



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 “COMERCIAL
GUERRÓN” COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS,
LUBRICANTES Y ANEXOS, EN TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI**

AUTOR: SRA. JANNETH LUCÍA GUERRÓN ROMO

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR G., MBA.

CODIRECTOR: ING. ANA COBOS., MCA.

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

- En primer lugar hay que dar las gracias a la Escuela Politécnica del Ejército que me permitió acceder a nuevos conocimientos, lo que me permite desenvolverse de mejor manera como profesional en Ingeniería Comercial.
- También quiero dar las gracias al Director de tesis Ing. Raúl Salazar y a la Codirectora de tesis Ing. Ana Cobos, son profesionales que primero me brindaron su amistad y compartieron con sapiencia y paciencia sus experiencias.
- Gracias a mis compañeras con quienes trabajamos en grupo tantas tareas, compartimos dentro de la divergencia para producir importantes documentos que enriquecen nuestra formación.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con especial cariño a mi familia, a mis padres, a mis hijos, de manera especial a mi esposo, que entendió y apoyo con paciencia y sacrificio este proceso de formación académica.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTOR: JANNETH LUCÍA GUERRÓN ROMO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Plan Estratégico de Marketing para "Comercial Guerrón" comercializadora de neumáticos, lubricantes y anexos, en Tulcán provincia del Carchi, 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 de esta tesis de grado.

Sangolquí, septiembre 2008

Janneth Lucía Guerrón Romo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Janneth Lucía Guerrón Romo, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Plan Estratégico de Marketing para "Comercial Guerrón" comercializadora de neumáticos, lubricantes y anexos, en Tulcán provincia del Carchi, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre 2008

Janneth Lucía Guerrón Romo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR G., MBA.

CODIRECTOR: ING. ANA COBOS., MCA.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Plan Estratégico de Marketing para "Comercial Guerrón" comercializadora de neumáticos, lubricantes y anexos, en Tulcán provincia del Carchi, 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.

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 Sra. Janneth Lucía Guerrón Romo para que se entregue a la Ing. Fanny Cevallos Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, septiembre 2008

Ing. Raúl Salazar
DIRECTOR

Ing. Ana Cobos
CODIRECTOR

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
1.- GENERALIDADES	19
1.1.- GIRO DEL NEGOCIO	19
1.2.- RESEÑA HISTÓRICA.....	23
1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.4.- OBJETIVOS	24
1.5.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	25
1.6.- ALCANCE DE LA TESIS.....	25
1.7.- HIPÓTESIS	25
CAPITULO II.....	26
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	26
2.1.1 CONCEPTO – IMPORTANCIA	26
2.1.2 CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL	26
2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	29
2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS	29
2.2.2. ESCENARIO POLÍTICO.....	48
2.2.3. ESCENARIO SOCIAL	52
2.2.4. ESCENARIO CULTURAL EDUCATIVO.....	56
2.2.5. ESCENARIO TECNOLÓGICO	57
2.2.6. ESCENARIO ECOLÓGICO.....	59
2.2.7. ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA.....	62
2.2.8. ESCENARIO INTERNACIONAL	66
2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	70
2.3.1. ANÁLISIS DE PARETO.....	70
2.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES	70

2.3.3. PROVEEDORES.....	73
2.3.4. ENTES DE CONTROL	77
2.4 ANÁLISIS INTERNO.....	78
2.4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES	78
2.4.2 ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN	80
2.4.3 ÁREA FINANCIERA	81
2.4.4 CAPACIDAD DIRECTIVA.....	83
2.4.5 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	86
2.5. MATRIZ FODA CUADRO 2.16.....	87
2.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	88
2.5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	89
2.5.3 INFORME DE DIAGNÓSTICO	90
CAPITULO III.....	92
SEGMENTACIÓN	92
3.1 MARCO TEÓRICO	92
3.2 MERCADO.....	93
3.2.1 TIPOS DE MERCADO	93
3.2.2 TAMAÑO DEL MERCADO	94
3.3 DEMANDA	94
3.3.1 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA.....	95
3.4 SEGMENTACIÓN.....	96
3.4.1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	96
3.4.3 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	97
3.5 PARTE PRÁCTICA.....	98
3.5.1 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTÚA LA EMPRESA.....	98

3.5.2 TAMAÑO DEL MERCADO	98
3.5.3 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	101
3.5.4 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	103
3.5.5 PREPARACIÓN DE LA INVERSTIGACIÓN DE CAMPO	105
3.5.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	107
3.5.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	108
3.5.8. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	110
3.6. INFORME DE LA INVESTIGACIÓN	112
3.6.1 RESULTADOS GLOBALES	113
3.6.2. RESULTADOS GLOBALES EN GRÁFICOS DE CONSUMIDORES FINALES.	115
3.6.4. DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS – CONSUMIDORES FINALES	125
3.6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PORTER	127
CAPITULO IV	130
PROPUESTA DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	130
4.1 PROPUESTA DE OBJETIVOS	130
4.1.1 CONCEPTO DE OBJETIVOS	130
4.1.2 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	130
4.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	131
4.1.4 MÉTODO GAP PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	132
4.1.5 CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	138
4.1.6 MISIÓN.....	139
4.1.6 VISIÓN	140
4.1.7 MAPA ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR LA EMPRESA.....	142
4.1 ESTRATEGIA	143
4.1.1 CONCEPTO	143

4.1.2	IMPORTANCIA DE ESTRATEGIA.....	143
4.1.3	CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS	144
4.1.4	MATRIZ DE ESTRATEGIAS IV CUADROS.....	145
4.1.5	ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	162
CAPITULO V	167
5.1	MARKETING MIX	167
5.1.1	CONCEPTO	167
5.1.2	IMPORTANCIA.....	167
5.1.4	SISTEMA DE MERCADEO	168
5.2	COMPONENTES DEL MARKETING MIX	171
5.2.1	PRODUCTO	171
5.2.2	SERVICIO	180
5.3.1	PRECIO.....	185
5.2.4	PLAZA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	190
5.2.5	PROMOCIÓN	194
5.2.6	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA LA EMPRESA.....	199
CAPITULO VI	207
	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A GENERARSE POR EL PROYECTO.....	207
6.1	PRESUPUESTO.....	207
6.1.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA	207
6.2	PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA.....	208
6.2.1	CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.....	208
6.3	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	210

6.4	ESCENARIOS.....	211
6.4.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ESCENARIOS	211
6.4.2	DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS. 212	
6.5.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR LOS ESTADOS DE FLUJOS DE CAJA.....	214
6.5.2	ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA PARA EL PROYECTO CADA UNO DE LOS ESCENARIOS Y PARA EL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO.	216
6.5.3	COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	221
6.6	ESTADO DE RESULTADOS	222
6.6.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS.	222
6.6.2	DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS	223
6.6.3	ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AL FIN DEL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO Y PARA LOS TRES ESCENARIOS ESCOGIDOS.....	224
6.7	EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	226
6.7.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	226
6.7.2	IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN...	226
6.7.3	MÉTODOS (4 LOS MÁS COMUNES) PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN Y CON LA APLICACIÓN DE UN MISMO EJEMPLO.....	226
CAPITULO VII		231
7.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	231

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

GRÁFICO N° 2.01	30
EVOLUCIÓN DEL PIB ENTRE MAYO DEL 2007 A ABRIL 2008	
GRÁFICO N° 2.02	32
BALANZA COMERCIAL ACUMULADA 2007 vs 2008	
GRÁFICO N° 2.03	34
COMPARACIÓN TASAS	
GRÁFICO N° 2.04	35
TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA REFERENCIAL	
GRÁFICO N° 2.05	37
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ENTRE: MAYO 2007 A ABRIL 2008	
GRAFICO N° 2.06	37
TASAS DE INFLACIÓN ACUMULADA Y MENSUAL	
GRÁFICO N° 2.07	40
PRECIO DEL PETRÓLEO ECUATORIANO	
GRÁFICO N° 2.08	42
REMESAS DE EMIGRANTES	
GRÁFICO N° 2.09	43
VARIABLES MACROECONÓMICAS	
GRÁFICO N° 2.10	45
RECAUDACIONES SRI	
GRÁFICO N° 2.11	47
MOVIMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA	
GRÁFICO N° 2.12	72
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	

GRAFICO N° 2.13 75
GRÁFICO DE PARETO DE PROVEEDORES

CAPITULO III

GRÁFICO N ° 5.01 169
SISTEMA DE MERCADEO

ÍNDICE DE CUADROS**CAPÍTULO II**

CUADRO N° 2.01	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO ECONÓMICO	30
CUADRO N° 2.02	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO POLÍTICO	52
CUADRO N° 2.03	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO SOCIAL	55
CUADRO N° 2.04	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO CULTURAL Y EDUCATIVO	57
CUADRO N° 2.05	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO TECNOLÓGICO	59
CUADRO N° 2.06	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO ECOLÓGICO	62
CUADRO N° 2.07	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA	66
CUADRO N° 2.08	CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESCENARIO INTERNACIONAL	69
CUADRO N° 2.09	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES	71
CUADRO N° 2.10	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	72
CUADRO N° 2.11	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL EN EL MERCADO DE NEUMÁTICOS, LUBRICANTES Y ANEXOS	73
CUADRO N° 2.12	ANÁLISIS DE PARETO DE PROVEEDORES	74
CUADRO N° 2.13	ANÁLISIS DE PROVEEDORES ACTUALES	75
CUADRO N° 2.14	ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR	77
CUADRO N° 2.15	ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LA MATRIZ DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	77
CUADRO N° 2.16	MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICRO AMBIENTE	78
CUADRO N° 2.17	CUADRO COMPARATIVO DE NIVELES DE INSTRUCCIÓN Y NIVELES ADMINISTRATIVOS	85

CUADRO N° 2.18	MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	86
CUADRO N° 2.19	MATRIZ FODA	87
CUADRO N° 2.20	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	88
CUADRO N° 2.21	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	89

CAPÍTULO III

CUADRO N° 3.01	DIMENSIONAMIENTO DEL TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	99
CUADRO N° 3.02	DIMENSIONAMIENTO DEL TAMAÑO DE MERCADO ESPECÍFICO	101
CUADRO N° 3.03	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN – MERCADO DE CONSUMIDORES	102
CUADRO N° 3.05	EVALUACIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN – MERCADO DE CONSUMIDORES	104
CUADRO N° 3.06	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN – MERCADO DE CONSUMIDORES (FINAL)	105
CUADRO N° 3.07	RESULTADOS GLOBALES – CONSUMIDORES FINALES	113
CUADRO N° 3.08	DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DEL SEGMENTO	121
CUADRO N° 3.09	TAMAÑO DEL SEGMENTO	127
CUADRO N° 3.10	MATRIZ DE TAMAÑO DE CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS	128

CAPÍTULO IV

CUADRO N° 4.01	MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE MARKETING	133
CUADRO N° 4.02	MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD	134
CUADRO N° 4.03	MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	135

CUADRO N° 4.04	MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE INNOVACIÓN	136
CUADRO N° 4.05	MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	137
CUADRO N° 4.06	CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS	138
CUADRO N° 4.07	CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	145
CUADRO N° 4.24	ÁREA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS	162
CUADRO N° 4.25	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICAS (FO)	163
CUADRO N° 4.26	ÁREA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS	165
CUADRO N° 4.27	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA (DA)	165

CAPITULO V

CUADRO N° 5.01	CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	176
CUADRO N° 5.05	CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE SERVICIO	184
CUADRO N° 5.06	CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS	188
CUADRO N° 5.08	CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	193
CUADRO N° 5.09	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA LA EMPRESA	199
CUADRO N° 5.10	MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	201
CUADRO N° 5.11	PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX	202

CAPITULO VI

CUADRO N° 6.01	PRESUPUESTO DE MARKETING	210
----------------	--------------------------	-----

CUADRO N° 6.02	FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	213
CUADRO N° 6.03	ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS	216
CUADRO N° 6.04	FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	217
CUADRO N° 6.05	FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO	218
CUADRO N° 6.06	FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA	219
CUADRO N° 6.07	FLUJO DE ESCENARIO PESIMISTA	220
CUADRO N° 6.08	FLUJO DE CAJA DE CADA ESCENARIO	221
CUADRO N° 6.09	COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA	221
CUADRO N° 6.10	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE FLUJO DE CAJA	222
CUADRO N° 6.11	ESTADO DE RESULTADOS EN LOS TRES ESCENARIOS	224
CUADRO N° 6.12	ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	225
CUADRO N° 6.13	PUNTO DE EQUILIBRIO	230

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los consumidores son más exigentes al momento de adquirir un producto o servicio, por lo que es necesario atender sus necesidades y deseos con variedad de productos, de calidad, buen precio, garantía y con un valor agregado en sus servicios de calidad y eficiencia.

El presente trabajo muestra el desarrollo de un Plan estratégico de Marketing para la empresa COMERCIAL GUERRÓN, a través del cual se desea incrementar las ventas y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Tulcán y la ciudad de Ipiales, pues no ha existido un área de Marketing donde se pueda dar prioridad al Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución.

A continuación se presenta el desarrollo de ésta propuesta en donde se establecen objetivos y estrategias que ayudarán a COMERCIAL GUERRÓN lograr un mejor posicionamiento en el mercado, brindar mejores servicios a los clientes actuales y potenciales.

CAPITULO I

1.- GENERALIDADES

1.1.- GIRO DEL NEGOCIO

1.1.1.- Definición de neumático.- Es un contenedor de aire, diseñado para transportar una carga determinada a una velocidad determinada en las mejores condiciones de confort, seguridad y duración.¹



¹ www.bfvz.com.ve

1.1.2.- ¿Para qué sirve un neumático?

1. Transportar carga



2. Transmitir potencia y frenado (agarre)



3. Absorber impactos:



4. Cambiar y mantener la dirección del vehículo

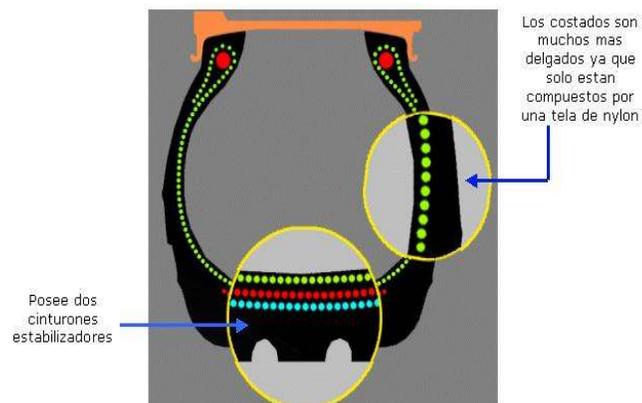


1.1.3.- Neumáticos radial y convencional

Neumático radial.- La carcasa está fabricada de nylon recubierto de goma, dispuesta en forma radial, de talón a talón.

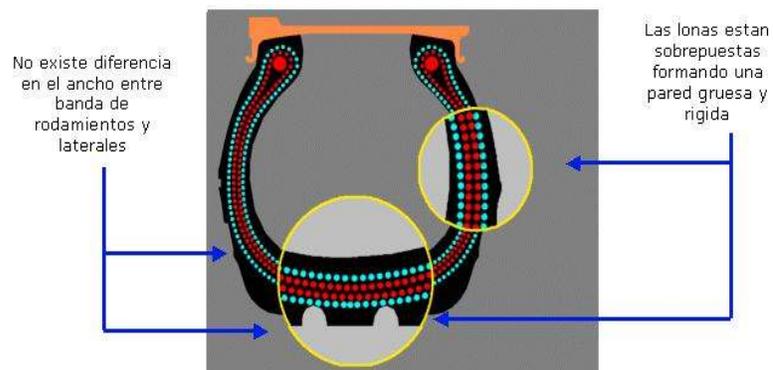
Posee 2 telas estabilizadoras (Cinturones de Acero) para pasajero, y camioneta y 4 para camión.

Pared y Banda de Rodamiento son independientes.





Neumático Convencional.- Está construido con lonas diversas cruzadas entre sí en dirección diagonal y en números pares.





El contacto de la caucho con el pavimento ocasiona :

- Deformacion
- Desgaste central
- Desgaste en los hombros



Comercial Guerrón es una empresa que se dedica a la comercialización de accesorios de vehículos livianos, pesados y de maquinaria agrícola como: neumáticos, tubos, defensas, lubricantes, baterías, reencauche y anexos, en las marcas más reconocidas a nivel mundial, a continuación se detallan las marcas más importantes con las que la empresa trabaja.



1.2.- RESEÑA HISTÓRICA



La empresa inició sus actividades en el mes de Julio de 1989 con la razón social de LUBRIREPUESTOS, como su nombre lo indica empieza con la venta de lubricantes y repuestos, luego de un tiempo incrementa el servicio de reencauche llevando las llantas para que las procesen en la ciudad de Quito al mirar la demanda del mercado en este producto decidió vender neumáticos para buses y vehículos livianos, la demanda se había incrementado por lo que se cambia de local y se dedicó únicamente a la distribución de neumáticos en todas las medidas, sus principales proveedores fueron Conauto y Durallanta, a medida que pasaba el tiempo llegaron más proveedores para ofrecer su distribución en la ciudad de Tulcán , luego de 5 años se cambió de razón social y toma el nombre de COMERCIAL GUERRÓN y por sus montos de venta pasa a ser una persona natural obligada a llevar contabilidad, lo que implicó una mayor organización y control, el 03 de Julio del 2.000 se realizó la inauguración de un nuevo local, ubicado en la Avenida Veintimilla y Portugal, el trabajo se incrementaba por lo que se realizó la adquisición de un vehículo NHR, para el traslado de la mercadería de un local al otro y para ofrecer una mejor atención al cliente, en las entregas de mercadería.

Para lograr una mejor organización y control financiero se realizó la adquisición de un nuevo sistema de Contabilidad mismo que se denomina PICO.

En la actualidad cuenta con 10 empleados, sus ventas anuales ascienden a 1.000.000 de dólares aproximadamente.

La empresa consta de una Matriz y dos sucursales:

Matriz: está ubicada en la Av. Veintimilla y Portugal.

Sucursal 1: Panamericana Norte Km 2 ½

Sucursal 2: Ejido Norte, en la ciudad de Tulcán Provincia del Carchi.

1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Comercial Guerrón ha sufrido un estancamiento de ventas en los últimos años debido a la presencia de excesiva competencia a pesar de que la demanda de consumo se ha incrementado, por el crecimiento del parque automotriz.

La empresa no cuenta con una organización de ventas y un presupuesto establecido además no se hace un seguimiento de clientes potenciales por lo que su comercialización no es de forma técnica.

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Comercial Guerrón con el fin de incrementar las ventas, aumentar la participación en el mercado y contrarrestar la competencia.

1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un análisis situacional.
- Conocer las necesidades de los clientes y sus expectativas a través de la segmentación del mercado.
- Definir objetivos y estrategias que permitan a Comercial Guerrón superar el estancamiento en sus ventas.
- Proponer un Plan Operativo de Marketing para llevar a la práctica la propuesta estratégica y su respectivo presupuesto financiero.
- Evaluar los posibles beneficios que la propuesta otorgaría a la empresa si se llegara a aplicar.

1.5.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Es importante desarrollar el Plan Estratégico de Marketing para brindar una mejor atención al cliente ya que en esta época el consumidor es el que decide debido a que tiene el conocimiento necesario sobre marca, calidad, precio y más.

Además para la empresa Comercial Guerrón es importante ya que es un camino para lograr salir del problema y ubicarse en un mejor lugar en el mercado.

El desarrollo de la Tesis de grado, será una oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria y así aportar con las mejores ideas para el crecimiento de la empresa en estudio.

Para la universidad es importante porque a través del documento final que es la Tesis puede confirmar si cumple con su misión de enseñanza aprendizaje.

1.6.- ALCANCE DE LA TESIS

Se enfoca a tratar de determinar los mercados meta de Comercial Guerrón en relación a las principales comercializadoras de neumáticos, para tal efecto la Investigación de Mercado cubrirá la ciudad de Tulcán e Ipiales.

Dentro de los resultados que se entregarán será un documento, en la Tesis de Grado, la misma que contendrá las estrategias que se han planteado para alcanzar los objetivos propuestos y como deberían ser aplicadas.

1.7.- HIPÓTESIS

Con la elaboración y aplicación del Plan Estratégico de Marketing permitirá identificar las debilidades y amenazas de la empresa Comercial Guerrón y contribuirá a establecer las estrategias más adecuadas para obtener un incremento en sus ventas y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPITULO II

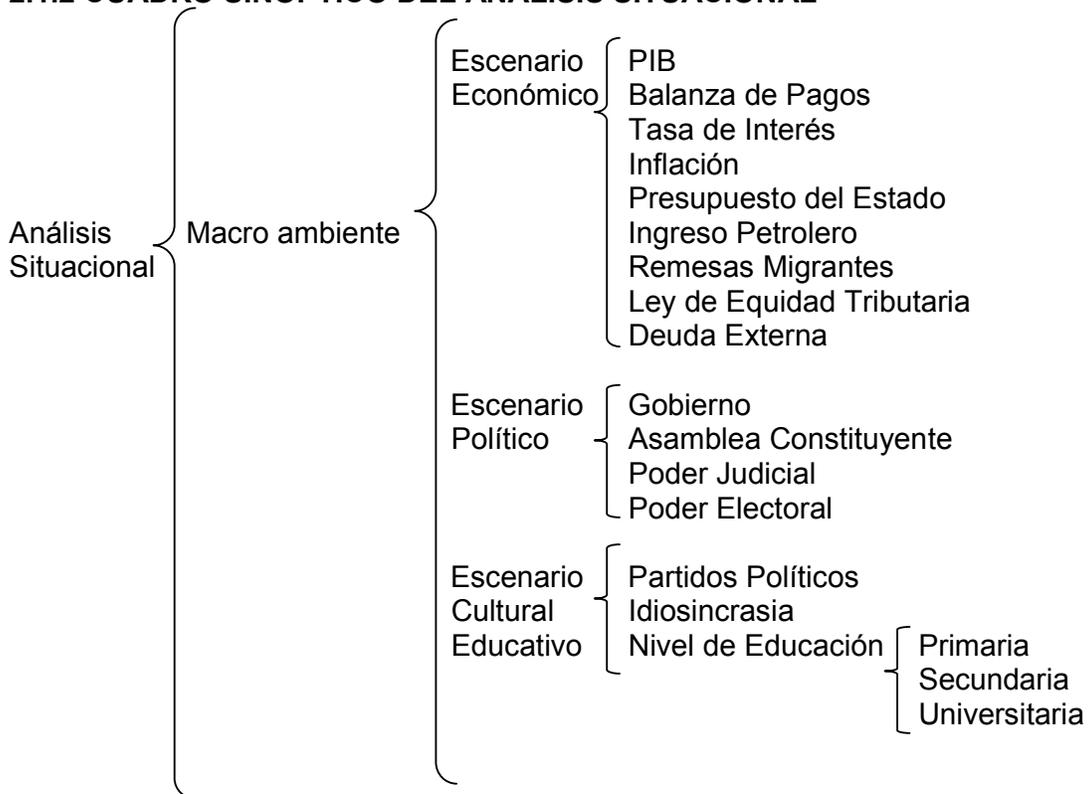
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1 CONCEPTO – IMPORTANCIA

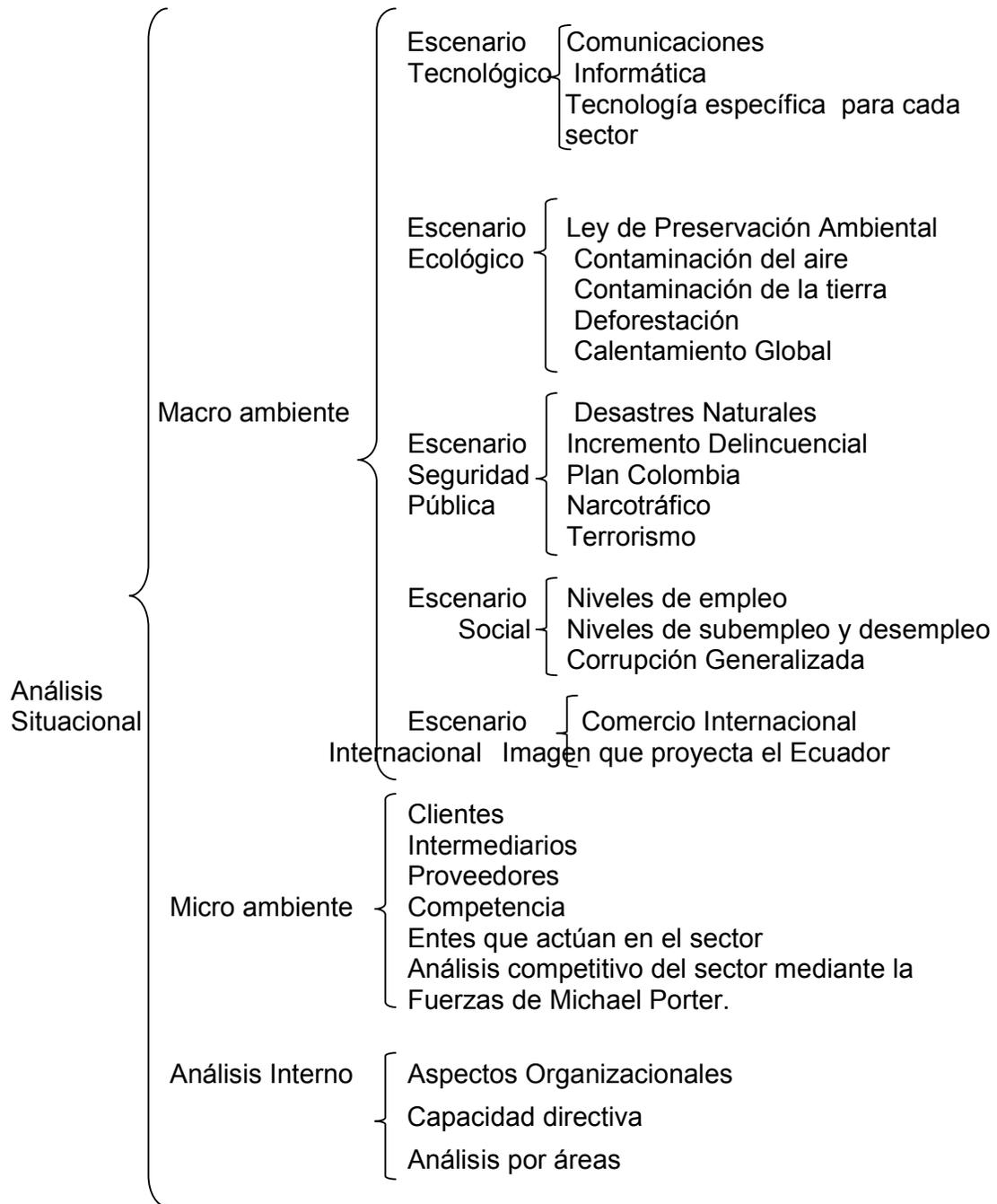
Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Es importante el análisis situacional porque permite tener una idea clara de la situación de la empresa y se podrá determinar el camino a seguir².

2.1.2 CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL



²www.pymes.gob.mx



2.1.3 DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

OPORTUNIDADES.- Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y facilitarían el logro de los objetivos;

- Mercado en crecimiento
- Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos
- Posibilidades de exportar

AMENAZAS.- Son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla, además de presentarse complicarían o evitarían el logro de los objetivos

- Competencia desleal
- Aparición de productos sustitutos
- Introducción de productos importados
- Escasez de materia prima

FORTALEZAS.- Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otras de igual clase.

Son actividades que se realiza con un alto grado de eficiencia se puede entender como fortalezas a:

- La experiencia que se tenga en el ramo de la actividad
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados
- La calidad de los productos
- Ubicación apropiada

DEBILIDADES.- Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse además son todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia:

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados
- Conocimiento inadecuado del mercado
- Precio alto
- Calidad deficiente

Dentro de una empresa se puede encontrar dos fuerzas, las fortalezas y debilidades, y en el ámbito externo se enfocan, las oportunidades y amenazas.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.2.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Es el nombre que se da al valor monetario total de los bienes y servicios finales que produce un país en un año dado. Es la cifra a la que se llega cuando se aplica el patrón de medida del dinero a los diversos bienes y servicios – desde las manzanas hasta las cítaras – que produce un país con su tierra, su trabajo y su capital.

Es igual a la suma de los valores monetarios de todos los bienes de consumo de inversión, las compras del Estado y las exportaciones netas a otros países.

Es el indicador más amplio de la producción total de bienes y servicios de un país. Es la suma de los valores monetarios del consumo, la inversión bruta, las compras de bienes y servicios por parte del Estado y las exportaciones netas producidas en un país durante un determinado año.

El PIB se utiliza para muchos fines, pero el más importante de ellos es medir el comportamiento global de una economía.

Existen tres métodos teóricos equivalentes de calcular el PIB: (1) Método del Gasto, (2) Método del Ingreso y (3) Método del Valor Agregado.³

³ www.bc.fin.ec

Método del Gasto

El PIB es la suma de todas las erogaciones realizadas para la compra de bienes o servicios finales producidos dentro de una economía, es decir, se excluyen las compras de bienes o servicios intermedios y también los bienes o servicios importados.

Método del Valor Agregado

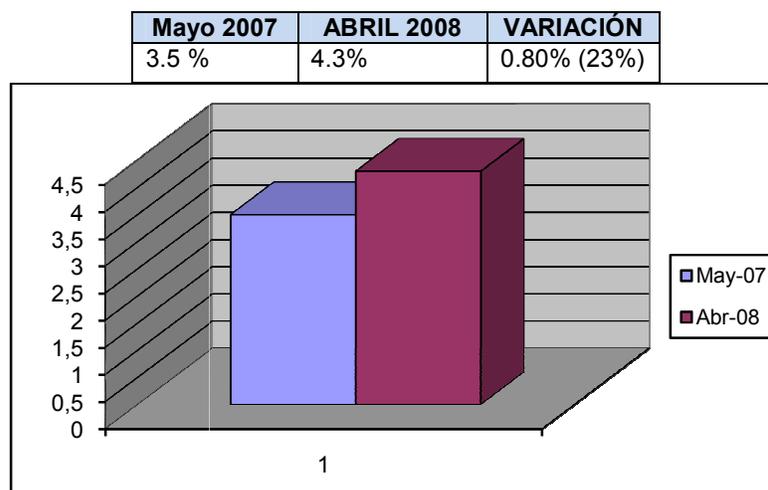
El PIB es la suma de los valores agregados de las diversas etapas de producción y en todos los sectores de la economía. El valor agregado que añade una empresa en el proceso de producción es igual al valor de su producción menos el valor de los bienes intermedios.

Método del Ingreso

El PIB es la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos menos las subvenciones. La diferencia entre el valor de la producción de una empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las empresas en forma de beneficios o el Estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

GRÁFICO N 2.01

EVOLUCIÓN DEL PIB ENTRE MAYO DEL 2007 A ABRIL 2008



Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaboración: Janneth Guerrón

El incremento del 23% es una oportunidad de alto impacto para la empresa ya que al existir movimiento de dinero la gente trabaja más para producir mejor y poder así adquirir los productos que necesite o desee. Tomando en cuenta que el PIB se lo puede medir como flujo de productos o como una suma de ingresos.

En la empresa se incrementarían las ventas por el movimiento económico del país, los automotores trabajarían más y necesitarían adquirir sus accesorios con más frecuencia por su desgaste en el trabajo.

2.2.1.2 BALANZA DE PAGOS

La Balanza de Pagos de un país es el registro sistemático de todas las transacciones económicas entre el país y el resto del mundo. Sus principales componentes son la cuenta corriente y la cuenta de capital.

Si una transacción suministra divisas a un país, se denomina crédito y se registra como partida positiva. Si exige gastar divisas, es un débito y se registra como una partida negativa. En general, las exportaciones son créditos y las importaciones son débitos.

Las exportaciones suministran divisas, por lo que son créditos. Las importaciones obligan a gastar divisas, por lo que son débitos.

En el 2007 "los resultados externos del Ecuador mostraron un superávit en la cuenta corriente (241.2 millones de dólares), revirtiendo la tendencia observada en el trimestre anterior (-139.4 millones de dólares).

Se considera que este resultado positivo se debe principalmente al incremento en las exportaciones petroleras por 409.4 millones de dólares y al aumento de las remesas recibidas por 99.5 millones.

De su lado, la cuenta financiera presentó un resultado de -280.7 millones de dólares, que estuvo determinado en gran parte por un menor flujo de inversión extranjera directa (58.3 millones frente a los 227 millones de dólares en el primer trimestre); un flujo neto de - 111 millones por concepto de compra de títulos valores emitidos por no residentes; y finalmente, por un incremento de 1.022

millones de dólares en los activos extranjeros que forman parte de la Reserva de Libre Disponibilidad (RILD).

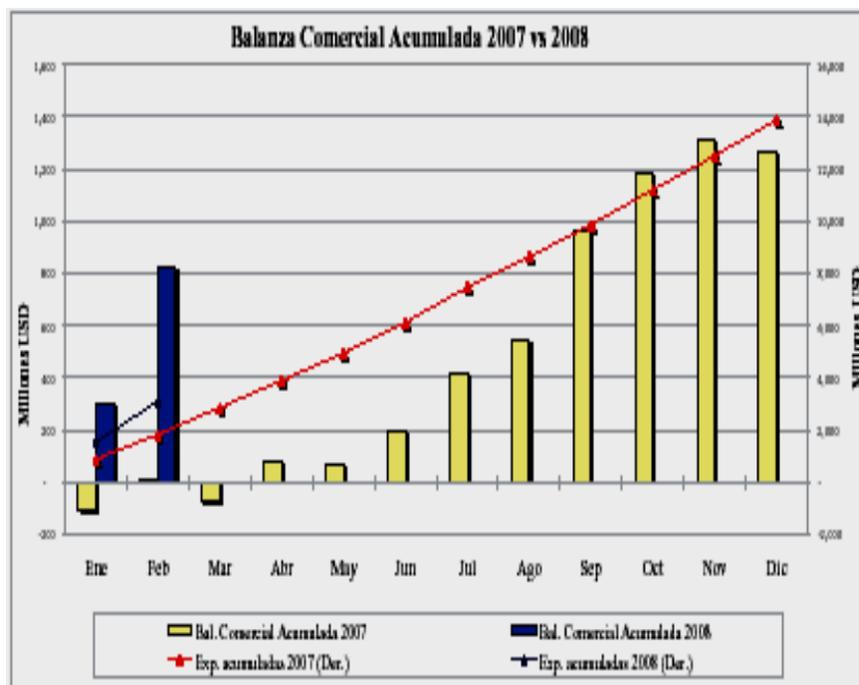
La Balanza comercial acumulada en millones de USD en enero 2008 es de 302,72 y en febrero 2008 fue 819,26.

Como frontera se puede ver la conexión entre los tipos de cambio y los ajustes de la balanza de pagos, las variaciones del tipo de cambio actúan de mecanismo equilibrador para eliminar los desequilibrios de la balanza de pagos.

La balanza de pagos siempre ha sido negativa en cuanto ha ingresos no petroleros, los ingresos petroleros son los que ayudan a que la balanza comercial sea positiva en gran escala.

Por lo que se determina que la balanza de pagos positiva es una oportunidad de alto impacto, para el mercado automotriz, porque va a existir liquidez de dinero para realizar actividades comerciales en importaciones y exportaciones.

GRÁFICO N 2.02



Fuente: www.bce.fin.ec

2.2.1.3 TASA DE INTERÉS

La tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada. El coste de obtener dinero en préstamo, expresado en dólares anuales por cada dólar prestado, es el tipo de interés, se tiene dos tipos de interés nominal y real.

Interés nominal.- (También llamado a veces tipo de interés monetario) Mide el rendimiento expresado en dólares anuales por cada dólar invertido, es el tipo de interés sobre el dinero expresado en dinero.

Interés real.- Mide la cantidad de bienes que se obtendrá mañana a cambio de bienes a los que renunciamos hoy. El tipo de interés real se obtiene restando del tipo de interés nominal la tasa de inflación.

De esta manera, desde el punto de vista del Estado, una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. Esto permite la intervención estatal a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macro económicos generales.

GRÁFICO N. 2.03

COMPARACION TASAS ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE

MAYO 2008			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	10.14	Comercial Corporativo	10.00
Comercial PYMES	12.76	Comercial PYMES	13.50
Consumo	17.68	Consumo	18.50
Consumo Minorista	20.43	Consumo Minorista	24.00
Vivienda	12.24	Vivienda	12.00
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.89	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	30.42	Microcrédito Acumulación Simple	36.50
Microcrédito de Subsistencia	35.23	Microcrédito de Subsistencia	37.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	5.86	Depósitos de Ahorro	1.71
Depósitos monetarios	2.41	Depósitos de Tarjetahabientes	2.76
Operaciones de Reporto	0.86		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	5.10	Plazo 121-180	6.54
Plazo 61-90	5.54	Plazo 181-360	6.92
Plazo 91-120	6.11	Plazo 361 y más	7.56
4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.86	Tasa Legal	10.14
Tasa Activa Referencial	10.14	Tasa Máxima Convencional	10.00

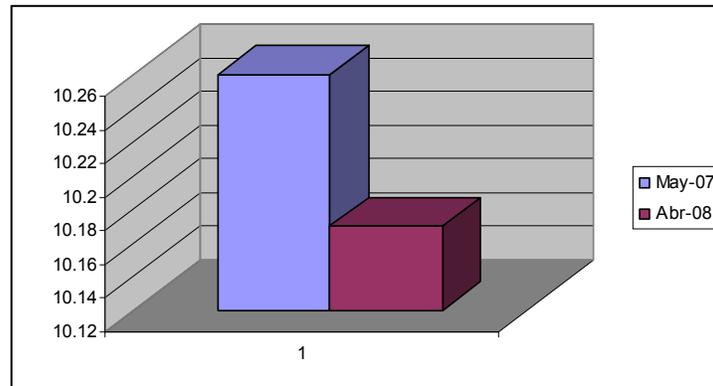
FUENTE: www.bce.fin.ec

TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA REFERENCIAL

GRÁFICO N 2.04

TASA ACTIVA

Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-03-2008	10.14 %

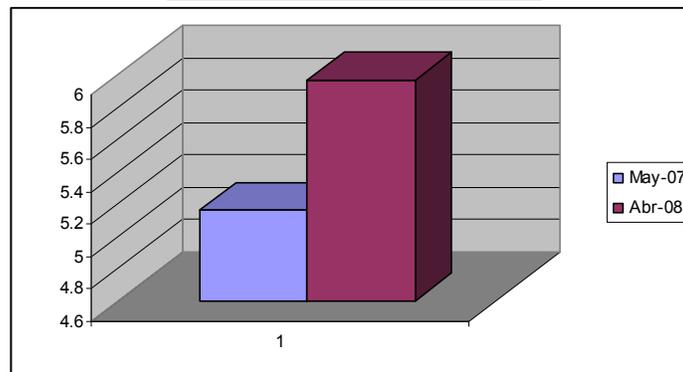


Fuente: www.bce.fin.ec

Elaboración: Janneth Guerrón

TASA PASIVA

Mayo-2007	5.16
Abril-2008	5.96 %



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaboración: Janneth Guerrón

Las tasas de interés nacionales, se consideran como una amenaza de alto impacto ya que son muy altas en comparación con las tasas de interés internacionales.

2.2.1.4 INFLACIÓN

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

Existe inflación cuando sube el nivel general de precios. Actualmente se calcula utilizando índice de precios, que son medias ponderadas de los precios de miles de productos. El índice de precios de consumo (IPC) mide el coste de una cesta de mercado de bienes y servicios de consumo en relación con el coste que tenía en un determinado año base. El deflactor del PIB es el precio del PIB. La tasa de inflación es la variación porcentual del nivel de precios.

La Inflación como las enfermedades, muestra diferentes niveles de gravedad. Por lo que se la clasifica en los siguientes niveles:

Inflación baja.- se caracteriza por una lenta y predecible subida de los precios, se podría considerar que una tasa de inflación es baja si es de un dígito.

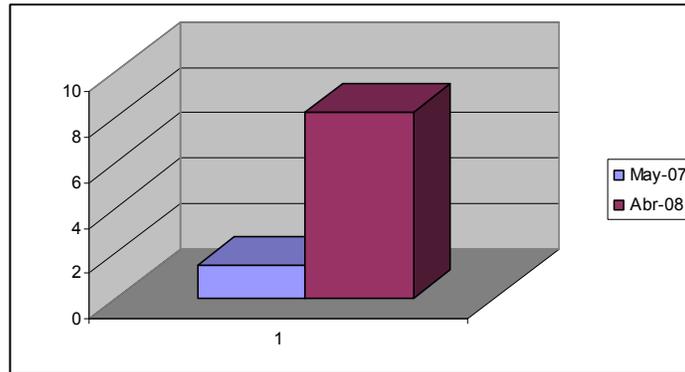
Inflación galopante.- Se le denomina así a la inflación de dos o tres dígitos que oscila entre el 20, el 100 o el 200 por ciento al año. Una vez que la Inflación galopante se arraiga, surgen graves distorsiones económicas. En estas circunstancias, el dinero pierde su valor muy de prisa, por lo que el público no tiene más que la cantidad de dinero mínima indispensable para realizar las transacciones diarias. Los mercados financieros desaparecen, ya que el capital vuela a otros países.

Hiperinflación.- Aunque parezca que las economías sobreviven con una inflación galopante, cuando golpea el cáncer de la hiperinflación se afianza una tercera y mortífera tensión. No es posible decir nada bueno de una economía de mercado en la que los precios suben un millón o incluso un billón por ciento al año. Las hiperinflaciones son especialmente interesantes para los estudiosos de la inflación porque resaltan sus desastrosas consecuencias. (1)

GRÁFICO N 2.05

EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ENTRE: MAYO 2007 A ABRIL 2008

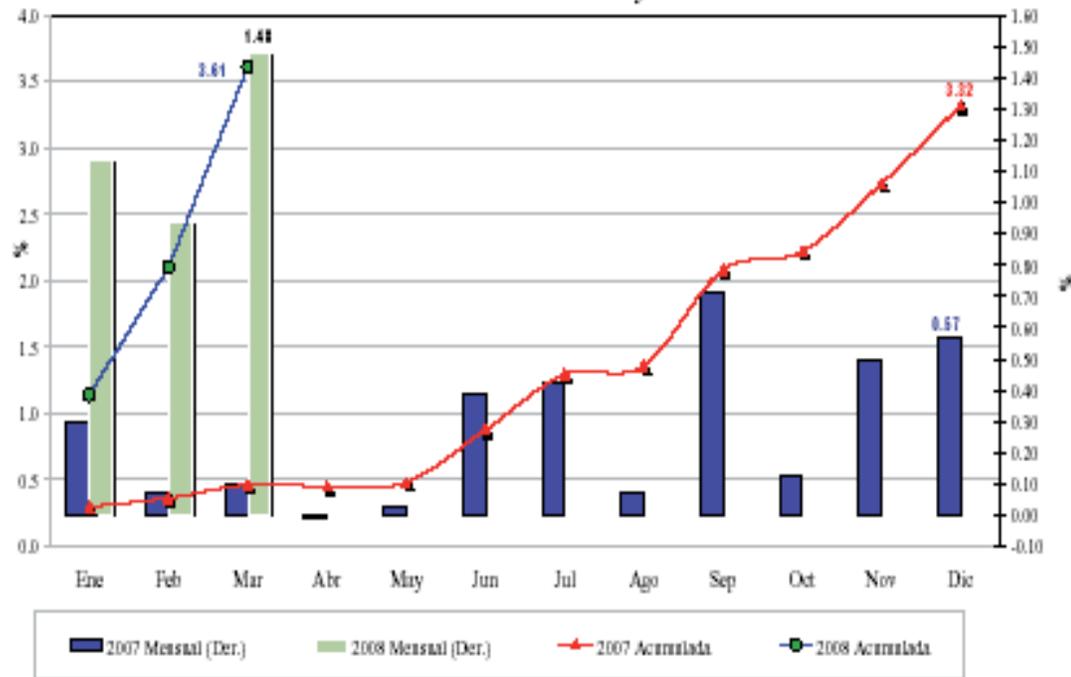
Marzo-31-2007	1.47 %
Abril-30-2008	8.18 %



Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaboración: Janneth Guerrón

GRAFICO N 2.06

Tasas de Inflación Acumulada y Mensual



Fuente: www.bce.fin.ec

La Inflación perjudica a la eficiencia económica porque distorsiona las señales de los precios y además distorsiona la utilización del dinero. Representa una amenaza de alto impacto para la empresa ya que el valor de la mercadería adquirida sube de precio cada dos o tres meses, si se tiene inventario es una ventaja porque se recupera el dinero al vender a precios actuales pero los clientes no aceptan la subida acelerada de precios por lo que hay que promediar el precio de venta para no estoquearse mucho, es una desventaja al adquirir mercadería con precios actuales.

La inflación en una economía de mercado, impacta al consumidor por la baja capacidad de compra para adquirir productos que las empresas ofrecen y que esperan vender.

2.2.1.5. PRESUPUESTO DEL ESTADO

El presupuesto es una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, es un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Para el análisis presupuestario del 2007 frente al presupuesto del 2008 se ha tomado en cuenta los ingresos petroleros en los que corresponde a precios

internacionales, es así que en el Presupuesto del 2007 se realizó tomando en cuenta un valor referencial de 50 USD el barril de petróleo, por lo que los egresos debieron sujetarse a este valor referencial; en cambio que en el presupuesto del 2008 el precio referencial para la elaboración del mismo fue de 80 USD, de igual manera los egresos se sujetarán a la totalidad de ingresos presupuestados.

Con los ajustes generados por la reforma tributaria y con los que genera la reforma tributaria y con los que genera la ley sobre fondos petroleros que se tramita en la Asamblea Constituyente (AC), el Presupuesto del Gobierno Central ascendería a \$ 13.395 millones. Esto representa un incremento de 29% con relación al aprobado por el congreso en noviembre pasado. La reforma tributaria adicionaría ingresos por \$ 132 millones, a los que se sumarían los recursos acumulados en los fondos petroleros. El rubro de gastos también subiría a \$12.550 millones. "Son recursos que antes se gastaban, pero que no constaban en el Presupuesto y que ahora sí estarían" dijo el Ministro de Finanzas, Fausto Ortiz. (Revista Gestión)

El Presupuesto del Estado es una oportunidad de medio impacto, ya que el Gobierno Central deberá invertir en el parque automotor de todas sus áreas productivas, por lo que sería necesario la adquisición de accesorios (neumáticos, lubricantes, aros y anexos) para el buen funcionamiento de los automotores en todos sus niveles, mejorando así el movimiento económico de la empresa.

2.2.1.6. INGRESOS PETROLEROS

Los ingresos petroleros se definen como todas las entradas en divisas que el país obtuvo por las exportaciones que se realizaron con los diferentes países a quienes el Ecuador entrega sus cuotas de producción y de comercialización⁴.

En el análisis que corresponde a ingresos petroleros se deberá analizar la diferencia de precios del barril de petróleo desde marzo 2007 a marzo del 2008.

En el mes de Marzo del 2007 tenemos un precio de 58.20 USD por barril de petróleo, mismo que de mes a mes se ha ido incrementando en un porcentaje del 6.22% promedio, manteniéndose hasta finales del 2007; de igual manera en lo

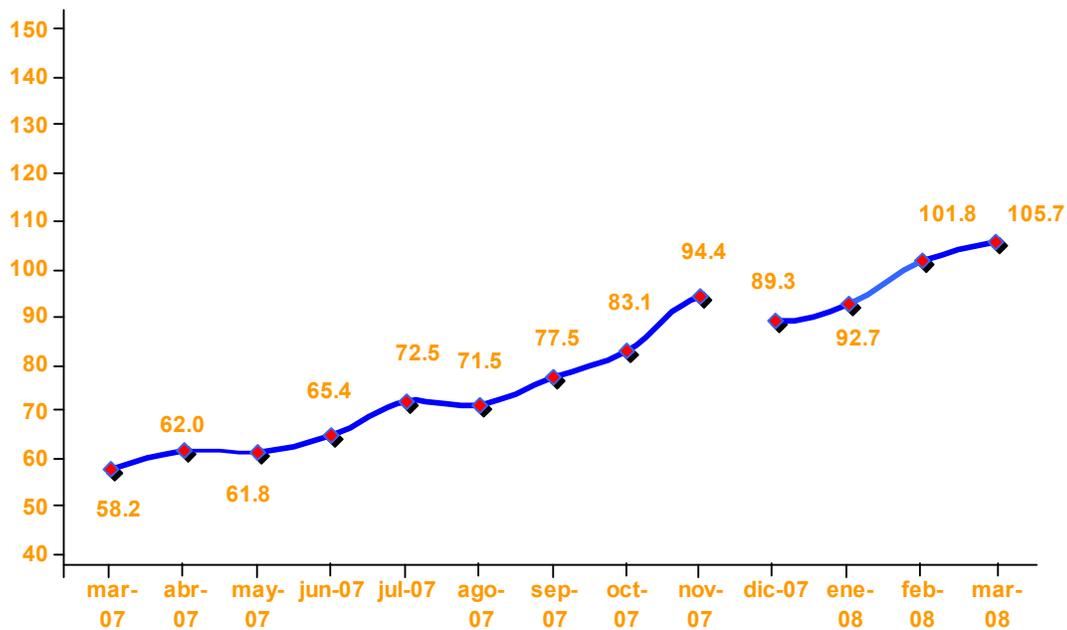
⁴ Sistema de información de mercado (BCE)

que inicia el año del 2008 se puede apreciar que el incremento por el precio del petróleo toma una curva hacia arriba de las coordenadas de oferta y demanda, es así que en el mes de enero el barril de petróleo se cotizaba a un valor de 92.7 dólares, a febrero del 2008 se incrementa en un 9.81% cotizándose el barril a un valor de 101.8 dólares y finalmente al mes de marzo del 2008 se incrementa en un 3.83% , a un precio de 105.7 dólares por barril de petróleo.

Como se puede analizar en lo referente al precio del petróleo dentro de estos periodos se ha ido incremento mes a mes, esto debido a las políticas petroleras de los grandes exportadores como son los países árabes.

GRÁFICO 2.07

PRECIO DEL PETRÓLEO ECUATORIANO
Marzo 2007 – Marzo 2008
(US/BARRIL)



Fuente: Sistema de Información de Mercado (BCE)

Sin embargo, los analistas económicos prevén que habría exportaciones record en el 2008, descartándose cualquier temor de crisis en balanza de pagos.

Las exportaciones petroleras podrían sufrir si la economía internacional se desacelera de manera substancial aunque se puede creer en lo que resta del 2008 crecería más que en el 2007

El alza en el precio del petróleo es una oportunidad de alto impacto por el hecho de que el país recibirá mayores ingresos petroleros por lo que el presupuesto del Estado se revertirá hacia el pago de la deuda social a través de los gobiernos seccionales; se debe analizar cuan positivo es este incremento para los intereses del gobierno hacía el pueblo ecuatoriano.

2.2.1.7. REMESA DE MIGRANTES

Durante los últimos años, entre los rubros que más han incidido en el resultado de la balanza de pagos ecuatoriana se puede mencionar los altos precios del barril de petróleo y las remesas familiares.

El envío de remesas desde el exterior durante 2007, ha impuesto un nuevo record en el país, al sumar USD.3.087.90 millones. Dicho flujo se originó en 8.8 millones de transacciones, que promediaron un valor de USD 351.

Se considera que un mayor número de migrantes habría efectuado envíos especialmente de la Unión Europea ya que los residentes ecuatorianos reciben sus salarios en euros, moneda que cada vez se aprecia con relación al dólar de los Estados Unidos de América; y por los proceso de contratación y legalización realizados por España.

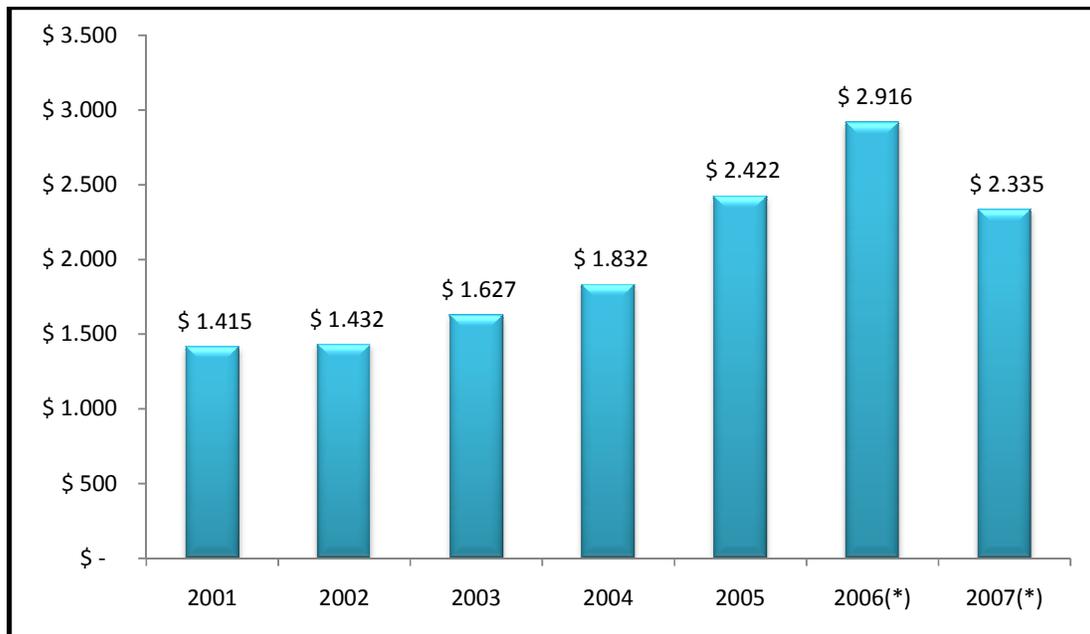
La emigración durante el período en análisis evidencia un carácter nacional, por ejemplo durante 2007 la provincia de Azuay, Guayas, Cañar, Loja y Pichincha suman alrededor del 66.3% del total de remesa recibidas. Este renglón visto en términos regionales presenta la siguiente distribución:

El Austro	43.6%	Costa	27.9%
Sierra	22.9%	Oriente	5.5%
Galápagos	0.1%		

Durante el 2007, las remesas se encuentran atendidas por las instituciones financieras en un porcentaje del 48.3% en tanto que las empresa Courier lo hacen en un 51.7% con pago en efectivo

GRÁFICO 2.08

**REMESAS DE EMIGRANTES
(2001 - 2007)
(Millones de dólares)**



(*) Correspondiente al III Trimestre del 2007

Fuente: Sistema de Información de Mercado (BCE)

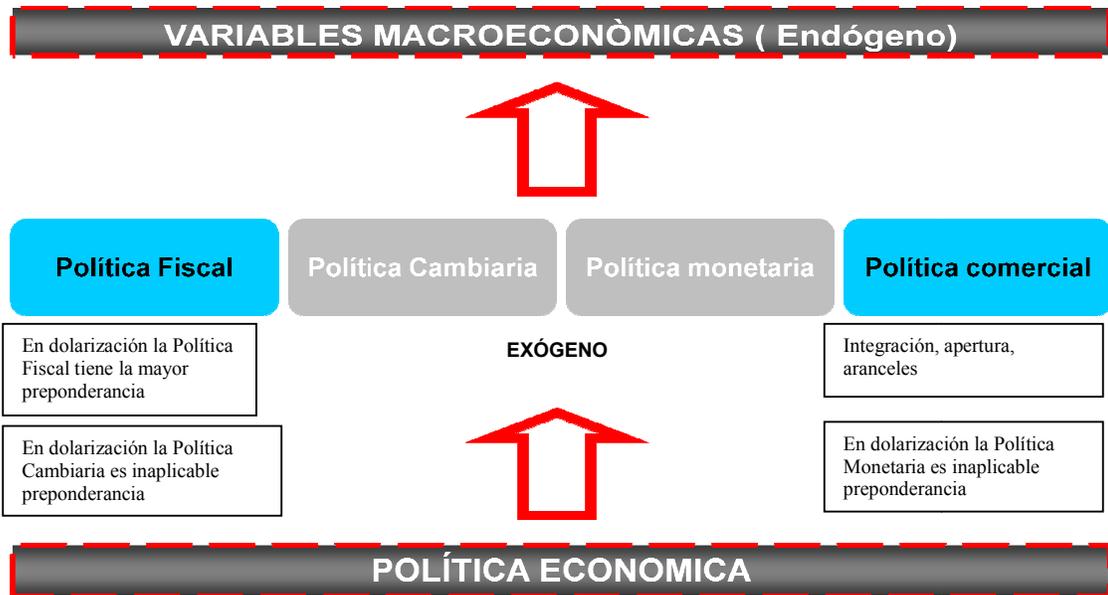
Las remesas de Migrantes representan una oportunidad de alto impacto debido a que se recibirán divisas hacia nuestro país, por lo tanto si un migrante invierte en la adquisición de un automotor este necesitaría comprar neumáticos y demás accesorios para el buen funcionamiento del mismo, dando lugar a mayores ingresos por ventas del consumidor final.

2.2.1.8. POLÍTICA TRIBUTARIA

Para Analizar la equidad tributaria es necesario conocer sobre Política Fiscal que es la acción del Estado relacionado con la inversión, gasto e ingresos públicos para promover, dirigir, dinamizar la economía y corregir las distorsiones

económicas, sociales y geográficas en función de los objetivos estratégicos (cohesión social)⁵.

GRÁFICO 2.09



Fuente: Medio magnético, Colegio de Economistas de Pichincha (SRI).

La Ley tributaria presenta algunos problemas como:

- Evasión y elusión en el pago de impuestos (2004 renta 51.3% IVA 30.6%).
- Recaudación inequitativa (2007 representa Renta 34.3% IVA e ICE 62.7%).
- Débil aparato productivo
- Inflexibilidad presupuestaria y economía desregulada.

Para estos problemas sugiere una medida entre las cuales tenemos:

- Eliminación de escudos fiscales y mecanismos para evitar la elusión.
- Fortalecimiento del SRI en el control del pago de impuestos
- Reducción de la informalidad
- Incrementar la eficacia en la recaudación del impuesto a la renta.
- Incentivar la inversión y generación de empleos.
- Incorporar impuestos regulatorios y transparentar las finanzas públicas.

⁵ Medio magnético, Colegio de Economistas de Pichincha (SRI).

Frente a lo enunciado anteriormente la ley pretende reducir la evasión y elusión de impuestos, mediante los siguientes aspectos:

- Control de la elución en las operaciones internacionales
- Declaración Patrimonial
- Régimen Simplificado
- Tratamiento al Leasse back
- Retención en pago de Intereses al exterior
- Bancarización y profundización financiera
- Fortalecimiento de la gestión tributaria y administración de justicia en la materia.

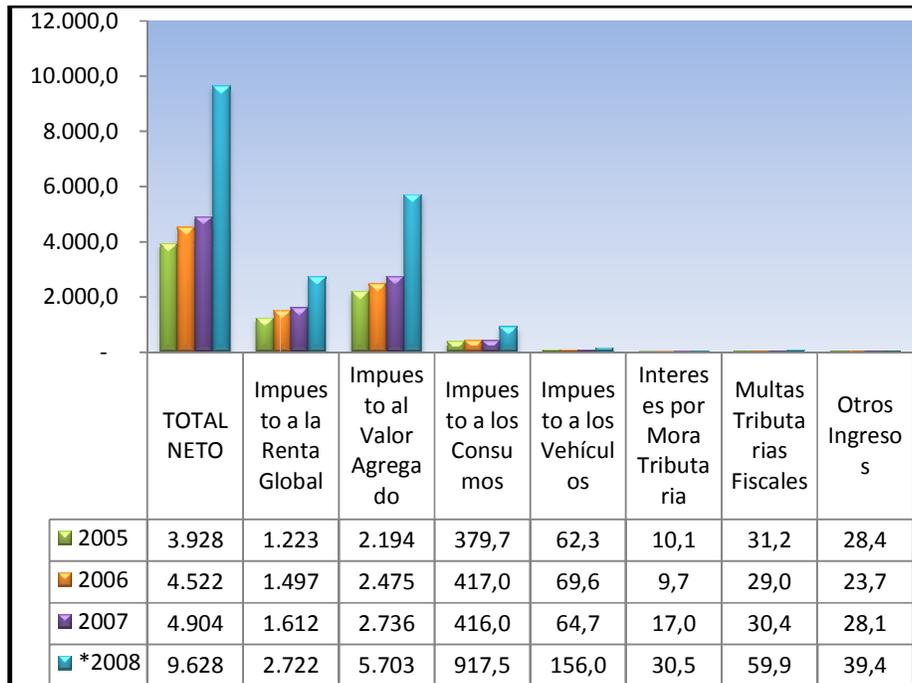
La Ley de Equidad Tributaria propone que paguen más los que ganan más, mediante los siguientes aspectos:

- Anticipo del Impuesto a la Renta
- Redistribución del Impuesto a la Renta de personas naturales
- Impuesto sobre las herencias, legados y donaciones
- Eliminación del ICE a las Telecomunicaciones
- Cambios en el ICE
- Nueva tabla del Impuesto a la propiedad de vehículos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las recaudaciones del SRI desde los años 2005 al primer trimestre del 2008.

GRÁFICO 2.10

**RECAUDACIONES SRI
2005-2008
(Miles de Dólares)**



(*) Datos de Enero a Febrero 2008

Fuente: Sistema de Información de Mercados (BCE)

Si bien es cierto todos los contribuyentes tienen que pagar los impuestos, pero las empresas más grandes nunca pierden ya que recuperan sus ingresos a través del consumidor final, subiendo los precios e inclusive bajando la calidad de sus productos para invertir menos en su proceso de fabricación, y obtener su rentabilidad de la misma manera que antes lo hacían.

Para el País la ley de Equidad Tributaria representa una oportunidad de alto impacto, ya que obtiene ingresos del pago de impuestos de empresas que antes no tributaban de manera legal y también de las empresas que sí pagaban sus impuestos pero ahora en mayor porcentaje.

De igual manera para la empresa es una oportunidad de alto impacto ya que entre más organización exista en las instituciones mejor control y transparencia se presentará en las actividades económicas.

2.2.1.9. DEUDA EXTERNA

La deuda externa de un país es el conjunto de las obligaciones de pago que están vinculadas a los créditos concedidos al Estado de dicho país (deuda pública), o a particulares (deuda privada), por gobiernos o entidades financieras de otros países. Es decir, es el dinero que un país les debe a los prestamistas de otros países. El proceso histórico de solicitud y concesión de créditos generadores de deuda externa es un proceso que ha estado marcado por la usura, la especulación, la corrupción y el chantaje; toda vez que prestar dinero (y cobrarlo) es un lucrativo negocio del que se han aprovechado gobiernos, empresas e individuos sin escrúpulos. El pago de dichos créditos (ilegítimos en su contratación y concesión), y de sus elevados intereses, supone una seria limitación al desarrollo social de los pueblos, ya que gran parte de los beneficios de la producción y exportación deben ser destinados al pago de la deuda externa, en vez de a sostener programas de mejoras sociales⁶.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la deuda pública externa era, al 3 de julio de 2007, de 10.382,2 millones de dólares. Esto significa que la deuda pública externa se multiplicó por 53 entre 1970 y julio de 2007. En el curso de este período, el gobierno ecuatoriano desembolsó 33.475 millones de dólares, es decir, 172 veces el monto de la deuda externa pública en 1970, a finales del 2007 se cierra con una deuda de 17490 millones de dólares.

Al año 2008 la deuda pública externa asciende a 17.026.90 millones de dólares correspondiente a los meses de enero a Abril, datos emitidos por el Ministerio de economía y finanzas.

Entre el 1º de enero de 2008 y el 2025, el gobierno ecuatoriano debería pagar al Banco Mundial 1.110 millones de dólares (la amortización del capital representa 825 millones y los intereses 285 millones).

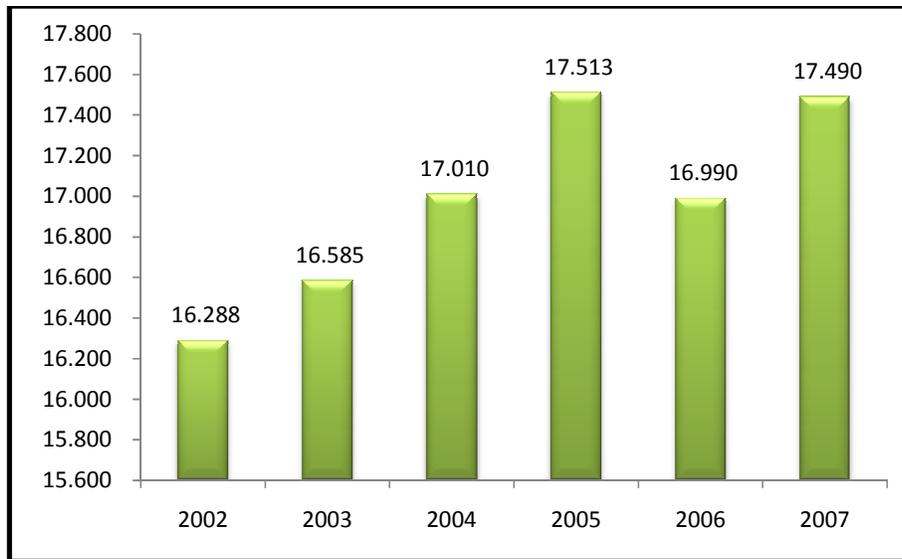
Se considera a la Deuda Externa una amenaza de alto impacto en todos los ámbitos, debido a que si el Gobierno no cumple con el pago de la misma, los intereses que genera esta deuda cada vez crecerían en forma galopante, lo que

⁶ Sistema de Información de Mercados (BCE)

debilita el aparato productivo en el que se considera de alto riesgo para sus inversiones.

GRÁFICO 2.11

**MOVIMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA
2002 – 2007
(MILLONES DE DÓLARES)**



Fuente: Sistema de Información de Mercados (BCE)

Cuadro N 2.01

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, ESCENARIO ECONÓMICO

OPORTUNIDADES

ORD	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
1	Crecimiento del PIB	A
2	Incremento en la balanza de pagos	A
3	Presupuesto del Estado con mayor inversión social	M
4	Incremento en los Ingresos Petroleros	A
5	Incremento moderado en remesa de Emigrantes	A
6	Nueva Ley de Equidad Tributaria	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

AMENAZAS

ORD	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
1	Altas tasas de interés	A
2	Incremento en la tasa de inflación	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.2. ESCENARIO POLÍTICO

En la actualidad el gobierno tiene una baja en su aceptación, debido al sin número de situaciones que ha hecho y ha dicho, contradiciendo a su ofrecimiento de campaña, la falta de personalidad en el Presidente, hace que mucha gente pierda la credibilidad en su gobierno, el discutir de manera grotesca en los medios de comunicación le hace perder aceptación en el pueblo⁷.

Su estrategia de ayudar a los que menos tienen, aumentando el bono, incrementando el bono de vivienda y más, hace que la gente de la clase media trabaje más para pagar más impuestos y solventar los gastos que el gobierno ofrece, ya que los impuestos salen de la población económicamente activa que desea trabajar por un futuro mejor para su familia.

Como situación relevante de gobierno también se podría citar el problema con Colombia ocurrido la madrugada del 1 de Marzo del 2008, donde se da inicio a un conflicto Internacional en donde el gobierno del Ecuador decide romper relaciones diplomáticas con Colombia en defensa a la Soberanía Ecuatoriana, como es de conocimiento de todos los habitantes tanto de Ecuador como de Colombia se dijo que hubieron asentamientos de puestos de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) a pocos kilómetros de la frontera, por el río Putumayo, y que el Gobierno Ecuatoriano tenía conocimiento de esto, comentarios que desmintió el Presidente Rafael Correa.

Este peligroso acontecimiento pone en riesgo la política ecuatoriana de no intervención en el conflicto interno del vecino del norte.

⁷ Gestión, marzo 2008

Esta situación podría afectar a las relaciones comerciales de los dos países, considerando que Colombia es el tercer socio comercial del Ecuador tras EE.UU y Europa.

Esta crisis llama la atención, una vez más, sobre el peligro que representa para la seguridad nacional el conflicto interno colombiano que, si no se atiende pragmáticamente, puede afectar las intensas relaciones comerciales bilaterales.

En el plano netamente político, obliga al gobierno a explicar la política de Estado que debe cumplir frente a cualquier tipo de grupo insurgente.

La actitud del gobierno frente a cada situación, representa una **amenaza de alto impacto** para la empresa debido a que no hay confiabilidad en lo que hace, sobre todo en el problema con Colombia ya que como frontera se tendría una incertidumbre en que va a suceder mañana, tomando en cuenta que en el 2007 se exportó a Colombia \$ 650.631.80 millones y se importó 1.488.861 millones, lo que implica que recibió 4.7% de todas las exportaciones ecuatorianas y remitió 11% de todas las importaciones.

La Asamblea

La Asamblea sustituyó al Congreso Nacional y se encarga de regularizar las leyes y mandatos de la Constitución.

Se considera que debe haber la posibilidad de que varios temas, sobre los que aún no hay consenso en la bancada oficialista sean, consultados directamente al pueblo, como la plurinacionalidad del Estado, la vigencia del presidencialismo y la bicameralidad del Parlamento, además se diría que hay temas que no necesariamente deben ir en la Constitución sino al contrario deberán abordarse mediante leyes específicas como, el aborto y la unión homosexual.

Aún no se ha especificado el número ni los temas que serían sometidos a consulta popular ni tampoco si irían conjuntamente con el referéndum aprobatorio de la nueva Carta Política, en todo caso la fecha inicial para la entrega de la Constitución (24 de Mayo) se pospuso para el 16 de Junio 2008.

Al tener tanta incertidumbre sobre los temas a aprobar en la Asamblea, como país se considera una amenaza ya que no se toma en cuenta la opinión del pueblo y se están aprobando leyes que solo benefician a ciertos sectores de la población, entre tantas leyes aprobadas se encuentra la reforma a la ley de Régimen Tributario Interno, que tiene sus pro y sus contra que de una u otra manera afecta más a la clase media.

Por lo que se considera como una amenaza de alto impacto para la empresa, ya no se tiene pleno conocimiento que leyes se van a incrementar y a reformar en la nueva Constitución y si perjudica o no a la ciudadanía.

Poder Judicial

El Poder Judicial es independiente, se reconoce la carrera judicial y la estabilidad de los jueces, funcionarios y empleados idóneos y capaces, quienes estarán sujetos a una evaluación periódica y objetiva, y no están sujetos a períodos.

El Poder Judicial sólo estará sometido a la Constitución, Tratados o Convenios Internacionales vigentes y a la ley.

En la actualidad se han presentado un sin número de problemas con el Poder Judicial, por su falta de integridad, seriedad y eficiencia en el desempeño de sus actividades, claro está no de todos sus funcionarios pero si de la mayoría, una mala administración judicial representa una amenaza de alto impacto en todos los ámbitos económicos y sociales ya que nunca se obtendrán los resultados reales y eficaces que den seguridad a las personas.

Partidos Políticos

Los partidos políticos son organizaciones que se caracterizan por su singularidad, de base personal y relevancia constitucional, creadas con el fin de contribuir de una forma democrática a la determinación de la política nacional y a la formación y orientación de la voluntad de los ciudadanos, así como a promover su participación en las instituciones representativas mediante la formulación de programas, la presentación y apoyo de candidatos en las correspondientes elecciones, y la realización de cualquier otra actividad necesaria para el

cumplimiento de sus fines. Su principal tendencia es durar y consolidarse, y su finalidad última y legítima es obtener el poder mediante el apoyo popular manifestado en las urnas.

En la actualidad, se considera a los partidos políticos existentes, como una **amenaza de medio impacto**, ya que han perdido credibilidad por la corrupción, falta de seriedad y sobre todo son corresponsables de la crisis económica de muchos años debido a la falta de identidad y amor al país, esto ha permitido la creación de movimientos políticos que presentan ideas nuevas y renovadoras, claro que algunos no han tenido la acogida esperada pero otros sí, se han ubicado en lugares importantes, haciendo competencia a la partidocracia ecuatoriana, ya establecida y organizada.

Aquí se puede citar al Movimiento Alianza País que siendo nuevo en la política ecuatoriana tuvo la mayoría de aceptación en las urnas apoyando al actual Gobierno, aunque mucha gente que le apoyo no está de acuerdo con algunas de sus ideas de cambio, pese a eso la estrategia política del Presidente Rafael Correa ha tenido resultados positivos, en cuanto al apoyo y aceptación de la gente.

Grupos de presión

Asociación o grupo organizado de personas o instituciones que manifiestan deseos conscientes o intereses comunes a sus miembros, realizando una acción destinada a influir en las instituciones del poder público para producir decisiones de éste favorables a sus fines.

A estos grupos de presión pertenecen los choferes, comerciantes, mineros, petroleros, indígenas, etc. En cada gobierno han sido los promotores de cambio en resoluciones aprobadas, pero ahora no se ha tomado en cuenta sus inquietudes y peticiones, al contrario se ha hecho caso omiso de sus planteamientos y desacuerdos.

Cuando hay levantamientos o protestas de estos grupos que reclaman sus intereses de gremio, el gobierno actual dicta resoluciones o se reúnen con los líderes del grupo que este protestando para llegar a concretar acuerdos que

favorezcan a los grupos que se encuentren en conflicto, ya que cualquier medida tomada favorece solo a un grupo, no ha todos.

La existencia de estos grupos de presión se considera una **amenaza de medio impacto** para el país y para la empresa debido a que tantos levantamientos afectan la integridad la seguridad de los ciudadanos, y sobre todo se pierden horas o días de producción que nunca se vuelve a recuperar, cabe señalar que también hay que reconocer que muchos derechos se han hecho valer gracias a estos levantamientos.

Cuadro N 2.02

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO POLÍTICO

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Inestabilidad del Gobierno	AMENAZA	A
2	Incertidumbre en la toma de decisiones de la Asamblea	AMENAZA	A
3	Mala Administración del Poder Judicial	AMENAZA	A
4	Falta de credibilidad del pueblo a los Partidos Políticos	AMENAZA	M
5	Pérdida de producción en el país por los grupos de presión	AMENAZA	M

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.3. ESCENARIO SOCIAL

Empleo se refiere a una persona que tiene un puesto de trabajo en algún lugar con las prestaciones que la ley exige; la población empleada en el Ecuador se considera un 48.03% es decir quienes tienen relación de dependencia dentro del sector público o privado.

Subempleo es cuando una persona trabaja por su cuenta o por horas, en el Ecuador a Abril del 2008 el subempleo a crecido mucho y se encuentra en un porcentaje del 44.14%, se considera que cada mes crece más o menos un 1.1 %.

Desempleo es cuando no se tiene jefe y ninguna relación laboral (ojo por lo general un desempleado es pobre, pero hay muchos ricos que son desempleados, porque no tienen empleo pero viven de regalías u otra fuente de ingreso). La marginalidad es cuando no tiene ninguna fuente de ingreso. Viven de la caridad.

En la actualidad es el 7.83% de la población que no tienen empleo.

Para tener una idea una idea más clara de la situación de empleo y subempleo en el país, delimitaremos más, el lapso de tiempo bajo estudio de la evolución histórica del mercado laboral, en donde los trabajadores tienen una productividad diferente, sin embargo, en un equilibrio competitivo el trabajador en el margen definirá el salario del equilibrio, es decir que se aplica en los diferentes sectores de la economía y en las diferentes regiones.

El mercado laboral frente a un precio fijado genera mercados informales donde se contrata a niveles menores de los legales y absorbe una gran cantidad de trabajadores de baja productividad a los cuales se contrata a un salario menor al mínimo legal dando origen al subempleo, por lo que se podría argumentar que estar subocupado es estrictamente mejor que estar desocupado.

Se considera una amenaza de alto impacto el Subempleo y el Desempleo por el hecho de que la población ecuatoriana no ha mejorado en sus niveles de producción relacionadas con las políticas de gobierno, como mencionábamos anteriormente los porcentajes de subempleo son casi un 50%, situación que da lugar a la migración hacia otros países.

CLASES SOCIALES

En el Ecuador actual hay clases, capas y sectores sociales bastante definidos. Unos que se ubican como clases dominantes y explotadoras, por el gran poder económico y político que concentran y, otros que se ubican como clases dominadas y explotadas, que sufren los efectos de la dependencia, de la injusta distribución de la riqueza.

El análisis concreto de una sociedad históricamente determinada demuestra la coexistencia de varios modos de producción, en donde, uno de ellos es el predominante. Esto se denomina formación económico-social o caracterización de la sociedad. De esta situación se desprende el análisis de clases sociales, su naturaleza y contradicciones.

Respecto de la formación económico-social del Ecuador de hoy, se ubica políticamente al Ecuador como un socialismo del siglo XXI, con participación netamente del pueblo y no dependiente del imperialismo.

Sin embargo en nuestro país todavía prevalecen las clases sociales y que se encuentran regionalizadas en el país es así que en su mayoría las clases dominantes y propietarios de algunos sectores productivos, se encuentran en la Costa, de igual manera en un menor porcentaje en la Sierra.

Es importante saber que la clase media en los sectores productivos y comerciales es la que se encuentra más involucrada dentro de estos sectores, debido a que toma parte en diferentes áreas productivas como la pequeña y mediana empresa, de sociedades y negocios particulares.

Como se puede observar la definida diferencia de clases sociales representa una **amenaza de alto impacto** para la sociedad ya que cada vez más la población de clase media pasa a ser de clase pobre, por los efectos económicos y de globalización que genera grandes impactos de pobreza en la población de un país, en donde se dice que la clase media llega a ser pobre y la clase pobre indigente dando lugar al estancamiento económico de un país, por lo que es prioritario tomar muy en cuenta políticas que incentiven la economía y la fijación de salarios con capacidad de compra para el trabajador.

CORRUPCIÓN

La **corrupción** consiste en un acuerdo inmoral entre un corruptor y un corrupto, o entre corruptos aliados en perjuicio de otros, que beneficia a algunos en sus propósitos particulares, por encima de la ley en el plano político.

La corrupción consiste en el uso del poder público para el logro de beneficios particulares o sectoriales, que no se identifican ni comulgan con el bien común.

Ante todo se debe enunciar que el Ecuador está considerado como el tercer país más corrupto del mundo, esto es una vergüenza como población ecuatoriana, porque en realidad esto empieza desde edades muy tempranas donde la sociedad mismo se encarga de seguir con esas bases negativas, ya que desde pequeños se enseña a mentir a los niños, en cambio antes era un delito mentir y se lo pagaba con castigos fuertes por parte de los padres, cada vez que el tiempo pasa las bases de ética y moral se están perdiendo.

La corrupción es una **amenaza de alto impacto** para la sociedad si no se hace algo para detenerla, a pesar de que se tenga resultados económicos positivos y se avance como país, la corrupción hará perder credibilidad ante los demás países y como consecuencia se alejará la inversión que tanto la necesita el Ecuador.

Generalmente la corrupción se siente con más frecuencia en instituciones en donde se concentran grandes inversiones o movimientos económicos, sus empleados o trabajadores saben como negociar acciones económicas en contra de la ley para favorecer sus intereses y de terceros de esta manera perjudicando enormemente recursos financieros de una institución y por ende un país.

Cuadro N 2.03

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO SOCIAL

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Crecimiento de la tasa de empleo.	OPORTUNIDAD	A
2	Crecimiento del desempleo, subempleo.	AMENAZA	A
3	Diferenciación de clases sociales.	AMENAZA	A
4	Aumento de la corrupción.	AMENAZA	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.4. ESCENARIO CULTURAL EDUCATIVO

CULTURAL

En el Ecuador se tiene biodiversidad cultural y étnica, es decir en el país se encuentran asentados grupos de diferentes razas como: indígenas, negros, cholos, con sus propias costumbres, tradiciones e identidades, considerándose como una **fortaleza** debido a la existencia de estos grupos humanos que en otros países no lo tienen, por lo tanto el Ecuador es un país con gran afluencia turística.

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural la misma que se ha considerado patrimonio cultural de la humanidad por su gran afluencia de, ruinas arqueológicas que están ubicadas en todo el territorio ecuatoriano.

Rutas históricas como la antigua línea de ferrocarril, construida a principios del siglo pasado, se dirige desde Quito hacia el sur del país, pasando por Riobamba, además de los paisajes espectaculares de la Cordillera, con páramos, montañas, bosques, flora y fauna silvestre, es posible conocer "La Nariz del Diablo", sector de la vieja ruta del ferrocarril, trazada en roca, que provoca emociones a los viajeros.

Mercados Indígenas siendo el de mayor influencia el de Otavalo en la provincia de Imbabura, en otros se puede mencionar al de Saquisilí en la provincia de Cotopaxi.

NIVEL EDUCATIVO

El principal activo, recurso, valor o potencialidad de un país es la EDUCACIÓN. De que le sirve a un país tener todos los recursos naturales posibles: petróleo, metales preciosos, riqueza ictiológica, etc si las personas que viven en ese país no la saben administrar en forma racional, solidaria y sustentable?; de que le sirve a un país tener la mejor constitución del mundo, las leyes mejor elaboradas, si los que viven en ese país no están educadas para respetar ninguna norma?

Todos se preguntan por qué el Ecuador está como está, y muchos culparan a los políticos, a los de la UNE pero la única culpable de nuestra desgracia es una mala educación; y eso es responsabilidad de todos.

Con el actual gobierno la educación ha tomado importancia por el hecho de que se han creado partidas presupuestarias para el ingreso de docentes a diferentes establecimientos del país, pero de acuerdo a su nivel de preparación académica es decir que ingresaran los mejores catedráticos, es por esto que el gobierno a preparado un banco de preguntas para que el aspirante resuelva de acuerdo a su capacidad y a las necesidades pedagógicas del momento.

La educación en El Ecuador se considera deficiente por lo que es una **amenaza de alto impacto** para el crecimiento económico del País, y por ende de la empresa.

El nivel de educación en las personas es muy importante porque de eso depende la buena relación laboral, de servicio al cliente y la reciprocidad del cliente hacia nosotros.

Cuadro N 2.04

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO CULTURAL EDUCATIVO

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Diversidad Cultural	FORTALEZA	A
2	Bajo nivel Educativo	AMENAZA	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.5. ESCENARIO TECNOLÓGICO

1.- Tecnología Informática.- En los últimos tiempos la tecnología informática juega un papel importantísimo en el desenvolvimiento de funciones sean estas administrativas, financieras, y de servicios.

En una empresa simplifica los procesos administrativos, ayuda a optimizar tiempo y recursos, los informes resultantes son veraces y efectivos, por lo que se considera la tecnología informática una oportunidad de alto impacto para el país y la empresa.

2.- Comunicaciones.- En un mundo globalizado las comunicaciones son de gran importancia, ya que para realizar intercambios comerciales con otros países se recurre al internet en donde se realizan y se finiquitan actos de comercio y a satisfacción de las partes.

Las telecomunicaciones vía satélite es otro de los factores de gran importancia por el hecho de estar informados desde cualquier país del mundo entero sobre hechos trascendentales sean estos de orden económico, político, social, deportivo, etc.

Determinando de esta manera que las comunicaciones son una oportunidad de alto impacto ya que permite estar informados de los últimos acontecimientos que suceden en el país y el mundo.

3.- Tecnologías especializadas.- Estas tecnologías especializadas se aplican generalmente en los procesos productivos y de comercialización en la empresa como podemos citar una tecnología de ruteo de vendedores, sistemas de cartera, contabilidad, paquetes de CRM y otros de administración más avanzadas,

El crecimiento de la tecnología especializada es un oportunidad de alto impacto para el país y la empresa, el requerimiento de la misma va a ayudar en el crecimiento productivo y como resultado un costo beneficio para la empresa.

Cuadro N 2.05

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO TECNOLÓGICO

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Crecimiento de tecnología informática.	OPORTUNIDAD	A
2	Crecimiento tecnológico en comunicaciones	OPORTUNIDAD	A
3	Aumento de Tecnología especializada	OPORTUNIDAD	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.6. ESCENARIO ECOLÓGICO

Ley de preservación ambiental

La Ley de Preservación Ambiental, es uno de los instrumentos de la política ambiental con aplicación específica e incidencia directa en las actividades productiva, que permite plantear opciones de desarrollo que sean compatibles con la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

La Ley de Preservación ambiental es una fortaleza para el país debido a que con la aplicación de esta norma se cuidará el medio ambiente y de los recursos naturales, hídricos, etc.

Y para la empresa es una oportunidad de medio impacto, ya que toda ley que permita crecer a un país, es un beneficio para toda la población, en especial para la población económicamente activa⁸.

⁸ www.monografias.com

Efectos de Contaminación de aire, agua, tierra

Se define como contaminación, según la Unión Europea la introducción directa o indirecta como consecuencia de la actividad humana de sustancias, vibraciones, calor o ruido en el aire, el agua o el suelo que pueden ser nocivos para la salud humana o la calidad del medio ambiente, causar daños a la propiedad material o perjudicar o entorpecer las actividades recreativas y otros usos legítimos de medio ambiente”.

La sociedad ecuatoriana en la actualidad tiene una plena conciencia sobre la necesidad y obligación de mantener y conservar la calidad del aire que respiramos en las principales zonas urbanas del país.

El desarrollo urbano experimentado por la ciudad de Quito en los últimos años, ha provocado la degradación de la calidad del aire, causada por los contaminantes del aire emitidos principalmente como productos de la quema de combustibles en la transportación pública, en la generación de energía eléctrica y en los procesos industriales, adicionalmente la deforestación del bosque protector causada por asentamientos marginales que provocan erosión del suelo, contribuyendo al deterioro mencionado.

Los desechos orgánicos son producidos en grandes cantidades en todas partes del planeta, creando serios problemas de contaminación. Tratase de desechos urbanos, domésticos, animales y agroindustriales que despiden fetidez, ocupan grandes superficies irregularmente manejadas contaminando fuentes hídricas por lixiviados e infiltración a mantos acuíferos.

Estos factores son considerados una amenaza de alto impacto ya que si no se toman los correctivos necesarios se originará un peligro en potencia para la salud del hombre, animales y vegetación.

Calentamiento global

Se utilizan las denominaciones cambio climático, que designa a cualquier cambio en el clima, o cambio climático antropogénico, donde se considera implícitamente la influencia de la actividad humana. Calentamiento global y efecto invernadero no

son sinónimos. El efecto invernadero acrecentado por la contaminación puede ser, según algunas teorías, la causa del calentamiento global observado.

La temperatura del planeta ha venido elevándose desde mediados del siglo XIX, cuando se puso fin a la etapa conocida como la pequeña edad de hielo.

El calentamiento global a originado diferencias en los climas en todo el mundo, es así que se ha producido inundaciones, de tal manera que se han perdido grandes extensiones de terreno productivo y de vidas humanas, por otra parte este calentamiento global ha causado sequias en áreas productivas, por lo tanto no se ha obtenido producción del sector agrícola y de esta manera se han encarecido los productos de consumo humano, afectando a la economía de los países del mundo, por lo que se considera una amenaza de alto impacto.

Deforestación

La **deforestación** es el proceso de desaparición de los bosques o masas forestales, fundamentalmente causada por la actividad humana. Está directamente causada por la acción del hombre sobre la naturaleza, principalmente debido a las talas realizadas por la industria maderera, así como para la obtención de suelo para cultivos agrícolas.

Se debe tener en cuenta que las reforestaciones forman bosques, con el paso de muchas décadas y en algunos casos siglos, constituyendo el bio-sistema óptimo de aprovechamiento de la luz solar.

Una de las consecuencias de la deforestación, fundamentalmente provocada por la creación de nuevos espacios agrícolas, es que muchas se realizan en lugares que son fundamentales para el desarrollo de algunas especies en peligro de extinción o únicas en ese dicho lugar, y muchas veces los mismos bosques donde se tala son una importante fuente hídrica.

Otra consecuencia de la deforestación es la desaparición de sumideros de dióxido de carbono, reduciéndose la capacidad del medio de absorber las enormes cantidades de este gas causante del efecto invernadero y agravando el problema del calentamiento global.

Como medida de contención, diversos organismos internacionales proponen la reforestación, medida parcialmente aceptada por los movimientos ecologistas, al entender estos que en la repoblación debe considerarse no solo la eliminación del dióxido de carbono sino además la biodiversidad de la zona a repoblar.

La deforestación es una amenaza de alto impacto para la humanidad, porque al producirse la tala indiscriminada de árboles los sectores que alguna vez fueron de gran vegetación se volverán secos y áridos por la falta de lluvias, con estas acciones del hombre frente a la naturaleza se considera un crimen hacia la diversidad de especies que existen en el planeta.

Cuadro N 2.06

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO ECOLÓGICO

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Creación de la ley de preservación ambiental	OPORTUNIDAD	A
2	Aumento de los efectos de contaminación, aire, agua y tierra.	AMENAZA	A
3	Aumento del calentamiento global	AMENAZA	A
4	Aumento de la deforestación	AMENAZA	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.7. ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Analizando la situación actual del País en la que la delincuencia ha crecido en altas escalas, según algunos medios de comunicación, un tema clave que debe considerar la Asamblea es cómo mejorar la seguridad pública y, en consecuencia, como fortalecer a la propia Policía Nacional del Ecuador.

El éxito de cualquier policía en el mundo descansa en tres pilares fundamentales: Ética, capacitación y equipamiento.

Debe tenerse en cuenta que el equipamiento viene en último lugar, pero en el Ecuador es lo primero que siempre solicitan los mandatos policiales.

Lastimosamente, la Policía Nacional del Ecuador, a pesar de los grandes esfuerzos del gobierno nacional y de sus autoridades, no ha logrado recuperar la confianza de la población: la ciudadanía no ve a un policía como un amigo del ciudadano, un funcionario que está listo a "servir y proteger", sino lo ve como un cuerpo ineficiente en la seguridad, incapaz (y muchas veces corrupto) en temas de tránsito, y ente represivo, allí sí bastante efectivo, del gobierno de turno.

El nivel de confianza en la Policía Nacional es muy bajo, está es una de las razones para el auge de las compañías de seguridad privadas, que han crecido de una manera impresionante, a tal punto que cuentan en la actualidad con más de 40.000 miembros, entre empresas legales e ilegales.

Entre algunas causas del aumento de la delincuencia se encuentran: La falta de fuentes de trabajo, el alto costo de la vida, los problemas económicos, políticos y sociales de ciertos países como es el caso de Colombia en donde se radicaliza la guerrilla (LAS FARC) por lo que muchos de sus habitantes que vivían en la parte sur de Colombia al momento se encuentran como refugiados en el Ecuador.

Este fenómeno social para el país es una **amenaza de alto impacto** ya que la Seguridad Pública no tiene la capacidad suficiente como para enfrentar la delincuencia que se ha incrementado especialmente en las ciudades y sectores fronterizos.

El aumento de la delincuencia se debe a que los órganos de control se ven impotentes ante grupos de mafias bien organizadas, por lo que es una amenaza de alto impacto, para la empresa por el hecho de no disponer de una seguridad que vele por sus intereses y de todos los grupos humanos⁹.

Narcotráfico

El Narcotráfico es una industria ilegal mundial que consiste en el cultivo, manufactura, distribución y venta de drogas ilegales. Mientras que ciertas drogas son de venta y posesión legal, en la mayoría de las jurisdicciones la ley prohíbe el intercambio de algunos tipos de drogas, esto no ha sido impedimento para las

⁹ www.milenio.com

personas que se dedican a este negocio, sigan traficando con las diversas drogas que se conocen (marihuana, perico, bazuco, heroína, etc.), pues más de uno en las diferentes ciudades de los países se encargan de vincular a otras personas para que el negocio cada vez sea más grande y estas se perjudiquen en forma directa.

Ecuador es un sitio privilegiado para el lavado de dinero procedente del narcotráfico, dada su condición de país dolarizado, el impacto de esta actividad, según fuentes de la Procuraduría del Estado, podría estimarse entre 800 a mil millones de dólares al año. ¹El Ecuador se ha convertido en un lugar de tránsito para el tráfico de estupefacientes, es así que el sector norte del país es el de mayor ingreso de droga hacia el interior para luego exportarla a diferentes lugares del mundo.

Considerando así una **amenaza de alto impacto** para el país y la empresa, debido a que causa mucho daño a la sociedad por la proliferación de la delincuencia, terrorismo y más efectos negativos que evitan el crecimiento económico, social y cultural del país.

Terrorismo

Ecuador ha manifestado su convicción de que el terrorismo internacional, en todas sus manifestaciones, debe ser completamente combatido con los mecanismos que el Derecho Internacional pone a disposición de los pueblos amantes de la paz. Ecuador cree firmemente que nuestro hemisferio debe contar con los instrumentos jurídicos más adecuados, actualizados y eficaces para luchar contra este crimen de la humanidad.

Ecuador considera que la Comunidad Internacional debe actuar a través de cuatro círculos concéntricos y, de ser posible, concomitantes en su lucha contra el terrorismo.

1) El de la propia unidad nacional de cada país; 2) el de la unidad subregional, en este caso concreto el de la Comunidad Andina de Naciones; 3) el de la unidad regional concretada en el Sistema Interamericano; y, 4) finalmente, en la unidad de la comunidad universal en el marco de las Naciones Unidas.

La lucha de la comunidad internacional contra el terrorismo debe atacar las causas y orígenes del mismo. En otras palabras, para eliminar este grave problema no son suficientes las medidas policiales, militares, de inteligencia y todas aquellas conexas.

Es preciso un cambio radical y racional de las estructuras del actual orden internacional, generador de la miseria global y causa perversa de todo tipo de conflictos.

El terrorismo es considerado una **amenaza de alto impacto** para todo ambiente macro y micro debido a que su proliferación afecta a todas las personas no importa su status social, en la actualidad se ha conocido de actos vandálicos que son increíbles de creer, y no afectan solo a personas de clase social alta al contrario en la clase social baja es donde se escuchan más problemas y acciones que dan a entender que el terrorismo está dando pasos gigantescos para convertirse en una plaga difícil de erradicar. Impidiendo así el adelanto económico, social, cultural, etc., del Ecuador.

Plan Colombia

Plan Colombia es un ambicioso y controvertido proyecto que fue concebido con el propósito general de disminuir las drogas y resolver el actual conflicto armado que vive Colombia, por medio de la ayuda de Estados Unidos.

El Plan fue inicialmente concebido en 1999 por las administraciones del presidente colombiano Andrés Pastrana Arango y estadounidense Bill Clinton con los objetivos específicos de generar una revitalización social y económica, terminar el

El elemento más controvertido de este plan ha sido la estrategia de fumigaciones aéreas para erradicar los cultivos de coca. Esta actividad ha sido blanco de críticas porque parece que además produce daños a los cultivos lícitos y tiene consecuencias de salud adversas sobre aquellas personas expuestas a los herbicidas. Los críticos de esta iniciativa también alegan que parte de la ayuda del Plan le ha llegado también a elementos de las fuerzas de seguridad que están

comprometidos con grupos paramilitares en abusos contra sectores de la población y organizaciones de izquierda.

El Plan Colombia es una **amenaza de medio impacto**, porque uno de los propósitos planteados fue la fumigación de cultivos de coca en las regiones limítrofes con el Ecuador, situación que afecto muchísimo a la salud de los habitantes ecuatorianos, ya que no se respetaron límites para estas fumigaciones.

Cuadro N 2.07

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Crecimiento del narcotráfico	AMENAZA	A
2	Aumento del terrorismo	AMENAZA	A
3	Mala aplicación del Plan Colombia	AMENAZA	M

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.2.8. ESCENARIO INTERNACIONAL

TLC (TRATADO DE LIBRE COMERCIO)

El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo internacional entre dos o más países cuyo objetivo principal es obtener reglas para normar el comercio entre los participantes. Es un importante instrumento intencionado para generar riqueza, incrementar el comercio bilateral o multilateral, eliminar obstáculos, mejoramiento de los servicios de aduana, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

Objetivos

1. Ampliar mercados
2. Generar trabajo
3. Promover el crecimiento económico

4. Eliminar el pago de aranceles a la importación de productos, así como toda medida que impida o dificulte el intercambio comercial.
5. Garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país.
6. Promover condiciones para una competencia justa
7. Establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio.
8. Incrementar las oportunidades de inversión nacional e internacional.

Argumentos a favor del TLC, beneficios potenciales

1. El TLC es un modelo económico en sí mismo de crecimiento hacia afuera.
2. El consumidor gana porque los precios bajan y la calidad sube.
3. Se genera un efecto imitación en el respeto ciudadano a leyes y contratos.
4. Permitirá crear plazas de trabajo, combatir la pobreza y evitar la migración.
5. Mejorará el comercio internacional ecuatoriano promoviendo las exportaciones.
6. Garantizará el acceso de productos ecuatorianos al mercado de los EE.UU.
7. Incrementará la producción de bienes exportables.
8. Captará capitales externos para los sectores de tecnología.
9. Mejorará la calidad de productos de exportación, aprovechando ventajas competitivas.
10. Una mayor inversión es atraída por la seguridad de la ley impuesta por el TLC.

Argumentos en contra del TLC, peligros potenciales

1. El Ecuador se llenaría de excedentes de EE.UU (maíz, arroz, lácteos, algodón, etc.)
2. El TLC es un cuerpo supranacional que prevalece sobre las leyes del país.
3. Incluso países amigos de los EE.UU, Japón y Corea del Sur no aceptaron el TLC. En América del Sur lo aceptan solo tres: Chile, Colombia y Perú.
4. Perú y Colombia han roto varias normas de propiedad intelectual de la OMC (Organización Mundial de Comercio) al aceptar patentar innovaciones de plantas y conocimientos ancestrales.

En definitiva es una oportunidad de alto impacto para nuestro país, porque nos daría la ventaja de sacar nuestros productos a los mercados nacionales como internacionales en las mejores condiciones sean estas de calidad y a precios competitivos con tecnología de punta aprovechando de mejor manera los tiempos productivos y desechando acciones burocráticas de ciertas instituciones que estancan el proceso macroeconómico de nuestro país.

SEGURIDAD JURÍDICA

La seguridad jurídica que se ofrece al inversionista local, a la comunidad de negocios internacional y al consumidor en general deja mucho que desear. La situación es tal que hasta se pretende no respetar las resoluciones logradas, a partir de los acuerdos internacionales establecidos para la solución de conflictos, transformándolas en materia de demagogia política. Es imprescindible que en el país se respete la legislación vigente, lo que implica respetar los principios constitucionales, la igualdad ante la ley y el cumplimiento de los contratos.

Esta situación hace del país un lugar poco atractivo para la inversión, donde parecería que no hay las garantías mínimas necesarias que protejan las inversiones realizadas y que permitan obtener beneficios razonables.

Como consecuencia no existen incentivos para generar una mayor producción, mayor empleo y mayor bienestar.

La seguridad jurídica es derecho fundamental reconocido en la Constitución, en el artículo 23, numeral 26. Sin embargo, el ordenamiento jurídico actual del Estado no proporciona las garantías necesarias para que la población sienta que habita en un estado de derecho.

De allí que resulta indispensable que los tres poderes del Estado y la sociedad civil realicen los esfuerzos necesarios para generar una reforma estructural que dé como resultado la reinserción a un estado de derecho, en el que se conozcan claramente las reglas del juego y se pueda medir el riesgo de forma adecuada, para tomar las mejores decisiones de negocios.

Este acuerdo estructural no sólo es necesario, sino urgente, ya que la magnitud de sus resultados variará dramáticamente si se logra hacer antes o después de la suscripción del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

El fomento de la seguridad jurídica requiere dotar al país un sistema legal claro y transparente, sin basura legal; las normas que son ilegales o inconstitucionales deben ser derogadas. La Fundación Hacia la Seguridad ha detectado 10 900 nuevas normas, decretos y resoluciones obsoletas que deben ser eliminadas.

Es esencial que la administración de justicia se encuentre conformada por jueces con un nivel académico probado, concedores del derecho, que sean imparciales, de buena fe, íntegros, que realicen sus actos con independencia y, especialmente, que no obedezcan a presiones políticas partidistas o influencias de ninguna clase.

Finalmente, resulta imperioso dotar a la ciudadanía y a los empresarios instrumentos legales que les permitan ser indemnizados por el incumplimiento de las normas legales de parte de los funcionarios e instituciones públicas.

En este momento la seguridad jurídica es una **amenaza de alto impacto** para el país y para la empresa debido a que no se tiene leyes claras que permitan la participación de grandes empresarios en el sector económico y comercial, situación que nos impide un desarrollo económico y una justicia social, si el entorno no brinda bases de Seguridad Jurídica, simplemente la inversión no se produce, el empleo no se genera, la tecnología no llega, y la esperanza de mejoramiento de la sociedad se esfuma.

Cuadro N 2.08

CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESCENARIO INTERNACIONAL

ORD	VARIABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Buena aplicación del TLC	OPORTUNIDAD	A
2	Falta de seguridad Jurídica	AMENAZA	A

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El Microambiente se compone de las siguientes partes: Clientes, Proveedores, Competencia, Organizaciones del sector, análisis de competitividad del sector.

Para facilitar el estudio de los tres primeros se necesita realizar el análisis de Pareto.

2.3.1. ANÁLISIS DE PARETO.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Éste permite ver cuáles son los problemas más prioritarios, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades

Una gráfica Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa donde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más pequeños.

Una expresión común de la regla 80/20, es que el 80% del negocio proviene del 20% de los clientes.

2.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

2.3.2.1. CLIENTE

Es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. Cualquier comunicación que se reciba debe ser resuelta. Se tiene que cuidar las formas por escrito o por teléfono.

En la empresa Comercial Guerrón los clientes se clasifican por su nacionalidad y por su forma de pago, es decir: Ecuador contado y crédito y Colombia contado y crédito.

Comercial Guerrón tiene un sinnúmero de clientes, unos fijos y otros esporádicos, la mayoría son de Tulcán y de Ipiales, el 70% de las ventas están ubicadas en el transporte pesado e interprovincial y el 30% restante se ubica en clientes que tienen automóviles, camionetas y maquinaria de equipo pesado.

A continuación se detalla las cantidades en dólares de las ventas realizadas.

Cuadro N°. 2.09

ORD	CLIENTES	QUE COMPRAN	CUANTO COMPRAN	PERCEPCION DEL CLIENTE	OPORTUNIDAD	NIVEL DE IMPACTO
1	VEHÍCULOS PARTICULARES DE TULCÁN E IPIALES CONTADO	LLANTAS, LUBRICANTES, AROS, REENCAUCHE. PARA AUTOS CAMIONETAS BUSES ESCOLARES Y TRACTOMULAS.	270.400	<ul style="list-style-type: none"> SERVICIO DE CALIDAD. EXELENTE POLITICAS DE CREDITO 	X	Alto
2	VEHÍCULOS SECTOR PUBLICO DE TULCÁN E IPIALES CONTADO	LLANTAS, LUBRICANTES, AROS, REENCAUCHE. PARA AUTOS CAMIONETAS, BUSES Y EQUIPO CAMINERO	200.600	<ul style="list-style-type: none"> SERVICIO DE CALIDAD. EXELENTE POLITICAS DE CREDITO 	X	Alto
3	VEHÍCULOS PARTICULARES DE TULCAN E IPIALES CREDITO	LLANTAS, LUBRICANTES, AROS, REENCAUCHE. PARA AUTOS CAMIONETAS BUSES ESCOLARES Y TRACTOMULAS.	449.600	<ul style="list-style-type: none"> SERVICIO DE CALIDAD. EXELENTE POLITICAS DE CREDITO 	X	Alto
4	VEHÍCULOS SECTOR PUBLICO DE TULCAN E IPIALES CRÉDITO	LLANTAS, LUBRICANTES, AROS, REENCAUCHE.PARA AUTOS CAMIONETAS, BUSES Y EQUIPO CAMINERO	279400	<ul style="list-style-type: none"> SERVICIO DE CALIDAD. EXELENTE POLITICAS DE CREDITO 	X	Alto

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón.

FUENTE: Comercial Guerrón.

La percepción del cliente hacia Comercial Guerrón fundamentalmente se basa en la atención personalizada al cliente y excelentes políticas de crédito, lo que implica una oportunidad de alto impacto.

2.3.2.2. COMPETENCIA

En el sentido básico, competencia es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes. Esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques a modo de combinación:

- Competencia basada en precios
- Competencia basada en servicio

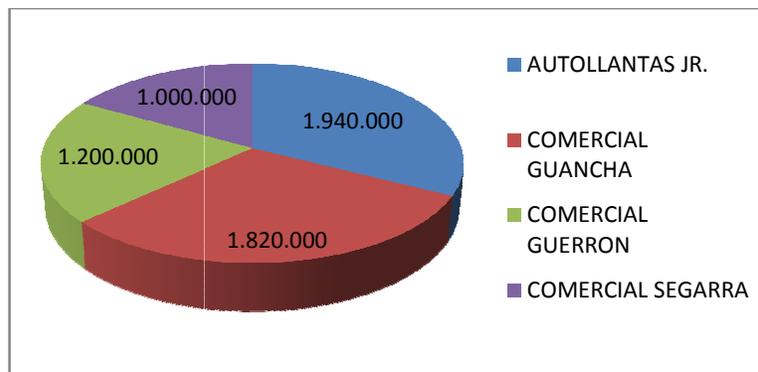
Lo que el consumidor podrá ver en un mercado competitivo es una combinación de estos dos aspectos, la competencia en comercialización de accesorios de automotores en Tulcán son:

Cuadro N°. 2.10

N°	PROVEEDOR	VENTAS USD	%
1	Autollantas JR.	1.940.000	32.55
2	Comercial Guancha	1.820.000	30.54
4	Comercial Guerrón	1.200.000	20.13
5	Comercial Segarra	1.000.000	16.78
TOTAL		5.960.000	100%

Gráfico2.12

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO



Cuadro N°. 2.11

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL EN EL MERCADO DE
NEUMÁTICOS, LUBRICANTES, AROS Y ANEXOS**

ORD	COMPETENCIA	QUE SERVICIO COMPITE	CUANTO VENDE	DESVENTAJA	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	AUTOLLANTAS JR.	llantas, aros y lubricantes	1940000	Precios bajos.	X	A
2	COMERCIAL MG	llantas, aros y lubricantes	1820000	Precios bajos.	X	A
4	COMERCIAL SEGARRA	llantas, aros y lubricantes	1000000	Maquinaria de trabajo de alta tecnología	X	A

Fuente: Comercial Guerrón

Elaborado: Janneth Guerrón

De acuerdo al análisis de los competidores, se ha determinado que Autollanta JR. Se ubica en primer lugar con un 32.55% debido a los precios bajos en la venta de sus productos, de igual manera Comercial MG por sus precios bajos se ubica en segundo lugar con un 30.54%, siendo estos los competidores más fuertes dentro del mercado local.

2.3.3. PROVEEDORES

Es la persona física o moral que provee de algún producto, servicio o materia prima, los cuales pasan a ser activos (fijos o variables) en la empresa. La empresa Comercial Guerrón comercializa neumáticos, aros, lubricantes de diferentes marcas mismas que son distribuidas por las siguientes empresas:

Cuadro N°. 2.12

Análisis de Pareto de Proveedores

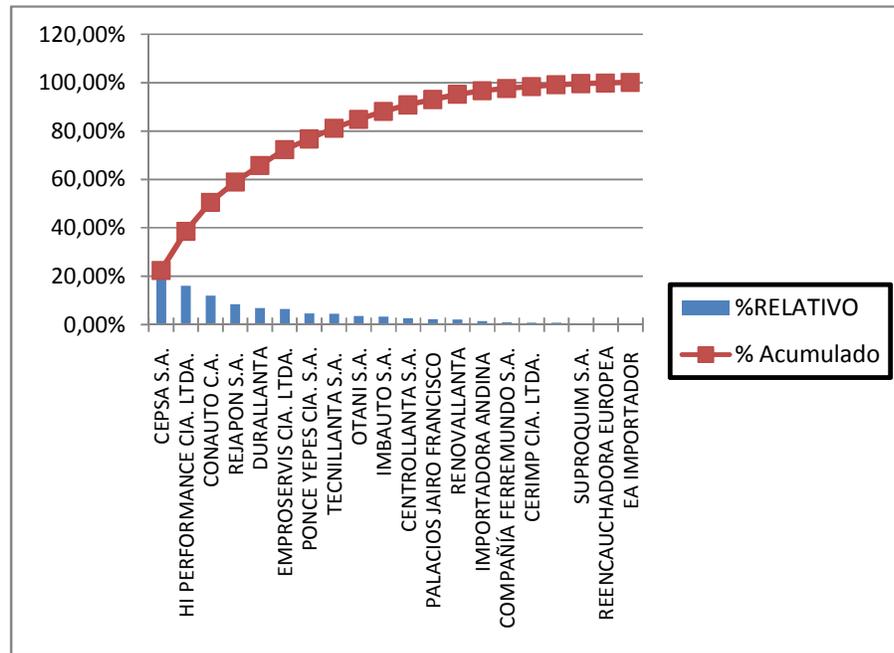
Ord.	Clientes	Ventas Anuales (\$)	%RELATIVO	% Acumulado
1	CEPSA S.A.	329062,08	22,38%	22,38%
2	HI PERFORMANCE AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.	236911,8	16,11%	38,50%
3	CONAUTO C.A.	176662,2	12,02%	50,51%
4	REJAPON S.A.	123264,48	8,38%	58,90%
5	DURALLANTA	100470,48	6,83%	65,73%
6	EMPROSERVIS CIA. LTDA.	95214,6	6,48%	72,21%
7	PONCE YEPES CIA DE COMERCIO S.A.	66358,92	4,51%	76,72%
8	TECNILLANTA S.A.	64987,56	4,42%	81,14%
9	OTANI S.A.	52433,64	3,57%	84,71%
10	IMBAUTO S.A.	49570,8	3,37%	88,08%
11	CENTROLLANTA S.A.	38400,72	2,61%	90,69%
12	PALACIOS CORRALES JAIRO FRANCISCO	32904,36	2,24%	92,93%
13	RENOVALLANTA	31191,12	2,12%	95,05%
14	IMPORTADORA ANDINA	21796,2	1,48%	96,53%
15	COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A.	14687,88	1,00%	97,53%
16	CERIMP CIA. LTDA.	11123,52	0,76%	98,29%
17	COMERCIAL CISNEROS CIA. LTDA.	10580,16	0,72%	99,01%
18	SUPROQUIM S.A.	7874,52	0,54%	99,54%
19	REENCAUCHADORA EUROPEA	3960	0,27%	99,81%
20	EA IMPORTADOR	2774,04	0,19%	100,00%
		1470229,08		

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón

GRAFICO 2.13

GRÁFICO DE PARETO DE PROVEEDORES



FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón

ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES ACTUALES

Cuadro N°. 2.13

ORD	PROVEEDORES	QUE PROVEEN	CUANTO PROVEEN	VENTAJAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	CEPSA S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas Yokohama - Lubricantes Castrol 	329062,08	Buenas políticas de crédito. Apoyo publicitario. Incentivos promocionales en las compras	X		Alto
2	HIPERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas Hankook - Dunlop Doublestar - Aros 	236911.80	Incentivos económicos en montos de compras. Mercadería en consignación Amplio stock de mercadería	X		Alto
3	CONAUTO C.A	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas BF Goodrich - Michelin - Reencauche Recamic - Lubricantes Texaco - Baterías Motorex 	176662.20	Apoyo con material publicitario Descuentos adicionales por montos en reencauche	X		Alto
4	REJAPON	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas agrícolas 	123264.48	Pronta entrega bajo pedido Buenas políticas de crédito	X		Alto
5	DURALLANTA S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Reencauche Bandag - Llantas Bridgestone 	100470.48	Cumplimiento eficaz y oportuno en la entrega de reencauche.	X		Alto
6	EMPROSERVIS	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas Bridgestone - Firestone 	95214.60	Puntos de distribución en lugares estratégicos	X		Alto
7	PONCE YEPEZ	<ul style="list-style-type: none"> - Lubricantes Shell - Llantas Hankook - Aurora 	66358.92	Buenas políticas de crédito Distribuidores exclusivos de Lubricantes Shell.	X		Alto
8	TECNILLANTA	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas General 	64987.56	Buenas relaciones comerciales, descuentos especiales.	X		Alto
9	OTANI S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Llantas Chensang 	52433.64	Pronta entrega Consignación eventual.	X		Alto
10	IMBAUTO S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Lubricantes Mobil 	49570.80	Distribuidores exclusivos de lubricantes Mobil.	X		Alto

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón

Los Proveedores de Comercial Guerrón otorgan buenas políticas de crédito, apoyo publicitario, incentivos promocionales, descuentos especiales, etc, por lo que se puede

determinar que los proveedores nombrados son los que mejores garantías otorgan en el mercado.

2.3.4. ENTES DE CONTROL

Cuadro N°. 2.14

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR

ORGANIZACIÓN	ROL EN EL SECTOR	OPORTUNIDAD	NIVEL DE IMPACTO
SRI	Servicio de Rentas Internas es una entidad de control cuya principal función es la de recaudar impuestos.	X	A
IESS	Instituto de Seguridad Social es una entidad pública cuya función principal es la de recaudar los aportes patronales de la empresa.	X	A
MUNICIPIO DE TULCAN	Ente controlador del pago de impuestos municipales como: patentes, predios, pago de agua, contribución especial de mejoras, etc.	X	A
CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN TULCAN	Fomenta el comercio entre Ecuador y Colombia.	X	A

ELABORADO: Janneth Guerrón

ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LA MATRIZ DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Cuadro N°. 2.15

	Riesgo de rivalidad de competencia	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Riesgo de productos sustitutos	Barrera de entrada	PUNTAJE (/25)
Nivel de atractividad	3	3	5	5	3	19
Clasificación	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	

En el sector comercial en el que se desenvuelve la empresa “Comercial Guerrón”, se puede determinar que se encuentra en un nivel de competitividad atractivo, debido a que se ha obtenido un puntaje de 19/25 , lo que representa un 15.20/20, resultado que permite determinar que este sector en una oportunidad de mediano impacto, debido a que el poder de negociación es medio con clientes y

alto con proveedores, en cambio el riesgo de sustitutos es bajo, según el análisis de la competitividad del sector.

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE

Cuadro N°. 2.16

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
Satisfacción del cliente por la atención personalizada, y buenas políticas de crédito.	X		A
Alta rivalidad entre competidores		X	A
Proveedores serios y responsables	X		A
Cumplimiento de requisitos con los entes de control.	X		A

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORACIÓN: Janneth Guerrón

2.4 ANÁLISIS INTERNO

Las organizaciones están conformadas por personas que se han integrado para efectuar funciones de diferente naturaleza con la finalidad de cumplir con una misión específica¹⁰.

- El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización.
- Ver si realmente cumplen los objetivos esperado o no, que tanto están relacionados con la misión y visión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización

2.4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.4.1.1 Personería Jurídica

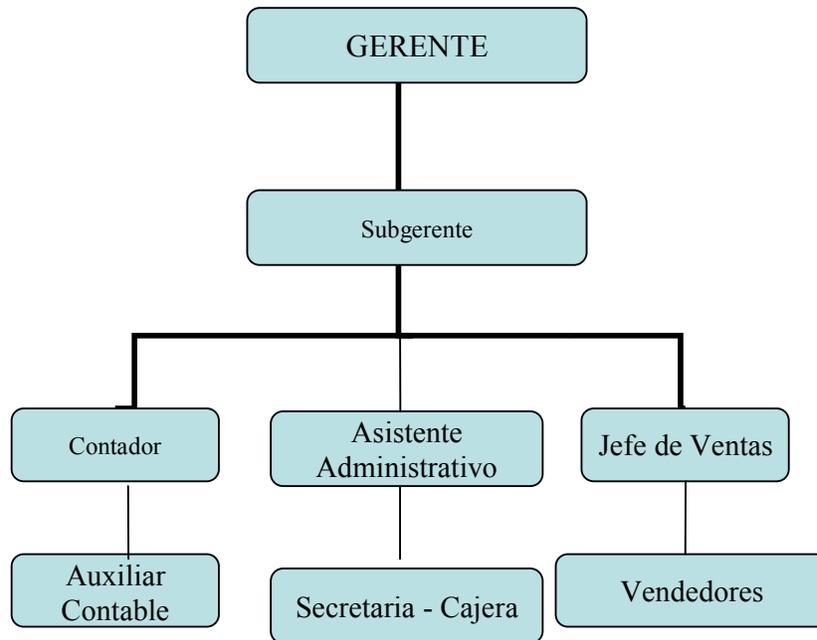
La empresa en estudio tiene un nombre comercial "COMERCIAL GUERRON", no está inscrita en la Superintendencia de Compañías, actúa como personal natural

¹⁰ www.box.net/index.php

obligada a llevar contabilidad, lo que implica una fortaleza de alto impacto, ya que se ha trabajado así desde hace algún tiempo y no habido problema¹¹.

2.4.1.2 Organigrama Estructural

Comercial Guerrón tiene un organigrama estructural, en el que se determina las funciones jerárquicas del personal que trabaja en la empresa, que se define de la siguiente manera:



Fuente: Comercial Guerrón

Elaborado por: Ing. Luis Benavides

El organigrama mostrado tiene las siguientes falencias en las unidades administrativas se nombra los cargos en lugar de estas, por lo que no sería un organigrama estructural sino al contrario organigrama posicional.

La definición de un organigrama estructural en Comercial Guerrón, se considera una debilidad de medio impacto.

¹¹ www.icm.espol.edu.ec

2.4.1.3 Manual de Funciones

Un Manual de Funciones es elaborado con el propósito de brindar información en forma clara y sencilla acerca de la descripción de puestos y pretende servir como instrumento de apoyo para mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con su selección, distribución de labores, su capacitación y desarrollo.

Comercial Guerrón no dispone de un manual de funciones, lo que implica una mala organización interna, determinando así una debilidad de alto impacto.

2.4.1.4 Manual de Puestos

La empresa no cuenta con un Manual de Puestos que determine las responsabilidades y obligaciones que tiene que cumplir cada empleado o trabajador, lo que constituye una debilidad de medio impacto.

2.4.1.5 Reglamento Interno de Trabajo

Es el conjunto de normas disciplinarias que tendrá que cumplir el empleado dentro de su jornada de trabajo, esto es así puntualidad en el horario, respeto y consideración a su jefe inmediato y compañeros de trabajo, etc.

Comercial Guerrón si posee un reglamento interno para el cumplimiento de la jornada diaria de trabajo, disciplina laboral, y custodio de toda la documentación administrativa que es propiedad de la empresa, lo que constituye una fortaleza de alto impacto.

2.4.2 ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

El área de ventas aborda la gestión y estrategia de la dirección del equipo de ventas, especialmente el reclutamiento, selección, formación motivación y control de vendedores.¹²

Está área resulta una debilidad de alto impacto debido a que no existe un plan de ventas técnicamente elaborado.

¹² www.agapea.com

Al ser menor que uno el resultado obtenido del circulante, se determina que el 0.55 es el índice que demuestra que los pasivos circulantes son mayores que los activos circulantes, por lo que se determina que la empresa presenta ciertos problemas de liquidez.

- **Liquidez** Prueba ácida Activo circulante-inventario/pasivo circulante

Prueba ácida $110.000 - 100.000/200.000$

Prueba ácida 0.05

Resultado que determina que el 0.05 es el índice que se puede pagar sin la venta de inventarios, es decir la empresa presenta ciertos problemas que habrá que analizar.

- **Apalancamiento**

Deudas o activos totales Deuda total/activos totales

Deudas o activos totales $200.000/410.000$

Deudas o activos totales 0.49

Mediante este índice se puede determinar que el 0.49 de los activos financian el total de los pasivos.

- **Actividades**

Rotación del inventario Ventas / inventario

Rotación del inventario $1.200.000 / 100.000$

Rotación del inventario 12

Este resultado mide el nivel de inventarios en función de las ventas, es decir el número de veces que el inventario se convierte en ventas al cabo de un año. Mediante este cálculo se determinó que en la empresa, la rotación del inventario es 12 veces que se ha convertido en ventas al año.

Con base a los indicadores puede observarse que la empresa no está en una buena situación económica.

2.4.4 CAPACIDAD DIRECTIVA

2.4.4.1 Cultura de Planificación

Es una actividad organizacional que realiza un curso preestablecido de acciones para la toma de decisiones sobre actividades actuales y futuras para la determinación de metas.

La empresa no cuenta con una cultura de Planificación, por lo que se considera esto como una debilidad de alto impacto.

2.4.4.2 Orientación al cliente

Los empleados de Comercial Guerrón están lo suficientemente capacitados para orientar al cliente en la compra del producto, el contacto directo con el cliente nos permite determinar que es una fortaleza de alto impacto para la empresa, ya que entre más conocimiento del producto y excelente atención al cliente se tenga se obtendrán buenos resultados, por lo que se determina que es una fortaleza de alto impacto.

2.4.4.3 Administración y Toma de decisiones

La toma de decisiones es la elección de una acción realizada por un directivo, la misma que se convierte en política de dirección.

En la empresa las decisiones se las toma de forma arbitraria y pocas veces se cumplen, por lo que se considera una amenaza de medio impacto.

Lo contrario de la administración, que al ser descentralizada se considera una fortaleza de alto impacto ya que cuando un empleado no asiste a su trabajo, hay otro que lo reemplaza para realizar cierta actividad, ayudando así a que la producción de la empresa no se paralice.

2.4.4.4 Ventas

La empresa Comercial Guerrón, cuenta con una matriz y dos sucursales.

En la matriz trabajan: el jefe de ventas, un agente de ventas externo y tres vendedores internos. En cada sucursal trabaja un vendedor.

Se cuenta con un camión NHR, para realizar la distribución de mercadería en los diferentes puntos de entrega al cliente.

No se hace un seguimiento técnico al cliente, por lo que se pierde muchos negocios y por ende se produce la disminución de ventas para la empresa.

Considerando así al departamento de ventas una amenaza de medio impacto.

2.4.4.5 Recursos Humanos

Comercial Guerrón es una empresa familiar, que no cuenta con un departamento de recursos humanos definido, ya que al ser diez empleados, no amerita crear dicho departamento, sin embargo el jefe de ventas es quien se encarga del control y supervisión del personal; de igual manera es quien elabora los contratos de trabajo cuando sean necesarios y realiza la recepción de carpetas en caso de solicitar nuevo personal, para luego tomar las respectivas decisiones con el gerente.

Se realiza periódicamente la capacitación de los empleados mediante cursos sobre ventas y atención al cliente, con el objeto de tener conocimiento del producto y una atención al cliente eficaz y oportuna.

Pese a no contar con un departamento de recursos humanos, el control de personal que lo realiza el jefe de ventas es eficiente, por lo que se considera una fortaleza de medio impacto.

CUADRO COMPARATIVO DE NIVELES DE INSTRUCCIÓN Y NIVELES ADMINISTRATIVOS

Cuadro N°. 2.17

NIVELES ADMINISTRATIVOS	NIVELES DE INSTRUCCIÓN					SUBTOTAL	%
	PRIMARIA	CICLO BÁSICO	BACHILLERATO	UNIVERSIDAD	INGENIERÍAS		
Alta dirección	1					1	0.125
Mandos Medios			1	1		2	0.250
Técnicos y profesionales					1	1	0.125
Personal Administrativo				1		1	0.125
Auxiliares de ventas		2		1		3	0.375
SUBTOTAL	1	2	1	3	1	8	1
%	0.125	0.250	0.125	0.375	0.125	1	1

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORADOR: Janneth Guerrón

Mediante los datos obtenidos se puede determinar que la alta dirección no está lo suficientemente preparada, situación que debería ser una amenaza pero la experiencia obtenida al pasar de los años de la alta dirección hace que no afecte la falta de preparación, ya que tiene buen conocimiento de la actividad económica que está realizando.

Los Mandos medios se encuentran en un nivel de bachillerato y universidad lo que indica una mejor preparación y ganas de superación.

Al existir solo una persona preparada con una ingeniería se determina que si existiesen más personas preparadas, la empresa funcionaría mejor.

Los auxiliares de ventas, con las motivaciones y cursos realizados, se considera están lo suficientemente preparados para atender al cliente, por lo que se determina que el personal administrativo y de ventas se considera una fortaleza de medio impacto.

2.4.5 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
Cuadro N°. 2.18

ORD	VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD	NIVEL DE IMPACTO
1	Funcionar como persona natural	X		A
2	Existencia de organigrama funcional	X		M
3	Ausencia de Manual de funciones		X	A
4	Ausencia de Manual de puestos		X	M
5	Existencia de reglamento interno	X		A
6	No existe un plan de ventas		X	A
7	Organización media del área financiera	X		M
8	No existe cultura de planificación		X	A
9	Administración descentralizada	X		A
10	Niveles de instrucción del personal administrativo y de ventas	X		M

2.5. MATRIZ FODA

CUADRO 2.19

FORTALEZA	NIVEL DE IMPACTO			OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad cultural • Ley de preservación ambiental • Atención personalizada al cliente • Funcionar como persona natural. • Existencia de reglamento interno • Manejo financiero adecuado • Administración descentralizada • Buen clima laboral 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de PIB, Balanza de Pagos, • Crecimiento tecnológico • Buena aplicación del TLC • Proveedores serios y responsables • Buena ubicación de la empresa por encontrarse en la frontera 	X		
DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO			AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de organigrama estructural • Ausencia de Manual de funciones • No existe Manual de puestos • No existe un Plan de ventas • Ausencia de un Plan de Marketing 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de interés y crecimiento de la tasa de inflación • Inestabilidad del escenario político • Crecimiento del desempleo, subempleo. • Aumento del narcotráfico y terrorismo • Falta de Seguridad Jurídica • Alta rivalidad entre competidores • No, se cuenta con una cultura de planificación. 	X		

2.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO 2.20

Ord.	Factores	Nivel de Impacto	Ponderación	% Relativo	Coordenadas Parciales
	<u>OPORTUNIDADES</u>				
1	Crecimiento del PIB, Balanza de Pagos,	5	4	0,08	0,33
2	Crecimiento tecnológico	5	4	0,08	0,33
3	Buena aplicación del TLC	5	4	0,08	0,33
4	Proveedores serios y responsables	5	4	0,08	0,33
5	Buena ubicación de la empresa por encontrarse en la frontera	5	4	0,08	0,33
	<u>AMENAZAS</u>				
1	Altas tasas de interés y crecimiento de la tasa de inflación	5	1	0,08	0,08
2	Inestabilidad del escenario político	5	1	0,08	0,08
3	Crecimiento del desempleo, subempleo.	5	1	0,08	0,08
4	Aumento del narcotráfico y terrorismo	5	1	0,08	0,08
5	Falta de Seguridad Jurídica	5	1	0,08	0,08
6	Alta rivalidad entre competidores	5	1	0,08	0,08
7	No, se cuenta con una cultura de planificación.	5	1	0,08	0,08
	TOTALES			1,00	Yo=2,25

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORADO: Janneth Guerrón

2.5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, la misma que permite realizar un análisis objetivo en base a parámetros subjetivos.

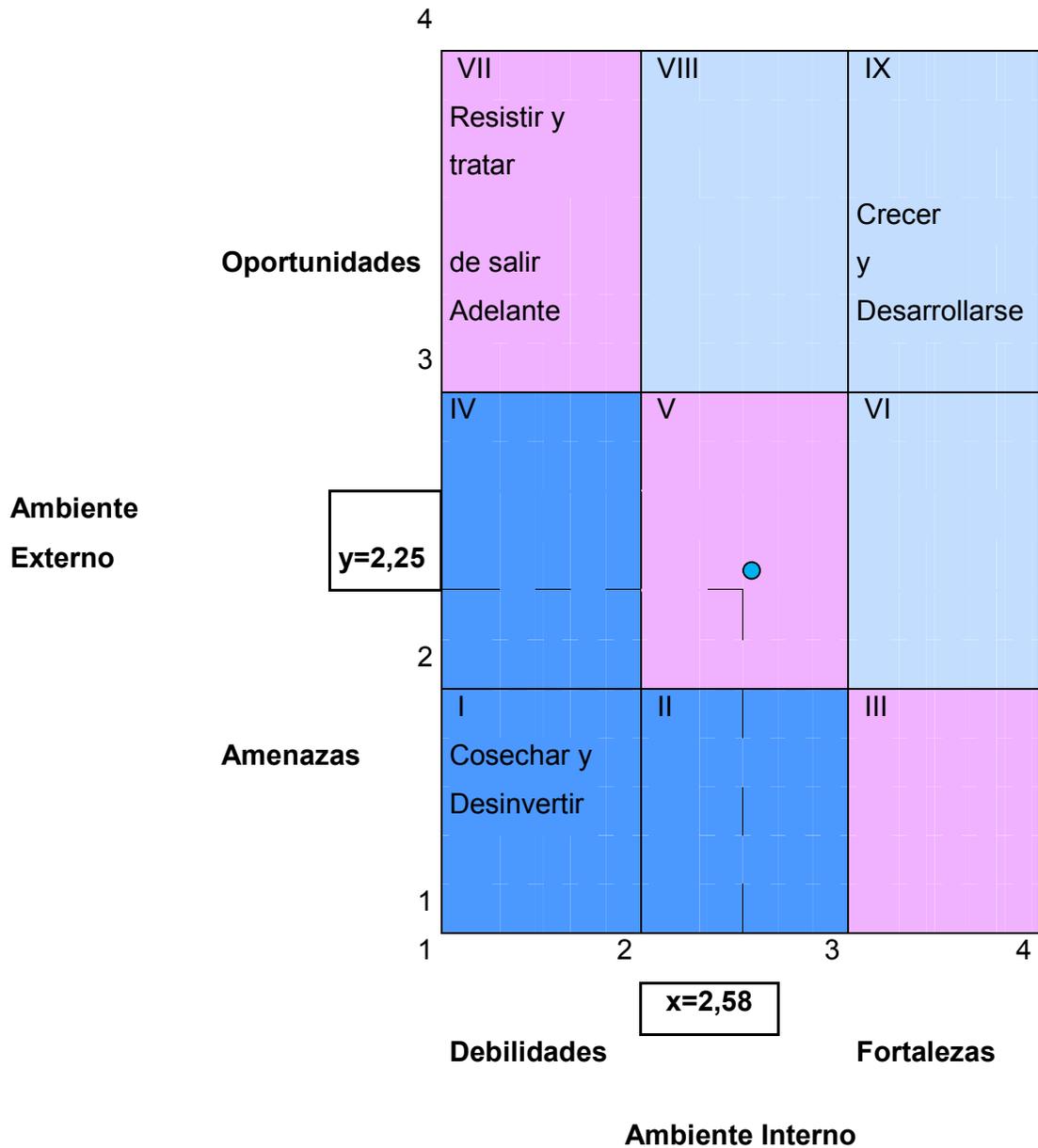
CUADRO 2.21

Ord.		Nivel de Impacto	Ponderación	% Relativo	Coordenadas Parciales
1	Fortalezas Diversidad cultural	5	4	0,08	0,34
2	Ley de preservación ambiental	5	4	0,08	0,34
3	Atención personalizada al cliente	5	4	0,08	0,34
4	Existencia de organigrama funcional	3	3	0,05	0,15
5	Existencia de reglamento interno	5	4	0,08	0,34
6	Manejo financiero adecuado	3	3	0,05	0,15
7	Administración descentralizada	5	4	0,08	0,34
8	Buen clima laboral	3	3	0,05	0,15
1	Debilidad Funcionar como persona natural	5	1	0,08	0,08
2	Ausencia de Manual de funciones	5	1	0,08	0,08
3	No existe Manual de puestos	5	1	0,08	0,08
4	No existe un Plan de ventas	5	1	0,08	0,08
5	Ausencia de un Plan de Marketing	5	1	0,08	0,08
	TOTALES			1,00	Xo=2,58

FUENTE: Comercial Guerrón

ELABORADOR: Janneth Guerrón

GRÁFICO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA



2.5.3 INFORME DE DIAGNÓSTICO

Las coordenadas obtenidas en la matriz de evaluación interna - externa, da como resultado que la situación de Comercial Guerrón está en el cuadrante central (v), lo que determina desde el punto de vista interno que la empresa esta en una situación intermedia entre debilidades y fortalezas, es así que las principales debilidades son: Funcionar como persona natural, ausencia de manuales de

funciones y de puestos, y la ausencia de un plan de Marketing. Y como principales fortalezas tenemos: atención personalizada al cliente, buen clima laboral, existencia de organigrama funcional y un reglamento interno.

Desde el punto de vista externo de igual manera se encuentra en una situación intermedia donde influyen tanto oportunidades como amenazas tales como entre las principales oportunidades se detallan: Buena ubicación geográfica de la empresa por ser frontera, y proveedores serios y responsables. En lo que corresponde a las principales amenazas, se encuentra: Alta rivalidad entre competidores.

Como se observa en el gráfico la recomendación para la empresa es resistir y tratar de salir adelante.

CAPITULO III

SEGMENTACIÓN

3.1 MARCO TEÓRICO

El mercado esta integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes o prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.¹³

Ventajas y desventajas directas de la segmentación.

Ventajas

- Mejor conocimiento de nuestro segmento objetivo
- Mejor atención al segmento escogido en términos de producto y servicio
- Mayor precisión para saber en que actividad obtenemos mayores ingresos
- Centralización del mercado hacia un área especifica
- Mejora en la eficacia de gestión al posicionar productos en los lugares adecuados.
- Gestión adecuada de los costes y optimización de recursos.
- Mejora del conocimiento de los clientes y de la imagen de la empresa.

Desventaja

- Ubicación de productos en el lugar no adecuado o a destiempo.
- Valoración errónea de las características de un mercado.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente.
- Utilización errónea de los instrumentos de Marketing.
- Planteamiento erróneo de la segmentación, de forma que aparecen colectivos que quedan marginados.

¹³ KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, México 1996

3.2 MERCADO

Criterio comercial que consiste en que la estrategia de venta debería desarrollarse basándose en las necesidades y deseos del cliente y que todas las funciones de venta debería controlarlas dentro de la empresa una persona con responsabilidad global.¹⁴

Mercado es un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo. Es un mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y su cantidad.

Además se define como mercado a un grupo de clientes actúales y potenciales cuyo objetivo es satisfacer las necesidades o deseos comunes de productos durante un periodo determinado, estableciendo el precio y la cantidad requerida.

3.2.1 TIPOS DE MERCADO

Según el mercado donde las empresas realizan sus ventas, existen cinco tipos:

- **Mercado de consumidores.-** El gran público que compra productos para su uso personal.
- **Mercado Industrial.-** Está formado por empresas que compran productos para realizar su producción.
- **Mercado de revendedores o distribuidores.-** Está formado por empresas o individuos que compran bienes para revenderlos a un tercero.
- **Mercado de servicios.-** Está conformado por empresas personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción: servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc.
- **Mercado Internacional.-** Mercado situado fuera de las fronteras donde la empresa está radicada.

¹⁴ Diccionario de administración y finanzas J.M.Rosenberg

3.2.2 TAMAÑO DEL MERCADO

Constituye la población total a la que se dirige un bien específico, es el segmento de clientes que existe.

El tamaño del mercado se determina en forma demográfica, sea esto por la geografía del lugar, por sexo, edad y nicho socio económico.

- **Mercado potencial.-** (Market potential) Es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos, en este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha.
- **Potencial de mercado.-** Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida de que los gastos de mercadeo en la empresa se aproximan al infinito.
- **Mercado de referencia.-** El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico, de la siguiente manera: El mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles, debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan, y el mercado geográfico de referencia comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.

3.3 DEMANDA

Es la cantidad de un bien que se desea comprar a un precio determinado y en un momento concreto.

Es una de las dos fuerzas que está pendiente en el mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.

La demanda es la cantidad de productos que el consumidor desea comprar a un precio determinado para satisfacer sus necesidades o deseos, sean estos de bienes o servicios.

3.3.1 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

Las elasticidades se refieren a cómo el cambio de una variable afecta la demanda. Existen diferentes tipos de elasticidad como el precio de elasticidad de la demanda, la elasticidad cruzada en el precio de la demanda, la elasticidad de ingresos, etc. Las elasticidades ocurren donde existe una relación casual. Si se conocen las elasticidades y éstas permanecen constantes, la proyección se convierte en un ejercicio matemático.¹⁵

La elasticidad-precio, es decir la sensibilidad a las variaciones de los precios varía enormemente de unos bienes a otros.

- Cuando una variación del precio de un 1 por ciento provoca una variación de la cantidad demandada superior a ese porcentaje, tenemos una **demanda elástica con respecto al precio**. Por ejemplo, si una subida de precio de un 1 por ciento reduce la cantidad demandada un 5 por ciento, el bien tiene una demanda muy elástica de acuerdo al precio.
- Cuando una variación del precio de un 1 por ciento provoca una variación de la cantidad demandada inferior a ese porcentaje, el bien tiene una **demanda inelástica con respecto al precio**. Este caso se da, por ejemplo cuando una subida de precio de 1 por ciento solo provoca una disminución de la demanda del 0,2 por ciento.
- Un importante caso especial es la **demanda de elasticidad unitaria**, que se produce cuando la variación porcentual de la cantidad es exactamente igual que la variación porcentual del precio. En este caso una subida de precio de un 1 por ciento provoca una disminución de la demanda de ese mismo porcentaje.

¹⁵ El Comercio. Colección finanzas y negocios. 2008

3.4 SEGMENTACIÓN

Es dividir el producto – mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.

División de un mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características. En mercados muy grandes resulta difícil otorgar la misma atención a todo el mercado comparte los mismos intereses o necesidades, o resulta igualmente rentable.

Segmentación de mercado es el proceso de identificar y analizar diferentes grupos de compradores, con sus mismas necesidades y preferencias, que puedan dirigirse a una variedad de productos que les presente un proveedor.

3.4.1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables utilizadas para la segmentación son las siguientes:

3.4.1.1 Variables geográficas

Se usa cada vez más con base de datos de comercialización dirigida por zonas geográficas. A menudo, la geografía es un dato representativo para gran cantidad de otras variables, como son: ingresos, etnia, tamaño del hogar; debido a que los hogares con atributos en común suelen agruparse en ciertas áreas como:¹⁶

- Región del mundo o del país
- Tamaño del país.
- Clima

3.4.1.2 Variables demográficas

Se realizan a partir del análisis del estilo de vida, la edad, el sexo, los ingresos, nivel de educación, la clase social, etc.

En los mercados de consumo saturados, estas medidas tradicionales no son suficientes para explicar la conducta del comprador, debido a que los datos demográficos no necesariamente explican sus necesidades.

¹⁶ El Comercio. Colección finanzas y negocios. 2008

3.4.1.3 Variables Psicográficas

Se basan en el estilo de vida, los valores personales y las actitudes. A la hora de identificar las necesidades y preferencias de los clientes resulta de mayor utilidad que, por ejemplo, la clase social, pero la medición y supervisión es problemática

3.4.1.4 Variables de Comportamiento o Conductual.

Se basan en el conocimiento de los clientes sobre el producto, el lugar de compra, el patrón de compra y frecuencia, la intensidad de uso, los beneficios, pros y contras, fidelidad y otros factores conductuales del comprador.

3.4.2 Características que deben tener las variables de segmentación para ser consideradas como tales.

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- **Mensurabilidad**, es decir que el segmento pueda ser medible o cuantificable.
- **Accesibilidad**, que los segmentos de mercados seleccionados se puedan atender y alcanzar en forma eficaz.
- **Sustanciabilidad**, se relaciona con el concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- **Accionamiento**, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

3.4.3 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Comportamiento del consumidor antes de la compra.- Esta situación es sumamente importante debido a que implica la percepción que pueden tener los consumidores de la información que se les puede hacer llegar sobre el producto. Si se desea que el mensaje sea efectivo, el consumidor deberá encontrarse en una situación receptiva de lo contrario, el mensaje no produciría los efectos deseados, en este sentido se considera que el marketing encuentra un gran reto ya que es necesario determinar en qué momento transmitir el mensaje y lograr que este sea asimilado.

Comportamiento del consumidor durante de la compra.- La situación durante la compra puede expresarse como los factores que tienen influencia significativa y que pueden afectar al consumidor en el momento de adquirir un producto. El Marketing busca entender esta influencia para así desarrollar estrategias y ampliar su campo de acción en el momento de la adquisición de productos por parte de los consumidores.

3.5 PARTE PRÁCTICA

3.5.1 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTÚA LA EMPRESA.

COMERCIAL GUERRÓN es una empresa cuya actividad principal es la de comercializar neumáticos, lubricantes, aros y anexos, esta actividad la desarrolla en un sector muy competitivo que es el de transporte, y en un mercado muy amplio como es el de consumidores finales, también se encuentra en el mercado de reventa, ya que los productos son adquiridos a importadores directo.

3.5.2 TAMAÑO DEL MERCADO

Para estimar el tamaño del mercado de neumáticos, se tomará en cuenta al mercado consumidor de neumáticos.

3.5.2.1 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO MERCADO DE CONSUMIDORES

MERCADO GLOBAL

Para el actual estudio se considerará como mercado global a la Provincia del Carchi y el Departamento de Nariño, donde el parque automotriz crece cada vez más, es importante conocer que el mercado automotriz de Colombia es tres o cuatro veces mayor que el de Ecuador, de igual manera sucede con la Provincia del Carchi y el Departamento de Nariño.

- ❖ Tamaño del mercado o dimensionamiento del mercado global, en dólares y/o en unidades de producto.
- ❖ Número de consumidores = Número de automotores divididos en livianos y pesados.
- ❖ Cantidad de productos promedio = Cantidad de neumáticos que necesita comprar anualmente.

- ❖ Precio promedio = Precio promedio de cada neumático diferenciando de vehículos pequeños y grandes.

La fórmula para determinar el tamaño de mercado en dólares es la siguiente:

$$\text{Tamaño de mercado} = \text{No. consumidores} \times \text{can productos promedio} \times \text{precio promedio}$$

CARCHI

VEHÍCULOS LIVIANOS

$$7845 \times 2 \times 50 = 784.500 \text{ USD anual}$$

VEHÍCULOS PESADOS

$$1766 \times 10 \times 400 = 7.064.000 \text{ USD anual}$$

NARIÑO

VEHÍCULOS LIVIANOS

$$1.842 \times 2 \times 50 = 184.200 \text{ USD anual}$$

VEHÍCULOS PESADOS

$$1.584 \times 10 \times 400 = 6.336.000 \text{ USD anual}$$

CUADRO N. 3.01

DIMENSIONAMIENTO DEL TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

LOCALIDAD	TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD DE VEHICULOS	ROTACIÓN PROMEDIO ANUAL DE NEUMÁTICOS	PRECIO PROMEDIO (\$)	TOTAL MERCADO (\$)
CARCHI	LIVIANOS	7.845	2	50	7.845.000
	PESADOS	1.766	10	400	7.064.000
NARIÑO	LIVIANOS	1.842	2	50	1.842.000
	PESADOS	1.584	10	400	6.336.000
SUBTOTAL	LIVIANOS	9.687	2	50	9.687.000
	PESADOS	3.350	10	400	13.400.000

❖ MERCADO ESPECIFICO

Se considerará mercado específico al Cantón Tulcán y el Municipio de Ipiales, de donde se tiene los siguientes datos.

Tamaño del mercado o dimensionamiento del mercado específico de la empresa, en dólares y/o en unidades de producto.

- ❖ Número de consumidores = Número de automotores divididos en livianos y pesados.
- ❖ Cantidad de productos promedio = Cantidad de neumáticos que necesita comprar anualmente.
- ❖ Precio promedio = Precio promedio de cada neumático diferenciando de vehículos pequeños y grandes.

La fórmula para determinar el tamaño de mercado en dólares es la siguiente:

Tamaño de mercado = No. consumidores X can productos promedio X precio promedio

TULCAN

VEHÍCULOS LIVIANOS

6035 X 2 X 50 = 603.500 USD anual

VEHÍCULOS PESADOS

1177 X 10 X 400 = 4.708.000 USD anual

IPIALES

VEHÍCULOS LIVIANOS

1228 X 2 X 50 = 122.800 USD anual

VEHÍCULOS PESADOS

1056 X 10 X 400= 4.224.000 USD anual

CUADRO N. 3.02

DIMENSIONAMIENTO DEL TAMAÑO DEL MERCADO

ESPECÍFICO

LOCALIDAD	TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD DE VEHICULOS	ROTACIÓN PROMEDIO ANUAL DE NEUMÁTICOS	PRECIO PROMEDIO (\$)	TOTAL MERCADO (\$)
TULCÁN	LIVIANOS	6.035	2	50	603.500
	PESADOS	1.177	10	400	4.708.000
IPIALES	LIVIANOS	1.228	2	50	122.800
	PESADOS	1.056	10	400	4.224.000
SUBTOTAL	LIVIANOS	7.263	2	50	726.300
	PESADOS	2.233	10	400	8.932.000

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

3.5.3 PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

➤ **MERCADO DE CONSUMIDORES**

Para la preselección de las variables de segmentación en el mercado de consumidores finales se tomará en cuenta diferentes variables para determinar las que más influyen en el sector de estudio.

CUADRO N. 3.03

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE CONSUMIDORES

Tipo de Variable	Nombre de Variable	Defunción	Categoría	Parámetros			
Geografía	Procedencia	Es el lugar de procedencia	Carchi	Tulcán			
			Nariño	Ipiales			
Demográfica	Ingresos	Nivel de ingresos económicos mensuales.	Bajo	< 500 USD			
			Medio	500 - 1000 USD			
			Moderado	1000 - 1500 USD			
			Alto	1500 - 3000 USD			
			Alto Alto	> 3000 USD			
	Edad	Edad de los clientes	Jóvenes	< 25 años			
			Jóvenes adultos	26 - 35 años			
			Adultos	36 - 54 años			
			Adultos mayores	> 55 años			
	Profesión	Tipos de Licencias	Licencias de conducir profesionales	Tipo E			
				Tipo D			
				Tipo C			
Tipo G							
Licencia de conducir profesionales no			Tipo A MOTO				
			Tipo B SPORT. Tipo F DISCAP.				
Operativa	Origen	Origen del producto	Nacional	Ecuatoriana			
			Extranjero	Americana			
				Coreana			
				Japonesa			
				Brasileña			
	Cantidad	Número de vehículos de propiedad de cada conductor	Automóvil Camioneta Jeep Buseta				
					Bus Camión Trailer Volquetas		
			Frecuencia		Frecuencia de compra de neumáticos	Trimestral	
						Semestral	
	Anual						
Volumen	Volumen de compra de neumáticos	1 - 4					
		5 - 8					
		9 en adelante					

CONTINUACIÓN DEL CUADRO N. 3.04

Variables de Segmentación para el mercado de consumidores

Tipo de Variable	Nombre de Variable		Categoría	Parámetros	
	Tipo	Tipo de trabajo	Público		
			Privado		
			Escolar		
			De carga		
	Tipo de Empresas	Tipo de Empresas	Instituciones		
			Empresas		
			Cooperativa		
	Tipo	Tipo de vehículo	Livianos	Automóvil	
				Camioneta	
				Jeep	
				Buseta	
			Pesados	Bus	
Camión					
Trailer					
Volquetas					

Elaborado: Janneth Guerrón

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
---------	----------	---------	---------

CUADRO N. 3.05

Evaluación de variables de segmentación mercado de consumidores

N	Nombre	Categoría	Consumidores			Segmentos		Total
			Medible	Obtenible	Respuesta diferenciad	Accesible	Rentable	
1	Procedencia	Carchi	5	5	3	3	3	19
		Nariño						
2	Ingresos	Bajo	5	3	5	3	3	19
		Medio						
		Moderad						
		Alto						
		Alto Alto						
3	Edad	Jóvenes	5	3	3	3	3	17
		Jóvenes adultos						
		Adultos						
		Adultos mayores						
4	Licencias	Tipo A	3	1	3	3	3	12
		Tipo B						
		Tipo C						
		Tipo D						
		Tipo E						
		Tipo F						
		Tipo G						
5	Origen	Nacional	3	3	3	3	3	15
		Extranjera						
6	Cantidad	Livianos	5	3	3	3	3	17
		Pesados						
7	Frecuencia	Trimestral	5	3	3	3	3	17
		Semestral						
		Anual						
8	Volumen	1 – 4	3	3	3	3	3	15
		5 - 8						
		9 en adel.						

ELABORADO: Janneth Guerrón.

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

➤ **MERCADO DE CONSUMIDORES**

- Procedencia
- Nivel de ingresos mensuales de los clientes.

CUADRO N. 3.06

Variables de segmentación – mercado de consumidores

Procedencia		Tulcán	Ipiales
Tipo de Vehículo			
1	Livianos	TL	IL
2	Camioneta Jeep	TCJ	ICJ
3	Bus Buseta	TB	IB
4	Pesados	TP	IP

Elaborado: Janneth Guerrón

Se ha identificado 8 segmentos de personas que compran neumáticos según el nivel de ingresos que poseen y su procedencia.

3.5.5 PREPARACIÓN DE LA INVERSTIGACIÓN DE CAMPO

3.5.5.1 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es un método para recopilar, analizar y obtener datos importantes sobre el mercado en estudio y la competencia, mismos que servirán como guía para la toma de decisiones.

El objetivo de la investigación es, conocer las necesidades de los clientes y sus expectativas a través de la segmentación del mercado.

3.5.5.2 ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO A INVESTIGAR.

Universo (Población)

Es el conjunto de individuos, elementos u objetos que se pueden observar para realizar una determinada investigación

- **MERCADO DE CONSUMIDORES**

El universo para el mercado de consumidores son las personas propietarias de uno o varios vehículos livianos o pesados de la ciudad de Tulcán y el Municipio de Ipiales.

7.212 personas Tulcán

2.284 personas Ipiales

Calculó de la muestra y fórmula para calcularla.

La muestra es un medio para conocer las características de una población, de allí que los resultados obtenidos en esa muestra pueden ser generalizados o extrapolados al universo.

La investigación a partir de una muestra tiene muchas ventajas; entre estas se destacan las siguientes:

- Permite que el estudio se realice en el menor tiempo posible.
- Se incurre en menos gastos.
- Posibilita profundizar en las variables.
- Permite tener mayor control de las variables a estudiar.
- Cualquier subgrupo de una población constituye una muestra, no todos son representativos de ellas y tampoco tienen todos las mismas posibilidades de ser escogidos; es por ello que se habla de las muestras probabilísticas, así como también de las muestras no probabilísticas.

Las muestras probabilísticas se clasifican en:

- **Muestreo aleatorio.-** Es aquel en el que todos los miembros del universo estadístico tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para integrar la muestra de estudio. En sentido estricto, la muestra aleatoria es un concepto teórico, sin equivalente en la realidad, ya que todas las maniobras para lograrla, incluidas las tablas de números aleatorios, son simples aproximaciones.
- **Muestreo sistemático.-** Se practica cuando el grupo es muy grande y se lleva a cabo por la elección de los miembros de la muestra, con base en un módulo constante. A partir de la lista completa del grupo, se elige un miembro por cada 10, 50, o 100 u otra cifra que reduzca la muestra a los recursos disponibles para el muestreo y los requerimientos de precisión y exactitud, basados en el error de la muestra. Una falla del muestreo sistemático es que no se puede conocer la validez del error de muestreo.

- **Muestreo estratificado.**- Consiste en subdividir al grupo en subgrupos, de acuerdo con las intenciones del estudio, por ejemplo: sexo, edad, condición socioeconómica, etc. En los demás casos se procede como en una muestra aleatoria.
- **Muestreo apareado.**- Con este sistema, por cada miembro del grupo en estudio se busca un testigo que tenga las mismas características del primero. De esta manera, se obtienen dos muestras de idéntica magnitud y similares en los caracteres variables que pueden confundir la interpretación.
- **Muestreo tendencioso.**- Está constituido por todos aquellos que no se engloban bajo el rubro de muestreo probabilístico. Las fuentes más frecuentes de parcialidad de la muestra son las estadísticas de los estudios posmortem, pues su material deriva casi siempre de muestras obtenidas por métodos que invalidan las pruebas empleadas en la estadística.¹⁷

3.5.5.2 Diseño y selección del instrumento de Investigación (Encuesta)

Para la investigación de campo que se va a realizar, se va a tomar en cuenta dos tipos de poblaciones: de los consumidores finales y de organizaciones gubernamentales (Municipio, Gobierno Provincial, Direcciones del sector público), otros, de la ciudad de Tulcán y el Municipio de Ipiales.

El método de muestreo que se va a utilizar para la investigación, es el muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

3.5.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

La técnica a aplicarse en la investigación de mercado será la **ENCUESTA**.

3.5.6.1. ENCUESTA

Es un método de la Investigación de Mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

¹⁷ HANKE, John E., *Estadística para Negocios*, Segunda Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1999

En la actualidad, existen al menos cuatro tipos de encuesta que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que en la investigación se conozca cuales son y en qué consiste cada uno de ellos.

3.5.6.1.1. TIPOS DE ENCUESTAS

Según el medio existen cuatro tipos de encuesta:¹⁸

1. Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad.
2. Encuestas telefónicas
3. Encuestas postales.
4. Encuestas por internet.

Otros tipos de encuesta

1. Encuestas en el punto de venta.
2. Encuesta ómnibus.
3. Encuesta por suscripción.

3.5.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE (TULCÁN)

(Mercado de consumidores finales)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 7212}{0,05^2 * 7212 + 1,96^2 * 0,10 * 0,90}$$

$$n = 136$$

¹⁸ JARRÍN, Pedro P.; *Guía Práctica de Investigación Científica*; Segunda Edición, 1997, Quito – Ecuador

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE (IPIALES)

(Mercado de consumidores finales)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 2284}{0,05^2 * 2284 + 1,96^2 * 0,10 * 0,90}$$

$$n = 130$$

3.5.8. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida a las personas propietarias de vehículos que adquieren neumáticos.

SEÑALE CON UNA X SU RESPUESTA

1.- Lugar de Procedencia: Tulcán Ipiales

2.- Edad: Jóvenes hasta 25 años 26 - 54 años mayores de 55 años

3.- Qué nivel de ingresos mensuales tiene:

Menos 500 500 - 1.000 1.000 - 1.500 1.500 - 3.000
 más de 3.000

4.- Qué Tipo de licencia posee.

Tipo A Tipo B Tipo C Tipo D Tipo E Tipo G

5.- ¿Qué tipo de vehículo posee?

Automóvil Bus Camioneta Camión Jeep Trailer
Buseta Volqueta

6.- Cuando usted necesita comprar neumáticos a su vehículo prefiere:

Ecuatorianas Colombianas Extranjeras Reencauche

7.- Cuantos vehículos posee usted. _____

8.- ¿Con qué frecuencia compra los neumáticos a sus vehículos y qué cantidad de neumáticos adquiere?

Trimestral Semestral Anual 1 - 4 5 - 8 9 o más

9.-¿En qué tipo de actividad utiliza su vehículo?

Público ___ Privado ___ Escolar ___ De carga ___ Otro _____

10.- Indique el nombre de la Cooperativa, empresa o compañía de transporte a la que pertenece su vehículo.

11.- Sus compras las realiza de: Contado ___ Crédito ___ Tarjeta ___

12.- En orden de prioridad señale los dos aspectos más importantes que considera al adquirir sus neumáticos:

Calidad ___ Precio ___ Marca ___ Garantía ___

13.- Usualmente en que establecimiento adquiere los neumáticos para sus vehículos:

14.- ¿Qué ventajas le ofrece su proveedor actual?

16.- ¿Qué inconvenientes ha tenido con su actual proveedor?

17.- ¿Cuál es su actividad económica?

Empleado Público ___ Privado___ Fuerza Pública: Policía___ Militar
___ Aduanero ___

Estudiante ___ Ama de casa ___ Jubilado – retirado ___ independiente

3.6. INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es medir el comportamiento del mercado de neumáticos en las ciudades de Tulcán e Ipiales, y determinar estrategias de marketing para incrementar las ventas y aumentar la participación en el mercado.

Con la investigación realizada en la Jefatura de Tránsito de la ciudad de Tulcán se obtuvo un universo de 7.212 personas propietarias de vehículos, por lo que se determinó con la fórmula de cálculo de muestreo aleatorio simple, que la muestra a encuestar es de 136 personas. De igual manera se obtuvo un universo de 2.284 personas propietarias de vehículos en la ciudad de Ipiales, obteniendo una muestra de 130 personas a encuestar.

La encuesta se realizó en tres días en la ciudad de Tulcán e Ipiales, obteniendo en su mayoría una buena aceptación y colaboración de las personas encuestadas.

Con los datos que se obtuvo, se determinó los siguientes resultados:

Descripción de resultados globales: son los resultados generales que se obtienen de las encuestas realizadas.

Descripción de los resultados globales gráficos: Son los resultados generales obtenidos en la encuesta, por medio de gráficos (pasteles, barras, etc)

Descripción de los perfiles de cada segmento: es la representación de los segmentos a partir de las variables seleccionadas y los resultados obtenidos.

3.6.1 RESULTADOS GLOBALES

CUADRO No. 3.07

RESULTADOS GLOBALES – CONSUMIDORES FINALES

No.	Variable	Cantidad Frecuencia	%	Ideas de acciones estratégicas
1	Procedencia			Contratar publicidad en radio, prensa y televisión.
	Tulcán	136	51.10	
	Ipiiales	130	48.90	
	Total	266	100.00	
2	Edad			Promocionar diferentes productos en trípticos, entregarlos en diferentes eventos sociales que se organizan en las dos ciudades.
	Hasta 25 años	53	19.90	
	De 26 a 54 años	153	57.50	
	Mayores de 56 años	60	22.60	
	Total	266	100.00	
3	Ingresos mensuales			Mejorar las políticas de crédito, determinando diferentes descuentos ya sea por volumen de compra, por pronto pago, etc.
	500 - 1.000 USD	69	25.90	
	1.000 - 1.500 USD	104	39.10	
	1.500 - 2.000 USD	54	20.30	
	2.000 - 3.000 USD	23	8.60	
	Más de 3.000 USD	16	6.00	
	Total	266	100	
4	Tipo de licencia			Realizar entrega de material promocional como camisetas, gorras, etc y descuentos especiales en el día del chofer profesional, de acuerdo a su tipo de licencia.
	A	0	0	
	B	52	19.50	
	C	35	13.20	
	D	83	31.20	
	E	96	36.10	
	G	0	0	
	Total	266	100	
5	Tipo de Vehículo			Aplicar promociones de entrega de un producto adicional como franelas, limpia parabrisas, etc.
	Automóvil	40	15.00	
	Bus Buseteta	50	18.80	
	Camioneta Jeep	88	33.10	
	Pesado	88	33.10	
	Total	266	100	
6	Preferencia en neumáticos			Incentivar el consumo de neumáticos nacionales a través de promociones y buenos precios, comunicando mediante publicidad en televisión.
	Ecuatorianas	24	9.00	
	Colombianas	59	22.20	
	Extranjeras	170	63.90	
	Reencauche	13	7.90	
	Total	266	100	
7	Cantidad vehículos			
	1	115	43.20	
	2	14	5.30	
	3	79	29.70	
	4	58	21.80	
	Total	266	100	

CONTINUACIÓN DE CUADRO No. 3.07

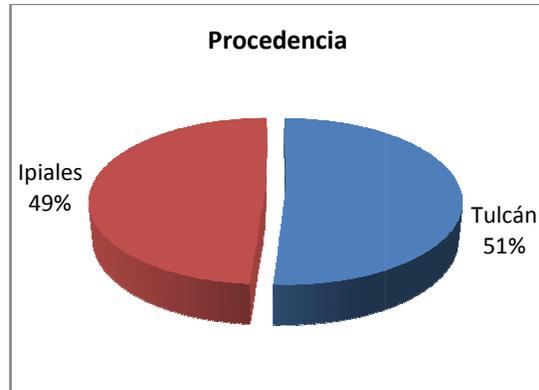
No.	Variable	Cantidad Frecuencia	%	Ideas de acciones estratégicas
8	Frecuencia de compra			
	Trimestral	6	2.30	Incentivar a los clientes en sus compras, a través de material publicitario (gorras, camisetas, etc)
	Semestral	106	39.80	
	Anual	154	57.90	
	Total	266	100	
9	Actividad del vehículo			
	Público	60	22.60	Realizar eventos comerciales con marcas reconocidas, dirigidos a todos los sectores de transporte público o privado.
	Privado	86	32.30	
	Escolar	37	13.90	
	De carga	83	31.20	
	Total	100	100.00	
10	Nombre de Cooperativa			
	11 de Abril	30	11.30	Visitar a todas las empresas de transporte para hacer conocer los servicios y productos que se ofrece.
	Cordicargas	46	17.30	
	Gonzalo Montenegro	12	4.50	
	Stebar	24	9.00	
	Trans Comerinter	58	21.80	
	Trans Norte	48	18.00	
	Trans Bolivariana	24	9.00	
	Otros	24	9.00	
	Total	266	100	
11	Forma de Pago			
	Contado	104	39.10	Fomentar el pronto pago a través de descuentos adicionales, del 1.5% de la deuda.
	Crédito	162	60.90	
	Tarjeta	0	0	
	Total	266	100	
12	Aspectos importantes			
	Calidad	126	47.40	.
	Precio	49	18.40	
	Marca	71	26.70	
	Garantía	20	7.50	
	Total	266	100	
13	Competencia			
	Com. Guapos	11	4.10	Realizar Benchmarking.
	Com. Guerrón	114	42.90	
	Importadora Andina	57	21.40	
	JR	60	22.60	
	Servicentro Romo	24	9.00	
	Total	266	100	
14	Ventajas			
	Crédito	120	45.10	Mejorar las políticas de crédito, determinando diferentes descuentos ya sea por volumen de compra, por pronto pago, etc.
	Garantía	43	16.20	
	Precio	103	38.70	
	Total	266	100	
15	Desventajas			
	Ninguno	266	100	Aprovechar la aceptabilidad y preferencia del cliente.
	Total	266	100	
16	Actividad económica			
	Privado	160	60.20	Promover las ventas en todos los sectores económicos a través de catálogos, vallas publicitarias, etc.
	Fuerza Pública: Policía	5	1.90	
	Independiente	101	38.00	
	Total	266	100	

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

3.6.2. RESULTADOS GLOBALES EN GRÁFICOS DE CONSUMIDORES FINALES.

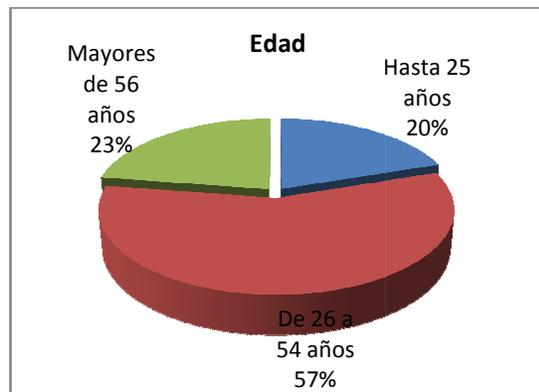
PROCEDENCIA

De la investigación de mercado realizada se determinó que el 51% de las personas que consumen neumáticos viven en la ciudad de Tulcán, y el 49 % en la ciudad de Ipiales.



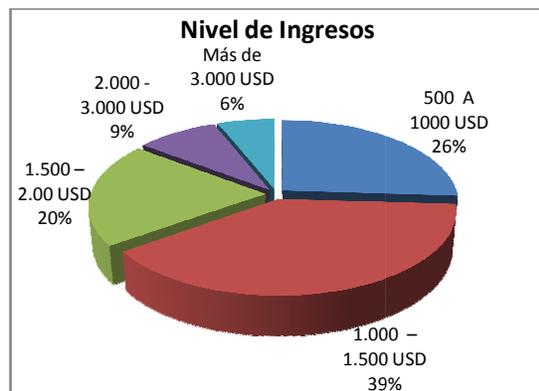
EDAD

La edad promedio de las personas que adquieren neumáticos es de 26 a 54 años, con un 57%, esto se debe a que en esta edad las personas tienen más conocimiento del producto que adquieren.



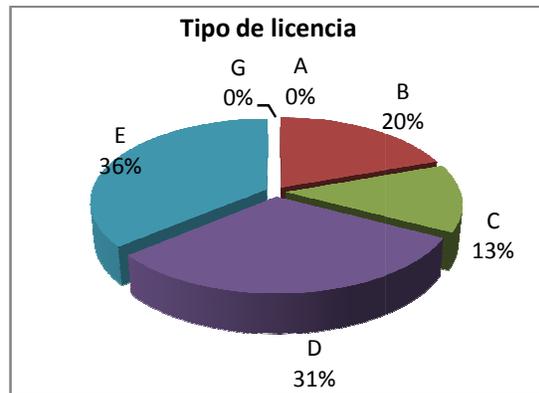
NIVEL DE INGRESOS MENSUAL

El 39% de las personas que compran neumáticos son aquellas que perciben un ingreso mensual entre 1.000 a 1.500 dólares.



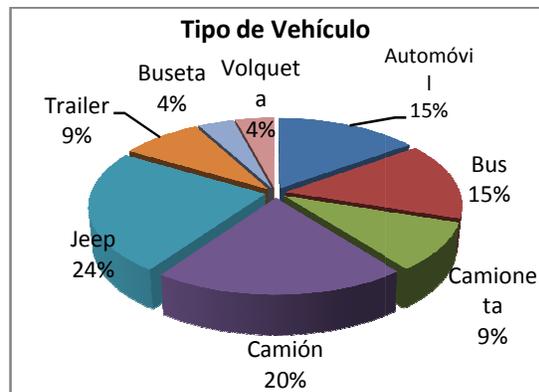
TIPO DE LICENCIA

El 31% de las personas encuestadas poseen licencia de manejo tipo D, es decir son profesionales que pueden conducir vehículos de todo tipo a excepción de equipo caminero.



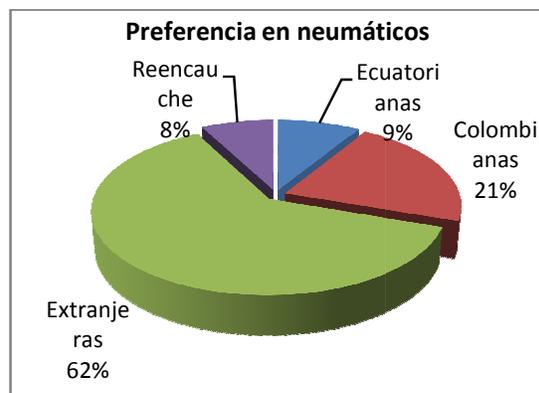
TIPO DE VEHÍCULO

En este caso los vehículos pesados y las camionetas- Jeep registran igual porcentaje de consumo de neumáticos con un 33.10%, lo que nos permite identificar a estos dos sectores como los de mayor preferencia en el mercado.



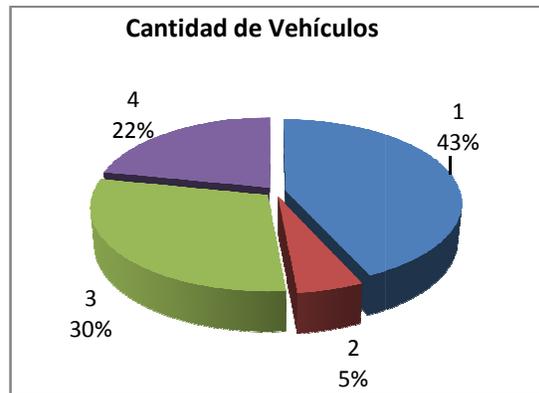
PREFERENCIA EN NEUMÁTICOS

Con respecto a la preferencia de neumáticos las personas encuestadas compran llantas extranjeras en un 62%, lo que indica que el producto nacional no tiene un buen posicionamiento en el mercado ya que registra tan solo un 9%.



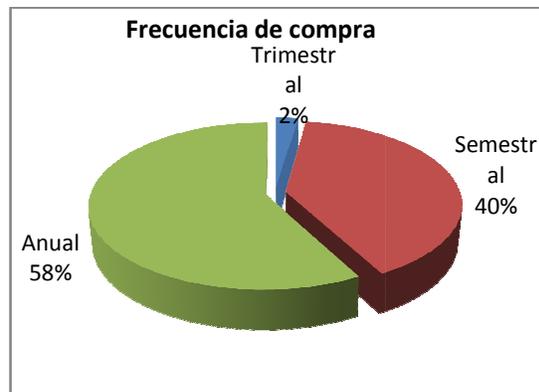
CANTIDAD DE VEHÍCULOS

El 43% de las personas encuestadas poseen un vehículo, mientras que el 30% poseen 3 vehículos, indicando así que hay mayor adquisición de neumáticos en estos dos sectores.



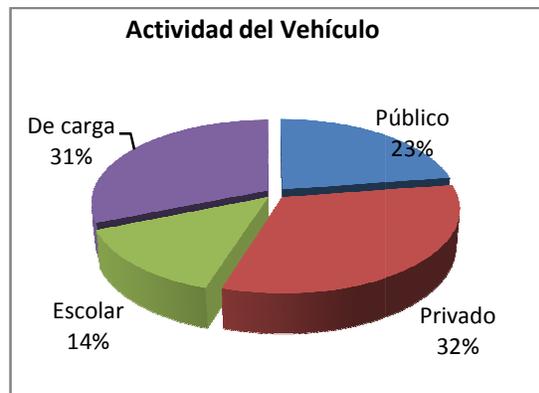
FRECUENCIA DE COMPRA

El 58% de las personas encuestadas, tienen una frecuencia de compra anual, mientras que el 40% lo realizan en forma semestral, de acuerdo a su actividad de trabajo.



ACTIVIDAD DEL VEHÍCULO

De acuerdo al estudio realizado se puede considerar que el sector privado y el de carga se asemejan en porcentajes con un 32% y 31% respectivamente, entendiendo así que son los sectores que más consumen neumáticos mientras que el sector público ocupa un 23%, porcentaje que también se considera importante en el mercado.



NOMBRE DE COOPERATIVA

De acuerdo al estudio de mercado realizado, Transcomerinter es una de las empresas de transporte más posesionada en el mercado con un 22%, el resto de empresa tienen porcentajes significativos, lo que nos refleja que el transporte es sector fuerte en las dos ciudades fronterizas.



FORMA DE PAGO

El 61% de las personas encuestadas prefieren pagar a crédito, mientras que el 39% prefieren adquirir sus neumáticos de contado, lo que nos indica que se debe mejorar las políticas comerciales para incentivar el pago de contado.



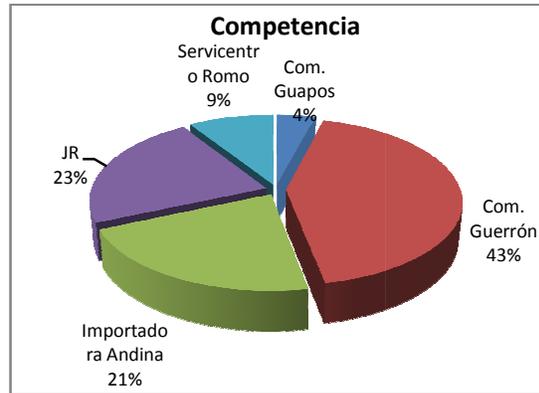
ASPECTOS IMPORTANTES

El 47% de las personas encuestadas compran neumáticos por calidad, mientras que el 27% lo prefieren por marca.



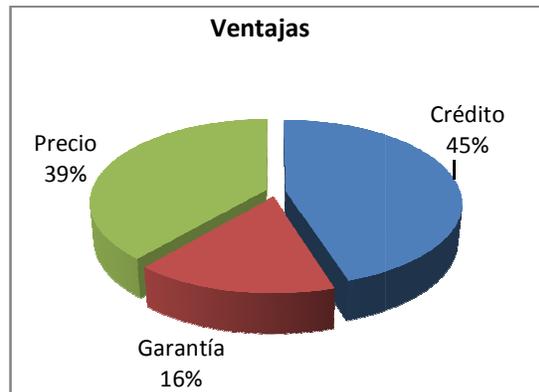
COMPETENCIA

La competencia en el mercado de neumáticos es considerable, ubicándose Comercial Guerrón en un primer lugar con el 43%, seguido por JR con un 23%, e Importadora Andina con un 21%.



VENTAJAS

El crédito y el precio son las ventajas más significativas para las personas encuestadas, con un porcentaje de 45% y 39% respectivamente.



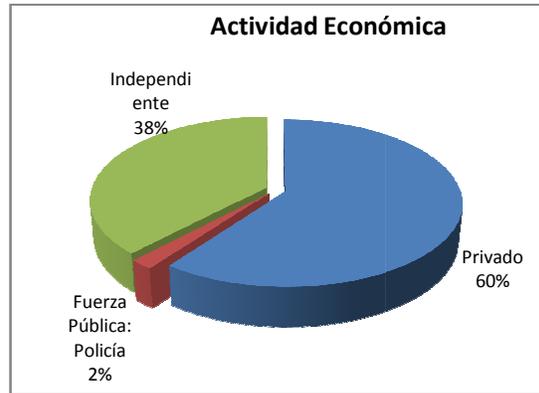
DESVENTAJAS

Es importante indicar que las personas encuestadas no indicaron desventajas con sus actuales proveedores de neumáticos.



ACTIVIDAD ECONÓMICA

El 60% de las personas encuestadas tienen una actividad económica privada, mientras que el 38% son independientes, siendo estas dos fuerzas productivas las más importantes en el mercado.



3.6.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DEL SEGMENTO

CUADRO No. 3.08

Resultados por segmentos – Consumidores finales

Nº	VARIABLE	SEGMENTOS																	
		TL		IL		TCJ		ICJ		TB		IB		TP		IP			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Edad																			
1	Hasta 25 años	5	17,857	1	8,3333	8	16,667	4	10	3	13,043	10	37,037	6	16,216	16	31,373		
	Desde 26 – 54	17	60,714	7	58,333	34	70,833	28	70	15	65,217	9	33,333	24	64,865	19	37,255		
	Mayores de 55	6	21,429	4	33,333	6	12,5	8	20	5	21,739	8	29,63	7	18,919	16	31,373		
	Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100		
Nivel de Ingresos mensuales																			
2	500 – 1.000 USD	3	10,714	5	41,667	8	16,667	18	45	6	26,087	8	29,63	5	13,514	16	31,373		
	1.000 – 1.500 USD	14	50	1	8,3333	25	52,083	12	30	12	52,174	8	29,63	17	45,946	15	29,412		
	1.500 - 2.000 USD	8	28,571	5	41,667	8	16,667	5	12,5	3	13,043	8	29,63	6	16,216	11	21,569		
	2.000 - 3.000 USD	1	3,5714	0	0	4	8,3333	4	10	1	4,3478	2	7,4074	5	13,514	6	11,765		
	Más de 3.000 USD	2	7,1429	1	8,3333	3	6,25	1	2,5	1	4,3478	1	3,7037	4	10,811	3	5,8824		
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100			
TIPO DE LICENCIA																			
3	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	B	5	17,857	2	16,667	5	10,417	14	35	4	17,391	2	7,4074	6	16,216	14	27,451		
	C	3	10,714	4	33,333	2	4,1667	8	20	3	13,043	6	22,222	6	16,216	3	5,8824		
	D	7	25	6	50	15	31,25	8	20	7	30,435	13	48,148	9	24,324	18	35,294		
	E	13	46,429	0	0	26	54,167	10	25	9	39,13	6	22,222	16	43,243	16	31,373		
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
PREFERENCIA DE NEUMATICOS																
Ecuatorianas	4	14,286	1	8,3333	3	6,25	4	10	4	17,391	4	14,815	3	8,1081	1	1,9608
Colombianas	6	21,429	2	16,667	15	31,25	8	20	4	17,391	10	37,037	8	21,622	6	11,765
Extranjeras	16	57,143	6	50	27	56,25	28	70	15	65,217	12	44,444	24	64,865	42	82,353
Rencauche	2	7,1429	3	25	3	6,25	0	0	0	0	1	3,7037	2	5,4054	2	3,9216
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
CANTIDAD DE VEHICULOS																
1	18	64,286	7	58,333	18	37,5	18	45	9	39,13	12	44,444	11	29,73	22	43,137
2	2	7,1429	0	0	6	12,5	0	0	0	0	0	0	6	16,216	0	0
3	6	21,429	1	8,3333	16	33,333	12	30	8	34,783	5	18,519	11	29,73	20	39,216
4	2	7,1429	4	33,333	8	16,667	10	25	6	26,087	10	37,037	9	24,324	9	17,647
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
FRECUENCIA DE COMPRA																
Trimestral	1	3,5714	0	0	2	4,1667	0	0	0	0	0	0	3	8,1081	0	0
Semestral	15	53,571	7	58,333	21	43,75	15	37,5	11	47,826	7	25,926	11	29,73	19	37,255
Annual	12	42,857	5	41,667	25	52,083	25	62,5	12	52,174	20	74,074	23	62,162	32	62,745
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
ACTIVIDAD QUE UTILIZA EL VEHICULO																
Público	6	21,429	4	33,333	10	20,833	10	25	2	8,6957	8	29,63	8	21,622	12	23,529
Privado	14	50	4	33,333	10	20,833	12	30	10	43,478	8	29,63	14	37,838	14	27,451
Escolar	6	21,429	0	0	12	25	2	5	7	30,435	0	0	9	24,324	1	1,9608
Carga	2	7,1429	4	33,333	16	33,333	16	40	4	17,391	11	40,741	6	16,216	24	47,059
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
COOPERATIVA A LA QUE PERTENECE																
11 de Abril	6	21,429	0	0	6	12,5	2	5	1	4,3478	1	3,7037	8	21,622	6	11,765
Cordicargas	4	14,286	2	16,667	9	18,75	9	22,5	6	26,087	5	18,519	3	8,1081	8	15,686
Gonzalo Montenegro	1	3,5714	1	8,3333	1	2,0833	0	0	2	8,6957	2	7,4074	2	5,4054	3	5,8824

	Stebar	1	3,5714	0	0	5	10,417	5	12,5	3	13,043	0	0	3	8,1081	7	13,725	
	Trans. Comerinter	1	3,5714	5	41,667	8	16,667	16	40	2	8,6957	7	25,926	3	8,1081	13	25,49	
	Trans. Bolivariana	5	17,857	0	0	12	25	3	7,5	6	26,087	3	11,111	11	29,73	6	11,765	
	Trans. Norte	2	7,1429	2	16,667	6	12,5	0	0	3	13,043	6	22,222	6	16,216	1	1,9608	
	Otros	8	28,571	2	16,667	1	2,0833	5	12,5	0	0	3	11,111	1	2,7027	7	13,725	
	Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100	
	FORMA DE PAGO																	
	Contado	6	21,429	5	41,667	13	27,083	16	40	6	26,087	14	51,852	11	29,73	33	64,706	
	Crédito	22	78,571	7	58,333	35	72,917	24	60	17	73,913	13	48,148	26	70,27	18	35,294	
	Tarjeta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100	
	ASPECTOS IMPORTANTES																	
	Calidad	11	39,286	3	25	19	39,583	16	40	13	56,522	11	40,741	20	54,054	33	64,706	
	Precio	1	3,5714	4	33,333	8	16,667	15	37,5	0	0	5	18,519	5	13,514	11	21,569	
	Marca	14	50	5	41,667	13	27,083	4	10	8	34,783	11	40,741	11	29,73	5	9,8039	
	Garantía	2	7,1429	0	0	8	16,667	5	12,5	2	8,6957	0	0	1	2,7027	2	3,9216	
	Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100	
	COMPETENCIA																	
	Com. Guapos	0	0	0	0	4	8,3333	1	2,5	1	4,3478	1	3,7037	2	5,4054	2	3,9216	
	Com. Guerrón	11	39,286	7	58,333	16	33,333	20	50	12	52,174	7	25,926	19	51,351	22	43,137	
	Importadora Andina	9	32,143	3	25	11	22,917	6	15	5	21,739	12	44,444	5	13,514	6	11,765	
	JR	5	17,857	1	8,3333	14	29,167	10	25	3	13,043	6	22,222	7	18,919	14	27,451	
	Servicentro Romo	3	10,714	1	8,3333	3	6,25	3	7,5	2	8,6957	1	3,7037	4	10,811	7	13,725	
	Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100	
	VENTAJAS																	
	Crédito	7	25	5	41,667	31	64,583	12	30	9	39,13	8	29,63	21	56,757	27	52,941	
	Garantía	6	21,429	2	16,667	6	12,5	8	20	3	13,043	5	18,519	7	18,919	6	11,765	
	Precio	15	53,571	5	41,667	11	22,917	20	50	11	47,826	14	51,852	9	24,324	18	35,294	

PLAN DE ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA "COMERCIAL GUERRÓN"

Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100
ACTIVIDAD ECONOMICA																
Privado	24	85,714	4	33,333	35	72,917	21	52,5	18	78,261	7	25,926	28	75,676	23	45,098
Policia	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	3	5,8824
Independiente	4	14,286	8	66,667	13	27,083	17	42,5	5	21,739	20	74,074	9	24,324	25	49,02
Total	28	100	12	100	48	100	40	100	23	100	27	100	37	100	51	100

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

3.6.4. DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS – CONSUMIDORES FINALES

TULCÁN CAMIONETA – JEEP (TCJ)

Las personas que tienen de 26 a 54 años son las que más adquieren neumáticos de camioneta – jeep, el 50% tiene un ingreso mensual de 1.000 a 1.500 USD, también el 46.43% posee la licencia tipo E (especial), el 85,71 tiene una actividad económica en el sector privado.

La preferencia de neumáticos de los consumidores de este segmento es el neumático extranjero con un 57, 14%, además la mayoría posee un vehículo, su frecuencia de compra es semestral y la mayoría de vehículos son privados el 50%.

El pago lo realizan a crédito el 78,57% de consumidores, mismos que prefieren la calidad del neumático antes que el precio y la marca, la mayoría adquieren sus productos en Comercial Guerrón el 39,29% ya que esta empresa les ayuda con buen precio.

TULCÁN VEHÍCULOS PESADOS

Las personas que tienen de 26 a 54 años son las que más adquieren neumáticos de vehículos pesados, el 45,94% tiene un ingreso mensual de 1.000 a 1.500 USD, también el 43.24% posee la licencia tipo E (especial), el 75,67 tiene una actividad económica en el sector privado.

La preferencia de neumáticos de los consumidores de este segmento es el neumático extranjero con un 64,86%, además la mayoría posee de uno a tres vehículos, su frecuencia de compra es anual y la mayoría de vehículos son privados el 37,84%.

El pago lo realizan a crédito el 70,27% de consumidores, mismos que prefieren la calidad del neumático antes que el precio y la marca, la mayoría adquieren sus productos en Comercial Guerrón el 39,29% ya que esta empresa les ayuda crédito.

IPIALES VEHÍCULOS PESADOS

Las personas que tienen de 26 a 54 años son las que más adquieren neumáticos de vehículos pesados, el 31.37% tiene un ingreso mensual de 500 a 1.000 USD, también el 35.30% posee la licencia tipo D, el tiene una actividad económica independiente.

La preferencia de neumáticos de los consumidores de este segmento es el neumático extranjero con un 82,35%, además la mayoría posee de uno a tres vehículos, su frecuencia de compra es anual y la mayoría de vehículos son de carga el 47,06%, perteneciendo a la empresa Transcomerinter el 25,49% de los consumidores.

El pago lo realizan de contado el 64,71% de consumidores, mismos que prefieren la calidad del neumático antes que el precio y la marca, la mayoría adquieren sus productos en Comercial Guerrón el 39,29% ya que esta empresa les ayuda crédito.

TULCÁN VEHÍCULOS LIVIANOS

Las personas de la ciudad de Tulcán, que tienen de 26 a 54 años son las que más adquieren neumáticos para vehículos livianos, el 28,57% tiene un ingreso mensual de 1.500 a 2.000 USD, también el 46,43% posee la licencia tipo E (especial), el 85,71% tiene una actividad económica en el sector privado.

La preferencia de neumáticos de los consumidores de este segmento es el neumático extranjero con un 57,14%, además la mayoría posee un vehículo, su frecuencia de compra es semestral y la mayoría de vehículos son privados el 50%.

El pago lo realizan a crédito el 78,57% de consumidores, mismos que prefieren la marca del neumático antes que el precio o la calidad, la mayoría adquieren sus productos en Comercial Guerrón el 39,29% ya que esta empresa les ayuda con precios especiales.

3.6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PORTER

A continuación se presenta la Matriz de tamaño crecimiento y atractivos estructural de los segmentos más atractivos del mercado de consumidores.

CUADRO No. 3.09

TAMAÑO DEL SEGMENTO				
TAMAÑO EN LA MUESTRA				Tamaño en el mercado
Ord	Nombre del segmento	No	%	Muestra
1	TL	28	10,53	1000
2	IL	12	4,51	428
3	TCJ	48	18,05	1714
4	ICJ	40	15,04	1428
5	TB	23	8,65	821
6	IB	27	10,15	964
7	TP	37	13,91	1321
8	IP	51	19,17	1821
TOTAL		266	100,00	9496

CUADRO No. 3.10

MATRIZ DE TAMAÑO DE CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS

Ord	Nombre del segmento	Tamaño del segmento	Calificación	Crecimiento segmento de mercado	Calificación Segmento	Rivalidad Competidores	Poder Negociación Clientes	Poder Negociación Proveedores	Barreras de entrada	Productos Sustitutos	total/35	Prioridad
1	TL	1000	2,75	4	3	3	5	3	3	5	24,75	IV
2	IL	428	1,18	5	3	3	3	1	3	5	19,176	VIII
3	TCJ	1714	4,71	4	3	3	5	3	3	5	26,706	I
4	ICJ	1428	3,92	5	3	3	3	1	3	5	21,922	VII
5	TB	821	2,25	4	3	3	5	3	3	5	24,255	IV
6	IB	964	2,65	5	3	3	3	1	3	5	20,647	VI
7	TP	1321	3,63	4	3	3	5	3	3	5	25,627	II
8	IP	1821	5	5	3	3	3	3	3	5	25	III

Cuadro de calificación	
Poco Atractivo	1
Atractivo	3
Muy Atractivo	5

Las estrategias de Marketing se van a aplicar de acuerdo al orden de importancia de los segmentos:

Tulcán camioneta – jeep.

Tulcán pesados.

Ipiales pesados.

Tulcán livianos.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 PROPUESTA DE OBJETIVOS

4.1.1 CONCEPTO DE OBJETIVOS

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.¹⁹

4.1.2 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.

4.2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Para que los objetivos planteados por toda organización sean útiles deben cumplir las siguientes características denominadas SMART por sus siglas en inglés, éstas son:

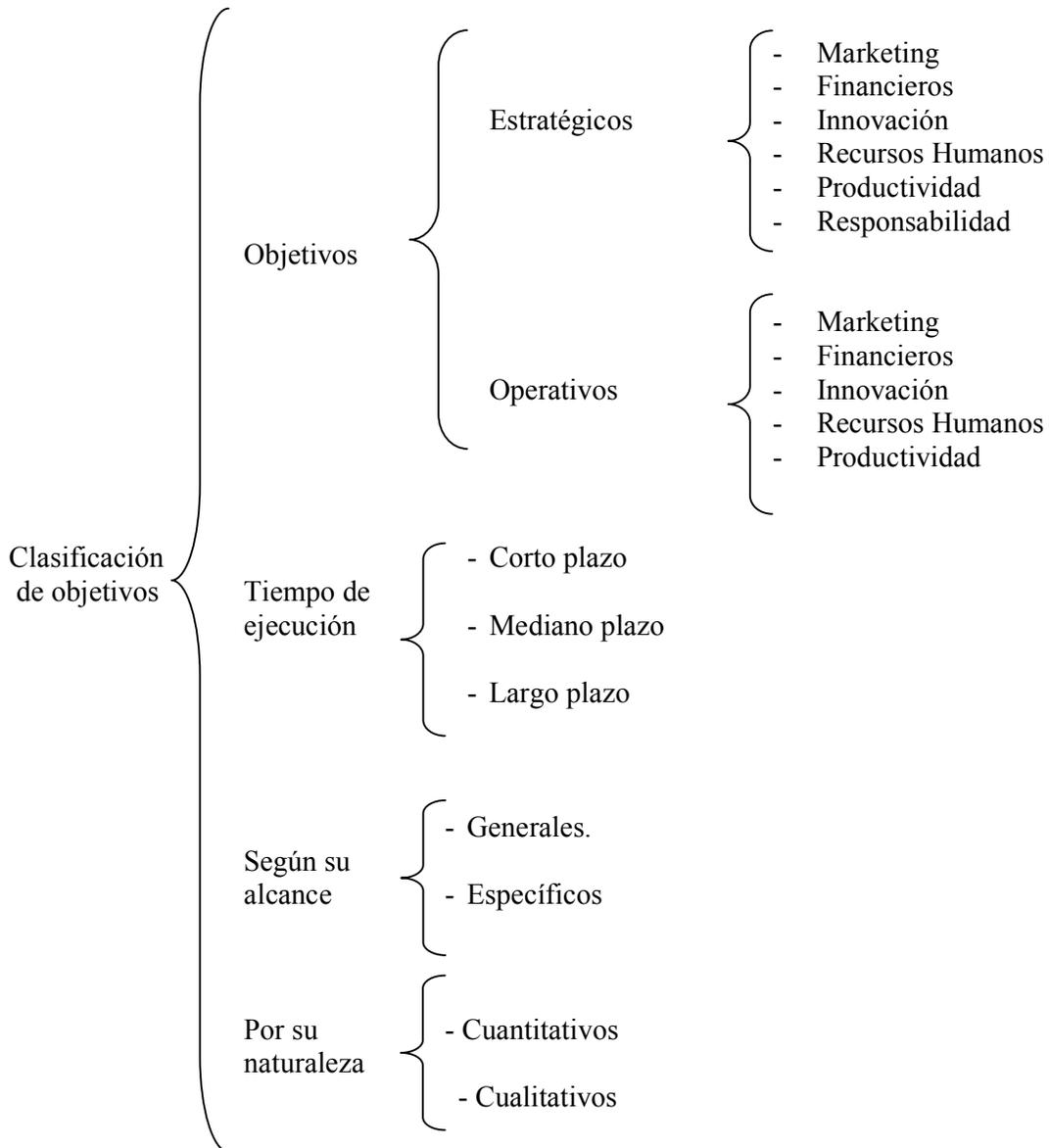
- **Específicos (*Specific*).**- Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- **Medibles (*Measurable*).**- Que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- **Realizables (*Achievable*).**- Que sea posible lograr los objetivos.

¹⁹ LAMB Charles, Marketing Sexta Edición, página 35

• **Realista (*Realistic*).**- Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

• **Limitado en tiempo (Time bound).**- Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

4.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS



4.1.4 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 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.

CUADRO N° 4.01

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVO MARKETING: INCREMENTO DE VENTAS EN COMERCIAL GUERRON			
N°	PASO	LA EMPRESA	SITUACION MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Comercial Guerrón en el año 2007 ha vendido 1.038.914.25 USD . Las ventas se han enfocado en clientes de la ciudad de Tulcán e Ipiales, sus ventas las realizan de crédito y al contado, en dólares y pesos. Comercializa neumáticos de diversas marcas y para todo tipo de vehículos.	El mercado automotriz ha crecido un 5% anual a nivel nacional, situación que ha empujado a incrementar la competencia de comercialización de neumáticos en un alto nivel, debido a que es un producto insustituible y necesario.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Empeoraría la situación de la empresa, sufriendo un estancamiento en ventas,	La competencia cada vez va creciendo más pero el crecimiento tecnológico va un paso adelante, por lo que la especialización de cada empresa en su campo es algo importante.
3	¿A dónde desearíamos llegar?	Se desearía por lo menos incrementar en el 2010 un 60% de las ventas con respecto al 2007 que equivale a 1.755.766,20	
4	¿A dónde debemos llegar?	En el 2009 Comercial Guerrón incrementará sus ventas en un 30% de las ventas con respecto al 2007 que significa 1.350.589.38 USD	
5	Fijación del objetivo	Dirigir las ventas a los segmentos más fuertes de Tulcán e Ipiales e incrementar las ventas en un 30% con respecto al 2007.	

Elaborado: Janneth Guerrón.

CUADRO N° 4.02

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO PRODUCTIVIDAD: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS			
N°	PASO	LA EMPRESA	SITUACION MERCADO
1	¿Dónde estamos?	<p>Comercial Guerrón no cuenta con una organización adecuada debido a que no dispone de un manual de funciones y todos los empleados no tienen claro las actividades que deben realizar.</p> <p>Los clientes no se atienden con rapidez por lo que se pierde productividad.</p>	Las empresas comercializadoras de neumáticos, tienen bien definidas sus funciones para cada empleado, logrando mejor productividad por cada uno, en cuanto a atención al cliente.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	<p>Según la tendencia la empresa no está organizada en sus funciones,</p> <p>Lo que impide su productividad, no se dedican a una tarea específica y dedican su tiempo a dos o más cosas improductivas.</p> <p>Para lograr el incremento del 30% se necesitaría especificar bien las funciones de cada empleado y estimular por el trabajo bien hecho.</p>	Como ventaja competitiva de las principales comercializadoras de neumáticos, tienen bien estableciendo las funciones y actividades de los empleados por los que realizan sus ventas con rapidez y entusiasmo, siendo así muy productivos.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Contar con una organización interna eficaz y confiable, establecer un manual de funciones.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para logra un incremento en las ventas en el año 2009 la empresa debe estar organizada internamente para que cada empleado produzca al máximo sus habilidades y aptitudes desempeñando las funciones determinadas.	
5	Fijación del objetivo	Alcanzar el máximo de productividad, incentivando a los empleados con el 1% de comisiones en ventas, para determinar la productividad mediante los clientes que compran, si de diez clientes compraban 1 o 2 ahora compren 4 o 5 clientes.	

Elaborado: Janneth Guerrón.

CUADRO N° 4.03

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO RECURSOS HUMANOS: DISPONER DE PERSONAL CAPACITADO			
N°	PASO	LA EMPRESA	SITUACION MERCADO
1	¿Dónde estamos?	<p>No se tiene claro las funciones de cada empleado, por lo que el trabajo no se lo realiza con el mismo entusiasmo.</p> <p>Las motivaciones o capacitaciones no se las realiza frecuentemente y los empleados muchas veces se individualizan y no trabajan en equipo.</p>	<p>Las empresas grandes que se dedican a la comercialización de neumáticos cuentan con un Manual de funciones, personal competente, capacita continuamente a sus empleados situación que permite ser más competitivos</p>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	<p>Aumentará la desorganización de la empresa y descontento de los clientes, disminuyendo las ventas.</p>	<p>En la actualidad las empresas enfrentan muchos nuevos fenómenos para los cuales tienen que estar preparadas, como la apertura económica, la competitividad entre otros.</p> <p>Además las exigencias del mercado en cuanto al perfil de los recursos humanos que laboran en las empresas es muy alto, por lo que se considera la capacitación del personal, un sistema importante para lograr los más altos niveles de eficiencia y productividad.</p>
3	¿A dónde deseamos llegar?	<p>Contar con un equipo de ventas bien organizado y especializado que defienda su posición frente al cliente y tenga total conocimiento del producto.</p>	
4	¿A dónde debemos llegar?	<p>En el año 2009 la empresa desea contar con el 100% de su personal capacitado.</p>	
5	Fijación del objetivo	<p>Incrementar un plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, mediante 2 horas de capacitación mensual, lo que equivale a 24 horas al año. obteniendo un total de 720 USD a invertir en el objetivo.</p>	

ELABORADO POR: Janneth Guerrón.

CUADRO N° 4.04

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS INNOVACIÓN

Objetivo Innovación: Incrementar servicio VAT (Vehículo de Atención técnica).			
No.	Paso	La empresa	Situación del mercado
1	¿Dónde estamos?	La empresa cuenta con los servicios comunes de enllante, balanceo y más, no se especifica una diferencia con la competencia.	El mercado automotriz crece cada vez más y exige nuevos y renovados servicios, los clientes tienen mayor conocimiento del producto que adquieren, su mantenimiento y cuidado.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia no se esperaría ser competidor debido a que no se realiza innovaciones que atraigan la curiosidad del cliente para visitar la empresa.	Se consideraría el servicio parte importante de la comercialización de neumáticos, existirían menos competidores debido a que la inversión es fuerte.
3	¿A dónde deseamos llegar?	Contar con la mayoría de productos en cuanto a marca y numeraciones se refiere, además ofrecer todos los servicios necesarios en la comercialización de neumáticos y anexos.	
4	¿A dónde debemos llegar?	La empresa debe contar con productos de calidad y maquinaria especializada para ofrecer un buen servicio.	
5	Fijación de objetivo	Incrementar para el 2010 el servicio del VAT (vehículo de asistencia técnica), lo que va a permitir atraer más al cliente y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	

ELABORADO POR: Janneth Guerrón.

CUADRO N° 4.05

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Objetivo Responsabilidad Social: Colaborar para mejoramiento de los parques infantiles de la ciudad de Tulcán.			
No.	Paso	La empresa	Situación del mercado
1	¿Dónde estamos?	En la actualidad la empresa mantiene buena relaciones comerciales con las instituciones públicas de la ciudad, por lo que se ve comprometida a colaborar en las diferentes actividades que las instituciones realicen.	En la ciudad no es muy común colaborar con la instituciones públicas por situaciones inmersas a la política.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	La empresa siempre es tomada en cuenta en las diferentes actividades que las instituciones públicas realizan con beneficio social, se seguiría colaborando de diferentes maneras, con la población de la ciudad.	Muchas veces la falta de colaboración hace que muchas instituciones de ayuda social se pierdan, la desconfianza por parte de las empresas privadas impide una colaboración total para diferentes actividades.
3	¿A dónde deseamos llegar?	Se desearía llegar a ser una empresa anfitriona de diferentes actividades de beneficio social.	
4	¿A dónde debemos llegar?	A colaborar con la sociedad de manera desinteresada, para el desarrollo de los diferentes grupos sociales.	
5	Fijación de objetivo	Colaborar con el Municipio de Tulcán con las llantas usadas, para colocarlas en los parques infantiles pintadas de colores, el valor de esta donación sería 200 USD cada seis meses.	

4.1.5 CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

CUADRO N° 4.06

CUADRO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

No.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	MARKETING	Dirigir las ventas a los segmentos más fuertes de la ciudad de Tulcán e Ipiales e incrementar las ventas en un 30% con respecto al 2007.
2	PRODUCTIVIDAD	Implementar un manual de funciones que permita lograr una eficiente organización interna para así obtener la productividad deseada.
3	RECURSOS HUMANOS	Incrementar un plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, mediante 2 horas de capacitación mensual, lo que equivale a 24 horas al año. obteniendo un total de 720 USD a invertir en el objetivo.
4	INNOVACIÓN	Incrementar para el 2010 el servicio del VAT (vehículo de asistencia técnica), lo que va a permitir atraer más al cliente y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Colaborar con el Municipio de Tulcán con las llantas usadas, para colocarlas en los parques infantiles pintadas de colores, el valor de esta donación sería 200 USD cada seis meses.

Elaborado: Janneth Guerrón

4.1.6 MISIÓN

Es la razón de existencia de toda organización, finalidad o motivo de creación de la organización.

Componentes

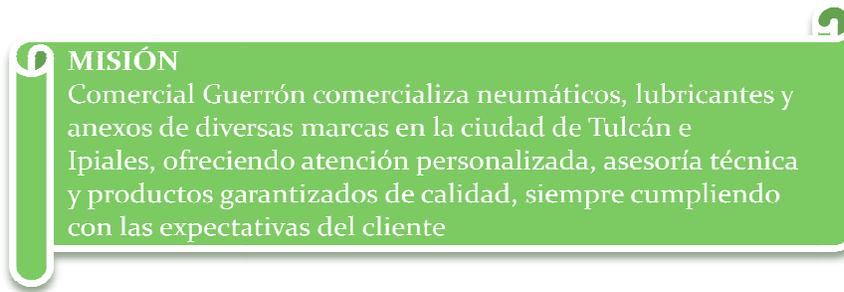
Para que una misión sea eficaz debe contener los siguientes componentes:

- ¿Cuál es el propósito fundamental del negocio? O ¿Qué hace?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe atender y cómo atenderlas?
- ¿Quién es el cliente o cuáles son los sectores objetivos o el mercado que se debe atender?
- ¿Cuál es el papel y la contribución de la organización a la sociedad?
- ¿Cuáles son las competencias que la organización pretende construir o desarrollar?
- ¿Cuáles son los compromisos, valores y creencias centrales que impulsan el negocio?

Características.-

- Objetiva
- Clara
- Posible
- Impulsadora
- Inspiradora
- Deber reflejar el consenso interno de la organización

- Comprometida con facilidad por las personas de afuera de la organización.



4.1.6 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?

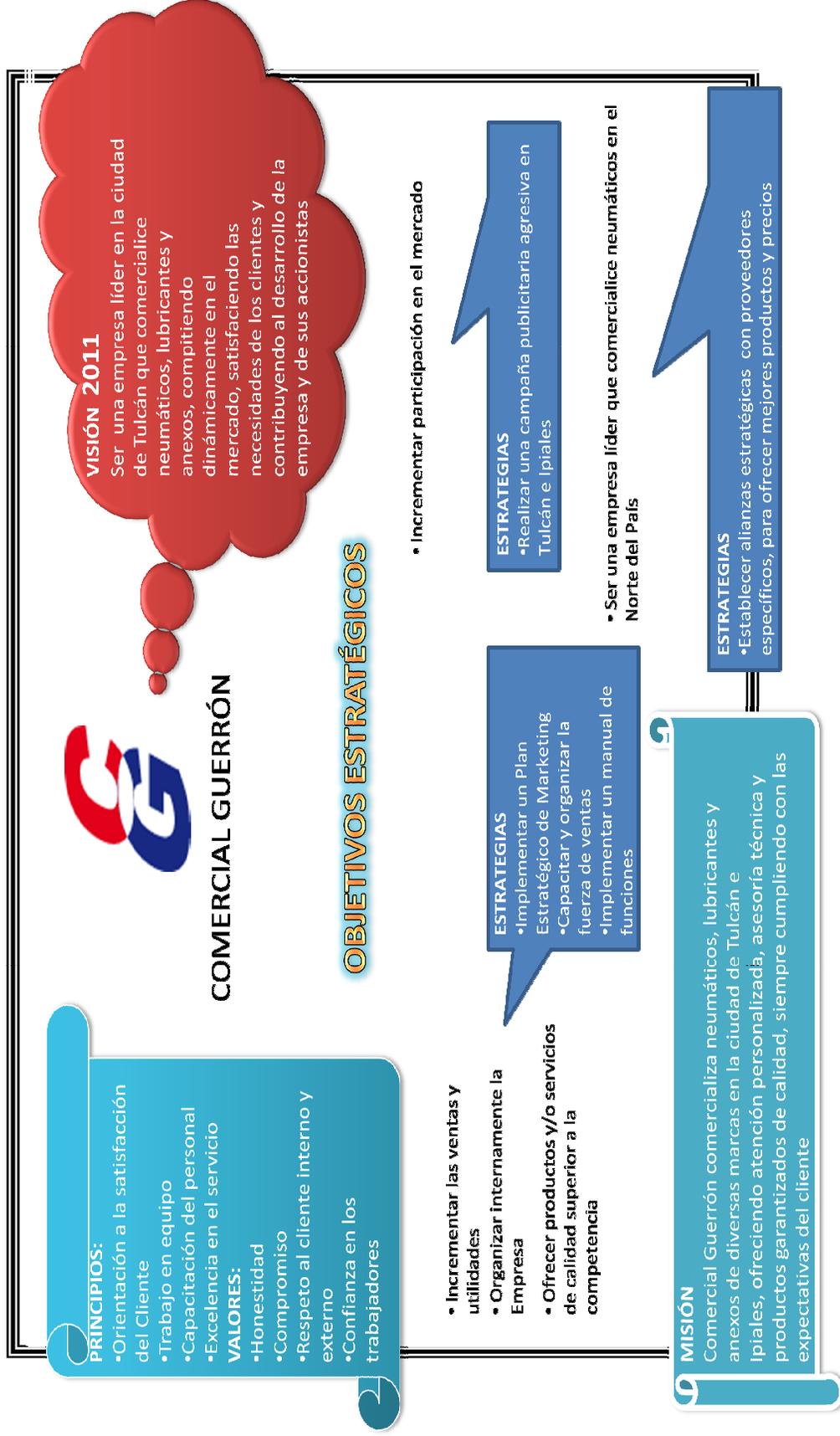
- ✓ Breve
- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Inspiradora, planteando retos para su logro
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- ✓ Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa
- ✓ Tener un plazo.

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.

VISIÓN 2011

Ser una empresa líder en la ciudad de Tulcán que comercialice neumáticos, lubricantes y anexos, compitiendo dinámicamente en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo de la empresa y de sus accionistas

4.1.7 MAPA ESTRATÉGICO A ADOPTARSE POR LA EMPRESA



4.1 ESTRATEGIA

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.”²⁰

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

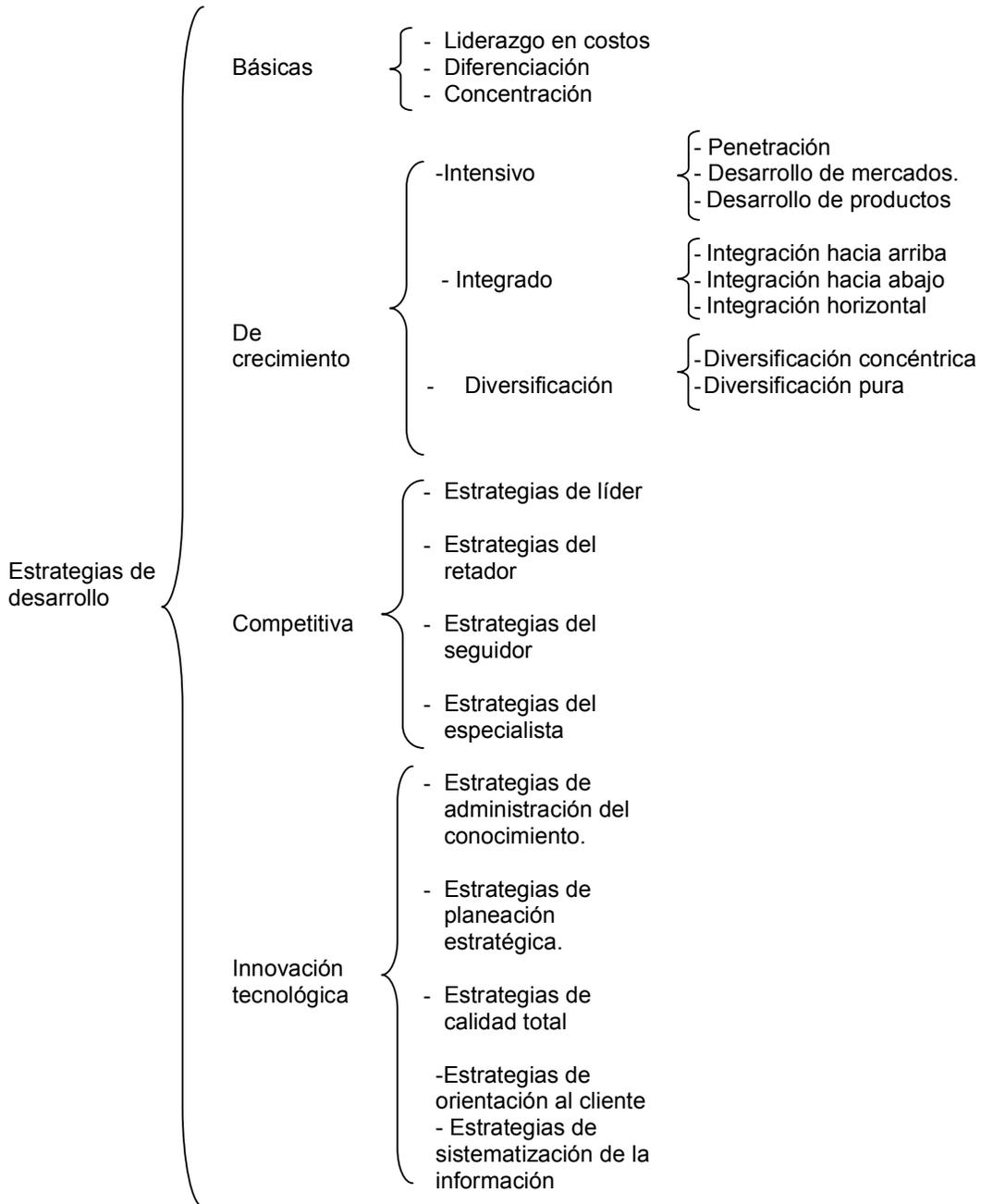
4.1.2 IMPORTANCIA DE ESTRATEGIA

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.

²⁰ www.gestiopolis.com

4.1.3 CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS



Elaborado por: Janneth Guerrón

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

4.1.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS IV CUADROS

CUADRO N° 4.07
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS BÁSICAS	1	LIDERAZGO EN COSTOS	Mantener el costo más bajo con el objeto de incrementar el número de ventas, para alcanzar un crecimiento rápido o para dejar entrar a posibles competencias para que no entren en el mercado	Cuando la empresa aplica una política de descuentos o alguna otra estrategia muy agresiva de precios. Si la empresa necesita de ventas adicionales para utilizar más la capacidad y al mismo tiempo lograr economías de escala y mejores utilidades Si la empresa lleva un sistema de contabilidad de costos, para así determinar los costos necesarios en el proceso	Cuando la empresa no cumple con un adecuado sistema de costos. Cuando la empresa no está en capacidad de realizar descuentos y otros por la falta de solvencia económica	Radica si la empresa decide rebajar precio, las restantes empresas harán lo mismo a fin de seguir siendo competitivas, por lo tanto ninguna gana sino más bien pueden ver sus ingresos. Por la reducción de costos en la producción la empresa puede incurrir en la adquisición de materias primas de baja calidad	Cuando la empresa ha logrado un buen posicionamiento en el mercado, altos niveles de control de costo para hacer frente a la competencia.	No se aplicará en Comercial Guerrón porque no lleva sistema de costos ya que no es fabricante sino distribuidor

**CUADRO N° 4.08
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS BÁSICAS	2	DIFERENCIACIÓN	La estrategia de diferenciación requiere una diferenciación en los productos o servicios, que ofrezcan ventajas y que sean percibidos por el consumidor, ya que se ofrece algo distinto que no hay en el mercado.	Si la tecnología ofrece cada vez de procesos de producción innovadores. Cuando la empresa para diferenciar sus productos dispone del funcionamiento necesario. Se deberá realizar un estudio de mercado para saber las necesidades y preferencias del consumidor con productos diferentes.	Cada producto si se diferencia crea un pequeño monopolio, nos permite con esta estrategia trabajar con márgenes altos, teniendo una rotación alta. Cuando más diferenciado está un producto, más caro se puede vender.	Cuando hay errores en la diferenciación, es grave ya esta es percibida por el mercado. Aparición de importadores, por lo tanto se perderá en dicha diferenciación. Se presentan falsificaciones que perjudican seriamente, ya que se venderán al mismo precio	Un control riguroso de calidad para transmitir la idea de que vendemos algo diferente y garantizar que el producto cumple su cometido. Disponer de recursos económicos y financieros	No se aplicará en Comercial Guerrón por ser únicamente distribuidor en el mercado

**CUADRO N° 4.09
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS BÁSICAS	3	CONCENTRACIÓN	<p>Concentrar todo el esfuerzo de la empresa en un número reducido de mercados, es la clave de esta estrategia, deberán concentrarse en un solo segmento individual</p>	<p>Cuando la empresa desee concentrarse en un segmento individual, para luchar con los rivales del mercado Cuando los consumidores tienen necesidades distributivas. Cuando la competencia no se interese en una especialización del mismo segmento en el mercado</p>	<p>Cuando no se ha aplicado bien el segmento y todo se abarca a todo el mercado</p>	<p>Permite al vendedor penetrar profundamente en el mercado y adquirir una buena reputación como especialista o experto en él Ofrecer al mercado un producto diferente y adaptado a las necesidades del consumidor</p>	<p>Cuando decrece el potencial del segmento el vendedor saldrá perjudicado Con la aplicación de esta estrategia muchos competidores tratarán de imitarla si esta produce resultados exitosos</p>	<p>Elegir un mercado meta representativo y atractivo</p>	<p>En Comercial Guerrón si se aplicará esta estrategia, ya que la empresa pretende llegar con sus productos a otros lugares fuera de la ciudad de Tulcán.</p>

**CUADRO N° 4.10
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIA S DE CRECIMIENTO	1	INTENSIVO-PENETRACIÓN	Aumentar la venta de los productos que ya tenemos, es decir, vendiendo a precios de nuestros competidores, aumentar en el mercado dando nuevos usos al producto.	Cuando se aplica estrategias defensivas con el objeto de mantener el nivel de penetración en el mercado. Cuando se incentiva al mercado para que adquieran más productos a los clientes de la competencia o de igual a clientes potenciales Para buscar nuevos segmentos en el mercado, realizando una reposición del producto	Sin el suficiente financiamiento de recursos económicos.	En base a nuevos productos, añadiendo funciones, características o ampliar la gama de productos, se amplía la demanda Con la introducción de esta estrategia se desea obtener cuando antes una posición dominante en el mercado y con ello atenuar el interés de los competidores potenciales	Esta estrategia es utilizada frecuentemente por la competencia Se requiere de una alta inversión de recursos económicos	La empresa debe tener un conocimiento del mercado Mantener un liderazgo en el mercado es fundamental para incrementar las ventas	Esta estrategia sí se aplicará con un nuevo estudio del mercado en la localidad.

**CUADRO N° 4.11
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	2	INTENSIVO-DESARROLLO DE MERCADOS	Penetración de productos actuales a otras zonas geográficas del mercado	Cuando no hay mercados bien definidos para incursionar en el mercado no esta aplica esta estrategia	Cuando se identifica a grupos de consumidores en el área de ventas Se podría aplicar canales de distribución adicionales para satisfacción del usuario Se elimina la dependencia respecto a un grupo reducido de clientes y se dispersa el riesgo	Se origina de barreras de entrada en nuevos segmentos que se desea incursionar Se necesita de altos recursos económicos para realizar inversiones	Analizar nuevos mercados que sean rentables para la empresa Disponer de suficientes recursos económicos	No se aplica el mercado local
			Con una estructura económica estable la empresa puede utilizar esta estrategia En un mercado que se encuentra aglutinado de productos o servicios existentes es factible aplicar esta estrategia					

**CUADRO N° 4.12
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIA S DE CRECIMIENTO	3	INTENSIVO-DESARROLLO DE PRODUCTOS	<p>Obtener un aumento en las ventas, modificando o mejorando el producto actual, con el objeto de satisfacer las necesidades del consumidor, en un mercado competitivo</p> <p>Cuando el mercado se encuentra saturado o servicios existentes. Cuando la empresa mantiene productos antiguos que están en declive, deben ser reemplazados inmediatamente</p>	<p>Cuando los recursos y competencias no cubren al producto frente a una venta competitiva</p>	<p>Lograr la satisfacción de las necesidades y gustos de los consumidores</p> <p>Se identifica la originalidad de un producto y no una imitación</p> <p>Con un costo de producción más bajo, nos da la pauta para lanzar un producto a mejor precio al mercado</p>	<p>Cuando los recursos económicos son limitados para el desarrollo e investigación de mercados</p> <p>La competencia se propone imitar el producto</p>	<p>Se requiere de recursos económicos y humanos suficientes</p> <p>Conocer las necesidades de los consumidores y de los segmentos que se van a analizar</p>	<p>No se aplica por ser un distribuidor</p>	

**CUADRO N° 4.13
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	4	INTENSIVO-INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Ganar un mayor control sobre distribuidores y detallistas, utilizando canales de distribución adecuados para la fabricación de componentes o materiales. Cuando en el mercado no hay muchos proveedores pero si competidores	Cuando los proveedores no poseen recursos o conocimientos tecnológicos para la fabricación de componentes o materiales. Cuando en el mercado no hay muchos proveedores pero si competidores	Cuando los parámetros de utilidades de los proveedores son bajos. Para la aplicación de esta estrategia se necesita una inversión gran	Se obtiene una mejor información de las necesidades y comportamiento de los consumidores. Se podría aumentar las utilidades en la empresa, con la aplicación de esta estrategia	Cuando la empresa compite con una industria que está creciendo a gran velocidad, existe el riesgo de que si la industria falla, la empresa disminuye su capacidad de diversificación	Mantener un alto poder de negociación con los proveedores	Si aplicará a Comercial Guerrón esta estrategia ya que necesita mantener a sus proveedores para la adquisición de sus productos

**CUADRO N° 4.14
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	5	INTEGRADO-INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	<p>Buscar un mayor control sobre proveedores, proteger la fuente y los costos de abastecimiento</p> <p>En las franquicias quedan salidas a su producción, sin realizar inversiones, sin riesgos convenientes para realizar esta estrategia. Cuando se desea evitar intermediarios en la distribución del producto</p>	<p>Cuando no hay un control adecuado de los canales de distribución.</p> <p>Cuando la fuerza de ventas no es lo suficientemente capacitada</p>	<p>La empresa obtiene un mayor control de los canales de distribución</p> <p>La empresa obtiene buenas relaciones con los clientes</p>	<p>La empresa demanda aplicar altos costos de logística sea por distribución, transporte, publicidad de productos de consumo masivo</p>	<p>Disponer de una fuerza de ventas capacitada para distribuir los productos</p>	<p>No se aplica esta estrategia</p>

**CUADRO N° 4.15
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	6	INTEGRADO-INTEGRACIÓN HORIZONTAL	<p>Creer controlando, fusionando, eliminando, absorbiendo a los competidores crecemos integrando</p>	<p>Cuando se necesita aumentar la participación del mercado. Cuando economías de escala representan una ventaja competitiva importante para la empresa</p>	<p>Cuando la empresa tiene un reducido posicionamiento en el mercado</p>	<p>La empresa se hace más fuerte y competitiva. Con productos complementarios la empresa encuentra beneficios. Se puede lograr un punto óptimo para determinar los efectos de las economías de escala.</p>	<p>Así como la empresa vuelve fuerte competitiva personal se va eliminando</p>	<p>Se debe conocer lo que hace la competencia y su participación en el mercado. La empresa debe disponer de altos recursos económicos.</p>	<p>No se aplica esta estrategia</p>

**CUADRO N° 4.16
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	7	INTEGRADO-PUBLICACION CONCENTRICA	Consiste en entrar en otros sectores propios intentando aprovechar con tecnología, maquinaria, estructura comercial.	Cuando el ingreso de nuevos productos significa un aumento en las ventas de productos actuales. En una etapa de decaimiento de producto, la empresa debe aplicar esta estrategia. Cuando la empresa compite con una industria de lento crecimiento	Las oportunidades de desarrollo con los productos que ofrece la empresa no dan lugar a aplicar esta estrategia.	Se incrementa el volumen de ventas y las utilidades de la empresa. Atrae a nuevos compradores beneficiándose de las características y componentes del producto	Que el nuevo producto que se lanza al mercado no tenga aceptación. Cuando la empresa recupera la inversión en la aplicación de esta estrategia.	Poner en práctica una investigación de mercado antes de lanzar un producto nuevo. Disponer de los recursos económicos.	Si aplica esta estrategia porque la empresa a corto plazo dispondrá de maquinaria con tecnología de punta y la aplicación de espacios comerciales.

**CUADRO N° 4.17
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	8	INTEGRADO-DIVERSIFICACIÓN PURA	Entran en actividades que no tenemos ninguna relación, tanto en el sector comercial como tecnológico.	Cuando los mercados están saturados de productos. Cuando la empresa detecta una disminución en sus ventas anuales que de igual afectan sus utilidades. Cuando la empresa dispone de capital y recursos humanos altamente calificado para competir con una nueva empresa.	Se obtiene mayor utilidad en la empresa por el lanzamiento de un nuevo producto.	Es una estrategia peligrosa ya que no tenemos experiencia de ese mercado, entonces o realizamos una gran inversión dominando el mercado o nos hundimos.	Disponer de recursos económicos y talento humano necesarios para aplicar esta estrategia. Posee la suficiente experiencia en el ingreso de nuevos productos.	No se aplica esta estrategia porque la empresa no le interesa el ingreso de nuevos productos que no estén relacionados.

**CUADRO N° 4.18
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	1	ESTRATEGIA DEL LIDER	En la demanda es una responsabilidad propia del líder, y es reconocido como tal por los competidores.	Para presionar en los canales de distribución para no dejar espacio a la competencia. Si la empresa es líder en el mercado se utilizará esta estrategia.	Por una alta participación en el mercado, su cuestiona que ya no es líder.	Aumenta su liderazgo quitando participación a los competidores. Permite a la empresa líder extender su cuota de mercado. En la demanda promueve nuevos usos de los productos, nuevos consumidores.	Puede desatarse una guerra de precios y de publicidad. Cuando una empresa sigue este tipo de estrategia tiene un peligro, que es la de crecer mucho en participación, pueden llegar al monopolio.	La empresa si quiere se líder debe innovar sus productos, con tecnología y personal calificado.	Si se aplicará esta estrategia porque al momento en el mercado local somos líderes en precios y buen servicio.

**CUADRO N° 4.19
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	2	ESTRATEGIA DEL RETADOR	El objetivo de esta estrategia, es el de desbancar al líder para ocupar su lugar, generalmente esta estrategia es agresiva.	Cuando la empresa intenta oponerse al líder con sus mismas armas. Para centrar todo el esfuerzo en aquellos puntos donde el líder puede ser más débil.	Si la empresa no tiene los recursos económicos suficientes para enfrentar al líder.	Aplicar innovación de productos, para adaptarse siempre en la búsqueda de reducción de costos. Ofertar productos similares al líder a precios bajos. Invertir en publicidad para situarse por encima de líder.	Estas empresas tienen el problema de que su meta u objetivo final tiende a desaparecer si la estrategia no da resultados.	Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades del líder. Disponer de los recursos necesarios para hacer frente al líder. Ofrecer nuevos productos y un servicio de calidad para atraer a los clientes.	Si se aplica.

**CUADRO N° 4.20
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	3	ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR	Lo primero que tiene que hacer, todo lo que haga debe pasar por una segmentación buscando en las mismas que se valoren las diferencias y desde luego de manera primordial no coincidir con las empresas dominantes.	Se desarrolla por la adaptación y comportamiento del líder y por la competencia con una baja cuota de mercado.	La competencia no le presta mucha atención a los servidores. Reducción de los costos de producción de productos de calidad.	Estas empresas tienen el problema de que no alcanzan un liderazgo esperado en el mercado e inclusive tienden a desaparecer.	Disponer de los recursos económicos y recursos humanos especializados para la aplicación de esta estrategia.	Si se aplica porque se puede realizar una investigación de mercado de la competencia para conocer precios, productos y tecnología que utiliza.

**CUADRO N° 4.21
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	4	ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA	El planteamiento que tiene es especializarse ya que en un mercado no puede ser representativo, es decir, busca mercados más pequeños donde poder actuar de líder.	Cuando el nicho del mercado deba corresponder con las características de la empresa. Cuando la empresa no desea competir con las empresas grandes ya que presenta objetivos pequeños que a esta empresa no les causa ningún interés.	En un producto no diferenciado de los demás, no es aplicable la estrategia.	Es positivo cuando se puede traer una barrera de entrada definida, en donde la especialización la podemos buscar por vía técnica, características del producto y un elemento del marketing	Los costos son altos. En pequeños comercios hay una tendencia a la especialización unos podrán sobrevivir y otros no. Se pueden perder otros segmentos que pueden ser rentables.	Esta empresa especialista de nichos, deben crear nuevos nichos en forma continua.	No se aplica esta estrategia porque los costos son altos, no estamos en capacidad de crear nuevos nichos de mercado.

**CUADRO N° 4.22
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE							
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLÓGICA	1	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	La generación de valor implica compartir y aprovechar los recursos intelectuales entre empleados, departamentos y directivos.	La administración del conocimiento que relaciona en forma adecuada una organización con su entorno, al dar respuesta a los cambios y desafíos que se desprenden de dicho entorno.	Cuando no exista organización empresarial para definir propuestas y conocimiento.	A la organización le permite mejorar en forma continua los procesos y la toma de decisiones corregir errores y promover productividad y eficiencia. Maximiza los resultados de las áreas de trabajo.	Puede presentarse una elevación de costos.	La empresa deberá capacitar frecuentemente a sus empleados.	Si se aplica ya que todo el personal de Comercial Guerrón debe estar capacitado para cumplir con sus actividades de servicio con calidad y calidez.

**CUADRO N° 4.23
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE						
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLÓGICA	2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	La dirección define las misiones de la organización, establecemos a largo plazo y forma la estrategia generales de productos y servicios a desarrollar.	Cuando la empresa planeación estratégica para el logro de sus actividades y metas que pueden ser a corto plazo según la magnitud de la empresa	Se logra aplicar una metodología al proceso de diseño estratégico para lograr los objetivos básicos de la empresa. Realizar un análisis de la situación que es indispensable, porque existen muchos factores, tanto los que están dentro de ella como los externos.	Para la aplicación de la planeación estratégica representa costos elevados.	Realizar una planeación estratégica, es una actitud de disciplina, dedicación para realizar hechos que se pueden realizar en el futuro, en general una forma de vida.	Si se aplica esta estrategia, ya que es fundamental realizar un plan estratégico de la empresa con visión futura.

4.1.5 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.

4.1.5.1 AREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICA OFENSIVAS (FO)

CUADRO No. 4.24

ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS F vs. O

		OPORTUNIDADES				Total
		(a) Proveedores serios y responsables	(b) Ubicación estratégica de la empresa por encontrarse en frontera	(c) Incremento de la demanda del parque automotriz	(d) Crecimiento Tecnológico	
FORTALEZAS	1. Atención personalizada al cliente	3	5	5	5	20
	2. Buen clima laboral	5	3	5	3	16
	3. Buenas políticas de crédito	1	5	5	3	14
	4. Buen conocimiento del negocio	5	5	5	5	20
TOTAL		20	18	20	16	

Donde se determina que las fortalezas más relevantes son la atención personalizada al cliente y el buen conocimiento del negocio.

De igual manera las oportunidades de más relevancia son contar con proveedores serios y responsables y el crecimiento del parque automotriz.

CUADRO No. 4.25

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICOS

Tipo de Estrategia	ESTRATEGIA	Faseamiento			OBJETIVOS
		Corto	Medio	Largo	
		2009	2011	2015	
F1 Ob	- Realizar una campaña publicitaria en las dos ciudades	X			- Incrementar las ventas. - Reforzar la presencia de la empresa en el mercado de Tulcán e Ipiales
	- Elaborar un plan de Marketing	X			- Lograr un mejor posicionamiento en el mercado
F1 Oc	- Realizar cursos de capacitación y motivación al personal		X		- Mejorar la atención al cliente.
	- Incentivar a los vendedores con porcentajes en las ventas realizadas	X			- Incrementar las ventas
F1 Od	- Estudiar alternativas tecnológicas para los procesos operativos		X		- Mejorar procesos y mejor servicio al cliente
	- Hacer un Bachmarking	X			- Mejorar sus productos y servicios
F2 Oc	- Realizar motivaciones de grupo semanales para mantener el buen clima laboral	X			- Incrementar el buen clima laboral y el trabajo en grupo.
	- Fijar políticas de precios	X			- Incentivar al cliente a comprar según

					la política establecida
F3 Ob	- Incrementar buenas políticas de crédito	X			- Atraer al cliente que necesita realizar sus compras a crédito
F3 Oc	- Ofrecer material promocional como gorras, camisetas, esferos, por las compras realizadas	X			- Lograr un mejor posicionamiento o en el mercado
F4 Ob	- Realizar un plan de marketing para el desarrollo de productos	X			- Incrementar ventas y ganar participación en el mercado
F4 Oc	- Desarrollar un plan de marketing	X			- Incrementar las ventas
	- Desarrollar una campaña publicitaria agresiva	X			- Ganar participación en el mercado
F4 Od	- Implementar maquinaria avanzada	X			- Incrementar las ventas de productos y servicios

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

4.1.5.2 AREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICA DEFENSIVAS (DA)

CUADRO N ° 4.26

		ÁREA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS			
		DEBILIDADES			
AMENAZAS		(a) No disponer de maquinaria propia	(b) Carece de plan de Marketing	(c) Ausencia de manual de funciones	Total
	1. Alta rivalidad de competidores	5	5	5	15
	2. Crecimiento de la Inflación	3	5	0	8
	3. Elevadas tasas de interés	5	3	0	8
	4. Incremento del índice de desempleo	0	0	0	0
TOTAL		13	13	5	

CUADRO N ° 4.27

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Tipo de Estrategia	ESTRATEGIA	Faseamiento			OBJETIVOS
		Corto	Medio	Largo	
A1 Da	- Estudiar las alternativas tecnológicas	X			- Actualizan de maquinaria
	- Hacer un estudio de Bechmarking		X		- Mejorar sus productos y servicios
A1 Db	- Implementar un plan de Marketing	X			- Para incrementar las ventas
A1 Dc	- Implementar un adecuado manual de funciones	X			- Organizar adecuadamente el funcionamiento interno de la empresa

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

Con los resultados de la Matriz se puede determinar que las debilidades de mayor relevancia son: no disponer de maquinaria propia y carecer de un plan de Marketing.

Mientras que las Amenazas más relevantes son: alta rivalidad entre competidores.

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING MIX

5.1 MARKETING MIX

5.1.1 CONCEPTO

Es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, empleando estrategias para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto que satisfaga las necesidades o deseos del consumidor a un precio justo, una publicidad adecuada y empleando canales de distribución eficientes que entreguen los productos en el lugar adecuado y en forma oportuna.

Está compuesto por las variables sobre las que la empresa puede ejercer un control.

La empresa tendrá que tomar sus decisiones sobre las distintas componentes del marketing mix: política de producto, política de precios, política de distribución, promoción y publicidad.

5.1.2 IMPORTANCIA

Su importancia radica en la satisfacción de los consumidores de productos o servicios, con el fin de maximizar el valor económico de la empresa.

Con el marketing mix, la empresa puede aplicar un plan táctico para identificar las necesidades y los deseos de los consumidores del mercado al cual se va a aplicar.

5.1.3 COMPONENTES DEL MARKETING MIX

Por sus siglas en ingles, el Marketing mix se define como cuatro pes: Producto, Precio, Promoción, lugar (Posición), que inclusive se agrega el empaquetado como quinto componente, de lo contrario es parte del producto, todos los elementos del marketing comercial se unen para formar la oferta.

PRODUCTO.- Es el conjunto de valores tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado. El producto tienen los siguientes atributos: diseño, característica, calidad, cantidad, variaciones, envase, marca, garantía, servicios.

PRECIO.- La cantidad de dinero que los clientes pagan por un determinado producto o servicio es el precio, e es la única variable que genera ingresos para la empresa, siendo las siguientes: Lista de precios, descuentos, plazos de crédito, compras repetitivas, forma de pago.

PROMOCIÓN.- Su meta principal es la de informar, recordar y persuadir sobre las ventajas y beneficios del producto, sus variables principales son las siguientes: publicidad, Marketing directo, promociones de venta, cupones, empaquetado, promoción conjunta, programa de fidelidad, relaciones públicas.

LUGAR.- Conocida de igual manera como posición, que son todas aquellas actividades de la empresa en la que coloca el producto a disposición del mercado, siendo sus variables las siguientes: geografía, canales de distribución, horarios de apertura y cierre, toma de órdenes, cumplimiento de órdenes de entrega o distribución, inventario, surtido.

5.1.4 SISTEMA DE MERCADEO

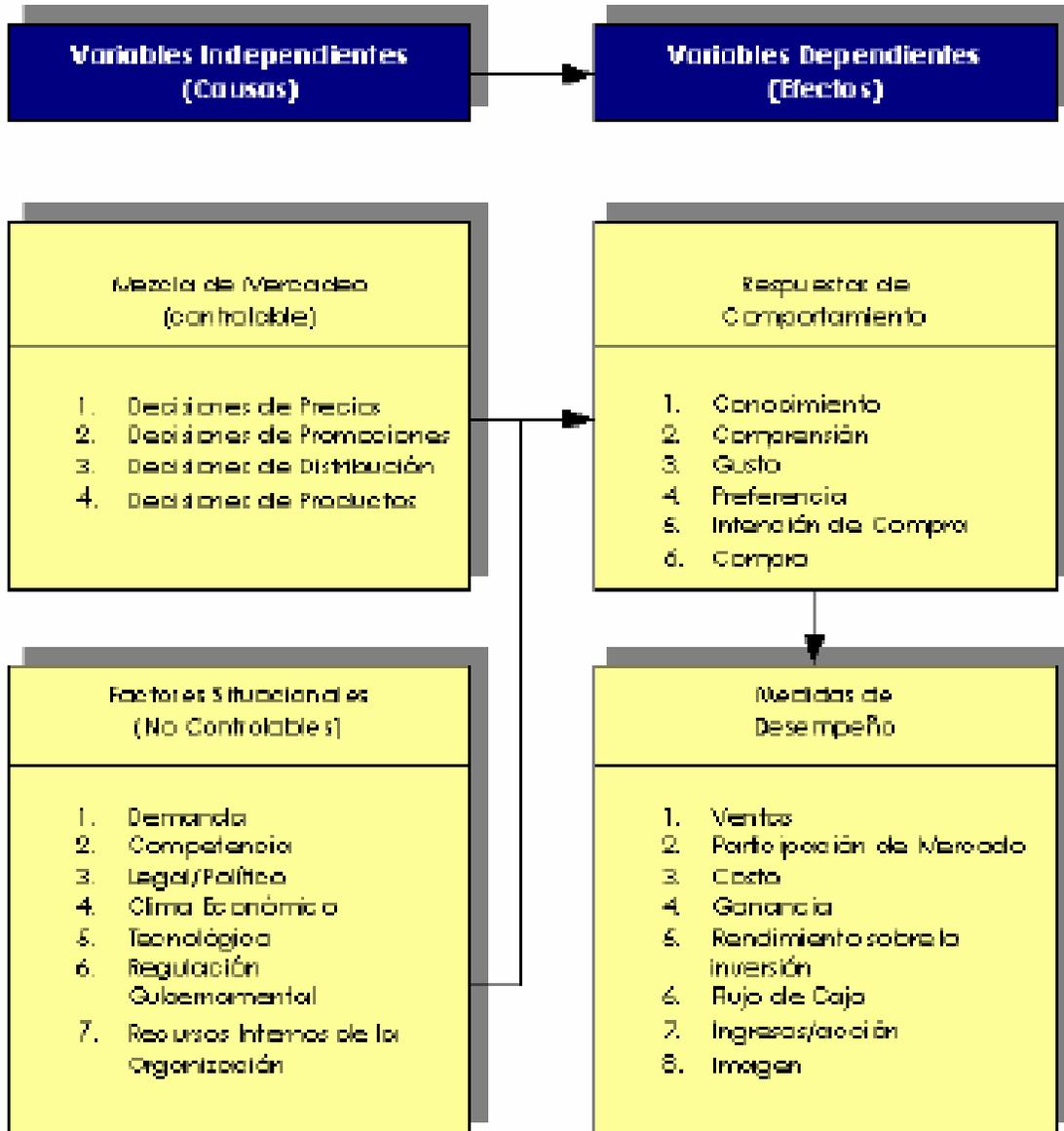
Este sistema de comercialización apoya a la empresa a realizar en mejor forma sus actividades de venta y que es necesario pasos a seguir, que con la aplicación del marketing se centrarán las necesidades y los deseos del consumidor.

Entre los objetivos del sistema de mercadeo están los siguientes:

- Buscar la maximización del consumo del cliente
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.

GRÁFICO N ° 5.01

SISTEMA DE MERCADEO



¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MERCADEO?

El gerente de mercadeo es la persona que evalúa las proyecciones de venta en la empresa, con el apoyo fundamental del Marketing cuyo objetivo principal es abrir nuevos mercados o ampliar los ya existentes, aplicando para esto nuevas técnicas y métodos para alcanzar estos objetivos.

Las principales actividades de los gerentes de Mercadeo son:

- Conocimiento del mercado y del sector en que opera la empresa.
- Técnica de Marketing.
- Conocimiento de los productos o servicios como actividad principal de la empresa.
- Investigación de mercados
- Estudio de mercado de productos nuevos
- Proyección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o de compra
- Análisis de puntos débiles y fuertes de la empresa.

El departamento de mercadeo debe actuar como líder en la organización ante otros departamentos como es el de ventas y de dirección, con el objeto de desarrollar, producir, los bienes y servicios que los consumidores requieren.

FUNCIONES DEL GERENTE DE MARKETING

Entre las funciones en que actúa el gerente de Marketing se tiene las siguientes:

- ❖ Supervisar y analizar las necesidades del mercado de los consumidores para investigar y desarrollar nuevos productos para presentar propuestas de producción a presidencia y a la dirección técnica de la empresa.
- ❖ Define los departamentos de comercialización tomando en cuenta precios, descuentos, plazos de crédito, de acuerdo al análisis de la información que entreguen los vendedores frente a la competencia, para cubrir las necesidades del mercado y mejorar las ofertas que suministra la competencia.

- ❖ Planificar, coordinar, organizar y supervisar la aplicación de estrategias de mercadeo de los productos de consumo.
- ❖ Administrar el desarrollo de productos nuevos que garanticen una excelente diversificación de productos y de marcas para la empresa, en referencia a las necesidades del mercado.
- ❖ Organizar, coordinar y controlar las planes de mercadeo de sus productos a corto, mediano y largo plazo.

5.2 COMPONENTES DEL MARKETING MIX

5.2.1 PRODUCTO

5.2.1.1 CONCEPTO

Producto puede definirse como un bien tangible o intangible que se ofrece en venta o en trueque a individuos o instituciones.

Los productos se distinguen unos de otros. Cada uno tiene sus características individuales. Si se cambian las características físicas de un producto, el resultado es la creación de otro diferente. A menudo las empresa hacen cambios con objeto de establecer un nuevo producto o de atraer un nuevo grupo de compradores.²¹

5.2.1.2 TIPOS DE PRODUCTOS

Los productos se clasifican en cuatro grupos:

Según su **Durabilidad**, tenemos:

Bienes duraderos.- Son bienes tangibles que sobreviven al uso, ejemplo máquinas, herramientas, refrigeradoras, ropa etc. Y servicios son actividades, beneficios que se ofrecen en venta, ejemplo, reparaciones, lavanderías, mantenimiento, etc.

Bienes no duraderos.- Son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen, ejemplo, leche, jabón, mineral, etc.

²¹ Pujol, Bruno. Dirección de Marketing y ventas, Cultural de Ediciones S.A, 1999.

Bienes de consumo.- Estos bienes son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo ejemplo: alimentos, vestido, etc.

Bienes de uso común.- Son bienes de consumo que el cliente compra con mayor frecuencia y con el mínimo esfuerzo, entre estos se encuentran: el tabaco, jabón y los periódicos, estos de igual manera se subdividen en bienes básicos, de impulso y de emergencia.

Bienes industriales.- Son aquellos que compran personas u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo o actividad del negocio. Los bienes industriales se clasifican según la forma en que participan en el proceso productivo y costo de producción, se tiene tres grupos:

- **Materias primas.-** Son productos básicos, simples que no han sufrido cambio alguno, en productos cultivados se tiene: trigo, fruta, algodón y en productos naturales son: madera, petróleo y minerales.
- **Materiales y las partes.-** Son bienes industriales que ingresan en el producto, ya sea en el proceso productivo o como componentes.
- **Materias y partes manufacturadas.-** Son productos que ya ingresaron al proceso productivo por lo tanto ya sufrieron un cambio precio, como: cemento, hilo, hierro, etc.

Bienes de Capital.- Son bienes industriales que ingresan en el producto terminado se divide en dos grupos: las instalaciones y el equipo accesorio.

- **Las instalaciones.-** En los edificios, las instalaciones son compras importantes y que se adquieren directamente del producto.
- **Equipo y accesorios.-** Generalmente son equipos de oficina, herramientas, equipo de producción portátil, productos que no entran a formar parte del producto terminado, tienen una vida útil más corta que las instalaciones y son auxiliares en el proceso productivo.

Suministros y servicios,- Son bienes industriales que no entran en el producto terminado, ejemplo, lubricantes, papel, lápices, esferos, etc. y otros artículos de mantenimiento que se los adquiere sin mayor esfuerzo.

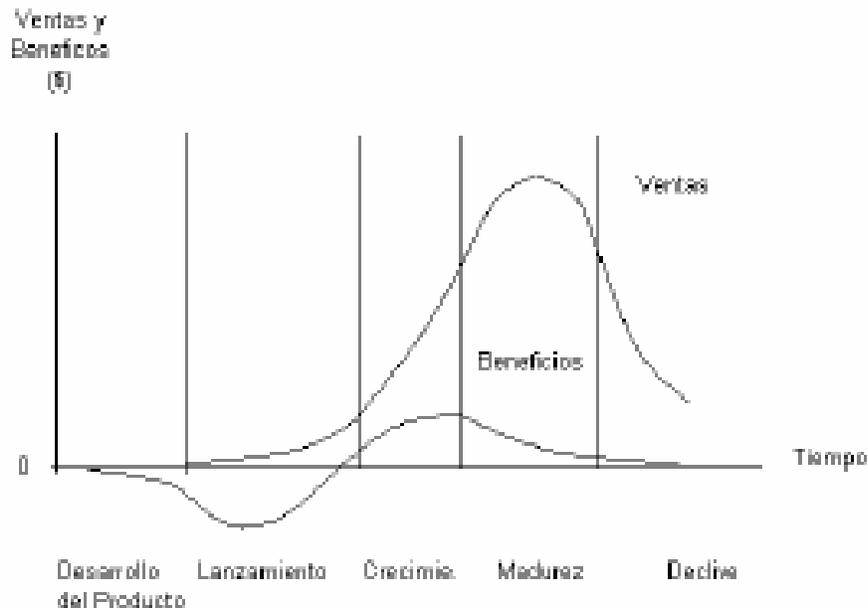
5.2.1.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Se ha observado que los mercados crecen para los productos en forma de s y eventualmente decrecen para ser remplazados por productos nuevos. El ciclo de vida del producto se analiza en cinco fases.

- ❖ **Fase Introdutoria:** Los volúmenes de venta son bajos y se incrementan en forma lineal. Existen pocos competidores, el producto tiene problemas de calidad y hay poca variedad entre las diferentes versiones del mismo. Los costos unitarios y los precios son elevados.
- ❖ **Aceleración de la fase de crecimiento.-** Se acrecienta la cantidad de grupos compradores al igual que las ventas. Entran más proveedores al mercado y los precios comienzan a declinar. Comienzan a aparecer diferentes formas de variedad del producto.
- ❖ **Madurez.-** Los niveles de penetración dejan de incrementarse. Puede haber fusiones. Los precios siguen disminuyendo pero a un ritmo más lento.
- ❖ **Fase de declinación.-** Los precios son bajos pero ya no se reducen. Algunos competidores pueden llegar a abandonar el mercado.²²

²² El Comercio, Colección Finanzas y Negocios

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



FUENTE: [http:// www. Monografías.com/mercadotecnia/el_producto](http://www.Monografías.com/mercadotecnia/el_producto)

5.2.1.4 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los productos deben ser analizados mediante una serie de factores que permitan conocer la composición del producto, partiendo de los componentes centrales como los complementarios, de los productos de la empresa e inclusive de los de la competencia, pero de igual manera se emplea una estrategia de marketing para posicionar el producto en el mercado.

Los principales factores que se incluyen en el producto son:

- ❖ **Núcleo.-** Son aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que determinan su función y uso para el que fue fabricado.
- ❖ **Calidad.-** Depende de los elementos que integran el núcleo, en razón a valoraciones que deben medir las cualidades del producto frente a la competencia.
- ❖ **Precio.-** Es el valor último de la compra, es el atributo mas fuerte dentro de la comercialización de productos y servicios.

- ❖ **Diseño, forma y tamaño.-** Generalmente es la identificación del producto, sea por las generalidades que lo integran y que dan origen a su propia identificación del producto o la empresa.
- ❖ **Envase.-** Es el que protege al producto, a demás le permite obtener un grado promocional y de imagen adecuado que junto al diseño lo hacen diferente frente a otros productos.
- ❖ **Servicio.-** Este atributo permite marcar la diferencia respecto a la competencia, en el mercado potencial se desarrolla a través del marketing de percepciones.
- ❖ **Imagen del producto.-** Es un factor que le crea en la mente del consumidor, por medio de información publicitaria recibida, sea esta en forma directa o indirecta sobre el producto.
- ❖ **Imagen de la empresa.-** Es una opinión global enmarcada en el criterio positivo o negativo de los consumidores hacia los productos. La imagen de la empresa está sustentada en nuevos productos, calidad y marca que consolida a la empresa en el mercado y frente a la competencia.

Los atributos de un producto son todas las características que lo conforman, que aportan alguna utilidad al consumidor y que se perciben por el cómo tal; es decir la capacidad de satisfacer alguna de las necesidades que tiene el consumidor.

**CUADRO 5.01
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	3	ESTRATEGIA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.	<p>ESTRATEGIA DE ALTA PENETRACIÓN Se invierte mucho en promoción con la finalidad de introducir el producto en el mercado sin importar su alto precio.</p>	* el producto es nuevo no tiene mayor penetración.	Competencia inexistente, propone el lanzamiento es exclusivo de una empresa	Bajo volumen de ventas, producto nuevo en el mercado y no se conoce. Crecimiento lento del mercado. Costo del producto elevado. Inversión en marketing muy elevado.	No aplica
			<p>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN SELECTIVA La promoción es escasa por el lanzamiento del producto a un precio elevado, con el propósito de recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad invertir</p>	* el producto ya es conocido por la mayoría de consumidores. * Los que deseen el producto pagarán el precio que sea.	Precio de venta elevado porque son los primeros, no hay competencia nos podemos "aprovechar" y no permite sufragar costos de producción y si es posible obtener beneficio.	Flujo de tesorería negativo, introducir el producto en el mercado.	
			<p>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN AMBICIOSA Se lanza un producto a precio bajo y con una promoción fuerte, así logran una buena participación en el mercado y logran una rápida introducción del producto.</p>	* Hay fuerte competencia. * El mercado es grande * El consumidor escoge y decide que comprar y a que precio.			
		<p>ESTRATEGIA DE BAJA PENETRACIÓN La promoción y el precio son bajos para lograr una mejor y rápida aceptación en el mercado.</p>	* El producto ya es conocido. * Hay poca competencia potencial				

ELABORADO: Janneth Guerrón

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

**CUADRO NRO. 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	4	ESTRATEGIA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. CRECIMIENTO	<p>La rápida aceleración de las ventas indica el comienzo de la etapa de crecimiento, se divide en etapa de de crecimiento acelerado y etapa de crecimiento desacelerado.</p> <p>* El enfoque radica en ganar nuevos clientes. * Etapa vital para el posicionamiento del producto como líder del mercado. * una estrategia para el pequeño emprendedor podrá ser vender la empresa a un competidor de mayor tamaño que entra tardíamente al mercado. * Publicidad en mercado masivo, mayor enfoque sobre la marca.</p>	<p>Cuando los productos tienen potenciales éxito y la empresa está dispuesta a invertir en el desarrollo de estos productos.</p>	<p>* La curva de las ventas crece y de los beneficios también. * Ubicarse en el segmento del mercado correcto y acapararlo. * Aumento de variedades y características, de buena calidad y comerciabilidad.</p>	<p>* El crecimiento incipiente podrá coincidir con el mayor requerimiento de financiación. Muchas empresas fracasaron durante la etapa de expansión, no porque no sean rentables sino porque se toman insolventes. * La demanda del producto ya está comprobada y la competencia hace su ingreso al mercado.</p>	

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

**CUADRO NRO. 5.03
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	5	ESTRATEGIA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. MADUREZ	<p>En esta etapa el enfoque cambia a la lucha por la participación en el mercado y la reducción de costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Modificación del producto o relanzamiento del producto. * Modificación de la combinación de mercadotecnia. 	<p>Cuando la empresa domina y lidera el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar aumentar sus ventas. * El mercado no es bien conocido. * Logra lealtad de los clientes y aumenta su participación en el mercado. * Se necesita innovar el producto para lograr un mayor crecimiento y así no declinar su precio y utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa. * Pueden existir excesos de inventarios, que es un problema frecuente en esta etapa. 	<p>Si aplica la estrategia del ciclo de vida del producto. Madurez debido a que el producto ya es conocido y se necesita innovar para no declinar y mantenerse en un buen posicionamiento en el mercado.</p>

ELABORADO Janneth Guerrón:

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

**CUADRO NRO. 5.04
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	6	ESTRATEGIA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. DECLINACIÓN	<p>* Los competidores menos eficientes saldrán del mercado.</p> <p>* Estrategia de continuación.</p> <p>* No se cambia de canales, precios, promoción, etc.</p> <p>* Estrategia de concentración:</p> <p>Concentra sus recursos en un nicho extremadamente rentable.</p> <p>* Estrategia de aprovechamiento.</p> <p>Aprovecha hasta el último la imagen y marca, la empresa pondrá énfasis en la reducción de costos a fin de mantener la rentabilidad a pesar del descenso de las ventas.</p>	<p>Cuando desaparece la necesidad de un producto y empiezan a sustituirse por productos nuevos.</p>		<p>* En empresas grandes decadentes y sindicalizadas puede ser sumamente difícil salir con rentabilidad, ya que los costos de salida son altos.</p> <p>* Los consumidores se cansan de un producto y éste desaparece del mercado.</p>	<p>No aplica</p>

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

5.2.2 SERVICIO

5.2.2.1 CONCEPTO

El servicio se ha creado para asegurar que los clientes reciban una asistencia segura y responsable y de gran calidad, en cualquier lugar en el que se encuentren en el mundo.

En las empresas de servicio el producto es el servicio que se presta, además, que con el servicio existe una interrelación directa entre una empresa y su parte más importante, el cliente²³.

5.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

a. intangibilidad:

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen mas que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

b. Inseparabilidad:

Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también

²³ <http://www.hempel.com>.

está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

c. Variabilidad:

Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

d. Calidad de perecedero del servicio:

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Ciertos médicos cobran a sus pacientes por las citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.²⁴

5.2.2.3 ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS

No basta con que se sepa qué servicios ofrecer, a qué nivel se lo debe hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Los siguientes son los 10 atributos básicos del buen servicio, si no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

SEGURIDAD: sólo está bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

²⁴ SEGLIN, Jeffrey L., Curso de Mercadotecnia McGraw-Hill 36 Horas, México 1994

CREDIBILIDAD: va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

COMUNICACIÓN: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

COMPRENSIÓN DEL CLIENTE: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponerse en su lugar.

ACCESIBILIDAD: Para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 1800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.

CORTESÍA: atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

PROFESIONALISMO: posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.

CAPACIDAD DE RESPUESTA: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Los clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, se debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

FIABILIDAD: es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin que se tenga problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

ELEMENTOS TANGIBLES: Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

Una vez que se cumpla con estos atributos básicos, se podrá adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para los clientes.

**CUADRO NRO. 5.05
CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE SERVICIO	1	ESTRATEGIA DE POST VENTA	<p>* La actividad post venta se refiere a la asistencia rutinaria de las reparaciones, ya sea por contrato o por solicitud, y al suministro de recambio.</p> <p>* Se refiere a la disponibilidad de reposición y el asesoramiento e información ofrecida a los usuarios.</p> <p>* El servicio de post venta es una pequeña parte de todas las otras fases del servicio al cliente, desde la situación de pre pedido hasta la realización de los cobros.</p> <p>* El servicio de post venta es incluir la disponibilidad rápida y continuada de asesoramiento.</p>	<p>* Cuando el servicio satisface la expectativa del consumidor, éste queda satisfecho.</p> <p>* Cuando las expectativas que un consumidor tiene de un servicio está estrechamente ligada a la percepción que tiene el servicio.</p> <p>* Cuando los clientes se encuentran ya ligados de esta forma, tienen expectativas mayores que cuando aún no han tomado ninguna decisión.</p>	<p>Los clientes necesitan disponibilidad del servicio, asistencia de recambio, de reposiciones y de asesoramiento a un precio razonable y con buenos conocimientos que le brindara la empresa.</p>	<p>El suministro de piezas de recambio, especialmente en equipos antiguos es una inagotable preocupación para los clientes. La empresa se niega deliberadamente a suministrar recambios.</p>	<p>Si se aplicara ésta estrategia.</p>

ELABORADO: Janneth Guerrón

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

5.3.1 PRECIO

5.3.1.1 CONCEPTO

El precio es lo que el individuo o la organización paga por un producto o servicio.

Es el valor monetario de un producto o servicio que se establece una vez determinada su utilidad.

El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos; los otros producen únicamente costes.

El precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores.

El precio se ha convertido en un determinante a la hora de explicar la elección del comprador.

El precio es considerado como uno de los elementos más importantes ya que condiciona la cuota de mercado de la empresa y su rentabilidad.

El precio es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

El precio de un producto, es el que los consumidores le asignan de modo consciente o inconsciente, es decir lo que piensan que vale.

5.3.1.2 TIPOS DE PRECIOS

La estimación del precio resulta problemática cuando la empresa tiene que hacerlo por primera vez, cuando desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce su producto en un nuevo canal de distribución o área geográfica o cuando realiza una nueva oferta.

La empresa debe decidir dónde posicionar su producto respecto a la calidad y el precio, en la siguiente matriz se muestra las nuevas estrategias a seguir, según precio-calidad.²⁵

GRÁFICO No. 5.06

PRECIO		
ALTO	MEDIO	BAJO
1 Estrategia de recompensa	2 Estrategia de alto valor	3 Estrategia de supervalor
4 Estrategia de margen excesivo	5 Estrategia de valor medio	6 Estrategia de buen valor
7 Estrategia de imitación	8 Estrategia de falsa economía	9 Estrategia de economía

FUENTE: Bruno Pujol Bengoechea, Dirección de Marketing y Ventas.

En la diagonal figuran las estrategias 1,5 y 9 que pueden existir en el mismo mercado; esto es, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio u otra, finalmente, ofrece un producto de baja calidad a un bajo precio.

Estos tres competidores pueden existir en el mercado mientras existan los siguientes tres grupos de compradores:

- Aquellos que prefieren calidad.
- Los interesados en precio.
- Aquellos que buscan una relación equilibrada entre estas dos características.

Las estrategias de posicionamiento 2,3 y 6 representan formas de atacar a las posiciones de la diagonal, afirma lo siguiente: “nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1, pero nosotros cobramos menos”. La estrategia 3

²⁵ SEGLIN, Jeffrey L, Curso de Mercadotécnica McGraw-Hill 36 Horas, México 1994

dice lo mismo y ofrece incluso un mayor ahorro. Si los clientes sensibles a la calidad creen a estos competidores, les comprarán y ahorrarán dinero (A menos que los productos de la empresa 1 hayan adquirido un atractivo especial).

Las estrategias de posicionamiento 4,7 y 8 suponen un sobrepeso del producto con relación a su calidad. Los consumidores se sentirán defraudados y seguramente se quejarán y hablarán mal de la empresa. Estas estrategias deberían por tanto ser evitadas.²⁶

5.3.1. 3 MÉTODOS PARA FIJAR PRECIOS

El precio de un producto, puede aplicar diversos métodos como los que se mencionan a continuación:

- **MÉTODO BASADO EN EL COSTO.**- Los precios se basan en el costo de elaborar un producto y en un margen de utilidad deseado. El análisis del punto de equilibrio es una variante de esta técnica.
- **MÉTODO BASADO EN LA OFERTA Y LA DEMANDA.**- Los precios se basan en las estimaciones de cuanta demanda tendrá el producto en el mercado y en qué cantidad se ofrecerá el producto. Deben determinarse los costos de mercadotecnia y producción, si se desea aplicar este procedimiento.
- **MÉTODO DE PRECIOS COMPETITIVOS.**- Los precios se basan en lo que la competencia cobra por sus productos o servicios. Cuando una firma entra en un mercado con un producto o servicio, puede limitarse a venderlo al mismo precio que se ha establecido en el mercado. Por lo tanto cuando se fija un precio hay que tener presente otros factores como los objetivos de precios de la empresa, la estrategia de mezcla de mercadotecnia y las políticas de precios. Una vez analizado dichos factores, puede establecerse, el precio real, no es necesario que las compañías pasen por todos estos pasos, pero en algún nivel del proceso de la toma de decisiones, conviene que consideren todos estos factores.

²⁶ Bruno Pujol Bengoechea, Dirección de Marketing y Ventas.

**CUADRO Nro. 5.06
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE PRECIOS	1	ESTRATEGIA DE COSTOS (FACTOR EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS)	La demanda supone el techo de los precios que la empresa puede fijar para sus productos. El suelo o umbral lo constituyen los costos. La empresa necesita fijar un precio que permita recuperar todos los costos de producción, distribución y venta del producto, incluido un beneficio razonable de acuerdo con los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos.	La empresa desea incrementar sus utilidades en base al costo.	Recuperar todos los costos de producción, distribución y venta del producto.	El primer error que conlleva es suponer que los costos ejercen influencia sobre los clientes a la hora de comprar, lo cierto es que el mercado no está en absoluto interesado por los costos, sino en obtener aquellos productos que desea a un precio razonable.	Si aplica la empresa para fijar sus precios en base a márgenes sobre los costos.
		ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA DESCREMAR	Esta estrategia se usa frecuentemente cuando se introduce un nuevo producto porque una empresa espera recuperar rápidamente lo que ha invertido en los costos de desarrollo.	Cuando el producto es nuevo e innovador.	* En la primera etapa (lanzamiento) los esfuerzos se centran en los clientes que no les imparte el precio ya que para ellos tiene mucho valor. * Fija una imagen de prestigio para el producto en su fase de introducción	La competencia puede ingresar al mercado con el mismo producto a bajos precios.	No se aplicará

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

**CUADRO NRO. 5.07
CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE PRECIOS	3	ESTRATEGIA DE COSTOS DE COMPETIDORES	<p>Cuando las interrelaciones entre competidores son elevadas y determinan el precio que se conoce como precio de mercado, que sirve como elemento de referencia común. Este precio de mercado aparece en aquellos mercados que presentan un alto nivel de madurez, caracterizado por una gran actividad competitiva, con ofertas con nivel de diversificación muy bajo.</p>		<p>Si la empresa que efectúa alteraciones en los precios opera con productos no homogéneos y eleva el precio de los mismos es posible que obtenga una reacción favorable de los consumidores en base a factores tales como: imagen, servicios, calidad y asistencia técnica.</p>	<p>Los nuevos productos con mismos precios no llaman la atención a los consumidores.</p>	<p>Si se aplicará esta estrategia ya que la empresa si tiene que tener conocimiento de los precios de la competencia para poder captar más clientes anexando mejores servicios de los de la competencia.</p>

ELABORADO: Janneth Guerrón

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

5.2.4 PLAZA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.2.4.1 CONCEPTO

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios, por ejemplo los mayoristas y los detallistas.

Existen infinidad de canales de distribución para los bienes de consumo; los cinco más comunes se describen a continuación:

1. **DEL FABRICANTE AL CONSUMIDOR.**- Es el canal más corto, el correo directo y las ventas directas constituyen en un ejemplo de él, es así que lo usan muchas compañías de ventas por catálogo que no venden directamente el producto al público sino que compran la mercancía para incluirla en sus catálogos. Actúan pues como intermediarios detallistas.
2. **DEL FABRICANTE AL DETALLISTA Y LUEGO AL CONSUMIDOR.**- Los detallistas compran directamente al fabricante los bienes que venden al público. Los fabricantes que se sirven de este canal pueden:
 - Poseer sus tiendas para controlar la distribución al detalle.
 - Vender directamente a los detallistas para atender rápidamente la demanda de los consumidores.
 - Vender bienes perecederos (alimentos y productos lácteos) para garantizar que el producto este fresco.
3. **DEL FABRICANTE AL MAYORISTA, LUEGO AL DETALLISTA Y FINALMENTE AL CONSUMIDOR.**- Es sin duda el canal más común y rentable para los productos de consumo que se venden al detalle (en particular para los detallistas y productores pequeños).

4. **DEL FABRICANTE AL AGENTE, LUEGO AL DETALLISTA Y FINALMENTE AL CONSUMIDOR.**- Con frecuencia se recurre a un agente y no a un mayorista para llegar al mercado de consumo al detalle. Los distribuidores de alimentos son un ejemplo de agentes que contrata el fabricante para hacer llegar sus productos a la tienda de comestibles o al supermercado.
5. **DEL FABRICANTE AL AGENTE, LUEGO AL MAYORISTA, AL DETALLISTA Y FINALMENTE AL CONSUMIDOR.**- Es el canal más largo de distribución y en él el agente utilizado por el detallista recurrirá a mayoristas para distribuir el producto.²⁷

5.2.4.2 ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la longitud de canal, Lancaster y Massingham también agregaron otro elemento estructural, la relación entre sus miembros:

- Convencional o de flujo libre, canal con una gama de intermediarios por donde llegan las mercancías al usuario final.
- Transacción única, un canal temporal que se puede instalar para una transacción; por ejemplo, la venta de un proyecto específico.
- Sistema de comercialización vertical, es aquél en que los elementos de la distribución se integran.

5.2.4.3 NÚMERO DE NIVELES DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de Marketing pueden caracterizarse por el número de niveles que existen. Cada intermediario que realiza alguna función relacionada con el acercamiento de un producto hasta el consumidor final constituye un nivel de canal, puesto que el fabricante y el consumidor final realizan alguna función, también son parte de cada canal.

El número de niveles de intermediarios para designar la longitud de un canal de distribución, se detalla en lo siguiente:

²⁷ B runo Pujol Bengoechea, Dirección de Marketing y Ventas

- CANAL DE NIVEL CERO (También llamado canal de Marketing directo).- Consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final, las formas más relevantes de marketing directo son la venta a domicilio, la venta por correo y los establecimientos propiedad del fabricante.
- CANAL DE UN NIVEL.- Contiene un intermediario, como por ejemplo un detallista.
- CANAL DE DOS NIVELES.- Tiene dos intermediarios, en los mercados de consumo existen por lo general, un mayorista y un detallista.
- CANAL DE TRES NIVELES.- Tiene tres intermediarios.

Con menor frecuencia pueden encontrarse también canales de marketing de mayor nivel, desde el punto de vista del fabricante el problema de obtener información sobre los usuarios finales y llevar a cabo las labores de control, adquiere más complejidad a medida que se incrementa el número de niveles en los canales.

CUADRO Nro. 5.8
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA		DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
	ORD	NOMBRE					
ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	En la distribución selectiva el fabricante vende a través de varios mayoristas y detallistas en un mercado donde un cliente suele buscarlo. Esta estrategia tiene como objetivo aplicar causales de distribución del producto en lugares seleccionados.	Cuando la empresa adopta a veces una distribución más selectiva para mejorar la imagen de sus productos.	La distribución selectiva es adecuada para los bienes de comparación y de diversos tipos de productos.	La distribución a través de de muchas tiendas de un mercado dan lugar a que algunas de ellas no sean razonablemente apropiadas y originen costos en su distribución.	Si se aplicará la estrategia en la empresa con el objeto de realizar la distribución inmediata del producto en lugares que deseen nuestros clientes.
	2	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	En la distribución exclusiva el proveedor vende sus productos únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado.	Los fabricantes adoptan esta estrategia cuando es indispensable que el detallista mantenga un gran inventario. Cuando un distribuidor debe dar el servicio de instalación o reparación de un producto.	Con la aplicación de esta estrategia ayuda a controlar el último nivel de intermediario antes de llegar al consumidor final. Un distribuidor exclusivo tiene la oportunidad de cosechar los beneficios del mercado en una región determinada.	La empresa pierde si sus intermediarios exclusivos en varios mercados no atienden bien a los clientes. Con la Distribución exclusiva el intermediario puede volverse demasiado dependiente.	La empresa pierde si sus intermediarios exclusivos en varios mercados no atienden bien a los clientes. Con la Distribución exclusiva el intermediario puede volverse demasiado dependiente.

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

5.2.5 PROMOCIÓN

5.2.5.1 CONCEPTO

La promoción es una de la "cuatro pes" de la mezcla de mercadotecnia; las otras tres son producto, precio y plaza (distribución). La promoción es el aspecto de la mezcla que consiste en convencer o persuadir a la audiencia de la calidad o atractivo de los productos o servicios que ofrece una compañía.

La promoción es el diseño y la administración de este elemento de la mezcla de marketing para informar, persuadir y recordar a los clientes actuales y potenciales.

5.2.5.2 LA MEZCLA PROMOCIONAL

Es una expresión que designa la elección de herramientas promocionales con que se comercializa un producto o servicio. El adjetivo "promocional" se usa en su sentido más amplio para incluir todos los elementos del proceso de la comunicación en mercadotecnia. La mezcla promocional comprende:

- PUBLICIDAD
- VENTA PERSONAL
- PROMOCION DE VENTAS
- PUBLICIDAD NO PAGADA Y RELACIONES PÚBLICAS.

La publicidad y la venta personal son los dos métodos de mayor uso en la mezcla promocional.

La mezcla promocional que se emplea con un producto o servicio puede diferir enteramente de la que se usa para vender otro. Algunos productos o servicios requieren poca publicidad y mucha venta personal. Otros requieren una gran publicidad. La estructura de la mezcla promocional dependerá de las características de cada producto.

5.2.5.2.1 PUBLICIDAD

Es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a

un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

CLASIFICACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Hay muchos tipos de publicidades; he aquí algunas clasificaciones:

- PUBLICIDAD DEL PRODUCTO
- PUBLICIDAD INSTITUCIONAL
- PUBLICIDAD DE DEMANDA PRIMARIA
- PUBLICIDAD DE DEMANDA SELECTIVA
- PUBLICIDAD COOPERATIVA
- PUBLICIDAD NACIONAL
- PUBLICIDAD LOCAL

PUBLICIDAD DEL PRODUCTO.- Sirve para dar a conocer al mercado meta un producto o estimularlo a comprarlo. Puede subdividirse en publicidad de acción directa y en publicidad de acción indirecta.

- Publicidad de acción directa.- Tiene por objeto lograr que los clientes actúen al instante, los estimula para que lleguen inmediatamente a una decisión de compra, a los clientes se les promete un descuento o un muestra gratuita, pero solo si actúan en cierto período
- Publicidad de acción indirecta.- Sirve para crear conciencia del producto, de modo que cuando el cliente esté listo para hacer una compra se sienta inclinado a escoger el producto del anunciante.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.- No se usa para vender un producto en particular sino más bien para lograr que se conozca la compañía que la realiza. Se distinguen dos tipos de publicidad institucional:

- Publicidad de patrocinador.- Suministra información específica sobre el negocio del anunciante, por ejemplo el horario de una tienda de departamentos durante una temporada festiva.
- Publicidad de servicios públicos.- Presenta al anunciante bajo una luz cívica positiva (lo que una compañía ha hecho por reducir la contaminación de los ríos de la localidad).

PUBLICIDAD DE DEMANDA PRIMARIA Y DEMANDA SELECTIVA

El propósito de la publicidad de demanda primaria consiste en crear una demanda para un grupo general de productos y no para uno en particular. Este tipo de publicidad tiene dos aplicaciones básicas:

1. Publicidad pionera.- Sirve para introducir un nuevo concepto de producto.
2. Publicidad de grupo comercial.- Los grupos comerciales o las asociaciones industriales realizan una publicidad genérica de productos como leche, artículos de veraneo, productos lácteos, café e infinidad de otros bienes

PUBLICIDAD COOPERATIVA

Este tipo de publicidad consiste en que dos o más compañías comparten los gastos de la campaña. En tal situación la proporción en que comparten los gastos suelen ser del 50% cada una, pero el porcentaje puede variar según el acuerdo a que lleguen, se subdivide en:

- Publicidad cooperativa vertical.- La realizan empresas que se hallan en distintos puntos del canal de distribución y que comparten los gastos de publicidad, así un fabricante y un detallista que se reparten los gastos constituyen uno de los ejemplos más comunes de esta clase de publicidad. Los fabricante pueden ofrecer también lo que suele llamarse descuento o rebaja promocional, el mismo que puede darse en efectivo o en la factura, este descuento sirve de incentivo para lograr que el detallista haga publicidad a la marca del fabricante.

- **Publicidad cooperativa horizontal.-** Consiste en que las compañías comparten los gastos de publicidad en el mismo nivel del canal de distribución. Se trata de una práctica común entre los comerciantes que venden en los centros comerciales, se unen para hacer publicidad a todos los establecimientos e incluso al centro mismo.

PUBLICIDAD A NIVEL NACIONAL Y A NIVEL LOCAL

La publicidad a nivel nacional es la que realizan los fabricantes de productos. Se considera nacional aun si se hace en una publicación local o regional.

Publicidad local, es la que efectúan los detallistas, aunque un detallista forme parte de una cadena nacional.

Una de las principales diferencias entre ambos tipos de publicidad radica en que las agencias publicitarias pueden obtener una comisión en la publicidad nacional.

La publicidad a nivel nacional suele emplearse para crear el conocimiento de la marca, los detallistas recurren a los anuncios para incrementar el tráfico en sus establecimientos, si bien algunos de mucho prestigio también lo hacen para conservar su nombre en el mercado.

5.2.5.2.1 VENTA PERSONAL

La venta personal es otro aspecto de la mezcla promocional. Las empresas invierten más dinero en estas actividades que en la publicidad.

Las compañías industriales se basan casi exclusivamente en esta modalidad de promoción para vender sus productos.

En la venta personal se da la comunicación personal con el posible comprador, con la esperanza de persuadirlo para que adquiera un producto o servicio.

La venta personal difiere de la publicidad, la promoción de venta, la publicidad no pagada, y las relaciones públicas, en que éstas son formadas impersonales de comunicación masiva.

5.2.5.2.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

Es otra parte de la mezcla promocional, suele utilizarse como una forma de hacer la transición de la publicidad a la venta personal.

Un vendedor puede valerse de una herramienta de promoción para despertar nuevamente el interés creado por la publicidad y establecer una relación con el prospecto

5.2.5.2.3 PUBLICIDAD NO PAGADA Y RELACIONES PUBLICAS

En la esencia, relaciones públicas es un esfuerzo conjunto por crear una imagen positiva a favor de una empresa, entre su mercado meta o en la comunidad donde opera.

A diferencia de las relaciones públicas, que es un plan global para transmitir este mensaje, la publicidad no pagada es la herramienta que se usa en relaciones públicas y que comunica el mensaje.

La publicidad no pagada se distingue de la publicidad en que los medios no se les paga para hacer propaganda. Sin embargo, los expertos en relaciones públicas cobran muy caros sus servicios.

5.2.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA LA EMPRESA

CUADRO N° 5.09

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA LA EMPRESA

TIPO DE ESTRATEGIA	COD	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	A1	ESTRATEGIA DE MADUREZ	En esta etapa el enfoque cambia a la lucha por la participación en el mercado y la reducción de costos	Se aplicará esta estrategia ya que el producto ya es conocido y se necesita innovar para no declinar y mantenerse en un buen posicionamiento en el mercado.	-Entrar a nuevos segmentos de mercado -Defender la posición actual de la compañía
ESTRATEGIA DE SERVICIO	B1	ESTRATEGIA DE POSVENTA	Las actividades de posventa consisten en incluir la disponibilidad rápida y continua de asesoramiento luego de la venta.	Si se aplicará, porque es importante la satisfacción del cliente y la percepción que tenga del producto con el objeto de mantener buena imagen de la empresa, luego de la venta.	-Realizar un seguimiento sensual de las ventas en los diferentes segmentos de mercado. - Reuniones quincenales con el equipo de ventas. -Ofrecer atención técnica garantizada para el cuidado de su producto. -Establecer políticas de precios.
ESTRATEGIA DE COSTOS	C1	ESTRATEGIA DE COSTOS	Al vincular precios y costos, se simplifica la determinación del precio, y el vendedor no tiene que ajustarlo cuando la demanda varía.	Se aplicará en la empresa, para fijar sus precios en base a sus márgenes sobre los costos	
	C2	ESTRATEGIA DE COSTOS COMPETITIVA	Esta estrategia funciona cuando las interrelaciones entre competidores son elevadas y determinan el precio que se conoce como precio de mercado que sirve como elemento de referencia común.	Si se aplicará esta estrategia ya que la empresa si debe tener conocimiento de los precios de la competencia para poder captar más clientes mejorando los precios.	-Realizar continuamente investigación de los precios de la competencia para establecer los precios de la empresa.

TIPO DE ESTRATEGIA	COD	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	IDEAS ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	E1	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	La promoción es básica un intento de influir al público que es el elemento del marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta.	Si se aplicará en la empresa entregando a los clientes productos con descuentos, promociones por la compra de cualquier producto.	-Aplicar promociones en descuentos a los productos que no tengan mucha demanda. -Incentivar al cliente entregando material promocional como gorras, camisetas, franelas, esferos, etc, por sus compras realizadas.
	E2	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	Es una comunicación masiva e importante que paga un patrocinador y en el cual esta claramente identificado	Si se aplicará en la empresa a través de los medios publicitarios como son: radio, televisión, vallas, etc.	-Realizar publicidad a través de los siguientes medios: prensa, revistas de transporte, radio, trípticos, etc.
	E3	ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS	Abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actividades y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.	Las relaciones públicas usadas con otros elementos de mezcla promocional pueden ser muy exitosas.	-Auspiciar a grupos deportivos barriales, federativos, y de colegios profesionales. -Realizar eventos técnicos y motivacionales dirigidos a los clientes, para dar a conocer los beneficios y mantenimiento del producto.
	E4	ESTRATEGIA DE VENTAS PERSONALES	Es la presentación directa de un producto a compradores potenciales ya sean que tengan lugar frente a frente o por vía telefónica	Si se aplicará en la empresa ya que la relación es directamente con el cliente y se necesita capacitar y organizar a los vendedores para mejorar el servicio al cliente.	Capacitar y organizar la fuerza de ventas. Incentivar a los vendedores con la elaboración de actividades promocionales.

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

5.2.8. MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

CUADRO N° 5.10

OBJETIVOS	ESTRATEGIA MARKETING					
	PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN	PUBLICIDAD	RRPP	VENTA DIRECTA
MARKETING Dirigir las ventas a los segmentos más fuertes de Tulcán e Ipiales e incrementar las ventas en un 30% anual.	A1B1	C1C2	E1	E2	E3	E4
PRODUCTIVIDAD Implementar un manual de funciones que permita lograr una eficiente organización interna para así obtener la productividad deseada.	B1	C1C2			E3	
INNOVACIÓN Incrementar para el 2010 el servicio del VAT (vehículo de asistencia técnica), lo que va a permitir atraer más al cliente y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	A1B1	C1C2	E1	E2		E4
RRHH Incrementar un plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, mediante 2 horas de capacitación mensual, lo que equivale a 24 horas al año. obteniendo un total de 720 USD a invertir en el objetivo.	B1	C1C2	E1	E2		E4
RESPONSABILIDAD SOCIAL Colaborar con el Municipio de Tulcán con las llantas usadas, para colocarlas en los parques infantiles pintadas de colores, el valor de esta donación sería 200 USD cada seis meses.	A1	C1C2	E1	E2		E4

5.2.9 PLAN OPERATIVO DE MARKETIG MIX

CUADRO N° 5.11

ORD.	ESTRATEGIA	ORD.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS		COSTO ACTIVIDAD		
					FECHA INICIO	DURACIÓN (SEMANAS - MESES)	PARCIAL	ANEXO No.	ACUMULADO
A1	MADUREZ	a	Contratar los servicios de una empresa publicitaria.	Gerente	10/01/2009	3 semanas	\$ 1.700,00	1	\$ 1.700,00
		b	Aplicar el plan de publicidad para definir los beneficios del producto, seleccionando los productos publicitarios (camisetas, esferos, gorras, etc).						
B1	POSTVENTA	a.	Realizar seguimiento mensual posventa.	Gerente	24/01/2009	16 semanas	\$ 544,00	2	\$ 2.244,00
		b.	Realizar reuniones quincenales con el equipo de venta, para brindar una atención personalizada basada en la educación cordialidad y respeto.	Gerente					
		c.	Ofrecer seguimiento, análisis de flotas y asesoría técnica.	Ing. Mecánico					
C1	COSTOS Y COSTOS DE LA COMPETENCIA	a.	Investigar los precios actuales de la competencia	Gerente	15/01/2009	2 semanas	\$ 100,00	3	\$ 2.344,00
		b.	Implementar métodos de fijación de precios						

CUADRO N° 5.12

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX									
ORD.	ESTRATEGIA	ORD.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZOS		COSTO ACTIVIDAD		
					FECHA INICIO	DURACIÓN (SEMANAS - MESES)	PARCIAL	ANEXO No.	ACUMULADO
D1	PROMOCIÓN	a.	Realizar descuentos en los productos que no tienen demanda para incentivar su compra.	Gerente	01/02/2009	4 semanas	\$ 550,00	4	\$ 2.894,00
		b.	Desarrollo del plan promocional, entregar de productos promocionales a los clientes, por sus compras.						
		a.	Comunicarse con los medios de publicidad	Gerente	01/02/2009	16 semanas	\$ 890,00	5	\$ 3.784,00
D2	PUBLICIDAD	b.	Desarrollo del plan publicitario.						
		c.	Realizar la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, folletos, tripticos.etc.						
		a.	Auspiciar a grupos deportivos barriales, federativos, y de colegios profesionales.	Gerente	01/07/2009	4 semanas	\$ 400,00	6	\$ 4.184,00
E2	RELACIONES PÚBLICAS	b.	Realizar eventos técnicos y motivacionales dirigidos a los clientes, para dar a conocer los beneficios y mantenimiento del producto.						
		a.	Capacitar, organizar la fuerza de ventas.	Gerente	15/01/2009	1 semanas	\$ 1.170,00	7	\$ 5.354,00
E3	VENTAS PERSONALES	b.	Incentivar a los vendedores con la elaboración de actividades promocionales.						

ANEXOS

**ANEXO 1
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Adquirir productos publicitarios como gorras, camisetas, llaveros.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Gerente	1 persona		0	0
2	Materiales				
	Camisetas	unidad	300	1,5	450
	Gorras	unidad	300	1	300
	Esferos	unidad	100	1	100
	Llaveros	unidad	100	1	100
	Pancartas	unidad	5	150	750
TOTAL					\$ 1.700,00

**ANEXO 2
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Obtener información y ofrecer servicios luego de la compra.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Gerente	1 persona		0	0
2	Llamadas telefónicas	unidad	80	0,2	16
3	Visitas a clientes.	unidad	24	2	48
4	Movilización y viáticos para equipo técnico.	semanal	16	30	480
TOTAL					\$ 544,00

**ANEXO 3
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Implementar métodos de fijación de precios.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Gerente	1 persona		0	0
2	Contador	1 persona		0	0
3	Materiales de oficina	unidad	1	100	100
4	Computador		0	0	0
TOTAL					\$ 100,00

**ANEXO 4
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Desarrollar la campaña promocional.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Gerente	persona		0	0
2	Material de oficina	unidades			60
3	Personas encargadas de la promocionar el producto.	persona	2	220	440
TOTAL					\$ 500,00

**ANEXO 5
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Implementar una campaña de publicidad agresiva.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Publicidad en radio				
	- Emisora "Tropicana"	cuñas	120 men.	1	120
	- Emisora "Integración"	cuñas	150 men	1	150
	-Emisora ""	cuñas	100 men	2	200
2	Publicidad en prensa				
	-Diario "La Prensa"	anuncios	4 men.	20	80
	-Diario "La Nación"	anuncios	4 men.	20	80
3	Folletos y tripticos.	unidades	2000	0,13	260
TOTAL					\$ 890,00

**ANEXO 6
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Auspiciar eventos deportivos y culturales para promocionar el producto y la empresa.					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Uniformes para eventos deportivos.	unidades	10	6	60
2	trofeos	unidad	2	40	80
3	-Alquiler de local	hora	4	20	80
4	- Coffe Break	unidad	60	2	120
5	- Premios	unidad	2	30	60
TOTAL					\$ 400,00

**ANEXO 7
DETALLE DE COSTO**

ACTIVIDAD: Capacitar a la fuerza de ventas .					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO (\$)	SUBTOTAL (\$)
1	Motivador	hora	15	20	300
2	Materiales de oficina	global			80
3	Coffe break	global			100
4	Movilización y viaticos a vendedores	2 personas	6	115	690
TOTAL					\$ 1.170,00

CAPITULO VI

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A GENERARSE POR EL PROYECTO

6.1 PRESUPUESTO

6.1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa "dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. "El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.²⁸

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en los diferentes áreas que tenga al empresa, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

El horizonte presupuestario es sin embargo a corto plazo (de 1 año) y se consolida o tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: el balance, el estado de resolución y el estado de flujo de efectivo.

²⁸ www.wikilearning.com

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

6.2.1 CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE PRESUPUESTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.

La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir²⁹.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique los siguientes presupuestos. Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

²⁹ www.gestiopolis.com

6.2.1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA.

PRESUPUESTO DE MARKETING.- Después de establecer las actividades estratégicas dentro del Plan Estratégico de Marketing, es necesario que estas actividades tengan asignado un valor monetario para concretar la inversión que se requiere, en este presupuesto se imputan las inversiones necesarias para la comercialización mas no para toda la empresa.

La importancia de la elaboración de estos presupuestos radica en que, el presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación y la elaboración de un plan de marketing ayuda a ejecutar un plan establecido, a ver resultados y a ver resultados y a poner un producto o un servicio en el mercado.

6.2.1.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA PARA EL PROYECTO E INDICADORES DEL PRESUPUESTO.

El método que se va a utilizar para definir el presupuesto de mercadotecnia, es el método de objetivo y tarea, mediante el cual la empresa determina el presupuesto de marketing en lo que quiere lograr con la promoción.

Este método brinda apoyo a las actividades de la mezcla de mercadotecnia, para lograr alcanzar los objetivos de venta y marketing.

Este método obliga a la gerencia a explicar en todos sus detalles sus hipótesis acerca de la relación del dinero gastado y los resultados de la promoción.

Los mercadólogos calculan los presupuestos de mercadotecnia, mediante el siguiente proceso:

- Definiendo objetivos específicos.
- Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calculando los costos que implica realizar estas tareas, la suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

CUADRO N° 6.01
PRESUPUESTO DE MARKETING

N°	CONCEPTO	VALOR \$	%
	ESTRATEGIA DE PRODUCTO		
1	Estrategia de madurez	1.700,00	31,75
	ESTRATEGIA DE SERVICIOS		
2	Estrategia postventa	544,00	10,16
	ESTRATEGIA DE PRECIO		
3	Estrategia de costos y costos de la competencia	100,00	1,87
	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN		
4	Promoción	550,00	10,27
5	Publicidad	890,00	16,62
6	Relaciones publicas	400,00	7,47
7	Ventas personales	1.170,00	21,85
	TOTAL PLAN DE MARKETING	5.354,00	100,00

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas COMERCIAL GUERRÓN	1.350.589,38
Utilidad Neta Esperada	26.000,24
Costo del Plan de Marketing	5.354,00
Presupuesto Plan de Marketing en relación a las ventas	0,004

Como se observa el porcentaje de mayor inversión se encuentra en la estrategia de Madurez donde utilizaremos un 31.75%, (ANEXO 1).

En el análisis de incidencia del presupuesto en relación a las ventas se determinó que de cada dólar de venta 0.004 centavos van a ser destinados al presupuesto de Marketing.

6.3 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

a) INTRODUCCIÓN GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

En la que se indique la evaluación de los beneficios esperados del proyecto, valiéndose de los métodos más usuales para elaboración de los flujos de caja,

estados de resultados y análisis de retorno de la inversión, este último con propósitos didácticos.

b) DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN Y ES LA SIGUIENTE:

b 1) Definición de escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

b 2) Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones

- i) Sin aplicación de mi proyecto y para los tres escenarios.
- ii) Con aplicación de mi proyecto y para los tres escenarios.
- iii) Comparación y análisis de resultados para cada uno de los escenarios.

b 3) Elaboración de los estados de resultados anuales proyectados para el fin del periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- i) Sin aplicación de mi proyecto y para los tres escenarios.
- ii) Con aplicación de mi proyecto y para los tres escenarios.
- iii) Comparación y análisis de resultados para cada uno de los escenarios.
- iv) Conclusión e informe de evaluación económica.

6.4 ESCENARIOS

6.4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ESCENARIOS

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 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, un análisis de sensibilidad intenta evaluar también el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a

un modelo definido, en el resultado final o en las variables de salida del modelo. Una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad.

Dentro del marco estratégico, cobra especial importancia la configuración de los diferentes escenarios a los cuales la empresa puede tener que enfrentarse. Con los escenarios se miden las más eficientes formas de actuación y los mejores controles, también se prevee de forma creativa las diversas circunstancias tanto positivas como negativas que pueden darse tanto interna como externamente y que obligarían a la empresa a adoptar decisiones rápidas para obtener beneficios o impedir pérdidas.

6.4.2 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS.

ESCENARIO OPTIMISTA.- Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.

ESCENARIO ESPERADO.- Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

ESCENARIO PESIMISTA.- Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma.

CUADRO No. 6.02

FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIOS PORCENTAJES	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
	(-)10%		(+) 15%	
CONDICIONES DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica y política • Disminución de empleo y seguridad ciudadana • Desastres naturales • Paz social quebrantada • Crecimiento del riesgo país 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica y política • Paz social • Aplicación del plan de marketing • Disminución del riesgo país 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico y político • Notable seguridad ciudadana • Firma del T.L.C. • Paz Social 	
VOLUMEN DE VENTAS				
SIN PLAN DE MARKETING	DÓLARES (\$)	1.028.023,42	1.038.914,91	1.350.589,38
CON PLAN DE MARKETING	DÓLARES (\$)	1.215.530,44	1.350.589,38	1.553.177,60

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

6.5 ESTADOS DE FLUJO DE CAJA

6.5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR LOS ESTADOS DE FLUJOS DE CAJA.

El efectivo representa el activo más líquido, una de las tareas muy importantes de la administración, es precisamente el eficiente uso del dinero.

La preparación de un estado de flujo de efectivo se realiza con la finalidad de presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo presentado un cuadro completo e histórico de los ingresos y egresos de efectivo durante un período contable y sirve además para la preparación de un presupuesto de caja, a fin de que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la empresa.

La presentación del flujo de efectivo está diseñado con el propósito de explicar las fuentes del efectivo de operaciones, ventas de activos no circulantes, obtención de préstamos e inversión de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo como: dividendos, compra de activos no circulantes y pago de pasivos.

Los flujos de caja en moneda extranjera deben ser convertidos al tipo de cambio vigente a la fecha de los flujos de caja (es decir, al tipo de cambio histórico); las variaciones en el tipo de cambio deben reportarse como una partida separada en la conciliación de saldos iniciales y finales de caja y equivalentes de caja.

La información sobre actividades de inversión y financiamiento que no originan ingresos y desembolsos de caja durante el período, debe ser presentada por separado.

Los objetivos del estado de flujos de caja, son los siguientes:

- Evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes.
- Permite conocer las necesidades de la empresa y en que fueron utilizados dichos flujos.

- Proveer información sobre los ingresos y desembolsos de efectivo de la empresa con el fin de ayudar a inversionistas, proveedores y otros a evaluar el potencial flujo de efectivo neto futuro.
- Evaluar el potencial del pago de obligaciones, dividendos y sus necesidades de financiamiento externo.
- Evaluar los efectos de la posición financiera de la empresa en cuanto a transacciones de financiamiento de inversiones de efectivo y las que no son efectivo;
- Evaluar las razones para las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y desembolsos en efectivo relativos.

El estado de flujo de caja es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información a cerca de la situación financiera de un negocio.

Ilustración simplificada del flujo de caja:

SALDO INICIAL
(+) ENTRADAS DE EFECTIVO
(-) SALIDAS DE EFECTIVO
(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO (EXEDENTE O FALTANTE)

6.5.2 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA PARA EL PROYECTO CADA UNO DE LOS ESCENARIOS Y PARA EL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO.

CUADRO No. 6.03				
ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS				
	SIN PLAN MARKETING	CON PLAN DE MARKETING		
		PESIMISTA (-10%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+15%)
MESES	VENTAS \$	VENTAS \$	VENTAS \$	VENTAS \$
Ene-07	79.114,44	92.563,89	102.848,77	118.276,09
Feb-07	73.636,67	86.154,90	95.727,67	110.086,82
Mar-07	82.132,03	96.094,48	106.771,64	122.787,38
Abr-07	68.023,73	79.587,76	88.430,85	101.695,48
May-07	100.546,82	117.639,78	130.710,87	150.317,50
Jun-07	99.185,00	116.046,45	128.940,50	148.281,58
Jul-07	105.552,04	123.495,89	137.217,65	157.800,30
Ago-07	103.800,96	121.447,12	134.941,25	155.182,44
Sep-07	82.952,91	97.054,90	107.838,78	124.014,60
Oct-07	89.719,81	104.972,18	116.635,75	134.131,12
Nov-07	88.297,67	103.308,27	114.786,97	132.005,02
Dic-07	65.952,83	77.164,81	85.738,68	98.599,48
Total	1.038.914,91	1.215.530,44	1.350.589,38	1.553.177,79

ELABORADO: Janneth Guerrón

FORMATO: Orientaciones Curso taller de Grado, E.S.P.E. 2006, Ing. Raúl Salazar G.

CUADRO No. 6.04
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

INGRESOS	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
Ventas	79.114,44	73.636,67	82.132,03	68.023,73	100.546,82	99.185,00	105.552,04	103.800,96	82.952,91	89.719,81	88.297,67	65.952,83	1.038.914,91
(-) Costo de venta	74.097,75	69.081,38	78.659,29	63.452,59	96.850,15	95.162,60	100.436,08	98.362,23	80.409,93	84.653,26	82.287,12	62.935,48	986.387,86
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.016,69	4.555,29	3.472,74	4.571,14	3.696,67	4.022,40	5.115,96	5.438,73	2.542,98	5.066,55	6.010,55	3.017,35	52.527,05
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.050,00	1.800,00	1.535,00	1.565,00	1.456,00	1.545,00	1.567,00	1.567,00	1.563,00	1.538,00	1.543,00	1.543,00	19.272,00
(-) Gastos de Ventas	1.200,00	1.230,00	1.250,00	1.150,00	1.120,00	1.250,00	1.300,00	1.450,00	1.450,00	1.350,00	1.450,00	1.560,00	15.760,00
(-) Gastos de Marketing				150,00		150,00						1.420,00	1.720,00
TOTAL EGRESOS	3.250,00	3.030,00	2.785,00	2.865,00	2.576,00	2.945,00	2.867,00	3.017,00	3.013,00	2.888,00	2.993,00	4.523,00	36.752,00
(=) FLUJO NETO GENERADO	1.766,69	1.525,29	687,74	1.706,14	1.120,67	1.077,40	2.248,96	2.421,73	(470,02)	2.178,55	3.017,55	(1.505,65)	15.775,05

ELABORADO:
Janneth Guerrón

CUADRO No. 6.05
FLUJO DE CAJA PARA EL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO ESCENARIO ESPERADO

INGRESOS	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
Ventas	102.848,77	95.727,67	106.771,64	88.430,85	130.710,87	128.940,50	137.217,65	134.941,25	107.838,78	116.635,75	114.786,97	85.738,68	1.350.589,38
(-) Costo de venta	96.327,08	89.805,79	102.257,08	82.488,37	125.905,20	123.711,38	130.566,90	127.870,90	103.232,91	109.653,26	106.973,26	81.166,12	1.279.958,24
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6.521,70	5.921,88	4.514,56	5.942,48	4.805,67	5.229,12	6.650,75	7.070,35	4.605,87	6.982,49	7.813,72	4.572,55	70.631,14
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.255,00	1.980,00	1.688,50	1.721,50	1.601,60	1.699,50	1.723,70	1.723,70	1.719,30	1.691,80	1.697,30	1.697,30	21.199,20
(-) Gastos de Ventas	1.320,00	1.353,00	1.375,00	1.265,00	1.232,00	1.375,00	1.430,00	1.595,00	1.595,00	1.485,00	1.595,00	1.716,00	17.336,00
(-) Gastos de Marketing	1.170,00	1.040,00	530,00	490,00	375,00	304,00	310,00	310,00	320,00	255,00	130,00	120,00	5.354,00
TOTAL EGRESOS	4.745,00	4.373,00	3.593,50	3.476,50	3.208,60	3.378,50	3.463,70	3.628,70	3.634,30	3.431,80	3.422,30	3.533,30	43.889,20
(=) FLUJO NETO GENERADO	1.776,70	1.548,88	921,06	2.465,98	1.597,07	1.850,62	3.187,05	3.441,65	971,57	3.550,69	4.391,42	1.039,25	26.741,94

ELABORADO: Janneth Guerrón

CUADRO No. 6.06													
FLUJO DE CAJA: ESCENARIO OPTIMISTA													
INGRESOS	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Ventas	118.276,09	110.086,82	122.787,38	101.695,48	150.317,50	148.281,58	157.800,30	155.182,44	124.014,60	134.131,12	132.005,02	98.599,48	1.553.177,81
(-) Costo de ventas	110.776,14	103.276,66	117.595,64	94.861,62	144.790,97	142.268,09	150.151,94	147.051,53	118.717,85	126.101,25	123.019,24	93.341,04	1.471.951,98
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.499,95	6.810,16	5.191,74	6.833,86	5.526,53	6.013,49	7.648,36	8.130,91	5.296,75	8.029,87	8.985,78	5.258,44	81.225,83
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.593,25	2.277,00	1.941,78	1.979,73	1.841,84	1.954,43	1.982,26	1.982,26	1.977,20	1.945,57	1.951,90	1.951,90	24.379,08
(-) Gastos de Ventas	1.518,00	1.555,95	1.581,25	1.454,75	1.416,80	1.581,25	1.644,50	1.834,25	1.834,25	1.707,75	1.834,25	1.973,40	19.936,40
(-) Gastos de Marketing	1.170,00	1.040,00	530,00	490,00	375,00	304,00	310,00	310,00	320,00	255,00	130,00	120,00	5.354,00
TOTAL EGRESOS	5.281,25	4.872,95	4.053,03	3.924,48	3.633,64	3.839,68	3.936,76	4.126,51	4.131,45	3.908,32	3.916,15	4.045,30	49.669,48
(=) FLUJO NETO GENERADO	2.218,70	1.937,21	1.138,72	2.909,38	1.892,89	2.173,82	3.711,61	4.004,40	1.165,31	4.121,55	5.069,63	1.213,14	31.556,35

RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS

	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
ESCENARIO PESIMISTA (-10%)*1	1.599,02	1.394,08	828,96	2.219,38	1.437,36	1.665,56	2.868,35	3.097,48	874,41	3.195,63	3.952,27	935,33	24.067,82
ESCENARIO ESPERADO	1.776,70	1.548,88	921,06	2.465,98	1.597,07	1.850,62	3.187,05	3.441,65	971,57	3.550,69	4.391,42	1.039,25	26.741,94
ESCENARIO OPTIMISTA (+15%)*2	2.218,70	1.937,21	1.138,72	2.909,38	1.892,89	2.173,82	3.711,61	4.004,40	1.165,31	4.121,55	5.069,63	1.213,14	31.556,35

ELABORADO: Janneth Guerrón

CUADRO No. 6.07

FLUJO DE CAJA: ESCENARIO PESIMISTA (-10%)

	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
INGRESOS													
Ventas	92.563,89	86.154,99	96.094,48	79.587,76	117.639,78	116.046,45	123.495,89	121.447,12	97.054,90	104.972,18	103.308,27	77.164,81	1.215.530,52
(-) Costo de ventas	86.694,37	80.825,21	92.031,37	74.239,53	113.314,68	111.340,24	117.510,21	115.083,81	92.909,62	98.687,93	96.275,93	73.049,51	1.151.962,42
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.869,52	5.329,78	4.063,11	5.348,23	4.325,10	4.706,21	5.985,68	6.363,31	4.145,28	6.284,25	7.032,34	4.115,30	63.568,10
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.029,50	1.782,00	1.519,65	1.549,35	1.441,44	1.529,55	1.551,33	1.551,33	1.547,37	1.522,62	1.527,57	1.527,57	19.079,28
(-) Gastos de Ventas	1.188,00	1.217,70	1.237,50	1.138,50	1.108,80	1.237,50	1.287,00	1.435,50	1.435,50	1.336,50	1.435,50	1.544,40	15.602,40
(-) Gastos de Marketing	1.053,00	936,00	477,00	441,00	337,50	273,60	279,00	279,00	288,00	229,50	117,00	108,00	4.818,60
FLUJO OPERACIONAL	4.270,50	3.935,70	3.234,15	3.128,85	2.887,74	3.040,65	3.117,33	3.265,83	3.270,87	3.088,62	3.080,07	3.179,97	39.500,28
(=) FLUJO NETO GENERADO	1.599,02	1.394,08	828,96	2.219,38	1.437,36	1.665,56	2.868,35	3.097,48	874,41	3.195,63	3.952,27	935,33	24.067,82

ELABORADO: Janneth Guerrón

CUADRO N° 6.08

FLUJOS DE CAJA DE CADA ESCENARIO

	SIN PROYECTO (\$)	CON PROYECTO (\$)		
		PESIMISTA (-10%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+15%)
INGRESOS				
Ventas	1.038.914,91	1.215.530,44	1.350.589,38	1.553.177,79
(-) Costo de ventas	986.387,86	1.151.962,42	1.279.958,24	1.471.951,98
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	52.527,05	63.568,03	70.631,14	81.225,81
EGRESOS				
(-) Gastos Administrativos	19.272,00	19.079,28	21.199,20	24.379,08
(-) Gastos de Ventas	15.760,00	15.602,40	17.336,00	19.936,40
(-) Gastos de Marketing	1.720,00	4.818,60	5.354,00	6.157,10
FLUJO OPERACIONAL	36.752,00	39.500,28	43.889,20	50.472,58
(=) FLUJO NETO GENERADO	15.775,05	24.067,75	26.741,94	30.753,23

6.5.3 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

CUADRO 6.09

	SIN PROYECTO (\$)	CON PROYECTO (\$)
INGRESOS		
Ventas	1.038.914,91	1.350.589,38
(-) Costo de ventas	986.387,86	1.279.958,24
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	52.527,05	70.631,14
EGRESOS		
(-) Gastos Administrativos	19.272,00	21.199,20
(-) Gastos de Ventas	15.760,00	17.336,00
(-) Gastos de Marketing	1.720,00	5.354,00
TOTAL EGRESOS	36.752,00	43.889,20
(=) FLUJO NETO GENERADO	15.752,05	26.741,94

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA

CUADRO 6.10

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ventas (\$)	1.038.914,91	1.350.589,38	311674,47	30.00%
Flujo de caja anual (\$)	15.752,05	26.741,94	10.989,89	69.76%

Como conclusión se determina que las ventas se incrementarán en un 30% en relación a las ventas sin proyecto y de igual manera el Flujo de Caja se incrementará en un 69.76%.

6.6 ESTADO DE RESULTADOS

6.6.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS.

El Estado de resultados es el informe contable que presenta, de manera ordenada, las cuentas de Rentas, Costos y Gastos. Se elabora con el fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado.

El Estado de resultados también se puede denominar:

- Estado de pérdidas y ganancias
- Estado de gastos y rendimientos.
- Estado de operaciones
- Estado de situación económica.

El Estado de resultados mide la calidad de gestión, puesto que del manejo económico de los activos, que conlleva decisiones, así como del control de los gastos y de las deudas, que demanda así mismo decisiones gerenciales, dependerá que una empresa gane o pierda; en tal virtud, uno de los catalizadores apropiados para evaluar los aciertos o desaciertos del gerente es este estado.

A partir de este informe, se conoce el resultado económico de la empresa por las actividades desarrolladas durante un período; a su vez, este resultado modificará la composición del patrimonio incrementándolo o disminuyéndolo³⁰.

6.6.2 DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS

El flujo de efectivo permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión de manera adecuada, además abarca períodos de tiempo futuros.

El Estado de resultados, trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad y es negativo se le denomina pérdida.

³⁰ ZAPATA, Pedro. Contabilidad General, editorial Mc Graw Hill, Colombia 2005

6.6.3 ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AL FIN DEL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO Y PARA LOS TRES ESCENARIOS ESCOGIDOS.

**CUADRO No. 6.11
COMERCIAL GUERRÓN
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero del 200 al 31 de Diciembre del 200**

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
		PESIMISTA (-10%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+15%)
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Netas	1.038.914,91	1.215.530,44	1.350.589,38	1.553.177,79
(-) Costo de ventas	986.387,86	1.151.962,42	1.279.958,24	1.471.951,91
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	52.527,05	63.568,03	70.631,14	81.225,81
(-) GASTOS OPERACIONALES	36.752,00	39.000,28	43.889,20	50.472,58
Gastos de Ventas	19.272,00	19.079,28	21.199,20	24.379,08
Gastos Administrativos	15.760,00	15.602,40	17.336,00	19.936,40
Gastos de Marketing	1.720,00	4.818,60	5.354,00	6.157,10
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	15.775,05	24.567,75	26.741,94	30.753,23
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	15.775,05	24.567,75	26.741,94	30.753,23
(-) 15% Participación utilidades	2.366,26	3.685,16	4.011,29	4.612,98
(-) 25% Impuesto a la renta	3.352,19	6.141,94	5.682,66	6.535,06
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	10.056,60	14.740,65	17.057,99	19.605,19

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

Janneth Lucía Guerrón Romo

CUADRO No. 6.12

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Utilidad Neta (\$)	10.056,60	17.057,99	7.001,39	69.61%

ELABORADO POR: Janneth Guerrón

6.7 EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.7.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.

El Retorno de la Inversión la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la misma y los beneficios que se van a obtener, así como también el riesgo en el que se va a incurrir.

6.7.2 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

La importancia radica en que permite evaluar cuan rentable es establecer uno u otro proyecto a la vez que el establecer el costo de oportunidad que se percibirá o se dejará de percibir si se incorpora a una determinada organización, además es una ayuda para el inversionista pues se puede conocer el tiempo en el cual éste podrá recuperar su inversión.

6.7.3 MÉTODOS (4 LOS MÁS COMUNES) PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN Y CON LA APLICACIÓN DE UN MISMO EJEMPLO.

Entre los criterios que han logrado un alto grado de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Valor Actual Neto
- ✓ La Tasa Interna de Retorno
- ✓ La Relación Beneficio – Costo
- ✓ Período Real de Recuperación.

Determinación de la TMAR

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de dos componentes que son:

$$\text{TMAR} = \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo país}$$

En las empresas privadas la TMAR ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa.

Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

Para el cálculo de la TMAR, se tomó como referencia la tasa de interés pasiva actual que es del 4.50% y una tasa de riesgo del 10.5% obteniendo una TMAR del 15%

El valor actual neto (VAN) .- Se considera al valor medido en dinero de hoy, o expresando esta idea de otra manera, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

El Valor actual neto es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos.

Donde:

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

VPN	=	VALOR PRESENTE NETO
S₀	=	Inversión inicial (normalmente negativa)
S_t	=	Flujo de efectivo neto del periodo t
n	=	número de periodos de vida del proyecto
i	=	tasa de rendimiento mínima atractiva

De acuerdo a la aplicación de la fórmula en el trabajo realizado se obtuvo un

$$VAN = 19.333.39$$

La tasa interna de rentabilidad (TIR).- Cuando se explicó el método del valor actual neto se hizo énfasis en que su valor depende de la tasa de interés que se usa para calcularlo.

La tasa interna de retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características.

La formula es la siguiente:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+i)^t}$$

S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t
n = número de periodos de vida del proyecto
i = tasa de rendimiento que hace cero los flujos en el presente

La TIR para el proyecto es de 32%

Beneficio – Costo.- Este índice, cuya utilización es muy frecuente en estudios de grandes proyectos públicos de inversión, se apoya el método del valor presente neto, aunque esto no impide que en ocasiones, produzca resultados inconsistentes con los que arroja el VPN.

La relación beneficio – costo (B/C), se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

1. Se calcula el valor presente de los ingresos asociados con el proyecto en cuestión.
2. Se calcula el valor presente de los egresos del proyecto.
3. Se establece una relación entre VAN de los ingresos y el VAN de los egresos, al dividir la primera cantidad por la segunda. El resultado de división es la relación beneficio – costo

El análisis de la relación beneficio costo, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- ✓ B/C es mayor a 1, implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- ✓ B/C es igual a 1, implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- ✓ B/C es menor a 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación beneficio costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los ingresos llamados "Beneficios" y que cantidades constituyen los egresos llamados "Costos".

El total de Beneficio Costo para el proyecto es de 4,57 de donde por cada dólar invertido obtengo un beneficio de 3,57

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.- Mide el número de años que se necesitarán para que los beneficios netos no descontados (flujos de caja netos positivos) amorticen la inversión.

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum (FNC) = INVERSIÓN$$

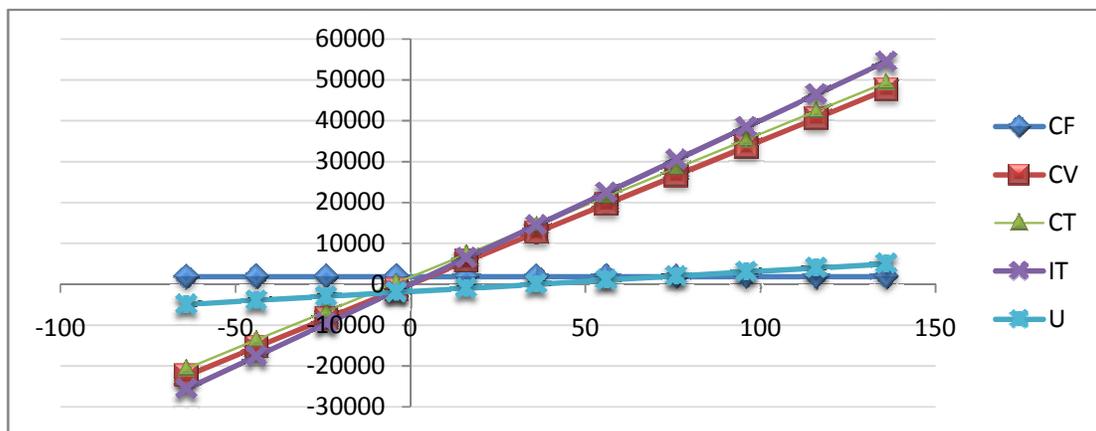
El período de recuperación de la empresa es de 3 meses 20 días.

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL

El punto de equilibrio en una empresa es el punto donde la empresa ni gana ni pierde, en este caso la empresa tendría que vender 36 llantas para alcanzar su punto de equilibrio.

CUADRO N° 6.13

Ord.	Q	pu	cu	CF	CV	CT	IT	U
1	-64	400	350	1800	-22400	-20600	-25600	-5000
2	-44	400	350	1800	-15400	-13600	-17600	-4000
3	-24	400	350	1800	-8400	-6600	-9600	-3000
4	-4	400	350	1800	-1400	400	-1600	-2000
5	16	400	350	1800	5600	7400	6400	-1000
6	36	400	350	1800	12600	14400	14400	0
7	56	400	350	1800	19600	21400	22400	1000
8	76	400	350	1800	26600	28400	30400	2000
9	96	400	350	1800	33600	35400	38400	3000
10	116	400	350	1800	40600	42400	46400	4000
11	136	400	350	1800	47600	49400	54400	5000



CAPITULO VII

7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN 1

En la situación actual de Comercial Guerrón se ha podido observar que se carece de una organización interna, es decir se carece de un manual de funciones, lo que con lleva a un sin número de problemas laborales internos.

RECOMENDACIÓN 1

Implementar un manual de funciones en la empresa, para lograr una mejor organización interna que permita, a los empleados ser más productivos y eficientes en cada área de trabajo.

CONCLUSIÓN 2

En la Investigación de mercado realizada se determinó 4 mercados metas de los cuales la empresa solo había llegado a dos.

RECOMENDACIÓN 2

Dirigir su fuerza de ventas a todos los mercados meta determinados, para obtener los resultados reflejados en el plan propuesto (CAP 3).

CONCLUSIÓN 3

La aplicación del Plan estratégico de Marketing ofrece a la empresa un incremento en ventas del 30%.

RECOMENDACIÓN 3

Se recomienda la aplicación del presente Plan Estratégico de Marketing en el tiempo establecido para lograr los objetivos y beneficios económicos, que se encuentran reflejados en el documento.

CONCLUSIÓN 4

La empresa actualmente tiene un porcentaje bajo de inversión en Marketing, ya que únicamente se invierte en publicidad, pocas veces en promoción.

RECOMENDACIÓN 4

Aplicar las estrategias de Marketing Mix (CAP 5), para que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos y se incremente su participación en el mercado de la ciudad de Tulcán y de la ciudad de Ipiales.

BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de administración y finanzas J.M.Rosenberg
- El Comercio. Colección finanzas y negocios. 2008
- Gestión, marzo 2008
- HANKE, John E., *Estadística para Negocios*, Segunda Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1999
- KOTLER, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Ed.Prentice Hall, México 1996
- LAMB, Charles, *Marketing*, Sexta Edición, página 35
- Medio magnético, Colegio de Economistas de Pichincha (SRI).
- PUJOL, Bruno. *Dirección de Marketing y ventas*, Cultural de Ediciones S.A, 1999.
- SEGLIN, Jeffrey L, *Curso de Mercadotécnica McGraw-Hill 36 Horas*, México 1994
- Sistema de información de mercado (BCE)
- ZAPATA, Pedro. *Contabilidad General*, editorial Mc Graw Hill, Colombia 2005

LINKOGRAFÍA

- www.bfvz.com.ve
- www.pymes.gob.mx
- www.bc.fin.ec
- www.monografias.com
- www.milenio.com
- www.box.net/index.php
- www.icm.espol.edu.ec
- www.agapea.com
- www.gestiopolis.com
- www.hempel.com.
- www.wikilearning.com