

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**PROYECTO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“EVALUACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DE
LOS PRODUCTOS POLUCIR PARA LA EMPRESA FERREC SA EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PRIMER SEMESTRE
2013”**

AUTOR:

CASTELLANOS BARRERA GUSTAVO ADOLFO

TUTOR: Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pregrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico: Que el Trabajo de Investigación **“EVALUACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS POLUCIR PARA LA EMPRESA FERREC SA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PRIMER SEMESTRE 2013”**, presentado por el Señor Gustavo Adolfo Castellanos Barrera, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pregrados designe.

.

Quito, 02 de Septiembre del 2013

TUTOR

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

C.C.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

CASTELLANOS BARRERA GUSTAVO ADOLFO

C.C. 1713228060

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de pregrado.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

EN PRIMER LUGAR DEDICO A DIOS, POR PERMITIRME LLEGAR A ESTE MOMENTO TAN ESPECIAL EN MI VIDA PROFESIONAL, POR TODAS LAS BENDICIONES BRINDADAS DURANTE TODO ESTE TIEMPO DE SACRIFICIO.

A MI ESPOSA E MI HIJA POR VALORAR TODO EL TIEMPO PERDIDO CON ELLAS POR SER INVIERTIDOS EN MIS ESTUDIOS, A MI SOBRINO QUE DESDE EL CIELO NOS DA BENDICIONES SIEMPRE, A MI PADRE Y MADRE POR SER LAS PERSONAS QUE ME FORJARON CON VALORES Y QUE ESTUBIERON SIEMPRE A MI LADO EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS, DANDOME ANIMOS PARA CONTINUAR CON MI CARRERA.

A MIS PROFESORES, GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO ASI COMO POR LA SABIDURIA QUE ME TRANSMITIERON EN TODO EL TIEMPO DE MI FORMACION ACADEMICA Y PROFESIONAL.

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A TODAS LAS PERSONAS QUE, DE ALGUNA FORMA, FUERON PARTE DE LA CULMINACION DE ESTE PROYECTO.

AL MG. FREDDY ALVAREZ, MG. LIDA SANDOVAL, QUIEN CON SUS CONOCIMIENTOS HICIERON QUE EL PROYECTO SEA FACTIBLE.

A LA EMPRESA FERREC SA, QUE BRINDO SU APOYO CON LA INFORMACION REQUERIDA Y RELEVANTE PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“EVALUACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS POLUCIR PARA LA EMPRESA FERREC SA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PRIMER SEMESTRE 2013”

AUTOR:

CASTELLANOS BARRERA GUSTAVO ADOLFO

TUTOR:

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de mejorar el nivel de posicionamiento de la marca de los productos POLUCIR, pues estos se caracterizan por presentar valores agregados ante los de la competencia, pero las debilidades encontradas en el área de comercialización y distribución de la empresa FERREC S.A., han limitado su participación en el mercado, en tal circunstancia se han aplicado los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera en Ingeniería Comercial del autor, para realizar una propuesta acorde a la realidad de la empresa en estudio.

Pudiéndose de esta manera realizar una propuesta coherente, sistémica y que responde a la realidad en que viven las empresas de pequeño tamaño en el país, demostrándose de esta manera que con una pequeña inversión en un área tan sensible como es la comercialización y un adecuado sistema de distribución y control de post venta se puede mejorar el posicionamiento de marca de determinados productos como lo es POLUCIR, y a su vez mejorar el nivel de rentabilidad de éste tipo de negocios.

Palabras claves:

Planificación, estrategia, marketing, clientes, mercado.

**ISRAEL TECHNOLOGY UNIVERSITY
CAREER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

TOPIC:

**“MARKETING ASSESSMENT IN THE DISTRIBUTION OF PRODUCTS FOR
THE COMPANY POLUCIR FERREC SA IN QUITO METROPOLITAN
DISTRICT IN THE FIRST HALF 2013”**

AUTHOR

CASTELLANOS BARRERA GUSTAVO ADOLFO

TUTOR

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

ABSTRACT

The present investigation was undertaken in order to improve the level of brand positioning POLUCIR products, as these are characterized by values added to the competition, but the weaknesses found in the area of marketing and distribution FERREC company SA, have limited their market share in such circumstances have applied the knowledge acquired during the development of commercial engineering career of the author, to make a proposal according to the reality of the company under study.

Thus being able to make a coherent proposal, systemic and responsive to the reality experienced by small businesses in the country, thereby demonstrating that a small investment in an area as sensitive as the marketing and an adequate system distribution and after-sales control can improve brand positioning for certain products such as POLUCIR, and in turn improve the level of profitability of this type of business.

KEYWORDS:

Planning, strategy, marketing, customers, market.

ÍNDICE

A. PRELIMINARES	
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
CAPÍTULO I	18
1.1. METODOLOGIA DE INVESTIGACION	18
1.1.1. Planteamiento del Problema	18
1.1.2. Delimitación del Problema	20
1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1. Formulación del Problema	20

1.2.2.	Sistematización del Problema	21
1.3.	OBJETIVOS	21
1.3.1.	Objetivo General	21
1.3.2.	Objetivos Específicos	21
1.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4.1.	Justificación Teórica	22
1.4.2.	Justificación Metodológica	22
1.4.3.	Justificación Práctica	23
1.5.	HIPÓTESIS	23
CAPÍTULO II		24
2.	MARCO DE TEÓRICO	24
2.1.	INTRODUCCIÓN	24
2.2.	ENTORNO EMPRESARIAL	25
•	Entorno empresarial; definición y componentes	25
•	Ambiente General o macro ambiente	25
•	Ambiente Competitivo o meso ambiente	26
2.3.	MARKETING	27
•	Marketing: definición	27
•	Marketing Estratégico	27

2.4. ESTRATEGIA	28
• Estrategia: definición	28
• Tipos de estrategias	29
2.5. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA	29
Forma de Competir	29
2.6. CANALES DE DISTRIBUCION	30
• Definición:	30
• Diseño del Canal de Distribución	31
• Clases de canales de distribución	32
• Tipos de Canales de Distribución:	32
CAPITULO III	34
3. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO POLUCIR	34
3.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN	34
3.1.1. Tipo de investigación	34
3.1.2. Métodos de Investigación	34
3.2. UNIVERSO Y MUESTRA	36
3.2.1. Caracterización del Universo	36
3.2.2. Determinación de la Muestra	36

3.3. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA	37
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	38
• Encuesta	38
3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
3.6. ANÁLISIS Y DIAGNÒSTICO EMPRESARIAL	55
3.6.1. Antecedentes	55
3.6.2. Perfil de la empresa	58
• Descripción de la Empresa	58
• Localización de la empresa	59
• Naturaleza de la Propiedad y Constitución Legal	59
• Cultura Organizacional	59
3.6.3. Estructura Organizacional	60
Orgánico estructural	61
3.6.4. Análisis situacional del departamento de comercialización y distribución	61
3.6.6. Determinación Estratégica	82
3.6.7. Determinación de Objetivos	82

CAPITULO IV	85
PROPUESTA	85
4.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA	85
4.2. FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA	85
4.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA PROPUESTA	86
4.3.1. Objetivo Defensivo	86
4.3.2. Objetivos Ofensivos	86
4.3.3. Objetivos estratégicos de la matriz BCG	86
4.4. PLANES DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA	87
4.4.1. Plan de Mejoramiento Continuo para el Área de Comercialización y Distribución	88
PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	88
4.4.2. Plan de Marketing para los productos POLUCIR	90
PLAN DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS POLUCIR	90
4.4.3. Plan de Control de Post Venta de los productos POLUCIR	94
PLAN DE CONTROL DE POST VENTA DE LOS PRODUCTOS POLUCIR	94
4.5. BALANCE SCORECARD	96
CAPITULO V	98

ANALISIS FINANCIERO	98
5.1. INTRODUCCIÓN	98
5.2. INGRESOS	98
5.2.1. Presupuesto de ingresos	99
5.2.2. Presupuesto de ingresos proyectados	99
5.3. COSTOS	100
5.3.1. Presupuesto de Costos	101
5.3.2. Presupuesto de Costos Proyectado	101
5.4. ESTADO DE RESULTADOS	102
5.4.1. Determinación del Estado de Resultados de Productos POLUCIR	102
5.4.2. Estado de Resultados Proyectado	102
5.5. FLUJOS DE EFECTIVO PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO	103
5.5.1. Flujo de efectivo proyectado sin el plan	103
5.5.2. Flujo de Efectivo con el plan	104
5.6. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL	106
5.7. ANÁLISIS FINANCIEROS	107
5.7.1. Valor Actual Neto sin plan	107
5.7.2. Valor Actual Neto – VAN con plan	107
5.7.3. Tasa Interna de Retorno de la inversión	108

5.7.4. Tiempo de recuperación de la inversión – PIR sin financiamiento	108
CAPÍTULO VI	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
6.1. CONCLUSIONES	110
6.2. RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	115

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Clasificación de las competencias según Michael Porter	29
Cuadro N° 2: Cálculo de la Muestra en Excel	37
Cuadro No. 3: Datos estratificados	37
Cuadro N° 4: Inflación	62
Cuadro N° 5: Análisis del Perfil Competitivo	68
Cuadro N° 6: PCI – Capacidad Directiva	72
Cuadro N° 7 : PCI – Capacidad del Talento Humano	73
Cuadro N° 8: PCI – Capacidad Financiera	74
Cuadro N° 9: PCI – Capacidad Tecnológica	74
Cuadro N° 10: PCI – Capacidad Productiva	75
Cuadro N° 11: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas	78
Cuadro N° 12: Factores Claves de Éxito	79
Cuadro N° 13: Matriz FODA	82
Cuadro N° 14: Matriz Ofensiva	84
Cuadro N° 15: Matriz Defensiva	85
Cuadro N° 16: Plan de Mejoramiento Continuo	88
Cuadro N° 17: Plan de Marketing para los Productos POLUCIR	90
Cuadro N° 18: Plan de Control de Post Venta para los Productos POLUCIR	95
Cuadro N° 19: Tablero de Control (Balance Scorecard BSC)	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Entorno Empresarial	26
Gráfico No 2 : Datos de la Muestra Estratificados	38
Gráfico N° 3: Orgánico Estructural	61
Gráfico N° 4: Matriz BCG – PRODUCTOS POLUCIR	70

CAPÍTULO I

1.1. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

“Evaluación de la comercialización en la distribución de los productos POLUCIR para la empresa FERREC SA en el Distrito Metropolitano de Quito en el primer semestre 2013”

1.1.1. Planteamiento del Problema

La empresa FERREC S.A., ha venido entregando durante su vida en el mercado de la construcción insumos para las empresas constructoras y construcciones menores en el Valle de San Antonio de Pichincha donde se inició y mantiene su matriz y tres sucursales a nivel nacional. A pesar de que su crecimiento ha sido sostenible y ha logrado expandirse, la pérdida de clientes es una característica típica, debido a la alta competitividad de ferreterías de mayor tamaño y los sistemas de comercialización que estas últimas manejan, lo cual ha generado una importante pérdida espacio en el mercado de la construcción.

Al analizar su sistema de comercialización se detectó que los tiempos de entrega de los productos pesados y específicamente de todo tipo de arena, hacia que los clientes prefieran adquirir en otras ferreterías o se generaban molestias por los tiempos de espera. Ante esta dificultad tan evidente, se dio origen a una iniciativa importante que era el de preparar éste tipo de productos en empaques de pesos determinados, es decir los más solicitados por los clientes, dándose origen a un nuevo producto que se lo denominó POLUCIR.

El monopolismo de este innovador producto hizo que la empresa FERREC SA, mantenga una distribución no muy innovadora durante sus dos primeros años, donde el producto alcanzó su auge en ventas y fidelización de clientes, sin tener en cuenta que la competencia estaba por llegar.

Es así, que dicha competencia cada vez fue más fuerte, en vista que grandes compañías como INTACO, SIKA, trasladaron su eficiente política comercial y de distribución para un producto de similar características pero con nombre diferente. Y con un portafolio de productos para la construcción como adhesivos, pegantes, revestimiento e impermeabilizantes para paredes.

POLUCIR, quedo rezagado a la llegada de la competencia, además distribuidores de menor jerarquía también ocupaban parte del mercado, para esto FERREC, estableció diferentes políticas para poder recuperar su portafolio de clientes.

El producto debido a que su materia prima y mano de obra, se paga al contado, se distribuía a un crédito de máximo paga de una semana, esto causó un problema muy grande con los clientes, pues la competencia daba crédito a 30 días. Y fue difícil trasladar estos costos de financiamiento sin afectar el precio al cliente.

La falta de recursos en la logística y distribución del producto POLUCIR, hizo que existan demoras en la entrega, así que FERREC S.A., decidió mantener una flota de camiones para la distribución tanto propios como serializados. Pero esto también afectaría al costo del producto, y por ende se trasladaría al cliente.

En la parte comercial debido que POLUCIR, era un producto de alta rotación y su venta era necesaria y muy acogida por su novedad, la visita del asesor comercial ya no era muy frecuente, es así que la fidelización de POLUCIR, bajó de nivel.

La publicidad y postventa efectuada por las grandes industrias afectaron, al producto POLUCIR, en vista que por sus cuñas televisivas y radiales, la presencia de POLUCIR, quedo opacada en las ferreterías (netamente clientes).

Aparentemente, este producto produciría interesantes ingresos para los accionistas de la empresa FERREC S.A., pero la escasa difusión de las facilidades que generaría para los constructores por su sistema de empaque y transporte ha hecho que se mantengan en las perchas de la empresa y no genere los ingresos esperados.

1.1.2. Delimitación del Problema

La alta competitividad con referencia a empresas ferreteras que entregan insumos a las empresas constructoras y construcciones menores hace que muchas de ellas pierdan posicionamiento en el mercado y por ende pérdida de clientes. Ante esta problemática la empresa FERREC S.A., dio origen a un sistema de empaque y comercialización versátil, de bajo costo y que facilita a los constructores transportar productos como arena por libras y que al estar preparados previamente disminuía el tiempo de atención al cliente, evitando una larga espera durante un proceso de pesado y transporte. Esto ha generado a la empresa presente dificultades en la venta de POLUCIR, por el desconocimiento de posicionar la iniciativa en el mercado.

1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del Problema

¿A través de qué medios se pueden conocer los mecanismos de comercialización aplicados por la empresa FERREC S.A., durante la venta del producto POLUCIR, en el Distrito Metropolitano de Quito durante el primer semestre del 2013?

1.2.2. Sistematización del Problema

- a. ¿Cómo se puede identificar los mecanismos y políticas de comercialización del producto POLUCIR, en el D.M. de Quito, aplicado por la empresa FERREC S.A.?
- b. ¿Cuáles son los procedimientos aplicados por la empresa FERREC S.A., para la comercialización, logística, publicidad y postventa del producto PROLUCIR, en la actualidad?
- c. ¿De qué forma se puede mejorar los sistemas de comercialización del producto POLUCIR, en el sector de la construcción?
- d. ¿Qué impacto sobre las ventas tendría el valor agregado que se ofertaría como servicio en dicho supermercado?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Evaluar los mecanismos de comercialización aplicados por la empresa FERREC SA, y el impacto sus las políticas de marketing y ventas, en la distribución del producto POLUCIR en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar la situación de la empresa FERREC SA, con la finalidad de analizar los mecanismos y políticas establecidas para la distribución del producto POLUCIR.
- b. Analizar los procesos de apoyo de logística, comercialización, marketing, ventas y postventa, con respecto a la distribución de POLUCIR aplicados por la empresa FERREC S.A.
- c. Diseñar estrategias de comercialización que permitan impulsar la venta y posicionamiento del producto POLUCIR, ofertado por la empresa FERREC S.A., en el D.M. de Quito, mejorando su posición en el sector de la construcción.

- d. Analizar la factibilidad financiera para la implementación de una propuesta de comercialización y control de post venta para el producto POLUCIR, ofertado por la empresa FERREC S.A., en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

Las necesidades de posicionarse en el mercado, así como de lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos en todos los ámbitos, han hecho que las empresas cualquiera que fueran den origen a una constante guerra de marcas que determinar el nivel de competitividad de cada una de ellas, por lo que la disciplina del *marketing*, ha ganado espacio a nivel empresarial, pues la razón de ser de las empresas es el mercadeo de sus productos. Por lo tanto para el desarrollo de la presente investigación se debe tomar referencias teóricas conceptuales probadas científicamente como las de Anton, Anton, Etzel y Walker en torno a fundamentos de Marketing y de manera especializada los conceptos dados por Kotler, Gary y Armstrong en torno al concepto de Marketing Estratégico.

Es así que no se encuentra ajena a esta realidad la empresa FERREC S.A, la cual necesita mejorar el sistema de mercadeo y publicidad de su producto innovador POLUCIR, para evitar la pérdida de oportunidad de captar y mejorar su cartera de clientes, que por orden cíclico mejorará el nivel de ingresos en ventas de la empresa.

1.4.2. Justificación Metodológica

De acuerdo al tema planteado es requisito aplicar diversos métodos valorativos que permitan determinar el impacto que tendrá el plan en el mercado definido. Estos métodos serán de análisis, deducción y utilizarán como medios operativos las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y otros instrumentos que se determinen de acuerdo al requerimiento del proyecto de investigación.

1.4.3. Justificación Práctica

El desarrollo constante de los sistemas comerciales a nivel nacional, e internacional han permitido el crecimiento de muchas empresas dedicadas a diversas actividades que aportan al desarrollo productivo del país, una de ellas es el sector de la construcción, que ha evolucionado y ha crecido notoriamente por el alto crecimiento poblacional, esto ha obligado a que las comercializadoras de insumos para la construcción se vean inmersas en un sistema dinámico de comercialización y mercado por su alta competitividad, generándose una pérdida de oportunidad para las empresas que no aplican sistemas de mercadeo, publicidad y comercialización dinámicos. Una de ellas es la empresa FERREC S.A., que a pesar de haber manejado la distribución de un nuevo producto innovador, no ha logrado posicionarse en la mente del cliente por lo que el presente trabajo de investigación busca mediante el estudio de mercado, el análisis de la oferta y demanda, los Canales de Distribución, la Publicidad, y la satisfacción total del cliente en la postventa, realizar un informe mediante el análisis ver los resultados alcanzados con estas políticas.

1.5. HIPÓTESIS

El evaluar las políticas y medios de comercialización aplicados por la empresa FERRECS.A., para ofertar el producto POLUCIR en el mercado, permitirá conocer sus potencialidades y debilidades, por ende mejorar su sistema de comercialización actual.

CAPÍTULO II

MARCO DE TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el fundamento teórico del presente trabajo de investigación se debe iniciar desde un estudio bibliográfico de los exponentes más importantes en cuanto a técnicas de diagnóstico empresarial y de su entorno para conocer la situación actual de la Empresa FERREC S.A., en cuanto al sistema de comercialización que aplica para la venta de su producto estrella POLUCIR, para el efecto se abordarán temas como la herramienta de análisis del entorno en relación a los factores de incidencia en la comercialización del producto diferenciador de la empresa FERREC, así como el análisis de la competencias mediante la aplicación de herramientas dinámicas como es la de Perfil Competitivo de Michael Porter, el análisis interno se realizará con la aplicación de la herramienta de diagnóstico empresarial FODA, y los sistemas de comercialización y distribución más viables.

Es importante, mencionar que se realizará un estudio sobre el Marketing y el Marketing Estratégico desde el punto de vista de Kotler, Gary y Armstron, además de aportes importantes como los de Anto, Etzel y Walter. Con la finalidad de dar un sustento teórico adecuado.

2.2. ENTORNO EMPRESARIAL

- **Entorno empresarial; definición y componentes**

La empresa se encuentra en un entorno abierto, por lo tanto se encuentra sujeta a influencias que determinan que esta sobreviva o no, para ello hay que considerar que el aporte dado por Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) quienes en su libro Administración basada en Competencias, sostienen que:

- **Ambiente General o macro ambiente**

Para SERNA (2007:1079) el ambiente general o externo en donde se desenvuelve la empresa es considerado como “la fuente de sus oportunidades y amenazas”, puesto que en él se encuentran una serie de factores o llamados componentes por algunos autores, que tiene alta incidencia en la operatividad y gestión empresarial. Es así que un gerente encuentra en éste medio “nichos” que ajustan particularmente bien a los productos, servicios o capacidades que ofrecen.

Por tanto todo gerente debe considerar para la toma de decisiones empresariales la forma de comportamiento de dichos factores, siendo estos:

- **Componente Social.**- es el nivel de educación, costumbres, creencias y valores, son parte de la cultura.
- **Componente Económico.**- es la distribución de los recursos dentro de la sociedad, ejemplo el empleo, subempleo y desempleo.
- **Componente Legal.**- es aquel en el que intervienen toda la legislación de un país es decir sus leyes, reglamentos.
- **Componente Político.**, Es el que considera el gobierno de cada país y su estabilidad.
- **Componente Tecnológico.**- se relaciona con las técnicas de calidad total.

- **Componente Ecológico Ambiental.**- hace referencia a los factores ambientales y ecológicos que tienen relación con el desarrollo empresarial.

- **Ambiente Competitivo o meso ambiente**

- **Componente Laboral.**- es la oferta y demanda de la mano de obra
- **Componente Proveedor.**- es la capacidad de negociación en precios, créditos, base de proveedores que suministren lo que necesita la empresa, con productos de calidad y el just in time.
- **Componente Clientes.**- conocer sus gustos y preferencias, cuáles son sus necesidades y que valor agregado la empresa los puede dar.
- **Componente competencia.**- se debe hacer un análisis del todo el entorno, se puede realizar un benchmarking.

- **Ambiente Interno**

El ambiente interno de una empresa es aquel en el cual se pueden identificar con exactitud sus fortalezas y debilidades, y su relación con el entorno, de allí la importancia de realizar un análisis de éste segmento empresarial. En ésta parte se observa cómo las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

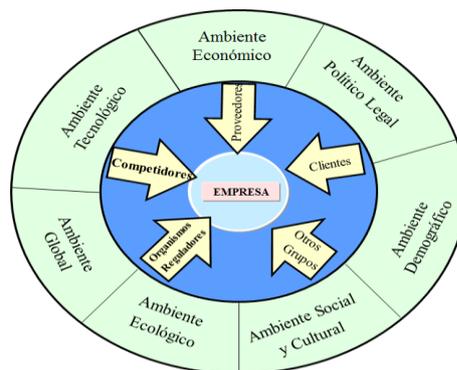


Gráfico N° 1: Entorno Empresarial

Fuente: <https://www.entorno+empresarial+de+una+empresa&source>

2.3. MARKETING

- **Marketing: definición**

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz (2005:49), autores del libro "Marketing", un mercado es el *"conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"*

Otro punto de vista es el de Anton, Etzel y Walker (2007:19), autores del libro "Fundamentos de Marketing", quienes definen al *mercado* (para propósitos de marketing) como *"las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"*.

Entendiéndose entonces, por Marketing al amplio espectro de actividades que va desde la investigación de mercado, la administración de ventas, la publicidad, la distribución hasta el servicio de postventa, es inusual la existencia dentro de las medianas y pequeñas empresas la existencia de unidades operativas dedicadas al marketing, debilidad que tiene mucho impacto al tener que enfrentar la evolución de los sistemas comerciales y de manera específica y de estudio del sector de comercialización de productos para la construcción.

- **Marketing Estratégico**

Al indagar sobre temas de Marketing, se establece una importante relación entre las acciones estratégicas y las acciones de Marketing, por tanto es importante mencionar el aporte de Philip Kotler y Gary Armstrong (2008:27) autor del libro *Marketing Estratégico*, quien menciona que *"muchas empresas dicen practicar el concepto de marketing pero no lo hacen, cuentan con las formas de marketing, como un vicepresidente de marketing, gerentes de producto, planes*

de marketing e investigación de mercados, pero esto no implica que sean empresas enfocadas hacia el mercado ni impulsada por los clientes", lo cual se debe al desconocimiento de la disciplina como tal y su gran potencial para mejorar la posición de las empresas en el mercado.

2.4. ESTRATEGIA

- **Estrategia: definición**

El término estrategia proviene del vocablo griego "strategos"¹, que significa conducir y se aplicada a las fuerzas militares, el término se traslada al ámbito empresarial con la finalidad de definir la acción de los gerentes hacia los subordinados.

El concepto de estrategia en la actualidad es muy utilizado a nivel empresarial y cotidiano, su aplicabilidad se ve enfocada a mejorar el estado actual de allí que para SERNA (2007:37) *"son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados"*

Para THOMSON y STRICKLAND (2007:126) *"la estrategia consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado"*.

Es decir que una estrategia es el camino que debe seguir el empresario para mejorar su posición en el mercado, este camino determinar el accionar de cada uno de sus colaboradores y su actitud en relación con la competencia.

¹ <http://www.ser2000.org.ar/articulos-revista-ser/revista-7/freytes.htm>

- **Tipos de estrategias**

Según THOMSON y STRICKLAND (2007), las estrategias no genéricas se clasifican en:

- Estrategias de cooperación y ventaja competitiva.
- Estrategias de fusión y adquisición
- Estrategias de integración vertical, ventajas o desventajas competitivas
- Estrategia de desglose y outsourcing para restringir las fronteras de la operación comercial.

2.5. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA

Michael Porter (1985) en su libro *Estrategia Competitiva*, establece una clasificación de las estrategias empresariales en relación a las cualidades que tiene la empresa con su entorno y específicamente su relación la competencia, tres son las propuestas estratégicas de Porter:

Cuadro N° 1: Clasificación de las competencias según Michael Porter

Forma de Competir		
Entorno Competitivo	Líder en Costos	Diferenciación
	Enfoque en Costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Estrategia Competitiva 1985

Elaborado por: El Autor

- **Líder en Costos**

Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costos se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

- **Diferenciación**

Es aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.

- **Enfoque**

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (2005), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos de subastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

2.6. CANALES DE DISTRIBUCION

- **Definición:**

Un canal de distribución se puede definir como el camino que debe recorrer un producto desde que es elaborado hasta que llega al consumidor final. En este sentido, Gorostegui (1992) plantea que desde su punto de vista, existen al menos cuatro razones por las que resulta de gran importancia la adecuada selección del canal de distribución, esto es:

- La venta no se encuentra realmente completa hasta que el producto es adquirido por el consumidor final, al que hay que hacérselo llegar. El hecho de que el producto se encuentre en el almacén de un mayorista o en la estantería de un minorista no asegura que finalmente se vaya a vender.

- Los distribuidores continúan las actividades de comercialización de la empresa, siendo responsables, en muchas ocasiones del servicio al cliente y de actividades posteriores a la venta que pueden afectar la imagen del producto y del fabricante.
- La mayor parte de los distribuidores trabajan con productos y marcas de diferentes empresas que compiten entre sí y el apoyo del distribuidor en unos u otros puede ser un factor de gran incidencia en sus respectivos volúmenes de venta.
- La mayor parte de los productos suelen encontrarse en la fase de madurez de su ciclo de vida y es en esta etapa en la que el apoyo de los distribuidores tiene mayor importancia, pues es en ella en la que suelen existir otros productos de características semejantes compitiendo en los distintos segmentos de mercado. La ayuda de los distribuidores puede prolongar el ciclo de vida del producto.

- **Diseño del Canal de Distribución**

El diseño del canal de distribución es una variación del Beer Game², el cual consiste en una simulación interactiva de un sistema de producción y distribución de cerveza a lo largo de una cadena de distribución.

El Beergame muestra a los participantes cómo la inestabilidad y un aparente caos pueden surgir a partir de las decisiones tomadas y la estructura del sistema. SENGE (1994) hace un análisis práctico de una cadena de distribución de varios eslabones, en los que queda claro cómo las acciones de cada uno influyen sobre el comportamiento de los demás.

² Beer Game (“juego de cerveza”) actividad de simulación que permite la integración a nivel Cadena Logística “dentro” de la organización y muestra la diferencia entre trabajar con sinergia gracias a la integración o sin ella.

Los canales de distribución lo podríamos definir como “*áreas económicas*” totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido (RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ. 2006)

- **Clases de canales de distribución**

La clasificación de los canales de distribución se enmarca en tres grupos, a saber:

- a. **Canales Directos:** son aquellos en que el fabricante es propio distribuidor.
- b. **Canales Indirectos:** en éste tipo de canal, el fabricante deja la venta en manos de intermediarios, como acopiadores, distribuidores mayoristas, comercio de minoristas.
- c. **Alternativas cooperadas de distribución:** son alianzas entre el productor y el comerciante, un ejemplo de este tipo de canal son los stands en las ferias, los shoppings o exposiciones en puntos de ventas, marcas exclusivas elaboradas por terceros y las franquicias.

De acuerdo a la clasificación mencionada la distribución del Gas Licuado de Petróleo, se la realiza por medio de un canal indirecto, pues Petro Comercial llega a los distribuidores minoristas a través de los centros de acopio.

- **Tipos de Canales de Distribución:**

De acuerdo a la clasificación dada por MASASKI, Imani (2010), se puede establecer que existen dos tipos de canales de distribución:

- **Canal directo** (Circuitos cortos de comercialización). El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es

frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupperware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado *vending*.

- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.
- Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.
- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación...”

Por el giro de negocio de FERREC SA, el canal de distribución es muy importante las nuevas políticas para el producto POLUCIR, así se analizara cual canal es el más adecuado para alcanzar la satisfacción tanto de la empresa como del cliente.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO POLUCIR

3.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado será el descriptivo, que contendrá las características demográficas de las unidades a investigar, identificación de las formas de conducta y actitudes de los clientes que se encuentren en el universo de la investigación

La investigación se complementa con un estudio de carácter cualitativo y cuantitativo, cualitativo por cuanto se analiza el nivel de aceptación del cliente con referencia a los productos POLUCIR, y de cuantitativo por cuanto se realiza un levantamiento de datos a una muestra aleatoria de clientes para verificar el nivel de aceptación del producto y su forma de distribución.

3.1.2. Métodos de Investigación

Se fundamenta en los métodos generales inductivo deductivo, analítico sintético, es así que, por medio del razonamiento inductivo, se revela de manera clara el problema sobre la “falta de estrategias de comercialización de los productos POLUCIR”. Tomando como punto de partida el problema (inducción), se puede determinar con relación a las necesidades el establecer medios de comercialización idóneos al sector de estudio, así como a la realidad de la problemática.

Se realizan investigaciones teóricas que fundamentan el trabajo investigativo a partir de fuentes secundarias, para analizar e interpretar los datos del marco teórico que sirve como fundamentación científica y técnica de la investigación. Se aplica el método inductivo deductivo a partir de una hipótesis planteada la misma que será comprobada durante el desarrollo de la investigación, mediante las conclusiones.

Posteriormente se utiliza el método de analítico - sintético, pues la investigación es un proceso analítico que pretende demostrar la importancia del desarrollo de propuestas dinámicas, acordes a la realidad, dando origen a una propuesta para mejorar el actual sistema de comercialización en la distribución de los productos POLUCIR, de la empresa FERREC.

Según Samperi (2007) una etapa importante de la investigación es el diseño de la propuesta, en la cual se utiliza el método deductivo que “es un procedimiento mediante el cual se logra inferir cierta propiedad o relación a partir de hechos particulares, es decir permite el tránsito de lo particular de lo general a la particular del objeto” (p.41). Por tanto, en el caso de la presente investigación a partir de los datos referenciales estadísticos y de investigación de campo se podrá deducir una propuesta acorde a las necesidades de la empresa FERREC, con la finalidad de mejorar su sistema actual de comercialización sus productos POLUCIR

3.2. UNIVERSO Y MUESTRA

3.2.1. Caracterización del Universo

La investigación está dirigida a los clientes cautivos con los que trabaja la empresa FERREC S.A., que básicamente son ferreterías que se encuentran ubicadas en la Parroquia San Antonio de Pichincha, así como aquellas que realizan sus actividades comerciales en el D.M. de Quito, por lo tanto, en relación a la base a la cartera de clientes a cierre de año 2012, que posee la empresa siendo estos un total de 859 ferreterías.

3.2.2. Determinación de la Muestra

Según datos proporcionados por la empresa FERREC, a cierre del año 2012 se cuenta con una cartera de clientes de **859 ferreterías**, que por ser un número muy alto es necesario determinar la muestra para Poblaciones Finitas (conocidas/identificadas), en la cual se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

N	=	Universo	=	859 ferreterías
p	=	probabilidad de éxito	=	0,50
q	=	probabilidad de fracaso	=	0,50
e	=	margen de error	=	0,05
z	=	nivel de confianza	=	1,96 (confianza 0,95)

Determinación de la muestra en excel:

Cuadro N° 2: Cálculo de la Muestra en Excel

CALCULO DE LA MUESTRA EN EXCEL		
N	859	UNIVERSO
P	0,5	
q	0,5	
e	0,05	
Z	1,96	
n	265	MUESTRA

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Una vez aplicada la fórmula mencionada, se ha considerado para el estudio **265 clientes de FERREC (ferreterías)**.

3.3. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para una alta confiabilidad de los resultados se ha estratificado la muestra de 265 clientes de FERREC S.A., en relación al porcentaje de clientes por sector, como se aprecia en el cuadro siguiente, se han aplicado 137 encuestas en el sector norte, lo cual representa el 51,74%, seguido de 83 encuestas en las ferreterías de la periferia que corresponde al 31,23%, y en reducido número en el centro de la ciudad que es del 9,46%, y en el sur de Quito que es del 7,57%, lo cual corresponde a 25 y 20 encuestas respectivamente.

Cuadro No. 3: Datos estratificados

CLIENTES SECTOR NORTE	137	51.74
CENTRO DE QUITO	25	9.46
SUR DE QUITO	20	7.57
CLIENTES PREFERIA	83	31.23
TOTAL	265	100

Fuente: Empresa FERREC S.A.

Elaborado por: El Autor

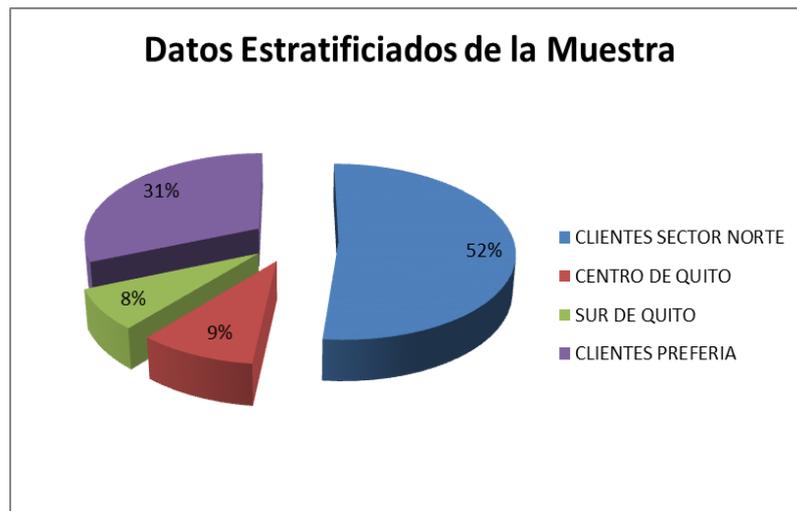


Gráfico No 2. : Datos de la Muestra Estratificados
Elaborado por: El Autor

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información hay que considerar que existen **fuentes primarias y secundarias** de investigación, por lo que para el desarrollo de la presente investigación se aplicará como fuente primaria, la **técnica de la encuesta** basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que permite conocer las opiniones sobre el sistema de comercialización de los productos POLUCIR, distribuidos por la empresa FERREC.

- **Encuesta**

Objetivo de la empresa:

Conocer la opinión de los clientes de la empresa FERREC, sobre los sistemas de comercialización de los productos POLUCIR.

Instrucciones:

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta, según su apreciación.

Dirigida a: Cartera de clientes de la empresa FERREC.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa FERREC?

De 1 mes a 2 año _____

2 a 4 Años _____

4 a 6 Años _____

Más de 6 Años _____

2. ¿Con qué frecuencia usted realiza compras en la empresa FERREC?

1 vez a la semana _____

1 vez cada quince días _____

1 vez al mes _____

1 vez al trimestre _____

3. ¿Conoce usted los productos POLUCIR, ofertados por POLUCIR?

Si _____

No _____

4. ¿A adquirido los productos POLUCIR?

Si _____

No _____

5. ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos POLUCIR?

1 vez a la semana _____

1 vez cada quince días _____

1 vez al mes _____

1 vez al trimestre _____

6. ¿Una vez hecho el Pedido que tiempo FERREC S.A., se demora en su entrega?

1 día _____

2 días _____

Más de 2 días. _____

7. El pedido realizado cumple con los requisitos solicitados:

Si _____

No _____

Si su respuesta es NO, especifique:

-
8. El vendedor habla del producto y de sus beneficios?
Si _____
No _____
9. Al realizar la venta de POLUCIR, a sus clientes usted:
Les oferta el producto _____
El cliente le solicita el producto _____
10. ¿Cuándo su cliente le solicita material para tapar fisuras en la pared, usted le ofrece?
POLUCIR _____
Otros _____
11. ¿Qué otras marcas tiene en su local como agregados para la construcción?

12. ¿Cuánto crédito le da la competencia?
Contado 8 días
15 días
30 días
Más de 30 días
13. ¿En su opinión qué necesitaría FERREC S.A para el producto vender mejor los productos POLUCIR?
Publicidad
Más crédito
Entrega inmediata
Mejor presentación.
14. ¿De sus clientes quiénes consumen con más frecuencia POLUCIR?
Albañiles _____
Constructores _____

Jefes de Hogar _____

15. ¿Si FERREC S.A sacara una promoción de POLUCIR que le gustaría, que le ofrezcan el producto en las siguientes presentaciones?

Por Decenas de 12 unidades _____

Descuento pronto pago _____

Más días crédito _____

Descuento por monto _____

16. ¿Qué dificultad usted considera que tiene la distribución de los productos POLUCIR?

Tiempo de entrega _____

Mala atención al cliente _____

Empaque inadecuado _____

Pedidos incompletos _____

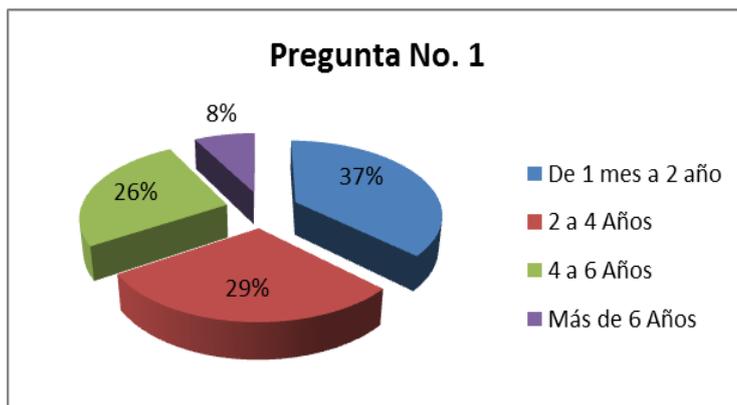
3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta No. 1

¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa FERREC S.A.?

PREGUNTA No. 1

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
De 1 mes a 2 año	98	36.98
2 a 4 Años	77	29.06
4 a 6 Años	69	26.04
Más de 6 Años	21	7.92
TOTAL	265	100.00



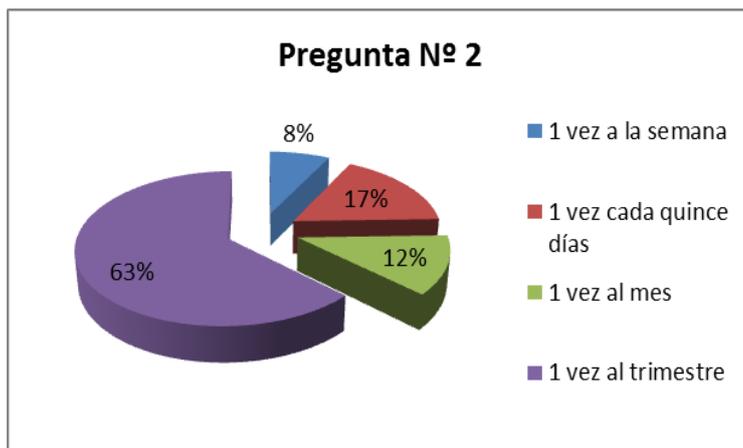
Con referencia al tiempo de permanencia del cliente en la empresa FERREC S.A., se pudo ver que el 36,98% de su cartera de clientes tienen un tiempo de fidelización de 1 mes a 2 años, seguido del 29,04% con un tiempo del 2 a 4 años. Apenas el 26,04% tienen una permanencia como clientes frecuentes entre 4 a 6 años y finalmente el 7,92% más de seis años, este interrogante permite identificar claramente la falta de fidelización del cliente puesto que el tiempo de permanencia de todos ellos está por debajo del 50%.

Pregunta No. 2

¿Con qué frecuencia usted realiza compras en la empresa FERREC S.A.?

PREGUNTA N° 2

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
1 vez a la semana	20	7.55
1 vez cada quince días	45	16.98
1 vez al mes	33	12.45
1 vez al trimestre	167	63.02
TOTAL	265	100.00



La frecuencia de compras en la empresa FEREC de mayor porcentaje, que realizan las ferreterías que forman parte de su cartera de clientes es de una vez cada trimestre, que equivale al 63,02% lo cual representa a 167 clientes.

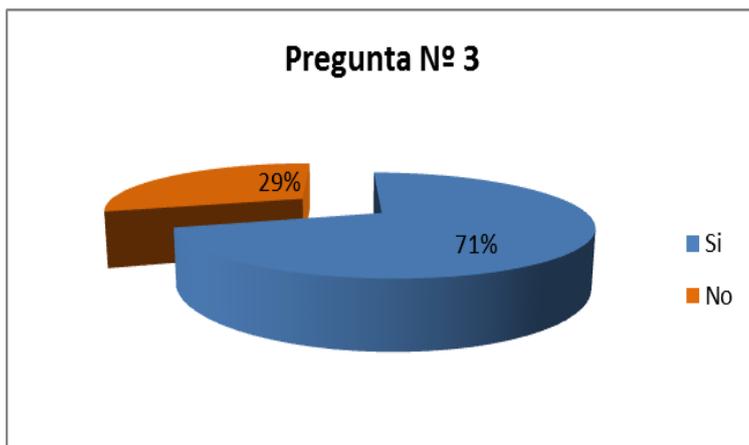
Seguido de una vez cada quince días que representa a 45 ferreterías que es el 16,98%, un porcentaje similar se encuentra representado por un 12,45% que equivale a 33 clientes y finalmente el 7,55% que realizan sus compras una vez a la semana, esto representa que el flujo de ventas mensual para FERREC S.A., no es el esperado.

Pregunta No, 3

¿Conoce usted los productos POLUCIR, ofertados por POLUCIR?

PREGUNTA N° 3

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	187	70.57
No	78	29.43
TOTAL	265	100.00



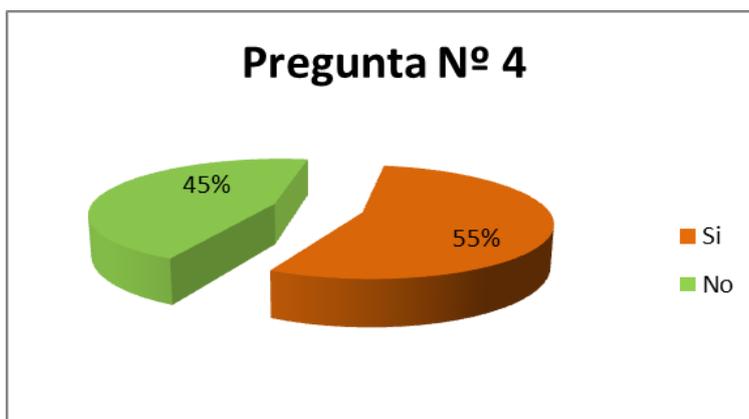
Al indagar sobre el conocimiento de los productos POLUCIR se pudo ver que el 70,57% que representa a 187 clientes conocen el producto mencionado, mientras que el 29,43% que equivale a 78 clientes no lo conocen, este indicador es de alta preocupación pues a pesar de que los clientes conocen del producto su frecuencia de compra no es la esperada.

Pregunta No. 4

¿A adquirido los productos POLUCIR?

PREGUNTA N° 4

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	145	54.72
No	120	45.28
TOTAL	265	100



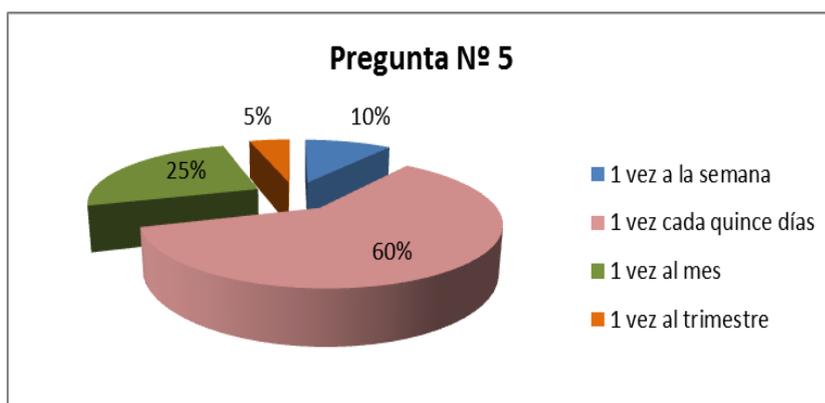
Esta pregunta permite determinar que del total de clientes de la empresa FERREC S.A., el 54,72% consumen productos POLUCIR, mientras que el 42,28% no lo consumen.

Pregunta No. 5

¿Con qué frecuencia usted adquiere productos POLUCIR?

PREGUNTA Nº 5

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
1 vez a la semana	15	10.34
1 vez cada quince días	87	60.00
1 vez al mes	36	24.83
1 vez al trimestre	7	4.83
TOTAL	145	100



De los 145 clientes de FERREC S.A., que consumen con frecuencia productos POLUCIR, se pudo determinar que 87 de ellos es decir el 60% lo adquieren cada quince días, seguidos de un 24,83% que lo hacen una vez al mes, el 10,34% que representan a 15 clientes lo hacen una vez a la semana y el 4,83% una vez al trimestre.

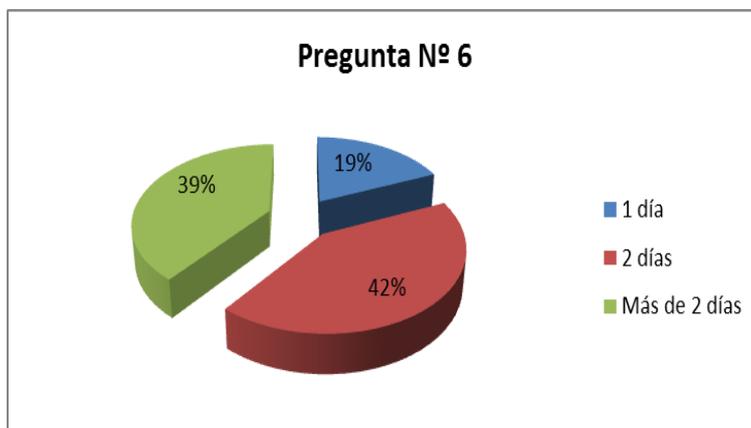
Esta pregunta permite conocer la frecuencia de consumo de POLUCIR con relación a 145 clientes que están relacionados directamente con el consumo de producto y de esta identificar cual es el nivel de alcance de venta del producto.

Pregunta No. 6

¿Una vez hecho el pedido que tiempo FERREC se demora en su entrega?

PREGUNTA Nº 6

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
1 día	27	18.62
2 días	61	42.07
Más de 2 días	57	39.31
TOTAL	145	100



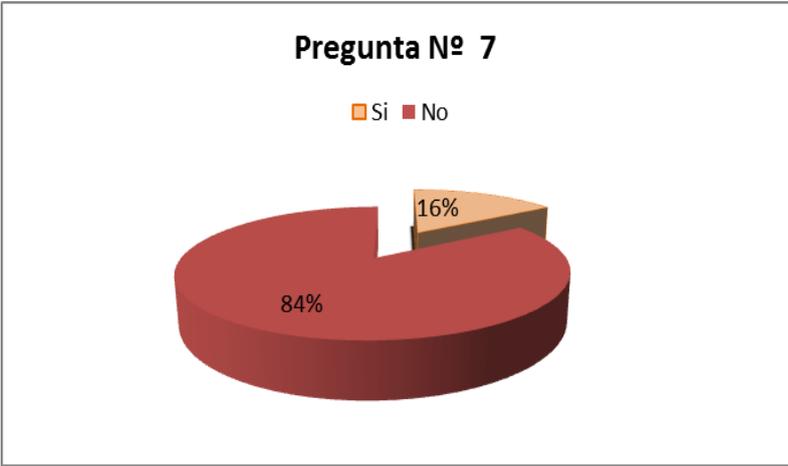
Los clientes que consumen productos POLUCIR, al realizar sus pedidos lo reciben con frecuencia a los dos días, representando estos del total de clientes el 42,07%, seguido de más de dos días en un 39,31% y finalmente el 18,62%. Este indicador permite determinar que es necesario mejorar el tiempo de entrega de los productos.

Pregunta No. 7

El pedido realizado cumple con los requisitos solicitados:

PREGUNTA Nº 7

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	23	15.86
No	122	84.14
TOTAL	145	100



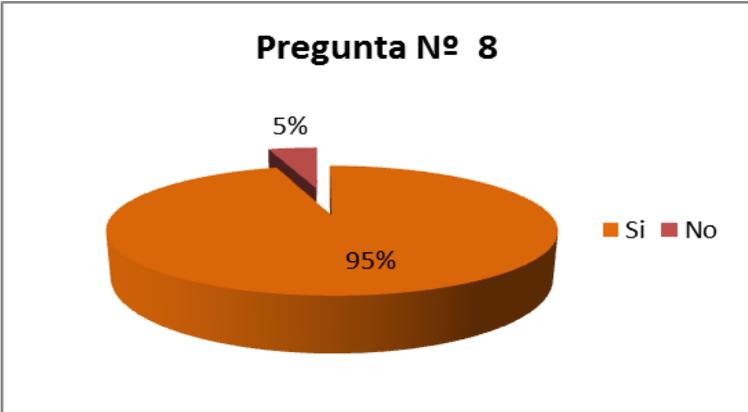
Al investigar si el pedido de POLUCIR cumple con los requisitos, el 84,14% de clientes dijeron que NO cumplen siendo la razón de mayor frecuencia el tiempo de entrega.

Pregunta No, 8

El vendedor habla del producto POLUCIR y de sus beneficios?

PREGUNTA N° 8

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	138	95.17
No	7	4.83
TOTAL	145	100



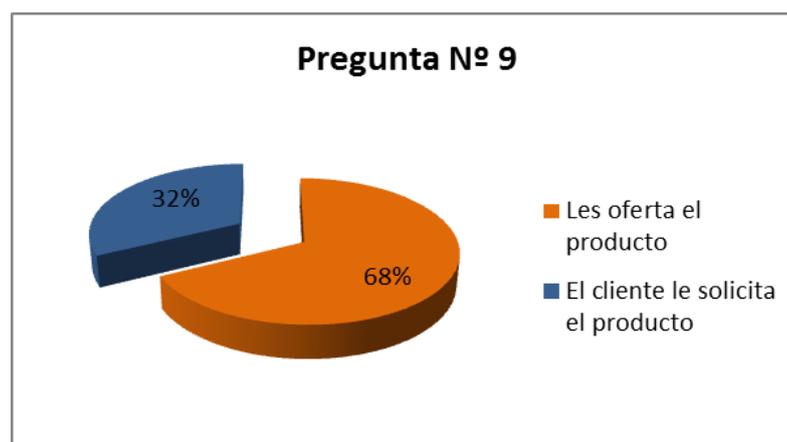
Con relación a si el vendedor habla del producto POLUCIR y sus beneficios el 95,17% manifestaron que si lo hacen y apenas el 4,83% no lo hacen, esto indica que los errores en la venta de POLUCIR, no se centra en la difusión de sus productos y potencialidades,

Pregunta No. 9

Al realizar la venta de POLUCIR, a sus clientes usted:

PREGUNTA Nº 9

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Les oferta el producto	98	67.59
El cliente le solicita el producto	47	32.41
TOTAL	145	100



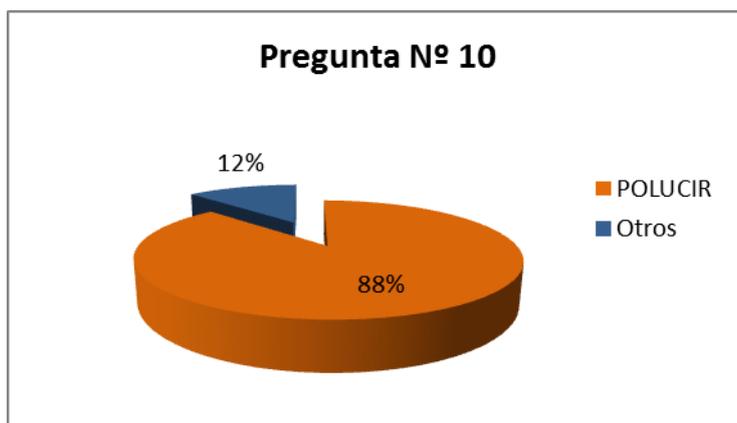
Los clientes que compran POLUCIR a FERREC S.A., son propietarios de ferreterías por lo que el producto se convierte en un producto mas dentro de los que ellos ofertan, en tal circunstancias se indago si ellos ofrecen el producto al consumidor final y se pudo identificar que el 67,59% si lo hacen, mientras que el 32,41% esperan que sus clientes lo soliciten, así lo determinan pues consideran que muchos de ellos ya conocen las potencialidades del producto.

Pregunta No, 10

¿Cuándo su cliente le solicita material para tapar fisuras en la pared, usted le ofrece?

PREGUNTA Nº 10

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
POLUCIR	127	87.59
Otros	18	12.41
TOTAL	145	100



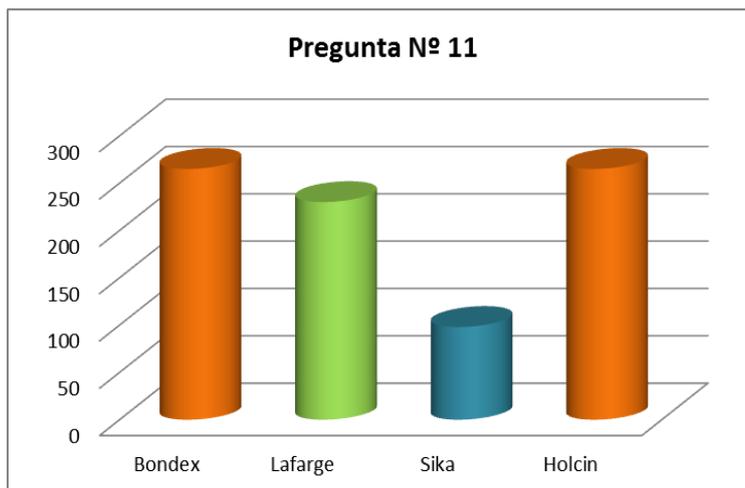
Al investigar si es que el cliente final solicita algún producto para tapar fisuras, se identificó que el empresario ferretero que vende POLUCIR, lo ofrece en un 87,59% dando a conocer las potencialidades de POLUCIR, mientras que el 12,41% no lo ofrecen justificando que el cliente suele conocer otro tipo de productos.

Pregunta No, 11

¿Qué otras marcas tiene en su local como agregados para la construcción?

PREGUNTA Nº 11

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Bondex	265	100.00
Lafarge	230	86.79
Sika	98	36.98
Holcin	265	100.00



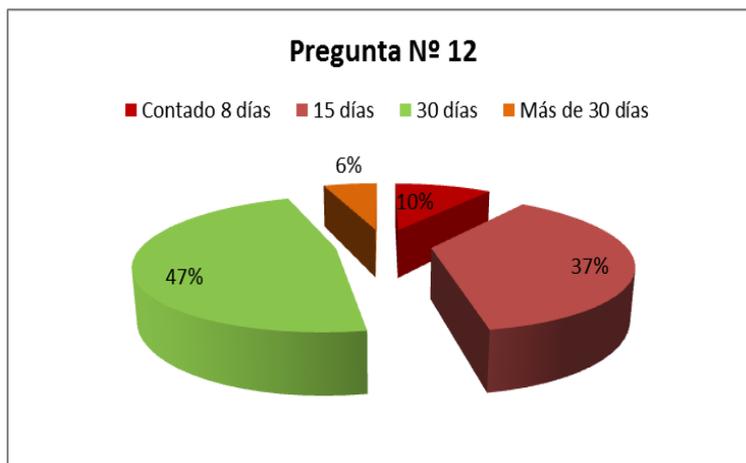
Con relación a la marcas de arenas que se venden en las ferreterías clientes de FERREC S.A., se pudo identificar que la competencia potencial está en las marcas de Holcin y Bondex en un 100%, seguido de Lafarge en un 86,79% y finalmente Sika en un 36,98%.

Pregunta No. 12

¿Cuánto crédito le da la competencia?

PREGUNTA Nº 12

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Contado 8 días	27	10.19
15 días	98	36.98
30 días	125	47.17
Más de 30 días	15	5.66
TOTAL	265	100



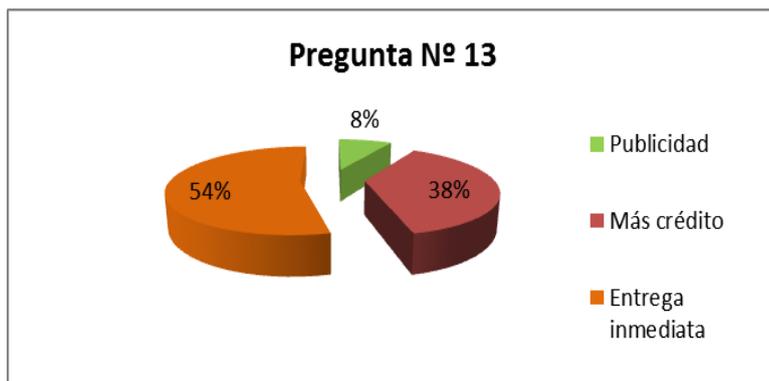
Esta pregunta estuvo dirigida a toda la muestra, no solo a los clientes que compran productos POLUCIR, pues es de vital importancia conocer cuál es el margen de crédito de otorga la competencia, pudiéndose ver que en su mayoría es decir el 47,17% dan crédito a 30 días, el 36,98% lo hacen a 15 días, el 10,19% a 8 días y solamente el 5,66% lo hacen a más de treinta días, esto indica que si POLUCIR se da a crédito de ocho días como se lo ha vendido haciendo, los clientes van a preferir otras marcas por el margen de crédito y la recuperación de su inversión.

Pregunta No. 13

¿En su opinión qué necesitaría FERREC S.A para el producto vender mejor los productos POLUCIR?

PREGUNTA Nº 13

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Publicidad	37	13.96
Más crédito	167	63.02
Entrega inmediata	238	89.81
Mejor presentación	34	12.83



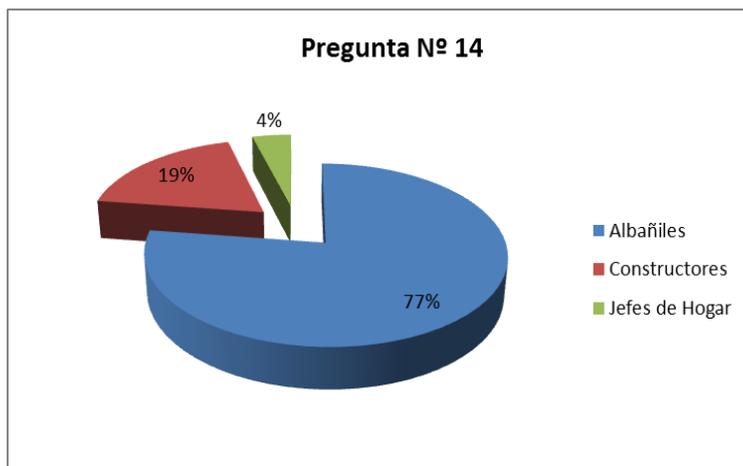
Con relación a qué se debe mejorar en el producto POLUCIR para que se venda mejor, se pudo identificar que el factor determinante para venderlo mejor es el tiempo de entrega en un 89,81% pues este va relacionado directamente con la distribución del producto, seguido con el factor crédito en un 63,02%. Y finalmente el 12,96% en publicidad y el 12,83% en presentación, por ende los resultados se deben mejorar al sistema de distribución

Pregunta N° 14

¿De sus clientes quienes consumen con más frecuencia POLUCIR?

PREGUNTA N° 14

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Albañiles	112	77.24
Constructores	27	18.62
Jefes de Hogar	6	4.14
TOTAL	145	100



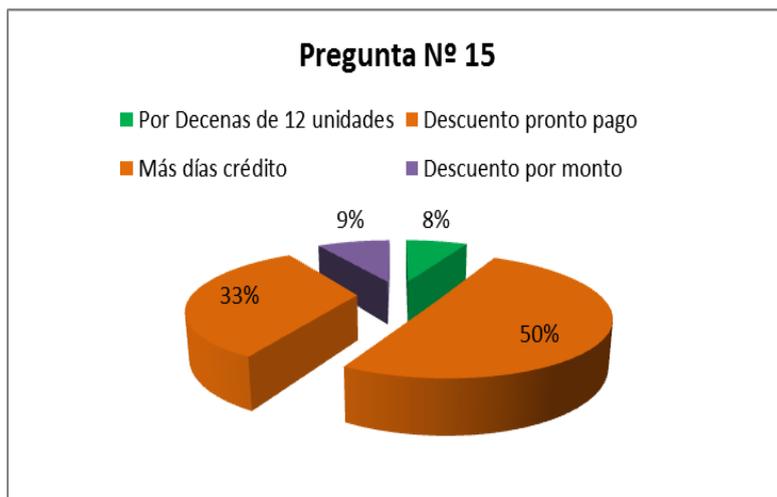
Esta pregunta fue contestada por los 145 clientes que compran POLUCIR en la empresa FERREC S.A., en los cuales se pudo ver que el 77,24% venden POLUCIR a los albañiles, el 18,62% a constructores y apenas el 4,14% a jefes del hogar.

Pregunta No.15

¿Si FERREC S.A sacara una promoción de POLUCIR que le gustaría, que le ofrezcan el producto en las siguientes presentaciones?

PREGUNTA Nº 15

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Por Decenas de 12 unidades	11	7,59
Descuento pronto pago	73	50,34
Más días crédito	48	33,10
Descuento por monto	13	8,97
TOTAL	145	100



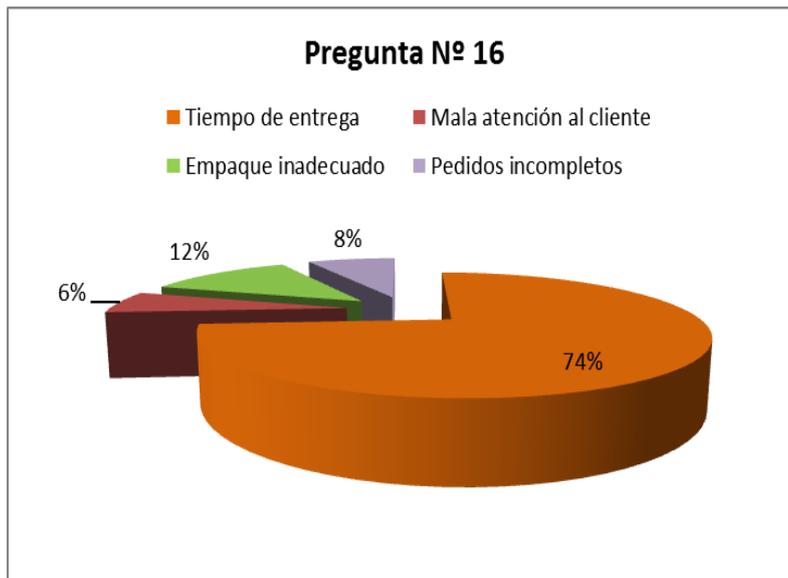
Los resultados sobre el tipo de promoción que debería manejarse al vender POLUCIR, los clientes que compran el producto manifestaron en un 50,34% que prefieren se les de descuento por pronto pago, seguido de un 33,10% que desean más días crédito, el 8,97% desean recibir descuento por monto pues consideran comprar grandes cantidades del producto y finalmente los que desean se les entregue 12 unidades al comprar 10 en un 7,59%. Esta pregunta permitirá definir las políticas de ventas que la empresa FERREC S.A., debería considerar para mantener a sus clientes cautivos.

Pregunta No. 16

¿Qué dificultad usted considera que tiene la distribución de los productos POLUCIR?

PREGUNTA Nº 16

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Tiempo de entrega	107	73,79
Mala atención al cliente	9	6,21
Empaque inadecuado	18	12,41
Pedidos incompletos	11	7,59
TOTAL	145	100



Al indagar sobre que dificultad se considera importante atender en la distribución de productos POLUCIR, se pudo ver que el tiempo de entrega es vital pues el 73,79% de los clientes que compran POLUCIR, requieren que se entregue con prontitud el producto, seguido de un 12,41% que manifiestan se debe mejorar el empaçado, el 6,21% manifiestan que llega la mercadería incompleta y apenas el 6.21% consideran que se debe mejorar la atención al cliente, esto indica que los problemas enfocados en el producto POLUCIR, en cuanto a su comercialización van relacionados directamente con la distribución del mismo.

3.6. ANÁLISIS Y DIAGNÒSTICO EMPRESARIAL

3.6.1. Antecedentes

La empresa FERREC SA, fue fundada en Febrero del 2004, como una ferretería local, ubicada en el cantón Pomasqui, para satisfacer las necesidades del sector de la construcción en cuanto a insumos se refiere, dentro del valle equinoccial. Dicha ubicación estratégica hizo que FERREC SA, tenga la visión empresarial, de llegar a ser una distribuidora a nivel nacional. Necesitaba hacer un estudio de

mercado sobre la necesidad de desarrollar un nuevo producto, para poder diferenciarse de los demás distribuidores del DM. de Quito.

Esta idea surgió de satisfacer la necesidad de las personas, al pedir cemento, arena, y otros productos vendidos por libras, que ocasionaba pérdida de tiempo de ir a pesar, y generaba desperdicio, por la manipulación, es así que FERREC SA, comienza a enfundar y tener listas dichos productos ya libreados, hasta 5 kg. Pero su manipulación era muy débil y se rompía las fundas.

FERREC SA, da un valor agregado a dicho producto enfundado. De colocar en una funda duradera, y fácil de manipular, ese es el producto que daría paso a la distribución de la empresa FERREC SA. Y la creación del producto POLUCIR, (Agregado para la construcción), además se comenzó a distribuir más de 6000 productos y marcas. Complementando el portafolio para una distribución ferretera.

El producto POLUCIR (agregado pétreo para la reparación de daños estructurales en paredes, pisos y techos en hogares ecuatorianos) fue lanzado al mercado en el año 2008 en la ciudad de Quito, teniendo una acogida muy eficaz, en centros ferreteros pequeños y medianos.

Sus ventas fueron una novedad, por su presentación, fácil manipulación y sobre todo el contenido, POLUCIR tiene presentaciones de: ARENA 10 KG, RIPIO 10 KG, Y MORTERO DE 5 KG. Gracias a esta presentación fue fácil su ubicación en ferreterías pequeñas y medianas, dentro de la ciudad de Quito, debido a que por su infraestructura y su espacio físico limitado, no podían tener un producto de estas características y manipulación, necesario para complementar sus ventas y la satisfacción total del cliente final.

Para el año 2009 POLUCIR debido a la demanda del producto se ubicó ya en cadenas ferreteras como KYWI, FERROSTAL, solo en la ciudad de Quito, por

la falta de una logística para su distribución a nivel nacional. Es así que la empresa FERREC SA, tuvo que incrementar sus gastos y costos operacionales y logísticos. Y esto afecto al precio de venta a ferreterías.

Para el año 2010 POLUCIR, ya tuvo competencia directa, con pequeños productores y distribuidores independientes, así como grandes industrias como INTACO y SIKA. Para esto el mercado ya se dividió en varios distribuidores, debido a que los precios PVP son casi los mismos, el valor agregado para una competencia eficiente seria la parte de distribución de la empresa FERREC S.A., dado esto los costos aumentaría y se incrementaría el precio hacia el consumidor, esta estrategia por parte de la empresa, no fue la acertada, y las ventas bajaron un 20% aproximadamente del presupuesto del año 2010.

Para el 2011 cambio su estrategia asumiendo los costos para mantener su mercado actual (2011), esta estrategia hizo que la recuperación de clientes se incremente, pero no a la mediada pronosticada para dicho año. Para el 2012 la empresa FERREC, distribuidora del producto POLUCIR, cambio las estrategias de distribución, y puso énfasis principalmente en la innovación del material POP³. de reducir costos en la negociación de materia prima, trabajar eficientemente con la mano de obra, reducir gastos innecesarios en la parte de producción, comercialización y distribución del producto, además una reestructuración de las políticas en la parte comercial, y logística de la distribución.

Con estas nuevas políticas, la empresa FERREC S.A., espera alcanzar nuevamente los márgenes de utilidad bruto del producto, la cartera de clientes en un 80% antes de la llegada de la competencia.

³ **Estrategia POP:** medio de comercialización para la introducción de un nuevo producto, mediante un regalo adicional por la compra, es efectiva en empresas ya posicionadas en el mercado.

Enfocándose básicamente en la política de logística, de entrega en 24 horas, en la restructuración de zonas y rutas, en la política comercial en el descuento pronto pago, la promoción decenas de doce, y en la parte postventa donde el seguimiento a las inquietudes del cliente sean atendidos.

Por ello es muy importante evaluar periódicamente la comercialización del producto POLUCIR, en el año 2012, en la ciudad de Quito, para cumplir con las expectativas tanto del consumidor y de la empresa FERREC S.A.. Para esto se realizara un informe mensual de dichas políticas, en donde intervenga especialmente la satisfacción total del cliente, para la fidelización del mismo hacia la empresa y el producto.

3.6.2. Perfil de la empresa

- **Descripción de la Empresa**

La empresa FERREC S.A., es una comercializadora de productos e insumos para la construcción que en sus años de incursionar el mercado de la construcción a logrado expandir su negocio con la apertura de dos sucursales ubicadas en la occidental y en Tumbaco.

Cumpliendo así los objetivos planteados desde sus inicios, sin dejar atrás la fuerza y la voluntad de seguir trabajando por lograr ser una de las empresas comercializadoras de productos para la construcción, a procurado buscar reconocimiento en el mercado por la calidad que la representa.

Actualmente la empresa tiene a su cargo 30 personas entre personal administrativos, y de servicios, los cuales en su mayoría son empleados de varios años, pues es mínimo el nivel de rotación de personal, debido al adecuado manejo del clima organizacional por parte de su gerente.

- **Localización de la empresa**

La matriz de la empresa comercializadora de productos para la construcción FERREC S.A., se encuentra ubicada en la parroquia de Pomasqui, en las calles Ave. Manuel Córdova Galarza 777 y Bogotá.

- **Naturaleza de la Propiedad y Constitución Legal**

FERREC S.A., es una empresa constituida legalmente bajo la figura de Sociedad Anónima, creada en febrero del 2004 y se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías.

- **Cultura Organizacional**

Misión Organizacional



Dar soluciones integrales a nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos de alto sentido de servicio, variedad en la calidad, asesoramiento técnico, a precios competitivos.

Visión Organizacional



Constituirse en una de las compañías más grandes de distribución del mercado nacional, entregando a nuestros clientes soluciones a sus necesidades, con productos nacionales e importados y con un equipo humano de alto nivel.

Valores y Principios Corporativos

Dentro de la empresa se fomenta el trabajo en equipo para tener una actitud solidaria dentro del personal, buscando así cumplir con las expectativas que tiene el cliente, ofreciéndoles un buen servicio. Los valores y principios corporativos de FERREC S.A. son:

- **Honestidad**

Actuar con la mayor transparencia, enmarcados en los valores éticos y morales y apegados a la ley.

- **Responsabilidad**

Fomentar la actuación del recurso humano a realizar su trabajo en forma profesional, ordenada, oportuna y con sentido de urgencia.

- **Respeto**

Actuar con respeto hacia nuestros clientes, nuestros colaboradores, nuestros proveedores y nuestra competencia.

3.6.3. Estructura Organizacional

La empresa FERREC S.A., se encuentra estructurada cumpliendo el principio de especialización por tanto se distribuye en las siguientes áreas:

- **Punto de Venta**

Jefatura Almacén.

Vendedor Jr.

Vendedor Sr.

- **Distribución**

Jefatura de Ventas.

Asistente de Ventas.

Vendedor zona Jr.

Vendedor zona Sr.

Vendedor ruta Jr.

Vendedor ruta Sr.

- **Estructura Operaciones**

Jefe Operaciones y Logística

Asistente de Operaciones

Bodeguero Jr

Bodeguero Sr.

Auxiliar de Bodega

Despachador

Operativo de producción

- **Estructura Administrativa**

Gerente Negocio

Jefe Financiero

Asistente Contable

Asistente Cartera

Mensajero

Orgánico estructural



Gráfico N° 3: Orgánico Estructural

Fuente: Empresa FERREC S.A.

Elaborado por: El Autor

3.6.4. Análisis situacional del departamento de comercialización y distribución

- **Análisis Externo**

El análisis del macro ambiente de la presente investigación se la realizará tomando en consideración lo postulado por Serna (:109), el cual establece que el examen del medio empresarial se lo debe realizare en seis áreas claves, como se analiza a continuación:

- Factores Económicos

Entre los factores económicos que se analizarán en el presente proyecto se estudiará su impacto aquellos que tienen relación directa con el desarrollo del proyecto siendo estos:

a. Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país.

Cuadro N° 4: Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

El proceso inflacionario en los últimos cuatro años a partir del mandato del Presidente Correa, ha tenido un comportamiento estable con una tendencia a la baja, pudiéndose ver que a cierre del 2011 la inflación es del 5.41 %, a

diciembre del 2012 es del 4.16 puntos porcentuales y durante los meses del año en curso sigue bajando evidenciándose a junio del 2013 en un 2.68%.

Este es un factor cuyo comportamiento favorece a las decisiones de mejorar el comportamiento de ventas de los productos POLUCIR que distribuye la empresa FERREC S.A., pues si este indicador financiero tiene una tendencia a la baja evidentemente, la inversión en el sector de la construcción será mayor y por ende los constructores podrán adquirir el producto en mayor cantidad, pues el sector inmobiliario tiene una tendencia al crecimiento por las facilidades de acceso a créditos hipotecarios y a la estabilidad monetaria observada en los dos últimos años.

b. PIB del sector de la construcción

El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo; la industria de la construcción se encuentra estrechamente ligada a los ciclos de la economía

Evidentemente que el sector inmobiliario representa un referente en la economía nacional pues, según datos proporcionados en el artículo publicado en línea de la revista América Economía, en su artículo Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años, publicado el 06/07/2011⁴, se menciona que “en los tres primeros meses del 2011...se expandió 17,45% encabezando así el crecimiento de los sectores que conforman el PIB” a nivel nacional.

Según cifras oficiales, el PIB de la Construcción ha registrado un ritmo de expansión anual de sobre 10% para el 2013, es así que de manera oficial se

⁴ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>

establece que “la construcción en Ecuador aporta con un 10% al PIB, según cifras al 2012, convirtiéndose en la cuarta industria que mayores ingresos genera”⁵. Por lo que se puede decir que el costo de la propuesta siendo de \$ 8.856,00 es mínimo para los ingresos que puede tener una inmobiliaria de mediano tamaño del Distrito Metropolitano de Quito.

Asimismo, el sector ha sido determinante en lo que respecta a la generación de empleo, considerando que es un importante demandante de mano de obra. Se puede decir que “la construcción en Ecuador aporta con un 10% al PIB, según cifras al 2012, convirtiéndose en la cuarta industria que mayores ingresos genera”⁶. Por lo que se puede decir que el costo de la propuesta siendo de \$8.856,00 es mínimo para los ingresos que puede tener una inmobiliaria de mediano tamaño del Distrito Metropolitano de Quito, esto quiere decir que el crecimiento del sector inmobiliario en la capital favorece el crecimiento de las ventas de los insumos para la construcción y por ende de POLUCIR.

- Factores Políticos

El sector público ha tenido como principal objetivo reducir el déficit existente de vivienda residencial, actualmente los esfuerzos del sector público se han centrado en mejorar los esquemas de financiamiento, en este sentido como desarrollo de las finanzas personales para la adquisición de vivienda, a través de la Banca Privada, el Gobierno está viabilizando créditos hipotecarios a un promedio de tasa de interés del 8%⁷ con reajuste anual y a quince (15) años plazo, con la financiación del 70% del costo de vivienda, en promedios de hasta un valor de sesenta (60) mil Dólares, esta decisión de estado permite el

⁵ http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construcci%C3%B3n_Ecuador.html (consulta, 20/07/2013 19h21)

⁶ http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construcci%C3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html (consulta, 20/07/2013 19h21)

⁷ <https://www.bancodelpacifico.com/inicio.aspx>

crecimiento de los medios de comercialización de insumos para la construcción siendo uno de ellos las arenas POLUCIR, por lo tanto esto es una oportunidad para el crecimiento de las ventas.

El Municipio del D.M. de Quito, es el que regula la construcción de viviendas, a demás de restringir los permisos de construcción y aprobación de planos arquitectónicos, no tiene un plan de incentivos inmobiliarios y de estructuración confortable de las construcciones en la ciudad, y hace los avalúos de los inmuebles, manejando valores irreales y por ende avalúos bajos, mientras que en cambio la tabla del impuesto, si se aplica sobre los precios reales de los inmuebles.

Por lo tanto, la situación de orden político en el mercado local restringe la inversión en construcción generando una amenaza, pues afecta directamente al mercado empresarial inmobiliario en el que se encuentran las empresas de comercialización de insumos para la construcción como lo es FERREC S.A., disminuyendo la oferta y por ende las ventas.

- Factores Sociales

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) compartió la información de los resultados del VII Censo de Población y VI de Vivienda realizado el 28 de noviembre de 2010 y del V Censo Económico que se inició en septiembre de 2010 al Municipio de Quito. La población de Quito es de 2'239.199 habitante. Existe un crecimiento de 180.000 personas a partir del año 2001. Quito y Pichicha, siguen siendo la ciudad y provincia respectivamente, la segunda más poblada del Ecuador.⁸

⁸ www.inec.gob.ec

El crecimiento poblacional y económico, han generado un aumento en la demanda de viviendas en los últimos dos años; el Estado ante esta circunstancia ha desarrollado programas de vivienda, es así que según datos de la Cámara de la Construcción de Quito, el sector inmobiliario en la capital creció un 10% en el 2011 en comparación con el 2010, este contenido ha sido publicado originalmente por Revista Líderes⁹, factor que favorece notablemente al sector de comercialización de insumos para la construcción en el cual se encuentra inmerso la empresa FERREC S.A.

- Factores Geográficos

La ubicación geográfica de la matriz de la empresa FERREC, y sus dos sucursales son favorables para la expansión de las ventas de los productos POLUCIR, pues es importante considerar que Quito es la segunda ciudad más poblada del país, pues cuenta con 2'239.199 habitante como se mencionó anteriormente, y debido al crecimiento poblacional que se ha registrado en los últimos años, generan altas expectativas de que siga creciendo el sector inmobiliario que son los clientes potenciales de los productos POLUCIR.

- Factores competitivos

Para analizar el comportamiento de la competencia se ha adoptado dos métodos los cuales permiten definir la posición de los productos POLUCIR en el mercado, siendo estos el análisis del perfil competitivo APC, y la matriz Boston Consulting Group BCG.

⁹ http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/QUITO-DESTAPA-TODA-OFFERTA_0_652134800.html.

- **Análisis del Perfil Competitivo**

El análisis del perfil competitivo se lo realiza en relación a las marcas que representan la competencia para los productos POLUCIR, siendo estas Bondex, Lafarge, Sika y Holcin las cuales se analizaran en relación a varios factores de participación en el mercado siendo estos el precio, la calidad del producto, la lealtad del cliente y la distribución y entrega del mismo, pudiéndose evidenciar que las marcas de mayor reconocimiento en el mercado son BONDEX Y HOLCIN con una calificación de 41 puntos que representan una calificación ponderada de 8,1 sobre 10, seguido de los productos LAFARGE con un puntaje de 34 que representa una ponderación de 6.9 sobre 10 puntos y finalmente SIKA, con una calificación de 32 puntos cuya ponderación es de 6,6 puntos. Esta última marca se encuentra por debajo de la calificación de los productos POLUCIR que establecieron una calificación de 32 puntos que ponderados representan 7 puntos sobre 10.

Cuadro N° 5: Análisis del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
EMPRESA FERREC S.A. ANÁLISIS PRODUCTOS POLUCIR

Factores Críticos para el Éxito	Peso	POLUCIR		BONDEX		LAFARGE		SIKA		HOLCIN	
		Calificación	Calificación Ponderada								
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	9	0.9	6	0.6	5	0.5	9	0.9
Competitividad de Precios	0.2	8	1.6	7	1.4	7	1.4	7	1.4	7	1.4
Calidad del Producto	0.3	9	2.7	8	2.4	7	2.1	7	2.1	9	2.7
Lealtad del cliente	0.2	5	1	9	1.8	7	1.4	7	1.4	9	1.8
Distribución y entrega del producto	0.2	7	1.4	8	1.6	7	1.4	6	1.2	7	1.4
TOTAL	1	32	7	41	8.1	34	6.9	32	6.6	41	8.2
Escala de calificación de 1 -10											

Fuente: Mickael Porter Estrategia Competitiva.
Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Los resultados obtenidos permitieron establecer que los productos POLUCIR son de alta calidad sus precios son competitivos, pero presentan debilidades en la distribución por lo que su participación en el mercado es muy baja, para mejorar esto se proponen las siguientes estrategias:

LIDER EN PRECIOS

- ☆ Realizar constantes análisis de precios de la competencia para que el producto sea comercializado a precios competitivos y sean de preferencia del consumidor.

ENFOQUE

- ☆ Establecer sistemas de distribución y control para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos.
- ☆ Proponer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR.

DIFERENCIACIÓN

- ☆ Establecer un valor agregado a los productos POLUCIR, que permita mejorar su comercialización.

• Análisis BCG

El análisis de la cartera de clientes que adquieren POLUCIR en la ferretería FERREC S.A., se lo realizó en función de los datos proporcionados por la empresa en cuanto a los productos que ellos ofertan a sus clientes y en relación a la participación de productos POLUCIR en el mercado, según los resultados de la encuesta pregunta N° 4 de 245 clientes de FERREC S.A., encuestados el **54,72%** adquieren productos POLUCIR para ser vendidos en sus ferreterías, esto quiere decir que de acuerdo a la posición de los productos POLUCIR en la cartera de clientes de la empresa se encuentra en el **cuadrante de la incógnita**, es decir que dejó de ser producto estrella y corre el riesgo de salir del mercado sino se generan estrategias para mejorar su posición, pues presenta **alto**

crecimiento en el mercado, y una **baja participación en la mente del consumidor.**

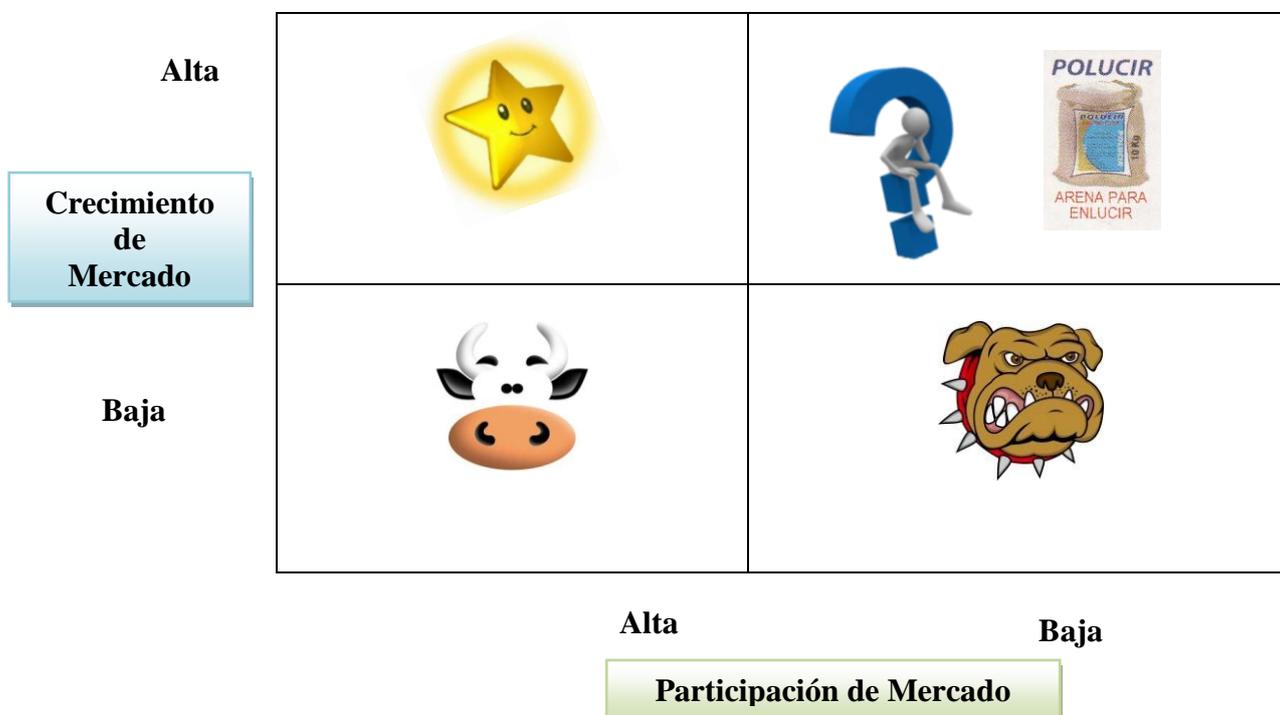


Gráfico N° 4: Matriz BCG – PRODUCTOS POLUCIR

Fuente: Kotler Marketing Estratégico.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

- **Análisis Interno**

Siguiendo la misma línea directriz de Serna (2007), se realizará el análisis interno del área de distribución y comercialización de la empresa FERREC S.A., tomando en consideración dos puntos de vista:

- **Perfil de capacidades Internas del Área de Comercialización y Distribución de la Empresa FERREC S.A.**

Para realizar el análisis interno del departamento de distribución y comercialización de la empresa FERREC S.A., se ha tomado como referencia conceptual el aporte de Humberto Serna, tomado del autor la referencia de la matriz de capacidades internas PCI, en la cual se analizan cada una de las capacidades que posee la empresa.

Capacidad directiva

La empresa FERREC S.A. en su departamento de distribución dentro de las capacidades directivas cuenta con tres fortalezas sustanciales siendo estas una adecuada comunicación organizacional, pues existe una comunicación abierta y confiable debido al reducido staff, la comunicación es basada en la confianza, proximidad con los empleados, bajo un ambiente de confianza y participación. Los propietarios son los administradores de la empresa y tiene como política disponer a las áreas funcionales que exista una buena dirección y constante preocupación por capacitar al personal, al igual que mantener medios de control para un mejor desempeño del personal.

En cuanto a las debilidades se puede evidenciar el escaso conocimiento del personal de distribución y comercialización sobre la filosofía organizacional, además existe ausencia de planificación estratégica departamental y poco control, así como poco pre disponibilidad al cambio, y adaptabilidad a situaciones nuevas. En lo referente a la administración se observa que no existen procesos para la distribución de los productos, y peor aún del producto específico POLUCIR.

Cuadro N° 6: PCI – Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Reconocimiento de Imagen de Marca por el cliente externo		X						2F	
Difusión de la filosofía organizacional entre el personal del departamento.				X			3D		
Comunicación Organizacional: (existe una comunicación abierta y confiable debido al reducido staff)	X						3F		
Planeación: Uso de planificación estratégica		X						2F	
Evaluación de desempeño: Se evalúa el rendimiento de los colaboradores		X						2F	
Reacción al cambio de situaciones internas				X			3D		
Flexibilidad de la estructura organizacional del área.				X			3D		
Organización: Posee procesos establecidos en el departamento)				X			3D		
Dirección: Orientación y capacitación de personal	X						3F		
Sinergia: Trabajo en equipo, unión de experiencia y técnica para optimizar los resultados.		X						2F	
Adaptación al cambio				X			3D		
Control: Aplicación de medios de control	X						3F		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Capacidad del talento humano

En referencia a la capacidad del talento humano del departamento de distribución y comercialización se puede manifestar que a pesar de existir alta motivación por parte de la dirección, pues el jefe de área se preocupa por que sus colaboradores sientan un alto grado de pertenencia a la empresa, es importante señalar que ellos afirman que el éxito de la empresa no solo es por los accionistas sino por el equipo de dirección que posee.

A pesar de ello, se evidencia un alto porcentaje de rotación externa debido a que los salarios son bajos.

Cuadro N° 7 : PCI – Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del personal		X						2F	
Experiencia técnica del personal		X						2F	
Oferta de Estabilidad Laboral				X			3D		
Cambio o rotación de personal		X						2F	
Ausentismo del personal					X			2D	
Motivación al personal	X						3F		
Nivel de remuneración				X			3D		
Nivel de renuncias				X			3D		
Uso de indicadores de desempeño de trabajo		X						2F	

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Capacidad Financiera

La capacidad financiera de FERREC S.A., en la actualidad y por la alta competencia tiene problemas de liquidez y por ende disponibilidad de fondos para insumos, lo cual afecta al área de distribución que no cuenta con recursos asignados para la adquisición de insumos y distribución de los productos, a pesar de ello se puede decir que el área en estudio cuenta con personal con habilidad para generar proyectos a bajo costo, generando propuesta para mejorar el nivel de ventas de la empresa.

Abordando las capacidades financieras, se hace necesaria la realización de presupuestos, así como inversión en nuevas líneas y desarrollo interno, ampliación del campo de acción para proyectar la empresa hacia niveles más competitivos, por lo que es imprescindible para impulsar las propuestas de los departamentos siendo uno de ellos el de comercialización.

Cuadro N° 8: PCI – Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiere (se cuenta con el apoyo de los accionistas)		X						2D	
Accesibilidad de obtener aportaciones		X						2D	
Liquidez y disponibilidad de fondos internos				X			3D		
Estabilidad económica		X						2D	
Habilidad para generar proyectos a bajo costo.	X						3F		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Capacidad Tecnológica

El análisis de la capacidad tecnológica, permite evidenciar que el departamento de distribución y comercialización cuenta con tecnología básica como es computadoras, por lo que su personal tiene como fortaleza el manejar adecuadamente las mismas, lo cual no denota que sus capacidades tecnológicas y financieras, no son muy desarrolladas todavía; aunque se cuenta con equipo de cómputo y red, es necesario tecnificar más la operación, se prevé a futuro implementar un sistema de código de barras para controlar el inventario, además de la importantísima labor que cumplen los programas para distribución y comercialización de productos para el buen desarrollo de la empresa. A pesar de ello, su personal es innovador, constantemente están generando ideas para mejorar su posición pero las debilidades en el área directiva no permite que florezcan.

Cuadro N° 9: PCI – Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación	X					3F			
Nivel de tecnología utilizado en el servicio				X		3D			
Efectividad de prestación de servicios y ayuda		X					2F		
Desarrollo de proyectos adicionales		X					2F		
Diferenciación de proyectos y servicios	X					3F			
Uso de tecnología de computadores		X					2F		
Nivel de integración y coordinación de las diferentes áreas de la empresa		X					2F		
Valor agregado al producto y/o servicio									
Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos		X					2F		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Capacidad Productiva del área de distribución y Comercialización

En cuanto a la productividad del área de comercialización no se han identificado fortalezas lo cual preocupa notoriamente, pues se ha invertido muy poco en los últimos años en actualización del personal, además de que las competencias del personal no son idóneas al área.

Lo que importa destacar es que se está incursionando en la comercialización de nuevos productos de distribución limitada como son los productos POLUCIR, lo cual le permitirá entrar en nuevos mercados con mayores beneficios.

Es prudente advertir que los canales de distribución existentes aún son muy pobres, este factor es una debilidad latente que resta puntos en un mercado tan competido, sumado a la falta de planeación y control hacen que la Ferretería FERREC S.A., pierda competitividad; en cierto modo no se sabe hasta que punto se pueda ver afectada la empresa ya que muchos clientes prefieren comodidad antes que calidad.

Cuadro N° 10: PCI – Capacidad Productiva

CAPACIDAD PRODUCTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Gestión productiva por procesos				X			3D		
Actualización en función de los cambios		X						2F	
Control de Calidad				X			3D		
Distribución del área física de la planta				X			3D		
Personal especializado en el área de distribución		X						2F	

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

- **Perfil de capacidades externas del Área de Comercialización y Distribución de la Empresa FERREC S.A.**

Procediendo ahora con las fuerzas externas de la empresa; dentro de los factores económicos, la empresa tiene a favor el actual el crecimiento de la construcción, debido a la cercanía del Distrito Metropolitano de Quito, muchos inversionistas ven allí un mercado creciente y poco explotado; de la mano se han establecido múltiples programas de construcción en zonas aledañas a la capital, así como los valles, lo cual en el **análisis competitivo** FERREC S.A., tiene la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con constructoras privadas o públicas para la venta de sus productos, especialmente POLUCIR que es uno de los más usados en construcción, pues este posee un valor agregado. En la actualidad la ferretería en estudio posee nexos de distribución con ferreterías de menor tamaño, lo cual le garantiza la venta de POLUCIR, por lo que se sugiere mejorar los canales de distribución pues las amenazas son claramente palpables, pues existe alta competitividad en el sector de comercialización de productos similares a POLUCIR, además de que muchos de ellos invierten en publicidad y sobre todo existe alta competencia desleal.

Los **factores económicos**, también inciden en las estrategias que pueden optar el departamento de comercialización de la empresa con referencia a la distribución de POLUCIR, pues a pesar de que una fortaleza es el alto crecimiento del sector de la construcción a nivel local y nacional, existen dos amenazas como son la inflación que en el ultimo año va hacia a la baja, disminuyendo su impacto, no así con las reformas tributarias que afectan claramente al costos del producto.

Los **factores sociales**, se manifiestan a través de problemas de orden publico, que por lo general dificultan el acceso a los clientes, pues en la mayoría de los casos limitan la circulación vehicular y uno los más frecuentes son las reformas laborales, lo cual limita a FERREC S.A. a contratar personal especializado en el área de comercialización y marketing por sus altos costos laborales.

Con relación a los **factores tecnológicos**, se han considerado dos variables una de ellas es la tecnificación de los sistemas de distribución lo cual se convierte en una importante oportunidad para el área de distribución y comercialización de FERREC S.A., pues de esa forma se puede mejorar la distribución y entrega de los productos. Pero para ello se debe considerar que la evolución tecnológica es una amenaza, porque la tecnología es costosa y por ende adquirir constantemente nueva tecnología se convierte en un limitante para el área en análisis.

Para finalizar, se encuentran los **factores geográficos**, los cuales ofrecen una ventaja con la que muchas ciudades no cuentan y es favorable a la hora de reducir costos tanto en herramientas como en materiales; la cercanía a las canteras donde se extraen las arenas POLUCI , brinda a FERREC S.A., la oportunidad de adquirir insumos sin intermediarios y bajos costos, al igual que la cercanía al Distrito Metropolitano de Quito le permite crear vínculos comerciales con ferreterías de la ciudad con las que otras empresas no cuentan.

A primera vista, se puede decir que el área de distribución y comercialización de la empresa tiene un alto potencial para crear ideas innovadoras y mejorar el sistema de distribución de los productos POLUCIR, sin embargo, dentro de estos factores se podría ubicar una amenaza constante a la hora de requerir transporte terrestre, ya que el estado de la carretera entre una ciudad y otra a menudo se ve deteriorado por el clima o algún problema en la vía que genera retrasos y sobrecostos para FERREC S.A.

Cuadro N° 11: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas con empresas privadas o públicas	X						30		
Valor agregado al producto ofertado	X						30		
Nexos de distribución	X						30		
Mayor promoción externa				X			3A		
Mayor inversión en marketing de la competencia				X			3A		
Competencia desleal				X			3A		
Acceso a materia prima (en el caso de compra insumos para los productos POLUCIR)		X						20	
Licitaciones con el Estado	X						30		
ECONÓMICOS									
Incremento de la construcción	X						30		
Inflación				X			3A		
Reforma tributaria				X			3A		
Fluctuaciones de la tasa de cambio					X			2A	
SOCIALES									
Problemas de orden público				X			3A		
Reformas laborales				X			3A		
TECNOLOGÍCAS									
Tecnicación de los sistemas de distribución	X						30		
Evolución de la tecnología			X						
GEOGRÁFICAS									
Dificultad en el transporte				X			3A		
Cercanía a la Capital	X						30		
Cercanía a las canteras	X						3A		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

- Factores Claves de Éxito

Una vez analizados tanto los factores internos como externos del departamento de distribución y comercialización se determinaron como factores claves de éxito aquellos de mayor impacto, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 12: Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Alianzas estratégicas con empresas privadas o públicas	A1	Mayor promoción externa
O2	Valor agregado al producto ofertado	A2	Mayor inversión en marketing de la competencia
O3	Nexos de distribución	A3	Competencia desleal
O4	Licitaciones con el Estado	A4	Inflación
O5	Incremento de la construcción	A5	Reforma tributaria
O6	Incremento de la construcción	A6	Dificultad en el transporte
O7	Tecnificación de los sistemas de distribución	A7	Problemas de orden público
O8	Cercanía a la Capital	A8	Reformas laborales
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Difusión de la filosofía organizacional entre el personal del departamento.	F1	Comunicación Organizacional: (existe una comunicación abierta y confiable debido al reducido staff)
D2	Reacción al cambio de situaciones internas	F2	Dirección: Orientación y capacitación de personal
D3	Flexibilidad de la estructura organizacional del área.	F3	Control: Aplicación de medios de control
D4	Organización: Posee procesos establecidos en el departamento)	F4	Motivación al personal
D5	Adaptación al cambio	F5	Capacidad de innovación
D6	Oferta de Estabilidad Laboral	F6	Diferenciación de proyectos y servicios
D7	Nivel de remuneración	F7	Habilidad para generar proyectos a bajo costo.
D8	Nivel de renuncias		
D9	Liquidez y disponibilidad de fondos internos		
D10	Gestión productiva por procesos		
D11	Control de Calidad		
D12	Distribución del área física de la planta		
D13	Nivel de tecnología utilizado en el servicio		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

3.6.5. Determinación estratégica

Una vez identificados los factores claves de éxito, se procede a realizar la confrontación de factores en la matriz de cruce de factores DAFO, en cuyos cuadrantes FO, FA, DO y DA se generan estrategias que permitirán a la empresa FERREC S.A., aprovechar las fortalezas del departamento de distribución y comercialización, evadir las amenazas con referencia al posicionamiento de los productos POLUCIR en la mente del consumidor.

Así como, identificar las debilidades del área para fortalecerlas y cambiar su posición de debilidades a fortalezas, generando de esta manera estrategias que les permitan confrontar tanto las oportunidades como amenazas para mejorar la posición de los productos generados por FERREC S.A., y que se caracterizan por sus potencialidades.

Cuadro N° 13: Matriz FODA

ANÁLISIS FODA																	
Matriz de cruce de factores																	
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
		Alianzas estratégicas con empresas privadas o públicas	Valor agregado al producto ofertado	Nexos de distribución	Licitaciones con el Estado	Incremento de la construcción	Tecnificación de los sistemas de distribución	Cercanía a la Capital	Cercanía a las canteras	Mayor promoción externa	Mayor inversión en marketing de la competencia	Competencia desleal	Inflación	Reforma tributaria	Dificultad en el transporte	Problemas de orden público	Reformas laborales
FORTALEZAS																	
F1	Comunicación Organizacional: (existe una comunicación abierta y confiable debido al reducido staff)	Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras y ferreterías de menor tamaño para aumentar la cartera de clientes. (F5,F6,F7/O1,O2,O3,O5)						Establecer sistemas de distribución y control para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos. (F5, F6,F7/A1,A2,A3,A6)									
F2	Dirección: Orientación y capacitación de personal																
F3	Control: Aplicación de medios de control																
F4	Motivación al personal																
F5	Capacidad de innovación																
F6	Diferenciación de proyectos y servicios																
F7	Habilidad para generar proyectos a bajo costo.																
		Proponer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR. (F5, F6,F7/O5,O6,O7,O8)															
DEBILIDADES																	
D1	Difusión de la filosofía organizacional entre el personal del departamento.	Establecer medios de comunicación con los clientes y crear canales de difusión para posicionar el producto POLUCIR en la mente del consumidor. (D1,D9,D13/O1,O3,O4)						Posicionarse en la mente del consumidor, a través de técnicas promocionales que contrarresten el marketing de la competencia. (D1,D3,D13/A1,A2,A3)									
D2	Reacción al cambio de situaciones internas																
D3	Flexibilidad de la estructura organizacional del área.																
D4	Organización: Posee procesos establecidos en el departamento)																
D5	Adaptación al cambio																
D6	Oferta de Estabilidad Laboral																
D7	Nivel de remuneración																
D8	Nivel de renuncias																
D9	Liquidez y disponibilidad de fondos internos																
D10	Gestión productiva por procesos	Definir procesos en para la comercialización y distribución de los productos POLUCIR, para disminuir los tiempos de entrega. (D3,D10,D11,D12/O2,O3,O6)															
D11	Control de Calidad																
D12	Distribución del área física de la planta																
D13	Nivel de tecnología utilizado en el servicio																

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

3.6.6. Determinación Estratégica

Las estrategias identificadas para mejorar la posición de los productos POLUCIR, así como su distribución son las siguientes:

- **Estrategias FO (maxi – maxi)**

Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras y ferreterías de menor tamaño para aumentar la carrera de clientes.. (F5, F6, F7/O1, O2, O3, O5)

Proponer nuevos canales de distribución para los productos POLUIR. (F5, F6, F7/O5, O6, O7, O8)

- **Estrategias DO (mini – maxi)**

Establecer medios de comunicación con los clientes y crear canales de difusión para posicionar el producto POLUCIR en la mente del consumidor. (D1, D9, D13/O1, O3, O4)

Definir procesos en para la comercialización y distribución de los productos POLUIR, para disminuir los tiempos de entrega. (D3, D10, D11, D12/O2, O3, O6)

- **Estrategias FA (maxi – mini)**

Establecer sistemas de distribución y control para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos. (F5, F6, F7/A1, A2, A3, A6)

- **Estrategias DA (mini – mini)**

Posicionarse en la mente del consumidor, a través de técnicas promocionales que contrarresten el marketing de la competencia. (D1, D3, D13/A1, A2, A3)

3.6.7. Determinación de Objetivos

Para determinar los objetivos de la Matriz FODA, se aplica las matrices ofensiva y defensiva de cuyo cruce y ponderación que relaciona factores se obtienen los

objetivos ofensivos y defensivos respectivamente como se aprecia a continuación:

Objetivos Ofensivos

Cuadro N° 14: Matriz Ofensiva

MATRIZ OFENSIVA										
			OPORTUNIDADES							TOTAL
			1	2	3	4	5	6	7	
			Alianzas estratégicas con empresas privadas o públicas	Valor agregado al producto ofertado	Nexos de distribución	Licitaciones con el Estado	Incremento de la construcción	Tecnificación de los sistemas de distribución	Cercanía a la Capital	
FORTALEZAS	1	Comunicación Organizacional: (existe una comunicación abierta y confiable debido al reducido staff)	3	1	3	3	3	3	1	17
	2	Dirección: Orientación y capacitación de personal	1	1	3	3	3	3	1	15
	3	Control: Aplicación de medios de control	1	1	3	3	3	3	1	15
	4	Motivación al personal	3	1	1	1	3	3	1	13
	5	Capacidad de innovación	5	5	5	3	3	3	3	27
	6	Diferenciación de proyectos y servicios	5	5	5	3	5	5	3	31
	7	Habilidad para generar proyectos a bajo costo.	5	5	5	3	5	5	3	31
TOTAL			23	19	25	19	25	25	13	

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Establecer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR, mediante mejoramiento de procesos actuales y alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

Cuadro N° 15: Matriz Defensiva

MATRIZ DEFENSIVA											
		AMENAZAS								TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		Mayor promoción externa	Mayor inversión en marketing de la competencia	Competencia desleal	Inflación	Reforma tributaria	Dificultad en el transporte	Problemas de orden público	Reformas laborales		
DEBILIDADES	1	Difusión de la filosofía organizacional entre el personal del departamento.	5	5	5	1	3	1	3	3	26
	2	Reacción al cambio de situaciones internas	3	3	3	3	3	1	1	1	18
	3	Flexibilidad de la estructura organizacional del área.	5	5	5	3	3	1	3	3	28
	4	Organización: Posee procesos establecidos en el departamento)	3	1	3	1	1	1	1	1	12
	5	Adaptación al cambio	1	3	1	1	1	1	3	3	14
	6	Oferta de Estabilidad Laboral	1	1	1	1	1	1	3	5	14
	7	Nivel de remuneración	3	1	3	1	1	1	1	1	12
	8	Nivel de renuncias	3	1	3	1	1	1	1	1	12
	9	Liquidez y disponibilidad de fondos internos	3	1	3	1	1	1	1	1	12
	10	Gestión productiva por procesos	3	3	3	1	1	1	2	3	17
	11	Control de Calidad	3	1	1	1	1	1	3	3	14
	12	Distribución del área física de la planta	3	1	1	1	1	1	3	3	14
	13	Nivel de tecnología utilizado en el servicio	5	5	5	3	3	1	3	3	28
TOTAL		41	31	37	19	21	13	28			

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Elaborar un Plan de Marketing que mejore el posicionamiento de los productos POLUCIR distribuidos por la empresa FERREC S.A., en la mente del consumidor, estableciendo una comunicación efectiva tanto interna como externa.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

MARKETING ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS POLUCIR, GENERADOS POR LA EMPRESA FERREC S.A., EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

4.2. FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

El presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta de Diseño de Alternativas Estratégicas de Mercado y propuesta de implementación a través de planes de mercadeo enfocados a mejorar el nivel de posicionamiento los productos POLUCIR, así como abrir la oportunidad de captar nuevos clientes y establecer en ellos el concepto de calidad en la atención, producto y rapidez en el servicio. Propuesta que se da origen considerando los cambios en el sistema competitivo del sector de comercialización de insumos para la construcción generado por el crecimiento del sector inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito, esto da lugar a que la empresa en estudio se preocupe de mantener clientes cautivos que por su fidelidad han sido considerados como clientes preferenciales y a su vez generar una nueva cartera de clientes.

Por tanto se propone como estrategia para mejorar la posición en el mercado y por ende en la mente del consumidor la siguiente estrategia:

- ☆ Posicionarse en la mente del consumidor, a través de técnicas promocionales que contrarresten el marketing de la competencia.
- ☆ Establecer sistemas de distribución y control para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos.

4.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA PROPUESTA

4.3.1. Objetivo Defensivo

Establecer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR, mediante mejoramiento de procesos actuales y alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

4.3.2. Objetivos Ofensivos

Elaborar un Plan de Marketing que mejore el posicionamiento de los productos POLUCIR distribuidos por la empresa FERREC S.A., en la mente del consumidor, estableciendo una comunicación efectiva tanto interna como externa.

4.3.3. Objetivos estratégicos de la matriz BCG

Como resultado del análisis a través de la Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, los productos POLUCIR, se encuentran en el **cuadrante de la incógnita**, es decir que dejó de ser producto estrella y corre el riesgo de salir del mercado, pues presenta **alto crecimiento en el mercado**, y una **baja participación en la mente del consumidor**, lo cual produce gastos a los accionistas de la empresa FERREC, por lo que se propone las siguientes estrategias para mejorar su posición en la mente del consumidor y elevar el nivel de ventas.

- Establecer medios de comunicación con los clientes y crear canales de difusión para posicionar el producto POLUCIR en la mente del consumidor.
- Establecer sistemas de control de postventa, para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos

Las estrategias mencionadas dan origen a la creación de dos planes claramente definidos, siendo estos un plan de medios y un plan de control de post venta cuyos *objetivos estratégicos* son los descritos a continuación respectivamente:

- Elaborar un Plan de Marketing que mejore el posicionamiento de los productos POLUCIR distribuidos por la empresa FERREC S.A., en la mente del consumidor, estableciendo una comunicación efectiva tanto interna como externa.
- Diseñar un sistema de control de post venta, que permita ver el nivel de aceptación de los productos POLUCIR en el mercado.

4.4. PLANES DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del presente trabajo de investigación se encuentra estructurado por un Sistema de Mercadeo el cual se operativiza a través del engranaje entre planes operativos de la misma naturaleza, los cuales están alineados a los objetivos organizacionales y departamentales, siendo estos:

- Plan de Mejoramiento Continuo
- Plan de Marketing para los productos POLUCIR
- Plan de Control de Post venta de los productos POLUCIR

4.4.1. Plan de Mejoramiento Continuo para el Área de Comercialización y Distribución

Cuadro N° 16: Plan de Mejoramiento Continuo

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN									
Objetivo: Establecer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR, mediante mejoramiento de procesos actuales y alianzas estratégicas con proveedores y clientes.									
Estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras y ferreterías de menor tamaño para aumentar la cartera de clientes.(F5,F6,F7/O1,O2,O3,O5) • Proponer nuevos canales de distribución para los productos POLUCIR. (F5, F6,F7/O5,O6,O7,O8) • Definir procesos en para la comercialización y distribución de los productos POLUIR, para disminuir los tiempos de entrega. (D3,D10,D11,D12/O2,O3,O6) 									
AREA RESPONSABLE:			Comercialización y distribución			COSTO TOTAL		\$ 1.150,00	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS			PLAZO	COSTO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	
		Materiales	Humanos	Tecnológicos					
Identificar y analizar los procesos del área de comercialización y distribución.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Proceso de distribución actual levantado.	Eficacia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100	
Establecer los cuellos de botella y márgenes de error en los procesos	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Deficiencias del proceso identificadas.	Eficacia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100	

identificados.								
Diseñar el proceso mejorado.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Diseño mejorado y aprobado.	Eficacia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
Aprobar los procesos propuestos.	Gerente General	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	200,00		
Difundir en el área de comercialización el proceso establecido.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Conocimiento organizacional del proceso.	Eficiencia en la actividad (N° de empleados que conocen el proceso de distribución / N° de personas del departamento de distribución)*100
Capacitar al personal en el manejo adecuado del proceso establecido para la distribución del producto.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Capacitar al 100% del personal de ventas y comercialización	Eficiencia en la actividad (N° de empleados capacitados en el proceso de distribución / N° de personas del departamento de distribución)*100
Establecer alianzas estratégicas con proveedores para que se integren al proceso.	Gerente General	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	200,00	Alianzas consolidadas con los proveedores actuales.	Eficiencia en la actividad (N° de alianzas con proveedores / N° de proveedores de materia prima)*100

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

4.4.2. Plan de Marketing para los productos POLUCIR

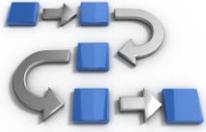
El plan de Marketing para los productos POLUCIR, toma en consideración la mezcla de mercado o mix de marketing, a esa mezcla didácticamente se la ha conocido como las “4 P’s”, del Marketing, lo cual permite ver de manera fácil el enfoque de los productos POLUCIR

Cuadro N° 17: Plan de Marketing para los Productos POLUCIR

PLAN DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS POLUCIR									
Objetivo: Elaborar un Plan de Marketing que mejore el posicionamiento de los productos POLUCIR distribuidos por la empresa FERREC S.A., en la mente del consumidor, estableciendo una comunicación efectiva tanto interna como externa.									
Estrategias:									
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse en la mente del consumidor, a través de técnicas promocionales que contrarresten el marketing de la competencia.(D1,D3,D13/A1,A2,A3) • Establecer medios de comunicación con los clientes y crear canales de difusión para posicionar el producto POLUCIR en la mente del consumidor. • Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras y ferreterías de menor tamaño para aumentar la cartera de clientes.(F5,F6,F7/O1,O2,O3,O5) 									
AREA RESPONSABLE:			Comercialización y distribución			COSTO TOTAL		\$ 3.800	
COMPONENTES DEL MARKETING	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS			PLAZO	COSTO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
			Material	Humanos	Tecnológicos				
REQUERIMIENTOS EN CUANTO A: PRODUCTO PRECIO PLAZA PROMOCIÓN	Realizar un estudio de mercado de manera periódica que permita conocer los requerimientos de POLUCIR.	Jefe de ventas	Material de escritorio	Equipo del área de Ventas	Sistema de cómputo.	1 mes	1.000,00	Informe de requerimientos del cliente en cuanto a consumo de arenas POLUCIR.	Eficiencia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100

PRODUCTO 	Rediseñar la marca de POLUCIR.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Mejorar el nivel de identificación del producto por la marca.	Rediseño de marca mejorado. (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
	Adquirir variedad de arenas para la distribución,	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Proveer de variedad de arenas a los clientes.	Variación de productos POLUCIR comercializados (Nº de variedad de arenas adquiridas/Nº de insumos programados adquirir)*100
	Mejorar la calidad del empaque del producto.	Jefe de Comercialización	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Empaque actual mejorado	Calidad del Empaque (Nº de errores corregidos/Nº de errores identificados)*100
	Elaborar hojas de ruta para mejorar los tiempos de entrega.	Jefe de Ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Hojas de ruta diseñadas y aprobadas	Calidad en el trabajo (Nº de errores corregidos/Nº de errores identificados)*100
PRECIO	Establecer alianzas con proveedores locales para mejorar el	Gerente General	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	200,00	Al menos tres proveedores consolidados a través de la alianza.	Eficiencia en la actividad (Nº de alianzas con proveedores / Nº de proveedores de materia prima)*100

	precio de los productos POLUCIR								
	Realizar análisis de costos.	Jefe financiero	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Informe de análisis de costos listo.	Eficiencia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
	Definir políticas de descuentos a clientes frecuentes y por montos.	Jefe Financiero	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Políticas de descuentos diseñadas.	Eficiencia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
	Aprobación de políticas de descuentos a clientes frecuentes y por montos	Gerente General.	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	100,00	Políticas de descuentos aprobados.	Eficacia en la actividad. (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
	Establecer periodos de pago y plazos de crédito,	Jefe Financiero	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Periodos de pago y plazos de créditos definidos.	Eficiencia en la actividad. (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
	Aprobar periodos de pago y plazos de crédito,	Gerente General	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	100,00	Periodos de pago y plazos de créditos aprobados.	
PLAZA	Definir los sistemas de	Jefe de comercializac	Material de	Equipo del área	Sistema de cómputo.	1 mes dos	(valor consign	Sistema de distribución	Calidad en el trabajo

	distribución (plan anexo)	ión y distribución	escritorio	de Ventas		semanas	ado en el plan)	diseñado, aprobado y difundido.	(Nº de errores corregidos/Nº de errores identificados)*100
PROMOCION PUBLICIDAD	Capacitar al personal en técnicas de ventas	Jefe de Ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Habilidades de venta adquiridas.	Eficiencia en la actividad (Nº de empleados capacitados / Nº de personas del departamento)*100
	Fidelizar al cliente a través de campañas promocionales	Jefe de Ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	12 meses	1.200,00	Plan de medios aprobado y aplicado	Eficiencia en la actividad Número de clientes fidelizados/Nº de clientes actuales)*100

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

4.4.3. Plan de Control de Post Venta de los productos POLUCIR

Cuadro N° 18: Plan de Control de Post Venta para los Productos POLUCIR

PLAN DE CONTROL DE POST VENTA DE LOS PRODUCTOS POLUCIR									
Objetivo: Diseñar un sistema de control de post venta, que permita ver el nivel de aceptación de los productos POLUCIR en el mercado.									
Estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistemas de control de postventa, para garantizar la entrega de productos con calidad en los tiempos establecidos, 									
AREA RESPONSABLE:			Comercialización y distribución			COSTO TOTAL		\$ 1.900,00	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS			PLAZO	COSTO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	
		Materiales	Humanos	Tecnológicos					
Elaborar un instructivo de Trabajo Operacional y Procedimiento de Control de post - venta	Jefe de ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Instructivo de control de Post venta diseñado	Eficacia en la actividad. (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100	
Aprobar instructivo de Trabajo Operacional y Procedimiento de Control de post - venta.	Gerente General.	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	100,00	Instructivo de control de Post venta aprobado.	Eficiencia en la actividad (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100	

Capacitar en el proceso de control de postventa	Jefe de Ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Personal capacitado en control de post venta,	Eficiencia en la actividad (N° de empleados capacitados / N° de personas del departamento)*100
Realizar el seguimiento del cliente	Personal de ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	12 meses	1.200,00	Deficiencias identificadas.	Eficiencia en la actividad (N° de clientes atendidos/N° de clientes planificados)*100
Analizar periódicamente los resultados del control de postventa	Jefe de ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Instructivo de control de Post venta diseñado	Eficacia en la actividad. (Tiempo empleado / tiempo planificado)*100
Elaborar informe para gerencia.	Jefe de ventas	Material de escritorio	1 Persona	Sistema de cómputo.	1 semana	150,00	Instructivo de control de Post venta diseñado	Eficacia en la actividad. (N° ventas consolidadas/N° de ventas planificadas)*100

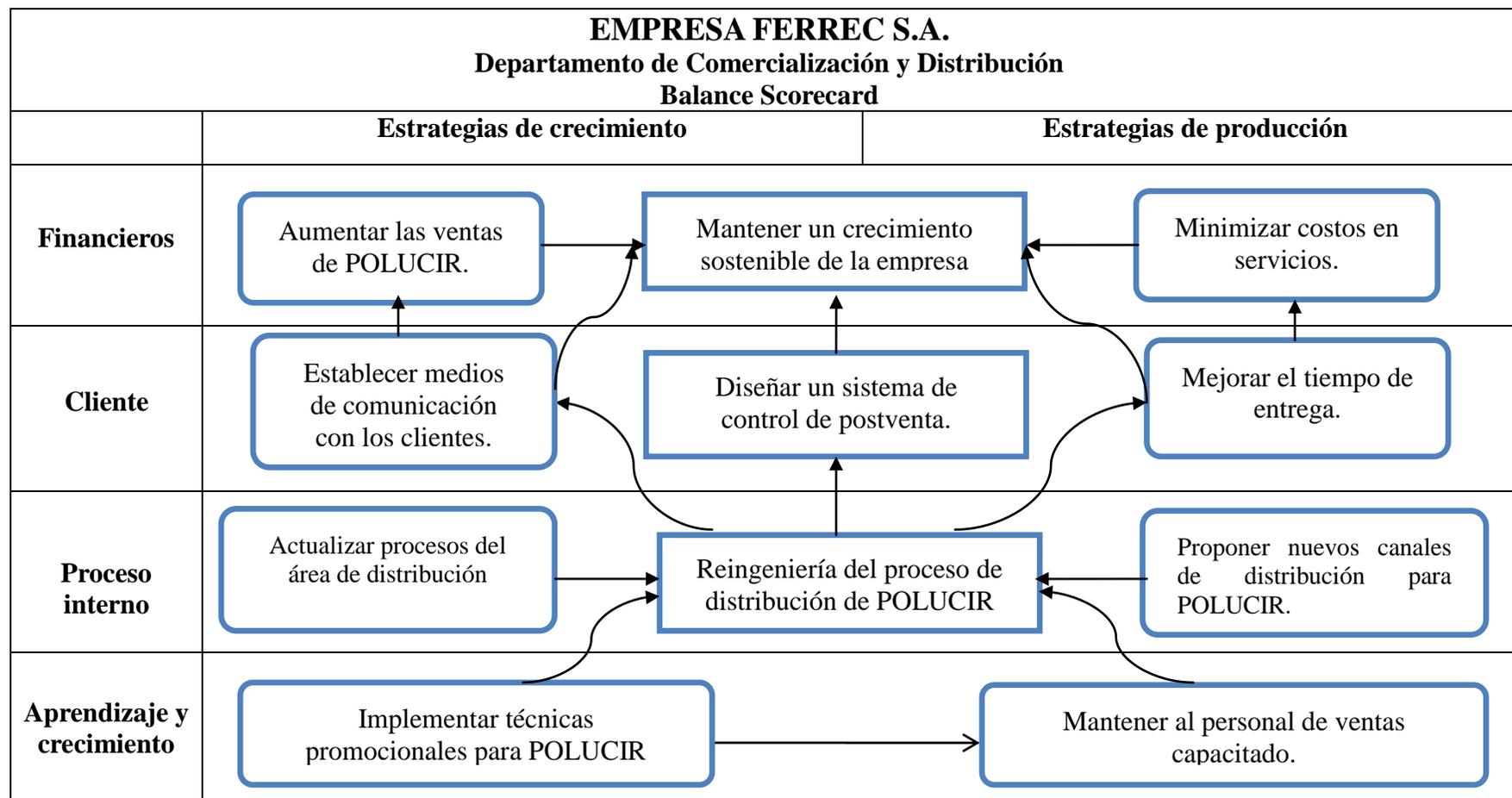
Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

4.5. BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral es una metodología que desde 1992 ha venido dando grandes aportes a las empresas, es de gran utilidad para hacer seguimiento permanente de la capacidad de crecer y alcanzar objetivos organizacionales propuestos, el BSC pone en movimiento el plan estratégico a través del mapa estratégico.

El Mapa Estratégico es un elemento empresarial en movimiento en el que se ingresan los objetivos planteados en la organización, una vez creado, el empresario puede dar ejecución a todos y cada uno de los planes operativos propuestos en las áreas funcionales, para el logro de la meta que se asigne a cada objetivo operativo, de ésta manera, se puede observar el comportamiento de cada uno de los indicadores.

Cuadro N° 19: Tablero de Control (Balance Scorecard BSC)



Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

CAPITULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.1. INTRODUCCIÓN

Para el análisis financiero del proyecto se ha considerado los datos de ventas exclusivamente del producto POLUCIR, dados por la empresa FERREC, a finales del primer semestre del año 2013, estos balances se han proyectado a cinco años con un crecimiento en ventas tomando en cuenta el crecimiento en ventas y la repercusión que conlleva incrementarlas en costos. Realizando estos procedimientos se ha podido obtener un flujo de caja sin la aplicación del proyecto y otro con la aplicación del proyecto, se ha tomado los dos y en cada año se determina una diferencia entre el flujo con proyecto versus el flujo sin proyecto, lo cual da nuevos valores a los cuales se los llama flujos incrementales, de los cuales se calcula el VAFE, VAN, TIR e ID, como se observa en el siguiente capítulo.

5.2. INGRESOS

Los ingresos considerados para el análisis financiero son los provenientes de la venta de los productos POLUCIR. La empresa FERREC S.A., en la actualidad tiene en su stock de venta tres productos de ésta línea, siendo estos arena, mortero y ripio, que en la actualidad se venden en fundas de 5Kg, 10Kg., o en sacos. A continuación se puede ver los precios de distribución de cada uno de ellos.

PRODUCTO POLUCIR

PRECIOS DE DISTRIBUCIÓN

Fecha: Diciembre 31 del 2012

Cód. Producto	Descripción	Cantidad	P/distribución
901010	ARENA SACO	13877	1,23
901011	RIPIO SACO	3132	1,29
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG.	23472	1,16
901022	ARENA 10KG.	35064	0,45
901025	RIPIO 10 KG.	3036	0,62

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.2.1. Presupuesto de ingresos

Los datos para el presupuesto de ingresos fueron dados por el área financiera de la empresa FERREC S.A., considerando las ventas de los productos POLUCIR realizadas durante el periodo 2012, como se aprecia a continuación:

VENTAS POLUCIR 2012

Fecha: Diciembre 31 del 2012

Cód. Producto	Descripción	Cantidad	P/distribución	Total ventas
901010	ARENA SACO	13877	1,23	17098,45
901011	RIPIO SACO	3132	1,29	4054,82
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG.	23472	1,16	27244,29
901022	ARENA 10KG.	35064	0,45	15653,57
901025	RIPIO 10 KG.	3036	0,62	1870,39
INGRESOS PRODUCTOS POLUCIR 2012				65921,52

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.2.2. Presupuesto de ingresos proyectados

Para la proyección de los ingresos generados por la venta de productos POLUCIR, se ha considerado como factor de incidencia analizado en el presente estudio que es la inflación, que para cierre de balance en estudio con fecha diciembre 2012,

registra 4,16 puntos porcentuales.

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO

Cód. Producto	Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
901010	ARENA SACO	17098,45	17809,7418	18550,62706	19322,3331	20126,1422
901011	RIPIO SACO	4054,82	4223,502	4399,199683	4582,20639	4772,82618
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG	27244,29	28377,648	29558,15816	30787,7775	32068,5491
901022	ARENA 10KG.	15653,57	16304,76	16983,03802	17689,5324	18425,4169
901025	RIPIO 10 KG.	1870,39	1948,2012	2029,24637	2113,66302	2201,5914
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS		65921,52	68663,853	71520,26928	74495,512	77594,526

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.3. COSTOS

Los costos de los productos POLUCIR están dados por el costo total de Materia Prima – MP, el cual esta dado por la suma de los costos de Materia Prima MP (insumo entregado por proveedores) y el valor de la funda con impresión (logotipo). A este rubro se le suma los costos indirectos. De ésta forma se puede conocer cual es el costo por producto que tiene que incurrir FERREC S.A., como se aprecia a continuación:

PRODUCTO POLUCIR COSTO POR PRODUCTO

Fecha: Diciembre 31 del 2012

Cód. Producto	Descripción	costo MP	costo Funda	Total Costo MP	Costo Indirectos	Total costo
901010	ARENA SACO	0,31	0,12	0,43	0,05	0,48
901011	RIPIO SACO	0,31	0,12	0,43	0,05	0,48
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG.	0,25	0,03	0,28	0,05	0,33
901022	ARENA 10KG.	0,06	0,03	0,09	0,05	0,14
901025	RIPIO 10 KG.	0,06	0,03	0,09	0,05	0,14

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.3.1. Presupuesto de Costos

El total de costos que incurre la empresa FERREC S.A., para la venta y distribución de los productos POLUCIR durante el año 2012, asciende a \$21.324,77 dólares americanos, cuya distribución por producto se aprecia en el siguiente cuadro:

Cód. Producto	Descripción	Cantidad	Costo * producto	TOTAL COSTOS
901010	ARENA SACO	13877,00	0,48	6695,65
901011	RIPIO SACO	3132,00	0,48	1511,19
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG.	23472,00	0,33	7688,68
901022	ARENA 10KG.	35064,00	0,14	4996,62
901025	RIPIO 10 KG.	3036,00	0,14	432,63
TOTAL COSTOS PRODUCTOS POLUCIR				21324,77

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.3.2. Presupuesto de Costos Proyectado

Al igual que los ingresos los costos tienen el mismo comportamiento, por lo que se han proyectado considerando la tasa de inflación a cierre de balance diciembre 2012, a pesar de que tiene una tendencia a la baja no se lo puede dejar de considerar, pues los precios de materia prima, otros insumos suben con el transcurso del tiempo.

PRESUPUESTO DE COSTOS PROYECTADO

Cód. Producto	Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
901010	ARENA SACO	6695,65	6974,192	7264,318	7566,514	7881,281
901011	RIPIO SACO	1511,19	1574,056	1639,536	1707,741	1778,783
901019	MORTERO ENLUCIR 5KG	7688,68	8008,526	8341,680	8688,694	9050,144
901022	ARENA 10KG.	4996,62	5204,479	5420,986	5646,499	5881,393
901025	RIPIO 10 KG.	432,63	450,627	469,374	488,899	509,238
TOTAL COSTOS PROYECTADOS		21324,77	22211,880	23135,894	24098,347	25100,838

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.4. ESTADO DE RESULTADOS

5.4.1. Determinación del Estado de Resultados de Productos POLUCIR

Una vez identificados los ingresos, así como los costos y los gastos incurridos para la generación, distribución y venta de los productos POLUCIR, se presenta a continuación en Estado de Resultados a cierre del 31 de diciembre del 2012, el cual revela una utilidad del ejercicio de \$ 16.179,72 UDS.

EMPRESA FERREC S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
INGRESOS		
VENTAS	65.921,52	
Costo de Ventas (-)	21.324,77	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		44.596,75
GASTOS OPERACIONALES		
REMUNERACIONES	9.266,80	
GASTOS DE VENTAS		10.283,94
REMUNERACIÓN VENDEDORES	10.283,94	
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		25.046,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.756,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		21.289,10
IMPUESTO A LA RENTA		5.109,38
UTILIDAD DEL EJERCICIO		16.179,72

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.4.2. Estado de Resultados Proyectado

Para la proyección de ingresos y egresos se ha tomado en consideración la tasa de crecimiento el índice inflacionario disponible del mes de diciembre del 2012 que corresponde al 4.16% mensual según dato publicado en página web del Banco Central del Ecuador¹⁰.

¹⁰ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

EMPRESA FERREC S.A.					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	65.921,52	68.663,85	71.520,27	74.495,51	77.594,53
Costo de Ventas (-)	21.324,77	22.211,88	23.135,89	24.098,35	25.100,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	44.596,75	46.451,97	48.384,38	50.397,17	52.493,69
GASTOS OPERACIONALES	9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
REMUNERACIONES	9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
GASTOS DE VENTAS	10.283,94	10.711,76	11.157,37	11.621,51	12.104,97
REMUNERACIÓN VENDEDORES	10.283,94	10711,76	11157,37	11621,51	12104,97
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.	25.046,00	26.087,92	27.173,18	28.303,58	29.481,01
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.756,90	3913,19	4075,98	4245,54	4422,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21.289,10	22.174,73	23.097,20	24.058,04	25.058,86
IMPUESTO A LA RENTA	5.109,38	5321,94	5543,33	5773,93	6014,13
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.179,72	16.852,80	17.553,87	18.284,11	19.044,73

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.5. FLUJOS DE EFECTIVO PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO

5.5.1. Flujo de efectivo proyectado sin el plan

A continuación se puede apreciar el flujo de efectivo para la evaluación del proyecto SIN el costo del PLAN propuesto:

EMPRESA FERREC S.A.					
FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO SIN PLAN					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	65.921,52	68.663,85	71.520,27	74.495,51	77.594,53
Costo de Ventas (-)	21.324,77	22.211,88	23.135,89	24.098,35	25.100,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	44.596,75	46.451,97	48.384,38	50.397,17	52.493,69
GASTOS OPERACIONALES	9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
REMUNERACIONES	9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
GASTOS DE VENTAS	10.283,94	10.711,76	11.157,37	11.621,51	12.104,97
REMUNERACIÓN VENDEDORES	10.283,94	10711,76	11157,37	11621,51	12104,97
DEPRECIACIONES (-)	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
AMORTIZACIONES (-)	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EEMPL.	23.676,00	24.717,92	25.803,18	26.933,58	28.111,01
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.551,40	3699,14	3853,02	4013,31	4180,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.124,60	21.018,78	21.950,15	22.920,27	23.930,75
IMPUESTO A LA RENTA	4.829,90	5030,83	5240,11	5458,10	5685,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.294,70	15.987,95	16.710,04	17.462,17	18.245,59
- 10% RESERVA LEGAL	1.529,47	1.598,80	1.671,00	1.746,22	1.824,56
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	13.765,23	14.389,16	15.039,04	15.715,95	16.421,03
(+) DEPRECIACIONES	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
(+) AMORTIZACIONES	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
FLUJO DECAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	15.135,23	15.759,16	16.409,04	17.085,95	17.791,03

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.5.2. Flujo de Efectivo con el plan

Para realizar el flujo de efectivo se ha considerado la inversión requerida para la ejecución del plan de marketing propuesto para impulsar las ventas de los productos POLUCIR, que es un total de \$ 6.850,00 USD, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- **Plan de Mejoramiento continuo para el área de comercialización y distribución de los productos POLUCIR**

Éste plan tiene como objetivo establecer los canales de distribución más idóneos, está enfocado a la reingeniería de los procesos actuales. Su costo es de \$ 1.150.00 USD.

- **Plan de Marketing para los productos POLUCIR**

Su finalidad es mejorar el nivel de receptividad de los productos POLUCIR en el sector de la construcción, para ello tiene cuatro ejes de acción relacionados con el mix de marketing, para ello se requiere una inversión de \$ 3.800.00 dólares.

- **Plan de control de Post –Venta**

La propuesta se complementa con la aplicación de un sistema de control de post – venta, cuya finalidad es la de realizar un seguimiento de los resultados de los planes propuestos, de tal manera que el empresario conozca el rendimiento de su inversión, para ello se requiere un aporte inicial de \$ 1.900.00 USD.

A más de lo descrito se ha tomado en cuenta para la proyección de los datos el valor de inflación del 4.16% considerada al 31 de diciembre del 2012.

EMPRESA FERREC S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO SIN PLAN						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012						
INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		65.921,52	68.663,85	71.520,27	74.495,51	77.594,53
Costo de Ventas (-)		21.324,77	22.211,88	23.135,89	24.098,35	25.100,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		44.596,75	46.451,97	48.384,38	50.397,17	52.493,69
GASTOS OPERACIONALES		9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
REMUNERACIONES		9.266,80	9652,30	10053,83	10472,07	10907,71
GASTOS DE VENTAS		10.283,94	10.711,76	11.157,37	11.621,51	12.104,97
REMUNERACIÓN VENDEDORES		10.283,94	10711,76	11157,37	11621,51	12104,97
DEPRECIACIONES (-)		950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
AMORTIZACIONES (-)		420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		23.676,00	24.717,92	25.803,18	26.933,58	28.111,01
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.551,40	3699,14	3853,02	4013,31	4180,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		20.124,60	21.018,78	21.950,15	22.920,27	23.930,75
IMPUESTO A LA RENTA		4.829,90	5030,83	5240,11	5458,10	5685,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO		15.294,70	15.987,95	16.710,04	17.462,17	18.245,59
- 10% RESERVA LEGAL		1.529,47	1.598,80	1.671,00	1.746,22	1.824,56
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		13.765,23	14.389,16	15.039,04	15.715,95	16.421,03
(+) DEPRECIACIONES		950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
(+) AMORTIZACIONES		420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
FLUJO DE CAJA		15.135,23	15.759,16	16.409,04	17.085,95	17.791,03
INVERSIÓN	-6.850,00					
VALOR RESIDUAL						6.850,00
ESCUDO FISCAL		1.529,47	1.598,80	1.671,00	1.746,22	1.824,56
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION DEL PROYECTO	-6.850,00	16.664,70	17.357,95	18.080,04	18.832,17	26.465,59

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.6. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

El costo de oportunidad es el costo que el capital deja de ganar en otra inversión por dedicarlo a la inversión del presente proyecto, por lo que viene a constituirse en lo que se deja de ganar, si es que éste se hubiera invertido en el banco. El costo de oportunidad del capital es la **tasa de descuento** que se utiliza para la determinación del valor actual neto VAN; es decir, el rubro que se deja de ganar al invertir en otra actividad. Para el cálculo del costo de oportunidad se aplica la siguiente fórmula:

COSTO DE OPORTUNIDAD

K=	$(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR) \times (1 - T) + TLR$	
RP=	Recursos Propios	100 %
TRP=	Tasa pasiva referencial	4,53 %
RA=	Recursos Ajenos	0 %
TAR=	Tasa activa referencia	11,20 %
TLR=	Tasa de libre riesgo	5,86 %
T=	Participación de Trabajadores (15%) + Impuesto a la renta (24%)	39 %
Proceso de cálculo del Costos de Oportunidad		
(%RP x TRP)=		4,53 %
(1- T) =		-38 %
(%RA x TAR) =		0 %
TLR=		5,86%
	K=	10,39 %

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

El Costo de Oportunidad del presente proyecto es del **10,39%**, porcentaje que se considera para la evaluación financiera de la inversión.

5.7. ANÁLISIS FINANCIEROS

5.7.1. Valor Actual Neto sin plan

Al **no existir inversión inicial** y por tanto **no se aplica la propuesta** se pudo ver que los flujos traídos a valor actual, con los datos proporcionados por la COOPAD, existe un VAN positivo, siendo este de \$ 61.200,03 USD. Esto quiere decir que mantienen una utilidad constante, pero se puede mejorar.

VAN PROYECTADO SIN PLAN			
n	F.F.N.	$1/(1,1039)^n$	F.F.D.
0	-	1	-
1	15.135,23	0,91	13.710,69
2	15.759,16	0,82062	12.932,23155
3	16.409,04	0,74338	12.198,14795
4	17.085,95	0,67341	11.505,89
5	17.791,03	0,61003	10.853,07
			61.200,03
			VAN

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.7.2. Valor Actual Neto – VAN con plan

El VAN o valor actual neto, es traer los flujos futuros a valores presentes, y descontarles la inversión realizada, para cuyo efecto se utiliza la tasa de descuento o costo de oportunidad, que para el caso del proyecto es del 10,39%. Luego de descontar la inversión inicial que es de \$ 6.850,00 y considerando el costo de oportunidad mencionado el VAN es de \$ 74.807,76 dólares americanos, por tanto al obtener un VAN positivo el proyecto es factible financieramente, que comparado con el VAN sin propuesta es superior al **18.19%**.

VAN PROYECTADO CON PLAN			
n	F.F.N.	$1/(1,10,39)^n$	F.F.D.
0	-6.850,00	1	-6.850,00
1	16.664,70	0,91	15.096,20
2	17.357,95	0,82062	14.244,23
3	18.080,04	0,74338	13.440,34
4	18.080,04	0,67341	12.681,82
5	26.465,59	0,98978	26.195,17
			74.807,76
			VAN

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

5.7.3. Tasa Interna de Retorno de la inversión

Una vez determino el valor actual neto, es decir traer a valores actuales los flujos futuros, considerando la influencia de diversos factores entre ellos la inflación, se ha establecido que el VAN con propuesta es de \$ 74.807,76, cuya Tasa Interna de Retorno de la inversión - TIR es de 348%, es decir que el empresario al invertir \$6.850.00 dólares americanos el recupera 348 veces su inversión inicial. Que al ser comparada con el costo de oportunidad analizado que es del 10.39% es notoriamente superior, y por tanto el proyecto es factible.

$$\text{TIR} > \text{K tasa de descuento} = 348\% > 10.39\%$$

5.7.4. Tiempo de recuperación de la inversión – PIR sin financiamiento

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos mediante el cual se puede conocer el tiempo estimado de recuperación de la inversión de un proyecto.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN			
CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
n	F.F.D	Rubro recuperado al mes	Rubro recuperado al día
0	-6.850,00		
1	15.096,20	1.258,02	42
2	14.244,23		
3	13.440,34		
4	12.681,82		
5	26.195,17		
Periodo de recuperación		MESES	DÍAS
		-5,445	1,50

Elaborado por: Gustavo Castellanos B.

Fuente: Departamento Financiero Empresa FERREC S.A.

De acuerdo a los resultados del VAN, se pudo observar que durante el primer año se recuperan \$ 66.626,24 USD, en los cuales se encuentran inmersos los \$25.240,00 dólares invertidos para la ejecución del plan de marketing propuesto,

por tanto al establecer un nivel de relación entre la inversión y lo recuperado en el primer año plazo, a través de una regla de tres se puede determinar que se recupera la inversión **en 5 meses, 1 día y medio.**

PIR con Financiamiento = 5 MESES / 1,5 DÍAS

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación y desarrollo de una propuesta acorde a las debilidades identificadas del segmento en estudio, se estableció que:

- El estudio realizado permitió **conocer la situación actual de la comercialización y distribución de los productos POLUCIR**, que comercializa la empresa FERREC S.A., la cual en la actualidad evidencia alta pérdida de participación en el mercado debido a la fuerte competencia de marcas con mayor posicionamiento en el mercado como son SIKA, BONDEX, y LAFARGE, esto se debe a la falta de conocimiento de los clientes potenciales de los valores agregados del producto con es la forma de empaque y facilidades de acceso y transporte del mismo.
- Se pudo determinar además que existen **carencias en el proceso de distribución y comercialización de los productos POLUCIR**, por lo cual ha limitado los ingresos a la empresa FERREC S.A., para lo cual se propone alternativas estratégicas enfocadas a tres líneas de acción: la distribución, el marketing y el control de post venta.
- Al definir el target al cual van dirigidos los productos POLUCIR, se pudo establecer que éste se encuentra conformado básicamente por ferreterías, pues estas venden al granel el material a albañiles y pequeñas construcciones, lo cual le permite a FERREC S.A., estrategias de marketing.

- La investigación de campo permitió identificar que los clientes actuales de los productos POLUCIR, realizan adquisiciones trimestrales en un 63.02%, este indicador permitirá que los encargados de comercialización y distribución realicen adquisiciones y ventas programadas de manera que se evite la saturación o escases de stock en bodega, de manera que el nivel de atención al cliente sea más efectiva.
- Se pudo ver además que el tiempo de entrega de los productos está entre dos y más de dos días en un 81.38% lo cual es un factor decisivo para el cliente en la decisión de compra, por lo que los encuestados desean se mejore el tiempo de entrega de los productos en un 89.81%.
- Además se pudo conocer que la marca de mayor fuerza en el mercado es BONDEX , lo cual debe convertirse en un indicador importante para FERREC S.A., el momento de direccionar estrategias de comercialización y ventas de sus productos POLUCIR.

Como resultado del proceso del diagnóstico, se pudo determinar que:

- La empresa FERREC S.A., ha demostrado debilidades en el área de comercialización y distribución, especialmente de los productos POLUCIR, que a pesar de que generan rentabilidad, han dejado que se convierta en una marca de alto crecimiento y baja participación en el mercado, lo cual genera pérdidas para la empresa.
- De acuerdo al target que tienen los productos POLUCIR, se han **diseñado estrategias de marketing** enfocadas a mejorar el nivel de posicionamiento de marca, captación de nuevos clientes y sobre todo fidelización de clientes actuales. Para ello se han propuesto las siguientes estrategias:

- Estrategias de diferenciación
 - Estrategias de enfoque
 - Estrategia de precio
 - Estrategias Defensivas
 - Estrategias Ofensivas
- Para conocer la factibilidad financiera de la propuesta se ha realizado el estudio de indicadores financieros como el VAN, la TIR, el PIR, los cuales han permitido definir la factibilidad financiera del proyecto con una inversión de \$ 6.850 dólares, lo cual refleja un VAN con inversión del 74.807.76 que en comparación con el VAN sin inversión que es del \$61.200.03 que es superior en un 18.19%. La tasa de retorno de la inversión de la inversión TIR es superior en un 348%, esto quiere decir que al invertir un dólar se recupera 3.48 dólares, por tanto es totalmente factible y por ende el tiempo de recuperación de la inversión PIR es relativamente corta, registrada en el estudio financiero en cinco meses y un día y medio.
 - Los planes propuestos permitirán que se genere una rentabilidad superior al costo de oportunidad.

6.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio propuesto, se recomienda que la Junta General de Accionistas de la empresa FERREC, lo siguiente:

- Considerar en el Plan Estratégico Empresarial los planes propuestos.
- Establecer dentro del presupuesto anual de inversión los rubros establecidos para poder dar operatividad a los planes propuestos de manera permanente y en constante cambio y movilidad, lo cual garantice el posicionamiento de marca de los productos POLUCIR.

- Implementar como primer paso una reingeniería de procesos en el área de comercialización y distribución de la empresa, específicamente en la venta de productos POLUCIR.
- Efectuar la propuesta de Marketing dada, con el enfoque de fidelizar la marca POLUCIR, en la mente de los distribuidores de la misma, de manera que la fidelidad demuestre en la referencia de la marca a los compradores menores.
- Complementar los planes propuestos con la implementación del Plan de Control de post venta, generado en la propuesta, de manera que se pueda monitorear el nivel de satisfacción del cliente.
- Por tanto, se recomienda se realice la aplicación de las estrategias planteadas en cada uno de los planes, lo que le permitirá a la empresa FERREC S.A. la atención de nuevos socios, y mejorar su posicionamiento de mercado.
- Se aplique las estrategias de marketing mix propuestas en forma continua para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados en este plan.
- Al determinar la factibilidad del proyecto se recomienda la consecución de sus objetivos definidos como estratégicos, lo que permitirá su crecimiento, posicionamiento de la junta general de accionista y los mismos socios de la cooperativa

BIBLIOGRAFÍA

- ANTON, ETZEL Y WALKER (2007) *Fundamentos de Marketing*, 14va edición, editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
- CÁRDENAS, Raúl y NÁPOLES, (2007) *Presupuestos Teoría y Práctica*, primera edición, Editorial Mc. Graw Hill, México DF – México,
- HILL, Charles y JONES R. Gareth (2005), *Administración Estratégica*, 6ta edición, Mc. Graw Hill Interamericana, México.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2008) *Marketing Estratégico*, 8va edición, Pearson. Educación. México.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2008) *Fundamentos de Marketing*, editorial Prentice Hall, 8va edición, ISBN 978-970-26-1186-8
- KOTLER, Armstrong, Cámara y Cruz. **Marketing**, Décima Edición, Prentice Hall, 2005.
- MASAAKI, Imai, (2010) *La Clave de la ventaja competitiva Japonesa*, Editorial Continental, México.
- MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2006) *Marketing en el Siglo XXI*, Centro Estudios Financieros.
- PORTER, Michael (2000) *Estrategia Competitiva*, Grupo Editorial Patria.
- SAMPERI, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 2007
- SENGUE, Peter (1994) *La Quinta Disciplina, El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden*, edición, editorial Currency,
- SERNA GÓMEZ, Humberto, (2007) *Gerencia Estratégica*, novena edición, editorial 3R editores, Bogotá – Colombia.
- STANTON, ETZEL y WALTER. *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2007.
- THOMSON Y STRICKLAND (2007) *Estrategia y Ventaja Competitiva*, 13va edición, Mc. Graw Hill Interamericana, México.

ANEXOS



ARENA 10 KG



RIPIO 10 KG



MORTERO 5 KG

COMPETENCIA DIRECTA



PUNTO DE VENTA



