objetivos Estratégicos	Plazo			Estrategias
		Corto	Mediano	Largo	
5.	Tener la fidelidad de los clientes.	X			Estrategia de diferenciación. Realizar promociones, campañas publicitarias.
6.	Incrementar la participación en el mercado.	X			Estrategia del seguidor Adoptar las estrategias de la empresa líder.
7.	- Generar nuevos ingresos para la empresa		X		Estrategia de concentración Buscar nuevos segmentos como: carpintería.
8.	Contar con un Departamento de Recursos Humanos	X			Implementar la estrategia de métodos de gestión para gestionar los recursos y capacidades del personal.

Elaborado por: Paulina Coello

#### 4.2.5.- OBJETIVOS OPERATIVOS

1. **Marketing.-** la gerencia debe fijar objetivos para incrementar las ventas, la participación en el mercado, el posicionamiento y la fidelización.
2. **Recursos Humanos.-** implica la capacitación del personal, el análisis del clima laboral, el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de que la organización cuente con personal eficiente.
3. **Productividad.-** se refiere a la optimización de procesos e involucran a cada departamento de la organización con toda la estructura de la empresa.
4. **Innovación.-** la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
5. **Responsabilidad social.-** implica la responsabilidad que la organización asumirá con la sociedad.

#### MÉTODO GAP

Es uno de los métodos más utilizados para establecer objetivos, el GAP representa la diferencia entre la tendencia de la empresa y los resultados deseados. En este proceso participan el equipo gerencial y las personas responsables de la planificación de la organización, se divide en etapas.

Para realizar este método se realizan las siguientes preguntas:

✓ *¿Dónde estamos?*

Conocer cual es la situación actual de la empresa.

✓ *¿Dónde vamos según la tendencia?*

Se visualizar la tendencia futura según los números y la tendencia histórica.

✓ *¿A dónde quisiéramos llegar?*

En esta etapa se debe imaginar cuál es el objetivo deseable, este debe ser un reto significativo pero realizable.

✓ *¿A dónde debemos llegar?*

Se deben analizar que estrategias serán adecuadas para poder cubrir el GAP, los cuales se deben reflejar en planes de acción, en los que se debe especificar acciones a emprender y plazos con fechas.



✓ *¿Establecer el objetivo?*

Se establece el objetivo a alcanzar, se debe definir el objetivo en aquel punto que no signifique lo máximo a que se pueda llegar. Deben quedar varios planes de reserva para poder sustituir a los que vayan faltando.

**CUADRO NO. 4.10  
OBJETIVOS OPERACIONALES A TRAVÉS DEL MÉTODO GAP  
OBJETIVOS DE MARKETING**

<b>OBJETIVO MARKETING: Incrementar las ventas en Distribuidora Hernández</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
1	¿Dónde estamos?	Actualmente la empresa tiene un ingreso anual de ventas de USD 1´440.000; vende sus productos principalmente a ferreterías, los productos que distribuyen tienen marcas reconocidas, de lo cual un 20% corresponde a la venta de discos de corte; equivalente a \$ 288.000,00; pero la empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing,	<i>Las ventas en el mercado fueron de USD 11´376.000,00; existe un alto nivel de competencia ya que en el último año el sector ferretero se ha incrementado en un 3% debido al crecimiento del sector de la construcción.</i>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si se mantiene la situación, la empresa disminuirá sus ventas, se estancará y los clientes buscarán otros distribuidores.	<i>Las empresas de la competencia incrementan su capacidad tecnológica, mejoran los productos, crean nuevos canales de distribución, mejoran su organización para mantenerse en el mercado y cumplir con las exigencias que este impone.</i>



<b>OBJETIVO MARKETING: Incrementar las ventas en Distribuidora Hernández</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
3.	¿A dónde quisiéramos llegar?	<i>Para el año 2012 incrementar las ventas y posicionarnos a nivel del principal competidor que es Ferretería Trujillo con ventas de \$ 1'600.000,00, en accesorios, es decir cada año la empresa debe incrementar su porcentaje en un 108%.</i>	
4	¿A dónde debemos llegar?	<i>Para la 2009 la empresa debe tener un ingreso por venta de accesorios de \$ 625.000 lo que representa un ingreso del 108% en relación con las ventas del 2008.</i>	
5	<i>Fijación del objetivo</i>	<i>En el año 2009 la empresa debe vender en accesorios \$ 625.000 lo que representa un incremento del 108% con respecto a las ventas del 2008.</i>	

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 4.11  
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD**

<b>OBJETIVO PRODUCTIVIDAD: <i>Mejoramiento del servicio en la entrega de productos.</i></b>			
No.	No.	No.	No.
1	¿Dónde estamos?	La empresa no tiene un sistema de inventarios que le permita entregar oportunamente y con exactitud los productos y ocasiona muchos errores en las entregas.	<i>La mayoría de empresas de la competencia cuentan con sistemas de inventarios modernos y adecuados, sistemas de distribución lo que les permite entregar los pedidos a los clientes con oportunidad. Por otro lado los clientes aprecian que la entrega sea oportuna y que correspondan a los pedidos por ellos en cantidad y especificaciones técnicas.</i>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si la empresa continúa con su actual sistema de entrega de pedidos los errores serán más frecuentes e impuntuales, generando descontento en el cliente y disminuyendo las ventas.	<i>Las empresas de la competencia cada vez adquieren sistemas de inventarios sofisticados con el fin de mejorar el manejo de artículos y sus entregas, adquieren tecnologías de códigos de barras, tarjetas RFID, <b>hand</b>, que permiten hacer los pedidos directamente desde el punto de venta; esta tecnología satisface las exigencias y requerimientos del cliente.</i>
3.	¿A dónde quisiéramos llegar?	<i>Para el año 2009 contar con un sistema automatizado y moderno para la recepción-entrega de pedidos y manejo de inventarios que cubra las necesidades de la bodega, fuerza de ventas y clientes.</i>	



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

<b>OBJETIVO PRODUCTIVIDAD: Mejoramiento del servicio en la entrega de productos.</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
4	¿A dónde debemos llegar?	<i>En el 2009 implementar un sistema de manejo de inventarios y entrega de pedidos.</i>	
5	<i>Fijación del objetivo</i>	<i>Hasta agosto del 2009 implementar un sistema de inventarios con el empleo de códigos de barra que permita el manejo de productos y entrega oportuna.</i>	

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 4.12  
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

<b>OBJETIVO RECURSOS HUMANOS: Capacitar al personal.</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
1	¿Dónde estamos?	La empresa cuenta con un grupo de vendedores organizados que se distribuyen en las diferentes zonas para atender al cliente, pero no todos conocen profundamente del producto porque solo reciben una capacitación superficial	Las empresas capacitan constantemente a sus empleados haciéndolos más competitivos y perfeccionando los conocimientos en relación a los productos y a un trato adecuado a los clientes; así como también entregan premios, incentivos por la labor desempeñada.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	El escaso asesoramiento del producto al cliente ocasiona que no se cumpla con los requerimientos y la disminución de ventas.	Las empresas capacitan constantemente a sus empleados para contar con un recurso eficiente y productivo y también entregan grandes premios como viajes al extranjero.
3.	¿A dónde quisiéramos llegar?	A contar con un grupo de vendedores competente, motivado y leal.	
4	¿A dónde debemos llegar?	El grupo de vendedores actual debe estar capacitado y motivado.	
5	<i>Fijación del objetivo</i>	Implementar un plan de capacitación a los vendedores que éstos reciban un promedio de 30 horas hombre año y un sistema de incentivos por ventas logradas.	

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 4.13  
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE INNOVACIÓN**

<b>OBJETIVO INNOVACIÓN: Introducir al mercado nuevos productos.</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
1	¿Dónde estamos?	La empresa comercializa únicamente los accesorios Black&Decker como son los discos de corte, brocas, cepillos de acero y no las herramientas de corte que utilizan dichos accesorios.	Las empresas altamente posicionadas además de comercializar los accesorios comercializan las herramientas como: sierras, lijadoras, taladros eléctricos, esmeriles.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si la empresa continua así los clientes se alejaran porque buscaran un lugar donde encuentren las herramientas y accesorios.	Es indispensable que los productos que buscan los clientes estén disponibles en un solo lugar para comodidad del cliente, por ello muchas empresas adquieren productos como los accesorios y herramientas.
3.	¿A dónde quisiéramos llegar?	A comercializar herramientas y accesorios de toda la línea Black&Decker y constituirse en uno de los principales distribuidores de esta marca.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para el 2009 comercializar en el mercado herramientas de corte y sus accesorios de Black&Decker.	
5	<i>Fijación del objetivo</i>	Para el año 2009 comercializar herramientas de corte y sus accesorios para trabajos artesanales como metalmecánica, carpintería, albañilería.	

Elaborado por: Paulina Coello

**CUADRO NO. 4.14**  
**MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

<b>OBJETIVO RESPONSABILIDAD SOCIAL: Programa de ayuda a niños de bajos recursos.</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>La empresa</b>	<b>Situación mercado</b>
1	¿Dónde estamos?	La empresa realiza una pequeña contribución al programa Fe y Alegría y auspicia a un competidor de atletismo.	Algunas empresas entregan ayuda social a fundaciones, auspician eventos deportivos, educativos lo cual mejora la imagen ante los clientes.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si la empresa continúa realizando contribuciones tendrá una mejor imagen ante los clientes y la sociedad.	La mayoría de empresas contribuirán a apoyar programas de responsabilidad social lo cual les permitirá mejorar su imagen.
3.	¿A dónde quisiéramos llegar?	<i>En el año 2010 a ser una empresa reconocida por el aporte efectivo al Programa del Centro del Muchacho Trabajador.</i>	
4	¿A dónde debemos llegar?	<i>En el año 2010 auspiciar cursos de capacitación en metalmecánica, carpintería y construcción para los estudiantes del Centro del Muchacho Trabajador.</i>	
5	<i>Fijación del objetivo</i>	<i>Implementar tres cursos de manejo y utilización de herramientas Black&amp;Decker en las áreas de metalmecánica, carpintería, construcción del Programa Centro del Muchacho Trabajador, unas 20 horas cada curso.</i>	

Elaborado por: Paulina Coello



---

## RESÚMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 2009

- ✓ Contar con un organigrama estructural y de funciones.
- ✓ Disponer de stock necesario para entregar los productos al cliente
- ✓ Ofrecer productos importados de marcas reconocidas.
- ✓ Tener la fidelidad de los clientes.
- ✓ Incrementar la participación en el mercado.
- ✓ Contar con un Departamento de Recursos Humanos.

### 2010

- ✓ Obtener una personería jurídica.
- ✓ Generar nuevos ingresos para la empresa

### 2012

- ✓ Llegar a ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.

## RESÚMEN DE OBJETIVOS OPERATIVOS

- ✓ En el año 2009 la empresa debe vender \$ 625.000 lo que representa un incremento del 108% con respecto a las ventas del 2008.
- ✓ Hasta agosto del 2009 implementar un sistema de inventarios con el empleo de códigos de barra que permita el manejo de productos y entrega oportuna.
- ✓ Implementar un plan de capacitación a los vendedores que éstos reciban un promedio de 30 horas hombre año y un sistema de incentivos por ventas logradas.
- ✓ Para el año 2009 comercializar herramientas de corte y sus accesorios para trabajos artesanales como metalmecánica, carpintería, albañilería.



- ✓ Implementar tres cursos de manejo y utilización de herramientas Black&Decker en las áreas de metalmecánica, carpintería, construcción del Programa Centro del Muchacho Trabajador, unas 20 horas cada curso.

### **VALORES ESTRATÉGICOS**

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Los valores son aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas.

### **VALORES DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

- Honradez: Realizar una juicio justo que contribuya al bien común de la organización, actuar con transparencia en cada una de las actividades que desarrolle.
- Responsabilidad: Actuar de modo reflexivo y responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos
- Integridad: realizar todas las actividades con integridad; esta creencia se aplica a las relaciones con los empleados, proveedores, clientes y todas las personas que las que tengamos relaciones de negocios.

### **PRINCIPIOS DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

- Profesionalidad: Actuar con integridad y prudencia.
- Excelencia: actuar con actitud de superación, servicio, cooperación.
- Trabajo en equipo: Compartir ideas, puntos de vista y sugerencias con empleados, clientes y proveedores.

### **4.2.6.- MISIÓN**

Todas las organizaciones tienen una declaración de misión la cual define su objetivo y responden la pregunta: “¿En que negocio o negocios estamos?” tener que



definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.

Establecer la naturaleza del negocio propio es tan importante para las organizaciones no lucrativas como para las empresas mercantiles. Los hospitales los organismos gubernamentales y las universidades también deben identificar su misión.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

### **MISIÓN DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

Comercializar artículos de ferretería y accesorios de la marca Black&Decker DeWalt para ferreterías y maestros de la ciudad de Quito, ofreciendo una atención personalizada con colaboradores competentes serios y de alta responsabilidad.

#### **4.2.7.- VISIÓN**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

¿Cómo debe ser una declaración de visión bien formulada?

- ✓ Breve
- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Inspiradora, planteando retos para su logro
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- ✓ Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa
- ✓ Tener un plazo.



El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Se debe comenzar por revisar las prioridades que se estableció para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

### **MISIÓN DE DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

Para el 2012, llegar a ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.

Slogan

SU PROVEEDOR DE ACCESORIOS



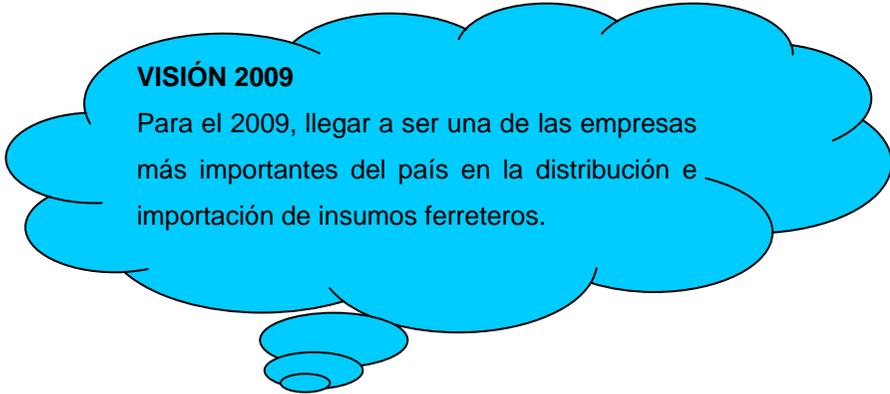
**PRINCIPIOS**

- Profesionalidad
- Excelencia
- Trabajo en equipo

**VALORES**

- Honradez
- Responsabilidad
- Integridad

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



**VISIÓN 2009**

Para el 2009, llegar a ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.

**2009**

- ✓ Contar con un organigrama estructural y de funciones.
- ✓ Disponer de stock necesario de productos.
- ✓ Ofrecer productos importados de marcas reconocidas
- ✓ Tener la fidelidad de los clientes.
- ✓ Incrementar la participación en el mercado.
- ✓ Contar con un Departamento de Recursos Humanos.

**2010**

- ✓ Obtener una personería jurídica.
- ✓ Generar nuevos ingresos para la empresa.

**2012**

Ser una de las empresas más importantes del país en la distribución e importación de insumos ferreteros.

**ESTRATEGIAS**

- Comprar la mercadería que tiene más demanda.
- Importar los herramientas de Black&Decker.
- Realizar promociones, campañas publicitarias.
- Adoptar las estrategias de la empresa líder.
- Capacitar al personal.

**ESTRATEGIAS**

- Convertirse en una empresa de responsabilidad limitada.
- Buscar nuevos segmentos como: carpintería.

Disponer de una amplia gama de herramientas y accesorios de todas las marcas.

**MISIÓN**

Comercializar artículos de ferretería y accesorios de la marca Black&Decker DeWalt para ferreterías y maestros de la ciudad de Quito, ofreciendo una atención personalizada con colaboradores competentes serios y de alta responsabilidad.

---

## CAPÍTULO V. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

### 5.1.- MARKETING MIX

#### 5.1.1.- Concepto de Marketing Mix

El término mezcla de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

#### 5.1.2. Importancia del Marketing Mix

Puede combinarse los componentes (precio, producto, plaza, promoción) para alcanzar resultados óptimos a través de las estrategias, cada componente se puede controlar.

Permiten diseñar estrategias para obtener ventajas sobre los competidores y de esta manera servir mejor a las necesidades y deseos de un segmento del mercado meta.

#### 5.1.3.- Componentes del Marketing Mix

⇒ **Producto.-** es el objeto (tangible o intangible) sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico para ser comercializado en un mercado dado es aquello que la empresa provee a su mercado.<sup>35</sup>

Las características del producto son:

- Empaque
- Estilo
- Color
- Tamaño

⇒ **Precio.-** es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para

---

<sup>35</sup> LERMA Alejandro, Guía para el Desarrollo de productos, página 16.



la organización como un todo, porque multiplicado por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

⇒ **Plaza.-** es el lugar donde se encuentran los productos a disposición y en el momento en que los consumidores lo deseen.

Parte de esta “P” de plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados; la meta de la distribución es tener la certeza de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares designados cuando lo necesiten.<sup>36</sup>

⇒ **Promoción.-** consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción en ventas y relaciones públicas.

#### 5.1.4.- SISTEMA DE MERCADEO

El sistema de mercadeo ayuda a la empresa a realizar mejor sus actividades de venta, dentro de las cuales requiere de pasos a seguir.

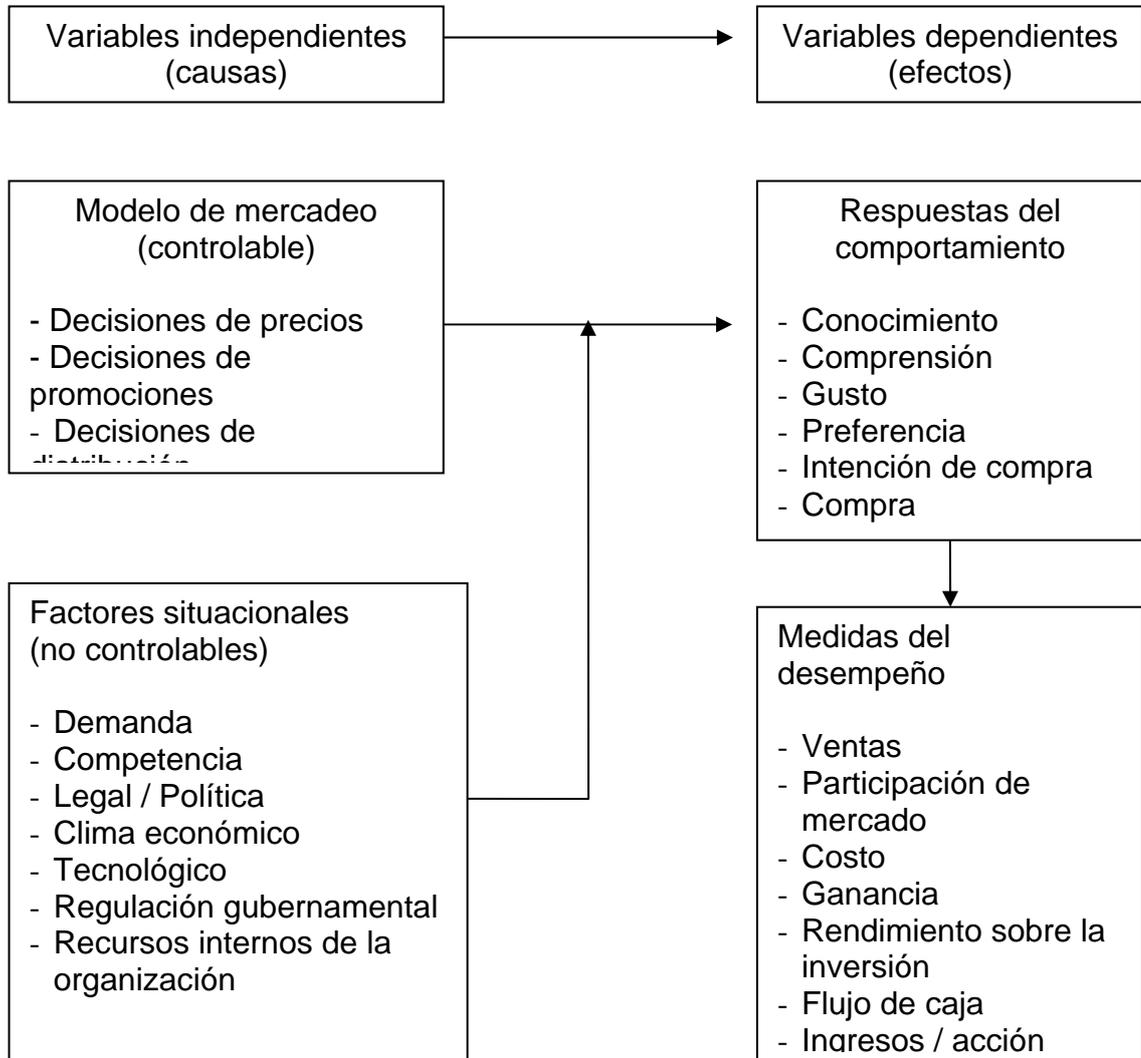
Objetivos del sistema de mercadeo

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente
- Maximizar el consumo del cliente
- Buscar una mejora calidad de vida..

---

<sup>36</sup> LAMB Hair Daniel, Marketing, Sexta edición, página 47

**Cuadro No. 5.01**  
**SISTEMA DE MERCADEO**



Fuente: KINNER, Thomas, Investigación de Mercado, 2004

### ¿Qué hacen los gerentes de mercadeo?

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que desean darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra



oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las actividades que desarrolle el Gerente de Mercadeo son:

- ✓ Conocer el producto o servicio, objeto de la actividad de la empresa.
- ✓ Conocer el mercado y sector en el que opera la empresa.
- ✓ Realizar la investigación de mercados.
- ✓ Realizar técnicas de marketing.
- ✓ Realiza estudios de mercado de nuevos productos.
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras.
- ✓ Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.

De otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la Empresa como Producción, Finanzas y Recursos Humanos <sup>37</sup>

## 5.2.-COMPONENTES DEL MARKETING MIX

### 5.2.1.- PRODUCTO

#### 5.2.1.1.- Concepto

Es el objeto (tangibles o intangibles) sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico para ser comercializado en un mercado dado es aquello que la empresa provee a su mercado. <sup>38</sup>

La oferta del producto, que es el corazón del programa de marketing de una empresa, suele ser el punto de arranque en la creación de una mezcla de marketing porque sin el no se puede establecer un precio, diseñar una estrategia de promoción, o crear un canal de distribución

---

<sup>37</sup> <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id65.html>

<sup>38</sup> LERMA Alejandro, Guía para el Desarrollo de productos, página 16.

### 5.2.1.2 Clasificación de los productos

#### 1. Por su naturaleza

- **Bienes.-** material tangible, objetos físicos.
  - **Bienes libres.-** son elementos de la naturaleza que están disponibles sin pago alguno como la luz solar, el aire etc.
  - **Bienes económicos.-** no se encuentran libres en la naturaleza y para obtenerlos se requiere pagar un precio.
- **Servicios.-** son aquellos que carecen de naturaleza física pero que satisfacen alguna necesidad o deseo (Seguridad, conocimiento, estima, estatus, recreación, etc); o permiten hacer algo u ostentarse bajo una determinada denominación, póliza de seguro, ser miembro de asociaciones benéficas, derechos sobre patentes, licencias, marcas, derechos de autor etc.

#### 2. Por su destino o utilización

- **De consumo.-** son aquellos que se extinguen o gastan cuando son aplicados a la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores finales.
  - **Productos de consumo inmediato.-** son aquellos que se extinguen en un solo evento de consumo, por ejemplo una bebida, servicio de transporte.
  - **Productos de consumo semiduradero.-** son aquellos que pueden ser utilizados más de una vez pero que su duración no suele ser muy amplia; esta categoría suele denominarse como bienes de uso.
  - **Productos duraderos.-** son aquellos cuya utilidad para satisfacer la necesidad se mantiene por un largo periodo superior a tres años.
- **De uso.-** son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo de comparación y la compra.
  - **Bienes básicos.-** satisfacen necesidades de ese carácter, son necesarios para la subsistencia o deseos primarios en la vida de las personas.

- **Industriales.-** son aquellos bienes o servicios que se adquieren para producir otros productos que se incorporan al bien producido o que se utilicen durante el proceso de producción.

**3. Por el grado de necesidad que de ellos tiene el ser humano.-** se refiere al grado en que los productos son necesarios para la vida humana: bienes o servicios necesarios o bienes o servicios de lujo.

#### **4. Por la acción de compra**

- **Bienes de impulso.-** son aquellos que usualmente no son buscados pero que cuando el consumidor se encuentra con ellos los suelen adquirir sin realizar un análisis racional de la necesidad o conveniencia de su acción.
- **Bienes de emergencia.-** son los que se adquieren con urgencia cuando se registra un determinado suceso o evento que impele la necesidad y voluntad de compra por parte del consumidor.
- **Bienes de especialidad.-** son aquellos que poseen características peculiares y diferenciadas, el comprador está dispuesto a invertir tiempo y dinero en su búsqueda.

#### **5. Por su forma de producción**

- **Productos naturales.-** son los que constituyen las materias primas, que son facilitadas por las granjas, bosques, minas y canteras.
- **Productos semifabricados.-** comprenden a las materias primas que han sufrido alguna transformación, pero aún requieren otro proceso adicional antes de ser usados, por ejemplo el cobre, la madera, el petróleo crudo.
- **Productos manufacturados.-** son aquellos que pueden ser usados después de haber sido sometidos a algún proceso, como son los productos artesanales.

#### **6. Por su durabilidad**

Distingue los productos entre perecederos y no perecederos en razón de que pueden sufrir o no procesos de descomposición.



Los productos perecederos son aquellos que se descomponen en poco tiempo, por lo que necesitan de un manejo ágil y cuidados especiales para alargar su vida útil. Entre los productos perecederos tenemos muchos alimentos que deben consumirse frescos, como por ejemplo las verduras, frutas, carnes, lácteos, mariscos. Asimismo, son perecederas ciertas sustancias que se descomponen rápidamente como cierto tipo de pinturas, solventes y reactivos químicos

#### 7. Por su nivel de tecnología

- **Productos sin contenido tecnológico.-** hortalizas, frutos, minerales sin tratamiento alguno.
- **Producto de tecnología básica.-** calzado, ropa, alimentos preparados, bicicletas etc.
- **Productos de tecnología intermedia.-** televisores, radios, automóviles, etc.
- **Productos de alta tecnología.-** computadoras, equipos de comunicación, equipos médicos basados en la aplicación de rayos láser etc.

#### 8. Por el cuidado que requieren

Algunos productos tienen un manejo problemático y otros no requieren de un cuidado especial.

Los productos de difícil manejo son aquellos cuyas características físicas o químicas, tales como tamaño, peso, volatilidad, dispersión entorpecen su manipulación.

#### 9. Por las expectativas del beneficio

- **Producto real.-** se refiere al beneficio que efectivamente puede producir el producto por sí mismo mediante su uso o consumo. Ejm. beber un refresco sacia la sed.
- **Producto psicológico.-** es aquel cuyo beneficio radica más en la mente de las personas que en las capacidades o cualidades intrínsecas del producto. Ejm. El autoestima y el estatus que otorga a algunos consumidores ciertas marcas de ropa.

#### 10. Por su peligrosidad

- **Productos peligrosos.-** son aquellos que entrañan algún tipo de riesgo a la salud e integridad corporal o mental de las personas que los utilizan o entran en contacto con ellos.



- **Productos de manejo delicado por el daño que puede sufrir.-** éste es el caso de los artículos de cristalería y porcelana que requieren de cuidado especial para no sufrir daños.

#### 11. Por la ubicación del mercado meta

- **Productos específicos para el mercado interno.-** son aquellos que se adecuan a los patrones de consumo, gustos, usos, costumbres, ergonomía y dimensiones de los consumidores del mercado local.
- **Productos de exportación.-** es aquel que se vende o se desea vender en el mercado internacional, por lo cual debe reunir característica y normatividad necesarias para que el producto pueda ingresar y operar con éxito en mercados extranjeros.

#### 12. Por su propiedad industrial

- **Productos originales.-** son los artículos genuinos sobre los cuales se pueden ejercer derechos protegidos por la legislación relativa a la propiedad intelectual, tales como patentes y marcas.
- **Productos seguidores o copias de otros productos.-** son aquellos cuya producción imita a otros productos sin incurrir en los costos de investigación y desarrollo que supone la concepción de productos realmente nuevos y originales, pues se apoyan en el diseño y promoción de productos exitosos.
- **Falsificaciones.-** son una práctica fraudulenta en la que se copia un determinado producto y se utiliza la misma marca para engañar al consumidor haciéndole creer que adquiere el artículo original aprovechando el posicionamiento, prestigio e imagen de éste para facilitar su aceptación y adquisición y en ciertos casos justificar el precio al que se vende. En muchos países se conoce como “pirateo”.<sup>39</sup>

#### 5.2.1.3 Ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo de vida del producto brinda una forma de rastrear las etapas de aceptación del producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (muerte).

---

<sup>39</sup> LERMA Alejandro, Guía para el Desarrollo de productos, páginas 23 a 33



El tiempo en que un producto pasa en cualquiera de las etapas del ciclo de vida varía en forma radical.

Un producto pasa por cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive.

⇒ **Etapas de introducción**

Se manifiesta en la acción inicial de dar a conocer, distribuir y comercializar el producto, representa el lanzamiento a gran escala de un nuevo producto al mercado.

Los costos de marketing en la etapa introducción normalmente son elevados por varias razones: con frecuencia, es necesario conceder grandes márgenes a los distribuidores para obtener una distribución adecuada y hacen falta incentivos para lograr que los consumidores prueben el nuevo producto.

Los costos de producción también son elevados en esta etapa ya que se identifican y se corrigen fallas en el producto y en su manufactura; más aún las utilidades suelen ser negativas por los costos de investigación y desarrollo, instalaciones y equipos de producción y grandes costos de introducción.

La duración de la etapa de introducción se determina en gran medida por las características del producto, se suele preferir un periodo corto de introducción para ayudar a reducir el impacto de las ganancias negativas.

⇒ **Etapas de crecimiento**

En esta fase las ventas suelen aumentar, muchos competidores ingresan al mercado, y es posible que las grandes compañías empiecen a adquirir los pequeños negocios pioneros. Algunas empresas impulsan hacia la baja de precios e invertirán un poco más en promoción para mantenerse en la competencia.

Las utilidades aumentan rápidamente en la etapa de crecimiento, alcanzan su cima y empiezan a declinar conforme se intensifica la competencia.



La publicidad es agresiva su objetivo es lograr la diferenciación de sus productos. La distribución se convierte en una importante clave del éxito ya que si esta no es adecuada es imposible establecer una posición de mercado fuerte.

⇒ **Etapa de madurez**

Se caracteriza por la declinación paulatina de la velocidad de crecimiento en las ventas, que aún crecen pero no con la misma rapidez que antes.

Luego de haber sido recuperada la inversión realizada en el desarrollo e introducción del producto y haber logrado un gran volumen de fabricación y ventas, los costos tienden a disminuir.

En este momento, cuando las empresas han minimizados sus costos, pueden optar por reducir aún más sus precios y suelen hacer esfuerzos mayores para diferenciar sus productos debido a que la competencia crece significativamente.

Otra características de la etapa de la madurez es el surgimiento de los llamados “mercadólogos de nicho”, que se enfocan en segmentos de mercado angosto, bien definidos e insatisfechos.

⇒ **ETAPA DE DECLIVE**

Una baja de larga duración en las ventas indica la etapa de declive. La tasa de declive está supeditada a qué tan rápido cambian los gustos del consumidor o se adoptan productos sustitutos.

Los competidores son tantos y/o tan fuertes que afectan los niveles de precio y oferta de tal manera que la participación de mercado de la empresa empieza a reducirse, es decir se presenta una disminución real del número de unidades vendidas, suceso que desplaza a la organización de su posición en el mercado.

El producto es menos atractivo debido a su obsolescencia o a cambios de los perfiles demográficos y/o patrones de compra y consumo del mercado.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> LERMA Alejandro, Guía para el Desarrollo de productos, Ciclo de vida del producto páginas 43 a 53

### ¿En qué etapa se encuentran los accesorios Black&Decker?

Los accesorios Black&Decker se encuentran en la etapa de madurez., estos productos se han concentrado en nichos de mercado como son: trabajos en carpintería, trabajos en la construcción, trabajos de metalmecánica.

Esta empresa facilita las adquisiciones entregando los productos inmediatamente y ofreciendo créditos en sus compras con el propósito de incrementar el uso entre los usuarios y atraer nuevos segmentos.

#### 5.2.1.4 Atributos del producto

Se trata de las características a tener en cuenta en el momento de su comercialización:

⇒ **Atributos Físicos:**

- **Composición.-** es la razón de ser o función básica del producto.

⇒ **Atributos Funcionales:**

Los atributos físicos también pueden ser funcionales

- **Color, sabor, olor.-** son las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- **Precio.-** valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Presentaciones.-** Tamaño, tipos y materiales de envase en que se ofrece el producto.
- **Envase.-** es el recipiente que contiene el producto individual, con el propósito de unificarlo, protegerlo, conservarlo y transportarlo. También cubre las funciones de dosificar y exhibir el producto.
- **Embalaje.-** es la envoltura que agrupa los productos para su transporte y manejo colectivo.
- **El etiquetado.-** es la información opcional u obligatoria que presenta el fabricante, comercializador o autoridad, que puede estar impresa, resaltada,



adherida o atada al producto o envase y contiene datos, advertencias e instrucciones.

- **El diseño.-** impresión o resaltado de leyendas, figuras, líneas, colores en el producto, envase y embalaje.

⇒ **Atributos Psicológicos:**

- **La calidad.-** es la relación entre las cualidades reales e imaginarias del producto con respecto a las expectativas del comprador y al precio de venta.
- **La Marca.-** es el nombre con el que se comercializa un producto para diferenciarlo de otros. <sup>41</sup>



CUADRO NO. 5.02  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	1	ESTRATEGIA DE MARCA	<p>La marca es el nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los de la competencia.</p> <p><b>1. Empleo de la misma familia o nombre de marca con cada producto.</b> Las compañías pueden agregar nuevos productos a una línea y lograr que el posible comprador ya conozca la marca. La reputación de esta última puede crecer a medida que se van incorporando nuevos productos.</p> <p><b>2. Utilizar un nombre individual de marca con cada producto</b> La compañía impone un nombre a cada producto, confía saturar más el mercado con sus productos</p> <p><b>3. Diferenciar los productos de acuerdo con su calidad y utilizar un nombre de marca individual con cada grupo.</b></p> <p><b>4. Emplear una combinación del nombre comercial de la empresa y del nombre comercial de cada producto.</b></p>	<p>- Cuando la empresa introduce nuevos productos.</p> <p>- Cuando las marcas de un producto están perdiendo poder y se necesita introducir nuevas marcas.</p>	<p>- Ayuda a los compradores a identificar las marcas que respaldan.</p> <p>- Proporciona estatus</p> <p>- Ayuda a evaluar la calidad y precio del producto.</p> <p>- Genera lealtad por parte del consumidor.</p> <p>- Ofrece al consumidor una garantía y le permite protegerse de competidores que ofrezcan productos que idénticos.</p> <p>- Atraen nuevos clientes y elevan el prestigio del distribuidor.</p>	<p>- Gran inversión al introducir en la mente del consumidor la nueva marca.</p> <p>- Muchos clientes prefieren marcas conocidas.</p>	<p>Se aplicará esta estrategia porque la empresa utilizará la marca del producto con su nombre comercial.</p>

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar

CUADRO NO. 5.03  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	2	ESTRATEGIAS DE EMPAQUE	<p>El envase, además de sus funciones básicas (protección e identificación de producto), puede apoyar la venta mediante su utilización como medio de estímulo a la compra, porque puede ser utilizado para exhibir al producto o por poseer atractiva forma, ergonomía o diseño gráfico llamativo y motivante de la compra.</p> <p><b>Empaque para reutilización</b> Este empaque se puede utilizar nuevamente después de usar los contenidos originales.</p> <p><b>Empaque múltiple</b> Consiste en colocar productos diferentes dentro de un recipiente.</p> <p><b>Cambio de empaque</b> Lo utilizan para corregir una falla en el empaque anterior o para aprovechar los nuevos materiales que ofrece la industria.</p>	<p>- Cuando la empresa quiere incentivar la compra de un producto.</p> <p>- Cuando compañía decide que todos los productos tengan características semejantes.</p>	<p>- Los empaques utilizan diseños, colores, formas y materiales con la intención de influir en la percepción de los consumidores.</p> <p>-La protección física es otra función obvia del empaque.</p> <p>- Los consumidores constantemente buscan artículos fáciles de manejar, abrir y cerrar.</p>	<p>- En varias ocasiones los empaques contribuyen a la contaminación del medio ambiente.</p> <p>- Los empaques son seguros para proteger el producto pero difíciles de manipularlos.</p>	<p>Se aplicará esta estrategia porque la empresa utiliza los cartones para enviar la mercadería a los clientes, en él constará el nombre de la empresa y las marcas de algunos productos que distribuye.</p> <p>El rediseño del envase explicará los beneficios del producto y especificaciones.</p>

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.04  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO INTRODUCCIÓN	3	ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO INTRODUCCIÓN	<b>Estrategia de Alta Penetración</b> El precio del nuevo producto es elevado con el objeto de recobrar el beneficio bruto de cada unidad. La inversión en promoción será alta con la finalidad de dar a conocer al mercado los beneficios y excelencias del producto.	- Cuando la mayor parte del mercado potencial no conoce el producto. - Cuando conocen la existencia del producto y quieren adquirirlo	- Las ventas se orientan a grupos con ingresos elevados. - Existen pocos competidores.	- Volúmen bajo de ventas. -Dificultad para ingresar el producto al mercado.	No se aplica porque el producto no está en este ciclo de vida
			<b>Estrategia de Penetración Selectiva</b> El nuevo producto tiene un precio elevado y poca promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad y reducir al mínimo los gastos de mercadotecnia. para obtener más utilidades	- Cuando las promociones son limitadas. - Cuando la mayor parte del mercado conoce el producto. - Cuando el nivel de competencia es bajo.	-Distribución reducida - Se conserva a la principal demanda.	- Alta inversión comercial, técnica y de comunicación.	
			<b>Estrategia de Penetración Ambiciosa</b> Gran inversión en promoción y precio del producto relativamente bajo para ingresar al mercado y tener una mayor participación.	- Cuando el mercado es grande y desconoce el producto. -Fuerte competencia			
			<b>Estrategia de Baja Penetración</b> El precio del producto es bajo y con poca promoción para contar con la aceptación del mercado y tener costos bajos de promoción.	- Cuando el mercado es grande y conoce el producto. - Cuando hay poca competencia.			

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.05  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
E S T R A T E G I A S  D E  P R O D U C T O S	4	<b>ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO CRECIMIENTO</b>	<p>La estrategia de expansión se suele instrumentar en tiempo de crecimiento, cuando las organizaciones detectan nuevas oportunidades en sectores donde podrían operar con éxito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la publicidad para generar mayor conocimiento del producto.</li> <li>- Buscar nuevos canales de Distribución</li> <li>- Mejorar la calidad del producto</li> </ul>	<p>Cuando la empresa pueda invertir en el desarrollo de nuevos productos y éstos tengan éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del volumen al contar con un producto o servicio vendible a más tipos de clientes.</li> <li>-Incremento de la fidelidad de los clientes a la marca al contar con productos que satisfacen su necesidad.</li> <li>-Incremento de la estabilidad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos en mejoras promocionales.</li> <li>- Incremento de la competencia.</li> </ul>	<p>Se aplicará considerando la publicidad en que se va a invertir.</p>

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.06  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	5	ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO MADUREZ	<p>La actualización o rejuvenecimiento de los productos existentes puede implicar modificaciones en su calidad, funcionamiento, aspecto o estlio, presentación, envase, precios, garantías y facilidades.</p> <p><b>Estrategias con respecto al mercado</b> Otras alternativas que pueden ser aplicadas en forma alterna o conjunta diferentes a la mejora del producto total suelen ser reducir precios, incrementar publicidad hacer promociones, buscar nuevos mercados, reposicionar el producto en diferentes segmentos, cambiar de canales de distribución.</p>	<p>A medida que los precios y utilidades siguen decayendo, los competidores empiezan a desertar del mercado. Los márgenes del distribuidor también se estrechan dando como resultado un menor espacio en anaqueles para productos maduros, menores existencias en las bodegas de los distribuidores y renuencia general a promover el producto. De tal suerte, la promoción se intensifica durante esta etapa a fin de retener la lealtad.</p>	<p>En esta etapa es muy conocida la imagen de la marca.</p> <p>La lealtad de los clientes mantiene la participación en el mercado.</p>	<p>Mantener una participación en el mercado o aumentar la participación en el cliente suelen exigir gastos de marketing cuantiosos.</p>	<p>Se aplicará porque se está realizando el plan de marketing y las promociones.</p>

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.07  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
E S T R A T E G I A S  D E  P R O D U C T O S	6	ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DECLINACIÓN	<p><b>Estrategia de Continuación</b> Mantiene los precios establecidos en la etapa anterior, del mismo modo la</p> <p><b>Estrategia de Concentración</b> Mantiene los precios y concentra sus recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuerte.</p>	Cuando los nuevos productos empiezan un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.		<p>Las estrategias que se aplican requieren mucho tiempo y una gran inversión de recursos.</p> <p>Algunas empresas no cuentan con los recursos o la oportunidad para renovar la demanda de un producto y se ven obligados a aceptar la declive como una condición ineludible.</p> <p>Los consumidores se cansan de un producto de modo que éste desaparece del mercado.</p>	No se aplica

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar

## 5.2.2. SERVICIO

### 5.2.2.1 Concepto

Un servicio es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.<sup>42</sup>

### 5.2.2.2 Características de los servicios

Las características de los servicios son:

- ⇒ **Intangibilidad.**- características de los servicios ya que no es posible tocarlos, verlos, probarlos, escucharlos o sentirlos.
- ⇒ **Inseparabilidad.**- los consumidores deben estar presentes durante la producción de servicios.
- ⇒ **Heterogeneidad.**- característica de los servicios que los hace menos estandarizados y uniformes que los bienes.
- ⇒ **Carácter perecedero.**- característica de los servicios por la cual no pueden ser almacenados, guardados o inventariados.

### 5.2.2.3. Componentes de los servicios

Un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Jan Carlson desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio.

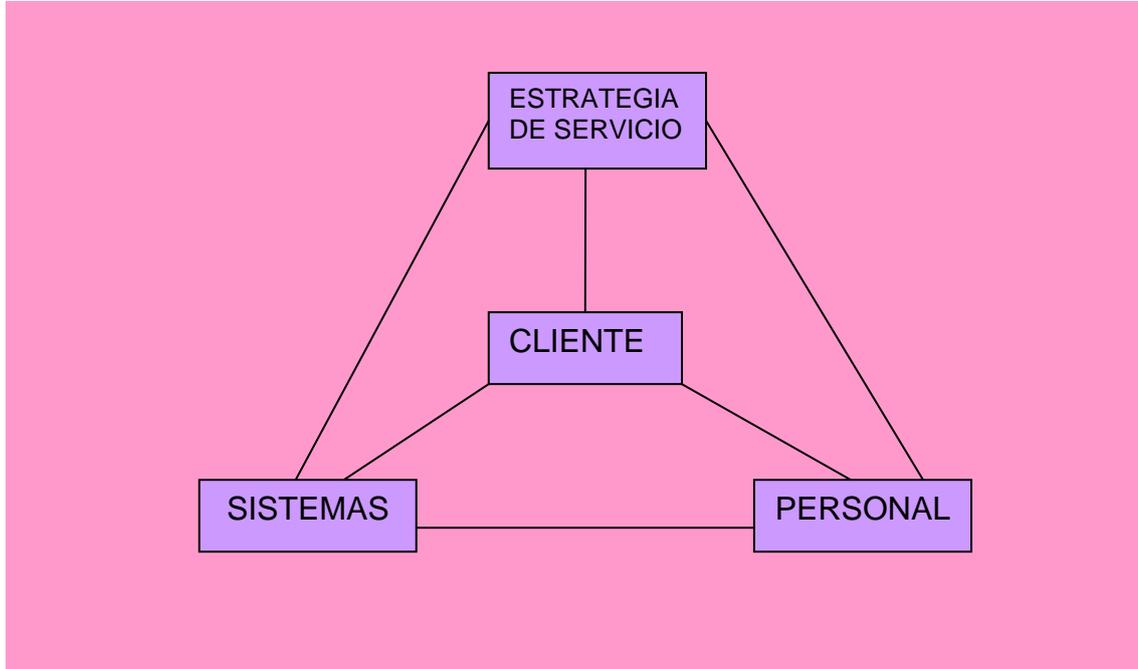
---

<sup>42</sup> <http://www.gestiopolis.com./buenservicio.htm>

GRÁFICO NO. 5.01

Triángulo del Servicio

Triángulo del Servicio



Fuente: Marketing 6ta. Edición

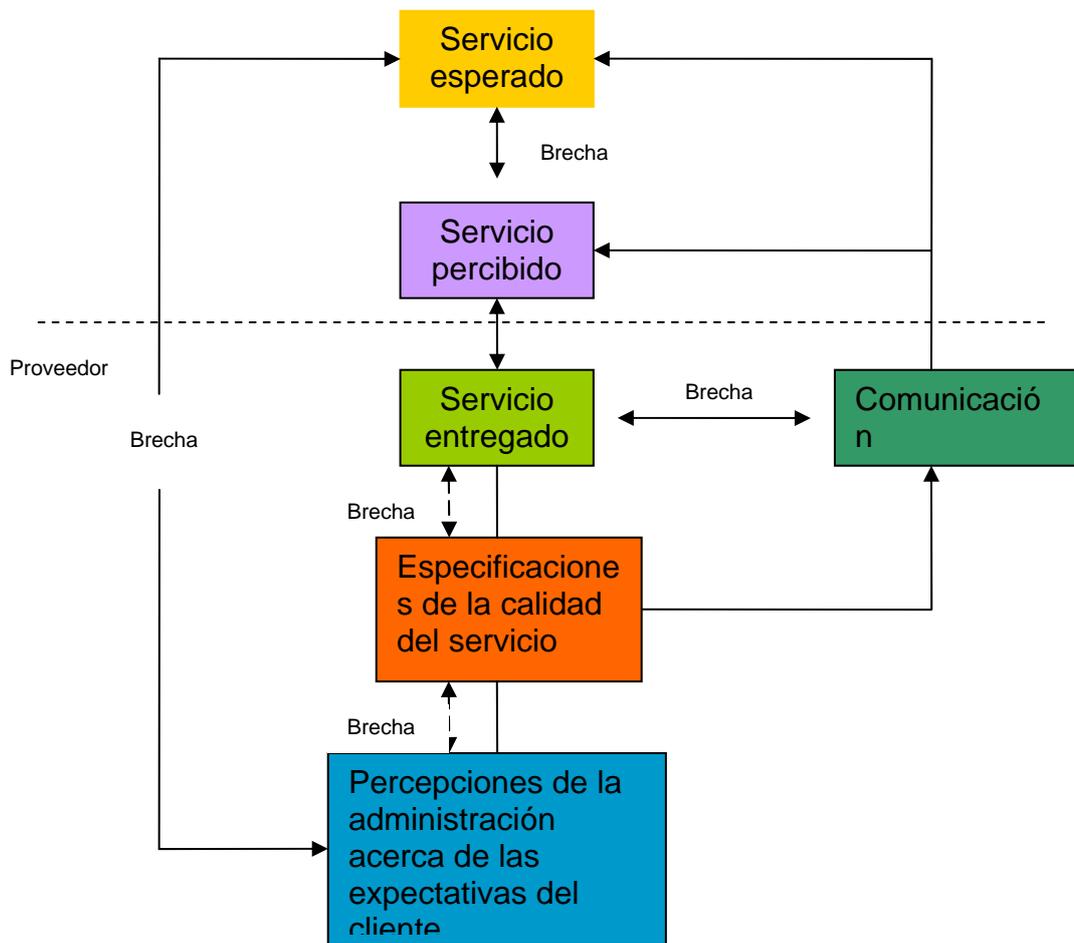
- **Estrategia.-** debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.
- **Sistemas.-** son los elementos no humanos que interactúan con el cliente como: sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos.
- **Personal.-** son las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los sistemas para sus labores.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Triángulo del Servicio de Jan Carlson- <http://www.mercadeo.com>

5.2.2.4. Modelo de brecha de la calidad del servicio

Un modelo de la calidad del servicio llamado **modelo de brecha** identifica cinco brechas que causan problemas en la entrega del servicio e influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad del mismo.<sup>44</sup>

**Gráfico No. 5.2**  
**Brecha de la calidad del servicio**



Fuente: Marketing 6ta. Edición

- **Brecha 1:** La brecha entre lo que los consumidores quieren y lo que los administradores piensan que aquéllos quieren. Esta brecha provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores.

<sup>44</sup> Lamb Hair Mc Daniel página 347

- **Brecha 2:** Incapacidad de la administración para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega dentro de las empresas.
- **Brecha 3:** La brecha que existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda.
- **Brecha 4:** La brecha entre lo que la compañía proporciona y lo que se dice al cliente que proporciona.
- **Brecha 5:** Aquella entre el servicio que los consumidores reciben y el que desean.

Cuando una o más de estas brechas son grandes, la calidad del servicio se percibe como baja, pero si las brechas disminuyen, la percepción de la calidad del servicio mejora.

#### 5.2.2.5 Atributos del servicio

A continuación se presenta una lista de los atributos universales del servicio:

- **Seguridad.**- el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.
- **Credibilidad.**- capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme.
- **Comunicación.**- se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- **Comprensión del cliente.**- mantener una buena comunicación que permita saber qué desea y cómo lo desea.
- **Accesibilidad.**- contar con vías de contacto con el cliente, como: buzones de sugerencias, quejas y reclamos.
- **Cortesía.**- atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal.
- **Capacidad de respuesta.**- disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.



- **Elementos tangibles.**- mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> KATZ Bernard, “Como gerenciar el servicio al cliente”, pág 187



CUADRO NO. 5.08  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE SERVICIO

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIA DE SERVICIOS	7	ESTRATEGIA DE POST VENTA	<p>La postventa es la continuación del esfuerzo inicial de ventas por medio de acciones posteriores al cierre.</p> <p>Una de las acciones es, preocuparse de que la entrega sea inmediata y satisfactoria para el cliente.</p> <p>Otra acción importante es asegurarse que el cliente esté satisfecho por la compra.</p>	<p>Cuando el cliente haya requerido un producto o servicio y se quiere evaluar si sus expectativas se cumplen o son superadas.</p> <p>Cuando se quiere conocer si la relación entre el precio y la calidad es aceptable y otros factores personales y circunstanciales son positivos.</p>	<p>El conocimiento de la percepción del cliente del producto o servicio permitirá mejorar las actividades de la empresa a través de sus ideas y sugerencias.</p>	<p>No tener una respuesta por parte del cliente porque el producto o servicio ya lo utilizó.</p>	<p>Es aplicable para Distribuidora Hernández porque es importante conocer la percepción que tuvo el cliente del producto que se entregó, y también el trato que recibió.</p> <p>Para su aplicación se efectuará un seguimiento de las ventas del producto cada mes.</p>

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar

### 5.2.3.- PRECIO

#### 5.2.3.1 Concepto

El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. Comúnmente, el precio es el dinero intercambiado por el bien o servicio.

Definición de Precio, según diversos autores:

- Philip Kotler.- “Es la cantidad de dinero que se cobra por producto o servicio”
- Ricardo Romero.- “Es el importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poseer dicho producto.”
- A.M.A. American Marketing Association.- “La proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios”.

#### 5.2.3.2 Método para fijación de precios

##### ➤ Fijación precios en función del costo

Muchas empresas fijan sus precios en base a los costos. La demanda y la competencia pueden determinar el nivel de precios que establece una empresa, pero los costos constituyen un criterio básico por debajo del cual no puede fijar el precio de sus bienes.

En conclusión los costos deben ser parte de cualquier determinación de precios.

##### ➤ Asignación de precios por sobreprecio

No analiza directamente los costos de producción, la asignación de precios por sobreprecio es el costo de comprar el artículo del producto más las cantidades para



utilidades y gastos que no han sido contabilizados. El total determina el precio de venta.

La principal ventaja de la asignación de precios por sobreprecio es la simplicidad. La desventaja más importante es que ignora la demanda y puede provocar la asignación de un precio excesivo establecido debido a cuestiones como el valor promocional y la temporada.<sup>46</sup>

➤ **Asignación de precios por optimización de las utilidades**

Una meta de maximización de las utilidades da mejores resultados si es a largo plazo. Para adoptar esta estrategia, las empresas han de estar dispuestas algunas veces a absorber pérdidas a un plazo más corto. Si una compañía desea entrar en un nuevo mercado con sus productos, se beneficiará a largo plazo ofreciendo sus bienes a un precio bajo con objeto de crear una base de clientes.

➤ **Asignación de precios por punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio determina qué volumen de ventas debe alcanzarse antes de que la compañía llegue al punto de equilibrio (sus costos totales son iguales a los ingresos totales) y no se obtienen utilidades.

La ventaja del análisis del punto de equilibrio es que proporciona un estimado rápido de cuánto debe vender la empresa para llegar al punto de equilibrio y cuánta utilidad puede obtenerse si se logra un volumen de ventas más alto. Si una compañía opera cerca de su punto de equilibrio podría ver qué puede hacer para reducir los costos o incrementar las ventas.

---

<sup>46</sup> LAMB, Hair Mc Daniel, Marketing, página 589



➤ **Fijación de precios en función del comprador**

La fijación de precios en función del valor percibido utiliza la opinión del comprador, no los costos del vendedor, como clave para determinarlo.

Cualquier compañía que utilice este enfoque debe determinar el valor que los compradores tienen en mente para ofertas diversas. Si el precio impuesto por el vendedor es superior al precio percibido por el comprador, sus ventas disminuirán. Muchas empresas ponen precios excesivos a sus productos y estos no se venden bien, pero sus ingresos son inferiores a los que serían, lo que incrementarán el precio al nivel del valor percibido.

➤ **Fijación de precios en función de la competencia**

Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los productos que los diferentes competidores cobran por sus productos.

⇒ **Fijación de precios de tasa vigente**

Consiste en fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin basarse en los costos o en la demanda. Se evitan guerras de precios.

⇒ **Fijación de precios por licitación sellada**

Se utilizan cuando las compañías licitan para obtener contratos, y basan sus precios en el precio que se cree establecerán sus competidores a la licitación.

⇒ **Fijación de precios basada en el valor**

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego establecer el precio, sino que el



precio se considere junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.

⇒ **Fijación de precios en función de una licitación cerrada**

Cuando las empresas concursan para conseguir un contrato se utiliza también la fijación de precios basada en la competencia. Mediante la fijación de precios en función de una licitación cerrada, la compañía fundamenta sus precios en los que supone serán los de la competencia, mas que en sus costos o demanda. A la empresa le interesa ganar un contrato y esto significa poner precios más bajos que los de sus competidores.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.monografias.com/fijación-precios>



CUADRO NO. 5.09  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIA DE PRECIOS	8	ESTRATEGIA DE COSTOS	Muchas empresas fijan sus precios en base a los costos. La demanda y la competencia pueden determinar el nivel de precios que establece una empresa, pero los costos constituyen un criterio básico por debajo del cual no puede fijar el precio de sus bienes. En conclusión los costos deben ser parte de cualquier determinación de precios.	Cuando los precios se basen en el costo del producto y en un margen de utilidad deseado.	Es un procedimiento seguro por ser una forma simple de establecer una política de precios y asegurar determinado nivel de utilidades.	No se atiende a la demanda del mercado ni a las fuerzas competitivas de la industria.	Se aplicará porque la empresa tiene una base que le permitirá ver hasta dónde puede reducir su precio.
		ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA DESCREMAR	Una política de fijación de precios mediante la cual una empresa cobra un alto precio de introducción, a menudo aunado a una fuerte promoción.	Cuando se introducen nuevos productos y el mercado meta percibe que tiene ventajas únicas.	Permite a la empresa recobrar sus costos de desarrollo del producto.	Esta estrategia alentará a los competidores a ingresar en el mercado.	No se aplica.

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.10  
**CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
E S T R A T E G I A  D E  P R E C I O S	9	ESTRATEGIA DE COSTOS DE COMPETIDORES	Los precios de la competencia muchas veces influyen de manera decisiva en cómo una compañía establece sus precios. Si un precio es mucho más alto que el de un competidor, será difícil conseguir una participación en el mercado; si es mucho más bajo puede sobrevenir una guerra de precios y entonces los márgenes de utilidad son menores para ambas organizaciones.	Cuando la empresa está tratando de ganar una participación en el mercado	Son de ayuda para pronosticar los precios del producto.	Puede ocasionar pérdidas para la empresa y el competidor.	Se aplicará porque existen varios competidores que distribuyen los accesorios Black&Decker y la empresa se debe basar en los precios de la competencia.

Elaborado por: : Paulina Coello

**FORMATO:** Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



## 5.2.4 PLAZA CANALES DE DISTRIBUCIÓN

### 5.2.4.1 Concepto

Es como un gran cauce o tubería por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor.

Es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo.

### 5.2.4.2 CANALES PROPIOS Y AJENOS

Existen tres medios de las que disponen las empresas fabricantes para llevar el producto al consumidor, estas son:

#### La venta directa desde el fabricante

El fabricante entrega directamente el producto al consumidor. La venta se realiza sin el empleo de tiendas físicas, un caso se puede citar las ventas a través de páginas web.

#### Los sistemas de distribución integrados

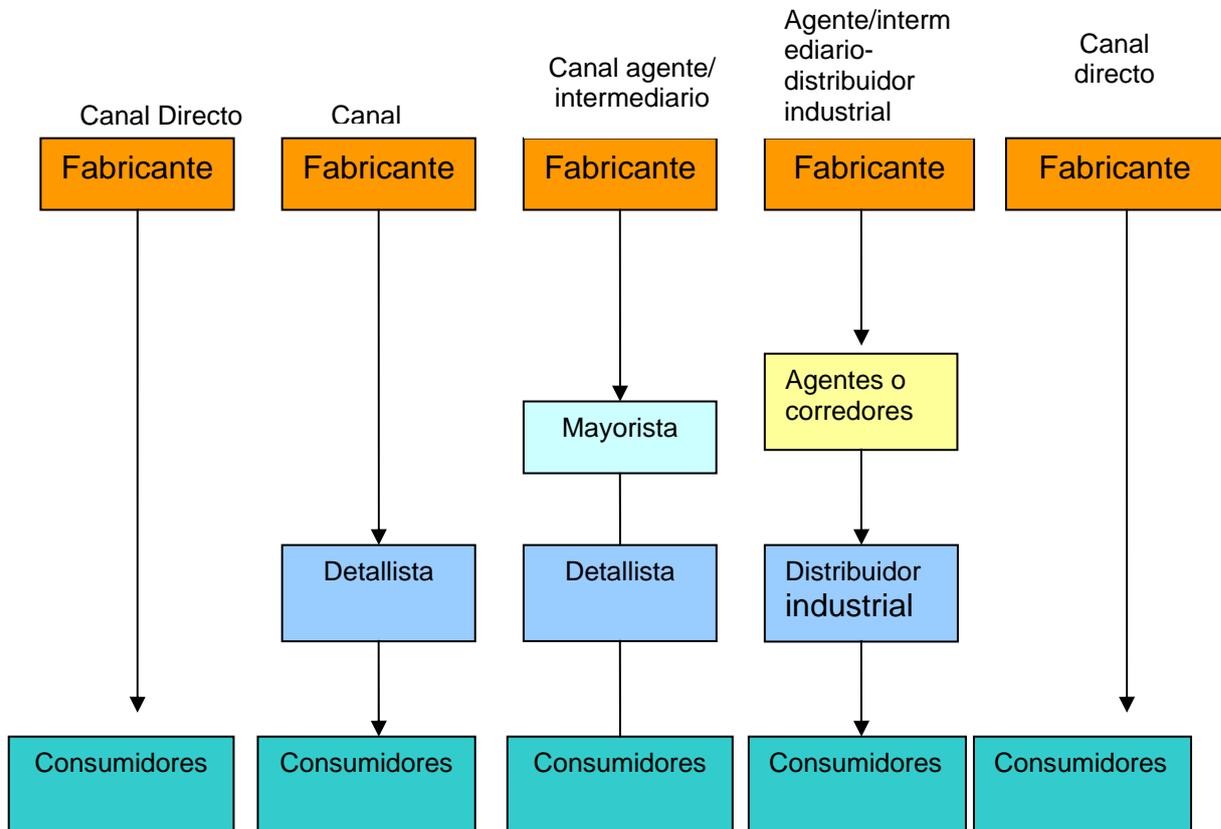
El fabricante tiene tiendas propias para entregar los productos al consumidor, por ejemplo Cerámicas Graiman quien fabrica las baldosas y tienen sus propios locales de venta.

#### Canales de distribución ajenos

Los fabricantes entregan sus productos a mayoristas y tiendas que no son de su propiedad, utilizan canales de distribución ajenos.

GRÁFICO NO. 5.03

ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Marketing 6ta. Edición, Estructura de los Canales de Distribución

5.2.4.3 FUNCIÓN LOGÍSTICA

Es el proceso de administrar el flujo y almacenamiento eficiente de materia prima, existencias en proceso y bienes terminados, del punto de origen al de consumo.

Las funciones logísticas abarcan transporte, almacenamiento, clasificación, acumulación, asignación y ordenamiento de los productos en conjunto homogéneos o heterogéneos.

- ⇒ **Distribución física.**- transporte y almacenaje de artículos.
- ⇒ **Almacenamiento.**- Mantener inventarios y proteger bienes.
- ⇒ **Clasificación.**- Dividir un suministro heterogéneo en existencias homogéneas separadas.

- ⇒ **Integración.-** Combinar existencias similares en un mayor suministro homogéneo.
- ⇒ **Asignación.-** Desarticular un suministro homogéneo en lotes más pequeños.
- ⇒ **Surtido.-** Combinar productos en colecciones o surtidos que los compradores desean que estén disponibles en un solo lugar.

#### 5.2.4.4 FUNCIÓN DE ALMACENAMIENTO

Depende de la dimensión y características de los materiales. Estos puede exigir una simple estantería hasta sistemas complicados, que involucran grandes inversiones y complejas tecnologías.

La elección del sistema de almacenamiento de materiales depende de los siguientes factores:

- Espacio disponible para el almacenamiento de materiales
- Tipos de materiales que serán almacenados.
- Número de artículos guardados.
- Velocidad de atención necesaria
- Tipo de embalaje.

#### 5.2.4.5 FUNCIÓN DE TRANSPORTE

Son todas las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde la fábrica hacia los distribuidores o compradores.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> <http://www.gestiopolis.com>



CUADRO NO. 5.11  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	10	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	Se elige a unos cuantos distribuidores y el consumidor tiene que afanarse para encontrar el producto. Esta estrategia depende del deseo de un fabricante de mantener una imagen de producto superior por poder cobrar otra.	Cuando la empresa quiere orientarse a un mercado concreto.	- Coste de distribución bajos.  - La empresa puede dar un mejor servicio al enfocarse a un grupo.	- Puede dejar de lado a puntos de venta que le represente un ingreso considerable. - Los ingresos de la empresa disminuirán.	No se aplica.
		ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	Es la forma de cobertura de mercado más restrictiva y significa que sólo hay uno o unos cuantos distribuidores en un área dada.	Cuando el producto ha ofrecerse, es de lujo o con empresas que buscan dar a sus productos una imagen única.	Proyecta una imagen de exclusividad del producto.	Tiene una cobertura de mercado limitada.	No se aplica

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.12  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	11	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Se concentra en una cobertura máxima de mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.	Cuando la empresa quiere ser popular con sus productos.	Los productos son accesibles a los compradores.	Una empresa que tiene todas las marcas mostrará poco interés en vender una más.	Se aplicará se colocará el producto en todos los puntos ferreteros y de construcción.
		ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	Es un canal corto, realizan negociaciones directas o a través de ventas propias de la compañía, también se emplean ventas a domicilio, correspondencia sin el empleo de intermediarios.	Cuando la empresa cuenta con un equipo de ventas capacitado.	Las relaciones con los distribuidores son buenas	Los costos para su aplicación son altos porque tiene que capacitar y contratar un equipo de ventas.	Se aplica porque cuenta con un personal de ventas.
		ESTRATEGIA DE PRESIÓN PUSH	Orienta sus esfuerzos a la comunicación y promoción sobre los intermediarios de tal forma que les incite a referenciar la marca.	Cuando los productos son nuevos.	Varias empresas realizan la publicidad del producto.		La empresa tiene intermediarios que son las ferreterías y debe tener una buena relación con ellos, entregándolos descuentos, promociones, e incentivos.

Elaborado por: Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



## 5.2.5 PROMOCIÓN

### 5.2.5.1 Concepto

Son las actividades de comunicación dónde un incentivo a corto plazo, un precio más bajo o un valor agregado, estimula a los consumidores o a los miembros del canal de distribución a comprar un bien o servicio inmediatamente.

### 5.2.5.2 Mezcla promocional

Está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

### Venta Directa

Constituye un canal de distribución dinámico, vibrante y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. El propósito de este documento es describir la venta directa y las ventajas que trae al mercado.<sup>49</sup>

### Promoción de ventas

Consiste en todas las actividades de marketing diferentes a las ventas de ventas personales, publicidad y relaciones públicas: que estimulan la compra por parte de los consumidores y la efectividad del distribuidor; es una herramienta de corto plazo utilizada para estimular incrementos inmediatos en la demanda.

### Relaciones Públicas

Función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas en la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y la aceptación del público.

---

<sup>49</sup> [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=sp\\_ppaper2](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=sp_ppaper2)

### **Publicidad no pagada**

Información pública sobre una compañía, producto o servicio que aparece en los medios de comunicación masiva como tema de noticias.<sup>50</sup>

### **Merchandising**

Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos<sup>51</sup>

#### **5.2.5.3. Publicidad**

Es la comunicación impersonal masiva, en un solo sentido acerca de un producto o una organización; su costo lo paga el mercadólogo.

#### **Medios de publicidad**

- ⇒ **Periódicos.-** la ventajas de la publicidad en periódicos incluyen su flexibilidad geográfica y oportunidad. Como los redactores de textos publicitarios son capaces de preparar con rapidez anuncios para periódicos a un costo razonable, los comerciantes locales tienen acceso casi diario a su mercado meta.
- ⇒ **Revistas.-** su costo es alto en comparación con otros medios de publicidad. Sin embargo, el costo por cliente potencial es más bajo porque las revistas muchas veces se dirigen a públicos especializados, lo que les permite alcanzar a más clientes potenciales.
- ⇒ **Radio.-** La radio tiene varias fortalezas como medio de publicidad: selectividad y segmentación de audiencia, muchos oyentes fuera de casa, bajos costos unitarios y de producción, oportunidad y flexibilidad geográfica.
- ⇒ **Televisión.-** es un medio audiovisual, proporciona a los publicistas muchas oportunidades creativas.
- ⇒ **Medios en exteriores.-** es un medio flexible de bajo costo, capaz de asumir una gran variedad de formas por ejemplo: escrituras en el cielo, globos gigantes, minicarteles en paradas de autobuses, letreros iluminados etc.

---

<sup>50</sup> LAMB Hair Mc Daniel, Marketing 6ta. Edición páginas 511-523

<sup>51</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>



⇒ **Internet.**- muchas empresas aplican su publicidad en este medio, es sólido y han obtenido considerables ganancias.

## 5.2.6 RELACIONES PÚBLICAS

### 5.2.6.1 Concepto

Constituyen el elemento de la mezcla promocional que evalúa las actitudes del público, identifica temas que generan preocupación social y desarrolla programas para captar la comprensión y aceptación del público.

### 5.2.6.2 Herramientas para las Relaciones Públicas

- ✓ **La publicity de nuevos productos.**- es un elemento importante en la introducción de productos y servicios nuevos.
- ✓ **Colocación del producto.**- los mercadólogos también pueden conseguir publicity asegurando que sus productos aparezcan en eventos, películas o espectáculos especiales en televisión.
- ✓ **Patrocinio de eventos.**- los administradores de relaciones públicas tienen la opción de patrocinar eventos o actividades comunitarias con valor noticioso merecedor de aparecer en la prensa, al mismo tiempo que refuercen la identificación de la marca.
- ✓ **Patrocinio de causas.**- las compañías también cultivan la conciencia y la lealtad del público apoyando las preferencias de sus clientes.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> LAMB Hair Mc Daniel, Marketing 6ta. Edición pag. 524-525



CUADRO NO. 5.13  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuando utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
E S T R A T E G I A	12	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	La función principal es convencer a los consumidores de que los bienes y servicios ofrecidos brindan una ventaja diferencial respecto a la competencia.	Cuando la empresa quieren dar a conocer los beneficios del producto.	Los consumidores reciben información acerca de los beneficios del producto y lo posicionan en el mercado.	Se invierten grandes cantidades de dinero.  Las promociones no pueden ser bien utilizadas, como no entregar al cliente	Se aplicará mediante una campaña publicitaria que realice pancartas, trípticos, participará en ferias como de la construcción, maderera. - Entregará hojas volantes en las puertas de las ferreterías. - Colocará exhibidores con el logotipo del producto.
<b>Promoción de consumo</b> Entregar muestras del producto, crear paquetes promocionales, canjes del producto con cupones, sorteos, rifas.							
<b>Promoción comercial</b> Entregar un apoyo al revendedor para mejorar las ventas; por ejemplo pintar las instalaciones con el logotipo del producto, entregar rótulos,.							
D E P R O M O C I Ó N			<b>Promoción para la fuerza de ventas</b> Elegir al mejor vendedor del producto, entregar incentivos, gratificaciones.				Entregar camisetas, gorras.  -Entregar al grupo de ventas gratificaciones e incentivos.

Elaborado por: Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.14  
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

TIPO DE ESTRATEGIA	Subestrategia		Definición	Cuándo utilizar	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No aplicación
	Ord.	Nombre					
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	13	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica al patrocinador o la empresa.	Cuando se quiere alcanzar a las masas a través de medios: diarios, revistas, sección amarilla, internet radio, televisión, y medios en exteriores.	Capacidad para comunicar a un gran número de personas a la vez	El costo de los anuncios pueden ser muy altos.	Se aplica a la empresa, puede contratar los servicios de un medio impreso como diario El Comercio en la sección de "La Construcción", que circulan los sábados.
		ESTRATEGIA DE RELACIONES PUBLICAS	La relaciones públicas contribuyen a que una compañía se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad dónde opera.	Cuando se quiere entregar una imagen positiva de la empresa.	Pueden utilizar varias herramientas, entre ellas el patrocinio de eventos.		Se aplicará a la empresa, patrocinará cursos de capacitación como: carpintería, cerrajería.
		ESTRATEGIA DE VENTAS PERSONALES	Presentación planeada a uno o más compradores potenciales con el fin de realizar una venta. Ya sea que tenga lugar frente a frente o por vía telefónica, las ventas personales tratan de persuadir al comprador a fin de convencerlo para que realice alguna acción.	Cuando existen pocos clientes y el valor del bien es relativamente suficiente, se justifican el tiempo y los gastos de viaje de visitas personales.	Ambas partes ganan y se alcanzan los objetivos mutuos lo que beneficia al comprador y vendedor.		Se aplica a la empresa en el grupo de vendedores ya que se trasladan al lugar dónde esta el cliente con el fin de ofrecer los productos.

Elaborado por: : Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



CUADRO NO. 5.15  
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MAKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA

TIPO DE ESTRATEGIA	CÓDIGO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	A1	MARCA	La marca es el nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los de la competencia.	Le permite a la empresa darse a conocer a través de las marcas de producto que distribuye.	Imprimir los documentos: facturas, hojas membretadas, con el logotipo de la empresa y de Black&Decker.
	A2	EMPAQUE	El envase, además de sus funciones básicas (protección e identificación de producto), puede apoyar la venta mediante su utilización como medio de estímulo a la compra, porque puede ser utilizado para exhibir al producto o por poseer atractiva forma, ergonomía o diseño gráfico llamativo y motivante de la compra.	Para la entrega de los productos la empresa compra cartones, para que el producto no tenga daños en su transportación.	Se rediseñará los envases en los cuales se muestre los beneficios del producto.
	A3	MADUREZ	La actualización o rejuvenecimiento de los productos existentes puede implicar modificaciones en su calidad, funcionamiento, aspecto o estilo, presentación, envase, precios, garantías y facilidades.	Actualmente la marca Black&Decker es conocida en el mercado lo que permite mantener la participación en el mercado.	- Realizar publicidad a través de medios escritos, radio, televisión. - En base a la presencia de marca que tiene Black&Decker realizar promociones.

Elaborado por: Paulina Coello



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

**CUADRO NO. 5.15  
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MAKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA**

TIPO DE ESTRATEGIA	CÓDIGO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE SERVICIO	B1	ESTRATEGIA DE POST VENTA	La postventa es la continuación del esfuerzo inicial de ventas por medio de acciones posteriores al cierre.	Es importante para la empresa conocer la percepción que tuvo el cliente del producto que se entregó, y también del trato que recibió.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un seguimiento de las ventas del producto cada mes.</li> <li>- Enviarles información a través de emails o llamarles por teléfono para informarles los nuevos productos.</li> <li>- Evaluar la percepción del cliente en lo referente a la entrega del servicio y del producto.</li> </ul>
ESTRATEGIA DE PRECIOS	C1	ESTRATEGIA DE COSTOS	<p>Muchas empresas fijan sus precios en base a los costos.</p> <p>La demanda y la competencia pueden determinar el nivel de precios que establece una empresa, pero los costos constituyen un criterio básico por debajo del cual no puede fijar el precio.</p>	La empresa debe fijar los precios en base a los costos esto le permitirá ver hasta dónde puede reducir su precio, para ofrecer descuentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener una base de costos.</li> <li>- Tener una fijación de precios en base a los costos.</li> </ul>
	C2	ESTRATEGIA DE COSTOS DE COMPETIDORES	<p>Los precios de una compañía suelen situarse en un punto medio.</p> <p>Si un precio es mucho más alto que el del competidor será difícil conseguir una participación en el mercado.</p>	Existen varios competidores que distribuyen los accesorios Black&Decker y la empresa toma como punto medio para fijar los precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar los precios de la competencia para tener una referencia de los precios de mercado.</li> </ul>

Elaborado por: Paulina Coello



CUADRO NO. 5.15

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MAKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA

TIPO DE ESTRATEGIA	CÓDIGO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	D1	ESTRATEGIA DE CANAL	Es un canal corto, realizan negociaciones directas o a través de ventas propias de la compañía, también se emplean ventas a domicilio, correspondencia sin el empleo de intermediarios.	- La entrega de pedidos se realiza a domicilio los clientes realizan los pedidos vía fax, email, teléfono.	- Para la venta directa adquirir una camioneta para la distribución de los productos, que permita la entrega oportuna y adecuada.
	D2	ESTRATEGIA DE PRESIÓN PUSH	Se base en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de tal forma que les incite a referencia la marca.	La empresa distrinuye los productos a ferreterías por lo que es importante mantener una buena relación con los intermediarios.	- Apoyar con un porcentaje para la elaboración de rótulos. - Entregar productos promocionales como camisetas, gorras, etc. - Entregar estanterías para uso exclusivo de los productos.

Elaborado por: Paulina Coello



CUADRO NO. 5.15  
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MAKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA

TIPO DE ESTRATEGIA	CÓDIGO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	E1	PUBLICIDAD	La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica al patrocinador o la empresa.	La mayor parte de personas escuchan la radio, miran la televisión, leen periódicos permitiendo aprovechar estas alternativas para ofrecer los productos.	-Desarrollar una campaña de publicidad en medios impresos como: Diario El Comercio, El Metro Hoy para publicar la venta de accesorios -Contratar cuñas publicitarias en emisoras como: La Pantera, La Otra, Canela. -Medios en exteriores: Elaborar letereros iluminados, mini carteles, anuncios en los costados de los vehículos de la empresa.
	E2	RELACIONES PÚBLICAS	La relaciones públicas contribuyen a que una compañía se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad dónde opera.	Proveedores, clientes, empleados dedican su tiempo libre en actividades deportivas; también existen instituciones que necesitan la contribución en lo referente a cursos de capacitación.	Patrocinar eventos deportivos como el fútbol y voleyball.  Patrocinar cursos de capacitación en gremios como: carpintería, construcción, cerrajería.
	E3	VENTAS PERSONALES	Presentación planeada a uno o más compradores potenciales con el fin de realizar una venta. Tratan de persuadir al comprador para convencerlo que realice una compra.	Existen clientes que no han realizado compras en los últimos meses, para ello se puede llamarlos y ofrecerles los nuevos productos.	Realizar visitas personales a los clientes para ofrecerles las herramientas y accesorios y realizar demostraciones.

Elaborado por: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

CUADRO NO. 5.16  
MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

ORD.	OBJETIVOS	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	DE COMUNICACIÓN			OTRAS ESTRATEGIAS
					PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	R.PÚBLICAS	
1	<b>MARKETING</b> En el año 2009 la empresa debe vender en accesorios \$ 625.000,00 lo que representa un incremento del 108% con respecto a las ventas del 2008.	A1-A2-A3-B1	C 1-C2	D1-D2	E1	E2	E3	
2	<b>PRODUCTIVIDAD</b> Hasta Agosto del 2009 implementar un sistema de inventarios con el empleo de códigos de barra que permita el manejo de productos y entrega oportuna.	A1-A2-A3-B1	C1-C2	D1			E3	Implementar un sistema de inventarios en el cual los vendedores puedan acceder a los inventarios y verificar la mercadería disponible.
3	<b>RECURSOS HUMANOS</b> Implementar un plan de capacitación a los vendedores, que éstos reciban un promedio de 30 horas hombre año y un sistema de incentivos por ventas logradas.	A1-A3-B1	C1-C2	D1-D2		E2	E3	
4	<b>INNOVACIÓN</b> Para el año 2009 no solo comercializar los accesorios sino también las herratas para trabajos artesanales como metalmecánica, carpintería, albañilería.	A1-A2-A3-B1	C1-C2	D1-D2	E1	E2	E3	
5	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> Implementar tres cursos de manejo y utilización de herramientas B&D en las áreas de metalmecánica, carpintería, construcción del Centro del Muchacho Trabajador.	A1-A3	C2	D2	E1	E2	E3	
6	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	- Tener un personal competente. - Contar con un organigrama estructural y de funciones.						

Elaborado por Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

CUADRO NO. 5.17  
PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

ORD.	ESTRATEGIA	ORD.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS		COSTO ACTIVIDAD		
					FECHA INICIO	DURACIÓN (SEMANAS - MESES)	PARCIAL	ANEXO No.	ACUMULADO
A1	MARCA	a	Contratar los servicios de una empresa publicitaria.	Gerente	15/01/2009	3 semanas	\$ 2.750,00	1	\$ 2.750,00
		b	Escoger los diseños de logotipo de la empresa.						
		c	Aplicar el plan de publicidad.						
A2	EMPAQUE	a.	Diseñar un empaque.	Gerente	15/02/2009	3 semanas	\$ 524,00	2	\$ 3.274,00
		b.	Elegir la mejor opción en precios.						
		c.	Selección del tamaño y diseño.						
A3	MADUREZ	a.	Solicitar los servicios de empresas publicitarias.	Gerente	15/03/2009	1 semana	\$ 1.028,00	3	\$ 4.302,00
		b.	Seleccionar los productos que se utilizarán para la publicidad (llaveros, porta CD, camisetas, gorras, vasos, etc)						
B1	POSTVENTA	a.	Analizar los reportes de ventas del producto.	Gerente	15/01/2009	48 semanas	\$ 44,00	4	\$ 4.346,00
		b.	Reuniones con el grupo de vendedores y escuchar las quejas y sugerencias de los clientes.						
		c.	Llamarles a los clientes y preguntarles ¿qué les pareció el producto?; si disponen de stock de productos?; si recibieron un trato adecuado del vendedor.						
		d.	Ofrecerles asesoría técnica.						
C1 C2	COSTOS Y COSTOS DE LA COMPETENCIA	a.	Implantar un sistema de costos en la empresa.	Gerente Contador	15/01/2009	20 semanas	\$ 112,50	5	\$ 4.458,50
b.	Investigar los precios de la competencia	Ing. Sistemas							
c.	Establecer la política de precios.								
d.	Establecer un método combinado para la fijación de precios.								

Elaborado por: Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

CUADRO NO. 5.17 (continuación)  
PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

ORD.	ESTRATEGIA	ORD.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS		COSTO ACTIVIDAD		
					FECHA INICIO	DURACIÓN (SEMANAS - MESES)	PARCIAL	ANEXO No.	ACUMULADO
D1	CANAL  DIRECTO	a. b. c. d.	Mejorar el servicio de entrega de productos con la adquisición de un vehículo. Buscar cotizaciones de vehículos. Presentar los documentos requeridos. Firmar los documentos.	Gerente	15/12/2009	2 semanas	\$ 3.000,00	6	\$ 7.458,50
D2	PRESIÓN	a. b. c.	Establecer buenas relaciones con los intermediarios. Entregar cursos de capacitación de los productos. Entregar a los intermediarios estanterías así como también ayudarles a financiar los rótulos siempre que éste tenga la marca del producto.	Gerente	15/01/2009	24 semanas	\$ 200,00	7	\$ 7.658,50
E1	PUBLICIDAD	a. b. c. d.  a. b. c.	Aplicar los medios de publicidad más leídos y escuchados por los clientes. Contactarse con los medios. Diseñar las cuñas publicitarias para la radio y el formato escrito para prensa. Realizar pruebas.  Cotizar los precios de vallas, rótulo. Solicitar los permisos al Municipio. Realizar el diseño de la valla.	Gerente	15/02/2009	8 semanas	\$ 7.090,00	8	\$ 14.758,50

Elaborado por: Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

CUADRO NO. 5.17 (continuación)  
PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

ORD.	ESTRATEGIA	ORD.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS		COSTO ACTIVIDAD		
					FECHA INICIO	DURACIÓN (SEMANAS - MESES)	PARCIAL	ANEXO No.	ACUMULADO
E2	RELACIONES PÚBLICAS	a.	Auspiciar los equipos de fútbol y volleyball de clientes y artesanos según pedidos. Patrocinar cursos de capacitación	GERENTE	15/08/2009	2 semanas	\$ 110,00	9	\$ 14.858,50
		a. b. c.	Consultar las necesidades de capacitación del Centro del Muchacho Trabajador. Planificar los cursos y convenir con el CMT los horarios y fechas del curso.	GERENTE	15/10/2009	3 semanas			
E3	VENTAS PERSONALES	a. b. c.	Organizar la fuerza de ventas. Asignar una zona a cada vendedor Entregar un fondo para gastos.	JEFE DE VENTAS	15/01/2009	2 semanas	\$ 300,00	10	\$ 15.158,50

Elaborado por: Paulina Coello

FORMATO: Orientaciones Curso Taller de Grado, E.S.P.E. 2008, Ing. Raúl Salazar



---

## CAPÍTULO 6 PRESUPUESTO

### 6.1.- PRESUPUESTO

#### 6.1.1.- Concepto

Es una perspectiva de los planes futuros de un negocio, expresado en términos financieros. Un presupuesto se utiliza para planear y controlar los departamentos y las divisiones de la empresa.

#### 6.1.2.- Importancia

- ✓ Los presupuestos ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ✓ Mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa.
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

### 6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

#### 6.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar el límite de tiempo.

Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, grado de competencia, ingreso disponible, aparición de nuevos productos. Etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.<sup>53</sup>

Si para obtener utilidades se requiere vender, la meta que se fijan todas las empresas es incrementar sus ventas para que por medio de esto se obtengan elevadas utilidades.

---

<sup>53</sup> H.W. Allen Sweeny- Manual de Presupuestos Ira. Edición

## 6.2.2 PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

Es un plan detallado de gastos para el periodo planificado. Generalmente, los presupuestos cubren un año en gran detalle y resumen los números para años posteriores. El presupuesto de mercadotecnia debe tener el mismo formato que los otros presupuestos de su empresa.<sup>54</sup>

El presupuesto de mercadotecnia se encuentra influido por una serie de factores, que son:

✓ **Estrategia empresarial.-** es una guía para la elaboración del presupuesto de publicidad. Algunas empresas mantienen una estrategia de líderes en costos, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio.

✓ **Objetivos empresariales y de marketing**

Si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida, para lograr el objetivo posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

✓ **Los competidores y el gasto publicitario que realizan**

El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia. Dependiendo de la cuota de mercado y la de los competidores.

✓ **El producto que se vende**

Depende del sector en el que se encuentre la empresa y las características y beneficios que ofrece el producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si se quiere desarrollar una marca.

---

<sup>54</sup> [www.mujeresdeempresas.com](http://www.mujeresdeempresas.com)



✓ **Situación del ciclo de vida del producto**

Se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintos. El lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

Para fijar el presupuesto publicitario se debe tomar en cuenta algunos principios:

✓ **Intensidad**

Suele ser necesario un gasto mínimo. En la mayor parte de las situaciones se precisa un cierto número de repeticiones para que el anuncio se note.

✓ **Concentración**

La publicidad suele requerir una cierta concentración en el tiempo y en los medios. Es preciso un número mínimo de anuncios concentrados en un periodo de tiempo.

✓ **Coordinación**

El presupuesto de publicidad debe ser coherente y estar coordinado con el presupuesto de marketing de la empresa. Las diversas partidas del presupuesto de publicidad deben estar coordinadas entre si.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta. Edición. Pearson.

**TABLA NO. 6.01**  
**PRESUPUESTO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

NO.	CONCEPTO	SUBTOTAL	% DE INCIDENCIA
1	<b>PRODUCTO</b>	<b>\$ 4.346,00</b>	<b>28,67%</b>
a	Marca	\$ 2.750,00	
b	Empaque	\$ 524,00	
c	Madurez	\$ 1.028,00	
d	Postventa	\$ 44,00	
2	<b>PRECIO</b>	<b>\$ 112,50</b>	<b>0,74%</b>
a	Sistema de costos y precios	\$ 112,50	
3	<b>CANALES DE DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 3.200,00</b>	<b>21,11%</b>
a	Distribución Directa (entrada del vehículo)	\$ 3.000,00	
b	Distriución Presión Push	\$ 200,00	
4	<b>PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>\$ 7.500,00</b>	<b>49,48%</b>
a	Publicidad Presa Escrita	\$ 6.270,00	
b	Publicidad Radio	\$ 320,00	
c	Publicidad Exterior	\$ 500,00	
d	Patricionio	\$ 50,00	
e	Auspicio	\$ 60,00	
f	Ventas personales	\$ 300,00	
	<b>TOTA L</b>	<b>\$ 15.158,50</b>	<b>100%</b>

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas de Distribuidora Hernández	\$ 364.800,00
Utilidad Neta Esperada	\$ 46.495,50
Costo del Plan de Marketing	\$ 15.158,50
<b>Presupuesto Plan de Marketing en relación a las ventas</b>	<b>4%</b>
<b>Presupuesto Plan de Marketing en relación a la utilidad</b>	<b>33%</b>



### **6.3.- EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO**

#### **6.3.1.- Introducción**

Al finalizar el Plan de Marketing se realiza un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, esta información determinará si es conveniente o no llevarlo a cabo.

En este plan de marketing no se realizará una evaluación económica ni financiera; únicamente una evaluación de los beneficios esperados, utilizando los métodos más usuales para la elaboración de los flujos de caja, estados de resultados y análisis de retorno de la inversión; éste último con propósito didáctico.

#### **6.3.2.- Descripción de la Estructura de la Evaluación**

Definición de escenarios en función del pronóstico de ventas.

- Pesimista
- Optimista
- Esperado

Elaboración de Flujos de Caja mensuales para la el periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- Sin aplicación del proyecto
- Con aplicación del proyecto

Elaboración de los Estados de Resultados anuales proyectados para el fin del periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- Sin aplicación del proyecto
- Con aplicación del proyecto

## 6.4.- ESCENARIOS

### 6.4.1.- Concepto e importancia

Un escenario es la descripción de una situación futura y de la unión de consecuencias que permitirán pasar de una situación presente a una futura o a una pasada, de una situación optimista a una situación desfavorable, éste tipo de estudios, permite identificar las oportunidades que el presente ofrece, la flexibilidad que va a tener el beneficio que se busca con la aplicación de un plan al exponerlo a situaciones diferentes.<sup>56</sup>

Indica la capacidad de la gerencia de compenetrarse en el mercado, en sus características, con sus alcances, con sus repercusiones y la forma de tomar decisiones que éstos tendrán.

El manejo de escenarios en los actuales momentos en donde la incertidumbre de las actividades empresariales y económicas son un denominador común es de vital importancia pues éstos permiten poner a prueba todos los planes que establezca una organización para ver si éstos son flexibles y rentables frente al cambio,

- **Escenario Esperado.-** Es aquel en donde las condiciones del entorno se desarrollan como lo planificado y pueden obtenerse los resultados esperados.
- **Escenario Optimista.-** es aquel en donde todos los factores externos influyen en la empresa de una manera positiva y favorable para ésta.
- **Escenario Pesimista.-** se da los factores externos de la organización influyen negativamente en ésta formando una situación adversa y contraria a lo esperado.

---

<sup>56</sup> Hptt:www.gestiopolis.com



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

**TABLA NO. 6.02  
FORMULACIÓN DE ESCENARIOS**

ESCENARIOS PORCENTAJES		(-15%) PESIMISTA	ESPERADO	(+20%) OPTIMISTA
CONDICIONES DEL ENTORNO		- Inestabilidad económica y política. - Crecimiento de la inflación. - Alto índice de desempleo. - Desastres naturales. - Crecimiento de riesgo país.	- Estabilidad económica y política. - Bajo índice de inflación. - Fuentes de empleo. - Aplicación del plan estratégico de marketing.	- Desarrollo económico y político. - Paz social. - Bajo índice de corrupción.
VOLUMEN DE VENTAS				
SIN PLAN DE MARKETING	Unidades	20400	24000	28800
	Dólares	\$ 244.800,00	\$ 288.000,00	\$ 345.600,00
CON PLAN DE MARKETING	Unidades	25840	30400	36480
	Dólares	\$ 310.080,00	\$ 364.800,00	\$ 437.760,00

Elaborado por: Paulina Coello



## 6.5. FLUJO DE CAJA

### 6.5.1 Concepto e Importancia

Un flujo de caja es un documento financiero que describe como su nombre lo indica las fluctuaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado, éste está compuesto por:

- **Egresos iniciales de fondos.-** Total de la inversión total requerida para la puesta en marcha del proyecto o propuesta.
- **Los ingresos y egresos de operación.-** Son todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.
- **El momento en que ocurren los ingresos y egresos.-** Sabiendo que los ingresos y los egresos no ocurren simultáneamente con un flujo real, es necesario por lo tanto establecer dentro de éste, el momento en que ocurran los ingresos y egresos para la evaluación del proyecto.

### 6.5.2 Interpretación y utilización de la información de los Flujos de Caja

Es una excelente herramienta porque entregan información a la gerencia para que puedan medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.

Esta información financiera permite a los administradores, mejorar sus políticas de operación y financiamiento.

### 6.5.3 Análisis de Resultados

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos del flujo de caja con proyecto y el flujo de caja sin proyecto.



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**

**TABLA NO. 6,03  
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO**

	PROMEDIO MENSUAL 2009	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
<b>Ventas</b>														
Unidades	2000	1930	1975	2038	2051	2037	2035	1964	1915	1934	2060	2036	2025	24.000
Precio de venta	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Dólares	\$ 24.000,00	\$ 23.160,00	\$ 23.700,00	\$ 24.456,00	\$ 24.612,00	\$ 24.444,00	\$ 24.420,00	\$ 23.568,00	\$ 22.980,00	\$ 23.208,00	\$ 24.720,00	\$ 24.432,00	\$ 24.300,00	\$ 288.000,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 19.000,00	\$ 18.335,00	\$ 18.762,50	\$ 19.361,00	\$ 19.484,50	\$ 19.351,50	\$ 19.332,50	\$ 18.658,00	\$ 18.192,50	\$ 18.373,00	\$ 19.570,00	\$ 19.342,00	\$ 19.237,50	\$ 228.000,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA</b>	\$ 5.000,00	\$ 4.825,00	\$ 4.937,50	\$ 5.095,00	\$ 5.127,50	\$ 5.092,50	\$ 5.087,50	\$ 4.910,00	\$ 4.787,50	\$ 4.835,00	\$ 5.150,00	\$ 5.090,00	\$ 5.062,50	\$ 60.000,00
<b>EGRESOS</b>														
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	\$ 433,83	\$ 425,00	\$ 430,00	\$ 431,00	\$ 434,00	\$ 427,00	\$ 428,00	\$ 431,00	\$ 436,00	\$ 429,00	\$ 427,00	\$ 432,00	\$ 476,00	\$ 5.206,00
Sueldos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 33,83	\$ 25,00	\$ 30,00	\$ 31,00	\$ 34,00	\$ 27,00	\$ 28,00	\$ 31,00	\$ 36,00	\$ 29,00	\$ 27,00	\$ 32,00	\$ 76,00	\$ 406,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 2.023,33	\$ 2.025,00	\$ 2.023,00	\$ 2.030,00	\$ 2.036,00	\$ 2.026,00	\$ 2.027,00	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.015,00	\$ 2.016,00	\$ 2.013,00	\$ 2.024,00	\$ 24.280,00
Sueldos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 23,33	\$ 25,00	\$ 23,00	\$ 30,00	\$ 36,00	\$ 26,00	\$ 27,00	\$ 22,00	\$ 23,00	\$ 15,00	\$ 16,00	\$ 13,00	\$ 24,00	\$ 280,00
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$ 2.457,17	\$ 2.450,00	\$ 2.453,00	\$ 2.461,00	\$ 2.470,00	\$ 2.453,00	\$ 2.455,00	\$ 2.453,00	\$ 2.459,00	\$ 2.444,00	\$ 2.443,00	\$ 2.445,00	\$ 2.500,00	\$ 29.486,00
<b>(+) Ingresos no operacionales</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(-) Gastos Financieros</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	\$ 2.542,83	\$ 2.375,00	\$ 2.484,50	\$ 2.634,00	\$ 2.657,50	\$ 2.639,50	\$ 2.632,50	\$ 2.457,00	\$ 2.328,50	\$ 2.391,00	\$ 2.707,00	\$ 2.645,00	\$ 2.562,50	\$ 30.514,00

Elaborado por: Paulina Coello



**TABLA NO. 6,04**  
**Flujos de Caja Sin Proyecto con escenarios**

	<b>PESIMISTA (- 15%)</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA 20%</b>
<b>INGRESOS</b>			
<b>Ventas</b>			
Unidades	\$ 20.400,00	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00
Precio de venta	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Dólares	\$ 244.800,00	\$ 288.000,00	\$ 345.600,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 193.800,00	\$ 228.000,00	\$ 273.600,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 51.000,00	\$ 60.000,00	\$ 72.000,00
<b>EGRESOS</b>			
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	\$ 4.425,10	\$ 5.206,00	\$ 6.247,20
Sueldos	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 345,10	\$ 406,00	\$ 487,20
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 20.638,00	\$ 24.280,00	\$ 29.136,00
Sueldos	\$ 20.400,00	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00
Gastos Operacionales	\$ 238,00	\$ 280,00	\$ 336,00
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$ 25.063,10	\$ 29.486,00	\$ 35.383,20
			\$ 0,00
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>\$ 25.936,90</b>	<b>\$ 30.514,00</b>	<b>\$ 36.616,80</b>

Elaborado por: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

TABLA NO. 6.05  
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

	PROMEDIO MENSUAL 2009	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
<b>Ventas</b>														
Unidades		2487	2501	2518	2597	2587	2561	2491	2487	2484	2558	2564	2565	30.400,00
Precio de venta	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Dólares	17.877,00	29.844,00	30.012,00	30.216,00	31.164,00	31.044,00	30.732,00	29.892,00	29.844,00	29.808,00	30.696,00	30.768,00	30.780,00	364.800,00
(-) Costo de ventas	16.015,00	22.383,00	22.509,00	22.662,00	23.373,00	23.283,00	23.049,00	22.419,00	22.383,00	22.356,00	23.022,00	23.076,00	23.085,00	273.600,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA	1.862,00	7.461,00	7.503,00	7.554,00	7.791,00	7.761,00	7.683,00	7.473,00	7.461,00	7.452,00	7.674,00	7.692,00	7.695,00	91.200,00
<b>EGRESOS</b>														
<b>(-) Gastos Administrativos</b>														
Sueldos	438,83	430	435	436	439	432	433	436	441	434	432	437	481	5.266,00
	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 38,83	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 36,00	\$ 39,00	\$ 32,00	\$ 33,00	\$ 36,00	\$ 41,00	\$ 34,00	\$ 32,00	\$ 37,00	\$ 81,00	\$ 466,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>														
Sueldos	2023,33	2025	2023	2030	2036	2026	2027	2022	2023	2015	2016	2013	2024	24.280,00
	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 23,33	\$ 25,00	\$ 23,00	\$ 30,00	\$ 36,00	\$ 26,00	\$ 27,00	\$ 22,00	\$ 23,00	\$ 15,00	\$ 16,00	\$ 13,00	\$ 24,00	280,00
<b>(-) Gastos de Marketing</b>														
	3606,50	3109,49	4128,49	4632,49	59,49	59,48	36,98	3,68	113,68	3,68	3,68	3,68	3003,68	15.158,50
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	6068,66	5564,49	6586,49	7098,49	2534,49	2517,48	2496,98	2461,68	2577,68	2452,68	2451,68	2453,68	5508,68	44704,5
<b>(+) Ingresos no operacionales</b>														
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(-) Gastos Financieros</b>														
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	-4.206,66	1.896,51	916,51	455,51	5.256,51	5.243,52	5.186,02	5.011,32	4.883,32	4.999,32	5.222,32	5.238,32	2.186,32	46.495,50

Elaborado por: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

TABLA NO. 6.06  
FLUJO DE CAJA (PESIMISTA -15%)

	PROMEDIO MENSUAL 2009	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
Ventas														
Unidades		1641	1679	1732	1743	1731	1730	1669	1628	1644	1751	1731	1721	20.400,00
Precio de venta	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Dólares	17.877,00	19.692,00	20.148,00	20.784,00	20.916,00	20.772,00	20.760,00	20.028,00	19.536,00	19.728,00	21.012,00	20.772,00	20.652,00	244.800,00
(-) Costo de ventas	16.015,00	13.128,00	13.432,00	13.856,00	13.944,00	13.848,00	13.840,00	13.352,00	13.024,00	13.152,00	14.008,00	13.848,00	13.768,00	163.200,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA	1.862,00	6.564,00	6.716,00	6.928,00	6.972,00	6.924,00	6.920,00	6.676,00	6.512,00	6.576,00	7.004,00	6.924,00	6.884,00	81.600,00
<b>EGRESOS</b>														
(-) Gastos Administrativos	427,00	420	425	426	429	422	423	426	431	425	422	427	471	5.147,00
Sueldos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 27,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 26,00	\$ 29,00	\$ 22,00	\$ 23,00	\$ 26,00	\$ 31,00	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 71,00
(-) Gastos de Ventas	2076	3073	8775	6374	5779	7077	6476	5975	4777	6779	5877	5076	6576	72.614,00
Sueldos	2000	3000	8700	6300	5700	7000	6400	5900	4700	6700	5800	5000	6500	71.700,00
Gastos Operacionales	76	73	75	74	79	77	76	75	77	79	77	76	76	914,00
(-) Gastos de Marketing	0	1300	1100	900	700	200	200	200	200	200	200	200	200	5.600,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	2503	4793	10300	7700	6908	7699	7099	6601	5408	7404	6499	5703	7247	83361
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) <b>FLUJO NETO GENERADO</b>	-641,00	1.771,00	-3.584,00	-772,00	64,00	-775,00	-179,00	75,00	1.104,00	-828,00	505,00	1.221,00	-363,00	-1.761,00

Elaborado por: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

TABLA NO. 6.07  
FLUJO DE CAJA (OPTIMISTA +20%)

	PROMEDIO MENSUAL 2009	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
Ventas														
Unidades	3040	2984	3001	3022	3116	3104	3073	2989	2984	2981	3070	3077	3078	36.479,00
Precio de venta	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Dólares	\$ 36.479,00	\$ 35.808,00	\$ 36.012,00	\$ 36.264,00	\$ 37.392,00	\$ 37.248,00	\$ 36.876,00	\$ 35.868,00	\$ 35.808,00	\$ 35.772,00	\$ 36.840,00	\$ 36.924,00	\$ 36.936,00	\$ 437.748,00
(-) Costo de ventas	\$ 27.359,25	\$ 26.856,00	\$ 27.009,00	\$ 27.198,00	\$ 28.044,00	\$ 27.936,00	\$ 27.657,00	\$ 26.901,00	\$ 26.856,00	\$ 26.829,00	\$ 27.630,00	\$ 27.693,00	\$ 27.702,00	\$ 328.311,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA	\$ 9.119,75	\$ 8.952,00	\$ 9.003,00	\$ 9.066,00	\$ 9.348,00	\$ 9.312,00	\$ 9.219,00	\$ 8.967,00	\$ 8.952,00	\$ 8.943,00	\$ 9.210,00	\$ 9.231,00	\$ 9.234,00	\$ 109.437,00
<b>EGRESOS</b>														
(-) Gastos Administrativos	\$ 547,83	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 530,00	\$ 640,00	\$ 580,00	\$ 520,00	\$ 525,00	\$ 535,00	\$ 544,00	\$ 550,00	\$ 560,00	\$ 570,00	\$ 6.574,00
Sueldos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 147,83	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 130,00	\$ 240,00	\$ 180,00	\$ 120,00	\$ 125,00	\$ 135,00	\$ 144,00	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 170,00	\$ 1.774,00
(-) Gastos de Ventas	\$ 2.267,08	\$ 2.200,00	\$ 2.350,00	\$ 2.250,00	\$ 2.215,00	\$ 2.240,00	\$ 2.230,00	\$ 2.310,00	\$ 2.320,00	\$ 2.280,00	\$ 2.270,00	\$ 2.260,00	\$ 2.280,00	\$ 27.205,00
Sueldos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 267,08	\$ 200,00	\$ 350,00	\$ 250,00	\$ 215,00	\$ 240,00	\$ 230,00	\$ 310,00	\$ 320,00	\$ 280,00	\$ 270,00	\$ 260,00	\$ 280,00	\$ 3.205,00
(-) Gastos de Marketing	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$ 4.314,92	\$ 4.200,00	\$ 4.370,00	\$ 4.280,00	\$ 4.355,00	\$ 4.320,00	\$ 4.250,00	\$ 4.335,00	\$ 4.355,00	\$ 4.324,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.350,00	\$ 51.779,00
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) <b>FLUJO NETO GENERADO</b>	\$ 4.804,83	\$ 4.752,00	\$ 4.633,00	\$ 4.786,00	\$ 4.993,00	\$ 4.992,00	\$ 4.969,00	\$ 4.632,00	\$ 4.597,00	\$ 4.619,00	\$ 4.890,00	\$ 4.911,00	\$ 4.884,00	\$ 57.658,00

Elaborado por: Paulina Coello



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

TABLA NO. 6.08  
FLUJO DE CAJA (ESPERADO)

	PROMEDIO MENSUAL 2009	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
<b>INGRESOS</b>														
<b>Ventas</b>														
Unidades		2487	2501	2518	2597	2587	2561	2491	2487	2484	2558	2564	2565	30.400,00
Precio de venta	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Dólares	\$ 17.877,00	\$ 29.844,00	\$ 30.012,00	\$ 30.216,00	\$ 31.164,00	\$ 31.044,00	\$ 30.732,00	\$ 29.892,00	\$ 29.844,00	\$ 29.808,00	\$ 30.696,00	\$ 30.768,00	\$ 30.780,00	\$ 364.800,00
(-) Costo de ventas	\$ 16.015,00	\$ 22.383,00	\$ 22.509,00	\$ 22.662,00	\$ 23.373,00	\$ 23.283,00	\$ 23.049,00	\$ 22.419,00	\$ 22.383,00	\$ 22.356,00	\$ 23.022,00	\$ 23.076,00	\$ 23.085,00	\$ 273.600,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTA</b>	\$ 1.862,00	\$ 7.461,00	\$ 7.503,00	\$ 7.554,00	\$ 7.791,00	\$ 7.761,00	\$ 7.683,00	\$ 7.473,00	\$ 7.461,00	\$ 7.452,00	\$ 7.674,00	\$ 7.692,00	\$ 7.695,00	\$ 91.200,00
<b>EGRESOS</b>														
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	\$ 438,83	\$ 430,00	\$ 435,00	\$ 436,00	\$ 439,00	\$ 432,00	\$ 433,00	\$ 436,00	\$ 441,00	\$ 434,00	\$ 432,00	\$ 437,00	\$ 481,00	\$ 5.266,00
Sueldos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 38,83	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 36,00	\$ 39,00	\$ 32,00	\$ 33,00	\$ 36,00	\$ 41,00	\$ 34,00	\$ 32,00	\$ 37,00	\$ 81,00	\$ 466,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 2.023,33	\$ 2.025,00	\$ 2.023,00	\$ 2.030,00	\$ 2.036,00	\$ 2.026,00	\$ 2.027,00	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.015,00	\$ 2.016,00	\$ 2.013,00	\$ 2.024,00	\$ 24.280,00
Sueldos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 23,33	\$ 25,00	\$ 23,00	\$ 30,00	\$ 36,00	\$ 26,00	\$ 27,00	\$ 22,00	\$ 23,00	\$ 15,00	\$ 16,00	\$ 13,00	\$ 24,00	\$ 280,00
<b>(-) Gastos de Marketing</b>	\$ 3.606,50	\$ 3.109,49	\$ 4.128,49	\$ 4.632,49	\$ 59,49	\$ 59,48	\$ 36,98	\$ 3,68	\$ 113,68	\$ 3,68	\$ 3,68	\$ 3,68	\$ 3.003,68	\$ 15.158,50
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$ 6.068,66	\$ 5.564,49	\$ 6.586,49	\$ 7.098,49	\$ 2.534,49	\$ 2.517,48	\$ 2.496,98	\$ 2.461,68	\$ 2.577,68	\$ 2.452,68	\$ 2.451,68	\$ 2.453,68	\$ 5.508,68	\$ 44.704,50
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) FLUJO NETO GENERADO</b>	-\$ 4.206,66	\$ 1.896,51	\$ 916,51	\$ 455,51	\$ 5.256,51	\$ 5.243,52	\$ 5.186,02	\$ 5.011,32	\$ 4.883,32	\$ 4.999,32	\$ 5.222,32	\$ 5.238,32	\$ 2.186,32	\$ 46.495,50

Elaborado por: Paulina Coello



**TABLA NO. 6,09**  
**Análisis de Resultados de Flujos de Caja**

<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>PESIMISTA (- 15%)</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA 20%</b>
<b>CON PROYECTO</b>	<b>\$ 35.939,00</b>	<b>\$ 46.495,50</b>	<b>\$ 57.658,00</b>
<b>SIN PROYECTO</b>	<b>\$ 25.936,90</b>	<b>\$ 30.514,00</b>	<b>\$ 36.616,80</b>
<b>% INCREMENTO</b>	38,00%	52%	57%

Elaborado por: Paulina Coello



## **6.6.- ESTADO DE RESULTADOS**

### **6.6.1.- Concepto**

Es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida durante un periodo determinado<sup>57</sup>

### **6.6.2.- Importancia de Elaborar un Estado de Resultados**

Es importante porque mediante su información se puede determinar el resultado de la gestión económica de la empresa y porque mediante su comparación interna se puede observar el porcentaje de costo de ventas, las ventas netas etc.

### **6.6.3.- Diferencia entre Flujo de Caja y Estado de Resultados**

El Estado de Resultados trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables.

El flujo de caja o efectivo abarca periodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, al final de períodos de tiempo determinados.

### **6.6.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado al fin del período de aplicación del proyecto, para cada uno de los escenarios.

---

<sup>57</sup> ZAPATA Pedro Contabilidad General Tercera Edición.

**TABLA NO. 6.10**  
**DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO DEL 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

	<b>SIN PROYECTO</b>	<b>CON PROYECTO</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
Ventas netas	\$ 288.000,00	\$ 364.800,00
(-) costo de Ventas	\$ 228.000,00	\$ 273.600,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 91.200,00</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 29.606,00</b>	<b>\$ 44.824,50</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 24.280,00</b>	<b>\$ 24.280,00</b>
Sueldos	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 280,00	\$ 280,00
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 5.326,00</b>	<b>\$ 5.386,00</b>
Sueldos	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 406,00	\$ 466,00
Depreciación equipo de cómputo	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>Gastos de marketing</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>15158,50</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 30.394,00</b>	<b>\$ 46.375,50</b>
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Egresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.</b>	<b>\$ 30.394,00</b>	<b>\$ 46.375,50</b>
(-)15% Participación utilidades	\$ 4.559,10	\$ 6.956,33
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 7.598,50	\$ 11.593,88
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 18.236,40</b>	<b>\$ 27.825,30</b>

Elaborado por: Paulina Coello

#### 6.6.5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

**TABLA NO. 6.11**  
**Análisis de Resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>CONCEPTO</b>	<b>SIN PROYECTO</b>	<b>CON PROYECTO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>INCREMENTO</b>
Utilidad Neta (\$)	18.236,40	27.825,30	9.588,90	52,58%

Elaborado por: Paulina Coello



**TABLA NO. 6.12**  
**DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO DEL 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

	(-20%) <b>PESIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	(+ 20%) <b>OPTIMISTA</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Ventas netas	\$ 244.800,00	\$ 364.800,00	437748
(-) costo de Ventas	\$ 163.200,00	\$ 273.600,00	328311
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 81.600,00</b>	<b>\$ 91.200,00</b>	<b>\$ 109.437,00</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>			
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 77.881,00</b>	<b>\$ 44.824,50</b>	<b>\$ 51.899,00</b>
Sueldos	\$ 71.700,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Gastos Operacionales	\$ 914,00	\$ 280,00	\$ 3.205,00
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 5.267,00</b>	<b>\$ 5.386,00</b>	<b>\$ 6.694,00</b>
Sueldos	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Gastos Operacionales	\$ 347,00	\$ 466,00	\$ 1.774,00
Depreciación equipo de cómputo	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>Gastos de marketing</b>	<b>0,00</b>	<b>15158,50</b>	<b>18000,00</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.719,00</b>	<b>\$ 46.375,50</b>	<b>\$ 57.538,00</b>
(+) Ingresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Egresos no operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS Y PART.</b>	<b>\$ 3.719,00</b>	<b>\$ 46.375,50</b>	<b>\$ 57.538,00</b>
(-)15% Participación utilidades	\$ 557,85	\$ 6.956,33	\$ 8.630,70
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 929,75	\$ 11.593,88	\$ 14.384,50
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.231,40</b>	<b>\$ 27.825,30</b>	<b>\$ 34.522,80</b>

Elaborado por: Paulina Coello

**TABLA NO. 6,13**  
**Análisis de Resultados de Estados de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	PESIMISTA (- 15%)	ESPERADO	OPTIMISTA 20%
CON PROYECTO	\$ 23.651,51	\$ 27.825,30	\$ 34.522,80
SIN PROYECTO	\$ 15.500,94	\$ 18.236,40	\$ 21.883,68

## 6.7.- RETORNO DE LA INVERSIÓN

### 6.7.1.- Concepto

Es la evaluación del tiempo en el cual se va a recuperar la inversión, los beneficios a obtenerse y el riesgo que puede incurrir.

### 6.7.2 Importancia de evaluar el retorno de la inversión

Es importante porque permite evaluar si un proyecto es rentable, el costo de oportunidad que percibirá y el tiempo de recuperación de la inversión.

### 6.7.3 Métodos para evaluar el Retorno de la Inversión

A continuación se detallan los métodos más utilizados para la evaluación y selección de proyectos:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Relación Beneficio-Costo
- Periodo Real de Recuperación.

### Determinación de la TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de interés mínima aceptable (TIMA), es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto; esta compuesta por:

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo país}$$

Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades y además debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa.



### Método del Valor Actual Neto VAN

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.<sup>58</sup>

Fórmula del Valor Actual Neto

$$VAN = \left( \frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left( \frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left( \frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left( \frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_o$$

Dónde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

Io = Inversión inicial

### Método de la Tasa Interna de Retorno TIR

Este método utiliza valores presentes para calcular la tasa de rendimiento de los flujos de efectivo netos que se espera generen las propuestas de inversión de capital.

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

---

<sup>58</sup> Hptt. www.wikilearning.com

Fórmula de la Tasa Interna de Retorno

$$TIR = \sum \left[ \frac{FNE}{(1 + r^n)} \right]$$

Dónde:

FNE = Flujo Neto de efectivo del periodo n

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Periodos a evaluar

### 6.7.2 Importancia de evaluar el retorno de la inversión

Permite a los administradores tomar decisiones en lo referente a aceptar o no un proyecto.

### MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO B/C

Se obtiene dividiendo el Valor Actual para la Inversión realizada, si el resultado es superior a 1 el proyecto se puede implementar; si es igual a 1, el proyecto se puede implementar y si menor a uno no es aconsejable.

$$R.)B / C) = \sum \left[ \frac{\text{Flujo generados por proyecto}}{\text{Pr esuesto de marketing}} \right]$$

### Plazo de Recuperación

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión mejor será el proyecto.

$$PRR = "n".)B / C) \rightarrow \sum [FNE] = inversión$$

Dónde

FNE= Flujo neto de efectivo del periodo n

n = períodos a evaluar

### 6.7.4 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS

A continuación se presenta la aplicación de los métodos de retorno de la inversión.

**TABLA NO. 6.14**  
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA**  
**TASA INTERNA DE RETORNO**

MESES	FNE			INVERSIÓN PLAN DE MARKETING
	FNE PESIMISTA	FNE ESPERADO	FNE OPTIMISTA	
0	-15.158,50	-15.158,50	-15.158,50	-15.158,50
1	1.771,00	1.896,51	4.752,00	
2	-3.584,00	916,51	4.633,00	
3	-772,00	455,51	4.786,00	
4	64,00	5.256,51	4.993,00	
5	-775,00	5.243,52	4.992,00	
6	-179,00	5.186,02	4.969,00	
7	75,00	5.011,32	4.632,00	
8	1.104,00	4.883,32	4.597,00	
9	-828,00	4.999,32	4.619,00	
10	505,00	5.222,32	4.890,00	
11	1.221,00	5.238,32	4.911,00	
12	-363,00	2.186,32	4.884,00	
<b>TIR ESCENARIO ESPERADO</b>			<b>19%</b>	

Elaborado por: Paulina Coello

**TABLA NO. 6.15**  
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA**  
**VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO ESPERADO**

MESES	FLUJO	FACTOR	VA
1	1.896,51	0,89	1685,79
2	916,51	0,79	724,16
3	455,51	0,70	319,92
4	5.256,51	0,62	3281,61
5	5.243,52	0,55	2909,78
6	5.186,02	0,49	2558,11
7	5.011,32	0,44	2197,28
8	4.883,32	0,39	1903,25
9	4.999,32	0,35	1731,96
10	5.222,32	0,31	1608,19
11	5.238,32	0,27	1433,88
12	2.186,32	0,24	531,97
<b>TOTAL</b>			<b>20.885,89</b>
<b>VAN= VA-Inversión Total =</b>			<b>5.727,39</b>

Elaborado por: Paulina Coello

**TABLA NO. 6.16**  
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA**  
**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

MESES	FNE ESPERADO	Σ (ΦNE)
0	15158,50	
1	1685,79	1685,79
2	724,16	2409,94
3	319,92	2729,86
4	3281,61	6011,48
5	2909,78	8921,26
6	2558,11	11479,37
7 a	2197,28	<b>13676,64</b>
8	1903,25	<b>15579,89</b>
9	1731,96	17311,85
10	1608,19	18920,04
11	1433,88	20353,93
12	531,97	20885,89
PERIODO DE RECUPERACIÓN		9 meses 17 d.

Elaborado por: Paulina Coello

$$TR = a + (b - c) / d = 9 \text{ meses, } 17 \text{ días}$$

$$TR = 2197,28 + (15158,5 - 13676,64) / 1903,25 = 0,77$$

$$TR = 9 \text{ meses } 17 \text{ d.}$$



**TABLA NO. 6.17  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

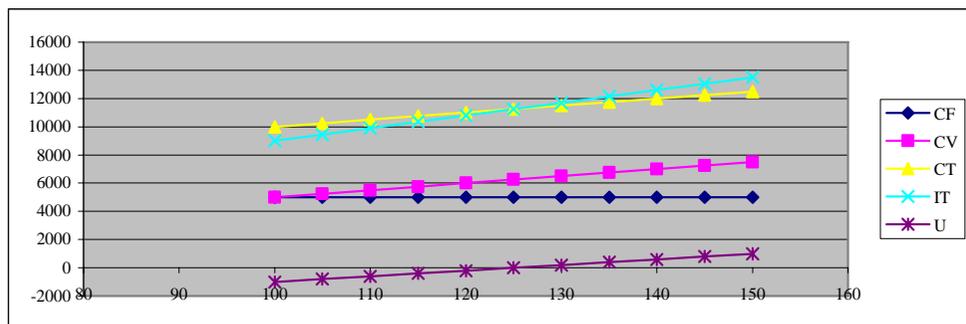
DATOS: CF 28800    pu 12    cu 0,5    Qeq 2504,34783    Incremento "a" 20

$Q_{eq} = CF / (pu - cu)$   
 $CV = cu * Q$   
 $CT = CF + CV$   
 $IT = Q * pu$   
 $U = IT - CT$

Ord.	Q	pu	cu	CF	CV	CT	IT	U
1	2404	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.202,17	\$ 30.002,17	\$ 28.852,17	-\$ 1.150,00
2	2424	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.212,17	\$ 30.012,17	\$ 29.092,17	-\$ 920,00
3	2444	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.222,17	\$ 30.022,17	\$ 29.332,17	-\$ 690,00
4	2464	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.232,17	\$ 30.032,17	\$ 29.572,17	-\$ 460,00
5	2484	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.242,17	\$ 30.042,17	\$ 29.812,17	-\$ 230,00
6	2504	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.252,17	\$ 30.052,17	\$ 30.052,17	\$ 0,00
7	2524	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.262,17	\$ 30.062,17	\$ 30.292,17	\$ 230,00
8	2544	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.272,17	\$ 30.072,17	\$ 30.532,17	\$ 460,00
9	2564	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.282,17	\$ 30.082,17	\$ 30.772,17	\$ 690,00
10	2584	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.292,17	\$ 30.092,17	\$ 31.012,17	\$ 920,00
11	2604	\$ 12,00	\$ 0,50	\$ 28.800,00	\$ 1.302,17	\$ 30.102,17	\$ 31.252,17	\$ 1.150,00

Elaborado por: Paulina Coello

**GRÁFICO NO. 6.01  
GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**



## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIÓN 1**

Actualmente Distribuidora Hernández no posee un organigrama estructural ni de funciones

### **CONCLUSIÓN 2**

La empresa se encuentra en una etapa de resistir y salir adelante.

### **CONCLUSIÓN 3**

La empresa destina un bajo porcentaje para publicidad por ello muchas personas no conocen que la empresa distribuye el producto.

### **CONCLUSIÓN 4**

Existen muchas personas que no conocen del producto ni la utilidad que puede proporcionar a los trabajos artesanales como: metalmecánica, construcción, acabados etc.

### **CONCLUSIÓN 5**

La evaluación financiera del proyecto reportó los siguientes datos: incremento del 27% de las ventas, que representa \$ 76.800,00; un VAN de \$ 5.727,39; la TIR del 19%, la Razón Beneficio/Costo de \$ 3,07; el Periodo de Recuperación de la inversión de 9 meses 17 días; y una utilidad neta de \$ 9.588,90; los cuales son atractivos para la empresa.

### **RECOMENDACIÓN 1**

Aplicar el presente plan de marketing y las estrategias del capítulo cuatro.

### **RECOMENDACIÓN 2**

Incrementar nuevos productos como los accesorios y dar a conocer la empresa a través de la marca del producto.

### **RECOMENDACIÓN 3**

Ampliar el porcentaje de publicidad y aplicarlo en promociones, cuñas publicitarias, catálogos, trípticos, hojas volantes etc.

**RECOMENDACIÓN 4**

Aplicar las estrategias de desarrollo en los mercados metas obtenidos en la investigación de mercado y ampliar el presupuesto de marketing.

**RECOMENDACIÓN 5**

Se recomienda aplicar el Plan de marketing porque después de realizar el análisis financiero se determina que el proyecto es atractivo

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.monografías.com/trabajos/foda](http://www.monografías.com/trabajos/foda)

[www.asamableaconstituyente.gov.ec](http://www.asamableaconstituyente.gov.ec)

[www.elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec).

[www.wikipedia.org/wiki/Principio\\_de\\_Pareto](http://www.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto)

Publicaciones mensuales del INEN

Revista Criterios, ejemplar mayo 2006, pág. 22

KOTLER Phillip. “Dirección de Marketing La edición del milenio” pag. 68

ROBLES José, Elementos de Economía p. 130

SEGLIN Jeffrey, Curso de Mercadotecnia McGraw Hill 36 horas pag. 697

SEGLIN Jeffrey, Curso de Mercadotecnia McGraw Hill 36 horas pag. 140

Asociación Artesanal de Albañilería de la provincia de Pichincha.

Muestreo y tamaño de la muestra-<http://www.monografías.com>

Cámara de la Construcción de Quito

MASON Marchal Estadística para Administración y Economía

LERMA Alejandro, Guía para el Desarrollo de productos, página 16.

**ANEXO NO. 5.01**  
**CAPÍTULO 5**  
**COSTOS PLAN OPERATIVO POR ACTIVIDAD**

**ANEXO 1**  
**DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Diseñar un logotipo para la empresa conjuntamente con el logotipo de Black&Decker.						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Gerente	1 persona	1/4 tiempo	0	0	
2	Diseñador gráfico	1 persona	2 semanas	600	2400	87,27%
3	Recursos Materiales					
	Papel Bond	unidades	500	0,1	50	1,82%
	Papel Químico	unidades	500	0,6	300	10,91%
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.750,00</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 2**  
**DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Contratar los servicio de la Industria Cartonera "Cransa"						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Gerente	1 persona	1 semana	0	0	0,00%
2	Diseñador	1 persona	3 semanas	80	24	4,58%
3	Cartones	unidad	500 cartones	1	500	95,42%
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 524,00</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 3  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Adquirir productos publicitarios como gorras, camisetas, llaveros, porta CD'S, vasos etc.						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Gerente	1 persona	3 horas	0	0	0,00%
2	Asesor comercial	1 persona	3 horas	20	60	5,84%
3	Materiales					
	Camisetas	unidad	200	2	400	38,91%
	Gorras	unidad	200	1,5	300	29,18%
	Porta CD's	unidad	50	3	150	14,59%
	Llaveros	unidad	100	1	100	9,73%
	Vasos	unidad	36	0,5	18	1,75%
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.028,00</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 4  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Obtener información del cliente después de la compra.						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Gerente	1 persona	6 horas	0	0	
2	Llamadas telefónicas	unidad	50	0,2	10	23%
3	Procesamiento de la in- formación de llamadas.	unidad	8 horas	2	16	36%
4	Atención de reclamos.	unidad	4 horas	2	8	18%
5	Visitas a clientes.	unidad	2 horas	5	10	23%
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 44,00</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 5  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Establecer una política de precios.						
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)	% INCIDENCIA
1	Gerente	1 persona	6 horas	0	0	
2	Contador	1 persona	6 horas	0	0	
3	Ing. Sistemas	1 persona	12 horas	0	12,5	11%
4	Indagación de los precios	visitas	20	5	100	89%
<b>TOTAL</b>					\$ 112,50	100%

**ANEXO 6  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Adquirir un camión para la distribución de productos.						
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)	% INCIDENCIA
1	Gerente	1 persona	2 días	0	0	
2	Vehículo	unidad	1	12000	12000	100%
<b>TOTAL</b>					\$ 12.000,00	

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ

**ANEXO 7  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Orientar la comunicación y la promoción sobre los intermediarios.						
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)	% INCIDENCIA
1	Capacitación	curso	1 c/mes	0	0	
2	Estanterías	unidades	20	10	200	100
<b>TOTAL</b>					\$ 200,00	

**ANEXO 8  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Dar a conocer el producto y el lugar dónde adquirirlo.						
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)	% INCIDENCIA
1	Publicidad en radio				<b>6270</b>	
	- Emisora "La Pantera"	cuñas	210 men.	12	2520	35,54%
	- Emisora "Canela"	cuñas	150 men	15	2250	31,74%
	-Emisora "La Otra"	cuñas	100 men	15	1500	21,16%
2	Publicidad en prensa				<b>820</b>	
	-Diario "El Comercio"	anuncios	4 men.	30	120	1,69%
	-Diario "Metro Hoy"	anuncios	20 men.	10	200	2,82%
3	Vallas y rótulos	unidades	10	50	500	7,05%
<b>TOTAL</b>					\$ 7.090,00	100,00%

**ANEXO 9  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Patrocinar eventos para promocionar el producto y la empresa.						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Uniformes para eventos deportivos.	unidades	10	5	50	45,45%
2	-Alquiler de infocus	hora	2	6	12	10,91%
	- Herramientas utilizadas para la demostración.	unidad	4	12	48	43,64%
<b>TOTAL</b>					\$ 110,00	100,00%

**ANEXO 10  
DETALLE DE COSTO**

<b>ACTIVIDAD:</b> Realizar visitas a los clientes.						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO (\$)</b>	<b>SUBTOTAL (\$)</b>	<b>% INCIDENCIA</b>
1	Viáticos y movilización de vendedores.	sema	100	30	300	100%
<b>TOTAL</b>					\$ 300,00	100%