



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**Desarrollo de una propuesta de mercadeo y comercialización  
para la empresa Impromafesa S. A.**

**AUTOR:**

**LEÓN RIVAS WILMER DARÍO**

**Trabajo de Graduación previo a la Obtención del título de:  
Ingeniero comercial**

**TUTOR:**

**Econ. Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **WILMER DARIO LEÓN RIVAS**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Empresas**.

**TUTOR**

---

**Econ. Daniel Gutiérrez Alarcón, Mgs**

**REVISOR**

---

**Ing. Pedro Albuquerque Proaño, Mgs**

**REVISOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Hector Briones Quinde, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Dario Vergara Pereira, Mgs**

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LEÓN RIVAS WILMER DARIO**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Desarrollo de una Propuesta de Mercadeo y Comercialización para la Empresa Impromafesa S.A**, previa a la obtención del Título de **INGENIERO COMERCIAL**, ha sido desarrollado en 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 total autoría.

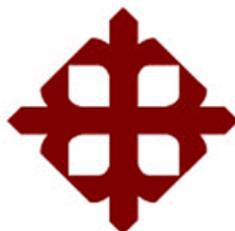
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**LEÓN RIVAS WILMER DARIO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **LEÓN RIVAS WILMER DARIO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Desarrollo de una Propuesta de Mercadeo y Comercialización para la Empresa Impromafesa S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**LEÓN RIVAS WILMER DARIO**

## **DECLARACION**

YO, **LEON RIVAS WILMER DARIO** declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales

---

**León Rivas Wilmer Dario**

## **Autoría**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

---

**León Rivas Wilmer Dario**

## **AGRADECIMIENTO**

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos, mi hijo y familia en general. También dedico este proyecto a mi esposa María José González, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

**LEÓN RIVAS WILMER DARIO**

## DEDICATORIA

**Mama:** no dejen de pensar en los primeros pasos, si hay algo que sé hacer bien es por usted, y cuando llega la recompensa por un esfuerzo no puedo dejar de recordar su cercanía, complicidad, devoción... su ejemplo. Que esta sea la recompensa a tantos años de entrega, desvelos, apoyo... te adoro madre mía.

**Papa:** detrás de este logro está usted, su apoyo, confianza y cariño. Nada podría ser mejor; gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido, por alentarme hacer lo que quiero y a ser como soy...Lo adoro mucho.

**Tios:** a todos mis tios que fueron parte fundamental todos estos años, gracias por cada de una de sus palabras, consejos y alones de oreja... gracias totales.

**hermanos e hijo:** con esto a ellos puedo decirle que aunque el camino se torne largo y ajetreado siempre estará la familia para alentarlos a seguir adelante, hay veces en que uno quiere tirar la toalla y dice "no puedo mas" es ahí donde entran las palabras indicadas de la familia como el "dale tu puedes".

**Esposa:** gracias a la universidad conocí a mi esposa ella para mí es un ejemplo de una mujer luchadora, que no se deja vencer fácilmente, que lo que ella se propone lo consigue por sus propios meritos. Ella está en el proceso de tesis y le deseo mucha suerte en ello, se que lo hará muy bien... te amo princesa... tu eres la mitad de mi vida... mi confidente... mi amiga sin condición... usted es quien mejor me conoce... usted es mi felicidad... te amo.

**LEÓN RIVAS WILMER DARIO**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Econ. Daniel Gutiérrez Alarcon, Mgs**  
**PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

---

**Ing. Dario Vergara Pereira, Mgs**  
**PROFESOR DELEGADO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Econ. Daniel Gutiérrez Alarcon, Mgs  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

# Índice de Contenido

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....                                | 10 |
| ABSTRACT .....                               | 11 |
| INTRODUCCIÓN .....                           | 12 |
| 1. Razones que motivaron el estudio .....    | 12 |
| 2. Justificación .....                       | 13 |
| 3. Descripción del Problema .....            | 14 |
| 4. Antecedentes .....                        | 19 |
| 5. Objeto de Estudio .....                   | 21 |
| 6. Contextualización del tema .....          | 21 |
| 7. Objetivos .....                           | 22 |
| 7.1 Objetivo general .....                   | 22 |
| 7.2 Objetivos específicos .....              | 22 |
| 8. Metodología de investigación.....         | 22 |
| 9. Resultados esperados .....                | 24 |
| 10. Enfoques.....                            | 25 |
| CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....        | 26 |
| 1.1 Estudio de Mercado .....                 | 26 |
| 1.1.1 Marketing Mix.....                     | 28 |
| 1.1.2 Análisis PEST .....                    | 29 |
| 1.1.3 Fuerzas de Porter .....                | 30 |
| 1.1.4 Análisis Foda .....                    | 31 |
| 1.2 Planificación Estratégica .....          | 33 |
| 1.2.1 Organización .....                     | 34 |
| 1.3 Estudio Técnico .....                    | 37 |
| 1.3.2 Localización óptima del proyecto ..... | 38 |
| 1.3.3 Método de Vogel.....                   | 40 |
| 1.4 Estudio Financiero .....                 | 41 |
| 1.4.1 Evaluación Financiera.....             | 42 |
| 1.5 Comercialización.....                    | 43 |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....                            | 50 |
| 2.1 Tipo y nivel de investigación .....                               | 50 |
| 2.2 Segmentación .....  | 50 |
| 2.3 Población y muestra .....   | 52 |
| 2.4 Recolección y análisis de datos .....                             | 53 |
| 2.4.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....      | 53 |
| 2.4.2 Plan de recolección y procesamiento de datos.....               | 54 |
| Fuente: Investigación de campo .....                                  | 54 |
| Fuente: Investigación de campo .....                                  | 54 |
| Fuente: Investigación de campo .....                                  | 55 |
| Fuente: Investigación de campo .....                                  | 55 |
| 2.5 Análisis FODA.....  | 65 |
| 2.6 Análisis de factores PEST.....                                    | 68 |
| 2.7 Fuerzas de Porter .....   | 70 |
| CAPÍTULO III: PLAN DE PROMOCIÓN .....                                 | 72 |
| 3.1 Plan Estratégico.....   | 72 |
| 3.1.1 Misión.....   | 72 |
| 3.1.2 Visión .....  | 73 |
| 3.1.3 Objetivos .....   | 73 |
| 3.2 Objetivos del plan de promoción.....                              | 73 |
| 3.3. Instrumentos de promoción.....                                   | 74 |
| 3.3.1 Página web .....  | 75 |
| 3.3.2 Redes Sociales.....   | 77 |
| 3.3.3 Radio.....  | 78 |
| 3.3.4 Campañas en buses .....   | 79 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA<br>COMERCIAL..... | 81 |
| 4.1. Análisis e implementación de estrategias .....                   | 81 |
| 4.2. Programas de trabajo .....                                       | 84 |
| 4.2.1. Plan de acción 1 .....   | 84 |
| 4.2.2. Plan de acción 2 .....   | 87 |
| 4.2.3. Plan de acción 3 .....   | 88 |
| Conclusiones y Recomendaciones .....                                  | 92 |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Bibliografía .....                                    | 94                                   |
| Glosario .....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Anexos .....  | 98                                   |
| Anexo #1: Cuestionario de preguntas de encuesta ..... | 98                                   |
| Anexo #2: Gastos de personal.....                     | 100                                  |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Sexo.....  | 54 |
| Tabla 2. Tabla de frecuencia pregunta edad .....                      | 55 |
| Tabla 3. Tabla de frecuencia pregunta 1 .....                         | 56 |
| Tabla 4. Tabla de frecuencia pregunta 2 .....                         | 57 |
| Tabla 5. Tabla de frecuencia pregunta 3 .....                         | 58 |
| Tabla 6. Tabla de frecuencia pregunta 4 .....                         | 59 |
| Tabla 7. Tabla de frecuencia pregunta 5 .....                         | 60 |
| Tabla 8. Tabla de frecuencia pregunta 6 .....                         | 61 |
| Tabla 9. Tabla de frecuencia pregunta 7 .....                         | 62 |
| Tabla 10. Tabla de frecuencia pregunta 8 .....                        | 63 |
| Tabla 11. Tabla de frecuencia pregunta 9 .....                        | 64 |
| Tabla 12: Fortalezas y Oportunidades de Impromafesa .....             | 65 |
| Tabla 13: Debilidades y Amenazas de Impromafesa.....                  | 66 |
| Tabla 14: Ejemplo de rating de las emisoras con mayor audiencia ..... | 79 |
| Tabla 15: Detalle de costos del programa .....                        | 91 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Marketing Mix .....   | 29 |
| Figura 2: Rivalidad entre competidores .....                              | 30 |
| Figura 3: F.O.D.A.....  | 32 |
| Figura 4: Organigrama.....  | 36 |
| Figura 5: Localización óptima del proyecto.....                           | 39 |
| Figura 6: Método de Vogel.....  | 40 |
| Figura 7: Determinación de la muestra.....                                | 52 |
| Figura 8. Encuesta pregunta edad.....                                     | 55 |
| Figura 9. Encuesta pregunta 1.....  | 56 |
| Figura 10. Encuesta pregunta 2.....                                       | 57 |
| Figura 11. Encuesta pregunta 3.....                                       | 58 |
| Figura 12. Encuesta pregunta 4.....                                       | 59 |
| Figura 13. Encuesta pregunta 5.....                                       | 60 |
| Figura 14. Encuesta pregunta 6.....                                       | 61 |
| Figura 15. Encuesta pregunta 7.....                                       | 62 |
| Figura 16. Encuesta pregunta 7.....                                       | 63 |
| Figura 17: Página web de Impromafesa .....                                | 76 |
| Figura 18: Organigrama de Impromafesa .....                               | 83 |
| Figura 19: Proceso comercial paso a paso.....                             | 84 |
| Figura 20: Estructura propuesta del departamento de Ventas.....           | 85 |
| Figura 21: El proceso de ventas personales, según Kotler y Armstrong..... | 89 |

## RESUMEN

El siguiente proyecto definió y analizó varias propuestas para mejorar las ventas y atención al cliente en la empresa Impromafesa, dedicada a la comercialización de artículos de ferretería. Estas proposiciones están encaminadas a fortalecer el crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado ferretero.

El estudio determinó que para cumplir este objetivo fue necesario reestructurar el área de ventas, ejecutar programas de capacitación al personal y vendedores y contratar fuerza de ventas externa. Estas acciones no solo tienen la función de renovar el servicio al cliente, sino mejorar la experiencia de compra del cliente.

Además, se determinó que es fundamental invertir en publicidad en medios tradicionales como no tradicionales. Cabe destacar que los medios donde se realizarán campañas publicitarias serán las redes sociales, página web, banners en buses y radio.

**Palabras claves:** ferretería, atención al cliente, ventas, vendedores, capacitación, publicidad

## ABSTRACT

The following project introduced a set of proposals in order to improve sales and customer service in Impromafesa hardware depot. These proposals are aimed to enhance the business growth and its market position.

To meet this objective it was necessary to restructure the sales department, set up training programs for staff and salesmen, and hire travelling salesman or commercial travellers. These actions not only have will renew the customer services, but to improve the customer shopping experience.

In addition, it was also conceived that it is essential to invest in advertising in traditional and nontraditional media. Note that the media where advertising campaigns will be conducted are social networks, website, banners on buses and radio.

**Keywords:** hardware, customer service, sales, salesmen, training, advertising

# INTRODUCCIÓN

## 1. Razones que motivaron el estudio

Uno de los sectores con un crecimiento importante en facturación y ventas en los últimos años es el de la comercialización de materiales ferreteros y de construcción. Los líderes de este mercado son los almacenes de grandes grupos económicos del país como lo son Importadora El Rosado (Ferrisariato), Corporación La Favorita (Kiwiy), seguidos de cadenas locales como Ferretería Espinoza, Ferremundo, entre otras (Holguín, 2012).

Las ferreterías han dejado de ser lugares donde solo se venden herramientas e implementos para realizar arreglos en hogares u oficinas. Este tipo de negocio ha evolucionado, diversificado y ampliado las opciones de productos en sus perchas. También ofrecen pequeñas maquinarias, artefactos para industrias, luminarias; en fin, es notable una intención de cubrir una mayor cantidad de necesidades y también de especializar los servicios.

Este aumento cualitativo y cuantitativo en la división ferretera de Guayaquil obliga a los participantes de este rubro económico a revisar sus procesos de venta y servicio al cliente, para aumentar la calidad de su trabajo. A esta situación no es ajena la empresa Impromafesa S.A., ubicada en el norte de la ciudad.

## Evolución del sector

### Los productos más vendidos:

- 1** **Focos ahorradores**  
Su precio por unidad oscila entre \$ 1.50 y \$ 2.
- 2** **Teflón**  
Un rollo cuesta entre \$ 0.35 y \$ 0.50.
- 3** **Mallas metálicas**  
Desde \$ 4,65 cada metro.
- 4** **Máquina soldadora**  
Su precio va desde los \$ 216.20.
- 5** **Bombas para extraer agua**  
Su precio va desde \$ 440.

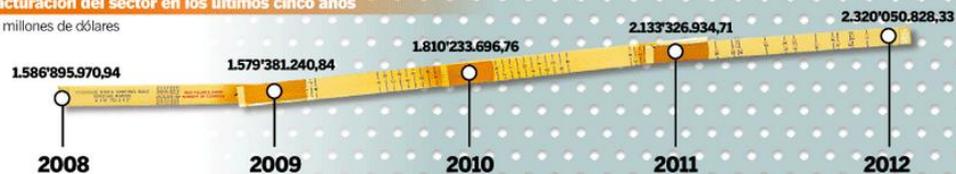
### Las que más venden

- Kywi**  
(Corporación La Favorita)
- Ferrisariato**  
(Corporación El Rosado)
- Construmercado**
- Ferretería Espinoza**
- Ferremundo S. A.**



### Facturación del sector en los últimos cinco años

En millones de dólares



Fuente: (El universo, 2013)

Impromafesa refleja algunos problemas que han impedido tener un crecimiento acorde al que ha presentado el sector ferretero los últimos años. Es importante hacer una revisión, ajuste y mejoramiento de los procesos al interior de la empresa para poder aumentar el volumen de ventas, fidelizar a los clientes existentes y potenciar la llegada de nuevos compradores.

Por lo anteriormente expuesto, este proyecto está encaminado a mejorar los procesos internos y externos de la empresa Impromafesa S.A para optimizar recursos, corregir errores y problemas existentes, y desarrollar un modelo de gestión comercial que lo ponga en capacidad de igualar y mejorar a sus competidores directos.

## 2. Justificación

El mercado de venta de artículos de ferretería y materiales de construcción ha tenido un crecimiento sostenido y significativo en los últimos años, principalmente impulsado por el importante desarrollo inmobiliario que vive Ecuador. La ciudad de Guayaquil atraviesa una expansión representativa, de manera especial en sus nuevos polos de desarrollo, lo que ha generado que los negocios dedicados a la venta y comercialización

de productos ferreteros y de construcción hayan aumentado su facturación. También han diversificado su oferta, dejando de ser simples vendedores de herramientas y convirtiéndose en lugares donde encontrar otro tipo de elementos y accesorios para el hogar, comercio, industrias y demás.

De acuerdo al Servicio Rentas Internas (SRI) este sector declaró \$ 2.320 millones el año anterior (2012), mientras que el 2011 registró una facturación de \$ 2.133 millones, lo que refleja un crecimiento de 8.8%.

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en Guayaquil existen aproximadamente 1300 ferreterías, y las que mayor inversión realizan en equipamiento y locales son las de grandes cadenas comerciales.

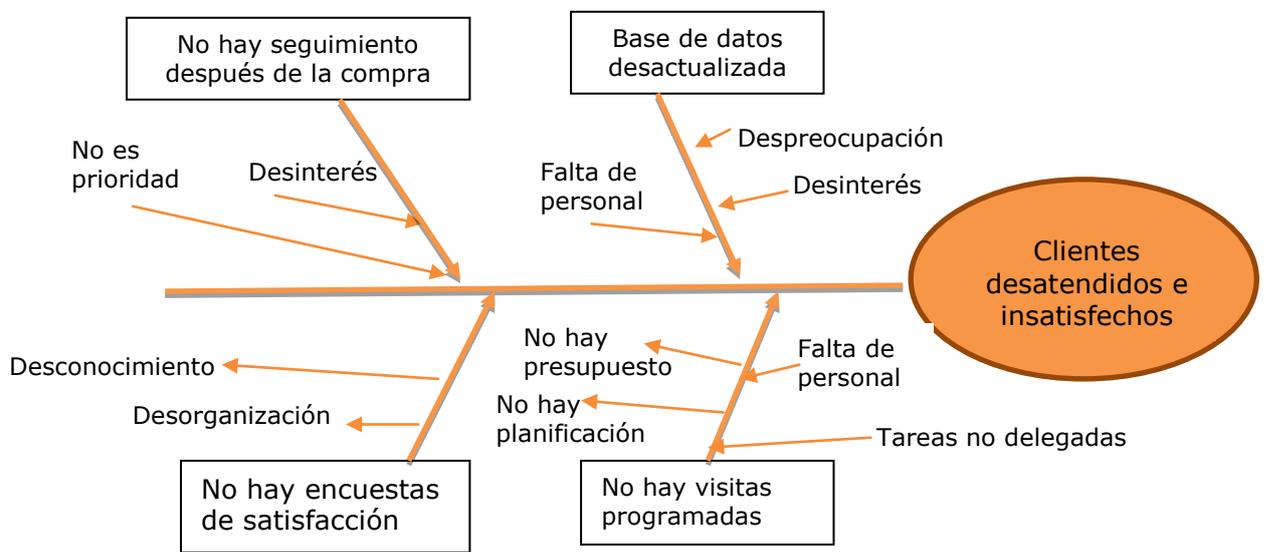
Con todos estos datos, es evidente que el negocio ferretero está en auge y es necesario que toda empresa, que desee participar de forma competitiva en este segmento del mercado, revise sus procesos de comercialización, mercadeo, publicidad, venta y servicio al cliente para brindar servicios de calidad.

Por esto, Impromafesa S.A. debe considerar cuáles son los factores que afectan su desarrollo junto al mercado local, para eventualmente erradicarlos y fortalecer su posicionamiento en el mercado, y competir fuertemente con las grandes cadenas.

### **3. Descripción del Problema**

Actualmente, el poco seguimiento a los clientes y la falta de actualización de la base de datos de los mismos impide a Impromafesa S.A. generar nuevas ventas. Esto sucede porque no se repara en los niveles de satisfacción del cliente hacia los productos ni sus posibles requerimientos a futuro (ver la figura 1). A consecuencia de esta situación, se desconoce las necesidades del público y difícilmente se pueden generar nuevas ventas.

Figura 1. Diagramas de Ishikawa Causa - Efecto



Asimismo, existe un débil impacto en el trato al cliente, lo cual dificulta la fidelización de actuales como posibles compradores. Los vendedores conocen muy poco o no están del todo conscientes de la importancia del servicio al cliente para generar ventas a futuro, posicionar el nombre de la empresa en los posibles clientes y que los compradores hablen bien de la empresa hacia otras personas, cultivando el marketing boca a boca.

**Tabla 1. Evaluación de solución de los problemas**

| <b>PROBLEMAS</b>                                | <b>Reestructuración del área comercial</b>  | <b>Establecer un sistema de capacitación</b>  | <b>Contratación de personal de ventas externas</b>   | <b>Establecer instrumentos de promoción</b>   |
|---|---|---|--|---|
| <b>Poco seguimiento a clientes</b>              | Efecto neutral<br>La redistribución del personal de esta área se enfoca a mejorar los procesos de venta en el local   | Efecto positivo<br>Los conocimientos repartidos enfatizarán la importancia de conocer el perfil de los clientes y sus necesidades, dentro de lo cual podrían surgir más ventas para la empresa. | Efecto positivo<br>Este personal dedicará su trabajo a visitar a los clientes de la empresa y así podrá conocer sus nuevos requerimientos y sus experiencias con los productos adquiridos. | Efecto neutral<br>Lo que podría suceder al mejorar la publicidad es atraer a nuevos clientes                |
| <b>Falta de cultura del servicio al cliente</b> | Efecto neutral<br>Aunque se dé a conocer la importancia de reducir los pasos innecesarios para mejorar el proceso de venta, el trato al cliente mejorará con capacitación constante | Efecto positivo<br>De esta manera, los empleados estarán mejor preparados para atender mejor a los clientes y de ser posible conseguir más ventas   | Efecto negativo<br>Podría pasar que la empresa priorice las soluciones y decida solo invertir en la capacitación al personal o solo en el reclutamiento de vendedores externos             | Efecto negativo<br>Al igual que el anterior, los presupuestos de publicidad y capacitaciones podrían chocar |
| <b>Las tareas del personal</b>                  | Efecto positivo   | Efecto positivo   | Efecto neutral   | Efecto neutral  |

|  |   |   |  |                                  |
|--|---|---|--|----------------------------------|
| <b>no están delimitadas</b>                      | De esta manera el trabajo será más eficiente porque cada empleado tiene en claro sus funciones  | Es probable que así cada empleado refuerce los conocimientos del área o funciones que le competen           | Al reclutar a este personal, tendrán claro desde el principio sus tareas     | No se influyen                   |
| <b>Deficiencia en los procesos y operaciones</b> | Efecto positivo<br>La idea es que al redistribuir las funciones, los procesos también mejoren   | Efecto positivo<br>Al igual que el anterior, los empleados posiblemente fortalecerán sus competencias       | Efecto negativo<br>Podría surgir celos profesionales entre los departamentos | Efecto neutral<br>No se influyen |
| <b>Personal deficiente</b>                       | Efecto positivo<br>Es muy probable que de esta manera se descubra que empleados son más competentes para ejercer otras funciones y así mejorar los procesos | Efecto positivo<br>Se busca así que los empleados actualicen sus conocimientos y se puedan desempeñar mejor | Efecto neutral   | Efecto neutral<br>No se influyen |
| <b>Publicidad escasa</b>                         | Efecto neutral  | Efecto neutral  | Efecto neutral   | Efecto positivo                  |

Elaborado por el autor

Se vislumbran como soluciones a estos escenarios, como en la tabla 1, diseñar políticas que permitan hacer un seguimiento correcto de los clientes, ofrecerles más productos de acuerdo a su intención de compra, poder conocer de manera exacta el nivel de satisfacción con la empresa, saber qué productos son los que buscan, las marcas que prefieren, informarnos por qué dejan de comprar, tener una base actualizada de clientes y de posibles compradores.

También sería urgente ejecutar una estrategia convincente de publicidad, para atraer a la mayor cantidad de posibles consumidores. Esta publicidad deberá ir enfocada de acuerdo al grupo objetivo. Los medios digitales y redes sociales, como Twitter y Facebook, permitirá la difusión de la imagen de Impromafesa, sus productos y servicios y que logren ser

viralizados. Mejorar la página web de la compañía para que sea más útil y mejore las posibilidades de ventas por esa vía.

Todos estos valores necesitan ser evaluados, desde la estructura interna, el modelo de ventas, el servicio y seguimiento al cliente, redefinir la ubicación de Impromafesa S.A. en el mercado para potenciar la marca y poderla establecer como una de las compañías líderes del mercado ferretero de Guayaquil.

Es importante, además, redefinir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para mejorar los procesos internos, y de esta forma, cada uno de los colaboradores de Impromafesa S.A. realice su trabajo de acuerdo a la filosofía de la compañía y sus funciones específicas.

Todo este trabajo desembocará en una empresa organizada, bien estructurada en sus procesos administrativos y comerciales, con buena gestión para los clientes internos y externos. La suma de estos factores permitirá aumentar el volumen de ventas y fortalecer el proceso de crecimiento de Impromafesa.

#### **4. Antecedentes**

IMPROMAFESA S.A. es una empresa dedicada a la distribución de artículos ferreteros y construcción a nivel nacional. Cuenta con un amplio portafolio de productos en sus establecimientos, dirigido a una variedad de sectores que está apoyado por un equipo de asesores técnicos y profesionales para atender las necesidades de sus clientes. Maneja marcas como STANLEY, BP, TRUPER, PEDROLLO, SAER, COMMANDER, RHINO, KWIKSET. BOSCH, DEWALT, PLASTIGAMA, B&D, entre otras.

Durante su trayectoria ha sido siempre reconocida por la credibilidad, confianza, calidad, respaldo y asesoría técnica en sus productos, participando y contribuyendo así en el desarrollo del país.

La empresa promueve el crecimiento profesional absolutamente para todo su talento humano, motiva el trabajo en equipo en base a normas y disciplinas establecidas e impulsa el emprendimiento de Impromafesa.

Implementa y desarrolla el programa de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) para incentivar la buena salud de la empresa y la estabilidad laboral de su entorno.

**MISIÓN:** Satisfacer la necesidad de productos a nivel nacional, basados en la comercialización y distribución de productos orientados al ámbito de la construcción, metalmecánica y ferretería en general; brindando excelencia en el servicio y en la calidad de sus productos, siendo eficientes en sus procesos.

Ofrecer soluciones integrales con los mejores precios, servicios y la mejor calidad en sus productos, para la satisfacción y confianza de sus clientes en base a su compromiso como empresa.

**VISIÓN:** Ser líderes en la comercialización, distribución, venta y servicios de calidad en todos los productos que oferta para crear un crecimiento sostenible a nivel nacional. Mantener un sólido posicionamiento en base a la innovación de los productos y servicios en el país, superando las perspectivas de calidad y servicio de sus clientes, gracias al apoyo

incondicional de un comprometido equipo de trabajo y garantizando así ser una empresa eficiente, rentable y socialmente responsable.

Se encuentra ubicada en la Av. Francisco de Orellana, en la ciudadela Los Vergeles, solar 4, manzana 235, y tiene una sucursal ubicada en el centro de la ciudad, en Rumichaca y Luque. Fue creada hace 5 años; los propietarios son el Sr. Darío Fausto León Rivas y la Sra. Lilia Marlene Rivas Ávila.

La empresa tiene una organización departamental y cuenta con personal profesional en cada una de las áreas. Los empleados buscan siempre satisfacer las inquietudes y requerimientos de los clientes.

Para la comercialización de los productos, la empresa cuenta con un camión de 5 toneladas y 2 camionetas doble cabina. Para ventas a otras provincias, los productos comprados son entregados mediante transporte interprovincial (Noticias, 2013).

En Guayaquil existen competidores con muchos años de experiencia y con varios locales. Algunos de estos son:

Ferrisariato (Importadora el Rosado)

Kiwy (Corporación La Favorita)

Ferretería Espinoza

Muchos de estos competidores no solo venden a los que visitan los locales, sino que también disponen de vendedores que visitan empresas y otros negocios para ofrecer diferentes productos al por mayor y menor.

Algunas de las fortalezas de la competencia es que son distribuidores directos (y en algunos casos exclusivos) de marcas reconocidas a nivel mundial, lo cual les da un plus en el proceso de venta.

## **5. Objeto de Estudio**

Para poder implementar una nueva estrategia de ventas, comercialización, marketing y seguimiento a clientes en Impromafesa S.A., será necesario evaluar las características del personal y de los involucrados en cada una de las áreas, para poder detectar si en el proceso de venta se está fallando en alguna de sus partes y esto dificulta futuras ventas.

También será necesario formar un equipo que realice una labor de postventa y de barrido de base de datos para poder mantener, recuperar y activar clientes nuevos y viejos.

## **6. Contextualización del tema**

Implementar un sistema de mejora continua que garantice la solidez y calidad de todos los procesos que se realizan en Impromafesa, tanto administrativos como operativos. Verificar que todos los clientes que visiten los almacenes, y a los que se atiende fuera también, tengan el mejor de los servicios y se garantice la satisfacción de los mismos.

Crear una estrategia de comunicación para apoyar a la fidelización y posicionamiento de Impromafesa en el mercado, y de esta forma sea una de las primeras opciones de los clientes al momento de querer comprar artículos de ferretería o construcción.

## **7. Objetivos**

### **7.1 Objetivo general**

Efectuar un plan de mercadeo y comercialización para la empresa Impromafesa S. A., factible y realizable en un corto plazo, la misma que permita impulsar el crecimiento de las ventas de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

### **7.2Objetivos específicos**

- Categorizar las bases teóricas sobre las que se desarrollará la propuesta de mercadeo y comercialización.
- Descubrir las necesidades de los clientes y su percepción sobre los servicios de la empresa mediante un estudio de mercado.
- Diseñar un plan de promoción de los servicios de la empresa a través de diferentes medios publicitarios.
- Formular una propuesta de reestructuración del área comercial de la empresa.
- Mostrar el resultado de un estudio de factibilidad sobre la propuesta a realizarse, basado en proyecciones de ventas y necesidades de inversión.

## **8. Metodología de investigación**

Según el objeto de estudio, la investigación será de campo, porque trata de resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados; son individuos, grupos y representaciones de

las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La metodología del presente estudio será cuantitativa, la cual permitirá examinar datos en forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

## **8.1 Herramientas**

Los instrumentos de la investigación serán cualitativos (entrevistas) y cuantitativos (encuestas).

## **8.2 Encuestas**

La encuesta es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

La encuesta en esta investigación está dirigida a conocer la demanda insatisfecha respecto a la venta de artículos de tecnología y servicio de mantenimiento de equipos, así como conocer los clientes potenciales.

## **8.3 Población**

Las encuestas van a ser dirigidas a los clientes activos de Impromafesa S.A. y los clientes grandes que dejaron de comprar en la empresa.

## **8.4 Entrevista**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información

acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Se entrevistará a todos los jefes de departamento y a varios empleados bajo sus mandos para conocer su grado de satisfacción de los procesos internos de la empresa.

También se realizará una selección de los cinco mejores clientes para entrevistarlos y así poder estar al tanto de sus características de consumo.

## **9. Resultados esperados**

- Mejorar los procesos de ventas dentro y fuera de los locales
- Tener una base de datos actualizada de clientes
- Conocer las preferencias de nuestros clientes y su nivel de satisfacción con Impromafesa
- Posicionar la empresa en el mercado ferretero de Guayaquil y provincias aledañas
- Optimizar los recursos de la empresa
- Ofrecer publicidad constante en diversos medios de comunicación
- Aumentar el volumen de ventas
- Captar nuevos clientes
- Crear nuevas oportunidades de negocios
- Brindar una gama más amplia de servicios

## **10. Enfoques**

En este proyecto se busca poner en práctica los conocimientos y las herramientas obtenidos durante la carrera. Encuestas, investigación de mercado, entrevistas, procesos, son algunas de las técnicas que se utilizarán en la realización del presente trabajo y con las cuales se buscará cumplir los resultados esperados.

# **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## **1.1 Estudio de Mercado**

Para la elaboración del estudio de mercado de este proyecto, se utilizará la investigación de tipo exploratoria, basada en la realización de entrevistas y encuestas para poder obtener datos primarios en la fase concluyente de la investigación.

Entendiendo como estudio o investigación de mercado, una herramienta imprescindible para poder aplicar el concepto del marketing en una empresa, que presenta una vista general del entorno en el que se va a desenvolver el negocio y es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de información, que se utiliza para definir las oportunidades y problemas de marketing. El estudio de mercado es indispensable para la toma de decisiones gerenciales de la empresa (McDaniel & Gates, 2005).

Según McDaniel & Gates (2005), Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de una idea, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de una organización.

La investigación exploratoria a utilizar tiene el objetivo de captar una perspectiva general del problema e incrementar el grado de conocimiento del investigador con respecto al mismo. Este tipo de estudio ayuda a dividir el problema en sub problemas más precisos que permitan el desarrollo adecuado de una buena hipótesis, perfeccionamiento de conceptos y puede ser usada, por ejemplo, para considerar una reestructuración en la política de servicios de una empresa con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de un cliente (Namakforoosh, 2000).

Según Malhotra (2008), la entrevista en profundidad es un método para obtener datos cualitativos en una forma no estructurada y directa. En

una entrevista a profundidad, un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca del tema específico. Producen un intercambio libre de información, debido a que no existe la presión social para coincidir con la respuesta grupal.

Malhotra (2008) establece ciertas ventajas y desventajas de esta herramienta. Entre las ventajas manifiesta que se pueden descubrir los conocimientos más recónditos y las respuestas son emitidas directamente del participante, a diferencia de las sesiones de grupo donde resulta difícil determinar qué persona emitió determinada respuesta.

Una desventaja de las entrevistas en profundidad es que los datos son difíciles de analizar e interpretar, y generalmente se requieren los servicios de psicólogos capacitados, además que una entrevista es altamente demandante, ya que los recursos son utilizados en una sola persona, lo que implica que el número de entrevistas a profundidad dentro de un proyecto será bajo.

La fase concluyente de una investigación exploratoria según Bennassi (2009) es la encuesta o cuestionario, ya que proporciona datos duros, números y porcentajes, que permiten comprobar hipótesis para tomar decisiones racionales. Es la herramienta más conocida por el investigador y el público, como medio de recolección de datos.

Esta encuesta se realizará a una muestra, el término con el que se define a la representación de un parte de la población, que es utilizada en las investigaciones para generalizar datos acerca de la misma (Salkind, 1999).

Lo que se espera que arroje este estudio es los niveles de demanda, oferta y competencia dentro de este mercado.

Según Escudero (2011), el concepto de demanda de un bien es la cantidad del mismo que se desea adquirir por un grupo de personas que lo necesita, a un precio especificado en determinado tiempo. Todo este

proceso es definido por diferentes factores ambientales, económicos y políticos. Mientras que la oferta se puede representar como un número de personas o empresas que ofrecen el mismo tipo de producto o servicio, a un precio que pueda competir en el mercado. Entendiendo como competencia al individuo, empresa o conjunto de ellas que se disputan entre sí por fabricar o vender el mismo producto o servicio, en condiciones similares de mercado.

### **1.1.1 Marketing Mix**

Según Kotler & Armstrong (2003), es la decisión de una empresa por establecer una estrategia general competitiva de marketing. En esta se planifican los detalles de la mezcla de marketing, uno de los conceptos más importantes del marketing moderno, definido como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que una empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, que cumpla con los objetivos de la organización.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa pueda realizar para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupo de variables que se conocen como las “4PS”:

Producto.- Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio.-La cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza.- Incluye las actividades de la empresa que pone el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción.- Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores metas de comprarlo.

Figura 2: Marketing Mix



Elaborado por: El autor

### 1.1.2 Análisis PEST

Se pretende efectuar un análisis PEST, definido por los profesores del MBA sobre Organizaciones Internacionales (2005), como un marco utilizado para examinar el macro entorno estratégico externo, correspondiente a las siglas:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

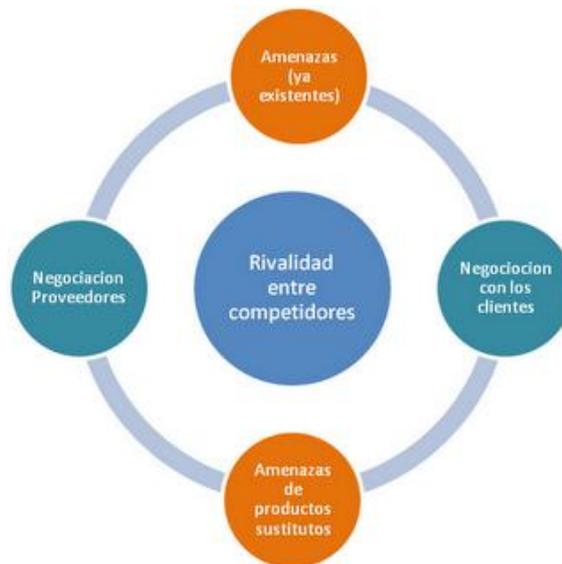
Los factores PEST suelen ser ajenos al control de las organizaciones, puesto que estos factores macroeconómicos difieren en función del continente, el país o, incluso, la región.

### 1.1.3 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que analiza Michael Porter (1987), se basan en la industria o sector industrial, en un determinado grupo de empresas que elaboran productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el objetivo de realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este análisis se conforma por:

**Figura 3: Rivalidad entre competidores**



**Elaborado por: El autor**

Amenaza de entrada de nuevos competidores: No perder de vista lo que podrían realizar los competidores o la entrada de nuevos competidores.

Poder de negociación de los compradores: Los clientes que componen el mercado pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos superiores y de bajo costo, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas

exigencias. En consecuencia, la empresa tendrá reducción de sus márgenes.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Un mercado no es atractivo cuando un producto o servicio puede ser reemplazado por otro con iguales o similares características. La disponibilidad del producto sustituto provoca que los clientes se encuentren continuamente comparando calidad y precio. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o entran con precios más bajos.

Poder de negociación con los proveedores: Cuando los proveedores tienen poder en el mercado, es debido a que los productos o servicio que ofrecen son escasos, poseen fuertes recursos y los clientes solicitan una gran demanda para obtenerlos. La situación se complica si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza consiste en alcanzar un posicionamiento fuerte en el mercado y la preferencia del cliente entre las empresas competidoras.

#### **1.1.4 Análisis Foda**

Según Borello (1994), se conoce como Análisis FODA al práctico y útil mecanismo que determina por sus iniciales los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad por parte de la empresa. Constituyen a la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Este análisis permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos, informa a la gerencia la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar. Permite explotar

eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar los factores negativos.

**Figura 4: F.O.D.A**



**Elaborado por: El autor**

**Fortalezas:** Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que favorecen a la empresa a la hora de lograr sus objetivos.

**Oportunidades:** Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

**Debilidades:** Se denominan debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

**Amenazas:** Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presenten en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Luego de la realización de este análisis, se lleva a cabo la elaboración de estrategias, con el fin de evaluar alternativas para que sean aprovechadas al máximo las oportunidades del ambiente, o bien se corrijan las debilidades de la organización y mengüen las amenazas.

Estas estrategias se establecerán por parte de los directores de la organización, para los niveles corporativo, empresarial y funcional, con el fin de contar con una ventaja relativa sobre sus rivales. Para responder eficazmente a la demanda de producto o servicio de calidad, disminuir presiones sobre los ingresos y recursos internos limitados (Robbins, 2005).

## **1.2 Planificación Estratégica**

Según Matilla (2008), planificar es el término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

Mientras que la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer objetivos, a través de la utilización de determinados medios.

Por lo tanto, planificación estratégica es el proceso de creación e implementación de planes con una dirección y tiempo determinado con el fin de alcanzar un objetivo específico dentro de una organización.

Según Hitt, Black, & Porter (2006), la administración estratégica es un tipo de estrategia de planeación en la cual los administradores o jefes de una organización:

1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la misma.
2. Formulan una estrategia específica.

3. Realizan la planeación y ejecución aplicada en la empresa

4. Analizan periódicamente los resultados obtenidos y si fuera necesario, realizan cambios que se ajusten al mejor manejo de la misma.

El paso inicial en el proceso de la planeación estratégica es determinar la intención trascendental de la empresa, es decir lo que la empresa quiere ser y hacer, declarada generalmente por su misión y visión. La misión detalla la o las líneas de negocios en las cuales pretende introducirse la empresa, así como los clientes a los que se quiere dirigir, mientras que la visión es el propósito fundamental de la organización en un sentido más amplio, lo que quiere ser o quiere lograr una empresa a largo plazo.

Este proceso de planificación concluye con la elaboración de los objetivos estratégicos, metas concretas y medibles, que son la materialización de la misión y visión, favoreciendo las capacidades de la organización para:

1. Asignar recursos en forma adecuada.
2. Conocer las prioridades de la empresa.
3. Delegar responsabilidades.
4. Evaluar los resultados, por departamentos e individualmente.

### **1.2.1 Organización**

Amaru (2009) indica que el proceso de organización consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas en dicho proceso son:

- Analizar los objetivos y los trabajos a realizar
- Dividir el trabajo de acuerdo a los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos
- Definir las responsabilidades de la realización del trabajo

- Definir los niveles de autoridad
- Diseñar la estructura organizacional

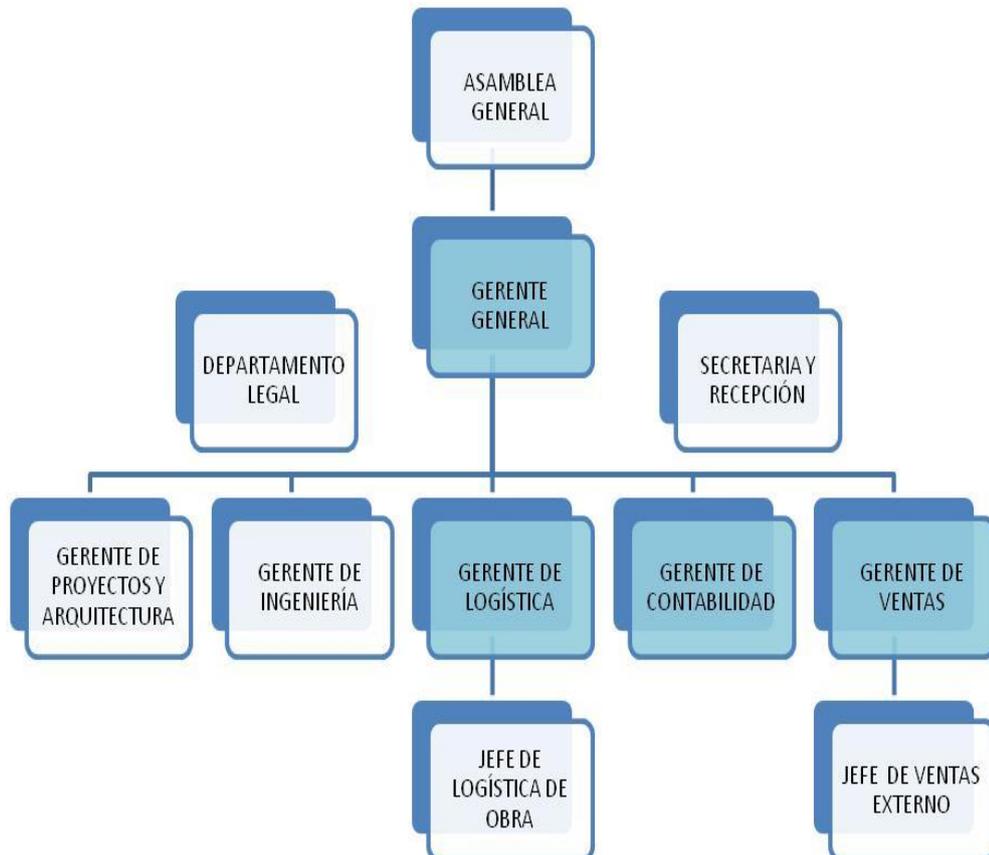
Establece que el proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos, luego la asignación de trabajos basada en los criterios de departamentalización, definido como una forma de atribuir tareas y dividir los bloques de trabajo de la empresa por especialización.

La idea de este tipo de estructura proviene de lo que es el outsourcing, que es la práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización, y asignar dicha actividad a una parte independiente.

Organigrama: Para la correcta estructuración de la empresa se plantea la creación de un organigrama, que es una gráfica de la estructura formal de una empresa, en donde se representa la división especializada del trabajo por niveles jerárquicos y de autoridad.

La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y grama que significa gráfico, lo que quiere decir gráfico de organización (Hernández Orozco, 2007).

**Figura 5: Organigrama**



**Elaborado por: El autor**

### **1.3 Estudio Técnico**

Para Erossa (1987), las investigaciones técnicas para un proyecto se refieren a la participación de la ingeniería en el estudio de planeación e inicio de operación. A diferencia de la investigación de mercado basa del proyecto o de la inversión, el estudio técnico constituye es el núcleo de todos los demás estudios derivados que se desprenden de él, es en esta fase del proyecto donde se sabe si este es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento.

Los aspectos básicos de ingeniería son determinantes para señalar, en términos generales, el tipo de problemas que plantea la fase técnica del proyecto, al considerar que su importancia relativa varía de acuerdo a su naturaleza.

Este determina el proceso de producción, que es un sistema de acciones que se relacionan de forma dinámica y están orientadas a la transformación de ciertos elementos. De acuerdo a su complejidad, estos procesos se pueden agrupar de la siguiente manera:

Producción de un solo producto:

Se fabrica un solo producto homogéneo y uniforme; se propone instalar un proceso que permita utilizar toda su capacidad.

Producción de varios productos:

En este caso deberá evaluarse también el mercado para cada uno de los productos, además de la utilización eficiente de todos los materiales inmiscuidos en el proceso.

### **1.3.1 Distribución**

Heizer & Render (2009) indican que la distribución de instalaciones es una de las decisiones claves que determinan la eficiencia de las operaciones a largo plazo.

La distribución de instalaciones tiene numerosas implicaciones estratégicas porque establece las prioridades competitivas de la organización en relación con la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, igual que con la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente y la imagen. Una distribución eficiente puede ayudar a una organización a lograr una estrategia que apoye la diferenciación, el bajo costo o la respuesta.

En todos los casos, el diseño de la distribución debe considerar la manera de lograr lo siguiente:

- Mayor utilización de espacio , equipo y personas
- Mejor flujo de información, materiales y personas
- Mejor ánimo de los empleados y condiciones de trabajo más seguras
- Mejor interacción con el cliente
- Flexibilidad

### **1.3.2 Localización óptima del proyecto**

Krajewski, Ritzman & Malhotra (2008) indican que la determinación de la localización es el proceso de elegir un lugar geográfico para realizar las operaciones de una empresa. Las opciones de localización tienen una importancia crucial para las empresas y producen un profundo impacto en la cadena de valor; por ejemplo, afectan el proceso de relaciones con los proveedores, la economía global en expansión, da a las empresas mayor acceso a proveedores de todo el mundo.

### **Factores que influyen en la localización:**

- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad y costo de mano de obra.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanía del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
- Comunicaciones.
- Posibilidad de desprenderse de desechos.

**Figura 6: Localización óptima del proyecto**

| Factor           | Peso | Zona A       |             | Zona B       |             | Zona C       |             |
|------------------|------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                  |      | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| MP disponible    | 0.35 | 5            | 1.75        | 5            | 1.75        | 4            | 1.40        |
| Cercanía Mercado | 0.10 | 8            | 0.80        | 3            | 0.30        | 3            | 0.30        |
| Costo insumos    | 0.25 | 7            | 1.75        | 8            | 2.00        | 7            | 1.75        |
| Clima            | 0.10 | 2            | 0.20        | 4            | 0.40        | 7            | 0.70        |
| MÓ disponible    | 0.20 | 5            | 1.00        | 6            | 1.60        | 6            | 1.20        |
| <b>TOTALES</b>   | 1.00 |              | 5.50        |              | 6.05        |              | 5.35        |

**Fuente: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)**

**Método** cualitativo por puntos: Para determinar el lugar ideal del proyecto se utilizará el Método cualitativo por puntos, el cual consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para

asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye.

### 1.3.3 Método de Vogel

La estrategia del método de Vogel está basado en el concepto de ganancia, que consiste en ir asignando valores a las celdas de menor coste no saturadas, de manera que entre las posibles filas o columnas que puedan saturarse, lo haga la de ganancia máxima. De esta manera se asegura de no saturar aquellas celdas con costes bajos (pero superiores al mínimo) y tener que escoger celdas con un coste elevado en los siguientes pasos. Esto se debe a que las filas o columnas con coeficientes de coste bajos, pero no mínimos, tendrán valores de ganancia reducidos. En cada una de las iteraciones deberemos recalcular las ganancias (Sallán, Suñé, Fernández, & Fonollosa, 2002).

Figura 7: Método de Vogel

|    |    |    |    |    |    |   |    |
|----|----|----|----|----|----|---|----|
|    | 12 | 17 | 15 | 18 | 20 | 0 |    |
| 25 |    | 5  |    |    |    |   | 30 |
|    | 13 | 21 | 15 | 16 | 18 | 0 |    |
|    |    | 5  | 5  | 20 |    |   | 30 |
|    | 21 | 25 | 19 | 23 | 21 | 0 |    |
|    |    |    | 30 |    | 10 | 5 | 45 |
|    | 12 | 17 | 15 | 18 | 20 | 0 |    |
|    |    | 50 |    |    |    |   | 50 |
| 25 | 60 | 35 | 20 | 10 | 5  |   |    |

Fuente: (Sallán, Suñé, Fernández, & Fonollosa, 2002)

## 1.4 Estudio Financiero

Con la realización del estudio financiero se pretende determinar los recursos necesarios para la realización del proyecto, el costo total de operación, además de una serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera.

**Costos:** En la primera parte del análisis financiero se determina los costos de operación que es un desembolso en efectivo o en especies hecho en el pasado, presente, en el futuro o forma virtual. Se determinará los costos de producción, administración y de ventas, además del monto de inversión total inicial fija y diferida. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca, 2010)

Entendiendo por costo, un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar el proceso productivo y la forma como se genera éste en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción (Rojas Medina, 2007).

Se pueden clasificar:

Según su función:

- Costo de producción
- Costos de administración
- Costos de distribución o ventas

De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto:

- Costo directo
- Costo indirecto

De acuerdo al tiempo en que fueron calculados:

- Costos históricos

- Costos predeterminados

De acuerdo a su comportamiento:

- Costos variables
- Costos fijos

De acuerdo al tiempo en que se enfrentan a los ingresos:

- Costos del producto
- Costos del período

### **1.4.1 Evaluación Financiera**

Berk, De Marzo & Harford (1962) establecen la necesidad de desarrollar el balance general de una compañía para determinar su valor en libros, usado algunas veces para estimar el valor real de la empresa después de haber vendido los activos y de haber pagado los pasivos. Dentro del estado de resultado se detallan las ganancias, gastos y utilidad neta en un periodo de tiempo. El flujo de caja, muestra como la compañía ha utilizado el dinero ganado durante un periodo y está dividido en tres secciones:

- Actividades operacionales
- Actividades de inversión
- Actividades de financiamiento

Luego de la obtención de los flujos de caja de diferentes años y el valor de la inversión inicial, se puede medir la rentabilidad del proyecto por medio del cálculo del valor actual neto (VAN). La metodología más sencilla para su obtención es descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto, al valor obtenido se le resta el valor inicial y el resultado de esa operación es el VAN (Valor actual neto). Este método consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros

que genere un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial, cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial; entonces es recomendable que este proyecto se acepte.

La tasa interna de retorno (TIR), se puede utilizar como indicador de rentabilidad de un proyecto, así como uno de los criterios para la decisión sobre la aceptación o rechazo al momento de invertir en el mismo.

## **1.5 Comercialización**

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Licenciado E. Ugarte Rey Lopez Aleso, 2003).

Según Kotler (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003), el proceso de comercialización incluye cuatro criterios importantes: ¿cuándo? (el momento en que se lanza un producto), ¿dónde? (lugar donde va a vender el producto, estrategia geográfica), ¿a quién? (público objetivo) y ¿cómo?

## **1.6 Procesos de mejora continua**

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan, ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

El proceso de mejora continua es un término relativamente nuevo, perteneciente al siglo XX. Es un sistema que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización. De este concepto han

surgido varias metodologías que tratan de implementar las formas más efectivas de mejorar la calidad y la eficiencia en las empresas.

### **1.6.1 SCOR: Supply Chain Operations Reference**

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model) es una herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro; fue desarrollado en 1996 por el Consejo de la Cadena de Suministro, Supply-Chain Council (EOI, 2012).

Según la Escuela de Organización Industrial de España (2012), el modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El modelo está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión: planificación (plan), aprovisionamiento (source), manufactura (make), distribución (deliver) y devolución (return).

SCOR contiene tres niveles de detalle de procesos: nivel superior (tipos de procesos), nivel de configuración (categorías de procesos) y nivel de elementos de procesos (descomposición de los procesos)

Hay que destacar que en cuanto a la gestión de la cadena de suministro, el modelo SCOR es una herramienta estratégica para tener una visión global de toda la CS y específica de cada uno de sus procesos y elementos, analizar, medir, establecer objetivos de rendimiento, determinar oportunidades de mejoras, identificar las mejores prácticas y sistemas, y priorizar proyectos.

En segundo lugar en este las propuestas o proyectos de mejoras son globales y locales, y por lo tanto son estratégicas y tácticas, pero luego la rutina de evaluación (KPI's) es operativa, sin embargo la elección de los puntos e índices de medición es estratégica.

Por último SCOR-model tiene un enfoque de operaciones, no abarca las funciones de Finanzas, Marketing y Recursos Humanos, en cambio se centra en los flujos de Productos y de Información. El modelo parte de una

visión estratégica de la CS, analizando la CS en cuanto a sus Bases de competencia y determinando sus requerimientos de rendimiento competitivos (RRC), para luego seguir con una visión de procesos y tecnología que permite identificar los cambios en la organización, las mejores prácticas y los Sistemas necesarios para lograr el nivel predeterminado en sus RRC. En consecuencia el modelo subordina los enfoques de Recursos Humanos y a los procesos y tecnologías que resulten más adecuados para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo de la CS.

### **1.6.2 Ki Wo Tsukau**

Ki Wo Tsukau o "preocuparse por" es un modelo de aseguramiento de la mejora continua que, a pesar llevar un nombre en japonés, fue desarrollada en México por la empresa Yakult de Puebla por el empresario Alejandro Kasuga y su equipo de trabajo.

La intención de "preocuparse por" en el ámbito organizacional se traduce en mejoras a los procesos con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes internos (colaboradores) y externos (proveedores y clientes finales) (Ki Wo Tsukau Consulting , 2013).

Según la empresa consultora que creo la técnica (2013), este modelo es flexible y estimula el pensamiento crítico, analítico e innovador de cada miembro de la organización llevándolo a estándares cada vez más altos de competitividad. En los diferentes sectores, los empleados de cualquier nivel aportan las soluciones necesarias para mejorar su trabajo, incrementar ventas, superar las expectativas del cliente, abatir costos y generar un clima de cooperación.

Se detectan y conocen posibles soluciones para realizar mejor su trabajo. Soluciones que la organización puede emplear en su beneficio (Ki Wo Tsukau Consulting , 2013).

### **6.1.3 Lean Manufacturing**

También se le conoce como 'producción ajustada', 'manufactura esbelta', 'producción limpia' o 'producción sin desperdicios.

Es un conjunto de herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador (Comunidad de Contadores de Argentina, 2014).

Lean Manufacturing nació en Japón y fue concebida por los grandes gurus del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyoda entre algunos.

Según la Comunidad de Contadores de Argentina (2014), el sistema de manufactura flexible o manufacturae ha sido definida como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en:

- La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio
- El respeto por el trabajador: Kaizen
- La mejora consistente de productividad y calidad

Los principales objetivos de la manufactura esbelta es implantar una filosofía de mejora continua que le permita a las compañías reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Manufactura esbelta proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige calidad más alta, entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida. Específicamente, manufactura esbelta:

- Reduce la cadena de desperdicios dramáticamente
- Reduce el inventario y el espacio en el piso de producción

- Crea sistemas de producción más robustos
- Genera sistemas de entrega de materiales apropiados
- Mejora las distribuciones de planta para aumentar la flexibilidad

Algunos de los beneficios que genera son:

- Reducción en costos de producción
- Reducción de inventarios
- Reducción del tiempo de entrega (lead time)
- Mejor Calidad
- Menos mano de obra
- Mayor eficiencia de equipo
- Disminución de los desperdicios
- Sobreproducción
- Tiempo de espera (los retrasos)
- Transporte
- El proceso
- Inventarios
- Movimientos
- Mala calidad

#### **1.6.4 Six Sigma**

Seis (Six) Sigma supuestamente es la metodología más avanzada de mejora de procesos existente (6Sigma Ecuador, 2014). Su poder radica en que se enfoca a la mejora de la calidad, pero sobre todo desde un punto de vista de impacto en la cuenta de resultados de la organización.

Según 6Sigma de Ecuador (2014), esta técnica responde a las necesidades de los clientes en cuanto a:

- Calidad al mínimo coste
- Aumento progresivo de la calidad del producto y/o del servicio
- Producto y/o servicio mejor que el de los competidores y a un precio mejor

Para ello Seis Sigma trabaja en pos de reducir los errores o, lo que es lo mismo, reducir la variabilidad de los procesos -definida como la desviación respecto al nivel objetivo (valor definido por el cliente)-. Un proceso Seis Sigma es un proceso con un máximo de 3,4 defectos por millón.

Para alcanzar este objetivo, Seis Sigma requiere el uso intensivo de numerosas herramientas, que le permitan: eliminar la causa de las variaciones de los procesos, y conseguirlos con el mínimo posible de defectos (reduciendo así drásticamente los costes de la no calidad y alcanzando la máxima satisfacción del cliente).

Los principales resultados a alcanzar por la organización a través de la implantación de un programa de mejora Seis Sigma son los siguientes:

- Ahorro de costes (al menos en un 10% sobre el valor de las ventas)
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Reducción del número de defectos en los procesos
- Reducción de la variabilidad de los procesos
- Cambio en la filosofía de Gestión de la organización
- Reducción del tiempo de ciclo de los procesos
- Mejora de los resultados de la organización a medio y largo plazo.

## 1.7 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y ésta y su medio (Andrade, 2005).

Según Andrade (2005), los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos, y público en general.

De acuerdo a lo anterior, aparecen dos categorías:

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Esto abarca lo que se conoce como relaciones públicas o publicidad.

## **CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1 Tipo y nivel de investigación**

Según el objeto de estudio, la investigación será de campo, porque trata de resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados; son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La metodología del presente estudio será cuantitativa, la cual permitirá examinar datos en forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

### **2.2 Segmentación**

La segmentación divide a un mercado en distintos grupos de compradores, de acuerdo a sus necesidades, características y comportamiento. Igualmente identifica a quienes requieren productos o mezclas de marketing distintas (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003). Sirve para identificar en cuál fragmento de la sociedad es más probable situar un nuevo producto. Kotler & Armstrong (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003) proponen un conjunto de variables para segmentar el mercado: variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

**Variables geográficas:** Se refieren a lugares físicos. Los clientes de Impromafesa viven en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador. Guayaquil alberga una población de 2 millones de habitantes, aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). Quienes comprarían los artículos también pertenecen al perímetro urbano.

**Variables demográficas:** Son factores como edad, género, tamaño de familia, nivel de educación, entre otros. Las edades de los clientes de Impromafesa oscilan entre los 30 años hasta los 50. El segmento de compradores es altamente masculino. Sus ingresos son de \$500 mensuales en adelante. Pueden ser profesionales, operadores, artesanos, con educación secundaria y universitaria.

**Variables psicográficas:** Separan a los compradores respecto a su clase social, estilo de vida y personalidad. Los clientes pertenecen a las clases trabajadora, media, media alta y alta baja. Son individuos esforzados, luchadores, creativos e ingeniosos; quienes necesitan el refuerzo material para llevar a cabo sus ideas.

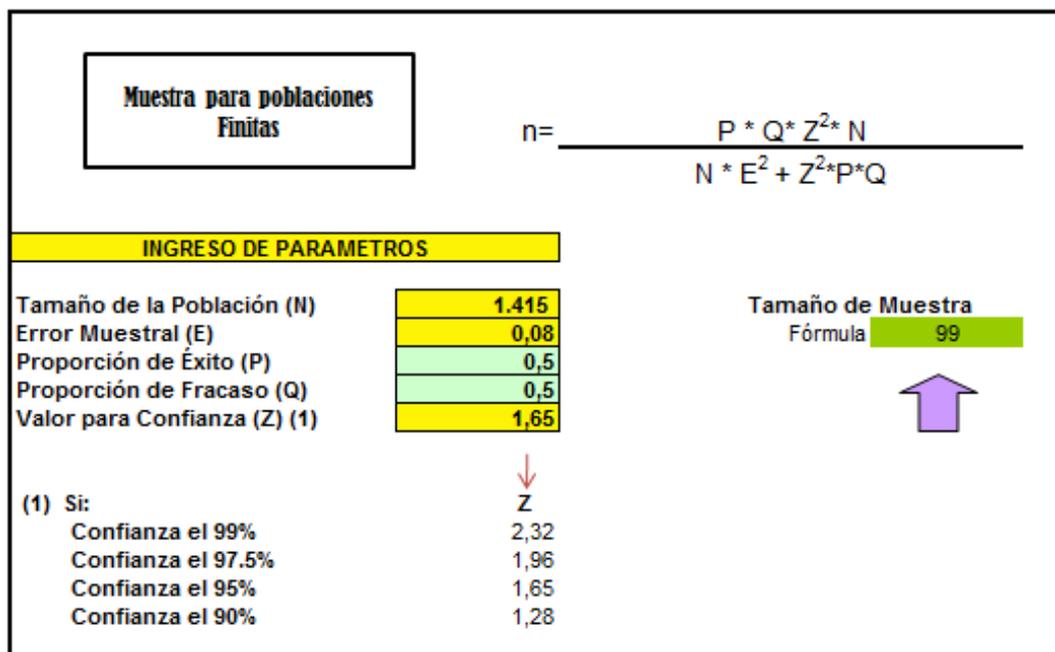
**Variables conductuales:** Permiten dividir a los compradores en base a sus conocimientos, actitudes o respuestas a un producto. Los compradores de Impromafesa son clientes habituales que buscan calidad, servicio, ahorro, conveniencia y rapidez. Podrían tener una lealtad fuerte al negocio, si sus marcas favoritas tienen precios competitivos en este lugar. Son positivos al adquirir estos productos ya que buscan artículos de calidad.

## 2.3 Población y muestra

La población está conformada por los 1.415 clientes activos de Impromafesa S.A. y los clientes grandes que dejaron de comprar en la empresa.

Para conocer el grado de satisfacción en la venta de productos ferreteros, se utilizó un margen de error del 8% y un nivel de confianza de 95%, el total de la muestra fue de 99 personas.

**Figura 8: Determinación de la muestra**



Elaboración: El autor

## **2.4 Recolección y análisis de datos**

### **2.4.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Los instrumentos de la investigación serán cuantitativos (encuestas).

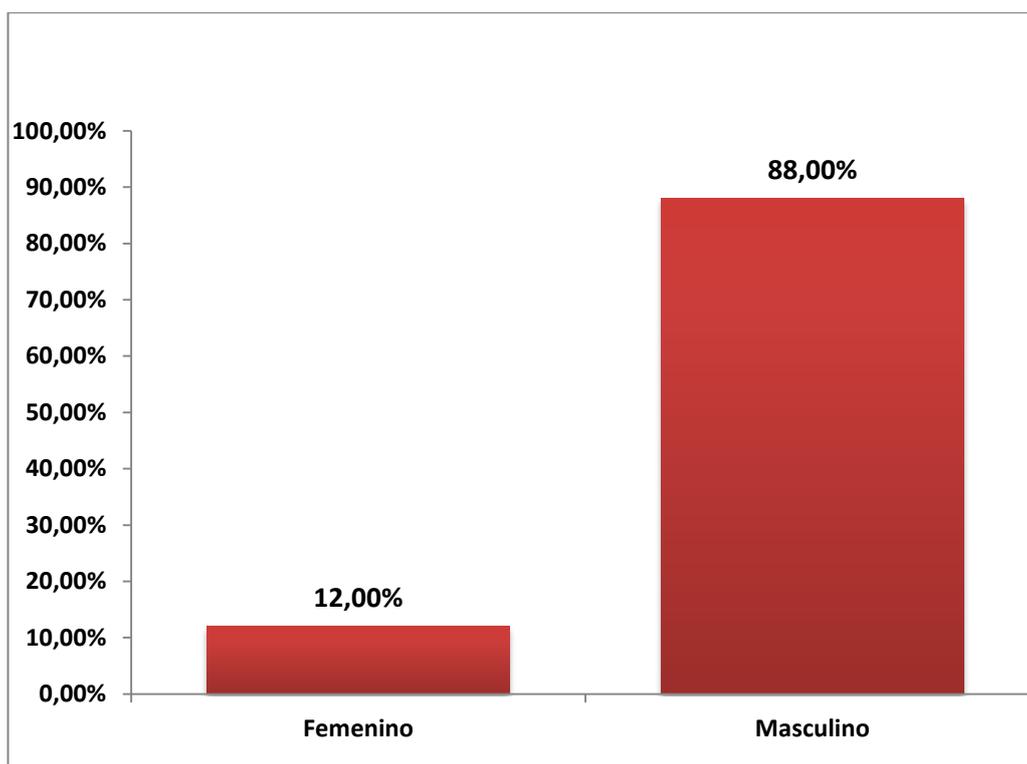
**Encuestas:** La encuesta es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

La encuesta en esta investigación está dirigida a conocer la demanda insatisfecha respecto a la venta de artículos de ferretería, así como conocer los clientes potenciales.

## 2.4.2 Plan de recolección y procesamiento de datos

### Pregunta Sexo:

Gráfico 1. Sexo



Fuente: Investigación de campo

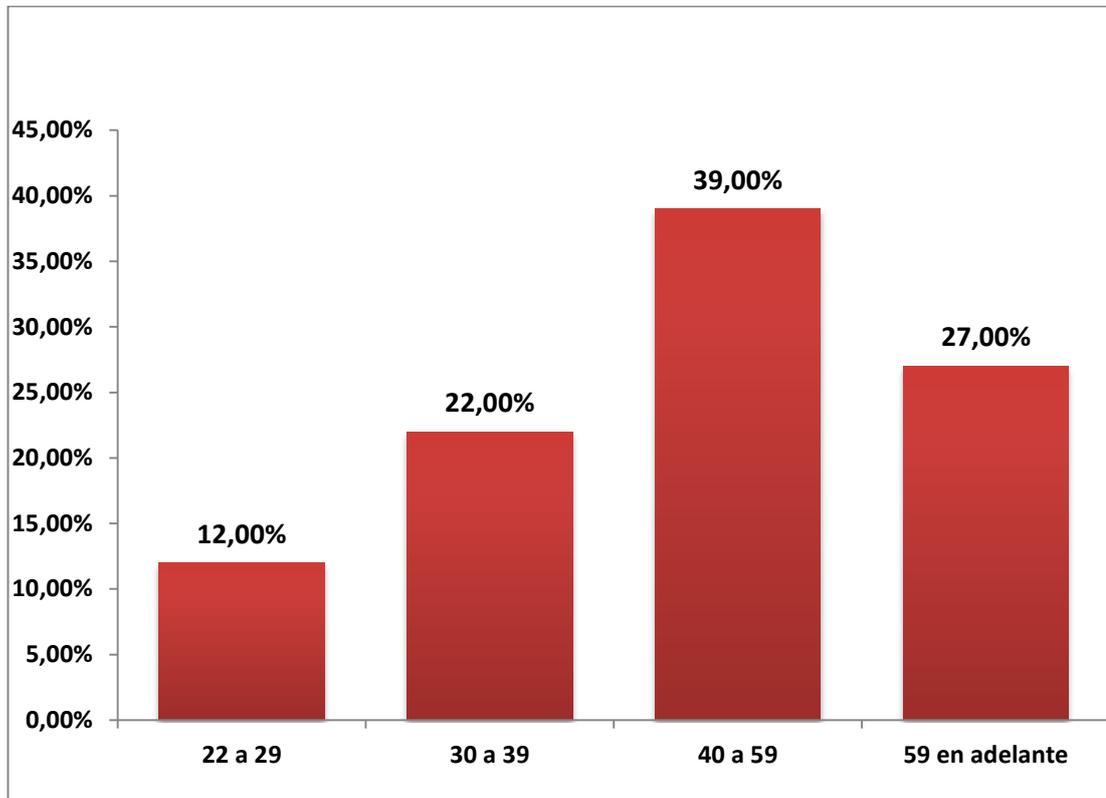
Tabla 2. Sexo

| DETALLE      | DATOS      | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Femenino     | 12         | 12,00%      |
| Masculino    | 88         | 88,00%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo

## Pregunta Edad:

Figura 9. Encuesta pregunta edad



Fuente: Investigación de campo

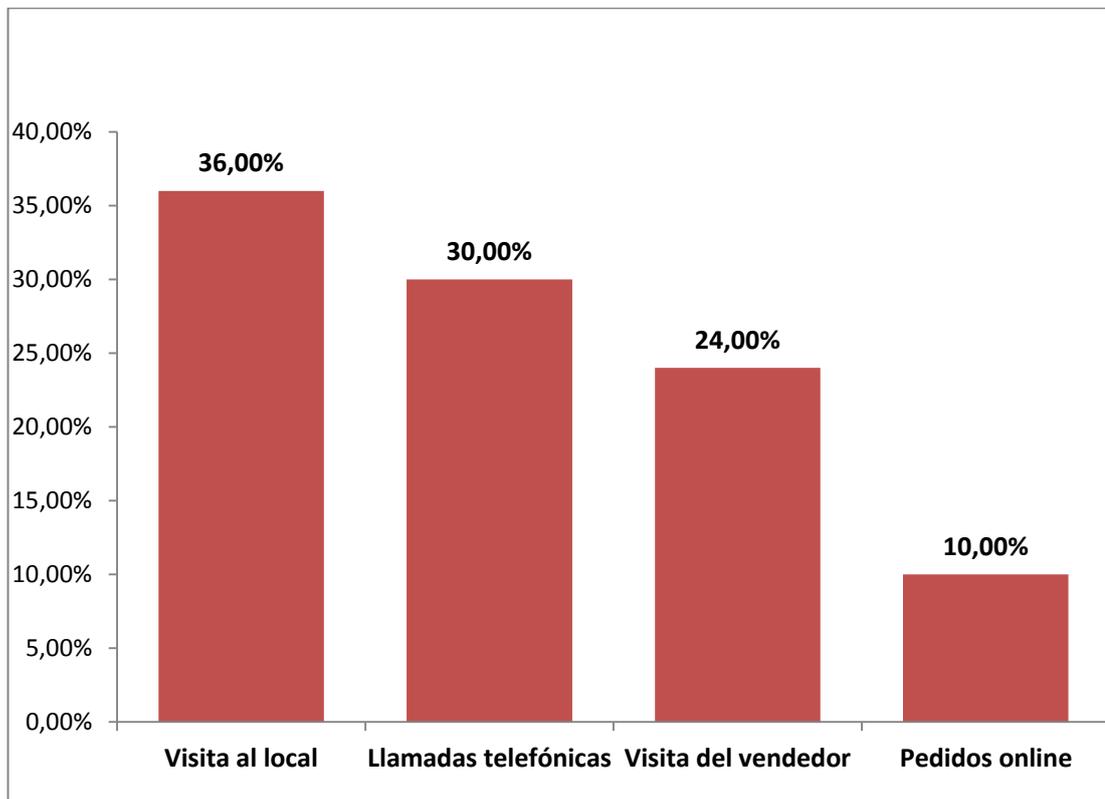
Tabla 3. Tabla de frecuencia pregunta edad

| DETALLE        | DATOS      | PORCENTAJE  |
|----------------|------------|-------------|
| 22 a 29        | 12         | 12,00%      |
| 30 a 39        | 22         | 22,00%      |
| 40 a 59        | 39         | 39,00%      |
| 59 en adelante | 27         | 27,00%      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo

### Pregunta 1: ¿Cómo prefiere realizar sus compras de artículos de ferretería?

Figura 10. Encuesta pregunta 1



Fuente: Investigación de campo

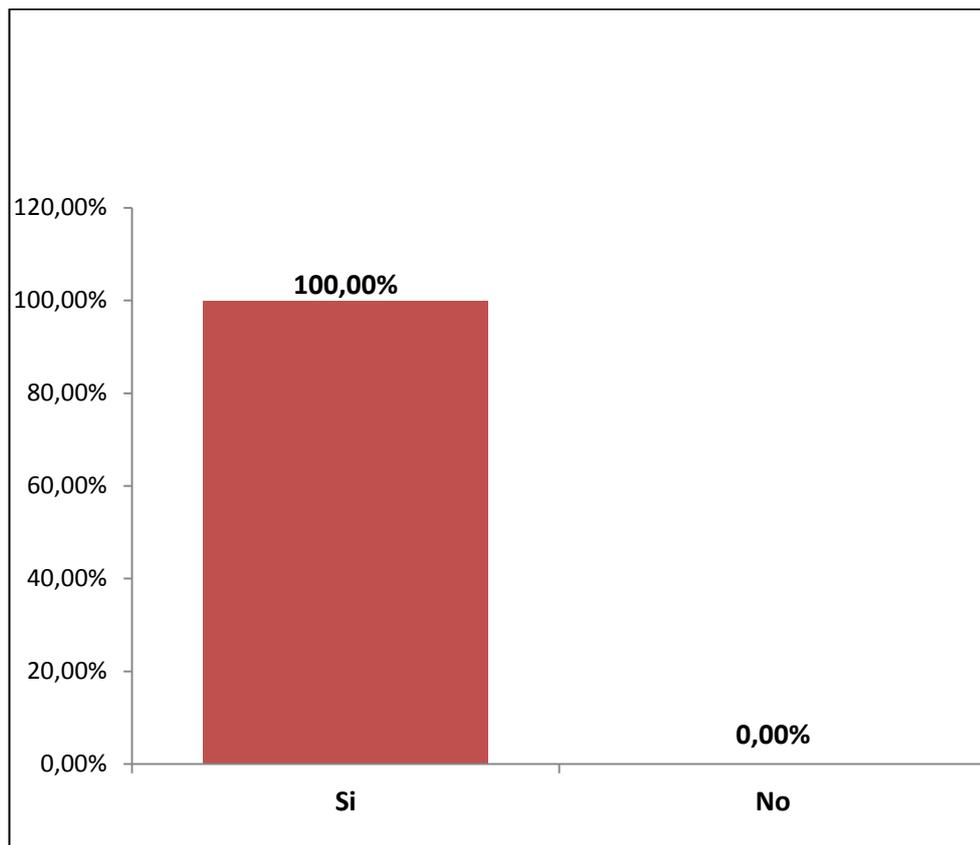
Tabla 4. Tabla de frecuencia pregunta 1

| DETALLE              | DATOS      | PORCENTAJE  |
|----------------------|------------|-------------|
| Visita al local      | 36         | 36,00%      |
| Llamadas telefónicas | 30         | 30,00%      |
| Visita del vendedor  | 24         | 24,00%      |
| Pedidos online       | 10         | 10,00%      |
| <b>TOTAL</b>         | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo

**Pregunta 2: ¿Ha realizado alguna compra a Impromafesa en los últimos 12 meses?**

**Figura 11. Encuesta pregunta 2**



**Fuente: Investigación de campo**

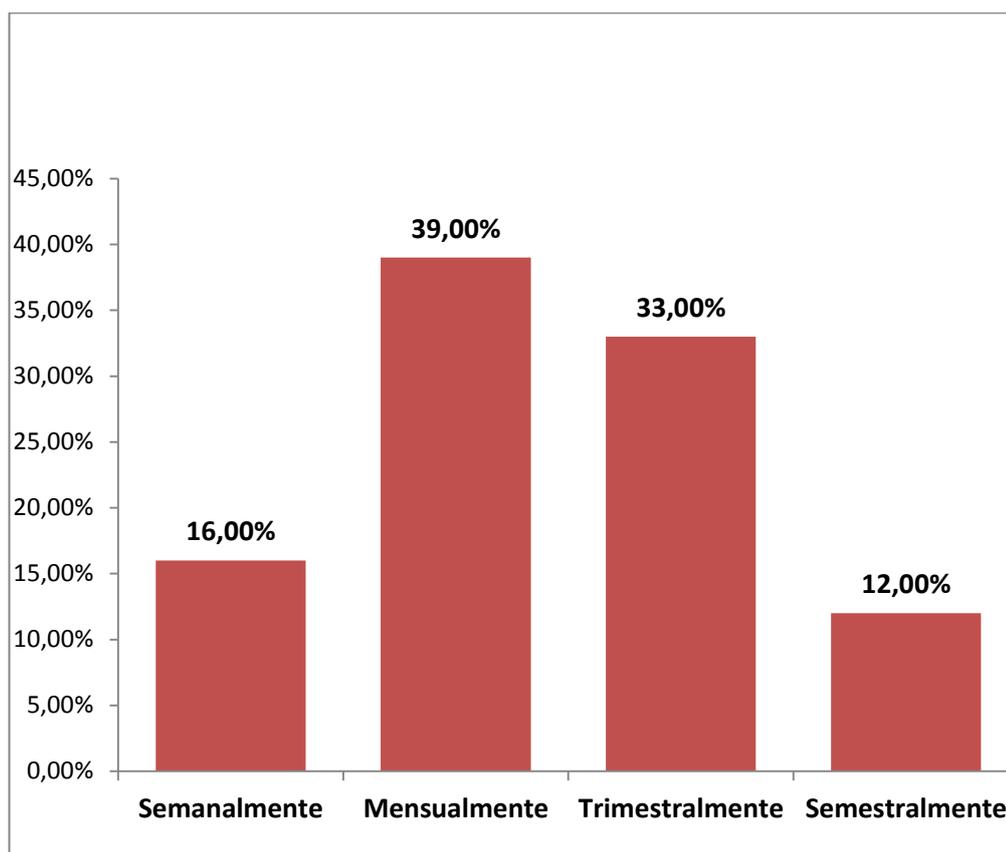
**Tabla 5. Tabla de frecuencia pregunta 2**

| <b>DETALLE</b> | <b>DATOS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|--------------|-------------------|
| Si             | 100          | 100,00%           |
| No             | 0            | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>   | <b>100%</b>       |

**Fuente: Investigación de campo**

### Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia realiza compras en Impromafesa?

Figura 12. Encuesta pregunta 3



Fuente: Investigación de campo

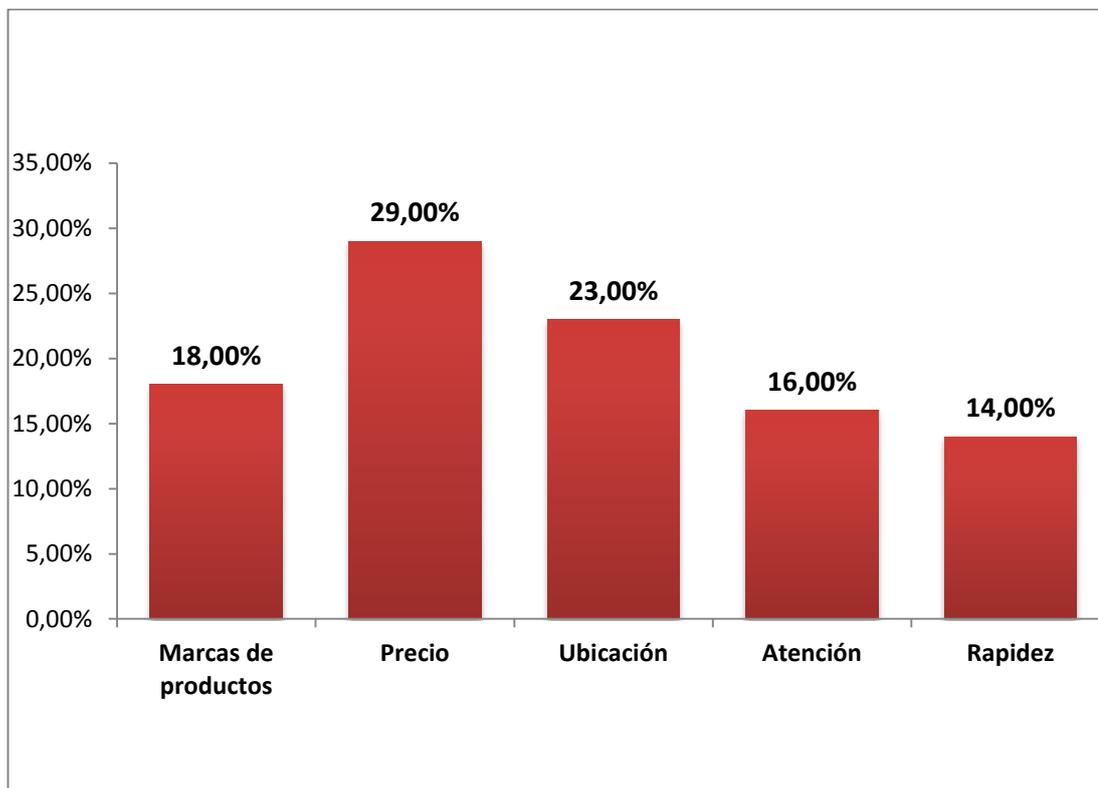
Tabla 6. Tabla de frecuencia pregunta 3

| DETALLE         | DATOS      | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| Semanalmente    | 16         | 16,00%      |
| Mensualmente    | 39         | 39,00%      |
| Trimestralmente | 33         | 33,00%      |
| Semestralmente  | 12         | 12,00%      |
| <b>TOTAL</b>    | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo

**Pregunta 4: ¿Cuál es el principal motivo por el que compra en Impromafesa?**

**Figura 13. Encuesta pregunta 4**



**Fuente: Investigación de campo**

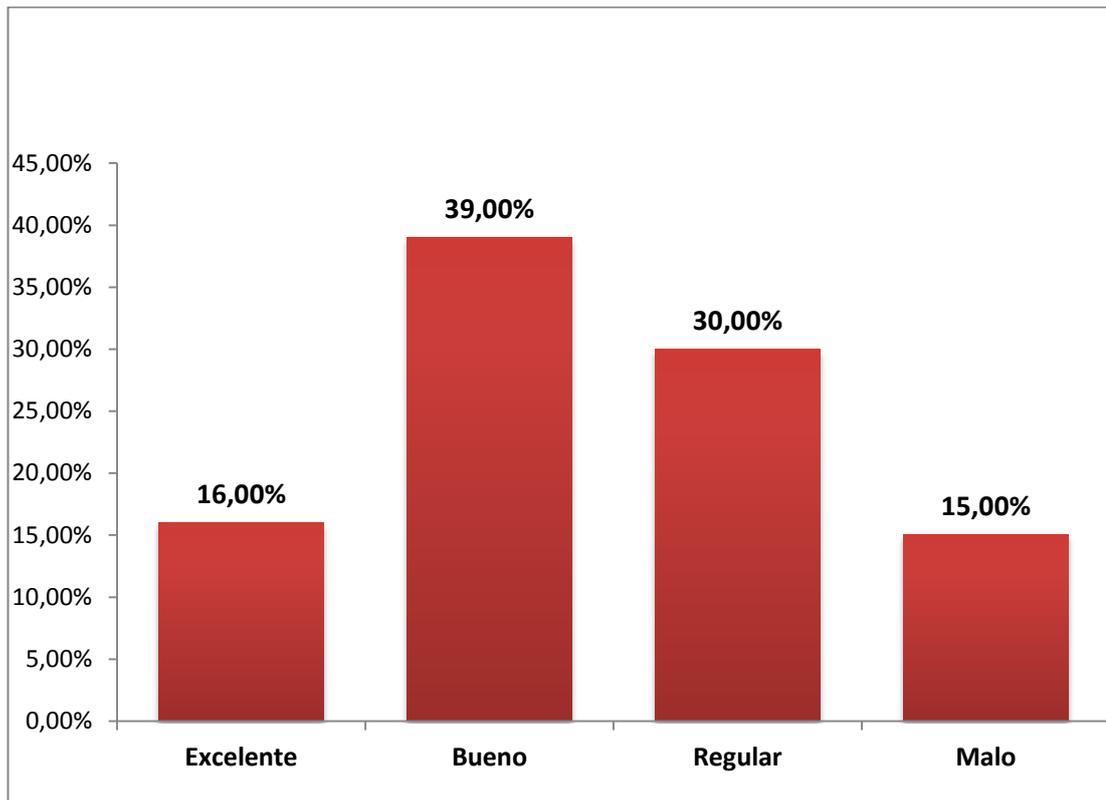
**Tabla 7. Tabla de frecuencia pregunta 4**

| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
|---------------------|------------|-------------|
| Marcas de productos | 18         | 18,00%      |
| Precio              | 29         | 29,00%      |
| Ubicación           | 23         | 23,00%      |
| Atención            | 16         | 16,00%      |
| Rapidez             | 14         | 14,00%      |
| <b>TOTAL</b>        | <b>100</b> | <b>100%</b> |

**Fuente: Investigación de campo**

**Pregunta 5: Califiquen nuestro tiempo de entrega al momento de comprar un producto**

**Figura 14. Encuesta pregunta 5**



**Fuente: Investigación de campo**

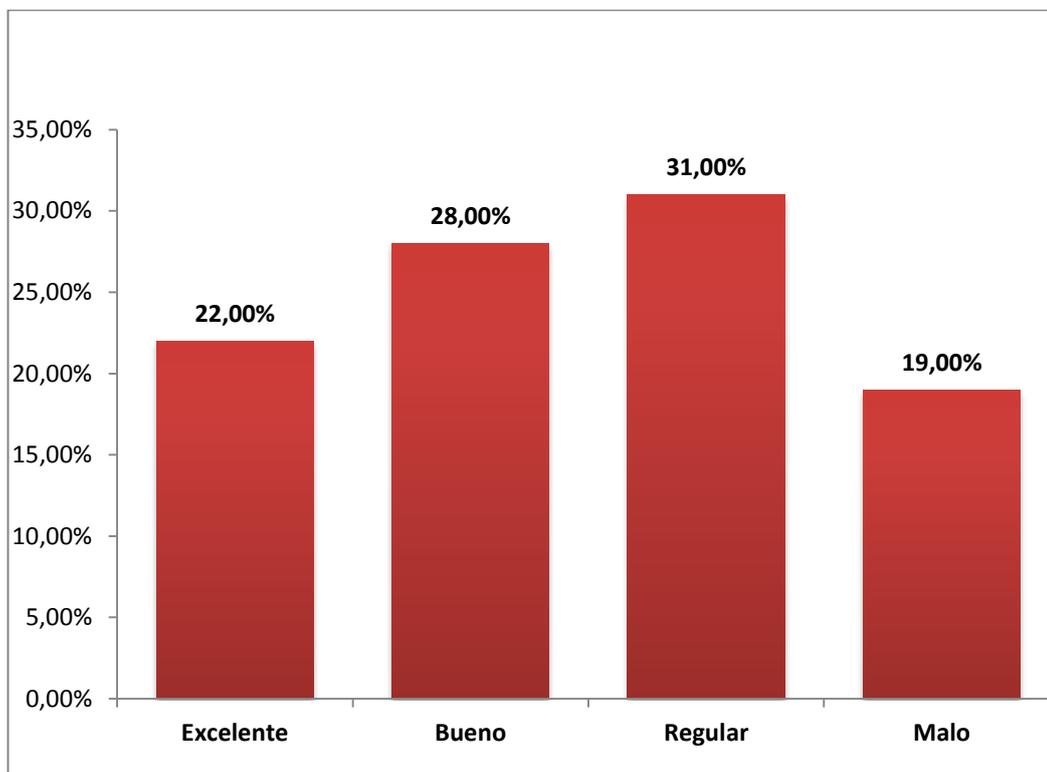
**Tabla 8. Tabla de frecuencia pregunta 5**

| <b>DETALLE</b> | <b>DATOS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|--------------|-------------------|
| Excelente      | 16           | 16,00%            |
| Bueno          | 39           | 39,00%            |
| Regular        | 30           | 30,00%            |
| Malo           | 15           | 15,00%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>   | <b>100%</b>       |

**Fuente: Investigación de campo**

**Pregunta 6: Califique la atención proporcionada por nuestro personal de ventas**

**Figura 15. Encuesta pregunta 6**



**Fuente: Investigación de campo**

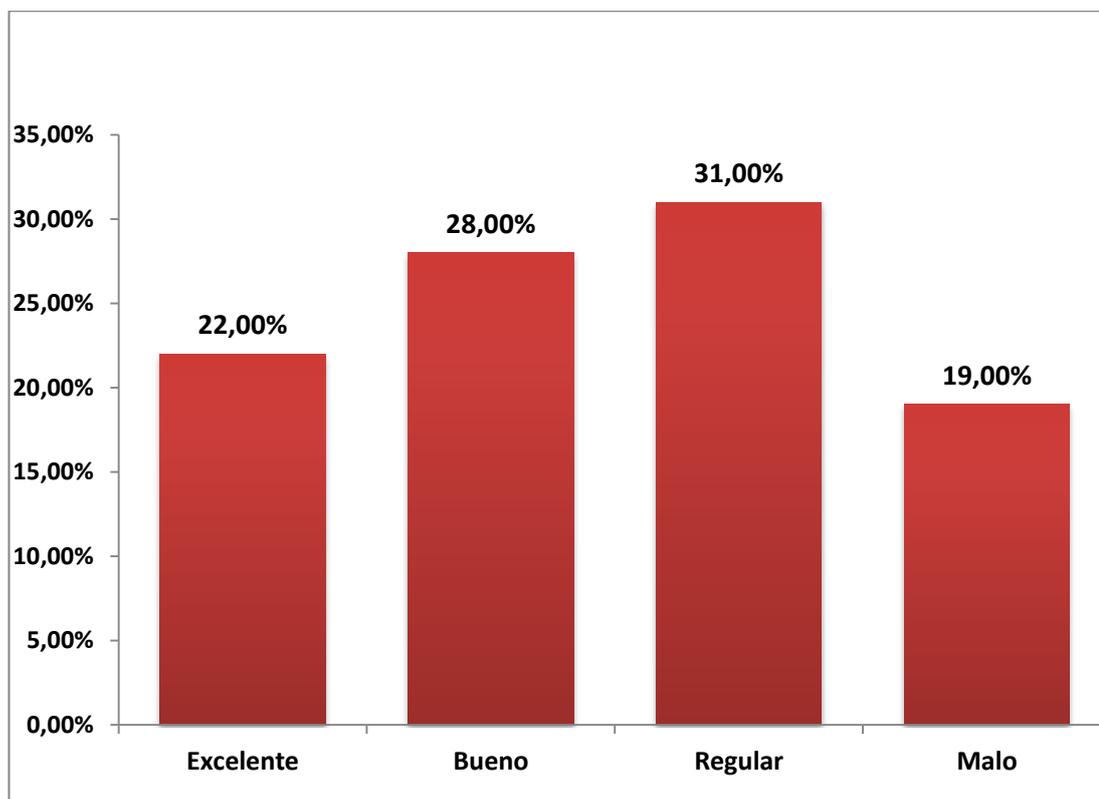
**Tabla 9. Tabla de frecuencia pregunta 6**

| <b>DETALLE</b> | <b>DATOS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|--------------|-------------------|
| Excelente      | 22           | 22,00%            |
| Bueno          | 28           | 28,00%            |
| Regular        | 31           | 31,00%            |
| Malo           | 19           | 19,00%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>   | <b>100%</b>       |

**Fuente: Investigación de campo**

## Pregunta 7: Nuestros precios los considera

Figura 16. Encuesta pregunta 7



Fuente: Investigación de campo

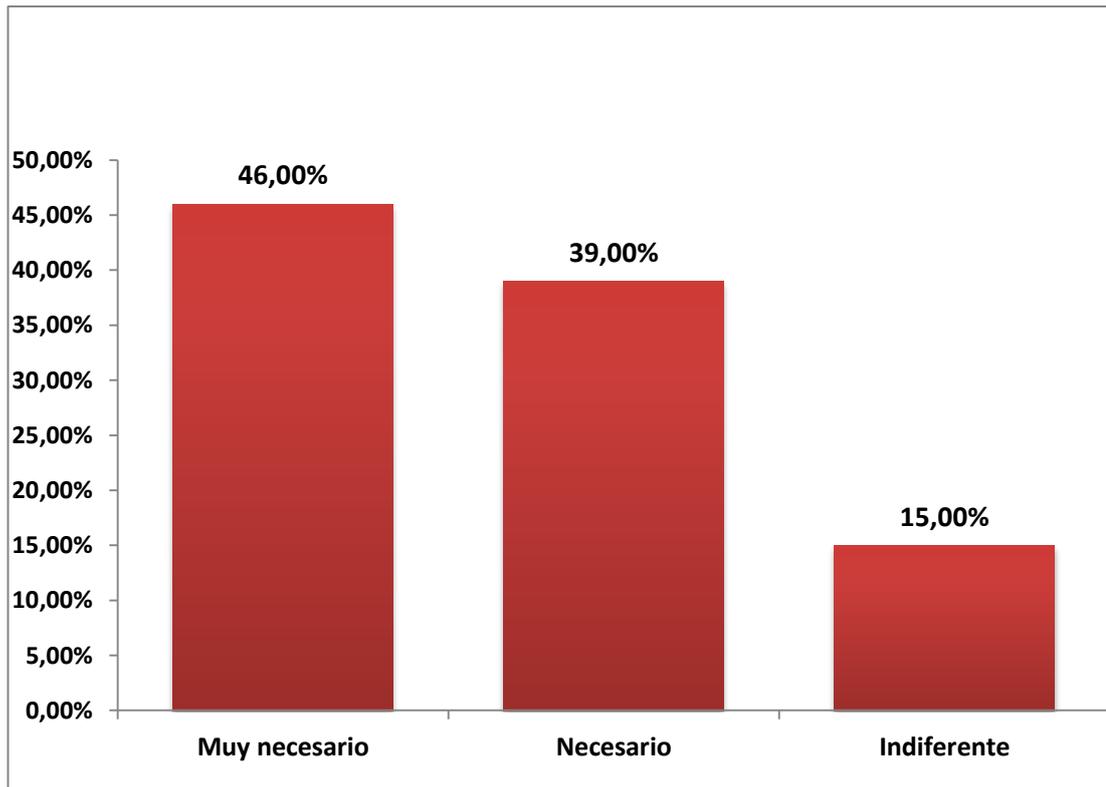
Tabla 10. Tabla de frecuencia pregunta 7

| DETALLE      | DATOS      | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 22         | 22,00%      |
| Bueno        | 28         | 28,00%      |
| Regular      | 31         | 31,00%      |
| Malo         | 19         | 19,00%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo

**Pregunta 8: ¿Considera necesario que personal de Impromafesa lo visite en su empresa para tomar sus pedidos?**

**Figura 17. Encuesta pregunta 7**



**Fuente: Investigación de campo**

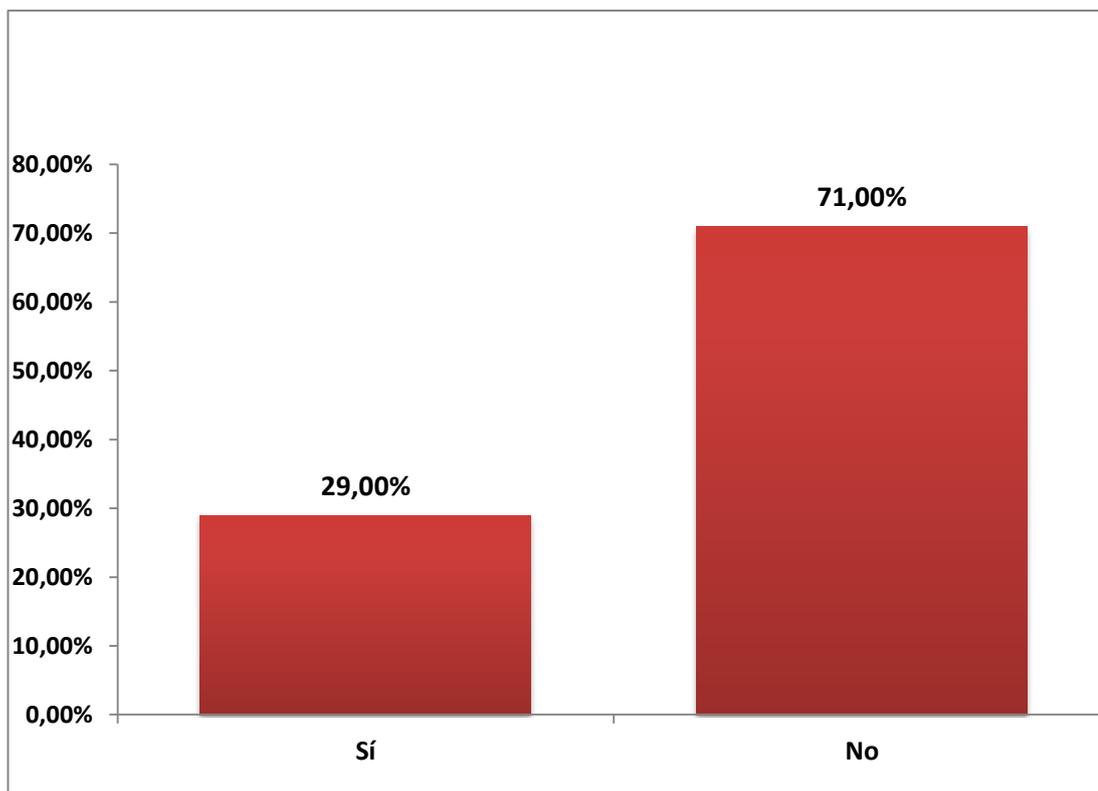
**Tabla 11. Tabla de frecuencia pregunta 8**

| DETALLE       | DATOS      | PORCENTAJE  |
|---------------|------------|-------------|
| Muy necesario | 46         | 46,00%      |
| Necesario     | 39         | 39,00%      |
| Indiferente   | 15         | 15,00%      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100</b> | <b>100%</b> |

**Fuente: Investigación de campo**

**Pregunta 9: ¿Ha tenido algún inconveniente con nuestro personal de servicio al cliente?**

**Gráfico 2. Inconveniente con nuestro personal de servicio al cliente**



**Fuente: Investigación de campo**

**Tabla 12. Tabla de frecuencia pregunta 9**

| <b>DETALLE</b> | <b>DATOS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|--------------|-------------------|
| Sí             | 29           | 29,00%            |
| No             | 71           | 71,00%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>   | <b>100%</b>       |

**Fuente: Investigación de campo**

## 2.5 Análisis FODA

**Tabla 13: Fortalezas y Oportunidades de Impromafesa**

| Fortalezas   | Oportunidades  |
|--|--|
| 1. Ubicación en lugares estratégicos de la ciudad con alto movimiento comercial: el centro y el norte.           | 1. Desarrollo mobiliario en el país, el cual promueve la compra de materiales y herramientas de construcción (edificación de nuevos barrios y ciudadelas). |
| 2. Variedad de productos en sus líneas de herramientas, electrodomésticos, maquinarias, ferreterías y cerámicas. | 2. Acceso a nuevas tecnologías.  |
| 3. Instalaciones adecuadas. La sucursal norte tiene parqueo para sus clientes.                                   | 3. Obtención de contratos con empresas públicas como proveedores.  |
| 4. Tiempos de entrega inmediata.   | 4. Préstamos bancarios.  |
| 5. Distribuidores directos, y en algunos casos exclusivos, de marcas reconocidas a nivel mundial.                | 5. Expansión y remodelación de edificios públicos.   |

**Elaboración: El Autor**

**Tabla 14: Debilidades y Amenazas de Impromafesa**

| Debilidades   | Amenazas  |
|---|---|
| 1. Poco seguimiento a los clientes y base de datos desactualizada.                              | 1. Falta de incentivos para la importación de productos ferreteros y de construcción. |
| 2. Débil impacto en el trato al cliente, que dificulta la fidelización de posibles compradores. | 2. El centro de la ciudad es un mercado saturado de ferreterías.                      |
| 3. La sucursal centro no posee parqueadero.   | 3. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.                            |
| 4. Página web desactualizada y poco llamativa.  | 4. Inseguridad.   |
| 5. Desconocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.                                   |   |
| 6. Débil publicidad y nula presencia en redes sociales.   |   |

**Elaboración: El Autor**

**Tabla 15. Matriz FODA para la formulación de estrategias**

|                        | <b>FORTALEZAS F</b>   | <b>DEBILIDADES D</b>  |
|------------------------|---|---|
| <b>OPORTUNIDADES O</b> | <p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en el mejoramiento de los locales, en adecuaciones con tecnología de punta y remodelaciones (F1, O1, O2).</li> <li>• Establecer vínculos y operaciones con empresas del Estado para ser sus proveedores (F2, F4, O3).</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en la adecuación de un cómo parqueo para la sucursal del centro (D3, O4).</li> <li>• Invertir en el diseño y desarrollo de una página web (D4, O3, O4).</li> </ul> |
| <b>AMENAZAS A</b>      | <p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas que promocionen los nuevos artículos (F2, F5, A3).</li> <li>• Brindar facilidades a los clientes para acceder a las sucursales del almacén (F3, A2).</li> </ul>  | <p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio al cliente con capacitaciones constantes (D2, D5, A2).</li> </ul>   |

## 2.6 Análisis de factores PEST

**Políticos:** En el campo laboral, recientemente el gobierno fijó el nuevo salario básico unificado para los trabajadores en general para el 2014, en \$ 340. Esto implica un alza de \$ 22, en relación al año anterior (El Comercio, 2013).

También este año, la Asamblea Nacional discutirá varias reformas legislativas, incluidas las planteadas para un nuevo Código Integral de Trabajo (Asamblea Nacional, 2014). Se refieren a los cambios en la jubilación patronal, mensualización de los décimos sueldos, la creación de sindicatos laborales, permisos para mujeres embarazadas, trámite de renuncias, jornadas en el campo minero, redefinición del trabajo (el cual incluye al sector informal), jornada de los cargos de confianza, proveedores externos, trabajo artesanal, regulación al derecho de huelga, trabajos eventuales, oralidad de los juicios laborales y trabajos remotos (HOY, 2013).

Por otro lado, desde el 19 de noviembre de 2013, para la importación de 293 subpartidas de productos que incluyen lácteos, cosméticos, textiles, electrodomésticos, cárnicos, biberones, bicicletas, ollas, juguetes y otros, se deberá tramitar un certificado de reconocimiento (norma INEN), que por disposición del Comité de Comercio Exterior (Comex), consta ahora como un soporte obligatorio a la declaración aduanera (El Universo, 2013). Todo esto, de acuerdo a la resolución 116 del Comex. Esta normativa podría limitar la diversificación de productos.

**Económicos:** Las perspectivas de crecimiento para Ecuador en el 2014 apuntan a un crecimiento moderado de la economía, impulsado por el dinamismo de la demanda interna, según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). La entidad estima un crecimiento ubicado entre el 4,5% y el 5%, una tasa de inflación del 3,2%, un

déficit del gobierno general del 5% del PIB y un aumento de la deuda pública, que llegaría al 31,2% del PIB (El Telégrafo, 2013).

Para este año también se avizora por terminado todo resquicio de la crisis económica mundial. La recesión económica en la Eurozona, apoyada por Alemania y Francia, ha pasado. España podría ofrecer datos positivos en su crecimiento durante el tercer trimestre. EE.UU. busca asentar su crecimiento. Así pues, en 2014, los analistas de referencia prevén un crecimiento del PIB global del 3,7% (3,0% previsto en 2013), un ritmo no muy distinto al vigente en los años que precedieron a la Gran Recesión (Güell, 2013). Esto mejora el panorama de comercio internacional con el resto de países.

**Sociales:** Este tipo de negocio está destinado a un público o cliente de clase media y trabajadora. Hay un abanico amplio de clientes, que van desde pequeños talleres autónomos, jefes de hogar, hasta compradores mayoristas. En estas circunstancias, influye el tema del precio de los productos vendidos.

Es necesario e importante definir el comercio como de proximidad y de trato personalizado, para atender las necesidades y lo que buscan este tipo de clientes, de clase media y quienes pueden ser no muy expertos en el tema.

**Tecnológicos:** Muchos de los productos ofrecidos tienen varios años en el mercado, porque son tradicionales, clásicos y vigentes. La tasa de obsolescencia no es muy elevada.

Por la novedad o innovación, algunos productos tienen un precio más elevado, y se dirigen a sectores específicos; dirigidos a clientes que conocen bien las cualidades del producto y valoran su precio.

Como en toda empresa, las redes sociales y las tecnologías de información complementan las acciones de ofrecer, vender y dar a conocer la empresa.

## 2.7 Fuerzas de Porter

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Aunque no existe un registro oficial de esto, se pueden notar en ciertos sectores de la ciudad como las tiendas de barrio evolucionan en pequeñas ferreterías para abastecer de productos básicos en casos de emergencia o cuando surja una necesidad doméstica.

**Poder de negociación de los compradores:** Esta fuerza es ambigua porque mientras algunos clientes buscan y comparan en el mercado productos sustitutos superiores y de bajo costo, hay otros que están fidelizados e identificados con una sola empresa.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Esta fuerza es baja, siempre y cuando los competidores oferten la mayoría de productos similares. Pero aquellos que ofrezcan servicios adicionales a la venta, son quienes tendrán preferencia.

**Poder de negociación con los proveedores:** Esta fuerza es baja porque los productos ferreteros no son escasos y existen en el mercado de diferentes marcas, costos y calidades. Impromafesa maneja productos de las marcas STANLEY, BP, TRUPER, PEDROLLO, SAER, COMMANDER, RHINO, KWIKSET. BOSCH, DEWALT, PLASTIGAMA, B&D, entre otras.

**Rivalidad entre competidores existentes:** Los líderes de este mercado son los almacenes de grandes grupos económicos del país,

como Importadora El Rosado (Ferrisariato), Corporación La Favorita (Kywi), seguidos de cadenas locales como Ferretería Espinoza, Ferremundo, entre otras. Ellos atraen a sus clientes por fidelización.

## **CAPÍTULO III: PLAN DE PROMOCIÓN**

El Plan de Promoción establece las acciones para lograr la comunicación persuasiva hacia la población objetivo a la que va dirigida (Universidad Politécnica de Valencia). Este documento deja por escrito todas las actividades de comunicación por la cuales se dan a conocer los servicios, productos y filosofías de la empresa para cumplir sus objetivos. Es parte de plan de marketing y está ligado a tecnologías específicas.

El principal objetivo del plan de promoción es buscar y ejecutar las estrategias que satisfagan al cliente y a las metas de la empresa.

### **3.1 Plan Estratégico**

#### **3.1.1 Misión**

Satisfacer la necesidad de productos a nivel nacional, basados en la comercialización y distribución de productos orientados al ámbito de la construcción, metalmecánica y ferretería en general; brindando excelencia en el servicio y en la calidad de sus productos, siendo eficientes en sus procesos. Ofrecer soluciones integrales con los mejores precios, servicios y la mejor calidad en sus productos, para la satisfacción y confianza de sus clientes en base a su compromiso como empresa.

### 3.1.2 Visión

Ser líderes en la comercialización, distribución, venta y servicios de calidad en todos los productos que oferta para generar un crecimiento sostenible a nivel nacional. Mantener un sólido posicionamiento en base a la innovación de los productos y servicios en el país, superando las perspectivas de calidad y servicio de sus clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo y garantizando así ser una empresa eficiente, rentable y socialmente responsable.

### 3.1.3 Objetivos

- Incrementar las ventas en un 15% en dos años.
- Cubrir más canales de distribución con productos de calidad al término de dos años.
- Posicionarse dentro de 5 años como una de las 5 ferreterías más importantes de la ciudad.

## 3.2 Objetivos del plan de promoción

Los objetivos del Plan de Promoción deben ser medibles e incidir en cada segmento objetivo sobre los tres estados básicos del receptor de la comunicación (Universidad Politécnica de Valencia):

**Objetivos cognitivos:** La cognición es la capacidad de un ser vivo para procesar información a partir de la percepción (cinco sentidos), el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información.

Es por eso que el plan de promoción debe estar orientado a llamar la atención, informar y recordar, y ante todo, conseguir notoriedad. El primer objetivo del plan es mejorar sus redes sociales en Internet y página web.

**Objetivos afectivos:** Son los valores y actitudes del mercado y público objetivo hacia la empresa. El plan de promoción deberá aumentar el interés de los posibles clientes y mejorar sus actitudes hacia la empresa.

**Objetivos comportamentales:** Persuadir para contratar, y para lograr y sostener fidelidad.

### 3.3. Instrumentos de promoción

El Plan debe combinar diversos instrumentos, alcanzando los segmentos objetivos y transmitir un único posicionamiento. Algunos instrumentos pueden ser:

- Material promocional
- Publicidad
- Noticias
- Promoción de ventas (descuentos, paquetes, earlyadopters)
- Eventos (jornadas, ferias, congresos)
- Relaciones públicas (visitas)

Para Impromafesa se fortalecerá su promoción en Internet, por medios no tradicionales como su página web y redes sociales. Esta estrategia publicitaria se combinará con promoción en medios tradicionales como la radio y campañas en la parte trasera de los autobuses. Mediante las dos vías se exaltarán los valores de los productos de las marcas que Impromafesa distribuye.

### **3.3.1 Página web**

Por el momento, Impromafesa tiene una sencilla página web dentro del dominio Amawebs, el cual es un producto exclusivo y gratuito para los anunciantes clasificados del portal [www.amarillasinternet.com](http://www.amarillasinternet.com).

El sitio tiene un diseño básico, poco llamativo, por el cual intenta dar a conocer la gama de productos en las líneas de venta de la empresa: herramientas, electrodomésticos, maquinarias, ferretería y cerámicas. Asimismo, hay 4 botones con un vínculo cada uno, los cuales permiten acceder a una galería de productos de la empresa, ver la ubicación de la empresa en un mapa, escribirles un correo y ver el anuncio publicitario en el portal Amarillas Internet.

Es notorio que esta página web no recibe actualización periódica ni genera contenidos. Por esta razón, es urgente mejorar su diseño e invertir recursos en esto.

**Figura 18: Página web de Impromafesa**



**Fuente: (Impromafesa)**

Los beneficios de tener una página web son los siguientes (Bit Media Studio):

- Le da a la empresa una imagen de calidad y constante progreso. Un cliente necesita saber que está adquiriendo un producto y/o servicio de una empresa seria; una página web proporciona esa categoría a su empresa. La seriedad de una empresa no se dice, se demuestra.
- Puede ser determinante para sus clientes al momento de decidir una compra. Si un cliente tiene alguna duda respecto a su empresa y los productos que comercializa, buscará obtener toda esa información en la web: la historia de su empresa, los detalles de los productos y/o servicios que proporciona, fotos de sus productos (si los tuviera) y sus datos de contacto para poder ubicarlo.
- Es una vitrina en todo momento. Las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año, sin feriados ni vacaciones, la página web es un vendedor que trabaja incansablemente en beneficio del negocio.

- Es la tarjeta de presentación de todo el que se dedique a una actividad comercial o profesional. En la actualidad, no tener página web es carecer de una importante identidad.
- El costo de mantener un sitio web en internet es muy bajo comparado con otros medios publicitarios.
- Da igualdad de condiciones para competir con otras empresas y/o profesionales. Si la competencia aún no tiene una página web es la oportunidad para adelantarse; por otro lado, si la competencia ya la tiene, la empresa no puede quedarse atrás mientras otro fortalece su imagen.
- Internet es el futuro y la empresa debe adelantarse para obtener una ventaja competitiva. Cada día sin página web, la empresa está dejando pasar la oportunidad de adelantarse en su rubro o dejando que su competencia lleve la delantera y se siga alejando.

### **3.3.2 Redes Sociales**

Las redes sociales son parte fundamental de la vida de los usuarios. Por esa razón, también forman parte de las estrategias de las empresas por 5 razones importantes (Farmery, 2009):

- Reducen la brecha en la mente de los consumidores entre el lugar donde se encuentran ahora y donde quieren llegar. Las redes sociales hacen esto cuando contestan sus consultas.
- Difunden los valores de las empresas. Muestran recomendaciones, sugerencias, experiencias, comentarios, y más.
- Comunicarse a la empresa en todos los niveles de consumidores y ante todas las emociones de los clientes, sean positivas o negativas.
- Son los oídos de la empresa, para poder evolucionar como marca y cada vez ir mejorando.

- La retroalimentación con las redes sociales brindan la opción de participar en la vida de los consumidores, al mismo tiempo de no forzar la presencia de la marca en su vida.

Para esta empresa se han considerado las redes sociales Facebook y Twitter por su alta popularidad.

### **3.3.3 Radio**

La publicidad en la radio constituye un importante medio, para la promoción de productos y servicios que se pretenden posicionar en el mercado (Publiworld, 2010). Es uno de los sistemas más económicos para promocionar un negocio, dentro del plan de acciones publicitarias, además, permite llegar a un número significativo de clientes o usuarios potenciales.

Es necesario conocer las emisoras y los horarios de mayor audiencia. Asimismo, los intereses de los clientes potenciales para aparecer en sus programas preferidos o los más escuchados. Luego de definir estos factores, se diseñará el anuncio y la redacción del mensaje a publicitarse, en base a los hechos destacados de Impromafesa.

Mediante un análisis superficial de los programas de radio, se conoció que tanto en las primeras horas de la jornada laboral (09:00 – 11:00) y en la tarde, después de almuerzo (14:00), hay cuñas publicitarias de productos ferreteros y ferreterías.

Pero el horario de la mañana no es ideal para colocar el anuncio porque, por lo general, son horas de reuniones y citas de trabajo. No obstante, en la tarde es el momento en que se han cumplido la mayoría de las obligaciones más importantes o engorrosas del trabajo, por lo que hay mayor posibilidad de que el público objetivo escuche concienzudamente y sin presiones del día las cuñas publicitarias. Como la mayoría de los

clientes potenciales son hombres, se advierte la idea de introducir los anuncios en programas deportivos.

**Tabla 16: Ejemplo de rating de las emisoras con mayor audiencia**

| <b>Programa + Emisora</b>                     | <b>Share %</b> |
|---|----------------|
| <b>Cabina 14 (Diblu 88,9 FM)</b>              | 40,81          |
| <b>Sobremesa Deportiva (Forever 92,5 FM)</b>  | 9,28           |
| <b>Debate Deportivo (Sonorama 103,7 FM)</b>   | 7,33           |
| <b>Rumba y Goles (Rumba Network 107,3 FM)</b> | 10,77          |
| <b>Gol en Vivo (CRE Satelital 560 AM)</b>     | 8,64           |
| <b>Los comentaristas (Caravana 750 AM)</b>    | 8,53           |
| <b>SUPER K DEPORTES (Super K800) 800 AM</b>   | 10,49          |

**Elaboración: El autor**

**Nota: El ranking se realizó tomando en cuenta que el target de todos los programas son hombres y mujeres. Edades: 12 – 99 años. Periodo: Febrero 2013. Horario: 14:00 - 15:30. Días: de Lunes a Viernes / Ciudades: Guayaquil / Género de medios: DEPORTES.**

### **3.3.4 Campañas en buses**

El departamento de marketing de la empresa podrá ejecutar campañas por plazos fijos, a través de un circuito a seguir por varios buses de la ciudad. Se coloca en el vidrio anterior de los buses una pantalla con visibilidad del lado exterior. Un diseño creativo e innovador capta la atención de las personas para comunicarles las características de las marcas de la empresa, sus servicios, ubicación, facilidades de compra, u otros.

Según dos empresas (Publimovil) y (Publi-Trans) dedicadas a estas actividades en el país, las ventajas de este tipo de publicidad son:

- Con menor tamaño, pero con mayor tiempo de observación, la publicidad posterior llega de forma directa a los miles de conductores que circulan diariamente.
- Con este medio los productos o servicios alcanzarán los objetivos de venta y recordación deseados.
- La publicidad en buses tienen más versatilidad y movimiento que las vallas estáticas o paletas.
- Un tiempo de lectura mucho más largo a lo de una valla gigante, con solo esperar un carro detrás de un bus.
- Mantiene un promedio de 7 segundos, hasta 12 en caso de un interés particular por parte del transeúnte y picos superiores al minuto en las horas en las cuales el tráfico es intenso.
- Es visible desde hasta más de 100 metros en el tráfico urbano.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL**

### **4.1. Análisis e implementación de estrategias**

Los esfuerzos en comercialización, promoción, políticas de trabajo y procesos eficientes están orientados a satisfacer los requerimientos del mercado y a mejorar el nivel de ganancias de una empresa. Todo esto se logra a través de las actividades que desempeña y el funcionamiento óptimo de los departamentos de la organización.

Actualmente, Impromafesa se reestructura “cada vez que sea necesario”, tratando de buscar un equilibrio, estabilidad y asignación de funciones en los distintos niveles jerárquicos. Esta situación representa una pérdida de tiempo y dinero porque no hay un procedimiento unificado y establecido a seguir por el personal. La primera estrategia está dirigida a crear un rediseño de procedimientos en el área comercial para incrementar la eficiencia de las operaciones.

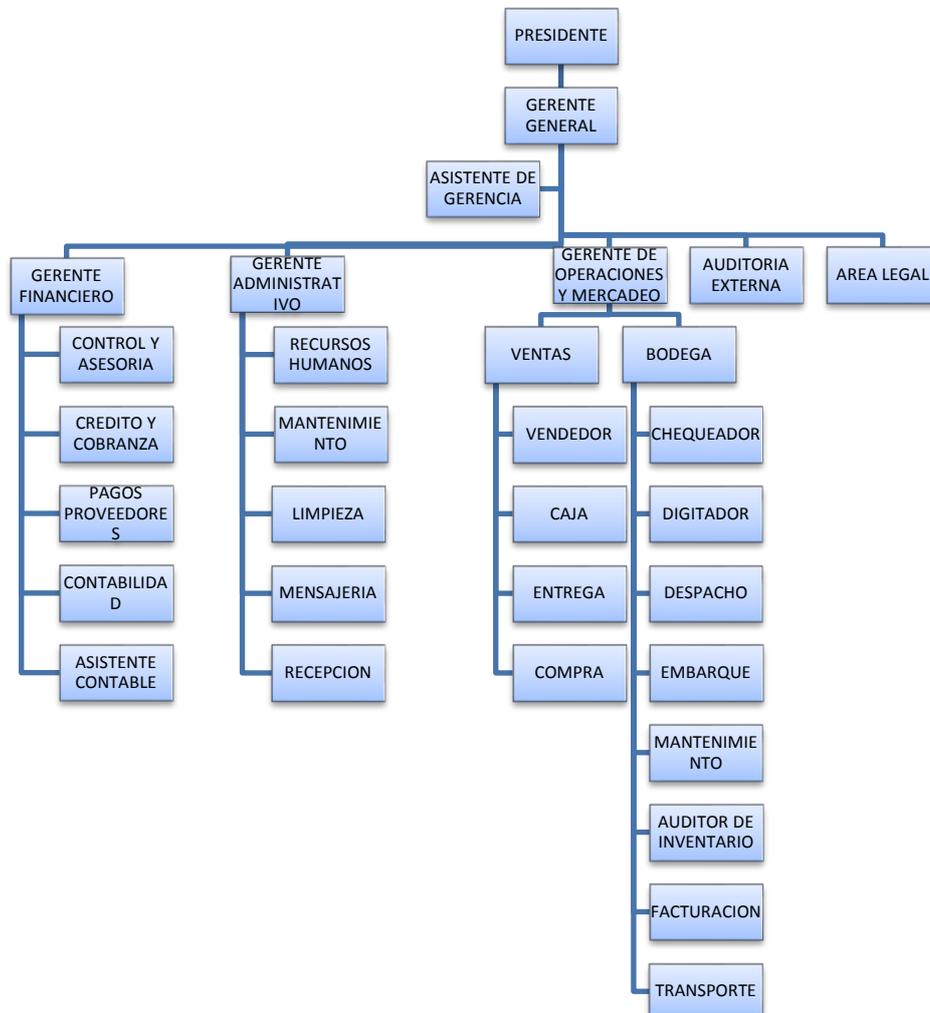
Al momento, el área comercial depende del gerente de Mercadeo y Operaciones, quien se encarga de controlar y supervisar las tareas de Compras, Ventas, Facturación, Transporte, Auditoría de Inventarios y Bodega (ver figura 8). La mercadería ingresa a la ferretería a través del departamento de compras. Los encargados de recibirla verifican que esté en orden y en el aspecto adecuado. Con este informe sensorial, ellos están preparados para marcar el ingreso de los artículos. Por lo que se vuelve un poco innecesario por el tiempo, un segundo verificador. Esta información se envía al área de bodega.

En bodega, las actividades de chequeador y digitador podrían llevarse a cabo por las mismas personas, quienes verifiquen e ingresen la información a la base de datos de la bodega, la cual debe llegar inmediatamente al área de despacho, el cual a su vez confirma el stock al personal de entrega.

Sólo se realiza ventas al por menor, a cargo de los vendedores, quienes se encargan de las ventas pequeñas en el local.

Hay una débil política de servicio al cliente que afecta fuertemente la gestión de ventas: existe un mal manejo de vocabulario hacia los clientes; falta de interés hacia sus necesidades, ausencia de capacitación en ciertos puntos relacionados para los artículos. La siguiente estrategia afectará al personal de ventas, mediante un sistema de capacitación. Las metas son aumentar las ventas y reducir las devoluciones.

**Figura 19: Organigrama de Impromafesa**



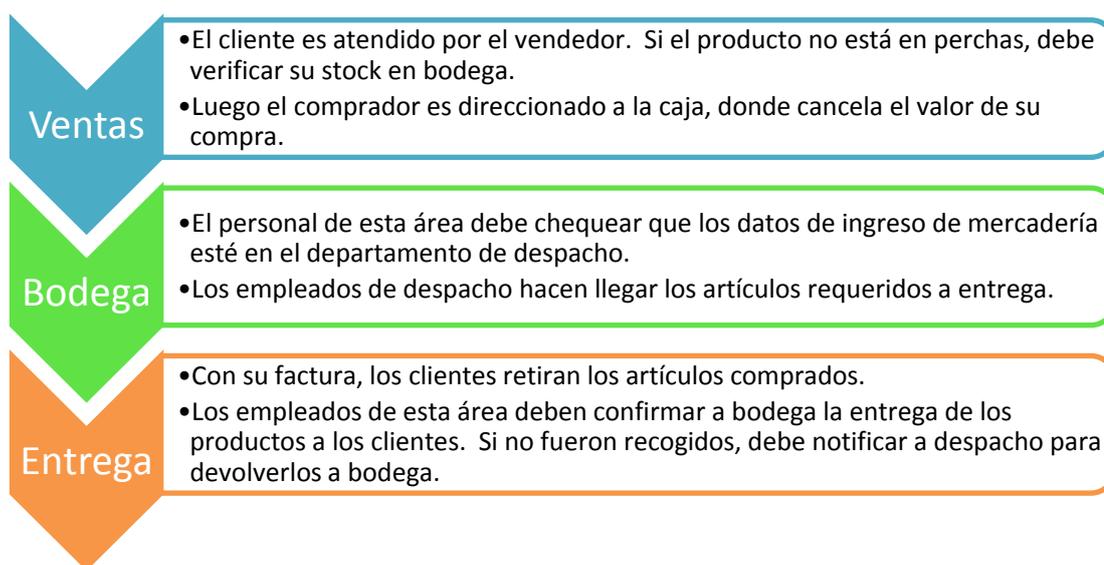
**Fuente: Impromafesa**

## 4.2. Programas de trabajo

### 4.2.1. Plan de acción 1

Diseñar un sistema de procedimientos en el área comercial, de tal forma que haya mayor eficiencia en las operaciones. Es decir, la utilización de menos tiempo y recursos, eliminando y simplificando las actividades.

**Figura 20: Proceso comercial paso a paso**



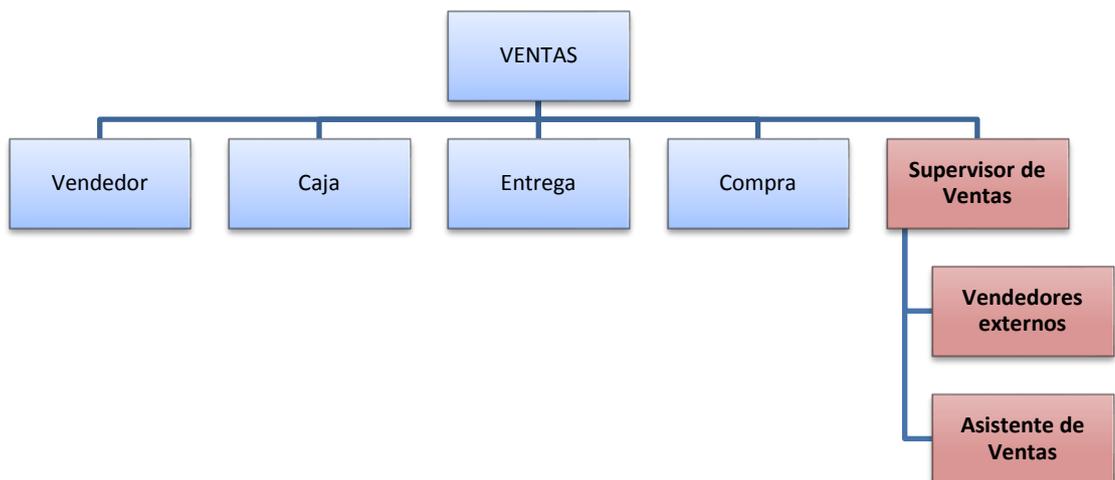
**Elaboración: El autor**

Un proceso es una sucesión de tareas para llevar a cabo un trabajo de manera exitosa. En Impromafesa el proceso inicia conociendo las necesidades del cliente: requiere una venta al por mayor, por menor, de un artículo que no está en perchas, etc. El cliente puede ser una persona jurídica o natural de origen nacional, que requiera productos localmente o

fuera de la ciudad. Esta información se la obtiene de una base de datos actualizada de la cartera de compradores de la empresa.

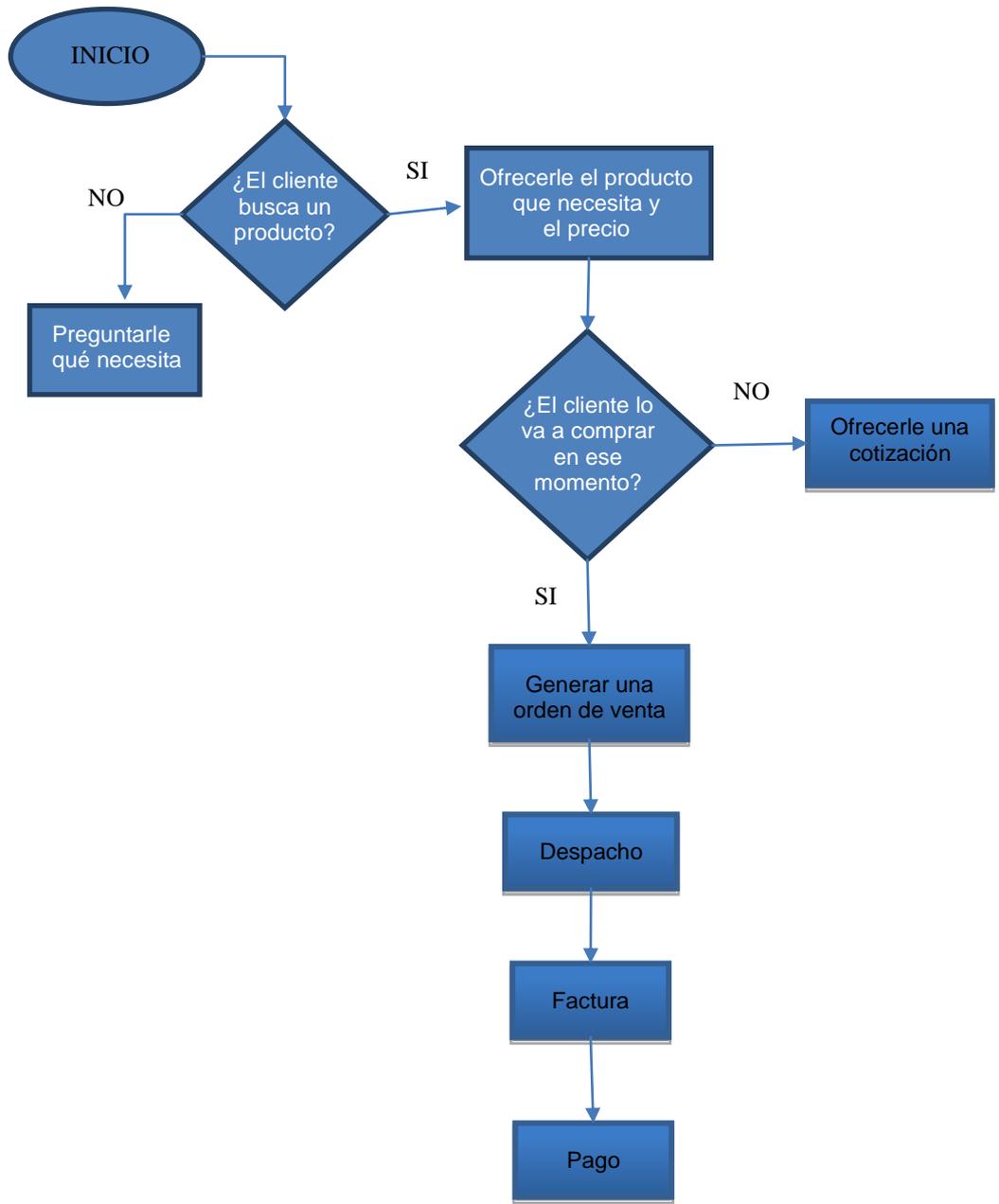
Una vez conocidas las necesidades y requerimientos del cliente, se determina el paquete de servicios y promociones que se le puede brindar para potencializar la venta y el comprador la acepte. Cuando el resultado es positivo, se cumple el ciclo de venta detallado en la Figura 8.

**Figura 21: Estructura propuesta del departamento de Ventas**



**Elaboración: El autor**

**Figura 22: Flujo del proceso de ventas y atención al cliente**



Elaborado por el autor

#### 4.2.2. Plan de acción 2

Establecer un sistema de capacitación para el personal en virtud de mejorar sus técnicas de servicio al cliente y así puedan desempeñarse productivamente en las tareas diarias.

La capacitación debe iniciar una semana antes del primer día laboral, para los futuros colaboradores, y por fechas a determinarse para el personal de planta. Las charlas de inducción serán ofrecidas por el gerente de mercadeo y operaciones, en su calidad de jefe de ventas y por instructores externos para temas específicos.

Las materias a tratar son las siguientes, basadas en el programa de capacitación de Alejandro Wald, consultor argentino de ventas y marketing, servicio al cliente y gestión de herramientas (Wald, 2013):

- **Actitud y preparación al cambio:** La idea es sensibilizar a los participantes para que sus objetivos estén enfocados hacia la empresa, el cliente y su propia vida, porque al aprovechar sus habilidades obtendrán mejores beneficios económicos.
- **Taller de Servicio al cliente:** Es el tema nuclear. Los futuros colaboradores aprenderán y reforzarán las técnicas del recibimiento del cliente, relaciones interpersonales, dominio del lenguaje, comunicación persuasiva y psicología del consumidor. Se imparte a los participantes a servir al cliente durante el proceso de compra-venta, desde el acercamiento al cliente hasta la atención de quejas y reclamos.
- **Taller de ventas:** Al igual que el taller anterior, en esta etapa se fortalecerán las técnicas de ventas para aumentarlas, con técnicas generales de venta, negociación comercial, argumentación, cómo reaccionar ante las objeciones y las técnicas de cierre de la venta.

- **Imagen y proyección personal:** Es el conjunto de normas relacionadas a la vestimenta, maquillaje, peinados adecuados para el lugar de trabajo.

Otra opción para capacitar a los empleados es a través del Servicio de Capacitación Profesional – Secap. Mediante el programa para vendedores, cuyo objetivo es vender y direccionar servicios y productos a través de diferentes canales de comercialización, estableciendo relaciones con el cliente, cuidando su presentación personal, comprometiéndose con responsabilidad en la prestación del servicio (Secap, 2013). El contenido del programa incluye la gestión de ventas dirigida a la atención al cliente y el arreglo del punto de venta. Los requisitos son que los colaboradores tengan título de bachiller. Los costos son económicos porque es un servicio del Gobierno.

La Cámara de Comercio de Guayaquil también ofrece este tipo de capacitaciones. El programa de formación para vendedores cuesta, para los no socios, \$1.125 (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014).

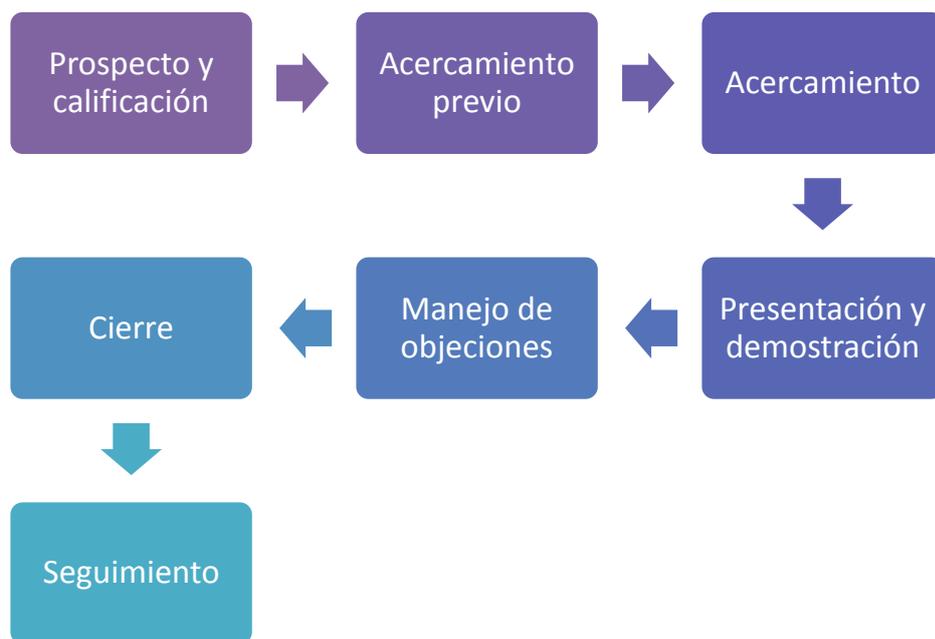
Se recomienda fijar un calendario de capacitaciones dos veces al año. El personal administrativo y gerencial también podría recibir seminarios de actualización periódicas referentes a legislación laboral, facturación y tributación o cambios en el Servicio de Rentas Internas.

### **4.2.3. Plan de acción 3**

Contratación de personal de ventas externas para que efectúe visitas personales a los clientes en diferentes lugares geográficos de la ciudad. La fuerza de ventas de campo se enfocará en dos tareas: vender a los clientes comerciales o empresas grandes que efectúan compras al por mayor; y a encontrar prospectos nuevos e importantes.

El proceso de ventas personales tendrá siete etapas, siguiendo el esquema de Kotler y Armstrong (Fundamentos de Marketing, 2003):

**Figura 23: El proceso de ventas personales, según Kotler y Armstrong**



**Fuente:** (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

**Prospecto y calificación:** El vendedor externo identificará a los clientes potenciales. Buscará información valiosa en directorios web como la Superintendencia de Compañías, SRI; en los portales de las cámaras de Industria y Comercio; y en rankings de revistas como Vistazo, Ekos o Gestión. También usará el teléfono y el mail para investigar prospectos. Una vez al mes visitará oficinas para buscar y calificar posibles clientes.

**Acercamiento previo:** Antes de visitar al prospecto, el vendedor aprenderá lo que más pueda sobre su empresa; sobre todo, sus necesidades y quién es el jefe de compras. Para esto, sería ideal que el vendedor conozca a una fuente interna de la empresa (opcional). En esta

etapa también deberá decidir cómo se acercará ante el futuro cliente: visita personal, visita telefónica o correo electrónico.

**Acercamiento:** En esta etapa se inicia la relación con el cliente. El vendedor debe poner en práctica su capacitación en relaciones públicas e imagen personal (el cual recibió como reclutamiento previo a su contratación). Las frases y los saludos deben ser positivos. Adicional deberá hacer unas preguntas claves para aprender más de la empresa y sus necesidades.

**Presentación:** El vendedor explica de qué se tratan los productos de Impromafesa, presentará sus beneficios y mostrará cómo podrían resolver los problemas de la empresa. Deberá ir acompañado de catálogos de las marcas que vende. El vendedor además escuchará y tomará nota de las inquietudes, expectativas y requerimientos del posible cliente. Aquí también le detalla las condiciones y planes de pago.

**Manejo de objeciones:** Posiblemente el cliente tendrá objeciones en la presentación de los productos de Impromafesa. Pero el vendedor deberá poner en práctica sus habilidades en la resolución de problemas; él o ella deberán ser positivos y tomar las objeciones como oportunidades, en el sentido de que podría aprovechar la situación para proporcionar más información sobre los artículos y poder lograr la venta.

**Cierre:** La realización del pedido. Se cierra la venta siempre y cuando el vendedor posea un alto nivel de confianza en sí mismo y sepa reconocer las señales de cierre que da el comprador. Estas circunstancias también van de la mano con las capacitaciones que recibe el vendedor.

**Seguimiento:** La última etapa del proceso de ventas personales sirve para asegurar la satisfacción del cliente y nuevas compras. El vendedor deberá registrar la información relativa a la venta; es decir, el tiempo de entrega, condiciones de pago, entre otros. También deberá programar otra visita para verificar que cualquier servicio adicional y las instrucciones

relacionadas a los productos comprados hayan sido proporcionados. Así le demuestra interés al comprador, lo que favorece una siguiente compra.

### 4.3 Costos del programa

Los detalles de la inversión total en el proyecto los podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 17: Detalle de costos del programa**

| Descripción                      | Unidad  | Cantidad | Costo Unitario | Total               |
|----------------------------------|---------|----------|----------------|---------------------|
| <b>Personal</b>                  |         |          |                |                     |
| Supervisor de Ventas             | anual   | 1        | \$9.914,80     | \$ 9.914,80         |
| Vendedores externos (4)          | anual   | 4        | \$7.521,10     | \$30.084,40         |
| Asistente de Ventas              | anual   | 1        | \$6.723,20     | \$ 6.723,20         |
| <b>Subtotal personal</b>         |         |          |                | <b>\$46.722,40</b>  |
| <b>Capacitación</b>              |         |          |                |                     |
| Honorarios facilitadores         | horas   | 90       | \$ 40,00       | \$ 3.600,00         |
| Material de apoyo                | set     | 40       | \$ 2,50        | \$ 100,00           |
| Refrigerios                      | unidad  | 80       | \$ 2,00        | \$ 160,00           |
| <b>Subtotal Capacitación</b>     |         |          |                | <b>\$ 3.860,00</b>  |
| <b>Adecuación</b>                |         |          |                |                     |
| A/a split panasonic 18.000 btu   | anual   | 1        | \$ 595,00      | \$ 595,00           |
| Pupitres tapizados unipersonales | anual   | 25       | \$ 35,00       | \$ 875,00           |
| Laptop hp compaq                 | anual   | 1        | \$ 850,00      | \$ 850,00           |
| Proyector benq                   | anual   | 1        | \$ 680,00      | \$ 680,00           |
| Mostrador                        | anual   | 1        | \$ 1.200,00    | \$ 1.200,00         |
| Pizarra acrilica 180 x 120       | anual   | 1        | \$ 69,00       | \$ 69,00            |
| Insumos varios                   | anual   | 1        | \$ 60,00       | \$ 60,00            |
| <b>Subtotal Adecuación</b>       |         |          |                | <b>\$ 4.329,00</b>  |
| <b>Promoción</b>                 |         |          |                |                     |
| Agencia de marketing             | mensual | 12       | \$ 350,00      | \$ 4.200,00         |
| Campañas de promoción            | mensual | 12       | \$ 1.200,00    | \$ 14.400,00        |
| <b>Subtotal Promoción</b>        |         |          |                | <b>\$ 18.600,00</b> |
| <b>TOTAL</b>                     |         |          |                | <b>\$ 73.511,40</b> |

Elaboración: El autor

## Conclusiones y Recomendaciones

Con el fin de fortalecer el crecimiento de la empresa Impromafesa y aumentar el nivel de ventas, se delinearon propuestas de mejoras enfocadas a los procesos comerciales y de promoción.

Dentro de la reestructuración comercial, se buscó acortar procedimientos apuntando a incrementar la eficiencia en las operaciones, tras lo cual se fijó un nuevo departamento de ventas (Plan de acción 1).

Las dos quintas partes (39%) de una muestra de los clientes fieles de la empresa comentaron que el tiempo de entrega de los artículos apenas es bueno. En tanto que la tercera parte de los encuestados dijo que la atención recibida por el personal de ventas es regular.

Asimismo, la contratación de vendedores externos buscará consolidar la gestión de ventas afuera del local y obtener nuevos clientes (Plan de acción 3). Esto tiene un alto margen de aceptación y realización, ya que al menos el 85% de los clientes fijos de Impromafesa considera necesario que los visiten en sus oficinas para tomar pedidos.

En conjunto, ambos planes tienen un costo de \$ 47.000 anuales aproximadamente, sumado los sueldos de un supervisor de ventas, cuatro vendedores externos y un asistente de ventas.

Asimismo, se estableció un sistema de capacitación para empleados y vendedores (Plan de acción 2). El programa tiene un costo de \$ 4.000 aproximadamente, incluyendo honorarios de los facilitadores, material de apoyo y refrigerios.

Para estos cursos y seminarios, serán necesarios equipos e insumos varios, los cuales tienen un costo en total de \$ 4.000 aproximadamente.

De acuerdo a la investigación realizada, se dedujeron los medios indicados para robustecer la publicidad de la empresa. A pesar de que la mayoría de las empresas utilizan rótulos, gigantografías, banners y vallas; la

idea es que Impromafesa también expanda su nombre y reputación a través de páginas web, redes sociales, radio y campañas de buses.

La inversión de promoción será de \$ 18.600 anuales. Todas las alternativas fueron analizadas tomando en cuenta al grupo objetivo y el tipo de artículos. La radio es la forma de publicidad más antigua de las mencionadas, pero es la más rentable ya que sus costos son bajos.

#### Recomendaciones:

- Es esencial que Impromafesa ejecute los planes propuestos, para que así, la empresa pueda lograr sus objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- La capacitación a los trabajadores de la empresa del área de ventas, le va a permitir a Impromafesa brindar un óptimo servicio de calidad, con excelente atención al cliente.
- Es crucial la contratación de personal de ventas externo, ya que la base de datos de clientes podrá actualizarse periódicamente.
- Invertir en la página web y redes sociales ya que estos medios impulsarán a mejorar la comunicación con los clientes actuales, y a su vez captar nuevos compradores.
- Aprovechar los recursos de la empresa para incrementar la eficacia de los procesos de ventas y atención al cliente.

## Bibliografía

- El universo*. (13 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2013/06/13/infografia/1020551/evolucion-sector>
- Noticias*. (13 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468>
- Publicitado*. (Mayo de 2010). Obtenido de <http://publicitado.com/promocion-de-ventas/>
- Definición.de*. (2011). Obtenido de <http://definicion.de/comercializacion/>
- Una Matine Inovidable*. (28 de Septiembre de 2011).
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración* (Primera ed.). Juárez: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional. (6 de enero de 2014). *Leyes de Aguas, de Tierras, Códigos Laboral, de Salud y de Comercio constarán en la agenda 2014: Gabriela Rivadeneira*. Obtenido de Asamblea Nacional: <http://www.asambleanacional.gob.ec/2014010611406/leyes-de-aguas-de-tierras-codigos-laboral-de-salud-y-de-comercio-constaran-en-la-agenda-2014-gabriela-rivadeneira.html>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Bennassi, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados* (Segunda ed.). (Pearson, Ed.)
- Berk, J., DeMarzo, P., & Harford, J. (1962). *Fundamentos sobre la corporación financiera* (Segunda ed.). Pearson.
- Bit Media Studio. (s.f.). *Bit Media Studio*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.bitmediastudio.com/>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2014). *La Cámara*. Recuperado el enero de 2014, de [http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com\\_jevents&view=month&task=month.calendar&vista=calendario&Itemid=37](http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_jevents&view=month&task=month.calendar&vista=calendario&Itemid=37)
- Chiodo, L. (1996). *Estrategias de Mercadeo para PPM en un programa de desarrollo agrícola*.
- Contreras Strauch, O. (1999). *Jurisprudencia sobre Seguros, Recopilación y Análisis* (Vol. II). Santiago, Chile: Jurídica de Chile.
- De la Garza, M. (2004). *Promoción de Ventas*. Madrid: Continental.
- Díez de Castro, C., & Rosa Díaz, I. (2004). *Gestión de precios* (Cuarta ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Donati, A. (1960). *Los seguros privados, manual de derecho*. Milán: Bosch.
- El Comercio*. (28 de diciembre de 2013). *Rafael Correa fijó el salario básico en USD 340*. *El Comercio*.
- El Derecho*. (2011). *Guía práctica del Contrato de Seguro* (Primera ed.). Madrid: El Derecho y Quantor.

- El Telégrafo.* (11 de diciembre de 2013). Ecuador crecerá un 4,5% en 2014, según Cepal. *El Telégrafo.*
- El Universo.* (07 de diciembre de 2013). Un certificado para importar inquieta a sector empresarial. *El Universo.*
- Erossa Martín, V. E. (1987). *Proyectos de inversión en ingeniería: (su metodología).* México: Limusa.
- Escudero, M. (2011). *GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.* Madrid: Paraninfo.
- Evans, M., & Rosenthal, J. (2005). *Probabilidad y estadística.* Barcelona, España: Reverté.
- Farmery, A. (Mayo de 2009). *Why is Social Media Important to a Brand? The engaging brand.*
- Fratricelli, M. (2005). *La incidencia del régimen de ganancias en el contrato de seguro de vida.* Madrid: Dykinson.
- GNP Seguros. (2010). *Seguros-seguros.*
- Güell, C. D. (2013). *El 2014 dará carpetazo definitivo a la crisis económica mundial.* *Economía digital.*
- Gutiérrez y González, E. (1999). *El Patrimonio (8va Ed. ed.).* Porrúa.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones (Septima ed.).* Pearson .
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos.* San José: EUNED.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración (Novena ed.).* México: Pearson.
- HOY. (01 de julio de 2013). *Código del Trabajo: las 14 reformas que debe conocer.* HOY.
- Impromafesa. (s.f.). *Impromafesa.* Obtenido de <http://www.impromafesa.amawebs.com/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Ecuador en Cifras.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Joseph, C. (2012). *Estrategias de ventas y comercialización para seguros de vida.* Ehow en español.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor (Octava ed.).* México: Pearson Educación.
- Licenciado E. Ugarte Rey Lopez Aleso, I. M. (2003).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados (Quinta ed.).* México: Pearson .
- Martillo Correa, M. (21 de junio de 2013). *El catering y la decoración se ofertan en la Alborada.* EXPRESO.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas.* Barcelona: UOC.

- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning Editores.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Neumane, S. (8 de Agosto de 2003). *Globos, sopresas y serpentinas para la fiesta*. El Universo.
- Ohio National. (2011). *Ohio National*. Obtenido de <http://www.ohionational.cl/ohiocal/WebCapacitacion/pdf/contseguros.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). *Estrategia*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Prefectura de Santa Elena. (2012). *Santa Elena*. Obtenido de [http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=357&Itemid=160](http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=357&Itemid=160)
- Publimovil. (s.f.). *Publimovil*. Recuperado el 2013, de <http://www.publimovil.com.ec/medios.html>
- Publi-Trans. (s.f.). *Publi-Trans*. Obtenido de <http://publi-trans.com/>
- Publiworld. (2010). *Publiworld, Agencias de publicidad*. Obtenido de <http://publiworld.buscamix.com/web/content/view/52/166/>
- Rivadeneira, L. (2011). *La Columna de Leonardo*. Obtenido de <http://www.leonardorivadeneira.com/p/salinas.html>
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas Medina, R. A. (2007). *SISTEMAS DE COSTOS Un proceso para su implementacion*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Sallán, J. M., Suñé, A., Fernández, V., & Fonollosa, J. B. (2002). *Métodos cuantitativos de organización industrial I*. Barcelona: UPC.
- Sambo, V. (28 de Septiembre de 2011). *Una matiné inolvidable*. El Universo.
- Secap. (2013). *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Personal*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.secap.gob.ec/index.php/oferta-de-capacitacion/areas-academicas.html>
- Soluciones Memory. (2011). *Gestiones flexibles: Soluciones Memory*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.solucionesmemory.com/infofigaro>
- Sosa, D. (2003). *¿Cómo vendo más seguros?* Libros en Red.
- Spradley, J. P. (1975). *La Perspectiva Cultural (Traducido al Español)*. Subdirección de Estudios. (Junio de 2012). Superintendencia de Bancos y Seguros. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT1SEGUROS\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT1SEGUROS_2012.pdf)
- Subdirección de Estudios. (Febrero de 2013). Superintendencia de Bancos y Seguros. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1900&vp\\_tip=1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1900&vp_tip=1)
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). *SBS*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L2\\_IX\\_cap\\_II.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L2_IX_cap_II.pdf)

*Universidad Politécnica de Valencia. (s.f.). Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de [www.upv.es](http://www.upv.es)*

*Universo, E. (05 de Octubre de 2003). Un animado negocio infantil. El Universo.*

*Universo, E. (03 de mayo de 2010). Celebrando en grande. El Universo.*

*Wald, A. (2013). Wald Web. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.waldweb.com.ar>*

## Anexos

### Anexo #1: Cuestionario de preguntas de encuesta

#### INFORMACION GENERAL

Sexo: F. M. EDAD

1. ¿Cómo prefiere realizar sus compras de artículos de ferretería?

Visita al local online Llamadas telefónicas Visita del vendedor Pedidos online

2. ¿Ha realizado alguna compra a Impromafesa en los últimos 12 meses?

Sí No

3. ¿Con qué frecuencia realiza compras en Impromafesa?

Semanalmente Mensualmente Trimestralmente Semestralmente

4. ¿Cuál es el principal motivo por el que compra en Impromafesa?

Marcas de productos Rapidez Precio Ubicación Atención

5. Califique nuestro tiempo de entrega al momento de comprar un producto

Excelente Bueno Regular Malo

6. Califique la atención proporcionada por nuestro personal de ventas

Excelente Bueno Regular Malo

**7. Nuestros precios los considera..**

Económicos                  Normales                  Caros

**8. ¿Considera necesario que personal de Impromafesa lo visite en su empresa para tomar sus pedidos?**

Muy necesario                  Necesario                  Indiferente

**9. Ha tenido algún inconveniente con nuestro personal de servicio al cliente**

Sí                  No

**Anexo #2: Gastos de personal**

| <b>Cargo</b>            | <b>Sueldo Mensual</b> | <b>Comisión</b> | <b>Sueldo Anual</b> | <b>XIII Anual</b> | <b>XIV Anual</b> | <b>Vacaciones Anual</b> | <b>Fondo de Reserva Anual</b> | <b>Aporte Patronal Anual</b> | <b>SECAP-IECE Anual</b> | <b>Total Anual</b> |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Supervisor de Ventas    | 600,00                | 300,00          | 7.200,00            | 600,00            | 340,00           | 300,00                  | 600,00                        | 802,80                       | 72,00                   | <b>9.914,80</b>    |
| Vendedores externos (4) | 450,00                | 400,00          | 5.400,00            | 450,00            | 340,00           | 225,00                  | 450,00                        | 602,10                       | 54,00                   | <b>7.521,10</b>    |
| Asistente de Ventas     | 400,00                | 0,00            | 4.800,00            | 400,00            | 340,00           | 200,00                  | 400,00                        | 535,20                       | 48,00                   | <b>6.723,20</b>    |
| <b>Total</b>            | <b>1.450,00</b>       | <b>700,00</b>   | <b>17.400,00</b>    | <b>1.450,00</b>   | <b>1.020,00</b>  | <b>725,00</b>           | <b>1.450,00</b>               | <b>1.940,10</b>              | <b>174,00</b>           | <b>24.159,10</b>   |

## **Anexo #3: Flujo de Caja Proyectado y Presupuestos**