

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA REPARE,
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS DE
MAQUINARIA PESADA**

AUTORAS:

Erika Catleya Núñez Ortega
Mercy Isabel Mayaguari Wuazhima

DIRECTOR:

ING. GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS

Quito, diciembre del 2012

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, diciembre del 2012.

(f) _____

Erika Catleya Núñez Ortega

C.I.: 172198874-7

(f) _____

Mercy Isabel Mayaguari Wuazhima

C.I.: 172182047-8

DEDICATORIA

A mi Dios grande que me ha llenado de bendiciones.

A mi esposo Jackson Ruiz Lara y mi hija Nicole que son el pilar fundamental en mi vida.

A mis padres Hugo Núñez y Victoria Ortega que me dieron la vida.

A mis hermanos que me incentivaron con sus palabras de aliento.

A mis suegros que me brindaron todo su apoyo.

Erika Núñez O.

A mis padres que son las personas más importantes de mi vida, por todo su apoyo y colaboración, Sara Wazhima y Manuel Mayaguari.

A mi hijo James que es mi fuerza, mi apoyo, mi inspiración y el regalo más grande que Dios y la vida me pudo dar.

Mercy Mayaguari W.

AGRADECIMIENTO

Damos gracias a la Universidad Politécnica Salesiana por habernos abierto sus puertas y formarnos académicamente. Un agradecimiento especial a nuestro director de tesis Ing. Giovanni Lucero por sus conocimientos académicos y su amistad.

Y al Ing. Joselo Paredes Llerena Gerente General de la empresa Repare quien nos brindó su apoyo y nos facilitó toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Erika Núñez O.

Mercy Mayaguari W.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ANTECEDENTES.....	2
1.1 Giro del negocio.....	2
1.2 Reseña histórica	3
1.3 Tipo de empresa	4
1.4 Planteamiento del problema.....	4
1.5 Objetivos del estudio.....	6
1.6 Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 La planificación estratégica.....	8
2.2 Identificación de las unidades estratégicas de negocio	8
2.3 El Proceso de planificación estratégica en las UEN	9
2.3.1 Importancia de un plan estratégico	11
2.4 El marketing	11
2.4.1 El proceso del marketing.....	12
2.4.2 Seleccionar mercados meta	12
2.4.3 Segmentación de mercado.....	13
2.4.3.1 Condiciones de eficacia de una segmentación	13
2.4.4 Clasificación de segmentos de mercado	14
2.4.4.1 Segmentación de mercado de consumo	14
2.4.4.2 Segmentación de mercado de negocios o industriales	14
2.4.5 Determinación de mercados meta	17
2.4.6 Posicionamiento en el mercado.....	17
2.4.7 Desarrollar la mezcla de marketing.....	18
2.4.8 Administrar la labor del marketing	19
2.5. Plan de marketing y su contenido	19
2.6 Estrategias de marketing	22
2.6.1 Estrategias de crecimiento.....	22
2.6.2 Estrategias genéricas	23
2.6.3 Estrategias competitivas.....	25
CAPÍTULO III.....	28
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
3.1 Análisis del microambiente.....	28
3.1.1 Clientes.....	29

3.1.2 Proveedores	31
3.1.3 Competencia.....	34
3.2 Análisis interno	37
3.2.1 Ubicación	37
3.2.2 Infraestructura	37
3.2.3 Misión	38
3.2.4 Visión	39
3.2.5 Objetivo empresarial	39
3.2.6 Valores	40
3.2.7 Planificación administrativa.....	40
3.2.8 Estructura orgánica.....	41
3.2.9 Área financiera.....	45
3.2.10 Área de marketing	46
3.2.11 Área de talento humano	46
3.2.12 Productos.....	47
3.2.13 Precio	48
3.2.13.1 Determinación del precio	48
3.2.14 Logística e importaciones	51
3.3 Análisis externo.....	54
3.3.1 Factores económicos nacionales	54
3.3.1.1 Balanza comercial	55
3.3.1.2 Inflación	56
3.3.1.3 Tasas de interés	57
3.3.1.4 PIB	60
3.3.1.5 Riesgo país	62
3.3.1.6 Aranceles.....	64
3.3.2 Factores socioculturales	66
3.3.2.1 Educación.....	66
3.3.2.2 Corrupción	69
3.3.2.3 Tributario.....	70
3.3.2.4 Factor tecnológico.....	72
3.3.2.5 Factor político	73
3.3.2.6 Factor ecológico	75
3.5 Matriz FODA	78
3.5.1 Matrices de acción cruce DA, FA, DO, FO	78
3.6 Matrices de estrategias	84
CAPÍTULO IV	90
ESTUDIO DE MERCADO	90
4.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	90
4.1.1 Fuerza # 1 poder de negociación de los compradores o clientes	91
4.1.2 Fuerza #2 poder de negociación de los proveedores.....	93
4.1.3 Fuerza # 3 amenaza de nuevos entrantes	95

4.1.4 Fuerza # 4 amenaza de productos sustitutivos	98
4.1.5 Fuerza # 5 rivalidad entre los competidores	98
4.2 Estudio del mercado	101
4.2.1 Sector petrolero	102
4.2.2 Sector agrícola.....	103
4.2.3 Sector de la construcción	104
4.2.4 Sector minero	105
4.2.5 Sector de servicios.....	105
4.3 Segmentación del mercado	108
4.3.1 Segmentación mercado de negocios de clientes actuales	108
4.3.2 Segmentación mercado de negocios para clientes potenciales	109
4.4 Determinación del mercado meta.....	109
4.5 Investigación de mercados	110
4.5.1 Determinación del problema	111
4.5.2 Objetivos de la investigación	111
4.5.3 Tipo de investigación	112
4.5.4 Recopilación de datos	112
4.6 Determinación del tamaño de la muestra	113
4.6.1 Muestreo aleatorio simple	114
4.6.1.1 Determinación de la muestra para clientes actuales.....	114
4.6.1.2 Determinación de la muestra para clientes potenciales.....	116
4.6.2 Muestreo estratificado	118
4.7 Diseño de las encuestas	121
4.7 Análisis de datos	128
4.8 Participación en el mercado	165
4.9 Oferta.....	165
4.10 Demanda	169
4.10.1 Demanda de clientes actuales.....	169
4.10.2 Demanda de clientes potenciales	172
4.11 Estudio del mercado de maquinaria pesada a nivel nacional.....	174
CAPÍTULO V.....	179
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	179
5.1 Contenido del plan de marketing	179
5.2 Misión propuesta.....	180
5.3 Visión propuesta	180
5.4 Valores propuestos	180
5.5 Principios propuestos	181
5.6 Análisis situacional	181
5.7 Objetivos	183
5.7.1 Objetivos propuestos	184
5.8 Formulación de estrategias.....	185
5.8.1 Estrategias competitivas.....	185

5.8.2 Estrategias de crecimiento.....	186
5.8.3 Estrategias genéricas	187
5.8.4 Estrategias operativas.....	188
5.9 Resumen de estrategias a aplicar.....	190
5.10 Determinación de planes de acción.....	195
5.11 Matriz de estrategias del marketing mix y presupuesto	222
5.12 Evaluación.....	222
5.13 Control	223
CAPÍTULO VI	224
ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	224
6.1 Presupuesto del plan de marketing.....	224
6.2 Evaluación financiera.....	224
6.3 Financiamiento.....	225
6.4 Proyección de ventas.....	226
6.5 Proyección de costo de ventas.....	227
6.6 Estado de resultados	229
6.6.1 Estado de resultados sin plan de marketing	230
6.6.2 Estado de resultados con plan de marketing	232
6.7 Análisis de rentabilidad.....	234
CONCLUSIONES	236
RECOMENDACIONES	238
BIBLIOGRAFÍA	239
ANEXOS	241

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración II-1: Pasos para definir las unidades estratégicas de negocio	9
Ilustración II-2: Unidad estratégica de negocio de Repare	9
Ilustración II-3: Proceso de planificación estratégica en las UEN'S	10
Ilustración II-4: Concepto de marketing	12
Ilustración II-5: El proceso del marketing	12
Ilustración II-6: Variables de segmentación de mercados de negocios	15
Ilustración II-7: La mezcla de marketing “las 4 pes”.....	18
Ilustración II-8: Funciones de la dirección de marketing.....	19
Ilustración II-9: Contenido de un plan de marketing	20
Ilustración II-10: Estrategias de marketing	21
Ilustración II-11: Estrategias genéricas.....	23
Ilustración II-12: Estrategias competitivas.....	25
Ilustración III-1: El micro ambiente.....	28

Ilustración III-2: Organigrama de Repare	41
Ilustración III-3: Variables Económicas	54
Ilustración IV-1: Las 5 Fuerzas de Porter	90
Ilustración IV-2: Mercado del sector industrial	102
Ilustración IV-3: Proceso de la investigación de mercados	111
Ilustración V-1: Tipos de estrategias.....	187
Ilustración V-2: Organigrama propuesto de Repare	218

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico III-1: Local Repare.....	38
Gráfico III-2: Personal comprometido	39
Gráfico III-3: Gerente general de Repare.....	42
Gráfico III-4: Asistente de gerencia	42
Gráfico III-5: Asistente contable.....	43
Gráfico III-6: Jefe de ventas.....	43
Gráfico III-7: Vendedora.....	44
Gráfico III-8: Bodeguero.....	44
Gráfico III-9: Repuestos para maquinaria pesada	47
Gráfico III-10: La balanza comercial	55
Gráfico III-11: Inflación acumulada	56
Gráfico III-12: Tasa de interés activa.....	58
Gráfico III-13: Tasa de interés pasiva	59
Gráfico III-14: Producto interno bruto real PIB.....	61
Gráfico III-15: Riesgo país Embi Ecuador	63
Gráfico III-16: Comparación del riesgo país con otros países 2012.....	63
Gráfico III-17: Importaciones por uso o destino económico	65
Gráfico III-18: Importaciones por cuode	65
Gráfico III-19: Incremento de la cobertura educativa.....	67
Gráfico III-20: Inversión en educación	68
Gráfico III-21: Corrupción en América Latina	70
Gráfico III-22: Recaudación de impuestos	72
Gráfico III-23: Presidentes del Ecuador período 2000-2012	74
Gráfico IV-1: Maquinaria para el sector petrolero.....	103
Gráfico IV-2: Maquinaria para el sector agrícola	104
Gráfico IV-3: Maquinaria para el sector de la construcción	104
Gráfico IV-4: Maquinaria para el sector minero.....	105
Gráfico IV-5: Maquinaria para el sector de servicios	106
Gráfico IV-6: Encuesta piloto clientes actuales	115
Gráfico IV-7: Encuesta piloto clientes potenciales	117
Gráfico IV-8: Encuesta 1, pregunta 1	128
Gráfico IV-9: Encuesta 1, pregunta 2	129
Gráfico IV-10: Encuesta 1, pregunta 3	130

Gráfico IV-11: Encuesta 1, pregunta 4	131
Gráfico IV-12: Encuesta 1, pregunta 5	133
Gráfico IV-13: Encuesta 1, pregunta 6	134
Gráfico IV-14: Encuesta 1, pregunta 7	135
Gráfico IV-15: Encuesta 1, pregunta 8	136
Gráfico IV-16: Encuesta 1, pregunta 9	137
Gráfico IV-17: Encuesta 1, pregunta 10	138
Gráfico IV-18: Encuesta 1, pregunta 11	139
Gráfico IV-19: Encuesta 1, pregunta 12	140
Gráfico IV-20: Encuesta 1, pregunta 13	141
Gráfico IV-21: Encuesta 1, pregunta 14	142
Gráfico IV-22: Encuesta 1, pregunta 15	143
Gráfico IV-23: Encuesta 1, pregunta 16	144
Gráfico IV-24: Encuesta 1, pregunta 17	145
Gráfico IV-25: Encuesta 1, pregunta 18	146
Gráfico IV-26: Encuesta 2, pregunta 1	147
Gráfico IV-27: Encuesta 2, pregunta 2	148
Gráfico IV-28: Encuesta 2, pregunta 3	149
Gráfico IV-29: Encuesta 2, pregunta 4	151
Gráfico IV-30: Encuesta 2, pregunta 5	153
Gráfico IV-31: Encuesta 2, pregunta 6	154
Gráfico IV-32: Encuesta 2, pregunta 7	155
Gráfico IV-33: Encuesta 2, pregunta 8	156
Gráfico IV-34: Encuesta 2, pregunta 9	157
Gráfico IV-35: Encuesta 2, pregunta 10	158
Gráfico IV-36: Encuesta 2, pregunta 11	159
Gráfico IV-37: Encuesta 2, pregunta 12	160
Gráfico IV-38: Encuesta 2, pregunta 13	161
Gráfico IV-39: Encuesta 2, pregunta 14	162
Gráfico IV-40: Encuesta 2, pregunta 15	164
Gráfico IV-41: Proyección de oferta.....	168
Gráfico IV-42: Proyección de ventas de Repare.....	171
Gráfico IV-43: Marcas de Maquinaria Pesada a nivel Nacional.....	177
Gráfico V-1: Relevamiento del logo	198
Gráfico V-2: Logo anterior	198
Gráfico V-3: Logo actual	199
Gráfico V-4: Bolígrafos Repare	204
Gráfico V-5: Gorras Repare	204
Gráfico V-6: Camiseta Repare	205
Gráfico V-7: Camiseta Repare	205
Gráfico V-8: Página web actual	207
Gráfico V-9: Nueva página web Repare	208
Gráfico V-10: Directorio sector petrolero.....	211
Gráfico V-11: Directorio sector minero.....	212

Gráfico V-12: Revista especializada.....	212
Gráfico V-13: Feria ecuatoriana Oil & Power	214
Gráfico V-14: Stands feria ecuatoriana Oil & Power	214
Gráfico V-15: Roll up Repare	216
Gráfico V-16: Afiche CTP.....	216
Gráfico V-17: Procedimientos de contratación INCOP.....	220
Gráfico VI-1: Marcas de maquinaria pesada	241
Gráfico VI-2: Clase de maquinaria pesada	242

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III-1: Clientes	30
Tabla III-2: Proveedores del exterior	32
Tabla III-3: Competencia	35
Tabla III-4: Matriz resumen microambiente	36
Tabla III-5: Datos financieros históricos.....	45
Tabla III-6: Tipos de pedido de importación	51
Tabla III-7: Matriz resumen análisis interno.....	53
Tabla III-8: La balanza comercial	55
Tabla III-9: Tasa de interés activa.....	58
Tabla III-10: Tasa de interés pasiva	59
Tabla III-11: Producto interno bruto	61
Tabla III-12: Tasa de asistencia a la escuela.....	67
Tabla III-13: Incremento de la inversión en el sector educativo.....	67
Tabla III-14: Corrupción en América Latina	69
Tabla III-15: Recaudación efectiva de impuestos (2002-2011).....	71
Tabla III-16: Matriz resumen macro ambiente	77
Tabla III-17: Matriz cruce oportunidades y amenazas.....	79
Tabla III-18: Matriz cruce fortalezas y debilidades	82
Tabla III-19: Matriz de estrategias ofensivas (F-O).....	85
Tabla III-20: Matriz de estrategias adaptativas (D-O).....	87
Tabla III-21: Resumen matrices de incidencia FO, FA, DO, DA.....	89
Tabla IV-1: Poder de negociación con los clientes	92
Tabla IV-2: Negociación con los proveedores.....	94
Tabla IV-3: Tipos de pedido de importación	94
Tabla IV-4: Amenaza de nuevos entrantes	96
Tabla IV-5: Matriz del perfil de la competencia	100
Tabla IV-6: Clasificación del sector industrial	107
Tabla IV-7: Segmentación mercado de negocios para clientes actuales.....	108
Tabla IV-8: Segmentación mercado de negocios de clientes potenciales.....	109
Tabla IV-9: Muestreo aleatorio simple	114
Tabla IV-10 : Encuesta piloto clientes actuales	115
Tabla IV-11: Muestreo aleatorio simple para clientes actuales	116

Tabla IV-12 : Encuesta piloto clientes potenciales	117
Tabla IV-13: Muestreo aleatorio simple para clientes potenciales	118
Tabla IV-14: Variables de estratificación	119
Tabla IV-15: Reemplazo de las variables de estratificación	119
Tabla IV-16: Detalle de las variables de estratificación	120
Tabla IV-17: Estratificación del sector industrial	120
Tabla IV-18: Encuesta 1, pregunta 1.....	128
Tabla IV-19: Encuesta 1, Pregunta 2	129
Tabla IV-20: Encuesta 1, pregunta 3.....	130
Tabla IV-21: Encuesta 1, pregunta 4.....	131
Tabla IV-22: Encuesta 1, pregunta 5.....	133
Tabla IV-23: Encuesta 1, pregunta 6.....	134
Tabla IV-24: Encuesta 1, pregunta 6.....	135
Tabla IV-25: Encuesta 1, pregunta 8.....	136
Tabla IV-26: Encuesta 1, pregunta 9.....	137
Tabla IV-27: Encuesta 1, pregunta 10.....	138
Tabla IV-28: Encuesta 1, pregunta 11.....	139
Tabla IV-29: Encuesta 1, pregunta 12.....	140
Tabla IV-30: Encuesta 1, pregunta 13.....	141
Tabla IV-31: Encuesta 1, pregunta 14.....	142
Tabla IV-32: Encuesta 1, pregunta 15.....	143
Tabla IV-33: Encuesta 1, pregunta 16.....	144
Tabla IV-34: Encuesta 1, pregunta 17.....	145
Tabla IV-35: Encuesta 1, pregunta 18.....	146
Tabla IV-36: Encuesta 2, pregunta 1.....	147
Tabla IV-37: Encuesta 2, pregunta 2.....	148
Tabla IV-38: Encuesta 2, pregunta 3.....	149
Tabla IV-39: Encuesta 2, pregunta 4.....	151
Tabla IV-40: Encuesta 2, pregunta 5.....	153
Tabla IV-41: Encuesta 2, pregunta 6.....	154
Tabla IV-42: Encuesta 2, pregunta 7.....	155
Tabla IV-43: Encuesta 2, pregunta 8.....	156
Tabla IV-44: Encuesta 2, pregunta 9.....	157
Tabla IV-45: Encuesta 2, pregunta 10.....	158
Tabla IV-46: Encuesta 2, pregunta 11.....	159
Tabla IV-47: Encuesta 2, pregunta 12.....	160
Tabla IV-48: Encuesta 2, pregunta 13.....	161
Tabla IV-49: Encuesta 2, pregunta 14.....	162
Tabla IV-50: Encuesta 2, pregunta 15.....	164
Tabla IV-51: Participación en el mercado de maquinaria pesada.....	165
Tabla IV-52: Variables de ecuación de regresión lineal	166
Tabla IV-53: N° Empresas CIIU G5150- 465	167
Tabla IV-54: Proyección de empresas	168
Tabla IV-55: Variables de ecuación de regresión lineal	169

Tabla IV-56: Ventas de Repare	170
Tabla IV-57: Proyección de ventas de Repare	171
Tabla IV-58: Registro de maquinaria pesada por años	172
Tabla IV-59: Demanda de maquinaria pesada proyectada	173
Tabla IV-60: Maquinaria pesada y sus clases	175
Tabla IV-61: Marcas de Maquinaria Pesada	177
Tabla V-1: Resumen de estrategias operativas FODA	189
Tabla V-2: Plan de acción # 1	196
Tabla V-3: Plan de acción # 2	200
Tabla V-4: Plan de acción #3	201
Tabla V-5: Plan de acción #4	202
Tabla V-6: Plan de acción # 5	203
Tabla V-7: Regalos promocionales	204
Tabla V-8: Plan de acción # 6	206
Tabla V-9: Plan de acción # 7	209
Tabla V-10: Plan de acción # 8	210
Tabla V-11: Tarifario de publicidad en directorios.....	211
Tabla V-12: Plan de acción # 9	213
Tabla V-13: Tarifario stand.....	214
Tabla V-14: Plan de acción # 10	215
Tabla V-15: Gastos de material POP	216
Tabla V-16: Plan de acción # 11	217
Tabla V-17: Plan de acción # 12	219
Tabla V-18: Plan de acción # 13	221
Tabla V-19: Presupuesto plan de marketing	222
Tabla VI-1: Presupuesto del plan de marketing.....	224
Tabla VI-2: Amortización del préstamo	226
Tabla VI-3: Ventas 2002-2011.....	226
Tabla VI-4: Proyección de ventas de Repare	227
Tabla VI-5: Costo de Ventas.....	227
Tabla VI-6: Proyección costo de ventas de Repare	228
Tabla VI-7: Estado de resultados con plan de marketing	233
Tabla VI-8: Productos	244

RESUMEN

En síntesis, la principal razón por la que toda empresa debe aplicar un plan de marketing estratégico es porque permite tener mayor control sobre lo que se puede conseguir para responder a los objetivos y la misión de la empresa.

El proyecto abarcó temas actuales de marketing, como son: el proceso que se debe seguir para la aplicación de un plan de marketing, estrategias que se dirigen a la ventaja competitiva y a los consumidores, posicionamiento y participación en el mercado, implementación de servicios para mejorar la competitividad, promoción y publicidad, y el desarrollo de la comunicación en base de la investigación tradicional utilizando encuestas.

Se estudió cómo se encuentra el mercado de la maquinaria pesada a nivel nacional, a los clientes actuales y potenciales para conocer la percepción que tienen sobre el mercado y sus necesidades, de igual forma se realizó un estudio de los proveedores tanto nacionales como internacionales para conocer el grado de negociación de ambas partes y se estudió a la competencia sus ventajas y sus debilidades.

La aplicación del plan de marketing estratégico ha permitido conocer la situación actual de la empresa sus fortalezas y debilidades y se ha podido estudiar los factores externos que pueden afectar de forma positiva o negativa al desarrollo de la misma, de modo que, luego de haber realizado este análisis se pudo establecer estrategias y planes de acción que permitirán mejorar la participación en el mercado, lograr un posicionamiento adecuado e incrementar los niveles de ventas.

Siendo el plan de marketing un aporte al desarrollo económico de la empresa, es necesario elaborar un plan conciso que brinde la oportunidad de abrigarse al mercado para que los productos sean demandados. El plan de marketing estratégico como tal, es de gran ayuda para los directivos de la empresa que necesitan hacer gestiones empresariales y tomar decisiones acertadas.

INTRODUCCIÓN

La venta de repuestos viene dada por la demanda que se presenta cuando la maquinaria pesada sufre algún deterioro o necesita de mantenimiento para trabajar sin problemas.

Es por esto que la empresa Repare dedicada a la comercialización de repuestos de maquinaria pesada, desarrolla la actividad de venta de repuestos con el objetivo de obtener mayor participación y rentabilidad en el mercado.

La elaboración de este proyecto de tesis permitió obtener información muy relevante, la cual permitió hacer un análisis exhaustivo de las necesidades de los clientes, con el objeto de hacer correcciones y proponer estrategias que permiten alcanzar los objetivos inicialmente planteados.

En vista de que en la actualidad este tipo de industria crece a pasos agigantados, se ha elaborado estrategias que se encuentran plasmadas en planes de acción que permitirán que Repare crezca de forma paralela con la industria.

El desarrollo del proyecto de tesis se encuentra de la siguiente manera capítulo I presentación de la empresa, formulación de problemas y objetivos, capítulo II permite conocer las bases teóricas definiciones y características, capítulo III se realiza un análisis situacional del micro y macro ambiente, capítulo IV realización del estudio de mercado, capítulo V presenta la propuesta del plan estratégico de marketing, capítulo VI presenta el estudio financiero y finalmente este trabajo de grado presenta conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Giro del negocio

Repare es una empresa importadora y proveedora nacional de repuestos originales y equivalencias de alta calidad para la línea completa de equipo pesado, cuya política es entregar a sus clientes, productos de calidad, precios competitivos y excelencia en el servicio¹.

Su ingreso económico surge de la venta de repuestos de maquinaria pesada a empresas constructoras, petroleras, mineras, industriales, entidades públicas y propietarios particulares de equipo caminero, que buscan un producto de máxima calidad, con precios bajos excelencia en el servicio e importaciones en tiempos reales.

La constante búsqueda de calidad en sus productos los han llevado con las mejores marcas en el mercado alterno, representadas por empresas reconocidas mundialmente, por esta razón realizan importaciones directas de países como: Estados Unidos, Italia, España, Inglaterra, Brasil.

Con precios y tiempos de entrega inmejorables Repare se ha convertido en uno de los más importantes distribuidores de repuestos para maquinaria: CATERPILLAR, CASE, KOMATSU, INGERSOLL-RAND, JHON DEERE, JCB, GALION, DOOSAN, FIATALLIS, DRESSER, LINK-BELT, LORIAN, GROVE, entre otros.

Algunos de los productos que ofrece la empresa son:

- Partes de motor
- Cigüeñales, cabezotes, turbos
- Bombas de agua y aceite
- Bombas y cartuchos hidráulicos
- Partes de transmisión y convertidor
- Mandos finales
- Componentes eléctricos

¹TENEMAZA, Pablo, *Revista Emprendedor de Éxito*, No. 2, Quito, Noviembre 2010

- Filtros
- Herramientas de corte
- Trenes de rodaje
- Tornillería
- Juego de empaques de motor
- Ejes, pines y piñones
- Sistema de frenos, entre otros.

Su profesionalismo, conocimiento y los deseos de atender los requerimientos constantes de sus clientes, exige a cumplir de manera responsable con su trabajo.

Repare pertenece al sector de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores CIIU-G (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)² de acuerdo al sistema armonizado de Nomenclatura de Carácter Económico³, dentro de este sector se encuentra todo lo relacionado a la venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales CIIU-G4659.22.

1.2 Reseña histórica

Repare es una empresa fundada en el año 1995 por el Ing. Joselo Paredes Llerena, con la finalidad de ser partícipes y contribuir de forma responsable, seria y honesta en el desarrollo del país, con la capacidad y el conocimiento en la comercialización de la línea de repuestos para maquinaria pesada.

La empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de la venta de repuestos de maquinaria pesada. Para esto hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

De acuerdo al concepto antes mencionado la empresa Repare cumple con dichas características, ya que a través de sus elementos busca ser partícipe del mercado.

Es necesario estudiar el concepto de empresa para saber lo que es y lo que no es desde el punto de vista jurídico, laboral, tributario, administrativo y comercial, con el

²<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubic=Inicio#>

³ INEC, *Sistema Armonizado de Nomenclatura de Carácter Económico*

fin de determinar el régimen jurídico y las políticas comerciales que deben ser aplicadas, ya que la empresa Repare debe estar sujeta a las normas y reglamentos jurídicos y comerciales que pueden ser muy beneficiosos para realizar un manejo adecuado de la empresa y sus recursos.

1.3 Tipo de empresa

Desarrollan una actividad productiva en sentido estricto transforman unos bienes en otros, que a su vez se utilizan como factores en otros procesos productivos o que son más útiles para el consumo, como empresas industriales y de construcción.⁴

Según su actividad económica

Repare forma parte de del sector secundario, ya que su característica principal es desarrollarse en el campo empresarial de la industria con la comercialización de repuestos de maquinaria pesada ofertando un producto de calidad.

Según su constitución jurídica

Repare se define como una empresa unipersonal pues su propietario es el Sr. Joselo Paredes Llerena es el encargado de asumir las responsabilidades y obligaciones que esta pueda contraer ilimitadamente y que son garantizados con el patrimonio que pueda poseer, convirtiéndose en un microempresario.

1.4 Planteamiento del problema

Repare, es una empresa proveedora de repuestos y partes de alta calidad para maquinaria de pesada, para que la empresa se vuelva más sólida y pueda obtener mejores resultados financieros se ha considerado la necesidad de implementar un plan de marketing estratégico.

Dentro del giro del negocio se han logrado detectar una serie de deficiencias que son objeto de estudio, como son: las ventas irregulares denominadas así porque hay temporadas en las que surgen aumentos y decrementos en las mismas, esto debido a los factores externos que afectan de forma directa a la empresa tales como el incremento considerable de maquinaria pesada en el país, esto repercute en forma

⁴ PORTER, Michael, *Guía para Hotelería y Turismo* 2009

negativa a la comercialización de repuestos ya que al ser máquinas nuevas y con tecnología actual no necesitarán repuestos y mantenimiento hasta dentro de 5 años.

Por otra parte la falta de posicionamiento en el mercado se debe a que Repare no ha invertido en promoción y publicidad para darse a conocer en el medio y no se han determinado estrategias especializadas para incrementar su cartera de clientes y llegar al público objetivo.

Si la empresa desea continuar realizando sus operaciones con éxito y mejorar su imagen corporativa deberá contar con una herramienta de marketing que le permita abarcar más mercado, e identificar sus objetivos y metas a futuro.

También se ha tomado en cuenta que la empresa no cuenta con una planeación a mediano y largo plazo, y esto ha dificultado el adecuado proceso de administración.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a reducir sus ingresos de forma drástica y a la acumulación de inventario, ocasionando ser menos competitivos y pasar desapercibidos en la mente del cliente; estas situaciones serán perjudiciales para la empresa porque le impedirá desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad.

La situación por la que atraviesa la empresa Repare hace necesario la implementación de un plan de marketing, ejecutar estrategias de posicionamiento para así poder ampliar el nicho de mercado, dando a conocer al cliente una nueva imagen y un slogan que sea de agrado y produzca recordación de la empresa. Es necesario el manejo de políticas de planeación, y estrategias adecuadas para comercializar los repuestos.

Formulación del problema

¿Cómo implementar un plan de marketing estratégico que permita incrementar la participación de Repare en el mercado?

Sistematización

1. ¿Cuál es el entorno en el que se desenvuelve la empresa Repare?
2. ¿Cuál es el comportamiento del cliente sobre los productos y la empresa?

3. ¿Cuáles son las estrategias a considerar para lograr incrementar la participación en el mercado?
4. ¿Cuáles son las estrategias a considerar para lograr incrementar posicionamiento en el mercado?
5. ¿De qué manera incide en las ventas la deficiente planeación a corto y largo plazo?
6. ¿Cuál es el impacto financiero de Repare?

1.5 Objetivos del estudio

Objetivo general

- Proponer un plan de marketing estratégico enfocado a incrementar la participación en el mercado de repuestos para maquinaria pesada y así obtener el nivel de ingresos deseado.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del ambiente externo e interno de la empresa
- Determinar la situación actual de la empresa Repare para entender su nivel de desarrollo y comportamiento en el mercado.
- Realizar un estudio de mercado para conocer la percepción del mercado actual y el mercado futuro.
- Proponer estrategias de marketing para incrementar la participación en el mercado.
- Proponer estrategias que permitan lograr un posicionamiento adecuado en la mente de los clientes del mercado industrial
- Definir un presupuesto y evaluación para determinar la operatividad de la propuesta.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

Las estrategias propuestas en el plan de marketing lograron incrementar la participación en el mercado, y se lograron obtener los ingresos esperados al aplicar el Plan de Marketing Estratégico para la empresa Repare.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1: Se comprobará que, Repare logrará un mejor posicionamiento en el mercado.

Hipótesis específica 2: Repare tiene fortalezas y oportunidades que le ayudan a cumplir sus objetivos empresariales y posee estrategias de marketing suficientes para enfrentar las debilidades y amenazas que se presentan.

Hipótesis específica 3: Mediante la asignación de recursos presupuestados, la aplicación de un plan de marketing estratégico es viable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La planificación estratégica

Si bien para que una empresa tenga un rendimiento óptimo está en satisfacer a los consumidores esto solo se logra mediante el uso de la *planificación estratégica* la cual se define así:

*“La **planificación estratégica** es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de una compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en moldear y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimiento satisfactorio”*⁵

Para poder llevar a cabo la aplicación de un plan de marketing se debe recordar el concepto y la importancia de la planificación estratégica ya que es la base para poder realizar ajustes entre los objetivos y recursos de la empresa en relación a las oportunidades del mercado de venta de repuestos de maquinaria pesada. De tal forma que Repare se ha visto en la necesidad de moldear y reestructurar sus áreas de negocio y producto para alcanzar sus objetivos y lograr un crecimiento que le permita sobresalir en el mercado e incrementar sus ventas.

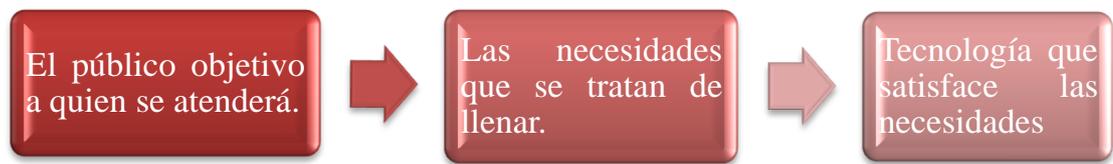
2.2 Identificación de las unidades estratégicas de negocio

Todas las empresas grandes medianas y pequeñas poseen varias unidades estratégicas de negocio y deben ser identificadas para poder dirigitas como si fueran una sola. Algunas empresas definen sus negocios en términos de producto, otras en términos de mercado y ambas definiciones deben centrarse en que *“los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso de producción de bienes.”*⁶

⁵KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 10ma. Edición, P. 35

⁶Ídem, P. 40

Ilustración II-1: Pasos para definir las unidades estratégicas de negocio

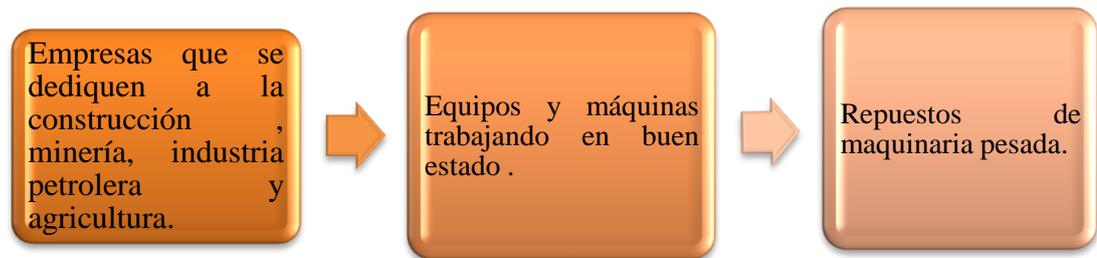


Fuente: KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, Tomo I, P. 41

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En la siguiente figura observaremos la UEN que posee la empresa Repare.

Ilustración II-2: Unidad estratégica de negocio de Repare



Fuente: Repare.

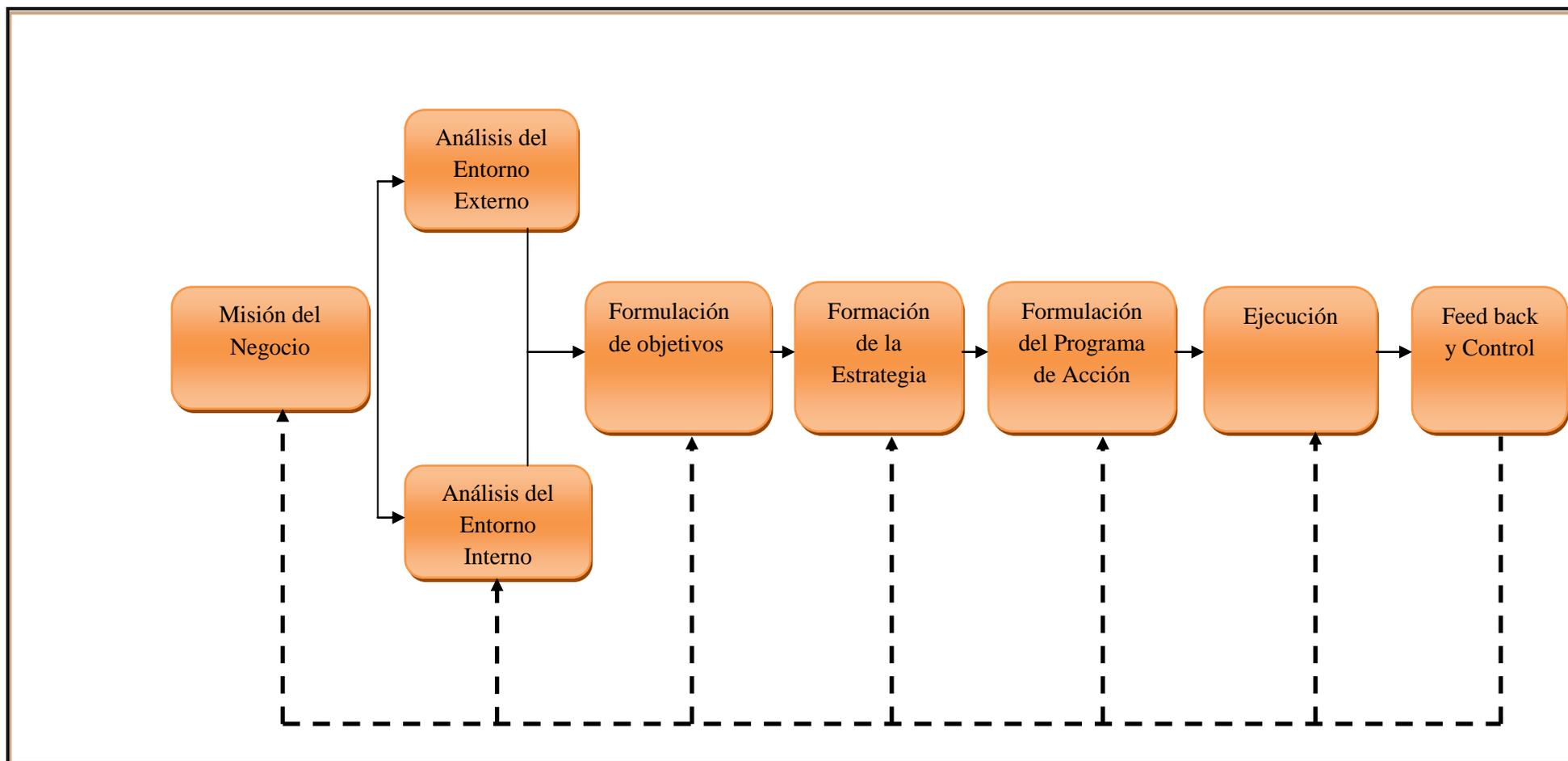
Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

El definir la Unidad Estratégica que la empresa sirve para poder expandir el área de negocio y así poder gestionar las nuevas UEN de forma estratégica

2.3 El Proceso de planificación estratégica en las UEN

A continuación se detalla en el siguiente gráfico los pasos que se debe seguir en el proceso de planificación estratégica aplicado a las *Unidades Estratégicas de Negocio*.

Ilustración II-3: Proceso de planificación estratégica en las UEN'S



Fuente: KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Tomo I, P. 52

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

2.3.1 Importancia de un plan estratégico⁷

- ✓ El plan expresa el sistema de valores ya que pone en manifiesto una visión común del futuro.
- ✓ El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos.
- ✓ El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y un arbitraje cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- ✓ El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas.
- ✓ El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos.
- ✓ El plan permite una organización y una gestión más rigurosa basada en normas, presupuestos, calendario, y no en improvisaciones.

Como se ilustra en la tabla anterior Repare debe ejecutar estos pasos que son el contexto para estar alertas a los problemas y las oportunidades que el mercado presenta; también es importante recalcar que este proceso es básico para la implementación del plan de marketing estratégico cuyos pasos son muy similares a los antes mencionados.

2.4 El marketing

El concepto de marketing a través del tiempo se lo ha definido de diferentes maneras, sin embargo se ha considerado a la siguiente definición como la más adecuada.

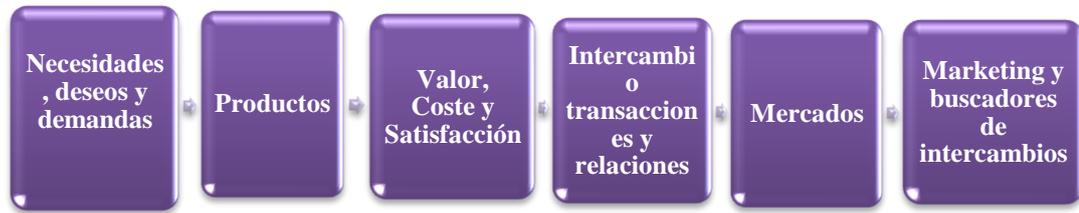
“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”⁸

Para entender de mejor forma el concepto del marketing, se esquematizará en el siguiente gráfico:

⁷LAMBIN, Jacques, *Marketing estratégico*, 3ra. Edición, p. 571

⁸ KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 10ma. Edición, P. 3

Ilustración II-4: Concepto de marketing



Fuente: KOTLER Phillip, Fundamentos del marketing, 8va. Edición

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Debido a las distintas necesidades de los clientes, Repare pretende ser partícipe de estas ofreciendo y disponiendo de un stock variado de productos, ofertándolos a un precio muy competitivo dentro del segmento de mercado al cual se enfoca creando así un grado de satisfacción que permita tener fidelidad por parte del cliente hacia la empresa.

2.4.1 El proceso del marketing

Un plan estratégico define la misión y los objetivos de una empresa, luego de haber identificado la unidad estratégica de negocio se debe implementar las estrategias ya que el marketing desarrolla un papel muy importante en la consecución de los objetivos estratégicos generales.

Ilustración II-5: El proceso del marketing



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary, Marketing 8va Edición, p. 45

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

2.4.2 Seleccionar mercados meta

Para poder satisfacer a los clientes en primer lugar se debe conocer sus necesidades y deseos, aspectos que son un tanto difíciles de determinar a simple vista, ya que existen distintas clases de consumidores y clientes con distintas necesidades, para lograrlos conocer se debe realizar una segmentación de mercados, identificar a qué

tipo de segmento se va a aplicar, definir su mercado y realizar estrategias que los satisfagan, este proceso implica tres pasos⁹

1. Segmentación del mercado
2. Determinación de mercados meta
3. Posicionamiento en el mercado

2.4.3 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

Además la segmentación de mercados es una clave estratégica que permite identificar actos de consumo dentro de un grupo social, para hacer más preciso el posicionamiento a través de la diferenciación.

2.4.3.1 Condiciones de eficacia de una segmentación¹⁰

1) Respuesta diferenciada: los segmentos identificados deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing de la empresa de modo que el criterio de segmentación elegido debe maximizar las diferencias entre segmentos, y minimizar las diferencias entre compradores del mismo segmento.

2) Tamaño suficiente: es importante asegurar que el nicho identificado no sea efímero y que tenga una vida económica suficiente. Esta condición pone en juego no solamente el tamaño del segmento, en número o en frecuencia de compras sino también su duración temporal.

3) Mensurabilidad: Que pueden medir el poder adquisitivo, la cantidad de personas, y el perfil de los que componen cada segmento

⁹ KOTLER, Philip, y ARMSTRONG Gary, *Marketing*, 8va. Edición, p. 46,47

¹⁰LAMBIN, Jacques, *Marketing estratégico*, 3ra. Edición, P. 212-216

4) Accesibilidad: Se debe tener en cuenta una porción del mercado que se pueda atender y alcanzar de manera eficaz.

5) Sustancialidad: Los segmentos del mercado deberán ser bastantes grandes y rentables.

2.4.4 Clasificación de segmentos de mercado

- Mercado de consumo
- Mercado de negocios

2.4.4.1 Segmentación de mercado de consumo

La segmentación del mercado de consumo consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, ya que existe una gran diversidad en cuanto a gustos y personalidades. En esta segmentación no existe una forma única para segmentar un mercado, el mercadólogo tiene que probar variables diferentes de segmentación sola y combinada, hasta buscar la mejor forma de ver la estructura de mercado.¹¹

2.4.4.2 Segmentación de mercado de negocios o industriales

Las empresas orientadas hacia el mercado de negocios tienen que segmentar sus mercados y ayudar a la organización a analizar mejor los mercados. De acuerdo a lo antes expuesto se puede decir que las empresas orientadas hacia el mercado de negocios tienen que segmentar sus mercados porque esto ayuda a la organización a analizar mejor el mismo, tomando en cuenta variables como:

¹¹ KOTLER Y ARMSTRONG, *Fundamentos de Marketing*, 8va Edición, P.165

Ilustración II-6: Variables de segmentación de mercados de negocios



Fuente: Philip Kotler, Dirección de Marketing, p. 272

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Después de haber analizado minuciosamente el mercado de negocios claramente se puede decir que Repare se enfoca directamente en clientes del sector industrial por este motivo su aplicación estará directamente relacionada con el concepto de mercado de negocios.

Como muestra el ilustración anterior se puede segmentar los mercados de negocios utilizando las variables antes mencionadas, y luego de haberlas diferenciado se debe responder una serie de preguntas que cada una de estas variables exponen para determinar exactamente cuál es el nicho de mercado al que se va a dirigir el producto.

Variables¹²

➤ *Demográfica*

1. Industria: ¿Qué industrias debemos servir?
2. Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño deben tener las empresas que serviremos?
3. Ubicación: ¿Qué áreas geográficas debemos servir?

➤ *Variables operativas*

4. Tecnología: ¿Hacia qué tecnologías de clientes deberemos enfocarnos?
5. Situación de usuario/no usuario: ¿Deberemos servir a usuarios intensivos, medios u ocasionales?
6. Capacidades de los clientes: ¿Deberemos servir a clientes que necesitan muchos productos o pocos productos?

➤ *Enfoques de compra*

7. Organización de la función de compra: ¿Deberemos servir a empresas con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?
8. Estructura del poder: ¿Deberemos servir a empresas que están dominadas por la ingeniería las finanzas, etc.?
9. Naturaleza de las relaciones existentes: ¿Deberemos servir a las empresas con las que ya tenemos firmes relaciones o simplemente ir tras las empresas más deseables?
10. Políticas de compra generales: ¿Deberemos servir a empresas que prefieren arrendamiento? ¿Contratos de servicio? ¿Compras de sistemas? ¿Licitaciones selladas?
11. Criterios de compra: ¿Deberemos servir a empresas que estén buscando calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

➤ *Factores situacionales*

12. Urgencia: ¿Deberemos servir a empresas que necesiten entrega o servicio rápido y repentino?
13. Aplicación específica: ¿Deberemos enfocarnos hacia ciertas aplicaciones de nuestro producto en lugar de todas sus aplicaciones?

¹² KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 10ma. Edición, P. 272

14. Tamaño del pedido: ¿Deberemos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

➤ ***Características personales***

15. Similitud comprador-vendedor: ¿Deberemos servir a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?

16. Actitudes hacia el riesgo: ¿Deberemos servir a los clientes que se arriesgan o a los que evitan los riesgos?

17. Lealtad: ¿Deberemos servir a las empresas que muestran mucha lealtad hacia sus proveedores?

El siguiente capítulo corresponde al estudio del mercado, se realizará la segmentación de mercado en base a las variables propuestas anteriormente y se responderán a las preguntas que se identifican con la empresa para así obtener el perfil final de los clientes industriales que la empresa desea obtener.

2.4.5 Determinación de mercados meta

Este paso implica evaluar qué tan atractivo son los segmentos de mercado y escoger uno o varios segmentos en los que se ingresará cabe recalcar que *“la empresa debe enfocarse hacia segmentos en los que pueda generar el mayor valor posible para los clientes y sostenerlo con el tiempo”*¹³

En este paso se debe detallar de forma escrita el mercado meta que se determinó en la segmentación de mercados.

2.4.6 Posicionamiento en el mercado

Luego de haber realizado la segmentación y haber determinado el mercado meta se debe decidir qué posición se ocupará en ese segmento.

*“El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”*¹⁴, de modo que para lograr esto se debe realzar las ventajas competitivas de los productos y la empresa y que va dirigido a su segmento de mercado.

¹³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, *Marketing*, 8va. Edición, p. 47

¹⁴Idem, P. 47

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

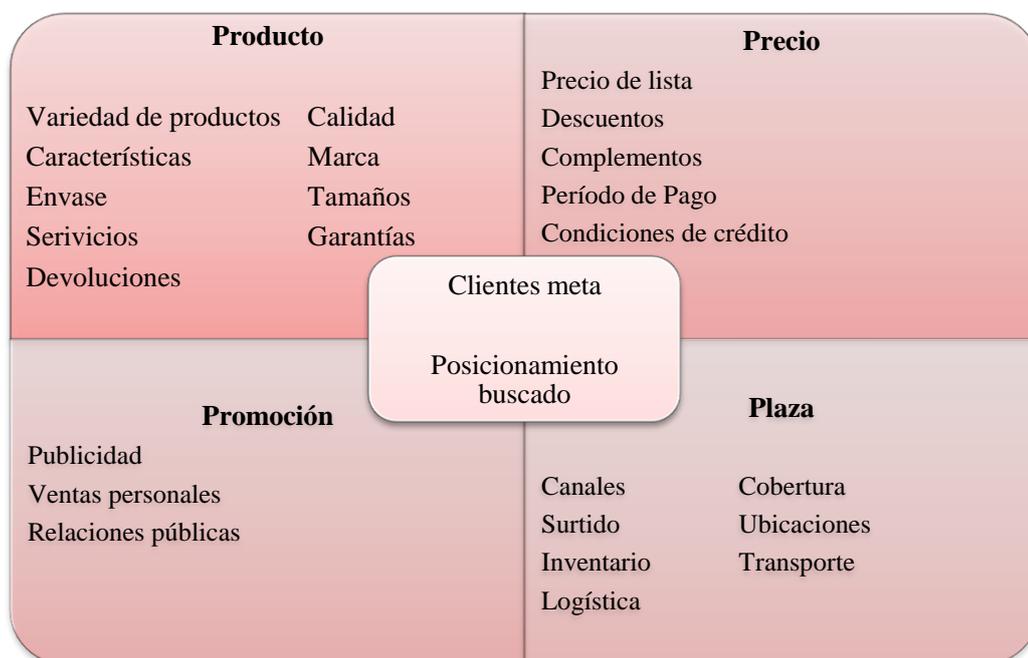
Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo.

Para el caso de la empresa Repare su mayor ventaja competitiva radica en los precios que comparados con los de la competencia son más tentadores, pues el poder adquisitivo de los compradores aumentaría y permitiría el crecimiento de Repare.

2.4.7 Desarrollar la mezcla de marketing

“La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”¹⁵

Ilustración II-7: La mezcla de marketing “las 4 pes”



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary, Marketing 8va Edición

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

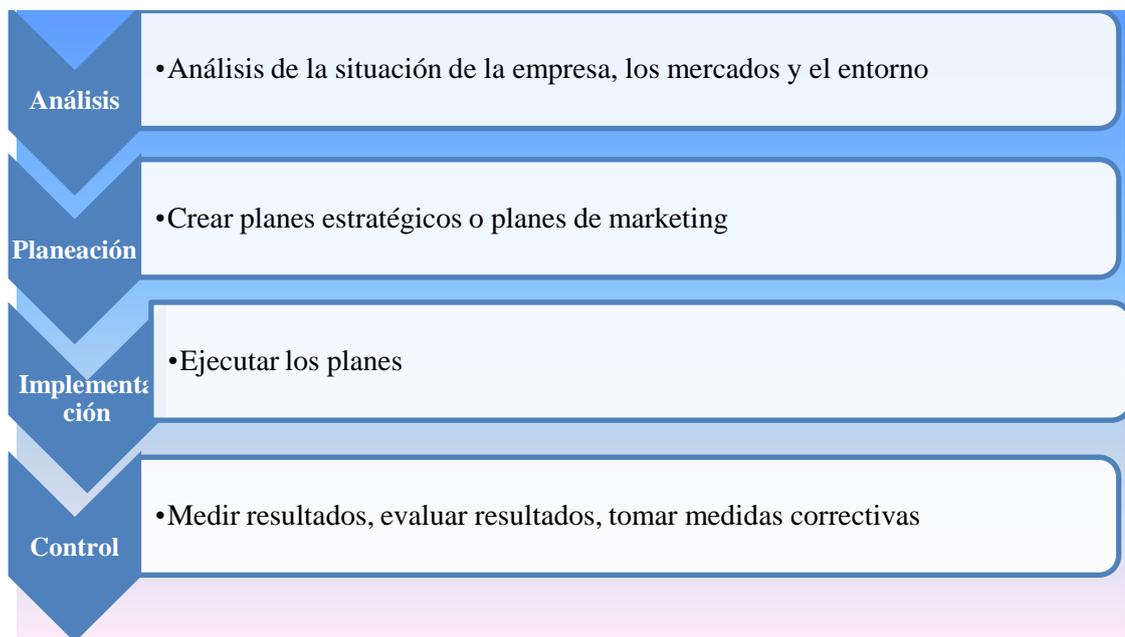
¹⁵KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, *Marketing*, 8va. Edición, p. 49

2.4.8 Administrar la labor del marketing

La dirección del marketing está conformada por cuatro funciones que son: análisis, planeación, implementación y control.

De modo que para realizar una correcta administración para aplicar planes estratégicos se debe seguir los pasos antes mencionados, en el siguiente gráfico se ilustrará en forma resumida lo que se realiza en cada paso.

Ilustración II-8: Funciones de la dirección de marketing



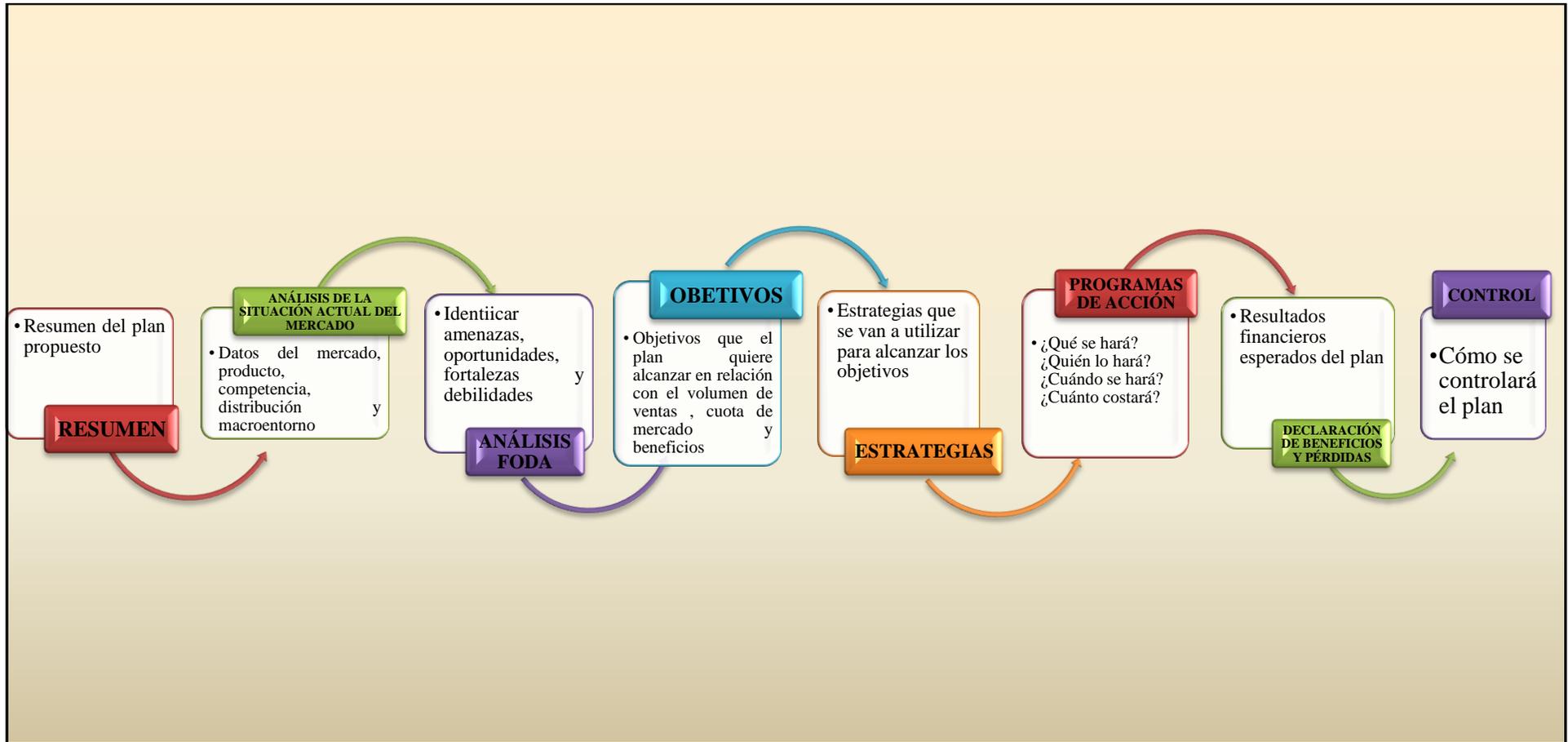
Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary, Marketing 8va Edición.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

2.5. Plan de marketing y su contenido

Repare realizará su plan de marketing enfocándose primordialmente en lograr incrementar su participación en el mercado y mejorar su posicionamiento siguiendo la estructura propuesta por Kotler.

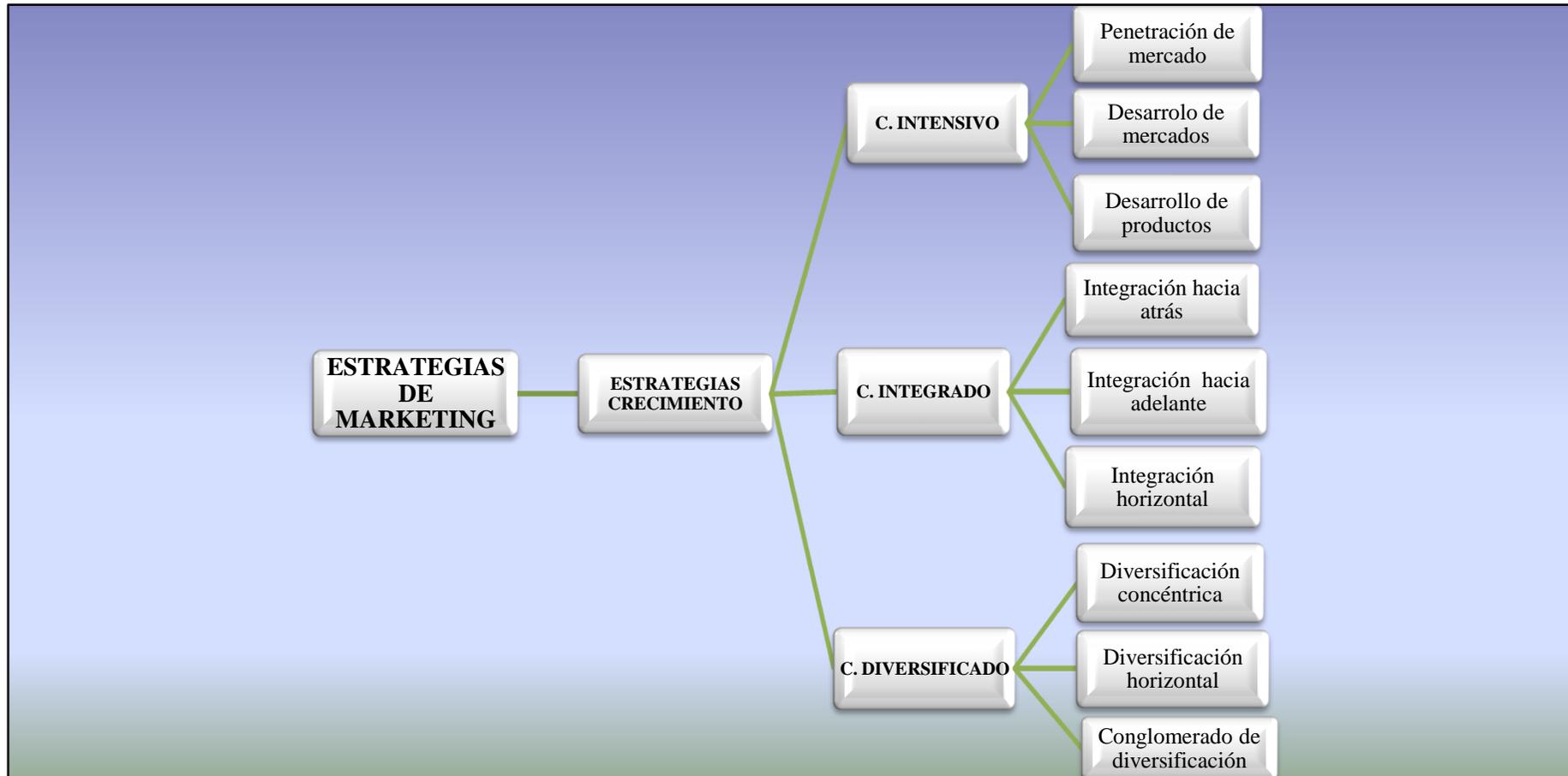
Ilustración II-9: Contenido de un plan de marketing



Fuente: Kotler Philip, Dirección de Marketing, p. 89

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Ilustración II-10: Estrategias de marketing



Fuente: Kotler Phillip, Dirección de Marketing 8va edición.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

2.6 Estrategias de marketing

A continuación se detallará una breve explicación de cada una de las estrategias de crecimiento de la ilustración anterior.

2.6.1 Estrategias de crecimiento¹⁶

Estrategias de crecimiento intensivo

- **Penetración de mercado:** Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.
- **Desarrollo de mercados:** Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.
- **Desarrollo de productos:** Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.

Estrategias de crecimiento integrado

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales.

- **Integración hacia atrás:** Adquirir a uno o más de los proveedores, o suministradores para obtener más beneficios y control
- **Integración hacia adelante:** Comprar alguna empresa mayorista o minorista especialmente si obtienen alta rentabilidad.
- **Integración horizontal:** Consiste en adquirir una o más empresas competidoras.

Estrategias de crecimiento diversificado

- **Diversificación concéntrica:** Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.
- **Diversificación horizontal:** Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

¹⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, *Marketing*, 8va. Edición, p.48-51

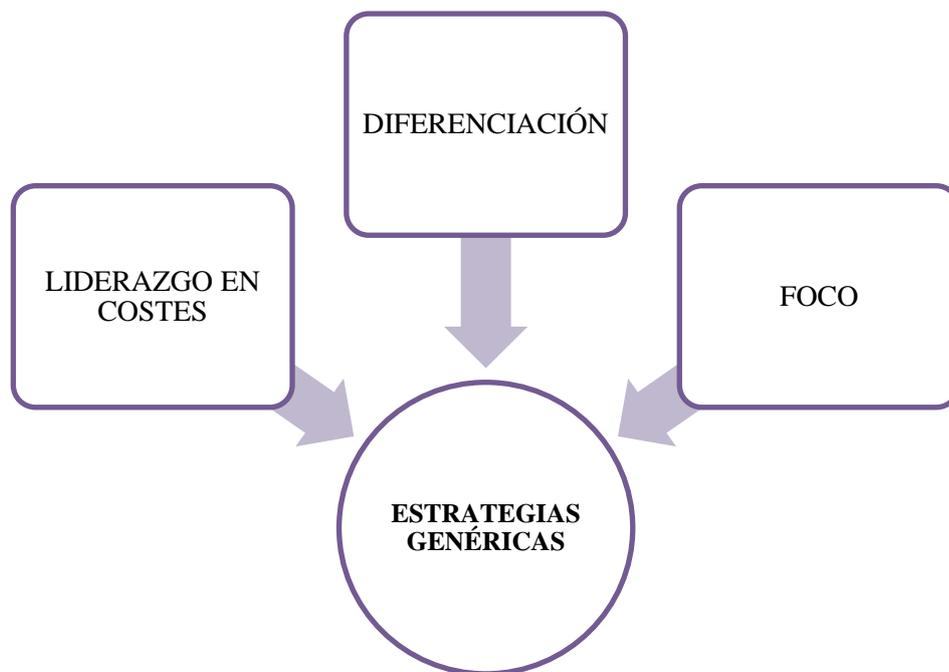
- **Conglomerado de diversificación:** Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

Las estrategias antes mencionadas deben ser aplicadas dentro de un plan de marketing estratégico, la empresa debe reconocer y analizar cada una de estas estrategias y determinar cual se aplicará a su unidad estratégica de negocio

2.6.2 Estrategias genéricas¹⁷

Según Michael Porter existen tres tipos de estrategias genéricas, indicadas para superar a la competencia en un sector industrial.

Ilustración II-11: Estrategias genéricas



Fuente: Kotler Phillip, Dirección de Marketing 8va.Edición, p. 59

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

A continuación se explica en qué consiste cada una de las estrategias genéricas.

¹⁷ KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 8va. Edición, P. 59

Liderazgo en costes

Esta estrategia requiere de:

- Instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente
- Alcanzar costos más bajos de producción y distribución.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- Colocar los precios más bajos que la competencia y conseguir una alta cuota de mercado
- Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos.

Diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único; luchar por ser el único en calidad, estilo o tecnologías, deberá centrarse en los puntos fuertes que le brindarán una ventaja competitiva.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de post-venta.
- Cadenas de distribuidores.

Enfoque

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten de forma más general, se centra en conocer las necesidades de estos segmentos y busca ser el líder en alguna forma de diferenciación de este segmento.

2.6.3 Estrategias competitivas

Estas estrategias indican que la competencia difiere mucho para que un negocio logre sus cometidos en el mercado, por ello surge que las empresas pueden ocupar posiciones competitivas diferentes en su mercado.

La posición competitiva de un negocio, teniendo en cuenta su estado en el ciclo de vida del producto, ayudará a decidir entre invertir, mantenerse, “cosechar” o abandonar el sector.¹⁸

Ilustración II-12: Estrategias competitivas



Fuente: Kotler Phillip, Dirección de Marketing, p. 409

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Estrategias del líder

La empresa reconocida como líder tiene la mayor cuota del mercado y encabeza todo lo referente a precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura, distribución, promoción etc. Su dominio es reconocido por otras empresas y son el punto de

¹⁸KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 10ma. Edición, P. 409

referencia para la competencia tanto para el retador como el seguidor. Para que un líder pueda seguir siendo el primero debe actuar de tres formas:

- Encontrar formas de expandir la demanda total del mercado
- Proteger su actual cuota del mercado
- Incrementar su cuota del mercado

Estrategias del retador

Son las empresas que ocupan la segunda o tercera posición, estas empresas pueden utilizar dos métodos:

- Atacar al líder u a otros competidores para intentar incrementar su cuota del mercado
- No molestar.

Estrategias de seguidor

Esta estrategia consiste en la imitación de productos, cuyo resultado podría ser la consolidación de la empresa como líder del mercado. La estrategia indicada para el seguidor consiste en presentar ofertas similares a las del líder dando lugar a encontrar una gran estabilidad en las cuotas del mercado.

El imitador de igual forma deberá ofrecer o mejorar sus ventajas competitivas a su público objetivo por lo tanto debe lograr mantener las siguientes características en sus productos: bajos costes, alta calidad del producto y servicio, introducirse en nuevos mercados. De modo que pueden establecerse tres tipos de estrategias para los seguidores:

- **Clónico.-** copia todos los productos del líder, la distribución y la publicidad. No es innovador
- **Imitador.-** copia algunos aspectos del líder pero hace diferencias en branding y precios.
- **Imitador por adaptación.-** se basa en los productos o servicios del líder, los adapta y en ocasiones los mejora. Puede convertirse en retador.

Estrategias del especialista

Consiste en especializarse en determinados nichos de mercado, es decir en lugar de querer abarcar todo el mercado se debe buscar segmentos dentro de los segmentos.

Esta estrategia es recomendable para empresas pequeñas con bajas cuotas de mercado ya que el especialista se enfoca en sus nichos de mercado y puede conocer tan bien a su público objetivo que es capaz de satisfacer sus necesidades de mejor manera que otros competidores, el especialista puede sugerir precios altos ya que presentan valor agregado a sus clientes.

CAPÍTULO III

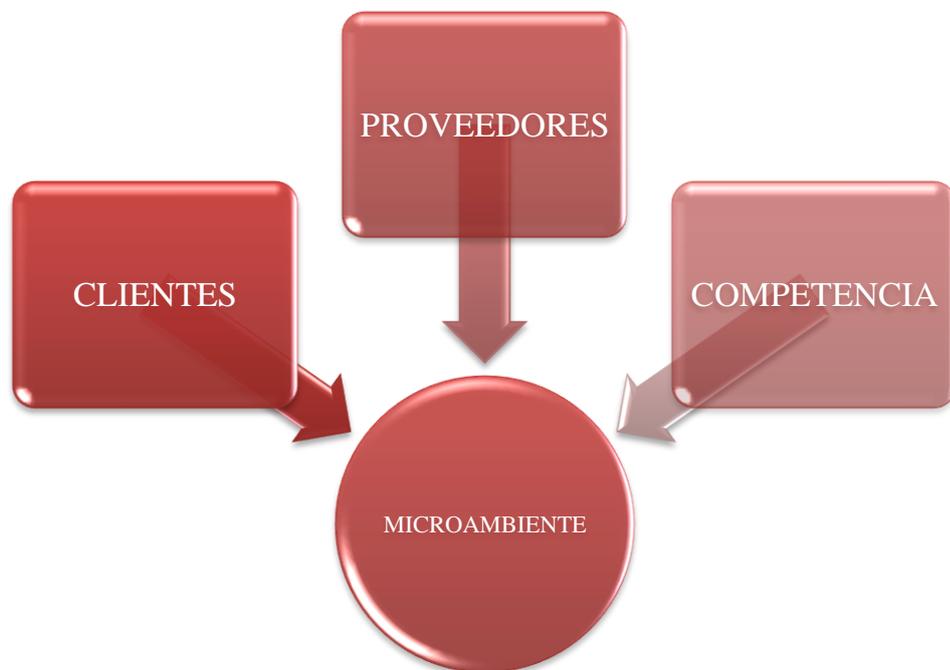
ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del microambiente

Durante los últimos años el gobierno nacional ha invertido en la construcción de vías, caminos, e infraestructura; que para poder ser realizadas hacen uso de maquinaria pesada la cual debe estar en perfecto estado para poder trabajar, de igual forma tanto las empresas públicas como privadas dedicadas a la construcción, explotación de petróleo, extracción de minerales, el sector agrícola y el sector de servicios utilizan maquinaria pesada para llevar a cabo sus labores. Hoy en día este mercado busca ser más dinámico ofreciendo más productos a menor precio, queriendo ubicarse al mismo nivel de la competencia.

Repare se encuentra en la constante lucha de acaparar mercado y convertirse en un líder de la distribución de repuestos de maquinaria pesada, compitiendo en precios, tiempos de entrega, variedad y calidad de productos.

Ilustración III-1: El micro ambiente



Fuente: Philip Kotler, Dirección de Marketing

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.1.1 Clientes

Los clientes de la empresa Repare son personas naturales y jurídicas entre públicas y privadas del Ecuador, es importante mencionar que para que la empresa pueda realizar sus transacciones con el gobierno se basa en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública¹⁹ basándose en el capítulo IV Cotización y Menor Cuantía, que en su artículo 52 dice: *“Contratación Preferente: En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micro y pequeñas empresas con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen”*²⁰.

Es por ello que Repare puede trabajar con el sector público ya que es considerada como pequeña empresa tiene la ventaja de poder negociar con el gobierno en forma directa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los clientes actuales de Repare representan una oportunidad ya que se ha logrado entablar excelentes relaciones con los representantes, de igual forma la oportunidad de cerrar contratos con el sector público es una ventaja que ya son clientes que compran en mayor volumen.



¹⁹<http://www.compraspublicas.gob.ec>

²⁰LONSCP, *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*, No. 395 p.13 Art. 52. Agosto 2008.

Tabla III-1: Clientes

NOMBRE	UBICACIÓN	LOGO	DETALLE	MÁQUINAS QUE POSEE
CONSERMIN	QUITO		<p>Construcciones y servicios de minería. Empresa dedicada a la construcción de carreteras puentes, edificaciones, etc. Cuenta con una flota de equipos maquinaria y vehículos</p>	<p>Excavadora, tractores, camión de volteo, moto niveladora, rodillo compactador, trituradora, plantas de asfalto y hormigón, cargadora, grúa.</p>
CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA	QUITO		<p>Construcción de obras de infraestructura vial, puentes, edificaciones e hidro-eléctricas. Su mayor actividad es la construcción de carreteras, puentes, plataformas petroleras, realizan asfaltado y obras de ingeniería civil, alcantarillado y agua potable</p>	<p>Tractores, tractor oruga, retro-excavadora, cargador rueda, planta trituradora, rodillos, finisher, distribuidora de asfalto, perforadora, mixer, dumper, planta asfáltica.</p>
GOB. AUTÓNOMO DE LA PROV DE PICHINCHA	PICHINCHA		<p>Institución Pública cuya misión es impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo participativo sustentando el fortalecimiento institucional y el compromiso social. Entre los servicios que brinda están: vivienda , peajes, programas y proyectos viales, gestión de riego</p>	<p>Tractores, cargadora, moto niveladora, retroexcavadora, rodillos, cargadora, mini cargadora, trituradora, tractor oruga, cargador rueda.</p>
FOPECA	QUITO		<p>Constructora ecuatoriana que tiene como objeto social, el diseño, construcción y mantenimiento de puentes, aeropuertos, viaductos, carreteras, puentes, obras hidráulicas, represas, canales de riego, túneles, edificio y todas las obras relacionadas con la construcción.</p>	<p>Tractor oruga, cargador rueda, excavadora oruga, track-drill, motoniveladoras, planta trituradora, excavadora rueda, rodillo liso, retro-cargadora, planta asfáltica, finisher, grúa móvil, barredora mecánica, compresor motor.</p>

Fuente: www.consermin.com.ec, www.hidroboestrada.com, www.pichincha.gob.ec, www.fopeca.com,

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.1.2 Proveedores

La lista de proveedores de Repare es muy amplia y no depende de uno solo ya que eso le puede causar problemas al momento de obtener sus productos. Cabe mencionar la importancia de los proveedores internacionales con los cuales se trabaja hace mas de 10 años como, Costex Tractor Parts, K-Tractor, Miami Equipment, American Crane; Repare importa sus repuestos en tiempos reales para posteriormente venderlos a sus clientes.

Repare también cuenta con proveedores nacionales y uno de los más importantes para realizar sus actividades de importación es la empresa Siat Express la cual se encarga de brindar soluciones Integrales en Logística y Comercio Exterior es la empresa encargada de realizar todo el trámite de importación y hacer llegar la mercadería en buen estado y en el mejor tiempo posible.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El hecho de que Repare mantenga buenas relaciones con los proveedores es una oportunidad de impacto alto ya que si continúa fortaleciendo las relaciones esto le beneficiará a la empresa al momento de adquirir los repuestos a los proveedores extranjeros y los servicios de courier a los proveedores nacionales.

Por otro lado es una oportunidad que Repare logre crear alianzas estratégicas con sus proveedores de servicios de reparación ya que no posee talleres y otra necesidad que tienen los clientes es que puedan comprar sus repuestos, reparar o dar mantenimiento a sus máquinas.



Tabla III-2: Proveedores del exterior

NOMBRE	UBICACIÓN	MARCAS QUE DISTRIBUYE	PRODUCTOS QUE VENDE	MAQUINARIA A LA QUE APLICA
COSTEX TRACTOR PARTS	EE.UU		<p>Es un líder en las piezas de recambio para el equipo de Caterpillar dentro y fuera los E.E.U.U. y otras marcas. Oferta los siguientes productos: Anillos de aceite, Filtros de combustible, Filtros de aire, Piñones, Válvulas, Cigüeñales, soportes de motor tornillos, arandelas y demás herramientas. Cabe recalcar que la empresa Costex Tractor Parts es fabricante de la marca genérica Caterpillar de ahí proviene la iniciales de marca genérica CTP.</p>	<p>Tractores, excavadoras, retroexcavadoras, volquetas, rodillos, compactador</p>
K-TRACTOR	EE.UU	 <p>Y otras.</p>	<p>K-Tractor Parts, se ha convertido en un importante proveedor de piezas de repuesto para las máquinas Komatsu entre otros. Oferta los siguientes productos: Piezas de transmisión, Bombas, Pieza excavadoras de transmisión final, pasadores y bujes, kits hidráulicos, engranajes y ruedas dentadas y otros.</p>	<p>Mini cargadores, excavadoras, retro excavadoras, cargador frontal, moto niveladora, rodillos, compactador, tractores.</p>
MIAMI EQUIPMENT	EE.UU	 <p>Y otras.</p>	<p>Miami Equipment es una fuente de comercialización de equipos y repuestos para la industria de la construcción. Oferta los siguientes productos que se utilizan en maquinaria pesada, maquinaria de campo entre otros.</p>	<p>Martillos hidráulicos, cargadores, excavadoras, retro excavadoras, tractores, moto niveladora, grúas etc.</p>
AMERICAN CRANE	EE.UU		<p>La innovación de gran alcance. American Crane posee una fuente completa de equipos de elevación de alta calidad líderes más innovadores y comprometidos de la industria.</p>	<p>Máquinas agroindustriales, tractores, motoniveladoras, excavadoras hidráulicas, equipo de pavimentación, maquinaria pesada, tractores de cadena.</p>

Fuente: <http://www.costex.com>, www.miamiequipment.com, www.ktractor.com, www.americancrane.com

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-3: Proveedores nacionales

EMPRESA	LOGO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN
SIATIEXPRESS		<p>MIAMI GUAYAQUIL QUITO</p>	<p>Siatieexpress una empresa que brinda soluciones Integrales en Logística y Comercio Exterior, es un aliado estratégico que satisface los intereses mediante tarifas justas y competitivas permitiéndoles obtener un beneficio mutuo.</p>
REDRETRACTOR		<p>ECUADOR-QUITO</p>	<p>Venta de repuestos de maquinaria pesada</p>

Fuente: <http://www.siatigroup.com>

http://www.repuestos_de_tractores_redretractor_c Ltda-ecuador-2809.php

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.1.3 Competencia

Repare posee una marcada competencia ya que existen grandes empresas de nombre que ya han logrado posicionarse en el mercado sin embargo se logra competir en precios y tiempos de importación.

A continuación se detalla un listado de algunas empresas consideradas como competencia en la cual se registrarán la ubicación de la empresa, la marca que usan, los repuestos que venden y para qué tipo de máquinas, incluyendo la característica principal o el valor agregado que ofertan.

Como se ilustra en la tabla anterior las empresas seleccionadas como competencia poseen el mismo tipo de negocio de comercialización de repuestos de maquinaria pesada utilizan marcas conocidas utilizadas por Repare, y ofertan productos para diferentes clases de máquinas, cabe recalcar que mediante este estudio se ha determinado que la competencia registra servicios y productos diferenciados.

Repare se ve afectado por la competencia directamente pues compite en factores como precios, calidad, garantías, y tiempos de entrega. En ocasiones el margen de ganancia es mínimo ya que por acaparar mercado se suele otorgar precios muy competitivos dejando una utilidad mínima.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Existen empresas reconocidas en el mercado que a mas de vender repuestos se encuentran en condiciones de vender maquinaria pesada motivo por el cual la competencia se torna muy marcada ya que Repare no puede competir en algunas condiciones; por otra parte existen medianas y grandes empresas que se organizan entre sí generando alianzas estratégicas y otorgan un valor agregado al momento de comprar los repuestos como por ejemplo los servicios de reparación, mantenimiento entre otros. Por esta razón el incremento de la competencia y la competencia desleal genera una amenaza para Repare.



Tabla III-3: Competencia

NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS QUE VENDE	*OTROS
TRACMOTOR	QUITO	Componentes de motor, filtros, herramientas de corte, partes eléctricas, hidráulicas, sistemas de frenos, sistemas inyección, tren de rodaje, unidad de fuerza.	Ofrecen partes y piezas, nuevas originales y genéricos
TRACTO QUITO	QUITO	Elementos de desgaste, tren de rodaje, partes eléctricas, filtros, sistema de frenos, sistemas hidráulicos, sistemas de enfriamiento	Reparación de equipos y conjuntos, modelos nuevos y antiguos (domicilio y talleres)
IMERTEC	QUITO	Acoples completos, adaptador de uñas, aislante, anillos, cilindros, discos, filtros, eslabones, pernos, rodillos, rulimanes, soportes, retenedores, zapatas, válvulas entre otros.	Entrega de los repuestos en el menor tiempo posible
IIASA	QUITO	Maquinaria de construcción, de minería, industrial y agrícola también componentes de tren de rodaje, piezas para motoniveladoras	Ofrecen maquinaria pesada de todo tipo, servicio de reparación y mantenimiento

**servicios y características de diferenciación*

Fuente: <http://www.iiasacat.com/>, <http://tracmotor.com>,

<http://members.fortunecity.es/imertec/page2.html>

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-4: Matriz resumen microambiente

No.	OPORTUNIDADES
1	Con los clientes actuales de Repare se ha logrado entablar excelentes relaciones, de igual forma la oportunidad de cerrar contratos con el sector público es una ventaja ya que son clientes que compran en mayor volumen y frecuencia.
2	Que Repare mantenga buenas relaciones con los proveedores es favorable ya que se puede crear alianzas estratégicas.
AMENAZAS	
1	Repare se ve afectado por la competencia directamente pues compite con grandes empresas de nombre y posicionadas en el mercado, principalmente compite en factores como precios, productos, calidad, garantías, y tiempos de entrega.
2	La competencia desleal afecta a Repare ya que existen medianas y grandes empresas que se organizan entre sí generando alianzas estratégicas y otorgan un valor agregado al momento de comprar los repuestos como servicios de reparación motivo por el cual a Repare se le dificulta competir.

Fuente: Estudio micro ambiente

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.2 Análisis interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

3.2.1 Ubicación

Repare se encuentra ubicado en la Ciudad de Quito, Parroquia Ñaquito en las calles Av. Gaspar de Villarroel E9-44 y Av. de los Shyris. Teléfonos (2430-811) (2442-979) su página web es www.repare.com.ec correo electrónico jparedes@repair.com.ec²¹

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Repare se encuentra ubicado en un lugar de fácil acceso para sus clientes y proveedores, el actual local es mediano y esta estratégicamente ubicado en el sector centro de la ciudad de Quito por lo que constituye una fortaleza para la empresa.



3.2.2 Infraestructura

Repare por falta de financiamiento no posee un local propio, por lo que debe pagar un arriendo por el uso del espacio.

²¹ <http://repair.com.ec/>

Gráfico III-1: Local Repare



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para Repare este aspecto representa una debilidad pues al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso de mismo ni expandirse en términos de infraestructura.

DEBILIDAD

Infraestructura

3.2.3 Misión

La misión de Repare es:

“Trabajamos para contribuir con el desarrollo del país, de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, y de la sociedad en general, distribuyendo productos de alta calidad.”

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La misión que Repare posee es una fortaleza que tiene definido cual es su actividad es decir tiene clara su razón de ser y el beneficio que desea obtener para contribuir a con sociedad.

FORTALEZA

Misión

3.2.4 Visión

La visión de Repare es:

“Ser la mejor opción del mercado ofreciendo los mejores productos, dispuestos a nuevos retos y con deseos de crecer.”

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Repare en este aspecto tiene una fortaleza ya que se enfoca directamente en su objetivo inicial que es ser líder el mercado en la venta de repuestos de maquinaria pesada, tiene claro hacia dónde quiere llegar y están dispuestos al cumplimiento de nuevos retos.



3.2.5 Objetivo empresarial

“Consolidarse en el mercado nacional como una empresa que distribuye repuestos de la más alta calidad, para el mejor rendimiento de los equipos, de la misma manera seguir siendo socios estratégicos de sus clientes, brindándoles apoyo en base a calidad, precio y servicio”.

Gráfico III-2: Personal comprometido

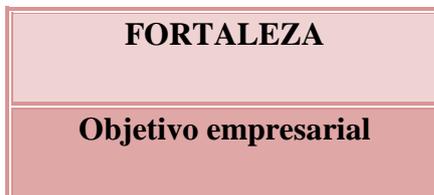


Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El objetivo empresarial que Repare tiene es una fortaleza pues al tener definido dicho objetivo permite trabajar exclusivamente en lo que se quiere lograr.



3.2.6 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de la realización como personas.

Los valores que maneja todo el talento humano de Repare son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los valores que posee el personal de Repare conforman una fortaleza ya que los mismos permiten que se desarrolle un ambiente laboral de respeto y ética profesional, donde el clima organizacional consiste en apoyarse unos con otros y solucionar los problemas que surjan día a día.



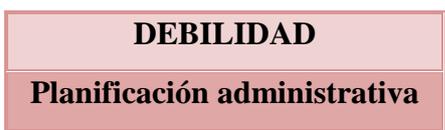
3.2.7 Planificación administrativa

Repare maneja una planificación administrativa con un liderazgo por parte del Ing. Joselo Paredes el cual se enfoca en lo que quiere lograr pero no utiliza una

planificación necesaria para el cumplimiento de sus objetivos como las etapas de: Planeación, Organización, Dirección y Control.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Se considera que Repare de acuerdo a lo anteriormente señalado posee una debilidad pues es necesario que en toda empresa exista una previa planificación administrativa para poder tener un direccionamiento correcto y control oportuno de los objetivos.

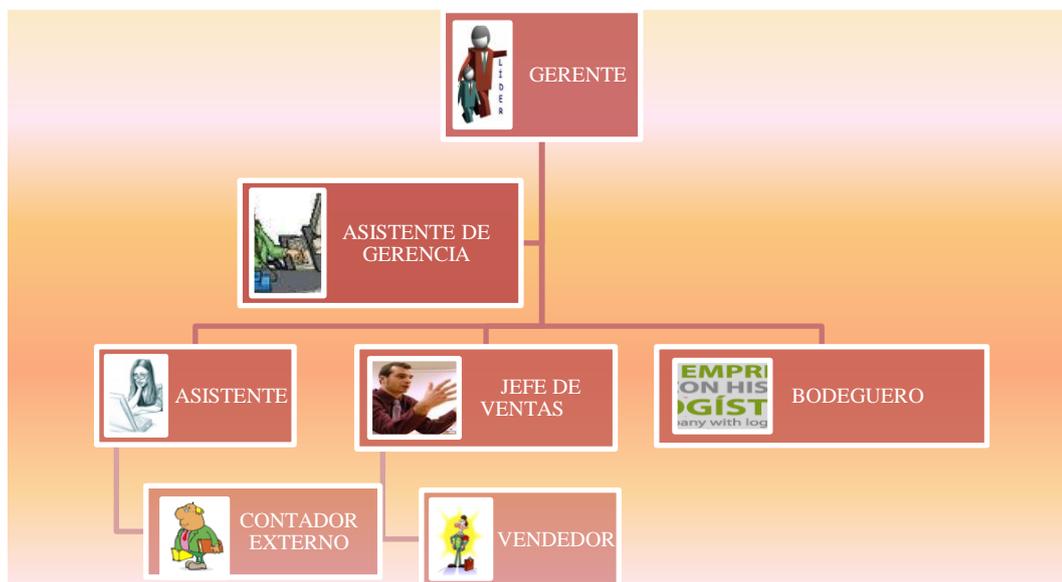


3.2.8 Estructura orgánica

La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución y se refiere a la forma en que se dividen las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el gerentes y los colaboradores.

La estructura orgánica de Repare se detalla a continuación en el organigrama.

Ilustración III-2: Organigrama de Repare



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Funciones que desempeñan:

- **Gerente.-** Es el encargado de liderar a Repare y a todo su grupo de talento humano manejando también las negociaciones de compra y venta de manera directa con sus proveedores y clientes.

Gráfico III-3: Gerente general de Repare

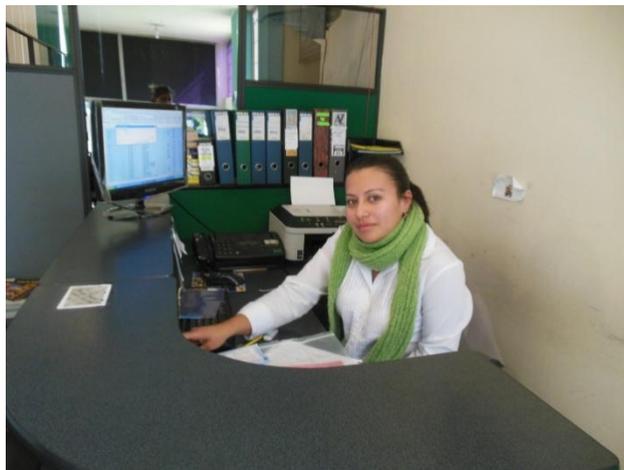


Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Asistente de gerencia.-** Es la persona encargada de cuadrar la agenda del gerente general, realizar reportes le brinda asistencia en varias actividades y se encarga de la atención a clientes vía telefónica y en el local.

Gráfico III-4: Asistente de gerencia



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Asistente contable.-** Es la encargada de llevar y registrar la contabilidad de la empresa entre las funciones principales se encuentran: la facturación, pago a proveedores y la declaración de impuestos.

Gráfico III-5: Asistente contable



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Jefe de Ventas.-** Es la persona responsable de la actividad comercial de la empresa, diseña con su equipo de trabajo las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos, e incluso se encarga de realizar las ventas de clientes potenciales.

Gráfico III-6: Jefe de ventas



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Vendedora.-** Es la persona encargada de ponerse a la orden de los clientes mencionándoles los productos su beneficios su uso, marcas entre otros aspectos de los productos que se ofertan.

Gráfico III-7: Vendedora



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Bodeguero.-** Es la persona encargada de almacenar los repuestos, estar pendiente de su mantenimiento, su registro de entrada y salida en el inventario; también desempeña funciones de mensajero ya que se encarga de hacer los envíos dentro de la ciudad de los repuestos y demás trámites de la empresa.

Gráfico III-8: Bodeguero



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

- **Contador (Externo):** Es la persona responsable de firmar las declaraciones de impuestos, los balances y demás asuntos de contabilidad que necesitan del respaldo de un CPA (Contador Público Autorizado).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El organigrama con el cual Repare desarrolla su actividad económica representa una determinada debilidad en lo referente a que nadie se ocupa del marketing de la empresa lo cual debería ser organizado y estudiado por parte del Gerente General y la Jefa de Ventas, por otra parte el talento humano con el que cuenta aporta mucho con sus conocimientos y experiencia pero necesita contar con más vendedores capacitados para lograr un incremento en las ventas.

DEBILIDAD
Organigrama

3.2.9 Área financiera

Analizando las ventas de los años anteriores de Repare se ha venido registrando un descenso considerable en sus ventas principalmente en el año 2011.

A continuación se detalla el cuadro comparativo de las ventas y la utilidad de los 3 años anteriores.

Tabla III-5: Datos financieros históricos

AÑOS	2009	2010	2011
VENTAS	278.397,48	276.914,66	148.776,15
COSTO DE VENTAS	267.183,28	271.373,47	171.204,26
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	11.214,20	5.541,19	-22.428,11

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debido a la baja en los niveles de ventas, la capacidad financiera de Repare es una debilidad ya que esto perjudica el crecimiento de la empresa, y disminuye su capacidad adquisitiva.

DEBILIDAD
Área financiera

3.2.10 Área de marketing

Con respecto a la capacidad de mercado de Repare existen algunas limitaciones puesto que no cuenta con un departamento de marketing ni con la persona encargada de realizar los planes y estrategias para manejar la promoción y publicidad, lo cual trae como consecuencia que no logre darse a conocer en el mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La falta de un departamento de marketing es una debilidad ya que si la empresa no emplea medidas estratégicas para promocionar sus productos y su imagen corporativa, no logrará darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado y también afectará al área financiera puesto que no se logrará un incremento en las ventas.

DEBILIDAD
Mercado

3.2.11 Área de talento humano

Repare no tiene un departamento de talento humano lo cual no le permite tener un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, además vale la pena recalcar que no existe capacitación o incentivos para sus colaboradores repercutiendo así en los mismos pues no sienten que su entorno laboral sea el adecuado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

En esta área Repare tiene una debilidad pues al no tener un departamento que se encargue de conocer las necesidades o inquietudes que tiene sus colaboradores la empresa tiene tendencia a sufrir una inestabilidad laboral.

DEBILIDAD
Talento Humano

3.2.12 Productos

Los repuestos son conjuntos de herramientas que utilizan las empresas para dar mantenimiento a su maquinaria pesada.

La actividad económica de Repare es comercializar repuestos de maquinaria pesada, como ya se mencionó anteriormente estos repuestos son importados y vendidos a precios competitivos en el mercado.

Gráfico III-9: Repuestos para maquinaria pesada



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los productos de Repare constituyen una fortaleza pues posee un stock de inventario moderadamente amplio, diversificado y de buena calidad. Cabe recalcar que repare maneja equivalencias de la marca Caterpillar denominada CTP la cual cumple con las mismas características de un repuesto original pero su precio es más bajo. Repare cuenta con productos de distintas marcas de acuerdo a las necesidades del cliente.

FORTALEZA

Productos

3.2.13 Precio

Como ya se ha mencionado anteriormente Repare importa de forma directa sus productos a proveedores extranjeros, y por esto posee los precios más bajos y competitivos en el mercado.

Los precios varían de acuerdo al tipo de producto, es por ello que se ofrecen proformas y cotizaciones anticipadas a los clientes para que puedan anticipar sus gastos y poder compararlos con los de la competencia y así puedan tomar una decisión acertada.

3.2.13.1 Determinación del precio

A continuación se detallara los aspectos que toma en cuenta Repare para determinar su P.V.P:

- Valor FOB: (Free en Board) libre a bordo, y es el valor de la factura de la mercadería la cual es cancelada con tarjetas de crédito internacionales de la empresa.
- Costos totales de importación.

Empresa de Courier	}	• Pago de impuestos (ISD 5% - AD. VALOREM)
		• Flete EE.UU a Ecuador
		• Documentación en origen y destino
		• Pago aranceles
		• Pago de servicios de nacionalización
		• Pago de seguro
		• Pago de bodegaje

En la tabla siguiente se detallará cada uno de los costos de importación.

- Utilidad
 - **Costo de producto** = Valor FOB + Costos Totales de Importación → 35%
 - **PVP** = Costo del producto + 25% UTILIDAD.

Repare determina su precio de venta al público sacando un costo total del producto el cual es del 35% y está constituido por la suma del valor de la mercadería y los costos de importación posteriormente al costo del producto le incrementa un 25% para

obtener su ganancia. Este porcentaje es otorgado a cada producto que se importó. Cabe mencionar que el costo de la mercadería total también puede variar dependiendo del tipo de pedido es decir de cuán rápido puede ser entregado un pedido. Ver siguiente tabla.

TablaIII-6: Descripción de los costos de importación

DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
EX FABRICA	Es el valor de la mercadería determinada en la factura comercial
FLETE	Es el precio estipulado por el alquiler de una embarcación
SEGURO	Aquel por el que una entidad aseguradora se compromete al pago de determinadas indemnizaciones a consecuencia de los daños sobrevenidos durante el transporte de mercancías.
CIF	(Cost, Insurance and Freight): coste, seguro y flete. También similar al FOB pero se le añaden los gastos de transporte y de seguro por cuenta del vendedor.
AD VALOREN	Arancel Cobrado a las Mercancías - Impuesto
ISD	Es el impuesto a la salida de divisas cuyo porcentaje corresponde al 5% y se refleja al momento de realizar el pago a los proveedores internacionales
FODINFA	Fondo de Desarrollo para la Infancia
MULTA	Sanción pecuniaria que se impone a los responsables de infracciones administrativas aduaneras.
CORPEI	Es una institución sin fines de lucro, encargada de la promoción privada
GASTO FLETE Y DESADUANIZACIÓN	Gastos de transporte y todos los valores que cuestan sacar de la aduana la mercadería.
GASTOS AFORO	Gastos de verificación y determinación al examinar la declaración y/o la mercancía que su clasificación arancelaria, su valuación, la fijación de la cuota de los derechos arancelarios o impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes hayan sido correctamente propuestas por el declarante.
ALMACENAJE BODEGA	Se debe tener en cuenta que pasado algunos días del arribo de la mercadería, tanto la terminal portuaria como un depósito fiscal, ha de facturar el almacenaje de la mercadería de acuerdo al peso y volumen de la misma, hasta la fecha en que sea retirada por el importador.
VERIFICADORA	Es la acción que realiza un ente aduanero sobre el control de precios, tanto de importación como de exportación. Se basa en antecedentes de mercado y antecedentes estadísticos de idénticas mercaderías a las controladas. Con esto se trata de combatir la subfacturación de productos, evadiendo parte de los impuestos correspondientes

Fuente: www.intercomex.cl/Incoterms.html, www.aduana-clearance.com.ar/glosario.php,
www.aduana.gov.ec/contenido/procviajeros.html, www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm

Elaborado por: Autoras

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El precio que maneja Repare es una fortaleza pues comercializa repuestos con precios muy competitivos en el mercado lo cual ha beneficiado mucho para acaparar mercado, tanto así que se ha convertido en una ventaja competitiva.

FORTALEZA
Precio

3.2.14 Logística e importaciones

Definición

La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo de productos; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

Repare importa sus productos principalmente de Estados Unidos en tiempos de entrega reales, en algunas ocasiones los tipos de pedido dependen de la exigencia del cliente, existen clientes cuyas necesidades de producto son inmediatas por lo que Repare emplea pedidos de emergencia y en ocasiones críticos cabe señalar que están sujetos a existencias de los proveedores internacionales pero en la mayoría de ocasiones son satisfechas al 100% las necesidades de los clientes.

A continuación se detalla los tipos de pedido que se maneja con los proveedores internacionales:

Tabla III-6: Tipos de pedido de importación

TIPOS	DIAS DE ENTREGA	ADICIONAL
Pedido regular	10 días	No hay valores adicionales
Pedido de emergencia	4 días	5% Adicional de valor FOB+ Flete
Pedido crítico	1 o 2 días	10% Adicional de valor FOB+ Flete

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

En lo referente a importación Repare ha logrado buenas transacciones con sus proveedores extranjeros ya que no ha tenido inconvenientes y por otra parte ha logrado ganarse la confianza de sus clientes satisfaciendo sus pedidos en los tiempos de entrega determinados. En el área de logística Repare entrega sus repuestos dentro de la ciudad de forma inmediata y oportuna; sin embargo debe mejorar el tiempo de entrega de los repuestos fuera de la ciudad.

FORTALEZA

Logística e Importaciones

Tabla III-7: Matriz resumen análisis interno

No.	FORTALEZAS
1	La ubicación de Repare es una ventaja pues se encuentra en un lugar de fácil acceso para sus clientes y proveedores y esta estratégicamente ubicado en el sector centro de la ciudad de Quito.
2	Con la misión se tiene claro cuáles son las actividades de la empresa y su razón de ser.
3	Con la visión el personal conoce cuál es la línea que deben seguir para llegar a donde se quiere.
4	Conociendo los objetivos de la empresa se puede lograr un trabajo en equipo que de mejores resultados.
5	Los valores permiten trabajar en un ambiente de respeto y ética, logrando un clima organizacional óptimo para todo el personal.
6	La calidad, y diversidad de productos permiten satisfacer al cliente
7	El manejo de precios bajos beneficia a la empresa para acaparar mercado convirtiéndolo en una ventaja competitiva.
8	La logística que se maneja permite abastecer y proveer a los clientes los repuestos de manera inmediata y oportuna
DEBILIDADES	
1	Repare al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso de mismo ni expandirse en términos de infraestructura.
2	La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la misión propuesta.
3	La estructura orgánica no permite cumplir con la misión empresarial
4	Los descensos en los niveles de ventas disminuyen la capacidad financiera y perjudica el crecimiento de la empresa ya que disminuye la capacidad adquisitiva.
5	La carencia de un departamento de marketing no permite a la empresa promocionar sus productos por lo que se le dificulta darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado.
6	Al no existir un departamento de talento humano se dificulta la selección del personal el cual tiene que ser óptimo, cumplir con los perfiles que se requiere y sobre todo lograr un enlace entre la persona y la empresa para que se sienta a gusto en su trabajo.

Fuente: Estudio análisis interno

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.3 Análisis externo

La empresa Repare puede desarrollar sus actividades en diferentes entornos que le van a permitir conocer la realidad de la empresa, se identificará cuáles son los factores que amenazan su funcionamiento, las consecuencias y posibles soluciones para enfrentar los distintos escenarios.

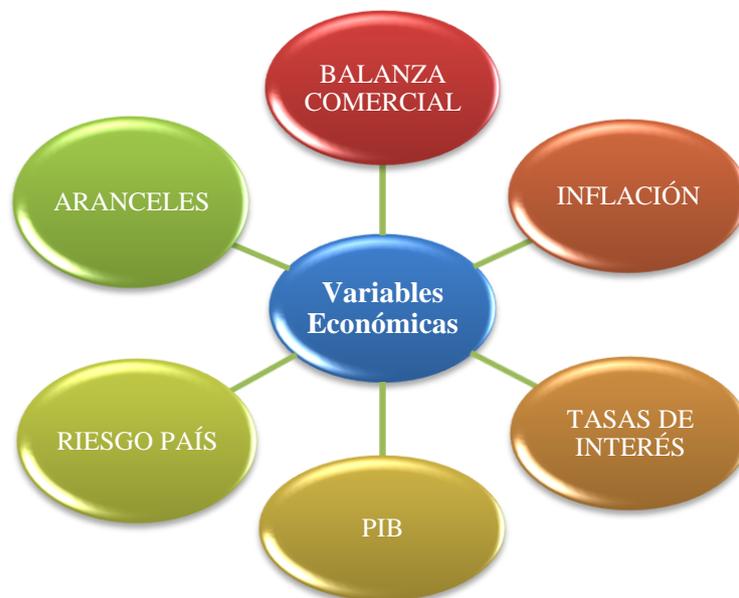
Estos factores pueden ser: económico, tecnológico, socio-cultural, político y ecológico.

3.3.1 Factores económicos nacionales

Durante años el país ha venido soportando una serie de crisis económicas que han perjudicado al sector económico, desde la caída del precio del petróleo y los daños causados por fenómenos naturales como el Fenómeno del Niño lo cual causó un retroceso en la producción.

Para reconocer de una mejor manera como afecta el entorno económico a una empresa se debe conocer las variables que participan.

Ilustración III-3: Variables Económicas



Fuente: Philip Kotler, Dirección de Marketing

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.3.1.1 Balanza comercial

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre las exportaciones e importaciones en dicho período de tiempo. Es decir, la diferencia entre los bienes que venden este país al exterior y los que compra del interior.²²

El presente estudio trata de explicar la evolución de la Balanza Comercial del Ecuador, durante el período 2006-2011, analizando el porqué de las variaciones.

Tabla III-8: La balanza comercial

Período	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
2006	12,367,31	12,251,33	116,02
2007	14.321,32	12.907,11	1.414,20
2008	18.818,33	17.737,30	1.081,02
2009	13.863,06	14.096,90	-233,85
2010	17.489,93	19.468,65	-1.978,73
2011	22.322,35	23.009,55	-687,19

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico III-10: La balanza comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

²² <http://www.bce.fin.ec>

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De acuerdo al cuadro antes expuesto se concluye que durante los últimos 6 años no existe una inestabilidad en la balanza comercial ya que en los 3 primeros años presenta un superávit y los 3 siguientes un déficit. El hecho de que la balanza comercial sea negativa en el año 2011 indica que existe menos ingresos de divisas en el país; por lo tanto existe menos dinero para inversión en carreteras, infraestructura y demás programas que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos, es por ello que la Balanza Comercial es una amenaza para la industria.

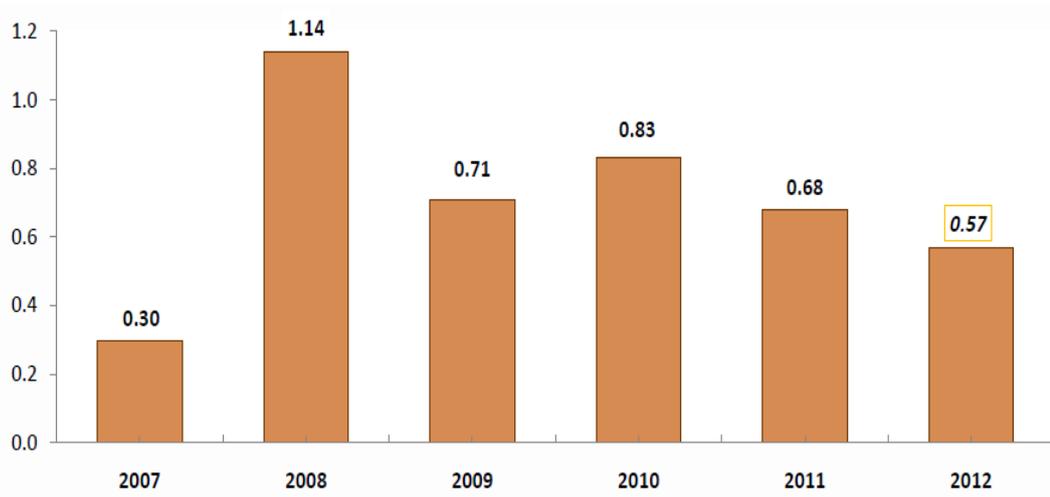


3.3.1.2 Inflación

Es el aumento del nivel general promedio de precios de los bienes y servicios de una economía.²³

A continuación se detallará la dinámica de la inflación en los últimos 7 años:

Gráfico III-11: Inflación acumulada



Fuente y elaboración: INEC

²³ TRUCKER ,Irvin, *Fundamentos de economía*, 3ra edición, P.282

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De acuerdo al gráfico antes expuesto se puede observar que en los últimos 6 años no ha existido un crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios lo cual es bueno para el país ya que no se presentan aspectos como demanda y oferta agregada en el mercado. Al presentarse una menor inflación es decir una baja en el índice general de precios existe una oportunidad para Repare ya que los clientes aumentan su capacidad adquisitiva para comprar repuestos.



3.3.1.3 Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.²⁴

²⁴www.bce.fin.ec/pregun1.php

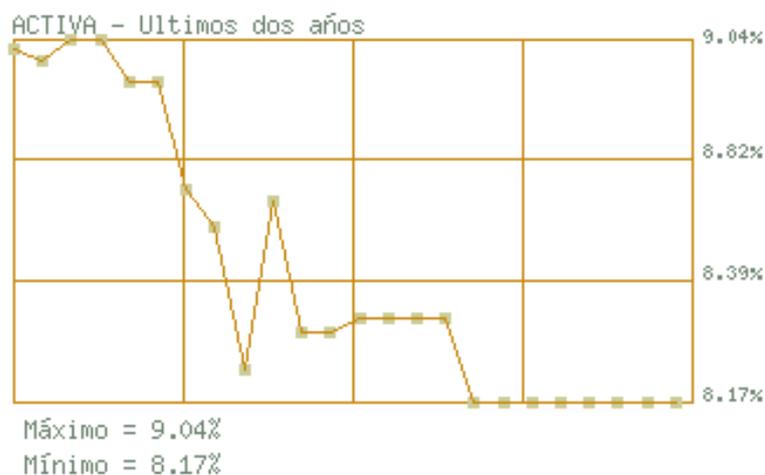
Tabla de comparación de la tasa de interés activa del Ecuador en los 3 últimos años

Tabla III-9: Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico III-12: Tasa de interés activa



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

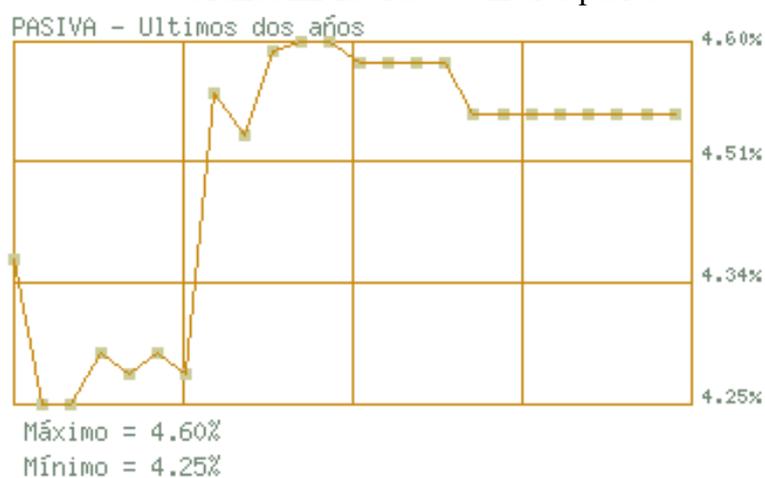
Tabla de comparación de la tasa de interés pasiva del Ecuador en los 3 últimos años

Tabla III-10: Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico III-13: Tasa de interés pasiva



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas; la tasa de interés activa registra una baja en los 3 últimos años y esto quiere decir que ha disminuido el costo para que las personas o empresas puedan acceder a un crédito por ello se considera como una oportunidad ya que se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local propio ya que se puede acceder a préstamos.



3.3.1.4 PIB

Es el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año. Y su objetivo es resumir en valores monetarios la actividad económica²⁵.

- **Producto:** Valor agregado
- **Interno:** Es la producción de una nación
- **Bruto:** No se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital

La siguiente tabla indica la dinámica del PIB a partir del año 2000

²⁵ TRUCKER ,Irvin, *Fundamentos de economía*, 3ra edición, P.236

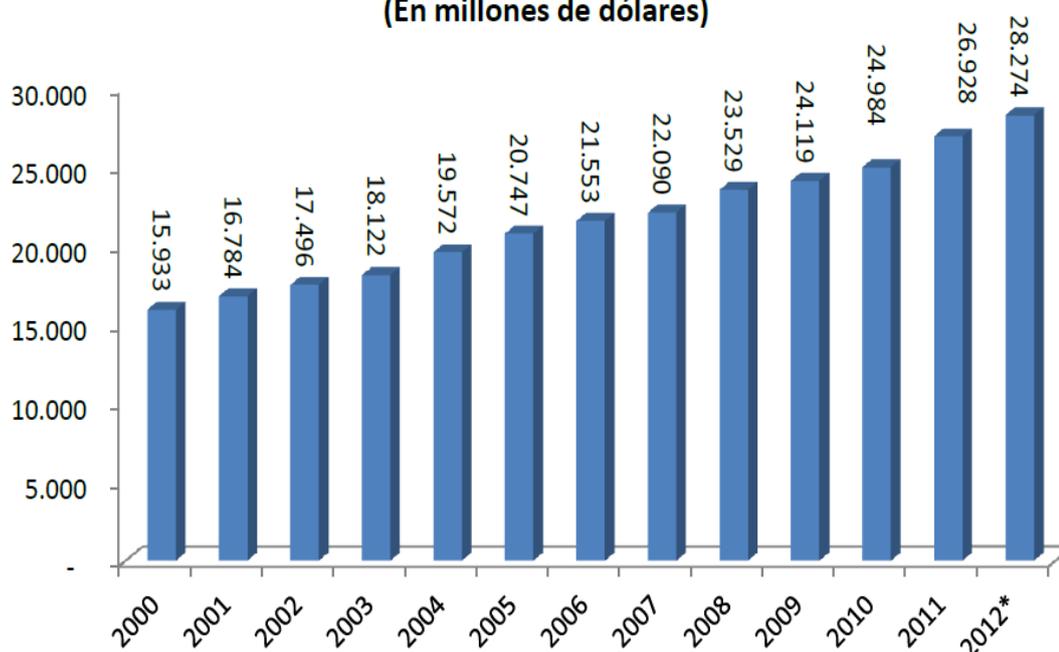
Tabla III-11: Producto interno bruto

Producto interno bruto real	
AÑOS	USD
2000	15.933
2001	16.784
2002	17.496
2003	18.122
2004	19.572
2005	20.747
2006	21.553
2007	22.090
2008	23.529
2009	24.119
2010	24.984
2011	26.928
2012*	28.274

Fuente: BCE, Observatorio de la política fiscal, CCQ, CEA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

**Gráfico III-14: Producto interno bruto real PIB
(En millones de dólares)**



*Proyectado por Cepal

Fuente: BCE, Observatorio de la política fiscal, CCQ, CEA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Como se observa en las figuras anteriores el PIB registra incremento progresivo a partir del año 2010 lo cual es importante para que el gobierno llegue a sus metas anuales propuestas.

Las Grandes empresas nacionales son las responsables del 70% del PIB por lo cual el gobierno actual ha venido desarrollando planes para impulsar a las micro y pequeñas empresas para que contribuyan con el desarrollo del país y poder ser parte de este porcentaje.

Los registros del PIB en aumento es una oportunidad para la empresa ya que significa que se la está considerando para que el país logre sus objetivos y es positivo para el país ya que demuestra el crecimiento de las actividades económicas.



3.3.1.5 Riesgo país

El riesgo país es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.²⁶

Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.²⁷

Cada 100 puntos del índice EMBI equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro Estadounidense

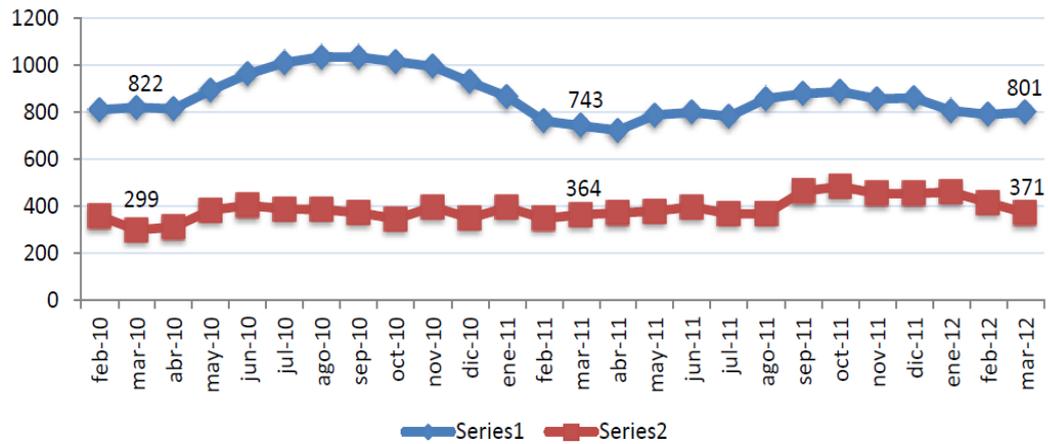
A continuación se observará en el siguiente gráfico el nivel de evolución del riesgo país en los últimos dos años.

Los inversores siempre buscan maximizar sus ganancias pero al momento de realizar sus elecciones de dónde invertir analizan el riesgo, para conocer la probabilidad de que sus ganancias sean menores a lo esperado o que existan pérdidas.

²⁶ <http://www.hoy.com.ec> - publicación 07-07-2011

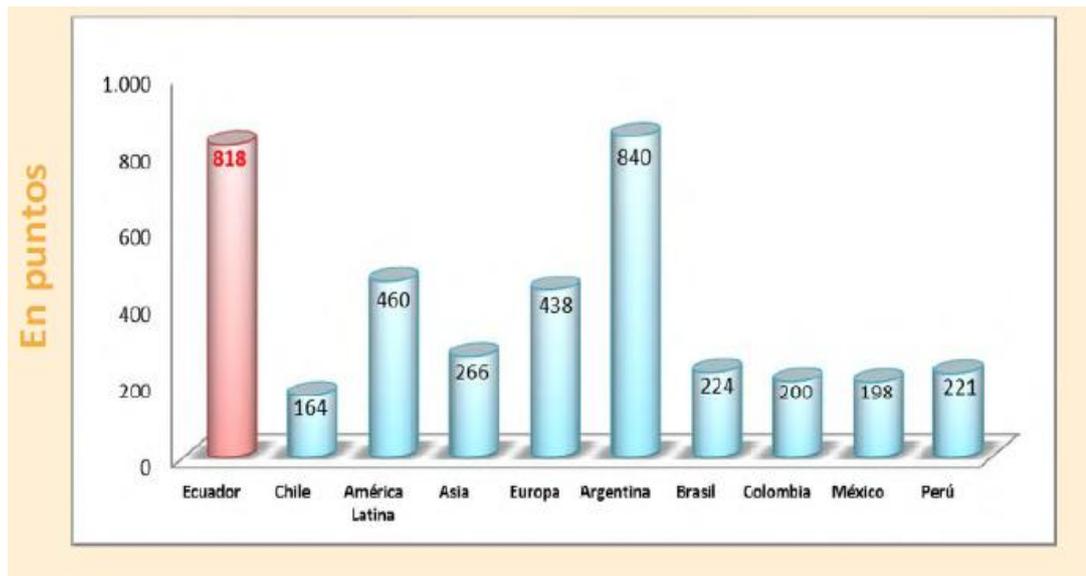
²⁷ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-del-ecuador-entre-mas-altos-de-america-latina-486019.html>

**Gráfico III-15: Riesgo país Embi Ecuador
(En Puntos)
(Ecuador - América Latina)**



Fuente y elaboración: BCE, JP Morgan, CCQ, CEA

Gráfico III-16: Comparación del riesgo país con otros países 2012



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador, ABPE²⁸

El Ecuador se ha caracterizado por presentar un Riesgo País alto en los últimos años (EMBI superior a los 500 puntos). Para marzo del 2012 obtuvo una puntuación promedio de 801 puntos que al contrastar con el promedio de América Latina que fue de 371 puntos se observa que el índice del Ecuador se encuentra por encima de este en 430 puntos. En comparación con el año 2010 el índice muestra una reducción

²⁸ Asociación de Bancos Privados del Ecuador, www.asobancos.org.ec

debido al financiamiento externo que ha conseguido el Gobierno Nacional para cubrir el déficit presupuestal reduciendo los riesgos de ser impagos en deudas contraídas en los tiempos establecidos.²⁹

Pese a que desde el año 2011 el índice del riesgo país ha registrado descenso continua siendo muy alto comparado con el de América Latina y otros países como lo muestra el gráfico III-16 lo cual es perjudicial para el país ya que los inversores prefieren no arriesgarse.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Se considera a esta variable económica como una amenaza para Repare porque considera que los agentes financieros extranjeros no tendrán confianza en invertir y por ende no habrá la oportunidad de negociar con ellos para mejorar las actividades económicas de Repare.



3.3.1.6 Aranceles

Impuesto sobre las importaciones, tasa a la que se gravan las mercancías importadas, se refiere usualmente también a una lista de productos con el impuesto que se debe pagar al gobierno para su importación.³⁰

El gobierno nacional fomenta la importación de bienes de capital y materias primas para la producción con un 0% de arancel. Los bienes de capital son aquellos que no se destinan al consumo sino a continuar el proceso productivo es decir se utilizan para producir otros bienes o servicios que contribuyen a la producción y se conforman como patrimonio material o financiero. Dentro de los bienes de capital están:

Bienes de Capital

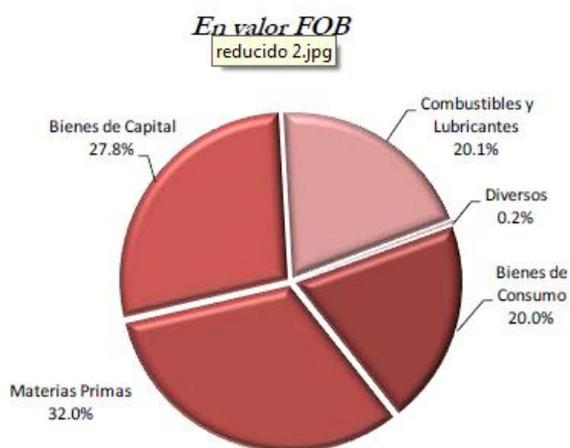
- Para la agricultura
- Para la industria
- Y equipos de transporte

²⁹ http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Enero%202012.pdf

³⁰ <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/arancel>

La maquinaria pesada es un bien de capital y el gobierno ecuatoriano para fomentar su importación le otorga un arancel privilegiado o no pagan aranceles. Por lo tanto es importante conocer como contribuye al desarrollo del país la importación de bienes de capital como se ilustra en el siguiente gráfico.

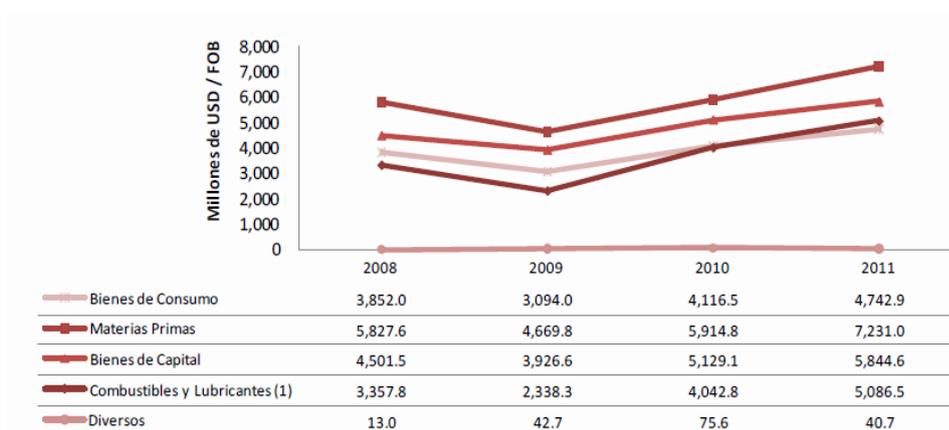
Gráfico III-17: Importaciones por uso o destino económico
Enero-Febrero 2012
(Participación porcentual)



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Los bienes de Capital contribuyen en un 27.8% y representan el segundo porcentaje importante luego de las materias primas

Gráfico III-18: Importaciones por cuode



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

De igual forma como se observa en el grafico III-18 la *evolución de las importaciones por uso o destino económico* desde el año 2008 señala a las materias primas y los bienes de capital como los principales bienes para la producción nacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los aranceles constituyen una variable de gran importancia para el giro de negocio de Repare si bien es cierto que los bienes de capital como la maquinaria pesada no pagan arancel, la importación de los repuestos de maquinaria pesada si pagan aranceles y no son privilegiados pese a que se necesitan para reparar la maquinaria pesada, por esta razón los aranceles son una amenaza para Repare



3.3.2 Factores socioculturales

Son aquellos factores que influyen en la conducta humana, la cultura refleja expectativas y comportamientos que pueden influenciar en las posibilidades de desarrollo del individuo.

De este modo es necesario estudiar los factores socioculturales que afectan a la empresa y los individuos.

Los factores a estudiarse son: educación, corrupción, leyes tributarias, tecnología, política y ecología.

3.3.2.1 Educación

La situación de la educación en el Ecuador ha sido afectada por factores que afectan el aprendizaje en los estudiantes como son: el bajo nivel de escolaridad, analfabetismo, mala calidad en la educación, mala infraestructura de los establecimientos, y falta de materiales didácticos. Sin embargo el ministerio de educación ha fortalecido la política educativa en el Ecuador a partir del año 2006 se generan nuevos sistemas de mejoramiento de la educación a nivel escolar, bachillerato y superior teniendo como política “*educación con calidad*”. A continuación se detallan gráficos de la situación actual de la educación en el Ecuador.

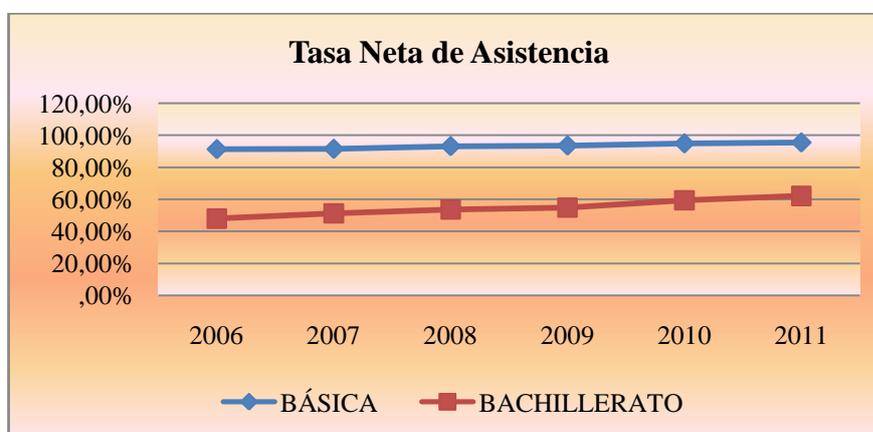
Tabla III-12: Tasa de asistencia a la escuela

Años	Básica	Bachillerato
2006	91,2%	47,9%
2007	91,4%	51,2%
2008	93,1%	53,6%
2009	93,5%	54,8%
2010	94,8%	59,4%
2011	95,4%	62,1%

Fuente: ENEMDU

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico III-19: Incremento de la cobertura educativa



Fuente: ENEMDU 2011

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-13: Incremento de la inversión en el sector educativo

Años	Millones de usd
2006	1.094,6
2007	1.366,7
2008	1.751,5
2009	1.927,4
2010	2.072,0
2011	2.550,7
2012	2.908,4

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico III-20: Inversión en educación



Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De igual forma se ha mejorado la educación superior pese a que se ha utilizado medidas severas como el cierre de varias universidades con baja categoría, el objetivo está orientado al logro de la calidad en la educación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Mediante el esfuerzo que ha hecho el Gobierno Nacional de mejorar los factores que afectan el aprendizaje han logrado que los índices de escolaridad sean más altos, e impulsa una mejora en la calidad de la educación. Es por ello que se considera a la educación como una oportunidad ya que si se integra a la empresa personal bien formado académicamente se logrará un vínculo para que los empleados ayuden a cumplir los objetivos empresariales y aporten para el desarrollo de la misma.

OPORTUNIDAD

Educación

3.3.2.2 Corrupción

Definición

La corrupción constituye una vulneración de los derechos humanos por cuanto que generalmente entraña una violación del derecho a la igualdad ante la ley, y en ocasiones, llega a suponer una vulneración de los principios democráticos, conduciendo a la sustitución del interés público por el interés privado de quienes se corrompen.³¹

A continuación se detalla el gráfico de la corrupción del año 2011 donde se puede observar qué lugar ocupa el Ecuador dentro de la región en corrupción:

Ver la escala de puntuación considerando (0) peor y (10) mejor.

Tabla III-14: Corrupción en América Latina

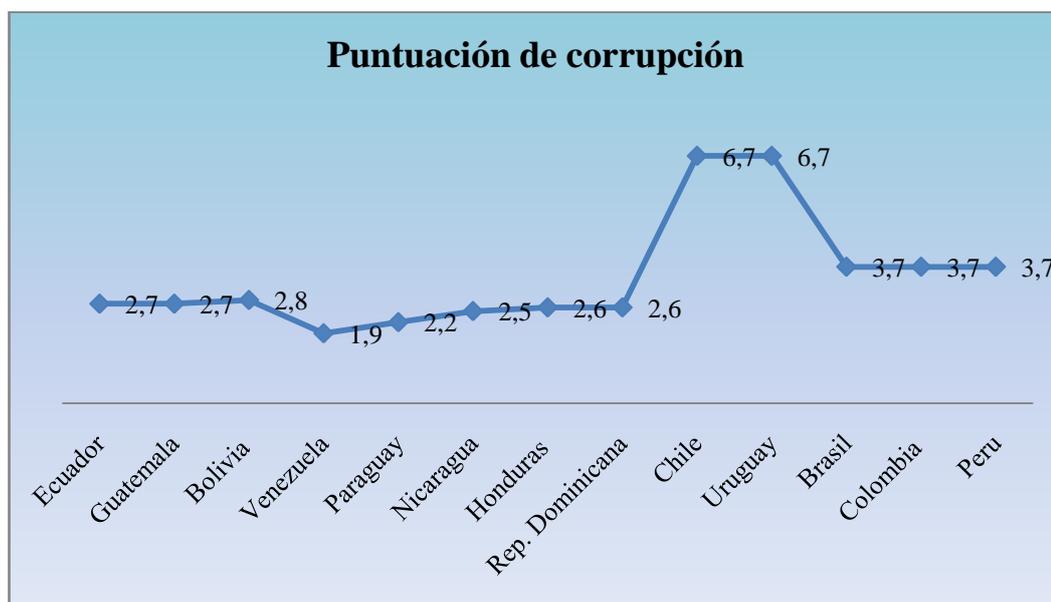
Países	Puntuación/ corrupción
Ecuador	2,7
Guatemala	2,7
Bolivia	2,8
Venezuela	1,9
Paraguay	2,2
Nicaragua	2,5
Honduras	2,6
Rep. Dominicana	2,6
Chile	6,7
Uruguay	6,7
Brasil	3,7
Colombia	3,7
Perú	3,7

Fuente: Banco Mundial

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

³¹<http://www.derechoshumanos.net/corrupcion/1corrupcion.htm?gclid=CKvZ7rDrmrACFYqb7QodfWcRZA>

Gráfico III-21: Corrupción en América Latina



Fuente: Banco Mundial

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De acuerdo al gráfico antes expuesto se puede notar que Ecuador tiene un porcentaje de corrupción alto con una puntuación 2.7 para el año 2011, por lo que se considera como una amenaza pues los inversionistas no tienen confianza al momento de invertir en el país por los altos niveles de corrupción.



3.3.2.3 Tributario

Nuevas leyes tributarias

Los constantes cambios en la legislación tributaria ecuatoriana ameritan una profunda investigación y estudio de los mismos desde la perspectiva académica sin dejar de lado la incidencia social, política y económica que tales cambios producen, tanto a nivel nacional como internacional.

Desde enero del 2012 se establece la “*Ley de fomento ambiental y optimización de los ingresos del estado*”, ley tributaria cuyos principales objetivos son: disminuir la

contaminación, cambiar los patrones de consumo, y motivar el uso del transporte público por ello el Gobierno ha detallado los siguientes impuestos³²:

- Impuesto ambiental a la contaminación ambiental
- Modificación de IVA e ICE a vehículos híbridos
- ICE cigarrillos y bebidas alcohólicas
- Impuesto redimible a las botellas plásticas no retornables
- Impuesto a las tierras rurales
- **Impuesto a la salida de divisas**
- Impuesto presuntivo al banano

Dentro de estos cambios se hace hincapié en el impuesto a la salida de divisas que es el que afecta de forma directa en la empresa Repare; se aprobó el cambio de tasa del 2% al 5% del ISD, el objetivo de esta reforma es contribuir con fuentes de financiamiento para programas de protección ambiental y proveer recursos para programas de fomento a la salud. A continuación se detalla la recaudación efectiva desde el año 2002.

Tabla III-15: Recaudación efectiva de impuestos (2002-2011)

Años	Millones de usd
2002	2.784
2003	3.013
2004	3.387
2005	4.078
2006	4.672
2007	5.362
2008	6.509
2009	6.850
2010	8.357
2011	9.561

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

³² Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Derecho Tributario

Gráfico III-22: Recaudación de impuestos

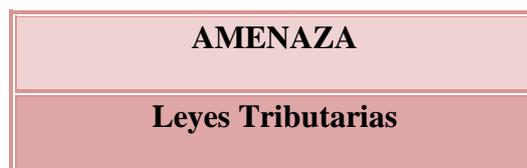


Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Las nuevas leyes tributarias son más estrictas y obligan a pagar más impuestos que benefician al ambiente sin embargo la modificación en el código tributario constituye una amenaza ya que con esta ley se reducirán los márgenes de utilidad de diferentes empresas del sector; y de igual forma el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.



3.3.2.4 Factor tecnológico

Como es de conocimiento el constante cambio tecnológico que caracteriza al mercado actual, obliga a actualizar a la empresa todo lo que le rodea, principalmente sus productos ya que con el pasar del tiempo las máquinas van desarrollándose con una mejor tecnología y con innovadas partes, es por esa razón que la empresa Repare debe realizar estudios constantes del mercado de maquinaria pesada a nivel nacional.

Debido a que el país tiene una gran dependencia tecnológica, toda la maquinaria y repuestos es importado por este hecho Repare se ha visto en la necesidad de fomentar

sus negociaciones con los proveedores extranjeros quienes les proporcionan los mejores precios en el exterior.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
Tecnología

El presidente Rafael Correa propuso crear un paquete de incentivos tecnológicos para la industria lo cual permitiría que se pueda tener en el país maquinaria de última tecnología sin embargo esto no representa un beneficio para Repare ya que al incrementar el número de máquinas nuevas disminuye la comercialización de repuestos en un tiempo determinado, es por ello que el factor tecnológico en maquinaria constituye una amenaza para la empresa.

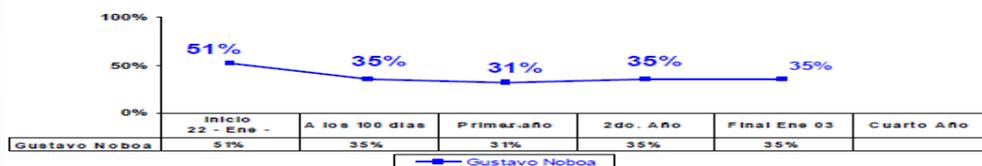
3.3.2.5 Factor político

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica y política. Este entorno se relaciona con las actividades del gobierno, el cual experimenta numerosos cambios comparados con los de otros gobiernos. Surgieron cambios en la reestructuración de la constitución del Ecuador, que permitió una estabilidad en el gobierno desde el año 2006 hasta 2011 de acuerdo a la aceptación de una gran mayoría de personas del Ecuador como se detalla en los siguientes gráficos:

Gráfico III-23: Presidentes del Ecuador período 2000-2012

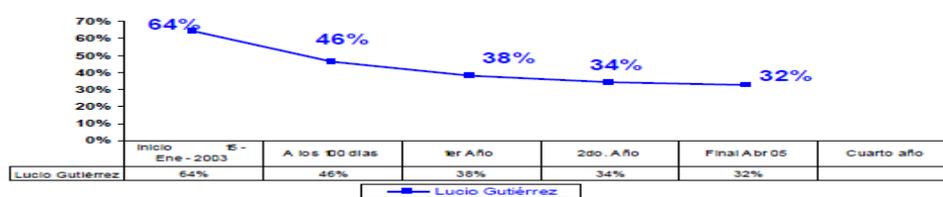
GUSTAVO NOBOA BEJARANO

Período presidencial: desde El 22 de enero del 2000 hasta el 15 de enero de 2003.



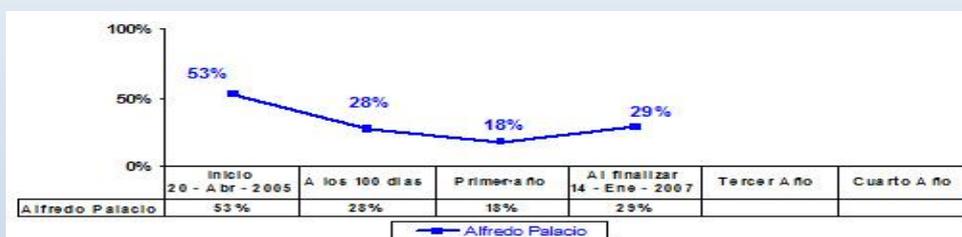
LUCIO GUTIÉRREZ BORBÚA

Período presidencial: 15 de enero de 2003 cesado por el Congreso el 20 de abril de 2005



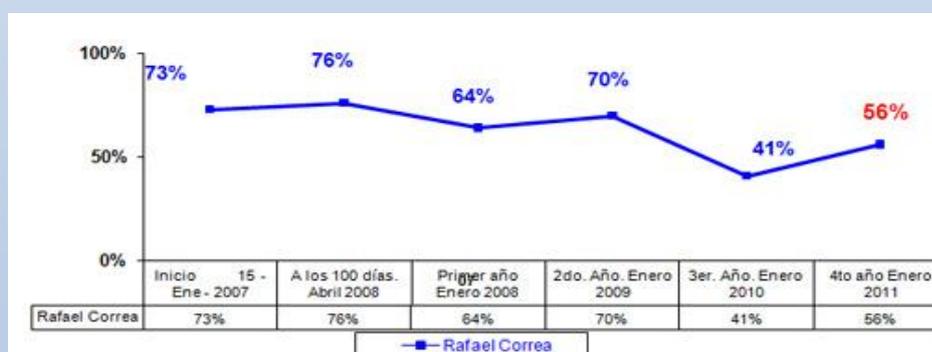
ALFREDO PALACIO GONZÁLEZ

Período presidencial: 20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007



RAFAEL CORREA DELGADO

Período presidencial: desde 15 de enero de 2007 a enero de 2011



Fuente y elaboración: CEDATOS

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De acuerdo a los gráficos antes expuestos se observa que desde el año 2000 hasta la presente fecha ha existido 4 gobiernos en el Ecuador debido a una inestabilidad política por aspectos de fraude económico, problemas entre partidos políticos entre otros. Lo cual indica que la preferencia por un líder político ha ido bajando tanto así que se han visto obligados a no cumplir con de su periodo presidencial.

Por otro lado también se debe hacer hincapié que el presidente Rafael Correa en su período presidencial 2007-2011 ha tenido una muy buena aceptación por sus seguidores permitiendo así dar una estabilidad política al país lo cual es una oportunidad para la empresa.



3.3.2.6 Factor ecológico

El Ministerio del Ambiente en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza, y garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El factor ecológico constituye una oportunidad ya que de esta forma Repare contribuye a la conservación ambiental pues alrededor del mundo se combate la contaminación existente en el medio ambiente tanto así que a esta era se la ha denominado la “*década de la tierra*”.

Repase de acuerdo a lo antes mencionado está buscando alternativas para ayudar al medio ambiente con la entrega de papel, cartón, plásticos y otros materiales de empaque biodegradables.

OPORTUNIDAD

Factor Ecológico

Tabla III-16: Matriz resumen macro ambiente

Nº	OPORTUNIDADES
1	Con tasas de interés bajas es más fácil acceder a un crédito, se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local.
2	Al existir una buena producción (PIB), significa que se está considerando a las medianas y pequeñas empresas para que el país logre sus objetivos y crezcan las actividades económicas.
3	Con menor inflación los clientes aumentan su capacidad adquisitiva para comprar repuestos.
4	Con una mayor inversión en educación se erradica el analfabetismo, si se integra a la empresa personal bien formado académicamente se logrará un vínculo para que los empleados ayuden a cumplir los objetivos empresariales y aporten para el desarrollo de la misma.
5	El hecho de que el mandatario actual Rafael Correa haya logrado cumplir su período presidencial es positivo ya que permite dar una estabilidad política al país.
6	Repare está buscando alternativas para ayudar al medio ambiente con la entrega de papel, cartón, plásticos y otros materiales de empaque biodegradables.
AMENAZAS	
1	La balanza comercial negativa indica que existe menos dinero para inversión en infraestructura y demás que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos.
2	Un riesgo país alto refleja una mala imagen del país hacia el exterior ocasionando que los agentes financieros extranjeros no tengan confianza en invertir
3	El incremento de aranceles puede disminuir la importación de repuestos de maquinaria pesada, de igual forma al no existir privilegios en los aranceles no se puede ir a la par con las necesidades de las máquinas que forman parte de los bienes de capital y contribuyen al desarrollo del país.
4	El incremento de impuestos afecta de forma negativa ya que con esta ley se reducen los márgenes de utilidad; de igual forma el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.
5	Con altos niveles de corrupción el país genera desconfianza para los inversionistas nacionales y extranjeros y no podrán contribuir con el desarrollo del país y la empresa.
6	Demasiada inversión en maquinaria pesada perjudica a Repare ya que la maquinaria nueva no requiere repuestos dentro de un tiempo determinado

Fuente: Estudio macro ambiente

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

3.5 Matriz FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

3.5.1 Matrices de acción cruce DA, FA, DO, FO

A continuación se detalla en matrices los valores de ponderación de la industria de la maquinaria pesada es decir el nivel de importancia que tiene cada factor de acuerdo al mercado que se está estudiando, y se otorga la calificación que representa la empresa dentro de la industria.

De acuerdo a un estudio de la industria de la maquinaria pesada se ha considerado los siguientes parámetros de calificación para la ponderación, de 0,01 como menos importante hasta 0,99 como más importante la sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1.

Objetivo matriz EFE (Oportunidades vs Amenazas)

- El objetivo de esta matriz es analizar la ventaja que tiene la empresa ante sus competidores e identificar los problemas que la empresa tendrá que afrontar en el futuro.

Objetivo matriz EFI (Fortalezas vs Debilidades)

- El objetivo de esta matriz es identificar las cualidades o problemas que presenta la empresa, y las posibles soluciones que podrán afrontar los problemas que se presenten..

CALIFICACIÓN
1 Si representa una Amenaza Mayor
2 Si representa una Amenaza Menor
3 Si representa una Oportunidad Menor
4 Si representa una Oportunidad Mayor

Tabla III-17: Matriz cruce oportunidades y amenazas

Matriz EFE, evaluación de factores externos

Código	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
OP1	Con tasas de interés bajas es más fácil acceder a un crédito, se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local.	0,08	4	0,32
OP2	Al existir una buena producción (PIB), significa que se está considerando a las pequeñas y medianas empresas para que el país logre sus objetivos y crezcan las actividades económicas.	0,06	4	0,24
OP3	Con menor inflación los clientes aumentan su capacidad adquisitiva para comprar repuestos.	0,02	3	0,06
OP4	Con una mayor inversión en la educación se erradica el analfabetismo, si se integra a la empresa personal bien formado académicamente se logrará un vínculo para que los empleados ayuden a cumplir los objetivos empresariales y aporten para el desarrollo de la misma.	0,05	3	0,15
OP5	El hecho de que el mandatario actual Rafael Correa haya logrado cumplir su período presidencial es positivo ya que permite dar una estabilidad política al país.	0,03	3	0,09
OP6	Repare está buscando alternativas para ayudar al medio ambiente con la entrega de papel, cartón, plásticos y otros materiales de empaque biodegradables.	0,02	3	0,06
OP7	Con los clientes actuales de Repare se ha logrado entablar excelentes relaciones, de igual forma la oportunidad de cerrar contratos con el sector público es una ventaja ya que son clientes que compran en mayor volumen y frecuencia.	0,12	4	0,48
OP8	Que Repare mantenga buenas relaciones con los proveedores es favorable ya que se puede crear alianzas estratégicas.	0,11	4	0,44
	AMENAZAS			
AM1	La balanza comercial negativa indica que existe menos dinero para inversión en infraestructura y demás proyectos que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos.	0,07	1	0,08

AM2	Un riesgo país alto refleja una mala imagen del país hacia el exterior y ocasiona que los agentes financieros extranjeros no tengan confianza en invertir.	0,02	2	0,04
AM3	El incremento de aranceles puede disminuir la importación de repuestos de maquinaria pesada, de igual forma al no existir privilegios en los aranceles no se puede ir a la par con las necesidades de las máquinas que forman parte de los bienes de capital y contribuyen al desarrollo del país.	0,07	1	0,07
AM4	El incremento de impuestos afecta de forma negativa ya que con esta ley se reducen los márgenes de utilidad; de igual forma el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.	0,08	1	0,09
AM5	Con altos niveles de corrupción el país genera desconfianza para los inversionistas nacionales y extranjeros y no podrán contribuir con el desarrollo del país y la empresa.	0,02	2	0,04
AM6	Demasiada inversión en maquinaria pesada perjudica a Repare ya que la maquinaria nueva no requiere repuestos dentro de un tiempo determinado	0,10	1	0,10
AM7	Repare se ve afectado por la competencia directamente pues compite con grandes empresas de nombre y posicionadas en el mercado, principalmente compite en factores como precios, calidad, garantías, y tiempos de entrega.	0,08	1	0,09
AM8	La competencia desleal afecta a Repare ya que existen medianas y grandes empresas que se organizan entre sí generando alianzas estratégicas y otorgan un valor agregado al momento de prestar servicios de reparación motivo por el cual a Repare se le dificulta competir.	0,08	1	0,1
	TOTAL	1,00	38	2,45

Fuente: Estudio de macro y micro ambiente

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Análisis Matriz EFE

Un valor ponderado total igual o mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y un valor menor a 2,5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Como se observa en la tabla anterior el total ponderado es de 2,45 lo que quiere decir que Repare necesita realizar cambios importantes, estudiar el mercado e implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

Tabla III-18: Matriz cruce fortalezas y debilidades

Matriz EFI, evaluación de factores internos

Código	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
FO1	La ubicación de Repare es una ventaja pues se encuentra en un lugar de fácil acceso para sus clientes y proveedores y esta estratégicamente ubicado en el sector centro de la ciudad de Quito.	0.06	3	0.18
FO2	Con la misión se tiene claro cuáles son las actividades de la empresa y su razón de ser.	0.06	3	0.18
FO3	Con la visión el personal conoce cuál es la línea que deben seguir para llegar a donde se quiere.	0.06	3	0.18
FO4	Conociendo los objetivos de la empresa se puede lograr un trabajo en equipo que de mejores resultados.	0.06	3	0.18
FO5	Los valores permiten trabajar en un ambiente de respeto y ética, logrando un clima organizacional óptimo para todo el personal.	0.06	3	0.18
FO6	La calidad y diversidad de productos permiten satisfacer al cliente	0.10	4	0.40
FO7	El manejo de precios bajos beneficia a la empresa para acaparar mercado convirtiéndolo en una ventaja competitiva.	0.10	4	0.40
FO8	La logística que se maneja permite abastecer y proveer a los clientes los repuestos de manera inmediata y oportuna	0.06	3	0.18
	DEBILIDADES			
DE1	Repare al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso de mismo ni expandirse en términos de infraestructura.	0.06	2	0.12
DE2	La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la visión propuesta.	0.10	1	0.10

DE3	La estructura orgánica no permite cumplir con la misión empresarial	0.06	2	0.12
DE4	Los descensos en los niveles de ventas disminuyen la capacidad financiera y perjudica el crecimiento de la empresa.	0.06	2	0.12
DE5	La carencia de un departamento de marketing o personal encargado de la promoción y publicidad no permite a la empresa promocionar sus productos por lo que se le dificulta darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado.	0.10	1	0.10
DE6	Al no existir un departamento de talento humano se dificulta la selección del personal el cual tiene que ser óptimo, cumplir con los perfiles que se requiere y sobre todo lograr un enlace entre la persona y la empresa para que se sienta a gusto en su trabajo.	0.06	2	0.12
	TOTAL	1.00	36	1.30

Fuente: Estudio interno

Elaborado por: Autoras

CALIFICACIÓN

- 1 Si se presenta una **DEBILIDAD MAYOR**
- 2 Si se presenta una **DEBILIDAD MENOR**
- 3 Si se presenta una **FORTALEZA MENOR**
- 4 Si se presenta una **FORTALEZA MAYOR**

Análisis matriz EFI

Un puntaje total por encima del 2,5 indica que la empresa mantiene una posición fuerte.

El resultado total ponderado es de 1,30 lo que indica que Repare no se encuentra en una posición fuerte y que las debilidades están ocasionando grandes daños que no están siendo manejados por la empresa de forma correcta.

3.6 Matrices de estrategias

El análisis de las estrategias FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Este análisis ofrece un diagnóstico estratégico y su objetivo es concretar en una tabla los puntos fuertes y débiles propios de la empresa, con las amenazas y oportunidades externas, se otorga un valor de incidencia para relacionar a dichos elementos de.

❖ Matriz de estrategias ofensivas (F-O)

El objetivo de esta matriz es aprovechar al máximo las oportunidades que se identifican en el entorno y fortalezas para poder identificar el impacto y cuan importantes son en la empresa.

❖ Matriz de estrategias defensivas (F-A)

El objetivo de esta matriz es para poder enfrentar los posibles impactos negativos que se puedan presentar en el entorno, aprovechando al máximo sus fortalezas

❖ Matriz de estrategias adaptativas (D-O)

El objetivo de esta matriz es reducir las limitaciones que pueden imponer a Repare, determinar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

❖ Matriz de estrategias de supervivencia (D-A)

El objetivo de esta matriz es poder analizar y reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la organización ante las posibles amenazas que se presente en el mercado de repuestos de maquinaria pesada.

Tabla III-19: Matriz de estrategias ofensivas (F-O)

INCIDENCIA		OPORTUNIDADES								
5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO										
FORTALEZAS										
La ubicación de Repare es una ventaja pues se encuentra en un lugar de fácil acceso para sus clientes y proveedores.		1	3	5	1	1	1	3	1	17
Con la misión se tiene claro cuáles son las actividades de la empresa y cuál es su razón de ser.		3	3	3	1	1	1	3	1	19
Con la visión el personal conoce cuál es la línea que deben seguir para llegar a donde se quiere.		3	3	3	1	1	1	3	1	19
Conociendo los objetivos de la empresa se puede lograr un trabajo en equipo que de mejores resultados.		5	5	5	1	1	1	5	1	27
Los valores permiten trabajar en un ambiente de respeto y ética, logrando un clima organizacional óptimo para todo el personal.		1	1	1	1	1	1	1	1	9
La calidad, y diversidad de productos permiten satisfacer al cliente		3	3	1	1	1	1	3	1	15
El manejo de precios bajos beneficia a la empresa para acaparar mercado convirtiéndolo en su ventaja competitiva		1	1	5	1	1	1	3	3	17
La logística que se maneja permite abastecer y proveer a los clientes de repuestos de manera inmediata y oportuna		1	1	1	1	1	1	5	3	17
TOTAL		18	20	24	8	8	8	26	12	TOTAL

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-21: Matriz de estrategias defensivas (F-A)

INCIDENCIA										
5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO		AMENAZAS								
		La balanza comercial negativa nunca que existe menos dinero para inversión proyectos y programas que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos.	Un riesgo país alto refleja una mala imagen del país hacia el exterior y como consecuencia los agentes financieros extranjeros no tendrán confianza en invertir	El incremento de aranceles puede disminuir la importación de repuestos, y al no existir privilegios en los aranceles no se puede ir a la par con las necesidades de las máquinas que forman parte de los bienes de capital y contribuyen al desarrollo del país.	El incremento de impuestos afecta ya que con esta ley se reducen los márgenes de utilidad; el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.	Con altos niveles de corrupción el país genera desconfianza para los inversionistas nacionales y extranjeros y no podrán contribuir con el desarrollo del país y las empresas.	Demasiada inversión en maquinaria pesada perjudica a Repare ya que la maquinaria nueva no requiere repuestos en un tiempo determinado	Repare se ve afectado por la competencia pues compete con grandes empresas posicionadas en el mercado.	La competencia desleal afecta ya que existen medianas y grandes empresas que generan alianzas e invierten mucho dinero en promoción y publicidad.	TOTAL
FORTALEZAS										
Repare se encuentra en un lugar de fácil acceso para sus clientes y proveedores.		1	1	1	1	1	1	3	3	12
Con la misión se tiene claro cuáles son las actividades de la empresa y su razón de ser.		1	1	1	1	1	1	1	1	8
Con la visión se conoce cuál es la línea que deben seguir para llegar a donde se quiere.		3	1	5	5	1	1	1	1	18
Conociendo los objetivos de la empresa se puede lograr un trabajo en equipo que de mejores resultados.		1	1	3	3	1	1	1	1	12
Los valores permiten trabajar en un ambiente de respeto y ética, logrando un clima organización óptimo para todo el personal.		1	1	1	1	1	3	1	1	10
La calidad, y diversidad de productos permiten satisfacer al cliente		1	1	5	5	1	1	5	5	24
El manejo de precios bajos beneficia a la empresa para acaparar mercado convirtiéndolo en su ventaja competitiva		3	1	5	5	1	1	5	5	26
La logística que se maneja permite abastecer y proveer a los clientes los repuestos de manera inmediata y oportuna		1	3	5	3	1	1	3	3	20
TOTAL		12	10	26	24	8	10	20	20	

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-20: Matriz de estrategias adaptativas (D-O)

INCIDENCIA		OPORTUNIDADES									
5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO											
		Con tasas de interés bajas es más fácil acceder a un crédito, se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local propio.									
		Al existir una buena producción PIB, significa que se está considerando a las pequeñas y medianas empresas para que el país logre sus objetivos y crezcan las actividades económicas.									
		Con menor inflación los clientes aumentan su capacidad adquisitiva para comprar repuestos y obliga a los comerciantes de repuestos a bajar sus precios para ser más competitivos									
		El talento humano bien formado académicamente ayuda a cumplir los objetivos empresariales y aportan para el desarrollo de la misma.									
		Que el presidente Rafael Correa haya logrado cumplir su período presidencial es positivo ya que permite dar una estabilidad política al país.									
		Repare está buscando alternativas para ayudar al medio ambiente con la entrega de plásticos y otros materiales de empaque biodegradables.									
		Las buenas relaciones con los clientes y la oportunidad de cerrar contratos con el sector público benefician a Repare									
		Que Repare mantenga buenas relaciones con los proveedores es favorable ya que se puede crear alianzas estratégicas.									
		TOTAL									
DEBILIDADES											
Repare al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso de mismo ni expandirse en términos de infraestructura.			5	1	1	1	1	1	3	1	14
La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la visión propuesta.			1	1	1	5	1	1	1	1	12
La estructura orgánica no permite cumplir con la misión empresarial			1	1	1	5	1	1	3	1	14
Los descensos en los niveles de ventas disminuyen la capacidad financiera y perjudica el crecimiento de la empresa.			1	3	3	5	1	1	3		22
La carencia de un departamento de marketing o personal que maneja promoción y publicidad no permite a la empresa promocionar sus productos por lo que se le dificulta darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado.			1	3	1	1	1	3	5	1	18
Al no existir un departamento de talento humano se dificulta la selección del personal idóneo que ayuda a cumplir las metas.			1	1	1	1	1	1	1	1	8
TOTAL			10	10	8	18	6	8	16	8	

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-23: Matriz de estrategias de supervivencia (D-A)

INCIDENCIA									TOTAL
5= ALTO 3= MEDIO 1= BAJO	AMENAZAS								
	La balanza comercial negativa indica que existe menos dinero para inversión en proyectos y programas que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos.	Un riesgo país alto se refleja una mala imagen del país hacia el exterior y como consecuencia los agentes financieros extranjeros no tendrán confianza en invertir	El incremento de aranceles puede disminuir la importación de repuestos, y al no existir privilegios en los aranceles no se puede ir a la par con las necesidades de las máquinas que forman parte de los bienes de capital y contribuyen al desarrollo	El incremento de impuestos afecta ya que con esta ley se reducen los márgenes de utilidad; el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.	Con altos niveles de corrupción el país genera desconfianza para los inversionistas nacionales y extranjeros y no podrán contribuir con el desarrollo del país y de la empresa.	Demasiada inversión en maquinaria pesada perjudica a Repare ya que la maquinaria nueva no requiere repuestos dentro de un tiempo determinado	Repare se ve afectado por la competencia pues compete con grandes empresas posicionadas en el mercado.	La competencia desleal afecta ya que existen medianas y grandes empresas que generan alianzas e invierten mucho dinero en promoción y publicidad.	
DEBILIDADES									
Repare al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso del mismo ni expandirse en términos de infraestructura.	1	5	1	3	3	1	5	5	24
La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la misión propuesta.	1	1	5	5	1	5	3	1	22
La estructura orgánica no permite cumplir con la misión empresarial	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Los descensos en los niveles de ventas disminuyen la capacidad financiera y perjudica el crecimiento de la empresa ya que disminuye la capacidad adquisitiva.	5	1	3	3	1	5	3	1	22
La carencia de un departamento de marketing no permite a la empresa promocionar sus productos por lo que se le dificulta darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado.	1	1	1	1	1	3	5	3	16
Al no existir un departamento de talento humano se dificulta la selección del personal el cual tiene que ser óptimo, cumplir con los perfiles que se requiere al no existir este departamento la empresa tiene tendencia a sufrir una inestabilidad laboral.	1	1	1	1	1	3	3	3	14
TOTAL	10	10	12	14	8	18	20	14	

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Tabla III-21: Resumen matrices de incidencia FO, FA, DO, DA

FO	FA
El conocer la misión, visión y objetivos empresariales sirve para que todo el personal se encamine a cumplirlos ya que con el apoyo de todos se logrará aprovechar oportunidades.	El incremento de aranceles e impuestos pueden disminuir la importación de repuestos lo cual perjudica a la empresa para poder incrementar y diversificar su inventario, y como consecuencia Repare se verá obligada a subir sus precios ya que el costo de importación es alto.
Los bajos niveles de inflación permiten a los clientes mejorar su capacidad adquisitiva y comprar repuestos, permitiendo a Repare que sus precios se conviertan en una ventaja competitiva.	Una estrategia para combatir la anterior amenaza es adquirir un stock de repuesto actualizado acorde a las marcas y tipos de máquinas que más se encuentran en el mercado.
El hecho de que exista una buena producción PIB quiere decir que grandes, medianas y pequeñas empresas entre estas Repare contribuyan al desarrollo del país, lo cual ayuda a la empresa a incrementar y mejorar su actividad económica.	Repare se ve afectado por la competencia pues compite con grandes empresas de nombre y posicionadas en el mercado, sin embargo la excelente calidad, diversidad de productos, precios bajos y la logística que maneja Repare le permitirán combatir las amenazas de la competencia.
Para que la empresa pueda mantener precios competitivos de acuerdo al mercado depende de las negociaciones que se lleguen con los proveedores internacionales ya que si se logra negociar, descuentos, garantías y tiempos de entrega el resultado será favorable ya que Repare podrá vender sus productos a buen precio, obtener ganancias y fidelizar al cliente.	Si Repare tiene siempre presente su misión, visión y objetivos empresariales logrará que todos y cada uno de sus colaboradores aporten con ideas y acciones para afrontar amenazas económicas.
DO	DA
Repare puede aprovechar las bajas tasas de interés para adquirir un local, o remodelar sus instalaciones físicas para que de esta forma se logre un ambiente agradable que también sea de gusto de los clientes.	La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la visión propuesta, y esto no permitirá a la gerencia anticiparse a aplicar planes de contingencia en caso de surgir incrementos en los impuestos y aranceles.
El hecho de que Repare mantenga buenas relaciones con sus clientes actuales no es suficiente. Es necesario que el jefe de ventas conozca de temas de marketing y se base en un plan de marketing para lograr posicionamiento e incrementar la participación de su cartera de clientes y sus niveles de ventas.	Repare al no tener un local propio no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso del mismo ni expandirse lo cual no permite competir en términos de infraestructura.
Con personal bien formado académicamente y capacitado se puede lograr que mejore la planificación administrativa ya que el talento humano es el pilar de una organización y muchas veces depende de su aporte para que la empresa logre sus objetivos	Con altos niveles en el riesgo país se reducen la inversión extranjera, esto puede generar que los proveedores internacionales de repuestos de maquinaria pesada no quieran entablar relaciones a largo plazo o a su vez ya no quieran vender sus productos a Repare.
Si Repare aprovecha la oportunidad de aceptar personal bien preparado también debe reestructurar su organigrama ya que necesita de más colaboradores en las áreas administrativas y comerciales para mejorar su planificación e incrementar sus ventas.	Los cambios en los factores externos así como el impacto de la inversión en maquinaria pesada causan un desequilibrio en las ventas de la empresa, para que Repare pueda afrontar estas amenazas, necesariamente debe aplicar un plan de marketing estratégico.

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Este es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter; es un modelo holístico (Es un enfoque totalizador, que contempla la totalidad de las circunstancias de un fenómeno), que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos que serán detallados a continuación. Gracias a este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.³³

Para poder realizar un análisis de la aplicación de las 5 Fuerzas Competitivas según Porter se debe conocer los principales elementos del mercado que sirven de base y que intervienen en el sector industrial:

Ilustración IV-1: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Gestipolis

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

³³ <http://www.gestipolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>

1. **Competidores directos:** son aquellas empresas que ofrecen el mismo producto como por ejemplo las mencionadas en la tabla III-4: Trac Motor, Imertec, Tracto Quito, IIASA.
2. **Clientes:** conjunto formado por los compradores de repuestos, Repare cuenta con una reducida pero fiel cartera de clientes, se tomará de referencia los clientes de la tabla III-1 que son aquellos cuya frecuencia de compra es mayor en cantidad y monto: Consermin, Constructora Hidrobo Estrada, Gobierno Autónomo y Descentralizado de la Provincia de Pichincha, Fopeca.
3. **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran lo necesario para comercializar el producto. En este caso como ya se determinó en la tabla III-2 de los proveedores, Repare trabaja con proveedores internacionales que son las fábricas que fabrican repuestos de maquinaria pesada y los comercializan a nivel mundial, entre los principales proveedores están: Costex Tractor Parts, K-Tractor, Miami Equipment, American Crane.
4. **Productos sustitutos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Para este caso el mercado de repuestos de maquinaria pesada no cuenta con productos sustitutos lo cual será explicado en la siguiente aplicación.
5. **Nuevos entrantes:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con empresas que se dediquen a la misma actividad económica de Repare.

4.1.1 Fuerza # 1 poder de negociación de los compradores o clientes

La demanda interna se basa en la industria y comercialización de las partes y piezas de maquinaria pesada en especial en los sectores de la construcción, petrolero, agropecuario, manufactura y servicios ya que dependen del Estado para cumplir con sus obras programadas. En su gran mayoría son los compradores quienes imponen las condiciones para hacer las negociaciones y cerrar los contratos. Esta demanda exige productos de calidad a precios bajos y oportunidad en la entrega de los repuestos, los cuales necesitan ser cumplidos para mantener o acaparar más clientes.

Repare cuenta con el apoyo y disposición inmediata al momento de requerir sus repuestos de sus proveedores extranjeros para así poder satisfacer las necesidades de los compradores.

Repare posee una cartera de fieles clientes sin embargo debe enfatizar en aumentarla para lograr un volumen de clientes considerable.

Tabla IV-1: Poder de negociación con los clientes

Aspectos de negociación	Negociación
Precios	3
Descuentos	3
Tiempo de entrega	5
Garantías	3
Devoluciones	1
Tipo de producto (original-genérico)	5
Volumen de compra	3
Servicio post- venta	1
Disponibilidad de información del comprador	5
Sumatoria	29
Promedio	3,22

Fuente: Estudio de las fuerzas de Porter

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

NIVEL DE NEGOCIACIÓN
1= BAJO
3= MEDIO
5= ALTO

Como se puede observar en la tabla anterior los mayores niveles de negociación con los compradores son los siguientes:

- **Tiempo de entrega:** este factor es muy negociable ya que si Repare cuenta con los productos requeridos por el cliente de forma inmediata lo contacta, se realiza la factura de venta y se procede a enviar el o los productos, se considera negociable ya que se acuerda con el cliente el tiempo de entrega del producto ya sea que requiera el producto de forma inmediata el cual podrá ser entregado el mismo día si es dentro de la ciudad, o alrededor de 24 horas si es fuera de la ciudad; de igual forma en caso de que el cliente requiera un volumen alto de productos previamente cotizados los cuales dependan de la importación se negocia el tiempo de entrega del producto con el cliente.

- **Tipo de producto:** En este factor se recalca como tipo de producto a los repuestos originales o equivalencias de las marcas (genéricos) ya que Repare vende repuestos originales y genéricos dependiendo la necesidad del cliente se llega al acuerdo de qué tipo de producto requiere el cliente, aquí el vendedor encargado le dará a conocer al cliente en qué tipo de partes se puede usar repuestos originales o genéricos es decir existe una asesoría hacia el cliente para que pueda tomar su mejor decisión al momento de adquirir su producto.
- **Disponibilidad de información del comprador:** este factor es muy importante para poder realizar una venta exitosa ya que si se conoce con exactitud las características de las piezas, partes o el tipo de máquina que necesita un repuesto la empresa puede cotizarlo de una manera más rápida y efectiva, es por ello que se le considera como un factor de negociación ya que entre más detallada sea la información proporcionada por el comprador se podrá satisfacer sus necesidades de mejor manera.

ENFOQUE: De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla IV-1 el poder de negociación con los clientes es moderado obteniendo un promedio del 3.22 % puesto que hay factores que si se puede negociar sin ningún problema y otros dependen de algunas variables; sin embargo se considera un buen promedio ya que la mayoría de factores son medianamente negociables lo cual indica que si se ha logrado llegar a un acuerdo mutuo con los clientes.

4.1.2 Fuerza #2 poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza determina que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación de Repare dentro de esta fuerza no muestra desventajas ya que sus proveedores internacionales no han demostrado quererse enlazar entre sí e imponer sus condiciones al momento de realizar la negociación. El propietario de Repare el Sr. Joselo Paredes Llerena se encarga de realizar un seguimiento a sus proveedores y

los visita constantemente para mejorar las relaciones y conocer sobre las nuevas tendencias en el mercado de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada.

Tabla IV-2: Negociación con los proveedores

Aspectos de negociación	Negociación
Precios	3
Descuentos	3
Tiempo de entrega	5
Garantías	5
Devoluciones	1
Tipo de producto (original-genérico)	5
Formas de pago	3
Compensaciones	3
Sumatoria	26
Promedio	3,25

Fuente: Estudio de las fuerzas de Porter

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

NIVEL DE NEGOCIACIÓN
1= BAJO
3= MEDIO
5= ALTO

- **Tiempo de entrega:** se considera a este factor muy negociable ya que dependiendo de la necesidad del cliente se negocia con el proveedor internacional como se observa en la siguiente tabla

Tabla IV-3: Tipos de pedido de importación

Tipos	Días de entrega	Costo adicional
Pedido regular	10 Días	No hay valores adicionales
Pedido de emergencia	4 Días	5% Adicional de valor FOB+ Flete
Pedido crítico	1 o 2 Días	10% Adicional de valor FOB+ Flete

Fuente: Proveedores Internacionales

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

El proveedor del exterior determina sus condiciones para el envío de la mercadería las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas por la empresa.

- **Garantías:** este factor es negociable ya que antes de realizar la importación respectiva se acuerda con el proveedor internacional la calidad del producto y las garantías que la empresa brinda hasta que la mercadería llega al medio de transporte por el cual se va a enviar, pasado esto la negociación continúa con el proveedor nacional de logística el cual brinda a la empresa todas las seguridades y garantías en la importación de que la mercadería llegará en buen estado y en el tiempo previsto, para lo cual anteriormente se contacta a la empresa adecuada que realiza trámites de importación se acuerdan valores y seguridades necesarias para que la mercadería llegue en buen estado y se encargará de todo el trámite de desaduanización.
- **Tipo de producto:** como se mencionó anteriormente se negocia que tipo repuestos se desea adquirir estos pueden ser originales o equivalencias de las marcas (genéricos) los cuales serán adquiridos dependiendo de la necesidad del cliente y las tendencias del mercado.

ENFOQUE: En síntesis se puede decir que el poder de negociación con los proveedores es bueno obteniendo un promedio de 3,25 es decir la mayoría de factores son moderadamente negociables dependiendo del beneficio que obtenga cada parte y las necesidades de Repare; el haber entablado buenas relaciones con los proveedores internacionales se ha convertido en una ventaja que brinda seguridad a la empresa para seguir trabajando con ellos. De igual forma el contar con varios proveedores internacionales brinda a Repare la capacidad de poder escoger al mejor, ya que cada uno posee una característica diferenciadora.

4.1.3 Fuerza # 3 amenaza de nuevos entrantes

La dinámica actual de mercado permite a los inversionistas crear empresas pequeñas, medianas y grandes dependiendo del tipo de empresa y el capital que posea para

iniciar sus actividades, en el área la comercialización de partes y repuestos de maquinaria pesada el mercado no es muy atractivo y es de difícil acceso por el tipo de producto que se comercializa.

Para conocer la capacidad de ingresar en el sector se debe conocer sobre las barreras de entrada. Se entiende por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

Algunas barreras de entrada que pueden influir para la creación de empresas importadoras y comercializadoras de repuestos de maquinaria pesada son³⁴:

Tabla IV-4: Amenaza de nuevos entrantes

Barreras de entrada	Importancia
Inversión	5
Canales de distribución	5
Producto diferenciado	5
Acceso a tecnología	3
Experiencia en el mercado	5
Identificación de la marca	3
Barreras gubernamentales	3
Economías de escala	1
Ventaja en costos	5
Represalias	3
Sumatoria	38
Promedio	3,8

Fuente: Estudio fuerzas de Porter

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

NIVEL DE IMPORTANCIA
1= BAJO
3= MEDIO
5= ALTO

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>

En la tabla anterior se muestran las principales barreras de entrada que afectarían a los nuevos competidores en el mercado de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada a continuación se detallan aquellos factores que tienen mayor impacto en el mercado.

- ***Inversión necesaria.***-se necesita de capital para invertir en infraestructura, inventarios, publicidad y comercialización. En especial se necesita de una considerable inversión para la adquisición de repuestos de maquinaria pesada ya que no son manufacturados en el país y se necesita obligatoriamente importar el producto.
- ***Acceso a canales de distribución.***- para que el consumidor final adquiera el producto este debe estar en el punto de venta; motivo por el cual se le dificulta al nuevo competidor adquirir el producto y un canal existente es la importación, el acceso a este canal puede definir el éxito de la empresa.
- ***Diferenciación del producto.***- para una nueva empresa que entra a competir en este sector es difícil acaparar mercado puesto que las empresas actuales ya poseen fieles clientes y se encuentran satisfechos de los productos es importante acotar que la satisfacción depende del tipo de producto que se le entregue, precio, la calidad y el tiempo de entrega.
- ***Experiencia en el mercado.***- Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, productos, procesos, marcas; como ya se mencionó anteriormente Repare tiene 11 años en el mercado de repuestos de maquinaria pesada y pese a sus debilidades ha logrado una gran experiencia en el mercado que le ha permitido salir adelante registrando utilidades, es por ello que esta barrera es de mucha importancia para poder desarrollarse en este tipo de negocio.
- ***Ventaja en costos.***- Repare posee ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de este sector ya que importa sus productos directamente de las fábricas productoras de repuestos de maquinaria pesada con quienes se ha fortalecido relaciones laborales para poder negociar los productos a los mejores precios para así poder venderlos en el Ecuador otorgando los mejores precios en el mercado.

ENFOQUE: Luego de haber analizado las barreras que afectan a los nuevos competidores se obtuvo un promedio de 3.8 esto quiere decir que para los nuevos competidores es difícil ingresar en el mercado pero no imposible por ello se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja sin embargo es preferible hacer uso de planes y herramientas estratégicas para que la empresa se encuentre en constante desarrollo , pueda crear nuevas barreras de entrada, fortalecer las ya existentes y generar señales de acción como guerra de precios, aumento en la inversión publicitaria.

4.1.4 Fuerza # 4 amenaza de productos sustitutivos

Se refiere a los productos que pueden reemplazar a los que se ofrecen actualmente y pueden representar una amenaza si logran satisfacer las necesidades buscando ventajas competitivas.

Según empresarios expertos en esta área la posibilidad de productos sustitutos es muy lejana ya que los productos tienen una aplicación específica lo cual hace muy difícil su reemplazo.

ENFOQUE: La amenaza de productos sustitutos es nula ya que los repuestos tienen una aplicación específica en cada máquina.

4.1.5 Fuerza # 5 rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector cuan menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El sector en el que Repare desarrolla sus actividades posee una competencia limitada por lo difícil que resulta importar este tipo de productos por ende el tener este tipo de negocio demanda un gran esfuerzo en ventas pero a cambio se consigue una rentabilidad estable o satisfactoria. La rivalidad entre competidores es acentuada por las grandes empresas como IIASA, CASE y demás importadores directos, quienes tienen sus sucursales en el país y se han convertido en una competencia muy difícil de manejar ya que a más de la venta de repuestos y partes también venden maquinaria.

Es necesario estudiar los factores críticos de éxito que la competencia usa para lograr tener una puntuación alta que les permite sobresalir de la competencia permitirá identificar a los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades particulares, este estudio será realizado a través de la *matriz del perfil del competidor* (MPC).

Objetivos de la matriz MPC

- Identificar a los principales competidores
- Conocer su posición en el mercado
- Identificar sus ventajas competitivas y diferenciadoras
- Conocer sus puntos fuertes y débiles
- Conocer qué posición ocupa la empresa en relación a la competencia.

Para la aplicación de la matriz del perfil de la competencia se debe enumerar los factores críticos para el éxito que son aquellos que influyen dentro de la industria.

Posteriormente se establece el peso de cada factor de acuerdo a su importancia en el mercado o la industria y la sumatoria del mismo debe ser igual a 1.

A continuación se detallará los principales competidores de la empresa y se otorgará una calificación de acuerdo a un estudio preliminar realizado a cada uno de ellos para de esta forma conocer su calificación en cada factor.

El peso ponderado es el resultado de la multiplicación del peso del factor crítico con la calificación de cada empresa, y así con cada factor; al final se podrá observar el valor de cada competidor y se podrá conocer cuál es el más fuerte y cuál es el más débil.

Tabla IV-5: Matriz del perfil de la competencia

MPC											
Factores críticos para el éxito	Peso	REPARE		IMERTEC		TRAC MOTOR		TRACTO QUITO		IIASA	
		Calificación	Peso Ponderado								
Participación en el mercado	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Competitividad de precios	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Posición financiera	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12
Calidad del producto	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Lealtad del cliente	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Garantía del producto	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	1	0,1	4	0,4
Stock de Inventario	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Tiempo de Entrega	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Atención inmediata	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	1	0,05	4	0,2
Total	1		3,23		2,8		3,13		2,72		3,26

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2-mayor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

Fuente: Estudio de la competencia

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz del perfil del competidor se ha considerado que existen dos factores clave que más influyen en el éxito y bienestar de este tipo de empresas los cuales son la competitividad en precios y el stock de inventario son los de mayor peso, seguido por la participación en el mercado. De tal forma que Repare debe continuar manteniéndose como un líder en precios y de igual forma mantener su stock de inventario actualizado y generar estrategias de venta para la mercadería que se va des actualizando.

De igual manera factores como la lealtad de los clientes y la garantía del producto que se ofrece son muy importantes ya que si se le ofrece al cliente un buen trato seguido de un plus es muy seguro lograr fidelizar al cliente, y de igual manera al ofrecer productos con garantía le generamos confianza al comprador. Los resultados indican que necesariamente a Repare le hace falta implementar un plan de marketing estratégico que le ayude a fortalecer e incrementar su posición en el mercado ya que en relación a la competencia las grandes empresas se encuentran bien posicionadas en el mercado, es positivo para Repare reconocer que sus precios se encuentran en igualdad o son más bajos que otras empresas.

ENFOQUE: La rivalidad entre competidores es alta pese a que el sector no se encuentra en tanta competencia, en este mercado existen empresas grandes, medianas y pequeñas dedicadas a la misma actividad económica que además están constante análisis en su precio, servicio y calidad de repuestos que ofertan, pues de esta manera capturan más clientes; razón por la cual Repare no debe descuidar a su competencia, la debe estudiar para así determinar qué valor agregado le puede ofrecer a sus clientes para enfatizar e incrementar sus ventajas competitivas.

4.2 Estudio del mercado

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

El estudio del mercado es una herramienta que facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas para así obtener los resultados de la aceptación y las complicaciones del producto dentro del mercado.

En esta etapa del proyecto se necesita establecer un tipo de investigación de mercados que va a ayudar a determinar el grupo objetivo al cual se va a proyectar las estrategias y así poder desarrollar un buen plan de marketing. De modo que se estudiará el posicionamiento actual que tiene Repare con sus clientes, y también se ha considerado estudiar la situación de la maquinaria a nivel nacional

Ilustración IV-2: Mercado del sector industrial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.2.1 Sector petrolero

La producción petrolera registró un crecimiento del 2.4% en el año 2011 por extracción de crudo y gas natural de las empresas públicas y privadas, se prevé que para los años siguientes los porcentajes sean los siguientes: (4.0% en 2012, 7.9% en 2013, y -5.2% en 2014).

La empresa Repare trabaja con empresas del sector petrolero y los registros de crecimiento de la producción influyen de forma positiva ya que esto indica un

incremento en contratos de adquisición de repuestos para que las petroleras realicen sus operaciones.

Gráfico IV-1: Maquinaria para el sector petrolero



Fuente y elaboración: Miami Equipment

4.2.2 Sector agrícola

El sector agrícola registraría una tendencia positiva, debido al estímulo a la agricultura para consumo interno, como resultado del cumplimiento del mandato constitucional sobre la seguridad alimentaria. Además del impulso dado por el Gobierno Nacional a la producción de nuevos agricultores.

Según el sistema de nomenclatura CIU las actividades referentes a este sector son las actividades de apoyo a la agricultura A0161.0, dentro de las cuales se necesita de maquinaria agrícola para realizar actividades de mantenimiento, fumigación de cultivos, sistemas de riego, labrar la tierra, plantar, cultivar y recolectar la cosecha; actividades que bien pueden ser realizadas con herramientas manuales sin embargo cuando se trata de sembríos a gran escala es difícil hacerlo es por ello que es necesario utilizar máquinas agrícolas modernas, preparadas para grandes cultivos, se mueven mediante motores de combustión interna de gasolina o diesel. “La máquina principal de la agricultura moderna es el tractor. Proporciona fuerza motriz a otras muchas herramientas que se pueden conectar a él, como moledoras, bombas y generadores eléctricos”.

Gráfico IV-2: Maquinaria para el sector agrícola



Fuente y elaboración: Miami Equipment

Entre la variedad de stock de inventario que Repare posee, se encuentran repuestos para maquinaria agrícola necesaria para las labores de agricultura de las personas y empresas.

4.2.3 Sector de la construcción

Se registran altos crecimientos por inversión en varios sectores estratégicos como carreteras y centrales hidroeléctricas (Coca Codo Sinclair, Toachi Pilatón, Sopladora, Baba, entre otros), así como en la refinería de “El Pacífico”.

Gracias a que Repare comercializa sus repuestos a nivel nacional puede colocarse como un proveedor principal para las empresas que realicen los trabajos de obra civil antes mencionadas. De igual forma el incremento y el apoyo del gobierno hacia la creación de este tipo de proyectos le abren las puertas a las pequeñas y medianas empresas a formar parte de su ejecución.

Gráfico IV-3: Maquinaria para el sector de la construcción



Fuente y elaboración: Miami Equipment

4.2.4 Sector minero

El sector minero ecuatoriano actualmente posee una actividad estratégica para el modelo económico, por la alta demanda mundial de todo tipo de minerales tanto así que el gobierno de Rafael Correa es el primero que apuesta por este sector, ya que una nueva era extractivista se abre paso en el Ecuador. Era en la cual la minería está destinada a reemplazar al petróleo como fuente principal de ingresos.

Con la participación de Repare en el mercado de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada es de gran beneficio pues puede convertirse en uno de los proveedores principales para grandes empresas encargadas de la minería en el Ecuador.

Gráfico IV-4: Maquinaria para el sector minero



Fuente y elaboración: Miami Equipment

4.2.5 Sector de servicios

En el año 2011 se registraría un incremento del sector de alrededor el 4.5%, este crecimiento se sustentaría en la calidad en los servicios de salud, educación, transporte y turismo. De igual forma la renovación y modernización de los sistemas de transporte aéreo, terrestre y marítimo, se basan en la inversión en infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, puesto que ya se cuentan con carreteras de calidad que contribuyen al crecimiento de la producción y al desarrollo del turismo interno y externo.

De igual forma el impacto que tendría este sector afecta a la empresa Repare ya que para la construcción de carreteras e infraestructura portuaria y aeroportuaria se requiere de maquinaria pesada y contar con los repuestos necesarios para que las

máquinas se encuentren en buen estado y se pueda trabajar en la ejecución de las obras.

Gráfico IV-5: Maquinaria para el sector de servicios



Fuente y elaboración: Miami Equipment

Tabla IV-6: Clasificación del sector industrial

INDUSTRIA	CIU	ACTIVIDAD	TIPO DE MAQUINARIA QUE USAN
PETROLERO	B091: Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural	Maquinaria capaz de realizar profundas perforaciones para buscar petróleo y extraerlo	Perforadoras, bombas, generadores eléctricos,
AGROPECUARIO	A0161.0: Actividades de apoyo a la agricultura	Actividades de mantenimiento, fumigación de cultivos, sistemas de riego, labrar la tierra, plantar, cultivar y recolectar la cosecha.	Tractores, plantadoras, ruedas de distribución, perforadoras, trilladora, segadora, cosechadora.
CONSTRUCCIÓN	F42: Obras de ingeniería civil	Obras de construcción de carreteras, ferrocarriles, vías, calles, puentes, edificios, casas, aeropuertos, instalaciones industriales, y alcantarillado.	Excavadora, retro excavadoras, moto niveladoras, pala excavadora, cargadoras, grúas, remolques, dumper, hormigonera, vibradores de concreto, bombas, planta asfáltica entre otras.
MINERO	B07: Extracción de Minerales	Extracción, exploración, perforación de minerales las operaciones básicas son: arranque(tumbe), carga (rezagado), y transporte (acarreo)	Minador, excavadora, rozadora, cepillo, scrapper, dragalina, pala excavadora, roto pala, mototrailla, bulldozer.
SERVICIOS	E38: Recolección de desechos F4390.2: Alquiler de equipo de construcción o demolición	Actividades de recolección y barrido de residuos. Alquiler y transporte de maquinaria pesada	Grúas, contenedores, chipeadoras, tractores, remolques, trituradores Todo tipo de maquinaria pesada antes mencionada

Fuente:-<http://elknol.wordpress.com/article/maquinaria-y-equipo-de-construccion-1i29ptfum49sf-36/>

- <http://www.agroforum.pe/showthread.php?1430-Maquinaria-Agr%C3%ADcola>

- <http://www.maquinariaparatodos.com/content.php/36-Uso-de-maquinaria-para-la-mineria>.

- http://www.desarrollosindustriales.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=3

- <http://www.inec.gob.ec>

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.3 Segmentación del mercado

Como ya se mencionó en el capítulo II la segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Es necesario segmentar el mercado al cual queremos atacar para poder ampliar el nicho de mercado.

Para lograr una correcta segmentación debemos realizar una segmentación a un mercado de negocios ya que el producto que la empresa vende comúnmente no es para el consumo, sino más bien se maneja en el sector industrial. La presente segmentación de mercado será realizada a dos tipos de segmentos

4.3.1 Segmentación mercado de negocios de clientes actuales

Clientes actuales.- ya que se necesita conocer la percepción que tienen los clientes actuales de la empresa Repare, conocer sus necesidades, enfoques de compra, y preferencias.

Tabla IV-7: Segmentación mercado de negocios para clientes actuales

Variables	Descripción
Demográfica	Empresas a nivel nacional entre públicas y privadas de los sectores: petrolero, construcción, minero, agropecuario y de servicios; que sean grandes, medianas y pequeñas.
Operativa	Empresas que posean maquinaria agrícola, pesada, de construcción, equipo caminero. Cuya frecuencia de compra sea intensiva, y media.

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.3.2 Segmentación mercado de negocios para clientes potenciales

Clientes potenciales.- se realizará una segmentación similar a la de clientes actuales con diferencias mínimas que radicarán en las preferencias, enfoques de compra, y demás necesidades que se desea conocer las cuales se conocerán en los resultados de las encuestas.

Tabla IV-8: Segmentación mercado de negocios de clientes potenciales

Variables	Descripción
Demográfica	Empresas del Ecuador entre públicas y privadas de los sectores: petrolero, construcción, minero, agropecuario y de servicios; que sean grandes, medianas y pequeñas.
Operativa	Empresas que posean más de 10 máquinas entre pesada, agrícola, de construcción y minera, cuya frecuencia de compra sea: <ul style="list-style-type: none">• Grande• Mediana• Pequeña

Fuente:Estudio de mercado

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.4 Determinación del mercado meta

Análisis del perfil del cliente actual.

En síntesis el perfil del cliente actual obtenido de la segmentación de mercado se enfoca en clientes actuales de la empresa Repare nivel nacional, entre grandes, medianas y pequeñas del sector petrolero, construcción, minero y de servicios que posean maquinaria agrícola, pesada, y de construcción. Este tipo de clientes tienen una frecuencia de compra intensiva y media

Además cabe destacar que los clientes son empresas con las cuales se tiene firmes relaciones ya que al ofrecer repuestos de excelente calidad con los mejores precios del mercado y con un servicio diferente se ha logrado que los clientes muestren lealtad ante los productos convirtiéndolos así en fieles clientes de Repare.

Análisis del perfil del cliente futuro.

En síntesis el perfil del cliente futuro obtenido de la segmentación de mercado está enfocado a empresas del Ecuador entre grandes, medianas y pequeñas, públicas o privadas de los sectores: petrolero, minero, construcción, minero, agropecuario y de servicios que posean más de 10 máquinas entre pesada, agrícola, de construcción, y minera, cuyas frecuencias de compra sean las siguientes:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

4.5 Investigación de mercados

La investigación de mercado comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización, utilizándola en una amplia variedad de situaciones con el fin de transformarlos en información la cual debe ser recolectada y analizada en forma sistemática y objetiva que permita obtener alternativas para la solución de los problemas.³⁵

³⁵ KOTLER Y ARMSTRONG, *Fundamentos de Marketing*, 8va Edición, P.102

Ilustración IV-3: Proceso de la investigación de mercados



Fuente: THOMSON, Principios de Marketing, 3ra. Edición, P. 135

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.5.1 Determinación del problema

La falta de implementación de un plan de marketing estratégico junto con la carencia de planeación a mediano y largo plazo ocasionan que Repare no pueda incrementar sus ventas, no logre posicionarse en el mercado, expandir su negocio y le impide lograr sus objetivos empresariales

4.5.2 Objetivos de la investigación

- ✓ Conocer la percepción y las necesidades que tienen los clientes de Repare.
- ✓ Conocer la percepción que tienen las empresas del mercado de repuestos para maquinaria pesada.
- ✓ Conocer cuáles son las principales necesidades y deseos que exige actualmente el mercado.

4.5.3 Tipo de investigación

Investigación cualitativa

Esta metodología de investigación es exploratoria basada en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema.³⁶

Este tipo de investigación sirve para conocer los efectos que produce un estímulo a los encuestados. Con esta investigación se averigua si los argumentos de venta o los beneficios del producto ofrecido y la forma en que se comunican son creíbles.

Con esta investigación se busca profundizar en temas referentes a la percepción que tienen los clientes actuales del producto y de la empresa para conocer sus necesidades y actitudes, por otra parte también se busca conocer la percepción del mercado de la maquinaria pesada y en base a la mezcla de marketing determinar lo que buscan los clientes futuros. Para lograr conocer los factores de motivación se realizarán encuestas.

4.5.4 Recopilación de datos

Para investigar la demanda del mercado de repuestos de maquinaria pesada se distingue dos tipos de fuentes de información:

Fuentes primarias: (opinión de los actores del mercado). Repare utilizará la información obtenida de las encuestas para cada segmento del mercado es decir para los clientes actuales y los clientes potenciales, estas respuestas serán su principal información.

Fuentes: consumidores y distribuidores; es decir empresas que compren repuestos de maquinaria pesada ya sea para su uso propio en las máquinas o para distribuirlo.

Métodos de obtención de información: Encuesta.

Fuentes secundarias: Documentos oficiales del sector, registros estadísticos, estudios e investigaciones. Para conocer la demanda del segmento de clientes

³⁶ MALHOTRA, Naresh, *Investigación de Mercados*, 5ta Edición , P. 143

potenciales recolectaremos información pertinente del MTOP (Ministerio de Transporte y Obras Públicas) institución encargada de matricular a toda la maquinaria pesada a nivel nacional.

Preparación

El instrumento que se utilizará para obtener la información primaria será la *encuesta* la cual se va a realizar a cada segmento del mercado utilizando preguntas cortas y fáciles de entender. El banco de preguntas estará conformado por preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

4.6 Determinación del tamaño de la muestra

Luego de haber definido el problema, los objetivos de la investigación, el tipo de investigación a utilizar y la obtención de la información hay que delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

De forma general cabe mencionar el concepto de población, muestreo y de muestra para tener un panorama claro de lo que se quiere obtener.

Población: *“Es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituye el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados”.*³⁷

Muestreo: *“Se conoce con el nombre de muestreo al proceso de extracción de una muestra a partir de la población. Es la unidad básica que contiene todos los elementos de la población de la cual se tomara la muestra.”*³⁸

Muestra: *“Subgrupos de elementos de la población seleccionados para participar en el estudio”.*³⁹

Técnicas de muestreo

- Muestreo Aleatorio Simple

³⁷ MALHOTRA, Naresh, *Investigación de Mercados*, 5ta Edición, P. 335

³⁸ Ídem, P. 336

³⁹ Ídem, p. 335

- Muestro Estratificado

4.6.1 Muestreo aleatorio simple

Para ambos segmentos de mercado se usara el muestreo aleatorio simple ya que se va a extraer al azar un número determinado de elementos “n” del conjunto mayor “N” la población. Para lo cual se utilizará la fórmula para obtener el tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

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

En donde:

Tabla IV-9: Muestreo aleatorio simple

e=	Nivel de significancia
N=	Tamaño de la población
Z=	Nivel de confianza
P=	Probabilidad a favor
Q=	Probabilidad en contra

Fuente: Thomson, Principios de Marketing y sus Prácticas, p. 147

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.6.1.1 Determinación de la muestra para clientes actuales.

Para poder determinar el número de elementos que serán investigados es necesario tomar en cuenta que el tamaño de la población serán los clientes de Repare a nivel nacional cuya frecuencia de compra sea intensiva y media. Y se aplicará la fórmula para poblaciones finitas determinando un 95% de confianza con una probabilidad de error del 5%.

Para poder asignar los porcentajes de probabilidad a P y Q para clientes actuales se ha decidido realizarlo a través de los resultados que se obtuvieron de una prueba piloto realizada a 15 clientes de Repare de acuerdo a la siguiente pregunta:

ENCUESTA PILOTO 1

Buenos días/tardes. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder a la siguiente pregunta.

1 ¿Identifica usted a Repare como una empresa dedicada a la comercialización de repuestos de maquinaria pesada?

SI

NO

De la cual se obtuvo los siguientes resultados:

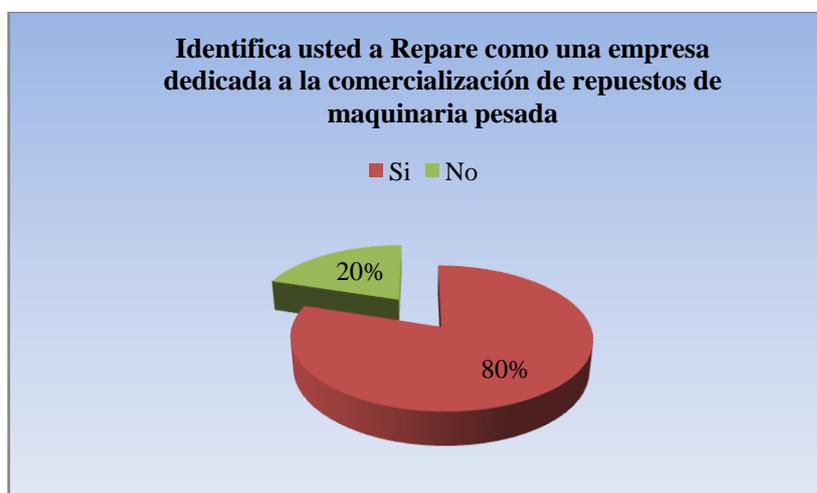
Tabla IV-10 : Encuesta piloto clientes actuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80%	80%
No	3	20%	100%
TOTAL	15	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-6: Encuesta piloto clientes actuales



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

El 80% de los clientes actuales identifican a Repare como una empresa dedicada a la comercialización de repuestos de maquinaria pesada, mientras que el 20% no la

identifica, cabe resaltar que la pregunta fue enfocada a la percepción que los clientes tienen de la empresa sobre la imagen corporativa.

Análisis de P y Q para clientes actuales

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta piloto para determinar la muestra de clientes actuales se asignara los siguientes porcentajes P = 80% probabilidad a favor y Q = 20% probabilidad en contra

Entonces:

Tabla IV-11: Muestreo aleatorio simple para clientes actuales

e =	5% = 0.05
N =	68
Z =	1.96
P =	80% = 0.80
Q =	20% = 0.20

Fuente: Thomson, Principios de Marketing y sus Prácticas, p. 147

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Fórmula para determinar muestra clientes actuales.

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

$$n = \frac{1.96^2(0.80)(0.20)(68)}{0.05^2(68 - 1) + 1.96^2(0.80)(0.20)}$$

$$n = 53,44 \rightarrow n = \mathbf{53} \text{ encuestas a realizar}$$

4.6.1.2 Determinación de la muestra para clientes potenciales

Para poder determinar el número de elementos que serán investigados es necesario tomar en cuenta que el tamaño de la población serán las empresas a nivel nacional entre grandes, medianas y pequeñas, públicas o privadas de los sectores: petrolero, minero, construcción, agropecuario y de servicios que posean más de 10 máquinas entre pesada, agrícola, de construcción, y minera. Se va a aplicar dos técnicas de muestreo como son: muestreo estratificado y muestreo aleatorio simple para lo cual se aplicará la fórmula para poblaciones finitas determinando un 95% de confianza con una probabilidad de error del 5%.

Para poder asignar los porcentajes de probabilidad a P y Q para clientes potenciales se ha decidido realizar una encuesta piloto a 50 clientes del mercado potencial de acuerdo a la siguiente pregunta:

ENCUESTA PILOTO 2

Buenos días/tardes. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder a la siguiente pregunta.

1 ¿Conoce usted sobre de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada?

SI

NO

De la cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla IV-12 : Encuesta piloto clientes potenciales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	35	70%	70%
No	15	30%	100%
TOTAL	50	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autoras

Gráfico IV-7: Encuesta piloto clientes potenciales



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autoras

De lo clientes potenciales un 70% conocen acerca de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada y el 30% no conoce de este tipo de negocio.

Análisis de P y Q para clientes potenciales

De acuerdo a los datos obtenidos para determinar la muestra de clientes potenciales se asignara los siguientes porcentajes P = 70% probabilidad a favor y Q = 30% probabilidad en contra

Entonces:

Tabla IV-13: Muestreo aleatorio simple para clientes potenciales

e =	5% = 0.05
N =	232
Z =	1.96
P =	70% = 0.70
Q =	30% = 0.30

Fuente: Thomson, Principios de Marketing y sus Prácticas, p. 147

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Fórmula para determinar muestra de clientes potenciales.

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

$$n = \frac{1.96^2(0.70)(0.30)(232)}{0.05^2(232 - 1) + 1.96^2(0.70)(0.30)}$$

$$n = 135.21 \rightarrow n = \mathbf{135} \text{ encuestas a realizar}$$

4.6.2 Muestreo estratificado

Es una técnica de muestreo probabilístico que usa un proceso de dos pasos para dividir a la población en sub-poblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinará el número de miembros del mismo que compondrán la muestra⁴⁰.

⁴⁰MALHOTRA, Naresh, *Investigación de Mercados*, 5ta Edición, P. 348

Para la aplicación en el presente caso lo que se hace es dividir a la población en sub-poblaciones o estratos y se selecciona la muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula para obtener el estrato

$$fh = \frac{n}{N}$$

Dónde:

Tabla IV-14: Variables de estratificación

fh=	Fracción del estrato
n=	Tamaño de la muestra
N=	Tamaño de la población

Fuente: Malhotra Naresh, Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Entonces:

Tabla IV-15: Reemplazo de las variables de estratificación

fh=	?
n=	135
N=	232

Fuente: Malhotra Naresh, Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Fórmula de estratificación

$$fh = \frac{135}{232}$$

fh = 0,5828024 Fracción para cada estrato

De manera que el total de la sub-población se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato realizando la siguiente operación.

Fórmula tamaño de la muestra para cada estrato

$$N_h * f_h = n_h$$

Dónde:

Tabla IV-16: Detalle de las variables de estratificación

Nh =	Sub-población
fh =	Fracción del estrato
nh =	Tamaño de la muestra para cada estrato

Fuente: Malhotra Naresh, Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Entonces:

Tabla IV-17: Estratificación del sector industrial

Estratos	Industrias	Sub-Población (fh)=0.5828	Muestra nh= (Nh*fh)	Superior
1	Petrolero	6	3,5	4
2	Agrícola	6	3,5	3
3	Construcción	148	86,3	86
4	Minero	10	5,8	6
5	Servicios	62	36,1	36
TOTAL		232	135,21	135

Fuente: Malhotra Naresh, Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Para seleccionar las empresas a encuestar se realizará mediante el muestreo aleatorio simple ya que se va a extraer al azar un número determinado de elementos de cada estrato.

4.7 Diseño de las encuestas

Diseño de encuesta para el segmento de clientes actuales

ENCUESTA N° 1

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar la percepción que tiene usted de la empresa Repare (Importadora y Comercializadora de Repuestos de Maquinaria Pesada) para el desarrollo de un proyecto de tesis. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

1) ¿Cuál de los siguientes aspectos toma en cuenta para comprar sus repuestos?

- Precios
- Calidad
- Garantía de producto
- Tiempo de entrega
- Todas las opciones

2) ¿Con qué frecuencia adquiere sus repuestos de maquinaria pesada?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Otro _____

3) ¿Con qué tipo de maquinaria pesada trabaja?

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Tractores | <input type="checkbox"/> | Cargadoras | <input type="checkbox"/> | Excavadoras | <input type="checkbox"/> |
| Rodillos | <input type="checkbox"/> | Moto niveladoras | <input type="checkbox"/> | Retro-excavadoras | <input type="checkbox"/> |
| Comprensoras | <input type="checkbox"/> | Dist. Asfalto | <input type="checkbox"/> | Barredoras | <input type="checkbox"/> |
| Grúas | <input type="checkbox"/> | Bombas | <input type="checkbox"/> | Montacargas | <input type="checkbox"/> |
| Otros | _____ | | | | |

4) ¿Señale las marcas de maquinaria pesada con las que trabaja?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| • CATERPILLAR | <input type="checkbox"/> | • KOMATSU | <input type="checkbox"/> |
| • CASE | <input type="checkbox"/> | • FIATALLIS | <input type="checkbox"/> |
| • JHON DEERE | <input type="checkbox"/> | • DRESSER | <input type="checkbox"/> |
| • JCB | <input type="checkbox"/> | • OTROS | _____ |

5) **¿Cuenta con otras empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada?**

SI NO

6) **¿En qué aspectos sus otros proveedores de repuestos de maquinaria pesada satisfacen de mejor manera sus necesidades?**

- Precios
- Calidad
- Garantías
- Tiempo de entrega
- Otros _____

7) **¿La diversidad de marcas de repuestos que maneja Repare satisface sus necesidades?**

SI NO

8) **¿Adquiere equivalencias de las marcas o repuestos genéricos?**

SI NO

¿Por qué? _____

9) **¿Considera que Repare tiene disponibilidad de repuestos al momento de adquirirlos?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

10) **¿Considera que los precios que maneja Repare son?**

- Bajos
- Altos
- Normales

11) **¿Está de acuerdo con las condiciones de pago que le ofrece Repare?**

SI NO

12) ¿Qué grado de satisfacción le brinda la atención recibida por el personal de Repare?

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

13) ¿Considera que el personal de ventas de Repare se encuentra capacitado para atender sus requerimientos de repuestos?

SI NO

14) ¿Cómo califica el tiempo de entrega de su producto?

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

15) ¿Por qué medios publicitarios usted conoce de repuestos de maquinaria pesada?

- Prensa escrita
- Radio
- Volantes
- Ferias
- Directorios o guías telefónicas
- Internet
- Revistas especializadas

16) ¿Qué valor agregado cree que podría implementar la empresa Repare?

- Servicios
- Venta de otro tipo de repuestos
- Interactuar en la página web
- Comercializar nuevas marcas
- Otros _____

17) ¿Considera a la empresa Repare como una de sus mejores opciones al momento de adquirir sus repuestos?

SI NO

18) ¿De acuerdo a su apreciación como califica a Repare como comercializadora de repuestos para maquinaria pesada?

- Excelente
- Buena
- Mala

Diseño de la encuesta para el segmento de clientes potenciales

ENCUESTA N° 2

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar la percepción que tiene usted del mercado de repuestos de maquinaria pesada. Para el desarrollo de un proyecto de tesis. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

1 ¿Cuál de los siguientes aspectos toma en cuenta para comprar sus repuestos?

- Precios
- Calidad
- Garantía de producto
- Tiempo de entrega
- Todas las opciones

2 ¿Con qué frecuencia adquiere sus repuestos?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Otro _____

3 ¿Con qué tipo de maquinaria pesada trabaja?

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Tractores | <input type="checkbox"/> | Cargadoras | <input type="checkbox"/> | Excavadoras | <input type="checkbox"/> |
| Rodillos | <input type="checkbox"/> | Moto niveladoras | <input type="checkbox"/> | Retro-excavadoras | <input type="checkbox"/> |
| Comprensoras | <input type="checkbox"/> | Dist. Asfalto | <input type="checkbox"/> | Barredoras | <input type="checkbox"/> |
| Grúas | <input type="checkbox"/> | Bombas | <input type="checkbox"/> | Montacargas | <input type="checkbox"/> |
| Otros | _____ | | | | |

4 ¿Señale las marcas de maquinaria pesada con las que trabaja?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| • CATERPILLAR | <input type="checkbox"/> | KOMATSU | <input type="checkbox"/> |
| • CASE | <input type="checkbox"/> | FIATALLIS | <input type="checkbox"/> |
| • JHON DEERE | <input type="checkbox"/> | DRESSER | <input type="checkbox"/> |
| • JCB | <input type="checkbox"/> | OTROS | _____ |

5 ¿Compra equivalencias de las marcas o repuestos genéricos?

SI NO

¿Por qué?

6 ¿Cuenta con empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada?

SI NO

7 ¿Qué valor agregado le ofrece su principal proveedor de repuestos de maquinaria pesada?

- Buenos precios
- Descuentos
- Créditos
- Garantías
- Menor tiempo de entrega
- Entrega personalizada y sin costo
- Calidad en el producto

8 ¿Su principal proveedor de repuestos le ofrece algún tipo de servicio? Si la respuesta es afirmativa detalle qué tipo de servicio

SI NO

9 En una escala del 1 al 4 califique a su principal proveedor de repuestos de maquinaria pesada, tomando como referencia 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente.

1.
2.
3.
4.

10 ¿Qué condiciones de pago le gustaría que su proveedor le ofrezca al momento de adquirir sus productos?

- Pago de contado
- Pago con tarjeta
- Transferencias
- Crédito ___días

11 ¿Qué tipo de atención le gustaría recibir por parte de su proveedor?

- Personalizada
- Telefónica
- Internet

12 ¿De las siguientes opciones señale cuales considera como más importantes en el manejo de inventario de su proveedor de repuestos?

- Amplio
- Diversificado
- Actualizado
- Disponible
- Todas las opciones

13 ¿Considera importante el tiempo de entrega del producto?

SI NO

14 ¿Qué tipo de publicidad cree usted relevante para conocer de repuestos de maquinaria pesada?

- Prensa escrita
- Radio
- Volantes
- Ferias
- Directorios o guías telefónicas
- Internet
- Relaciones públicas
- Revistas especializadas

15 ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de repuestos de maquinaria pesada en condiciones favorables?

SI NO TALVEZ

4.7 Análisis de datos

Tabulación de encuestas de clientes actuales

1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta para comprar sus repuestos?

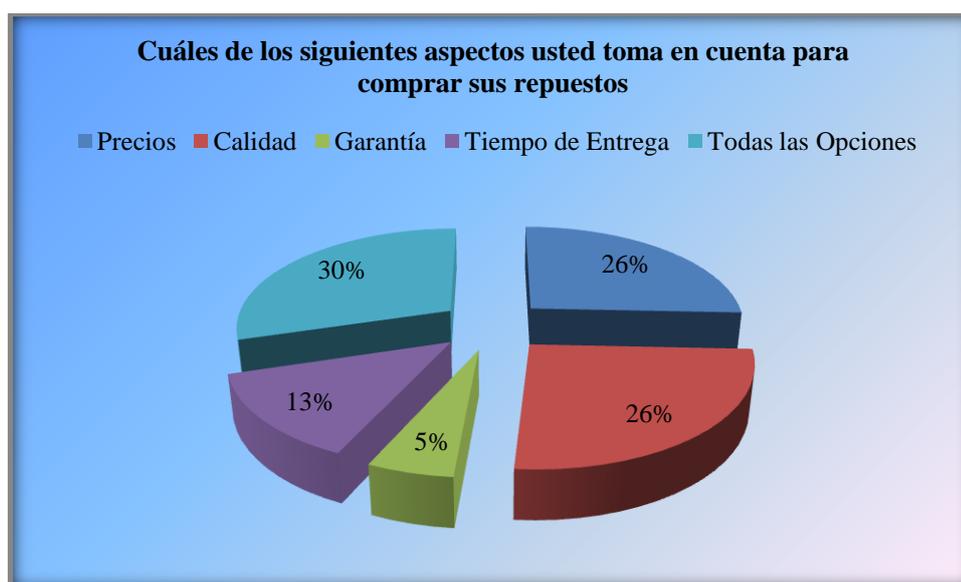
Tabla IV-18: Encuesta 1, pregunta 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Precios	19	26%	26%
Calidad	19	26%	51%
Garantía	4	5%	57%
Tiempo de Entrega	10	14%	70%
Todas las Opciones	22	30%	100%
TOTAL	74	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-8: Encuesta 1, pregunta 1



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En esta pregunta la mayoría de clientes opinan que todas las opciones son importantes al momento de adquirir sus repuestos de maquinaria pesada un 30% consideran que tanto el precio, la calidad, la garantía y el tiempo de entrega deben ir fusionadas al momento de comercializar este tipo de productos; es por ello que se considera una oportunidad en el mercado el fortalecer cada una de estas opciones para lograr la satisfacción del cliente.

2) ¿Con qué frecuencia adquiere sus repuestos de maquinaria pesada?

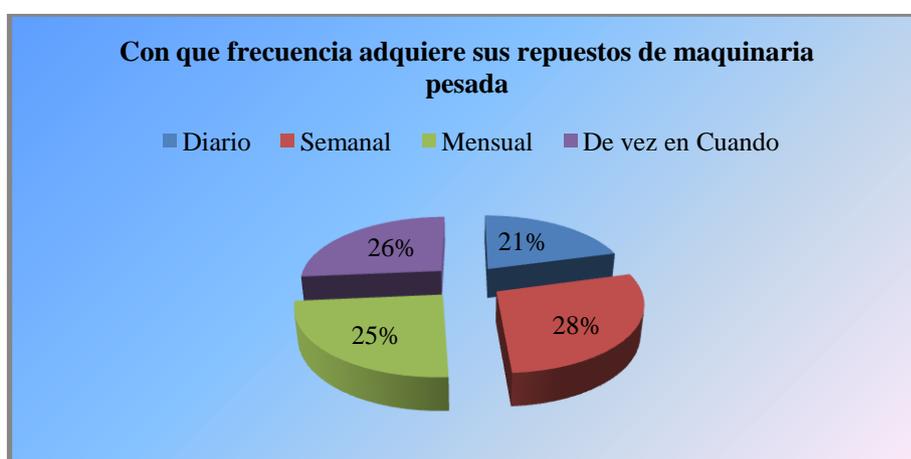
Tabla IV-19: Encuesta 1, Pregunta 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diario	11	21%	21%
Semanal	15	28%	49%
Mensual	13	25%	74%
De vez en Cuando	14	26%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-9: Encuesta 1, pregunta 2



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La pregunta número dos hace referencia a la frecuencia en que los clientes adquieren sus repuestos se puede observar que el 28% de las empresas adquieren sus repuestos semanalmente según datos obtenidos adquieren de dos a tres veces por semana, seguido por la opción de vez en cuando con un 26% ya que las empresas consideran que depende de la necesidad que tengan en ese instante por ejemplo las empresas públicas trabajan en base a presupuestos y no pueden adquirir repuestos de forma constante así que anticipan sus necesidades y hacen un solo pedido cada bimestre, trimestre o semestre considerando que son pedidos en gran volumen en caso de ser pedidos menores a \$5.000 usd contactan a un proveedor determinado. Repare puede postularse en el portal de compras públicas y trabajar con más empresas del Gobierno Nacional sin embargo surge la necesidad de contar con una persona especializada en manejar el portal de compras públicas.

3) ¿Con qué tipo de maquinaria pesada trabaja?

Tabla IV-20: Encuesta 1, pregunta 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tractores	29	10%	10%
Rodillos	24	8%	18%
Compresoras	22	7%	25%
Grúas	18	6%	31%
Cargadoras	27	9%	41%
Motoniveladoras	25	8%	49%
Dist. Asfalto	19	6%	55%
Bombas	17	6%	61%
Excavadoras	32	11%	72%
Retro-excavadoras	26	9%	81%
Barredoras	24	8%	89%
Montacargas	21	7%	96%
Otros	12	4%	100%
TOTAL	296	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-10: Encuesta 1, pregunta 3



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De las repuestas obtenidas el 11% de clientes actuales poseen excavadoras, un 10% tractores, seguidos entre 9 y 8 por ciento con máquinas como retro-excavadoras, cargadoras, rodillos, barredoras, motoniveladoras y seguido con porcentajes inferiores de otro tipo de maquinaria; con este estudio se puede conocer el tipo de máquinas que poseen los clientes de Repare para así poder importar repuestos para la maquinaria pesada que más se encuentra en el mercado.

4) ¿Señale las marcas de maquinaria pesada con las que trabaja?

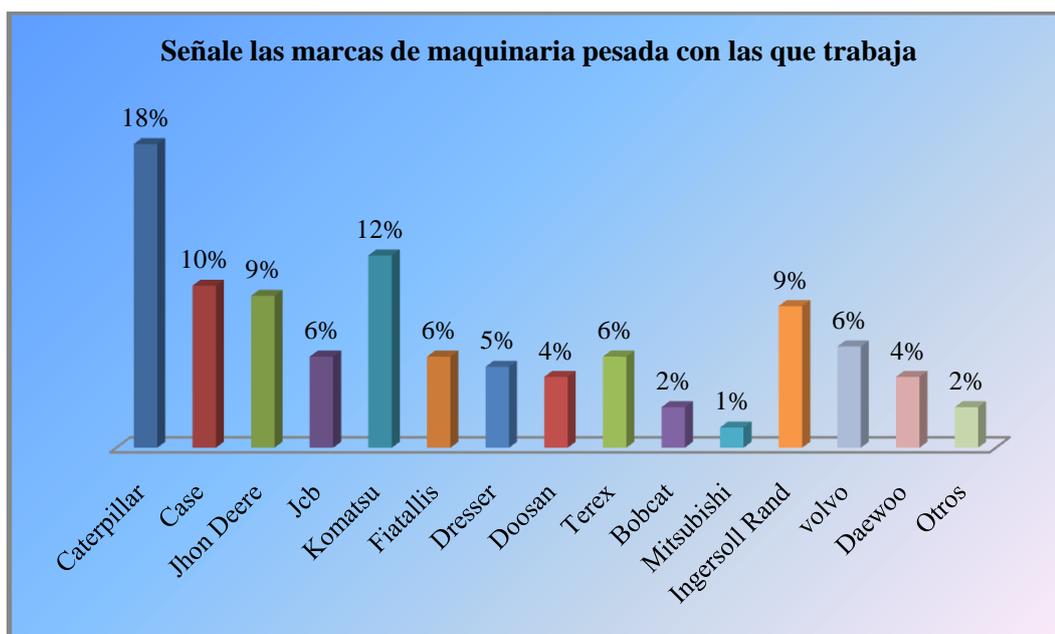
Tabla IV-21: Encuesta 1, pregunta 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Caterpillar	30	18%	18%
Case	16	10%	28%
Jhon Deere	15	9%	37%
Jcb	9	6%	43%
Komatsu	19	12%	55%
Fiatallis	9	6%	60%
Dresser	8	5%	65%
Doosan	7	4%	69%
Terex	9	6%	75%
Bobcat	4	2%	77%
Mitsubishi	2	1%	79%
Ingersoll Rand	14	9%	87%
Volvo	10	6%	93%
Daewoo	7	4%	98%
Otros	4	2%	100%
TOTAL	163	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-11: Encuesta 1, pregunta 4



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La pregunta cuatro se basa en las marcas de maquinaria pesada que poseen los clientes de Repare y sus repuestas reflejan los siguientes porcentajes en primer lugar es para la marca Caterpillar con un 18% , seguido de komatsu 12%, case 10%, Jhon Deere e Ingersoll-Rand con 9% y otras marcas con porcentajes inferiores, lo cual es muy útil para la empresa ya que con las respuestas obtenidas en la pregunta tres se precisa el conocimiento de las necesidades que tendrán los clientes y de esta forma se puede importar de manera más específica y concreta los repuestos de maquinaria pesada.

5) ¿Cuenta con otras empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada?

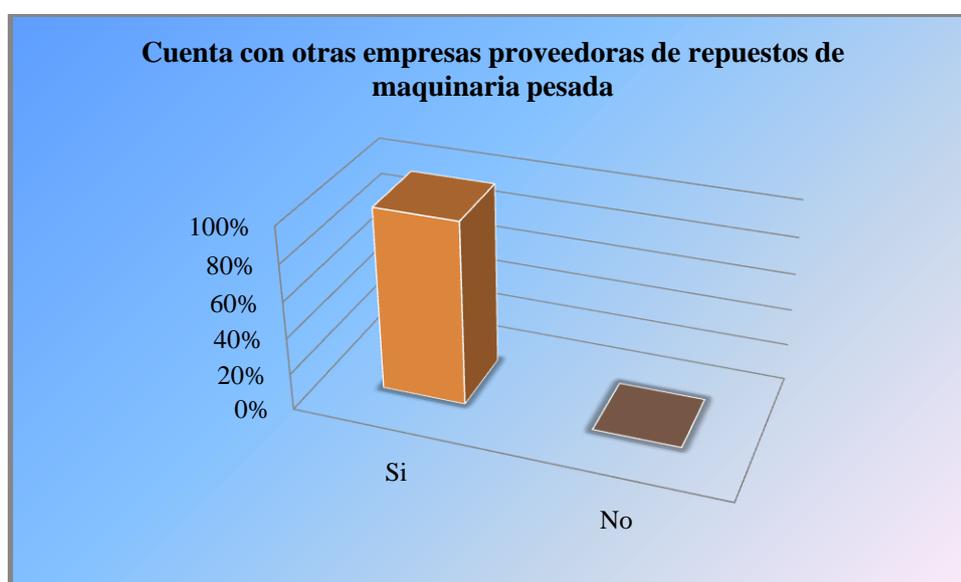
Tabla IV-22: Encuesta 1, pregunta 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	53	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-12: Encuesta 1, pregunta 5



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De los clientes de Repare encuestados en su totalidad el 100% de ellos cuentan con otras empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada lo cual indica que existe una marcada competencia y que las empresas siempre buscan una mejor opción, motivo por el cual cuentan con varios proveedores; según opiniones obtenidas de empresas públicas aseguran que prefieren a varios proveedores para no fomentar monopolios.

6) ¿En qué aspectos sus otros proveedores de repuestos maquinaria pesada satisfacen de mejor manera sus necesidades?

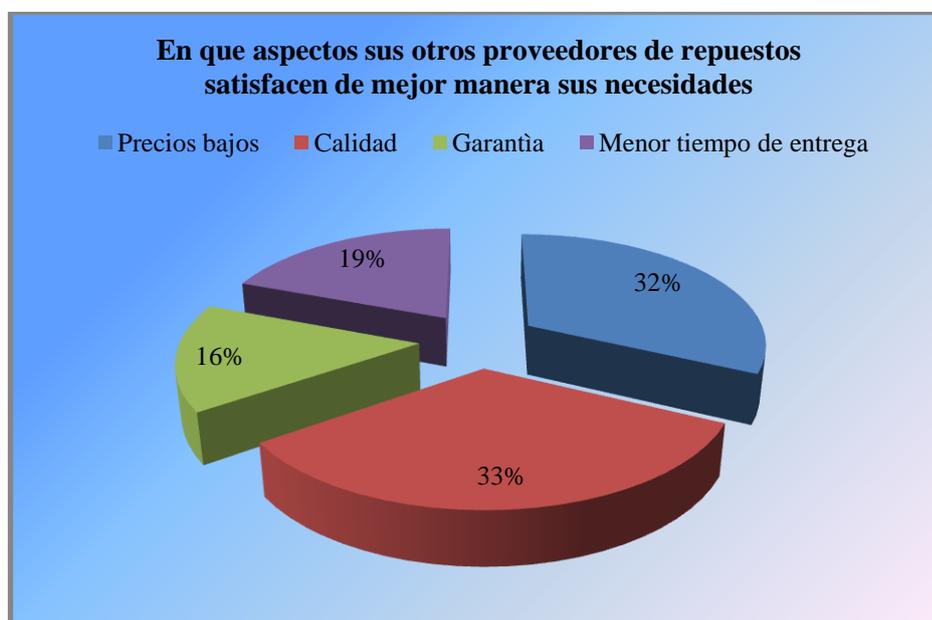
Tabla IV-23: Encuesta 1, pregunta 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Precios bajos	25	32%	32%
Calidad	26	33%	65%
Garantía	12	15%	81%
Menor tiempo de entrega	15	19%	100%
TOTAL	78	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-13: Encuesta 1, pregunta 6



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Los clientes de Repare encuestados opinan que sus otros proveedores de repuestos de maquinaria pesada satisfacen sus necesidades de mejor forma en calidad con un 33%, precios bajos 32%, menor tiempo de entrega 19%, y garantía un 16%. Según opiniones recibidas la calidad en el servicio influye en sus decisiones de compra de igual forma la calidad en el producto. Según estas respuestas Repare debe enfocarse en calidad y el tiempo de entrega ya que son sus principales debilidades. También opinaron que sus otros proveedores satisfacen sus necesidades en disponibilidad manejando un buen stock de inventario.

7 ¿La diversidad de marcas de repuestos que maneja Repare satisface sus necesidades?

Tabla IV-24: Encuesta 1, pregunta 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	35	66%	66%
No	18	34%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-14: Encuesta 1, pregunta 7



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De los clientes encuestados el 66% de empresas opinan que la diversidad de marcas que maneja Repare si satisface sus necesidades y un 34% opina lo contrario pese a que es una diferencia considerable se debe hacer hincapié en mejorar estos porcentajes, entre las opiniones vertidas por los clientes indican que Repare posee en su mayoría repuestos genérico o equivalencias y opinan que debería manejarse también con repuestos originales, por otra parte opinan que existe un número considerable de nuevas marcas que sería excelente que Repare maneje en su stock de inventario.

8 ¿Adquiere equivalencias de las marcas o repuestos genéricos?

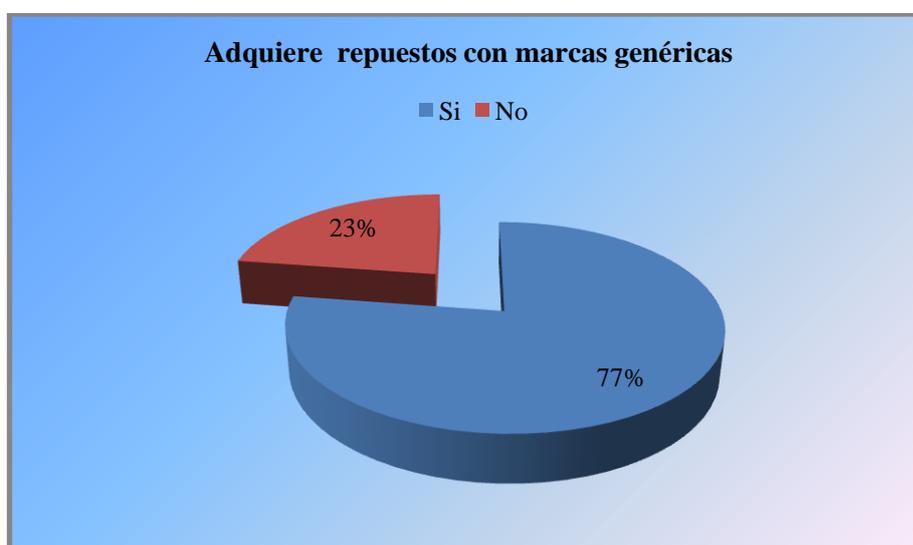
Tabla IV-25: Encuesta 1, pregunta 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	41	77%	77%
No	12	23%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-15: Encuesta 1, pregunta 8



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La pregunta número ocho hace referencia al tipo de producto que las empresas desean adquirir, se observa que un 77% de los clientes encuestados si adquieren repuestos genéricos o equivalencias y un 23% no lo hacen. Sus motivos son los siguientes:

Los clientes que si compran equivalencias aseguran que estos repuestos son más económicos y que se adaptan perfectamente a la máquina, que son más fáciles de conseguir y hay más disponibilidad en el mercado.

Por otra parte los clientes que solo compran repuestos originales opinan que estos les brindan más garantía y duración, sienten confianza y seguridad por este tipo de repuestos, por otra parte expresan que depende para que partes de la máquina sería conveniente usar solo original por ejemplo en repuestos de motor se exige original puesto que si se ha demostrado que ofrecen mayor duración y soporte.

9 ¿Considera que Repare tiene disponibilidad de repuestos al momento de adquirirlos?

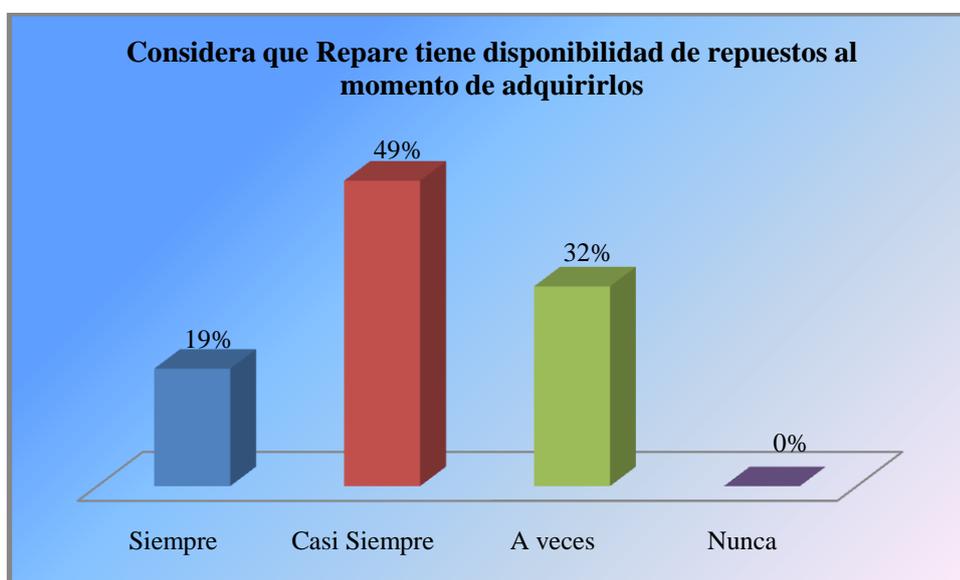
Tabla IV-26: Encuesta 1, pregunta 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	10	19%	19%
Casi Siempre	26	49%	68%
A veces	17	32%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-16: Encuesta 1, pregunta 9



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La pregunta número nueve se enfoca en el stock de inventario que posee la empresa de los resultados obtenidos a los clientes encuestados se refleja que el 49% de las empresas consideran que Repare posee los repuestos al momento de adquirirlos Casi Siempre, un 32% asegura que a veces y un 19% responden que siempre; con estos resultados se puede observar que si existe una deficiencia en el stock del inventario puesto que en ocasiones los clientes aseguran que Repare no ha logrado cumplir sus requerimientos ya sea en disponibilidad del repuesto o en la marca, por este motivo Repare debe considerar el mejorar su línea de producto y diversificar su inventario.

10 ¿Considera que los precios que maneja Repare son?

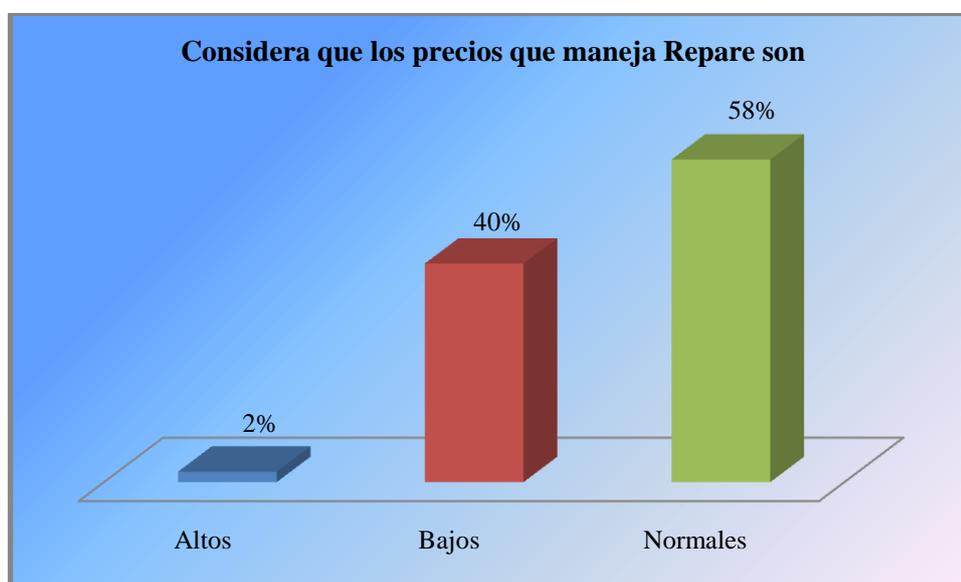
Tabla IV-27: Encuesta 1, pregunta 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Altos	1	2%	2%
Bajos	21	40%	42%
Normales	31	58%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-17: Encuesta 1, pregunta 10



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Según las respuestas de los clientes encuestados el 58% opina que los precios que maneja Repare son Normales, 40% bajos y un 2% opina que son altos. Resultados que denotan que los precios que maneja Repare van acorde al mercado es decir son competitivos y son de agrado para su bolsillo, por esta razón Repare debe continuar con el método original para establecer el precio de su producto.

11 ¿Está de acuerdo con las condiciones de pago que le ofrece Repare?

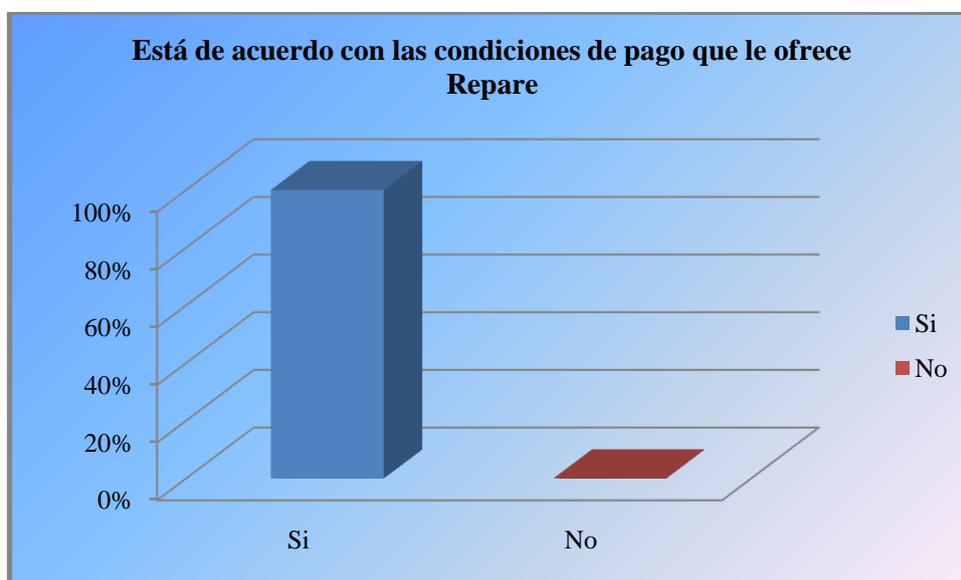
Tabla IV-28: Encuesta 1, pregunta 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	53	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-18: Encuesta 1, pregunta 11



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Según las respuestas obtenidas de la pregunta número diez el 100% de los clientes de Repare están de acuerdo con las condiciones de pago que la empresa les ofrece; es decir brinda crédito personal a 30 días plazo o más dependiendo el monto y con varias formas de pago entre estas están: pago en cheque y transferencias interbancarias. Según opiniones recibidas por los clientes encuestados creen que Repare debería implementar la forma de pago por medio de tarjeta de crédito ya que prefieren manejarse con instituciones financieras.

12 ¿Qué grado de satisfacción le brinda la atención recibida por el personal de Repare?

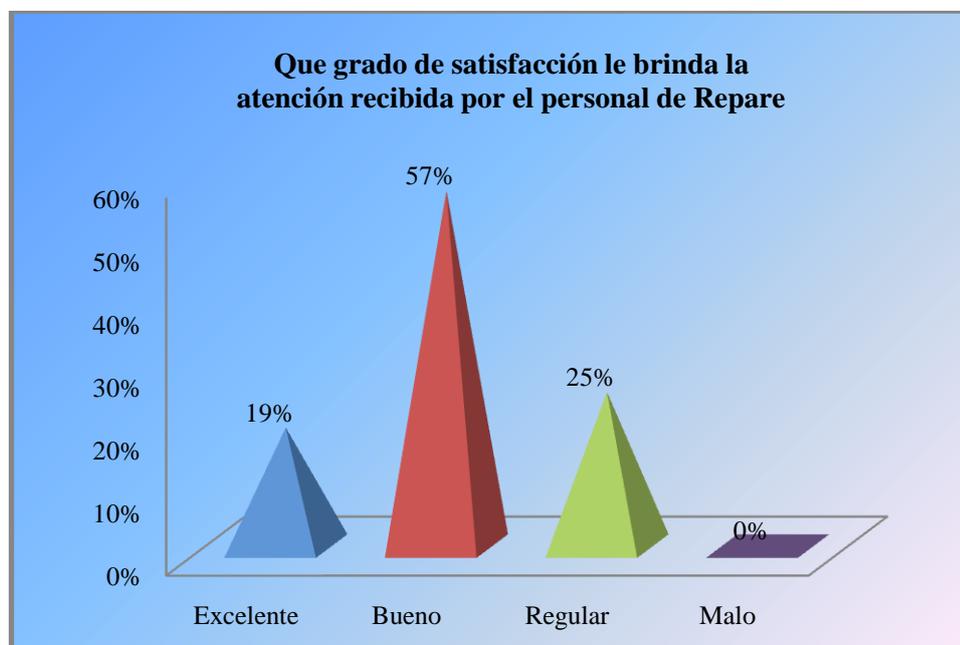
Tabla IV-29: Encuesta 1, pregunta 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	10	19%	19%
Bueno	30	57%	75%
Regular	13	25%	100%
Malo	0	0%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-19: Encuesta 1, pregunta 12



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Referente al tipo de atención que brinda el personal de Repare los clientes encuestados contestaron de la siguiente forma: el 57% opina que la atención es buena, el 25% regular, y el 19% excelente. Estas respuestas demuestran que si hace falta mejorar la calidad en el servicio de atención que debe brindar la empresa ya que el porcentaje de excelencia es bajo. De las opiniones recibidas en las encuestas Repare debe capacitar al personal en temas de servicio, calidad y satisfacción al cliente.

13 ¿Considera que el personal de ventas de Repare se encuentra capacitado para atender sus requerimientos de repuestos?

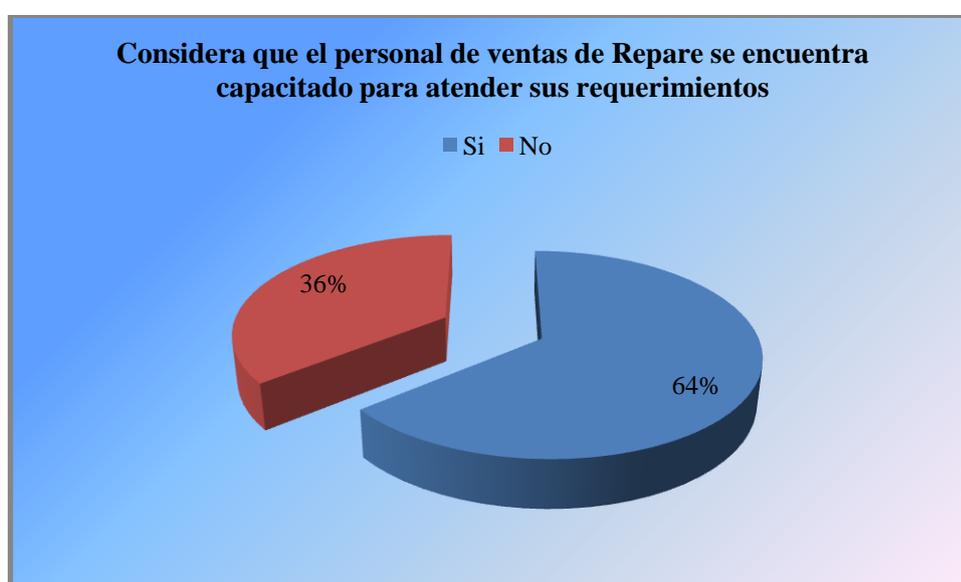
Tabla IV-30: Encuesta 1, pregunta 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	34	64%	64%
No	19	36%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-20: Encuesta 1, pregunta 13



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En lo referente a atención en requerimientos de repuestos el 64% de los clientes encuestados opinan que el personal de Repare si se encuentra capacitado y el 36% opinan lo contrario, con base en estos porcentajes Repare debe considerar la idea de capacitar al personal de ventas o contratar a una o varias personas que conozcan de maquinaria pesada y sus repuestos, según afirmaciones de los clientes la persona que más atiende sus necesidades es el Ing. Paredes el gerente de Repare sin embargo informan que cuando existe su ausencia los clientes no reciben la atención pertinente del resto del personal.

14 ¿Cómo califica el tiempo de entrega de su producto?

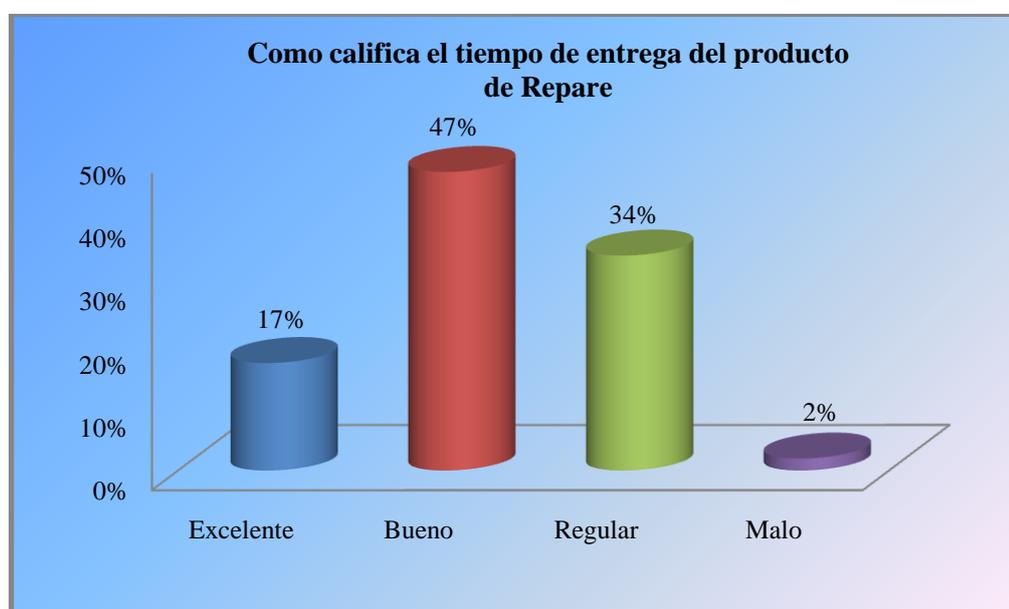
Tabla IV-31: Encuesta 1, pregunta 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	9	17%	17%
Bueno	25	47%	64%
Regular	18	34%	98%
Malo	1	2%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-21: Encuesta 1, pregunta 14



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Según las respuestas obtenidas por los clientes encuestados de Repare el 47% opina que el tiempo de entrega es bueno, el 34% regular, 17% excelente y 2% malo; es decir no se ha logrado una mayoría en la excelencia lo cual puede traer problemas como el que los clientes se inclinen por la competencia, de modo que Repare debe percatarse y negociar con el cliente lo más pronto posible el tiempo que demorará el repuesto en llegar a su destino, debido a que la empresa se maneja con importaciones y pueden surgir inconvenientes desde el lugar de embarque hasta la llegada de los productos, el hecho de que se logre satisfacer al cliente y prevenir inconvenientes mejorará la imagen de la empresa.

15 ¿Por qué medios publicitarios conoce usted de repuestos de maquinaria pesada?

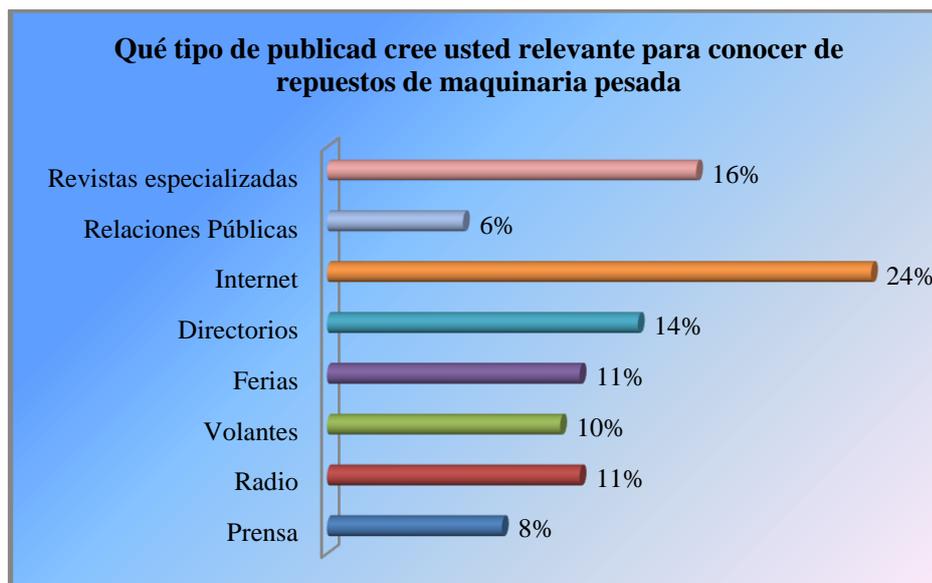
Tabla IV-32: Encuesta 1, pregunta 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Prensa	9	8%	8%
Radio	13	11%	19%
Volantes	12	10%	29%
Ferias	13	11%	40%
Directorios	16	14%	54%
Internet	28	24%	78%
Relaciones Públicas	7	6%	84%
Revistas especializadas	19	16%	100%
TOTAL	117	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-22: Encuesta 1, pregunta 15



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En lo referente los distintos medios de publicidad que debería ofrecer Repare el 24% opinan que el medio más relevante es el internet, seguido de las revistas especializadas 16%, directorios 14%, radio y ferias 11%, la prensa y relaciones públicas con porcentajes inferiores. Actualmente Repare no utiliza ningún medio de publicidad y luego de haber obtenido las respuestas anteriores se debe considerar las opiniones recibidas por los clientes e invertir y presupuestar en gastos de publicidad.

16 ¿Qué valor agregado cree que podría implementar la empresa Repare?

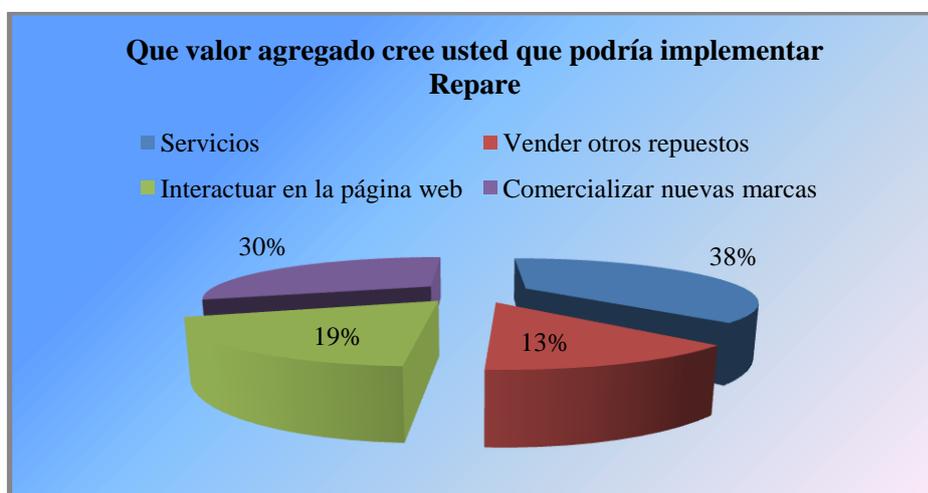
Tabla IV-33: Encuesta 1, pregunta 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Servicios	20	38%	38%
Vender otros repuestos	7	13%	51%
Interactuar en la página web	10	19%	70%
Comercializar nuevas marcas	16	30%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-23: Encuesta 1, pregunta 16



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De los resultados obtenidos por los clientes de Repare sobre valor agregado el 38% opinan que se debe implementar un servicio, el 30% opinan que comercializar nuevas marcas, el 19% implementar una página web en la cual se pueda interactuar es decir hacer pedidos, y el 13% consideran que se debe vender otros repuestos.

La mayoría de clientes opina que Repare debe ofrecer servicios como: mantenimiento, reparación de maquinaria pesada y servicio de post-venta ya que así se prestará mayor atención a los requerimientos y a la satisfacción de las necesidades. Por otra parte actualmente se utiliza mucho el internet para las actividades de compra y venta de repuestos motivo por el cual opinan que el mejorar la página web e implementar un portal de ventas ayudará a interactuar de mejor manera. Y un porcentaje considerable también opina que debe comercializar nuevas marcas y ampliar su línea de producto.

17 ¿Considera a la empresa Repare como una de sus mejores opciones al momento de adquirir sus repuestos?

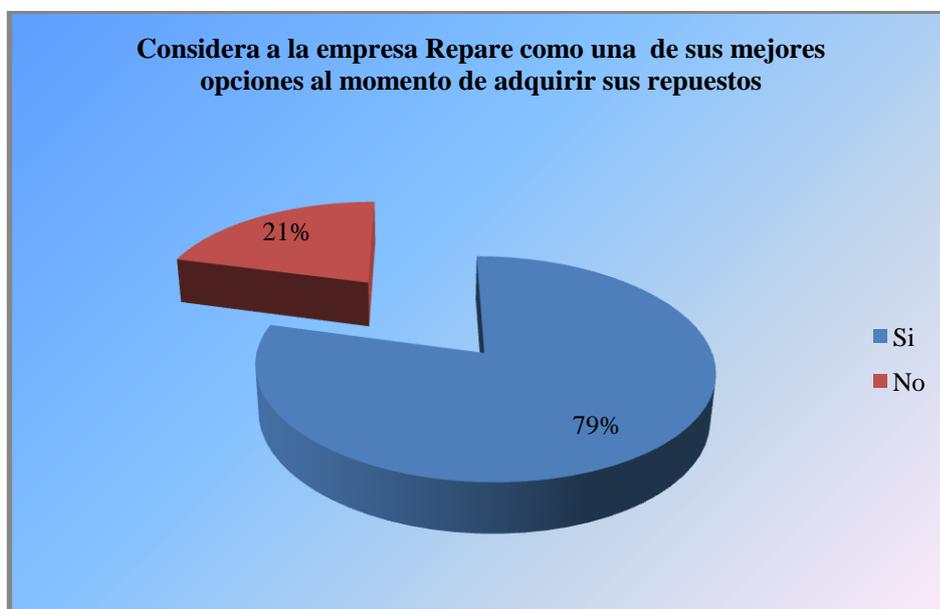
Tabla IV-34: Encuesta 1, pregunta 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	42	79%	79%
No	11	21%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-24: Encuesta 1, pregunta 17



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La pregunta actual quiere medir el grado de fidelización que se ha logrado con los clientes actuales, según sus respuestas el 79% consideran a Repare como una buena opción para adquirir sus repuestos y un 21% opinan lo contrario, esto debido a que en ocasiones no satisfacen sus requerimientos. Estos porcentajes demuestran que Repare puede mejorar su aceptación y satisfacer a más clientes.

18 ¿De acuerdo a su apreciación como califica a Repare como comercializadora de repuestos para maquinaria pesada?

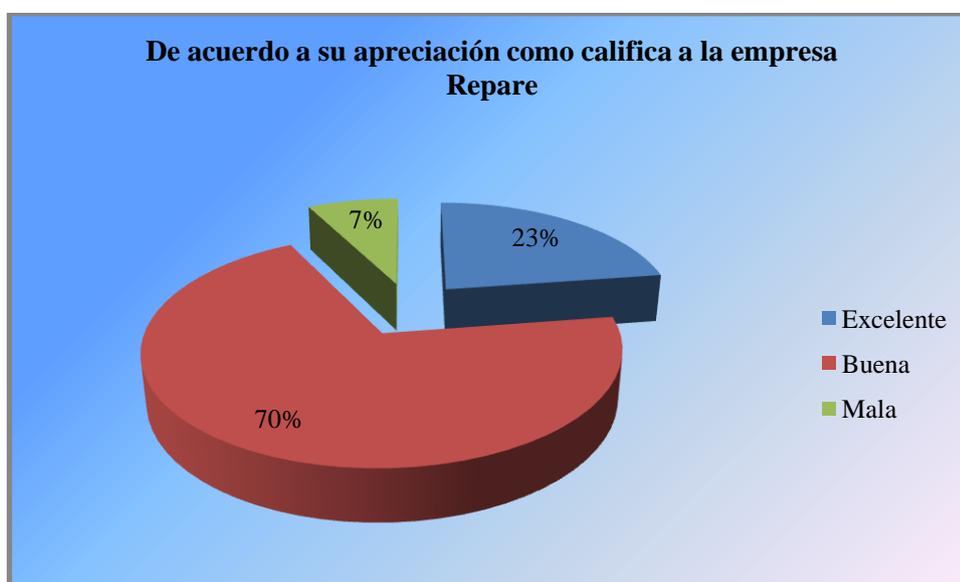
Tabla IV-35: Encuesta 1, pregunta 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	12	23%	23%
Buena	37	70%	92%
Mala	4	8%	100%
TOTAL	53	100%	

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-25: Encuesta 1, pregunta 18



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Para finalizar la encuesta se debe conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa Repare y sus respuestas arrojaron los siguientes resultados el 70% consideran a la empresa como buena, el 23% como excelente y el 7% como mala. Estas cifras demuestran que Repare si presenta una buena imagen ante sus clientes sin embargo debe enfocarse en eliminar la percepción negativa de algunos clientes y tratar de incrementar los porcentajes de excelencia.

Tabulación de encuestas de clientes potenciales

1) ¿Cuál de los siguientes aspectos toma en cuenta para comprar sus repuestos?

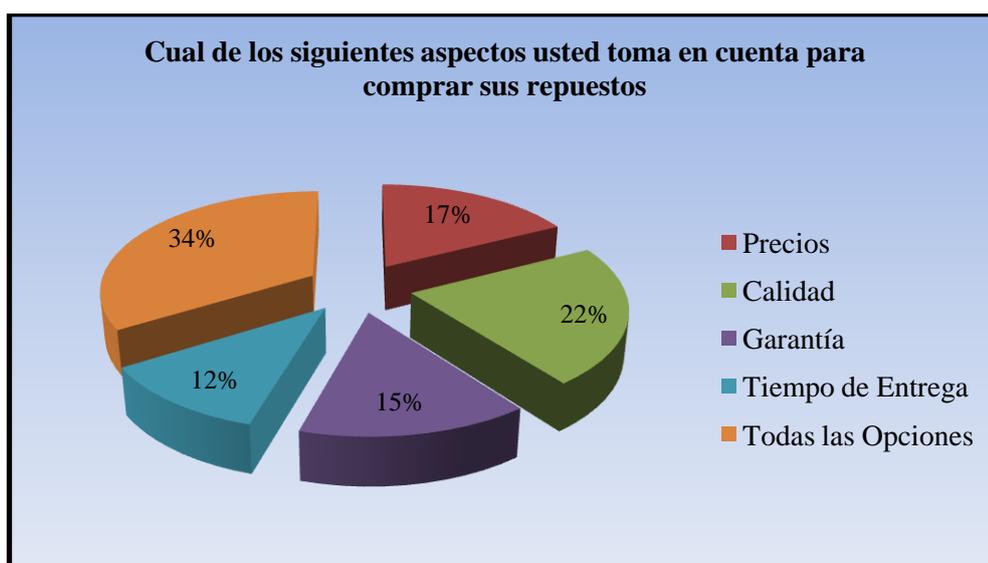
Tabla IV-36: Encuesta 2, pregunta 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Precios	33	17%	17%
Calidad	42	22%	40%
Garantía	28	15%	54%
Tiempo de Entrega	22	12%	66%
Todas las Opciones	64	34%	100%
TOTAL	189	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-26: Encuesta 2, pregunta 1



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En la primera pregunta se observa que los clientes potenciales toman en cuenta algunos aspectos como importantes al momento de comprar sus repuestos, el 34% de los clientes encuestados opinan que el precio, calidad, garantía y el tiempo de entrega tiene el mismo nivel de importancia, el 22% de los encuestados toma en cuenta la calidad, el 17% toma en cuenta el precio, el 15% toma en cuenta la garantía y finalmente el 12% toma en cuenta el tiempo de entrega. Esto significa que Repare tiene una gran oportunidad de explotar al máximo cada uno de estos aspectos y mejorarlos.

2) ¿Con qué frecuencia adquiere sus repuestos?

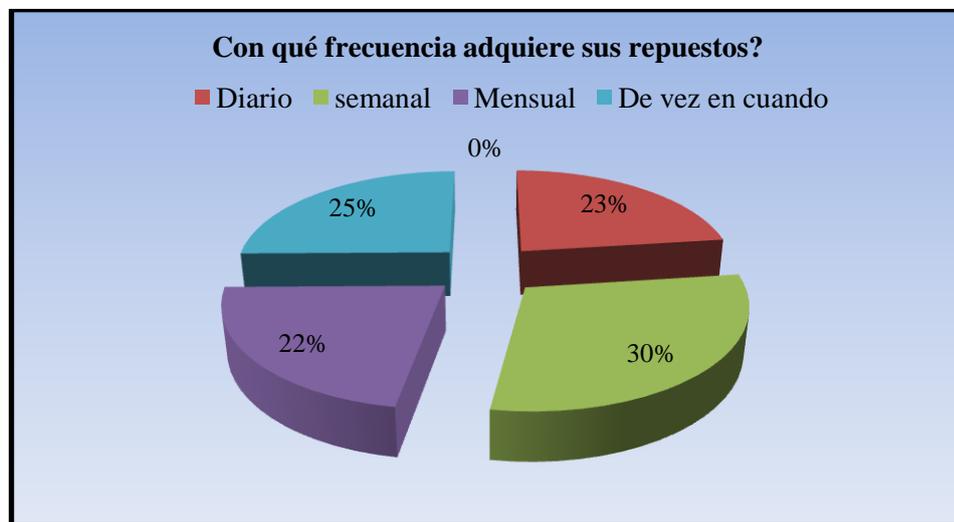
Tabla IV-37: Encuesta 2, pregunta 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diario	31	23%	23%
Semanal	40	30%	53%
Mensual	30	22%	75%
De vez en cuando	34	25%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-27: Encuesta 2, pregunta 2



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De las empresas que adquieren repuestos de maquinaria pesada de acuerdo al cuadro antes expuesto se puede resumir que el 30% realiza sus compras semanales por el uso frecuente de su maquinaria, el 25% realiza compra diarias, ya que son empresas que diariamente trabajan en obras civiles y viales y por ende adquieren sus repuestos de forma más frecuente, el 23% adquiere repuestos de vez en cuando, y por último un 22% compra repuestos mensualmente. Es decir Repare tiene un gran oportunidad ya que al abarcar este segmento de mercado tiene la oportunidad de generar órdenes de compra semanalmente.

3) ¿Con qué tipo de maquinaria pesada trabaja?

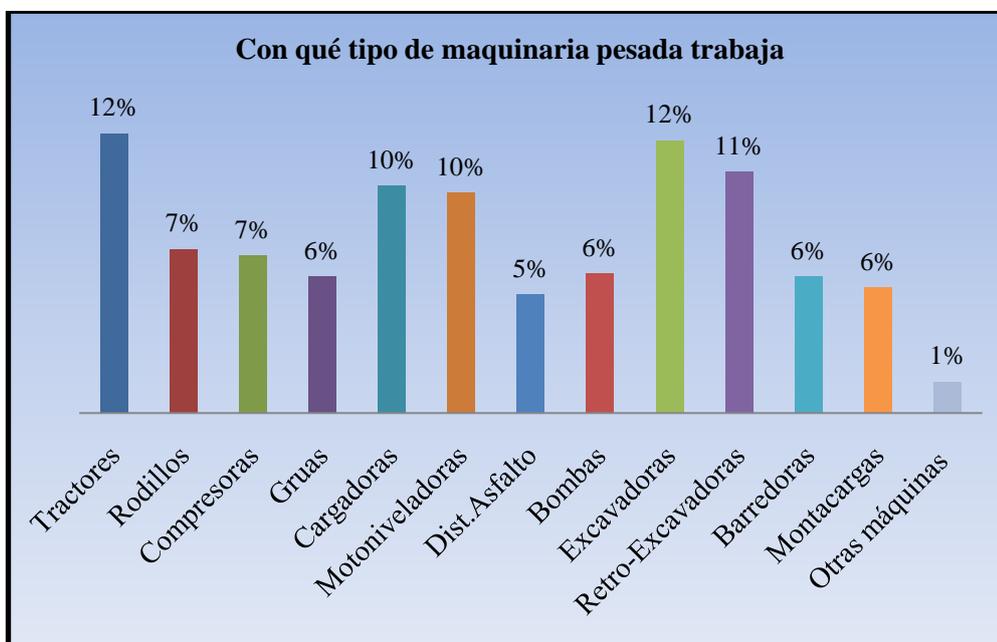
Tabla IV-38: Encuesta 2, pregunta 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tractores	80	12%	12%
Rodillos	47	7%	20%
Compresoras	45	7%	27%
Grúas	39	6%	33%
Cargadoras	65	10%	43%
Motoniveladoras	63	10%	53%
Dist. Asfalto	34	5%	58%
Bombas	40	6%	64%
Excavadoras	78	12%	76%
Retro-Excavadoras	69	11%	87%
Barredoras	39	6%	93%
Montacargas	36	6%	99%
Otras máquinas	9	1%	100%
TOTAL	644	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-28: Encuesta 2, pregunta 3



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De las empresas encuestadas se puede observar que cuentan con maquinaria pesada muy amplia por lo que el 12% de la maquinaria son tractores y excavadoras, el 11% cuentan con retro-excavadoras, también cuentan con cargadoras y moto niveladoras 10% cada una, además existen una participación del 7% cada una de rodillos y compresoras, otras de las empresas cuentan con grúas, bombas, barredoras y montacargas con una participación del 6% cada uno y por último existe un 5% de Distribuidoras de asfalto.

Estas cifras indican claramente el tipo de maquinaria pesada que más auge tiene en el mercado y permite a Repare anticipar sus importaciones de manera precisa de modo que el conocer de forma exacta la maquinaria es una gran oportunidad para la empresa de mejorar su stock de inventario de acuerdo a las máquinas que existen actualmente.

4) ¿Señale las marcas de maquinaria pesada con las que trabaja?

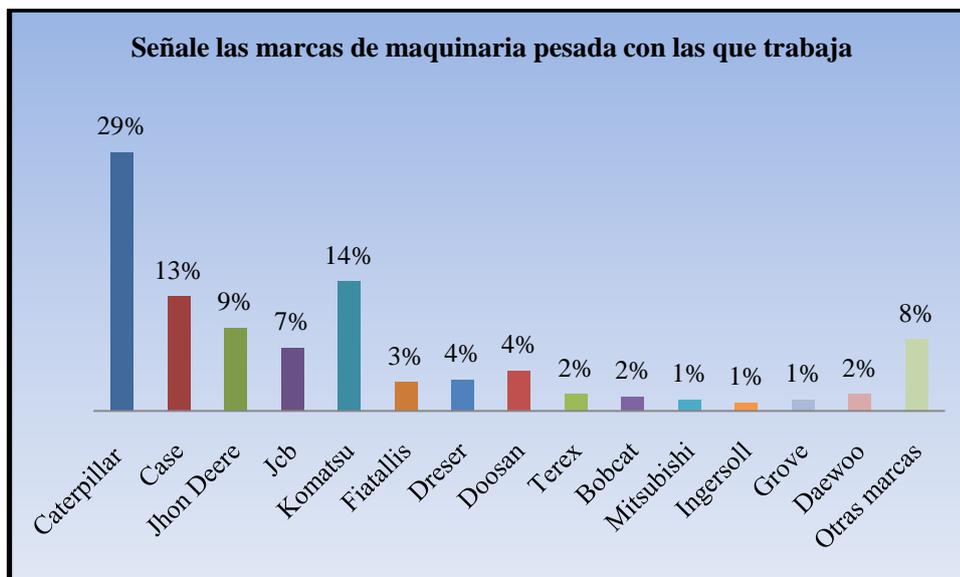
Tabla IV-39: Encuesta 2, pregunta 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Caterpillar	90	29%	32%
Case	40	13%	41%
Jhon Deere	29	9%	58%
Jcb	22	7%	64%
Komatsu	45	14%	73%
Fiatallis	10	3%	75%
Dreser	11	4%	79%
Doosan	14	4%	84%
Terex	6	2%	85%
Bobcat	5	2%	86%
Mitsubishi	4	1%	87%
Ingersoll	3	1%	88%
Grove	4	1%	89%
Daewoo	6	2%	93%
Otras marcas	25	8%	100%
TOTAL	314	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-29: Encuesta 2, pregunta 4



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De acuerdo al cuadro antes expuesto se puede analizar la participación de las marcas de maquinaria pesada que más actúan en el mercado, de las empresas encuestadas el 29% de ellas cuentan con maquinaria de marca Caterpillar, seguido por Komatsu con un 14% de participación, Case con una participación del 13%, John Deere con un 9%, otras marcas con un 8%, JCB con una participación del 7%, Doosan y Dresser con una participación del 4% cada una, Fiatallis con un 3% y Terex, Bobcat, Daewoo con un 2% cada una y finalmente, Mitsubishi, Ingersoll y Grove con una participación del 1% cada uno.

Es decir que Repare al tener conocimiento sobre la participación en el mercado tanto de tipo de máquinas como de marcas tiene una gran oportunidad para poder diversificar sus repuestos e importar con el conocimiento claro de cuáles son las necesidades del mercado.

5) ¿Compra equivalencias de las marcas o repuestos genéricos?

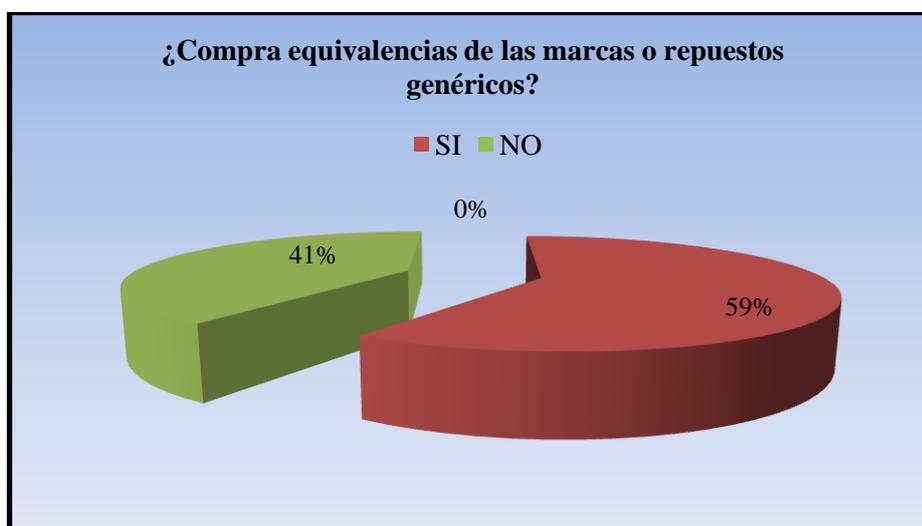
Tabla IV-40: Encuesta 2, pregunta 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	80	59%	59%
NO	55	41%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-30: Encuesta 2, pregunta 5



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De acuerdo al gráfico anterior se observa que el 59% optan por comprar repuestos genéricos o equivalencias ya que representan menor costo, pueden reemplazar a los repuestos originales en situaciones emergentes e inesperadas y contra un 41% no compran repuestos genéricos por seguridad de sus equipos, porque representa más gasto, prefieren lo original, no quieren perder la garantía y por último porque sólo los repuestos originales les brindan confianza.

Para Repare esto representa una ventaja pues comercializa repuestos originales y genéricos es decir de acuerdo a la preferencia dividida que tienen las empresas encuestadas Repare puede abarcar este segmento de mercado.

6) ¿Cuenta con empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada?

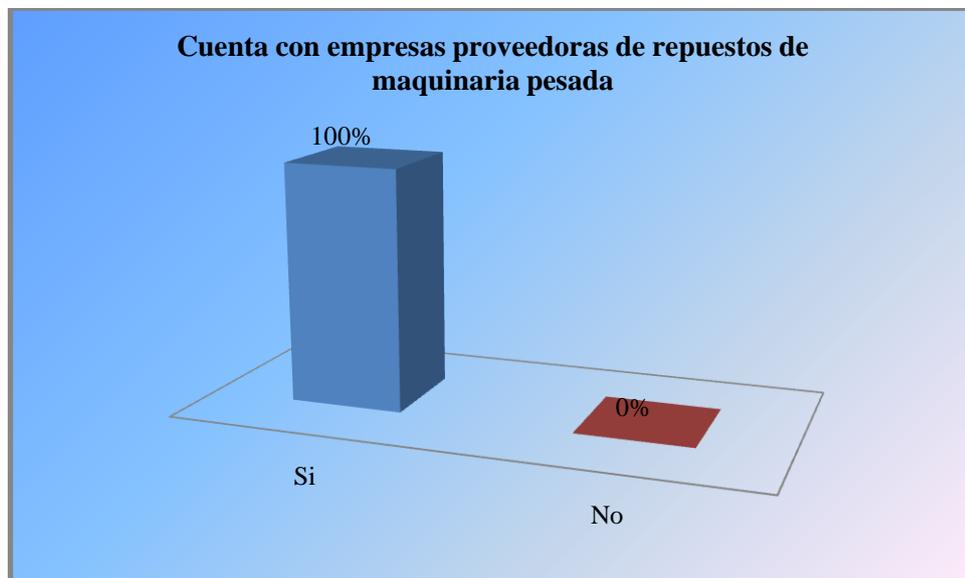
Tabla IV-41: Encuesta 2, pregunta 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	135	100%	100%
NO	0	0%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-31: Encuesta 2, pregunta 6



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En la pregunta 6 se puede observar que el 100% de clientes potenciales cuentan con empresas proveedoras de repuestos de maquinaria pesada, esto significa que Repare puede tener la oportunidad de abarcar gran parte de ese mercado creando estrategias que le permitan competir contra la competencia.

7) ¿Qué valor agregado le ofrece su principal proveedor de repuestos de maquinaria pesada?

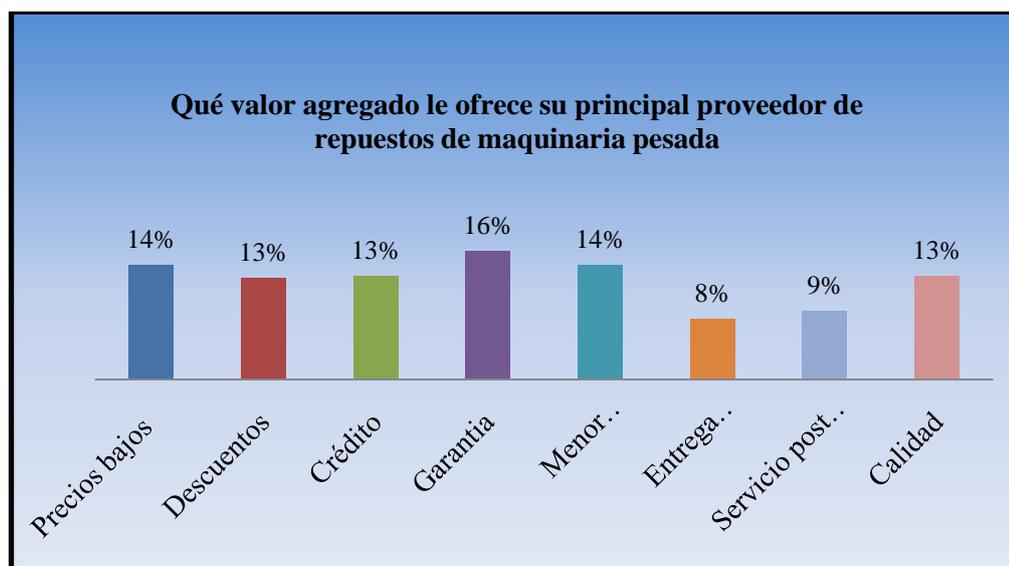
Tabla IV-42: Encuesta 2, pregunta 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Precios bajos	42	14%	14%
Descuentos	37	13%	27%
Crédito	38	13%	40%
Garantía	47	16%	56%
Menor tiempo de entrega	42	14%	71%
Entrega personalizada	22	8%	78%
Servicio post venta	25	9%	87%
Calidad	38	13%	100%
TOTAL	291	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-32: Encuesta 2, pregunta 7



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En esta pregunta se puede analizar que las empresas encuestadas reciben un valor agregado por parte de sus proveedores, el 16% considera que la garantía, otros consideran que los precios bajos y el menor tiempo de entrega, otros encuestados creen que la calidad, los descuentos y el crédito representan un 13% para cada uno y por último algunos piensan que el servicio post-venta y la entrega personalizada 8% y 9% respectivamente. Repare debe implementar algunos de estos aspectos de otros proveedores para poder competir y de esta manera captar más mercado.

8) **¿Su principal proveedor de repuestos le ofrece algún tipo de servicio? Si la respuesta es afirmativa detalle qué tipo de servicio.**

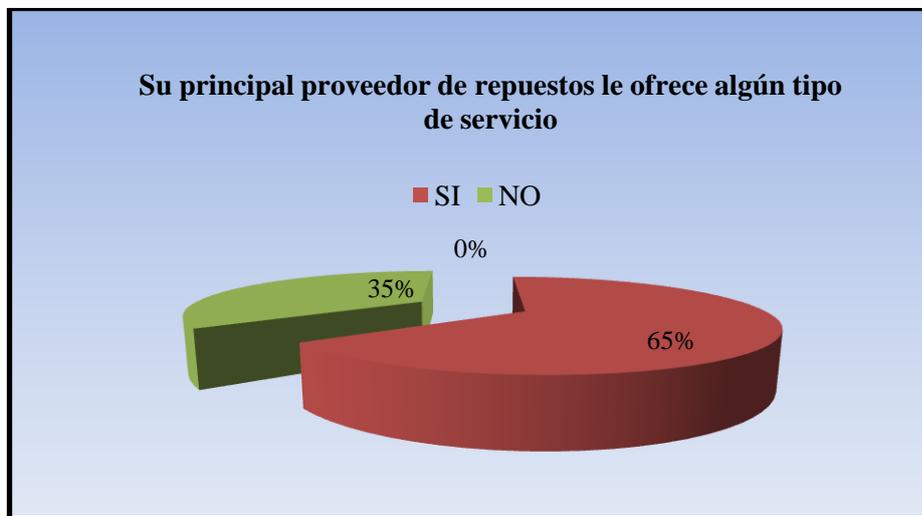
Tabla IV-43: Encuesta 2, pregunta 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	88	65%	65%
NO	47	35%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-33: Encuesta 2, pregunta 8



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De los resultados obtenidos se puede observar que los proveedores principales de los clientes encuestados les ofrecen un servicio adicional, el 65% dicen que recibe dichos servicios como servicio técnico, servicio post-venta, atención personalizada chequeos y mantenimiento, contra un 35% que no lo recibe.

Se puede analizar que esto se convierte en algo negativo para Repare ya que no cuenta con casi ninguno de los servicios mencionados ni otros que le permita dar a sus clientes una ventaja diferenciadora; por este motivo Repare debe considerar el implementar algunos servicios que no representen una gran inversión pero que si demuestren resultados positivos.

- 9) En una escala del 1 al 4 califique a su principal proveedor de repuestos de maquinaria pesada, tomando como referencia 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente.

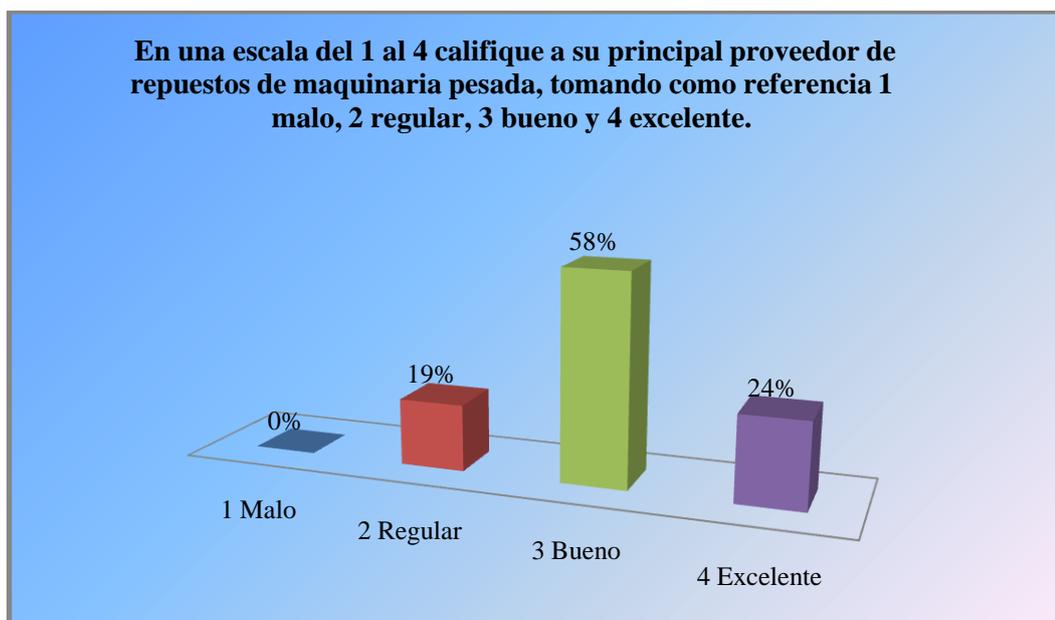
Tabla IV-44: Encuesta 2, pregunta 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Malo	0	0%	0%
2 Regular	25	19%	19%
3 Bueno	78	58%	76%
4 Excelente	32	24%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-34: Encuesta 2, pregunta 9



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

El 58% de las empresas califican a sus proveedores como buenos, otros con un 24% consideran que sus proveedores son excelentes y otros creen que son proveedores regulares con un 19%. Estos resultados denotan una oportunidad para Repare ya que no todas las empresas encuestadas califican a sus proveedores como excelentes, dando la oportunidad de que Repare capte ese mercado brindando mejores ventajas.

10) ¿Qué condiciones de pago le gustaría que su proveedor le ofrezca al momento de adquirir sus productos?

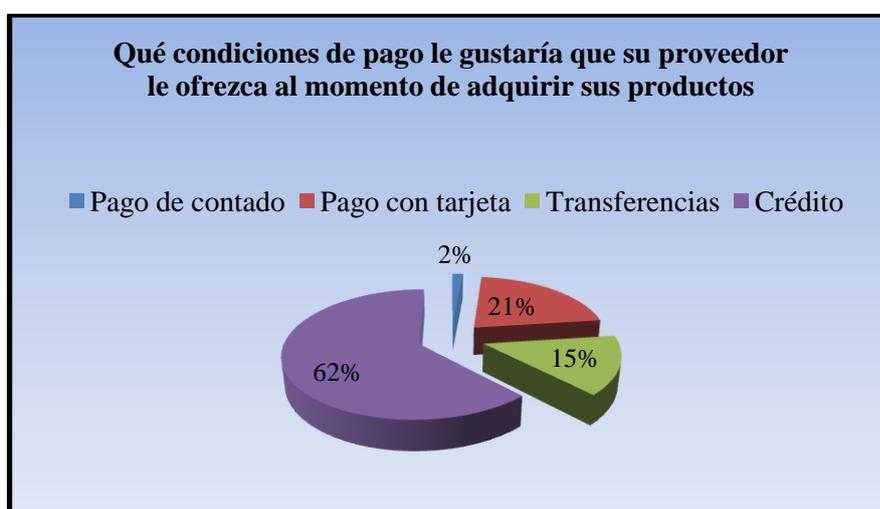
Tabla IV-45: Encuesta 2, pregunta 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pago de contado	2	1%	1%
Pago con tarjeta	29	21%	23%
Transferencias	20	15%	38%
Crédito	84	62%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-35: Encuesta 2, pregunta 10



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede ver que de las empresas encuestadas un 62% desea manejarse a crédito de 30 o 60 días, un 22% prefieren que las condiciones de pago sean con tarjeta de crédito, otros por transferencias bancarias con un 15% y por último un 1% cree que es mejor manejarse con pago de contado.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede resumir que Repare puede cumplir con sus futuros clientes ya que se maneja estas condiciones de pago son favorables para los clientes (créditos, transferencia y contado), pero se considera que la implementación de tarjetas de crédito le permitirá captar más clientes que prefieren manejarse con este tipo de condiciones de pago.

11) ¿Qué tipo de atención le gustaría recibir por parte de su proveedor?

Tabla IV-46: Encuesta 2, pregunta 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Personalizada	73	36%	36%
Telefónica	60	30%	66%
Internet	68	34%	100%
Total	201	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-36: Encuesta 2, pregunta 11



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En lo referente al tipo de atención que les gustaría recibir a los clientes potenciales se puede observar que tienen diferentes puntos de vista; la mayoría prefieren atención personalizada 36% pues creen que pueden exponer sus dudas e inquietudes, un 34% consideran que por internet puede recibir más información por parte de su proveedor e interactuar por medio de una página web bien diseñada y por último otros encuestados creen que por teléfono es mejor y más rápido 30%. Estos resultados demuestran una amenaza para Repare pues no cuenta con suficiente personal, ni con personal capacitado para que pueda dar a sus clientes esta atención por lo que debería crear estrategias que le permitan conseguir un beneficio en común.

12) ¿De las siguientes opciones señale cuales considera como más importantes en el manejo de inventario de su proveedor de repuestos?

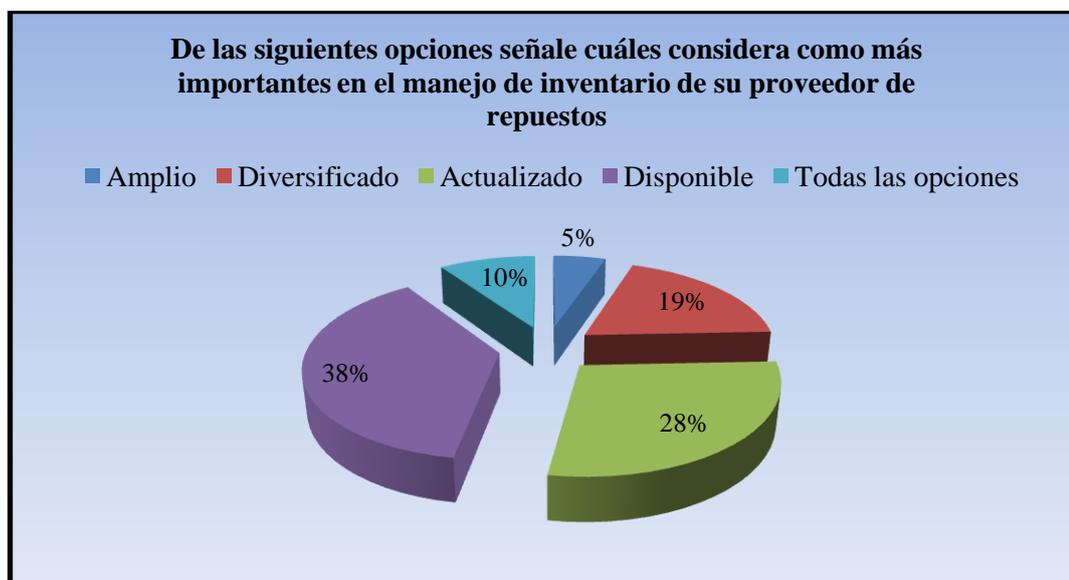
Tabla IV-47: Encuesta 2, pregunta 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Amplio	12	5%	5%
Diversificado	44	19%	24%
Actualizado	65	28%	53%
Disponible	87	38%	90%
Todas las opciones	22	10%	100%
TOTAL	230	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-37: Encuesta 2, pregunta 12



Fuente: Propia de la empresa

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Los clientes potenciales consideran que es muy necesario que su proveedor maneje un inventario disponible con un 38%, otras empresas creen que el inventario debe estar actualizado con un 28% lo cual le permitirá ir a la par con la maquinaria nueva, otros consideran que es necesario que el inventario sea diversificado 19%, un 10% considera que todas las opciones anteriores son muy importantes en el manejo de inventario y por último un 5% considera que deben ser amplio. Esto es una amenaza para Repare ya que el manejo de su inventario no cumple con todas estas características debido a la falta de un estudio de mercado específico de la maquinaria pesada a nivel nacional, al realizar el estudio Repare podrá crear estrategias que le permitan obtener beneficios en el manejo de inventarios.

13) ¿Considera importante el tiempo de entrega del producto?

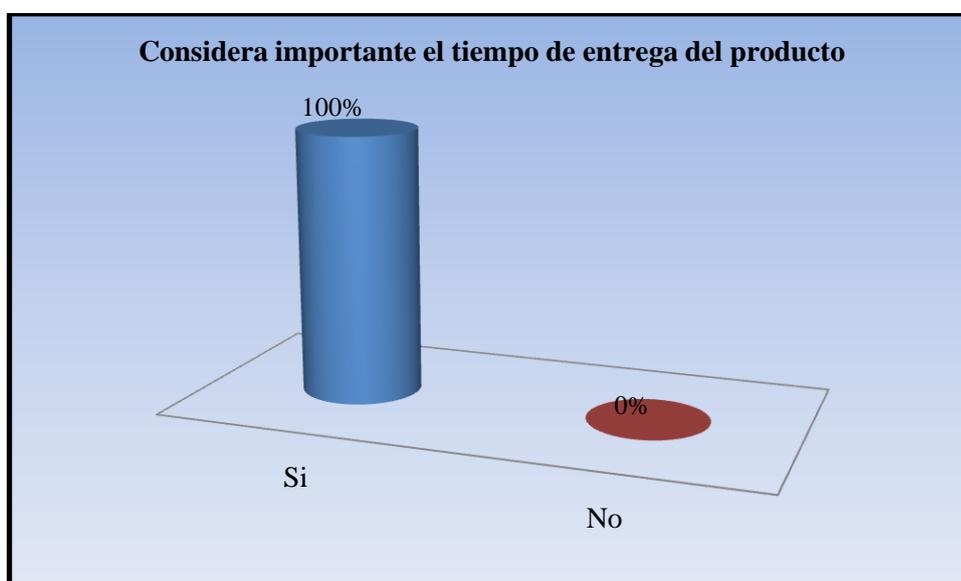
Tabla IV-48: Encuesta 2, pregunta 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	135	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-38: Encuesta 2, pregunta 13



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

De los resultados obtenidos en la presente pregunta se puede observar que todas las empresas encuestadas consideran importante el tiempo de entrega del producto 100%, contra un 0%.

Esto significa una oportunidad para Repare ya que de acuerdo a lo antes analizado está en la capacidad de entregar a sus clientes el producto a tiempo tomando en cuenta las negociaciones en los tiempos de entrega, ya que la empresa se maneja con importaciones y pueden surgir inconvenientes esto para que no existan clientes insatisfechos.

14) ¿Por qué medios publicitarios usted conoce de repuestos de maquinaria pesada?

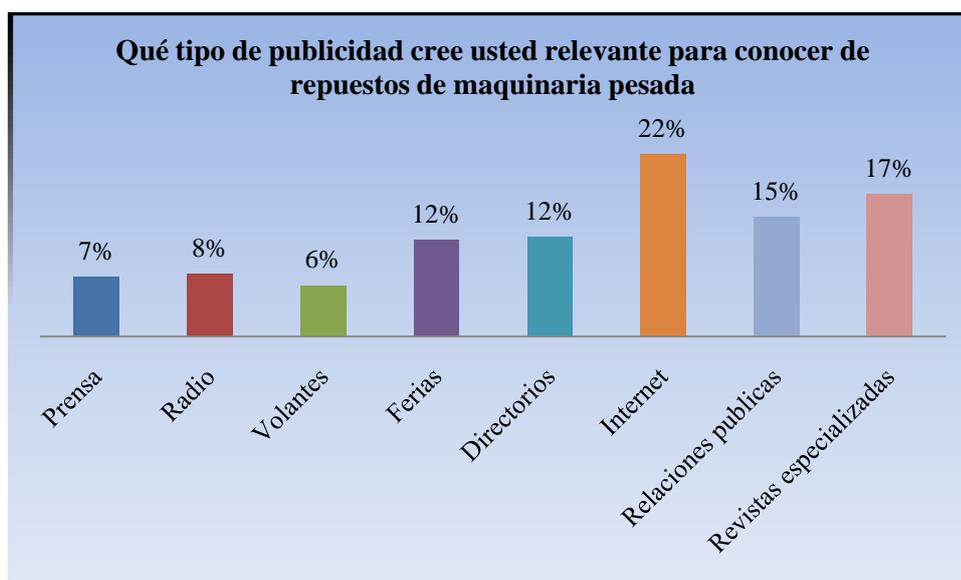
Tabla IV-49: Encuesta 2, pregunta 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Prensa	21	7%	7%
Radio	22	8%	15%
Volantes	18	6%	21%
Ferias	34	12%	33%
Directorios	35	12%	45%
Internet	64	22%	68%
Relaciones publicas	42	15%	83%
Revistas especializadas	50	17%	100%
TOTAL	286	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-39: Encuesta 2, pregunta 14



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Con respecto a la publicidad se puede observar de manera clara que las empresas consideran necesaria la publicidad para conocer de repuestos y la mayoría se inclinaba por internet ya que consideran un medio de fácil acceso 22%; el 17% prefiere las revistas especializadas, otras empresas se inclinan hacia las relaciones

con un 16% pues consideran que al entablar relaciones con los gerentes y propietarios de la maquinaria se logra mejores negociaciones , otro de los medios importantes son los directorios y ferias con un 12% cada una consideran que prefieren conocer sobre el mercado industrial mediante ferias especializadas en los sectores estratégicos del Ecuador y participar en directorios especializados para el tipo de industria que trabajan con maquinaria pesada pues consideran que estarían directamente relacionados y por último la radio, la prensa y los volantes con un porcentaje de 8%,7% y 6%.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede detallar que para Repare representa una amenaza pues durante su vida empresarial no se ha enfocado en esta área lo cual no le ha permitido darse a conocer en el mercado, de modo que luego de conocer cuáles son los principales medios de publicidad que llegan a la percepción del cliente Repare debe destinar una inversión en publicidad.

15) ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de repuestos de maquinaria pesada en condiciones favorables?

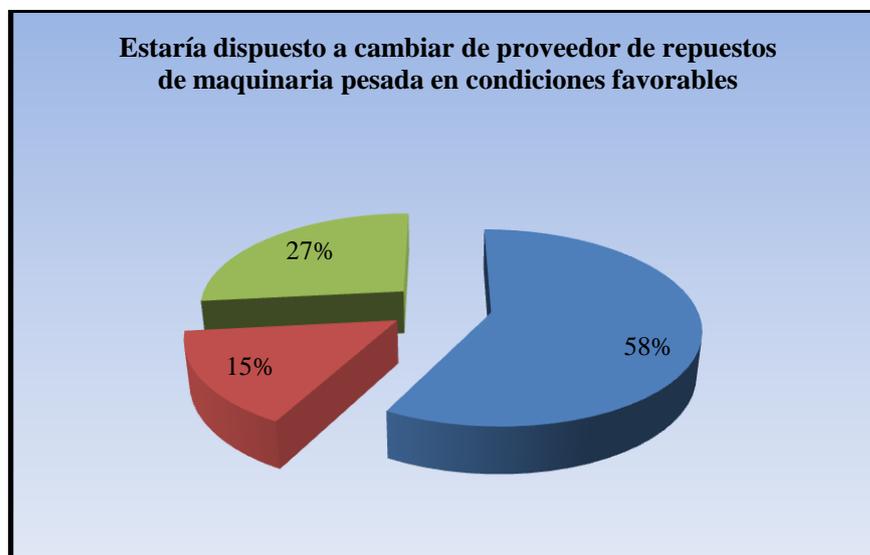
Tabla IV-50: Encuesta 2, pregunta 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	78	57%	57%
NO	21	16%	73%
TAL VEZ	36	27%	100%
TOTAL	135	100%	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-40: Encuesta 2, pregunta 15



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Para finalizar la encuesta es necesario conocer la posición que tienen los clientes potenciales hacia cambiar de proveedor, de acuerdo al cuadro antes expuesto se puede observar que el 58% de las empresas encuestadas están dispuestas a cambiar de proveedor en condiciones favorables, es decir si les ofrecen mejores beneficios tanto en producto como en servicio, por otra parte un 27% de las empresas no están seguros y por último el 15% no desean cambiar de proveedor ya que han expresado que se encuentran satisfechos con sus proveedores actuales.

Estos resultados reflejan una oportunidad para Repare ya que puede acaparar ese mercado, pues dichas empresas no se encuentran totalmente satisfechas con sus proveedores actuales o prefieren tener varios proveedores de repuestos.

4.8 Participación en el mercado

Una de las estrategias de Repare es incrementar la participación en el mercado, por lo que será analizado tomando en cuenta los datos del universo total de empresas que poseen maquinaria pesada y de acuerdo al número de clientes que están dispuestos a cambiar de proveedor de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes potenciales en la pregunta 15, datos que serán expuestos en la tabla a continuación detallada:

Tabla IV-51: Participación en el mercado de maquinaria pesada

Clientes potenciales	232	100%
Clientes dispuestos a cambiar de proveedor	78	33.62%

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Por el estudio de mercado realizado se visualiza que 78 clientes que representa el 33.62% del 100 por ciento del mercado total están dispuestos a cambiar de proveedor en condiciones favorables permitiendo de esta manera que Repare pueda captar este mercado.

Repare tiene previsto captar el 33.62% del mercado durante los siguiente 5 años que se ha proyectado la aplicación del plan de marketing lo cual equivale a un 7% de incremento de participación en el mercado anual es decir cada año se incrementarán 16 empresas a la cartera de clientes de la empresa, considerando que la competencia es muy notable y que Repare no cuenta con la liquidez suficiente para invertir grandes sumas en presupuestos de marketing.

4.9 Oferta

Es un principio que afirma que existe una relación directa entre el precio de un bien y la cantidad que los vendedores están dispuestos a ofrecer en un periodo definido.⁴¹

La oferta total estará compuesta por todas las empresas que comercializan repuestos de maquinaria pesada a nivel nacional, donde se puede establecer que las empresas se diferencian unas de otras por la capacidad de comercialización.

⁴¹ TRUCKER, Irvin, *Fundamentos de economía*, 3ra edición, P.59

Repare se desarrolla dentro de un mercado de oferta competitiva o de libre competencia ya que existen varios prestadores del mismo producto que vende Repare y ninguno tiene dominación absoluta del mercado.

Se debe considerar que a la oferta la podemos calcular para su análisis y proyección dado por el crecimiento de las empresas dedicadas a la venta de repuestos de maquinaria pesada y en el caso de Repare será calculado a través del método de regresión lineal simple, se encontrará la recta que mejor se ajuste a las observaciones reales de cada caso y está expresada con la siguiente fórmula

$$y = a + bx$$

Dónde:

Tabla IV-52: Variables de ecuación de regresión lineal

y =	Valor calculado de la variable que va a predecirse (variable dependiente)
a =	Ordenada
b =	Pendiente de la recta de regresión
x =	Variable independiente

Fuente: Galbiati Jorge, Correlación y Regresión p. 6

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

La oferta será analizada mediante el número de empresas existentes en el mercado según CIIU G5150 hasta el año 2009 y desde el año 2010 el CIIU es G465 cuya actividad es la venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales⁴² datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías de los anuarios estadísticos del sector societario.

⁴²<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubic=Inicio#>

Tabla IV-53: N° Empresas CIU G5150- 465

Oferta	
Año	N° Empresas
2006	1728
2007	1681
2008	1761
2009	1735
2010	2034

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

A continuación se desarrollará las ecuaciones respectivas para encontrar los valores de **a** y **b**. La pendiente **b** se encuentra mediante la siguiente fórmula:

$$b = \frac{\Sigma(x' y')}{\Sigma(x')^2}$$

$$b = \frac{666}{10}$$

$$b = 66,6$$

La pendiente de a se encuentra de la siguiente manera:

$$a = \frac{\Sigma y - b(\Sigma x)}{n}$$

$$a = \frac{8939 - 66,6) * 15}{5}$$

$$a = 1588$$

Entonces:

$$y = a + bx$$

Así, la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es $y = 1588 + 66,6x$. De acuerdo a los datos obtenidos hasta el año 2010 se proyectará la oferta a partir del año 2011. Para proyectar la oferta para el año 2011, primero denotamos el año 2011 en el nuevo sistema de códigos como $x = 6$.

Oferta en el año 2011 = $1588 + 66,6 \times 6$.
 = 1988 empresas

Oferta en el año 2012 = $1588 + 66,6 \times 7$.
 = 2054 empresas

Proyección del número de empresas para los siguientes 5 años

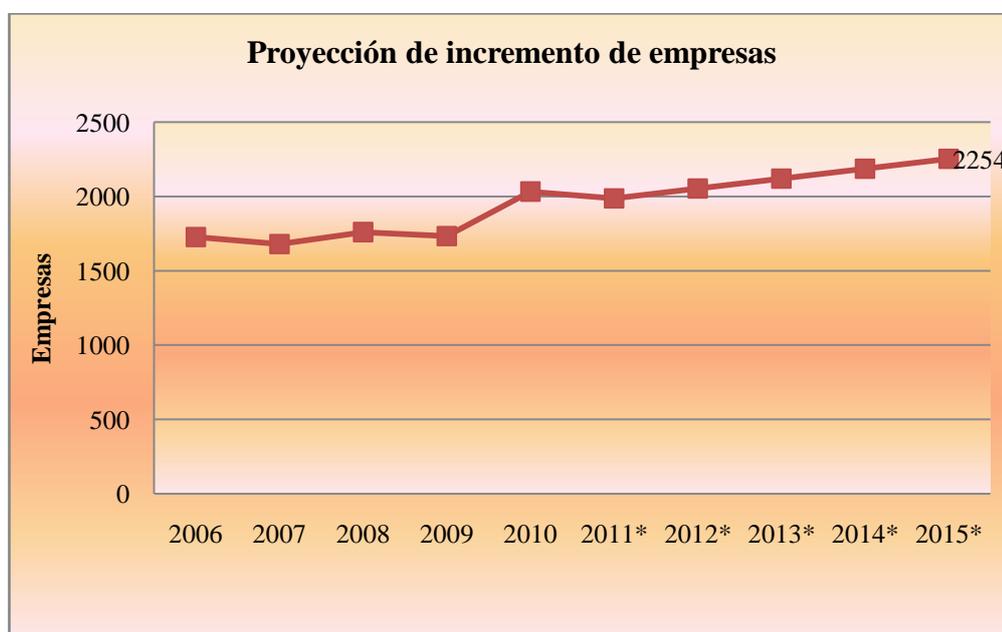
Tabla IV-54: Proyección de empresas

Oferta Proyectada	
Años	# Empresas
2011	1988
2012	2054
2013	2121
2014	2187
2015	2254

Fuente: Estudio de oferta

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-41: Proyección de oferta



Fuente: Estudio de oferta

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Como se puede observar en el gráfico los datos proyectados de las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos para maquinaria están diferenciadas con el símbolo (*) y el escenario se presenta con una tendencia moderada de incremento

de empresas, sin embargo Repare debe tomar medidas para combatir a la competencia y lograr acaparar el mayor mercado posible.

4.10 Demanda

Es aquella que señala que existe una relación inversa entre el precio de un bien y la cantidad que los compradores están dispuestos a adquirir en un periodo dado.⁴³

La demanda se puede medir de varias maneras diferentes dependiendo los datos que se puedan obtener; para el caso de Repare realizará el estudio de la demanda para sus dos segmentos de mercado.

Para realizar la proyección de la demanda se realizará mediante una proyección de tendencias el cual consiste en el pronóstico de series de tiempo que ajusta una recta de tendencia a una serie de datos históricos y después proyecta la recta al futuro para pronosticar. A través del método de regresión lineal simple, se encontrará la recta que mejor se ajuste a las observaciones reales de cada caso y está expresada con la siguiente fórmula

$$y = a + bx$$

Dónde:

Tabla IV-55: Variables de ecuación de regresión lineal

y =	Valor calculado de la variable que va a predecirse (variable dependiente)
a =	Ordenada
b =	Pendiente de la recta de regresión
x =	Variable independiente

Fuente: Galbiati Jorge, Correlación y Regresión p. 6

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

4.10.1 Demanda de clientes actuales

Para el primer segmento que son los clientes actuales de la empresa se puede medir la demanda mediante las ventas anuales propias de la empresa se obtendrán

⁴³TRUCKER ,Irvin, *Fundamentos de economía*, 3ra edición, P.52

resultados en términos monetarios, es decir el mercado que se va a medir es el disponible.

Tabla IV-56: Ventas de Repare

Años	Ventas
2002	148.445,46
2003	195.749,16
2004	268.363,44
2005	288.788,15
2006	347.267,15
*2007	377.450,14
2008	264.516,84
2009	278.397,48
2010	276.914,66
*2011	148.776,15

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Para la aplicación de la herramienta de la regresión lineal no se considerará el valor de ventas de los años 2007 y 2011 ya que son cifras que difieren considerablemente que no van acorde a la tendencia del resto de años

A continuación se desarrollarán las ecuaciones respectivas para encontrar los valores de **a** y **b**. La pendiente **b** se encuentra mediante la siguiente fórmula:

$$b = \frac{\Sigma(x' y')}{\Sigma(x')^2}$$

$$b = \frac{679.732,60}{42}$$

$$\mathbf{b = 16.184,11}$$

La pendiente de **a** se encuentra de la siguiente manera:

$$a = \frac{\Sigma y - b(\Sigma x)}{n}$$

$$a = \frac{2'068.442,34 - 16.184,11 * 36}{8}$$

$$\mathbf{a = 185.726,80}$$

Entonces:

$$y = a + bx$$

Así, la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es:

$$y = 185.726,80 + 16.184,11x$$

Para proyectar la demanda para el año 2012, primero denotamos el año 2012 en el nuevo sistema de códigos como $x = 9$.

$$\begin{aligned} \text{Demanda en el año 2012} &= 185.726,80 + 16.184,11 * 9 \\ &= \$ 331.383,79 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Demanda en el año 2013} &= 185.726,80 + 16.184,11 * 10 \\ &= \$ 347.567,89 \end{aligned}$$

Proyección de ventas para los siguientes 5 años

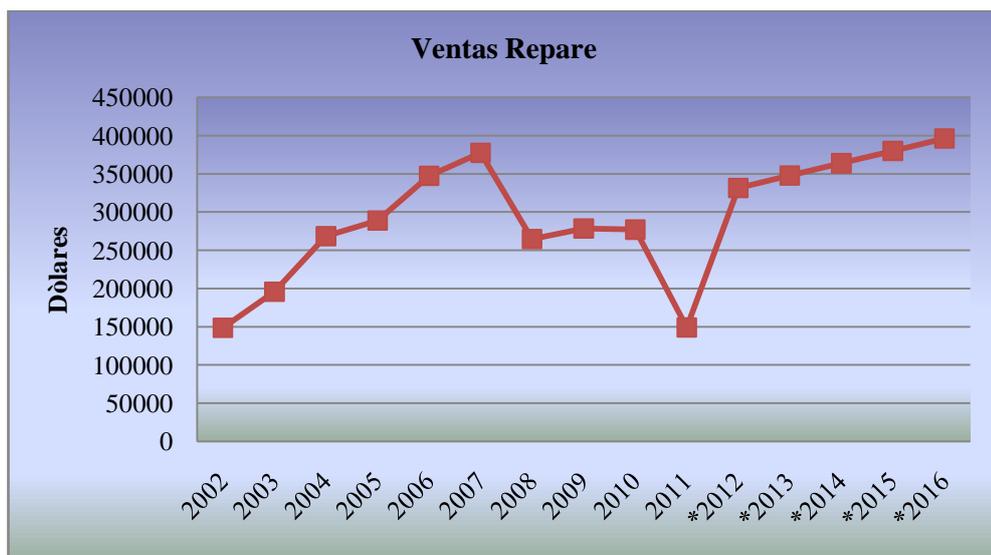
Tabla IV-57: Proyección de ventas de Repare

Años	Ventas
2012	331.383,79
2013	347.567,89
2014	363.752,00
2015	379.936,11
2016	396.120,22

Fuente: Estudio de demanda clientes actuales

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-42: Proyección de ventas de Repare



Fuente: Repare y Estudio de Mercado

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Como se puede observar en el gráfico y los datos proyectados de las ventas de Repare, el panorama es alentador ya que sí existe un incremento en las ventas y se ha considerado que al aplicar un plan de marketing se obtendrán resultados más favorables para la empresa.

4.10.2 Demanda de clientes potenciales

Mientras que para el segundo segmento de mercado se va a medir un mercado potencial, ya que se trata de potenciales clientes el cual se lo va a medir utilizando datos proporcionados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas que reflejan la demanda de cada año de maquinaria pesada en términos de cantidades.

Tabla IV-58: Registro de maquinaria pesada por años

Años de las Máquinas	
Año	Nº Maq.
2001	383
2002	380
2003	305
2004	325
2005	424
2006	475
2007	484
*2008	1298
2009	523
2010	367
2011	101

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

*El año 2008 no será considerado para realizar la proyección de la demanda futura puesto que refleja un incremento considerable de maquinaria pesada, ya que en este año el Gobierno Nacional tomó la decisión de invertir en maquinaria nueva, dato que va a afectar la proyección futura.

A continuación se desarrollará las ecuaciones respectivas para encontrar los valores de **a** y **b**. La pendiente **b** se encuentra mediante la siguiente fórmula:

$$b = \frac{\Sigma(x' y')}{\Sigma(x')^2}$$

$$b = \frac{-487,35}{74,25}$$

$$b = -6,5636$$

La pendiente de a se encuentra de la siguiente manera:

$$a = \frac{\Sigma y - b(\Sigma x)}{n}$$

$$a = \frac{3767 - (-6,5636 * 55)}{10}$$

$$a = 412,80$$

Entonces:

$$y = a + bx$$

Así, la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es $y = 412,80 - 6,5636x$.

Para proyectar la demanda para el año 2012, primero denotamos el año 2012 en el nuevo sistema de códigos como $x = 11$

$$\text{Demanda en el año 2012} = 412,80 - 6,5636(11)$$

$$= 341 \text{ Máquinas}$$

$$\text{Demanda en el año 2013} = 412,80 - 6,5636(12)$$

$$= 334 \text{ Máquinas}$$

Proyección de la demanda de maquinaria pesada para los siguientes 5 años

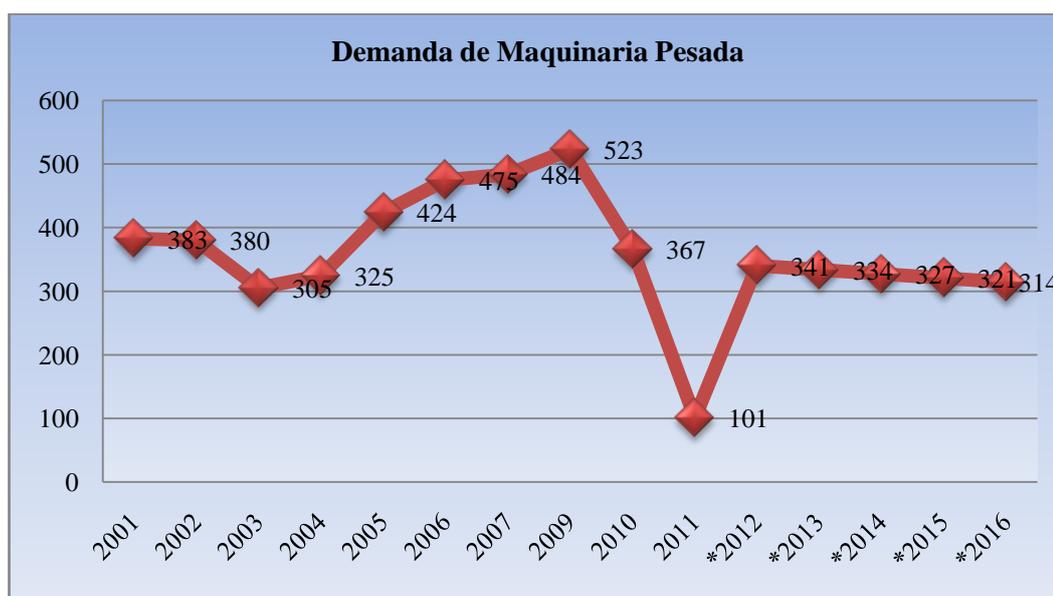
Tabla IV-59: Demanda de maquinaria pesada proyectada

Años	Demanda Futura Proyectada
2012	341
2013	334
2014	327
2015	320
2016	314

Fuente: Estudio de demanda

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-41: Demanda de maquinaria pesada proyectada



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Investigación de mercados

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Como se puede observar en la tabla anterior la demanda de maquinaria pesada para los siguientes años tiende a disminuir lo cual es positivo para Repare ya que existirá menor número de máquinas nuevas, y como se había mencionado anteriormente no es conveniente para el negocio de la comercialización de repuestos que exista demasiada maquinaria nueva ya que estas no necesitarán de reparación y repuestos hasta dentro de 5 años aproximadamente, por otra parte es positivo conocer las cifras de maquinaria pesada para cada año para que así Repare pueda abastecer su inventario de productos que vayan acorde a la maquinaria de cada año.

4.11 Estudio del mercado de maquinaria pesada a nivel nacional

A continuación anexo a la tabla anterior como estudio de la demanda se detallará los tipos de máquinas y las marcas que se encuentran matriculadas hasta el año 2011 para poder tener un estudio general de la maquinaria pesada en el Ecuador.

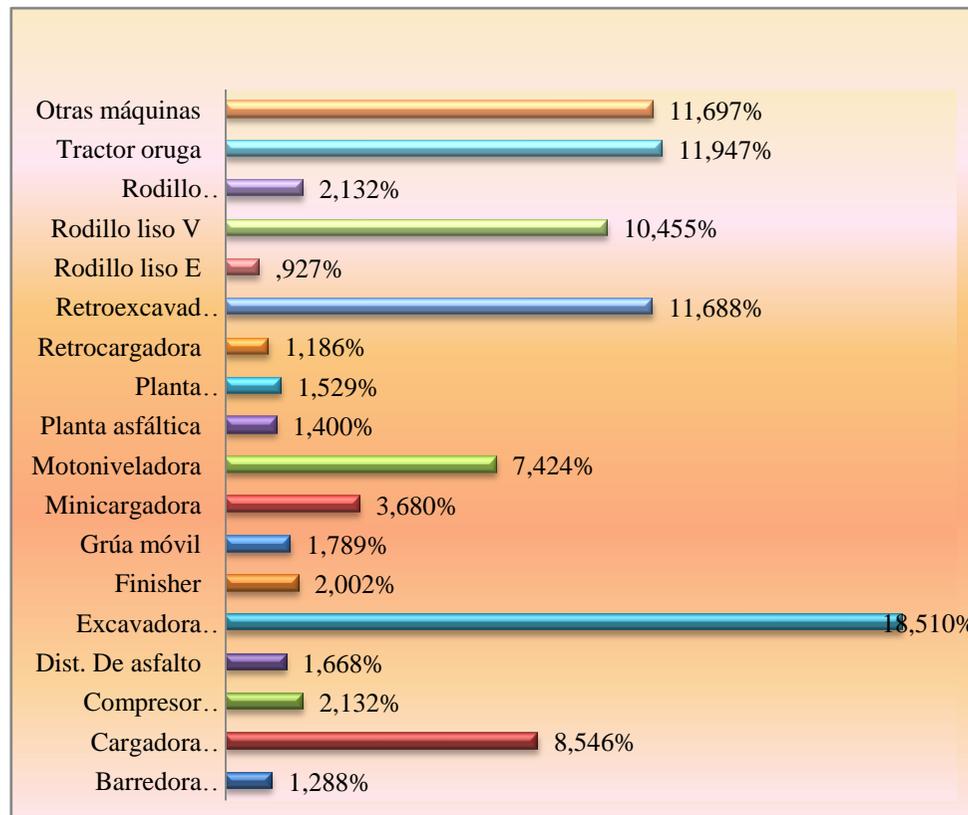
Tabla IV-60: Maquinaria pesada y sus clases

Tipo de máquina	Cantidad	Porcentaje
Barredora mecánica	139	1,29%
Cargadora rueda	922	8,55%
Compresor motor	230	2,13%
Dist. De asfalto	180	1,67%
Excavadora oruga	1997	18,51%
Finisher	216	2,00%
Grúa móvil	193	1,79%
Minicargadora	397	3,68%
Motoniveladora	801	7,42%
Planta asfáltica	151	1,40%
Planta trituradora	165	1,53%
Retrocargadora	128	1,19%
Retroexcavadora	1261	11,69%
Rodillo liso e	100	0,93%
Rodillo liso v	1128	10,46%
Rodillo neumático	230	2,13%
Tractor oruga	1289	11,95%
Otras máquinas	1262	11,70%
Total	10789	100%

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV42: Clase de maquinaria pesada a nivel Nacional



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

En síntesis se puede observar en el gráfico anterior que existe un alto número de excavadoras un 18.51% del mercado nacional trabaja con este tipo de máquinas, los tractores oruga ocupan el segundo lugar con un 11.95%, y las retro-excavadoras con un 11.69%, y otras máquinas con porcentajes inferiores.

Es importante para la empresa Repare conocer que clases de máquinas tienen mayor acogida en el mercado ya que así podrá anticiparse a las necesidades de sus clientes, podrá estudiar e investigar cuáles son los daños que sufren estas máquinas y qué tipo de repuestos son los de mayor rotación.

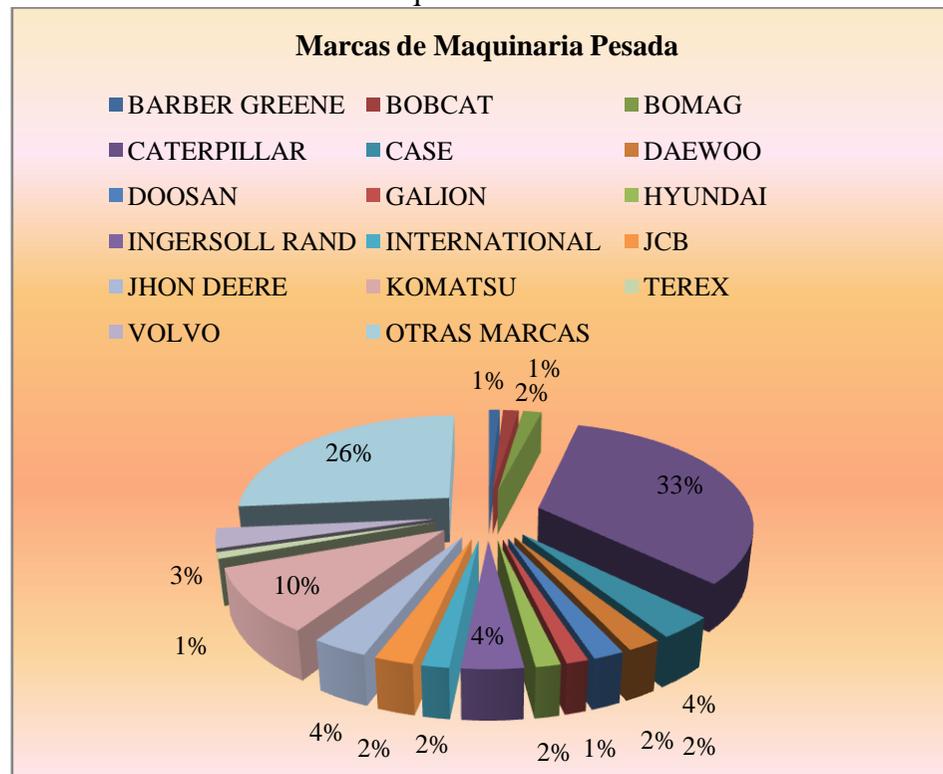
Tabla IV-61: Marcas de Maquinaria Pesada

Marcas de Máquinas a Nivel Nacional		
Marca	Cantidad	Porcentaje
Barber Greene	105	1%
Bobcat	151	1%
Bomag	181	2%
Caterpillar	3585	33%
Case	382	4%
Daewoo	229	2%
Doosan	209	2%
Galion	148	1%
Hyundai	170	2%
Ingersoll Rand	416	4%
International	186	2%
Jcb	264	2%
Jhon Deere	380	4%
Komatsu	1090	10%
Terex	108	1%
Volvo	336	3%
Otras marcas	2849	26%
Total	10789	100%

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Gráfico IV-43: Marcas de Maquinaria Pesada a nivel Nacional



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari.

Como ya se mencionó anteriormente es necesario conocer cuáles marcas tienen más acogida en el mercado, según el gráfico y la tabla antes expuestas la marca Caterpillar se ha posicionado en el mercado con 33% marcando una notable diferencia del resto de marcas, por otra parte la marca Komatsu ocupa el segundo lugar en maquinaria pesada con un 10%, con la ayuda del estudio de las marcas Repare puede importar sus repuestos con exacto conocimiento de que marcas se venden más en el mercado y también podrá diversificar su inventario importando todo tipo de repuestos acorde a los estudios realizados.

CAPÍTULO V

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

El presente capítulo tiene como finalidad la aplicación del plan de marketing estratégico, el cual para su correcta ejecución debe seguir los pasos detallados en el capítulo II ilustración 2.10⁴⁴.

5.1 Contenido del plan de marketing

A continuación se analizará en resumen en qué consiste cada paso:

- 1. Resumen ejecutivo.-** En este paso se presenta una reseña del plan propuesto en el cual conste las principales metas, recomendaciones, misión y visión del plan de marketing, valores y principios propuestos que deberán seguir los integrantes de la organización para lograr los objetivos.
- 2. Análisis situacional FODA.-** Presentar en forma resumida los principales factores de cada ambiente, análisis interno: fortalezas y debilidades y también del análisis externo: oportunidades y amenazas; para poder aplicar las estrategias recomendadas para eliminar o superar los aspectos negativos y mejorar o implementar los aspectos positivos.
- 3. Objetivos.-** definir las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades. Es importante acotar las características que deben cumplir los objetivos para la aplicación y medirlos en el tiempo ya sean a corto, mediano y largo plazo.
- 4. Estrategias de marketing.-** es decir colocar las estrategias necesarias y que vayan de acuerdo al plan para cumplir los objetivos. Estas estrategias deberán ser presentadas a la gerencia para su aplicación.
- 5. Programas de acción.-** presentar los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Es decir cada elemento de la estrategia debe considerar lo que va a hacer, en que tiempo se va a realizar o cuánto tiempo tomará su ejecución, quien/es será el encargado de su ejecución y control, y cuanto va a costar; los programas de acción pueden desarrollarse de forma más fácil mediante el uso de matrices y diagramas de flujo de procesos.

⁴⁴ KOTLER Philip, *Dirección de Marketing*, 10ma. Edición, p. 89

6. **Estado de resultados proyectado.**- pronosticar los resultados financieros esperados del plan, se deberá reflejar proyecciones con la aplicación del plan de marketing estratégico y sin el ya que esto le permitirá al gerente observar ambos panoramas y elaborar un presupuesto de apoyo para poder tomar las mejores decisiones.
7. **Control.**- indica cómo se vigilará el plan, los controles se los puede realizar con la ayuda de indicadores ya sea que arrojen resultados en términos cuantitativos o cualitativos.

5.2 Misión propuesta

“Trabajamos para contribuir con el desarrollo de Repare, del país, de los clientes, proveedores, colaboradores, y de la sociedad en general, agregando un valor en la entrega de productos y servicios de alta calidad para satisfacción de nuestros clientes.”

5.3 Visión propuesta

“Ser la mejor opción del mercado ofreciendo los mejores productos para lograr clientes satisfechos y leales. Fomentar un grupo humano con vocación de servicio al cliente, dispuestos a nuevos retos y con deseos de crecer.”

5.4 Valores propuestos

- ✓ **Responsabilidad.**- lograr el cumplimiento de las obligaciones y deberes con la empresa y con el cliente.
- ✓ **Respeto.**- tener un trato amable con el cliente externo e interno de la organización, fomentando las buenas relaciones.
- ✓ **Honestidad.**- en la comunicación con los clientes, proveedores y el personal, manteniendo la transparencia y buenos actos en sus actividades.

- ✓ **Puntualidad.-** en la hora de llegada a la organización, en la entrega de productos y requerimientos de los clientes y en la información pertinente a los directivos.
- ✓ **Lealtad institucional.-** en el manejo de información y los procesos de la empresa manejarse de forma sigilosa.

5.5 Principios propuestos

- ✓ **Iniciativa.-** todos los integrantes de la organización deberán visualizar el plan y de alguna forma contribuir para su éxito.
- ✓ **Trabajo en equipo.-** mantener la armonía y la unión entre los colaboradores, fomentando el trabajo participativo entre todos orientados a un objetivo en común.
- ✓ **Orden.-** lograr que todos contribuyan desde su lugar de trabajo con el orden en su espacio físico, documentos, y planes para lograr cumplir los objetivos.
- ✓ **Practicidad.-** mantener en todo momento una actitud práctica y solucionar problemas.

5.6 Análisis situacional

Análisis interno

Fortalezas

- Con la misión y visión establecidas se puede conocer la razón de ser de la empresa, sus objetivos y hacia dónde quiere llegar, que en complemento con los valores permiten trabajar en un ambiente de respeto y ética, logrando un clima organizacional óptimo para todo el personal.
- La calidad y diversidad de productos que maneja Repare permite satisfacer al cliente.
- El manejo de precios competitivos beneficia a la empresa para acaparar mercado.
- La logística que se maneja permite abastecer y proveer a los clientes de repuestos de manera inmediata y oportuna.

Debilidades

- La falta de un local propio no le permite a la empresa tener la disponibilidad necesaria para hacer uso de mismo ni expandirse en términos de infraestructura.
- La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la misión propuesta.
- La estructura orgánica no permite cumplir con la misión empresarial
- Los descensos en los niveles de ventas disminuyen su capacidad financiera y perjudica el crecimiento de la empresa ya que disminuye su capacidad adquisitiva.
- La carencia de un departamento de marketing no permite a la empresa promocionar sus productos por lo que se le dificulta darse a conocer y lograr un posicionamiento en el mercado.

Análisis externo

Oportunidades

- Con tasas de interés bajas es más fácil acceder a un crédito, se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local.
- Al existir una buena producción (PIB), significa que se está considerando a las medianas y pequeñas empresas para que el país logre sus objetivos y crezcan las actividades económicas.
- Con una mayor inversión en educación se erradica el analfabetismo, si se integra a la empresa personal bien formado académicamente se logrará un vínculo para que los empleados ayuden a cumplir los objetivos empresariales y aporten para el desarrollo de la misma.
- Los incentivos tecnológicos para la industria, permite que se pueda tener maquinaria y repuestos de última tecnología.
- La oportunidad de cerrar contratos con el sector público es una ventaja ya que son clientes que compran en mayor volumen y frecuencia.
- Que Repare mantenga buenas relaciones con los proveedores es favorable ya que se puede negociar precios y tiempos de entrega.

Amenazas

- La balanza comercial negativa indica que existe menos dinero para inversión en proyectos y programas de infraestructura que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Repare podría trabajar como proveedor de repuestos.
- Con un riesgo país alto se refleja una mala imagen del país hacia el exterior y los agentes financieros extranjeros no tendrán confianza en invertir.
- El incremento de aranceles puede disminuir la importación de repuestos de maquinaria pesada, de igual forma al no existir privilegios en los aranceles no se puede ir a la par con las necesidades de las máquinas que forman parte de los bienes de capital y contribuyen al desarrollo del país.
- El incremento de impuestos afecta de forma negativa ya que con esta ley se reducen los márgenes de utilidad; de igual forma el aumento del ISD perjudica directamente a Repare ya que debe pagar un impuesto más alto para poder importar sus productos.
- Repare se ve afectado por la competencia directamente pues compite con grandes empresas de nombre y posicionadas en el mercado, principalmente compite en factores como precios, calidad, garantías, y tiempos de entrega.

5.7 Objetivos

Los objetivos deben reunir algunas características que van a servir para conocer, explorar, determinar, demostrar y guiar las metas que se quieren alcanzar

Características de los objetivos

- Debe ser orientador ya que será el punto de referencia para desarrollar la investigación.
- Deben ser declarados en forma clara y precisa donde no quede lugar a dudas el resultado que se quiere conseguir como conclusión.
- Deben determinar el alcance de ellos en el tiempo pueden ser: a corto, mediano y largo plazo.
- Dividir los objetivos en generales y específicos.
- Deben ser flexibles de ser modificados en circunstancias que lo ameriten.
- Deben ser medibles y factibles de lograrse.

- Comprenden resultados concretos no deben contradecirse.
- Deben elaborarse con la participación de todo el personal de la empresa.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en⁴⁵:

- ❖ **Objetivos de largo plazo.-** Son conocidos también como objetivos estratégicos de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo.
- ❖ **Objetivos de mediano plazo.-** son llamados también objetivos tácticos ya que son a nivel de áreas o departamentos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años.
- ❖ **Objetivos a corto plazo.-** llamados también objetivos operacionales son objetivos a nivel de operaciones. Y son los objetivos que cada miembro de la organización quisiera alcanzar dentro de la empresa. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

5.7.1 Objetivos propuestos

Objetivos Específicos

- ✓ Incrementar un 7% anual la participación en el mercado de la comercialización de repuestos de maquinaria pesada.
- ✓ Lograr un adecuado posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales

Corto plazo

- Incrementar un 10% de ventas anual.
- Mantener a los clientes actuales de la empresa, logrando la re compra del producto.
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes y lograr su fidelización.
- Mejorar el proceso administrativo y operativo de la organización.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa para darse a conocer de mejor manera en el mercado.

⁴⁵ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Mediano plazo

- Incrementar la participación en el mercado de comercialización de repuestos de maquinaria pesada a nivel nacional, con la implementación de un plan de marketing estratégico.
- Lograr postular a la empresa entre las primeras páginas de los buscadores de internet para repuestos de maquinaria pesada.
- Dinamizar el portafolio de productos para obtener mayor rentabilidad para la empresa

Largo plazo

- Adquirir o construir un local propio donde Repare pueda ampliar su actividad e implementar un taller de servicios de mantenimiento y reparación para maquinaria pesada que pueda complementar a su actividad actual.
- Lograr constituirse como una grande empresa capaz de importar y vender maquinaria y equipo caminero pesado.

5.8 Formulación de estrategias

Definición

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada"⁴⁶

5.8.1 Estrategias competitivas

La empresa Repare puede optar por dos tipos de estrategias competitivas que lograrán resultados favorables y estas son:

Estrategia de seguidor

Repare puede hacer buen uso de esta estrategia imitando a las empresas líderes en el mercado como son: IIASA Caterpillar, Case Construction, puesto que puede presentar ofertas similares en lo referente a repuestos de maquinaria pesada y podrá distinguirse de el líder explotando sus ventajas competitivas, puede colocarse como un

⁴⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

imitador por adaptación ya que imitará en términos de calidad del producto y servicio, y en la promoción; puede introducirse en nuevos mercados y sobre todo puede ofrecer precios más bajos que los líderes, es decir en el precio radica la ventaja competitiva de Repare.

Estrategia del especialista

Se puede resumir que Repare ha venido trabajando con esta estrategia hace algún tiempo puesto que no logra abarcar a todo el mercado y se especializa en un público objetivo el cual se encuentra en su mayoría en la ciudad de Quito y corresponde en gran parte al Gobierno de la Provincia de Pichincha, Repare ha logrado conocer tan bien las necesidades de este cliente que ha logrado su fidelización y las compras en grandes volúmenes, por este motivo es importante que Repare continúe con su labor de especialista con sus mejores clientes.

5.8.2 Estrategias de crecimiento

Estrategia de crecimiento intensivo

- **Penetración de mercados:**

Repare con esta estrategia busca aumentar la participación en el mercado de repuestos de maquinaria pesada buscando un mejoramiento en la cobertura y en la cuota de mercado que le permita comercializar sus repuestos en mayor cantidad.

Repare busca incrementar su mercado objetivo de acuerdo a la estratificación del sector industrial estudiado en el capítulo IV, ya que los sectores petrolero, construcción, minero y agrícola no están siendo atacados de la manera correcta o no se los está tomando en cuenta considerando que son una parte primordial para el desarrollo del país.

Estrategias de crecimiento integrado

- **Integración hacia atrás**

Repare puede hacer uso de esta estrategia ya que se encuentra en una industria que está creciendo de manera constante y que día a día las máquinas necesitan contar con partes y piezas de calidad y mantener el buen funcionamiento de las mismas, de acuerdo al estudio de mercado realizado un 40% de los clientes potenciales afirmaron que les gustaría contar con una empresa proveedora de repuestos y que a

su vez les proporcione el servicio técnico indicado para la maquinaria, por este motivo radica la importancia de fomentar una alianza estratégica con una empresa que brinde servicio técnico de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada para que de esta forma le permita obtener la satisfacción total del cliente y se logre su fidelización.

5.8.3 Estrategias genéricas

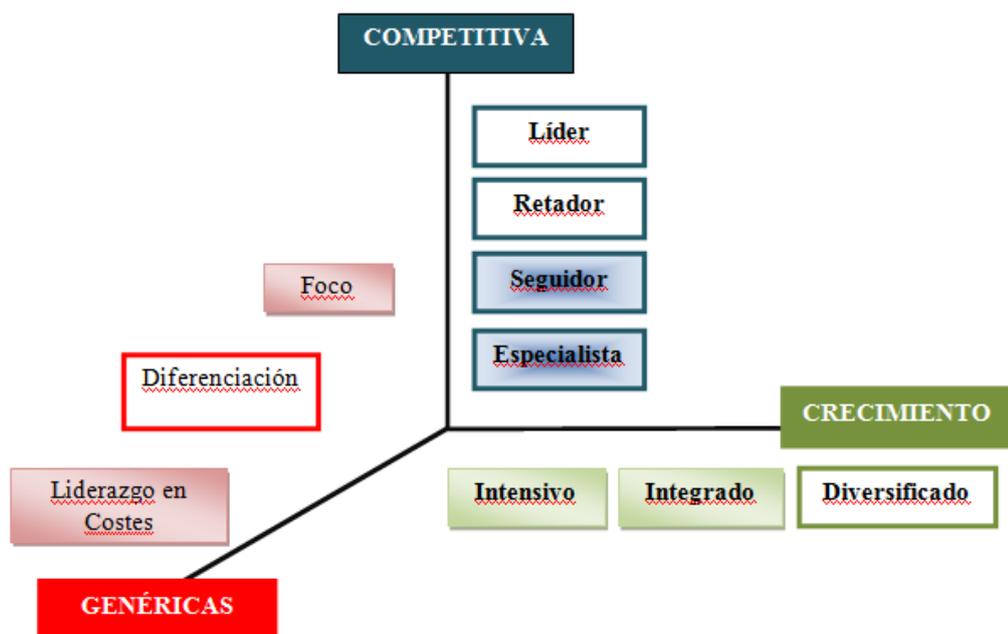
Liderazgo en costes

Repare ha venido utilizando esta estrategia de manera constante pues maneja precios competitivos en el mercado, y de esta manera ha podido lograr una fidelización de sus clientes actuales.

Enfoque

Repare ha venido trabajando de forma excelente con algunas empresas públicas, sin embargo Repare no puede dejar de lado el sector industrial que maneja maquinaria es por ello que debe enfocarse en incrementar su posicionamiento con los demás sectores de la industria, brindándoles servicios adicionales de los que perciben actualmente, buscando como objetivo principal atender el mercado y ser uno de los líderes con características diferenciadoras muy notables.

Ilustración V-1: Tipos de estrategias



Fuente: Kotler Phillip, Marketing Estratégico Tomo I, p.51

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

5.8.4 Estrategias operativas

Para la formulación de las estrategias operativas se debe tomar como punto de partida el resumen del análisis FODA en la cual se determinan 4 tipos de estrategias:

FO= Estrategias ofensivas (*Maxi-Maxi*) fortalezas/oportunidades: consiste en anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

FA=Estrategias defensivas (*Maxi-Mini*) fortalezas/amenazas: consiste en usar las fortalezas para evitar las amenazas

DO=Estrategias adaptativas (*Mini-Maxi*) debilidades/oportunidades: consiste en superar las debilidades aprovechando las oportunidades

DA=Estrategias de supervivencia (*Mini-Mini*) debilidades/amenazas: consiste en reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla V-1: Resumen de estrategias operativas FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que todo el personal de Repare conozca y cumpla con la misión, visión, objetivos y principios para cumplir las metas. • Captación del mercado dando a conocer las ventajas competitivas de Repare. • Aprovechar los buenos niveles de la producción (PIB) para contribuir con el desarrollo del país y mejorar las actividades económicas de la empresa. • Mantener las buenas relaciones con los proveedores internacionales para negociar precios, descuentos y tiempos de entrega para así ofrecer los mejores precios en el mercado nacional. • Incrementar valor agregado en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el inventario de acuerdo a la demanda de maquinaria pesada del mercado. • Implementar un sistema de gestión de calidad en la atención. • Realizar estudios e informes trimestrales de la situación económica del país. • Hacer estudios a la competencia para conocer sus productos, servicios y participación en el mercado, para poder mejorar sus ofertas.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las bajas tasas de interés para acceder a préstamos de inversión para actualizar el inventario y mejorar las instalaciones físicas. • Capacitar al jefe de ventas en temas de marketing para lograr aumentar la cartera de clientes y los niveles de ventas. • Establecer un nuevo organigrama estructural, delineando niveles de jerarquía y responsabilidad para el cumplimiento de objetivos. • Capacitar al personal en el manejo del portal de compras públicas, ventas y programas electrónicos. • Mejorar los niveles de recuperación de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los factores socio-culturales y realizar informes de su impacto en la industria. • Implementar planes de contingencia en caso de surgir incrementos en los impuestos y aranceles. • Mejorar el servicio y la atención al cliente. • Implementar servicio de post-venta. • Alianzas estratégicas con mecánicas para mejorar el servicio a los clientes. • Colocar una nueva imagen corporativa para la empresa.

Fuente: Estudio FODA

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

5.9 Resumen de estrategias a aplicar

Estrategias de producto

- **Actualización de inventario**

Para Repare es muy importante esta estrategia ya que la competencia hace que la vida de un producto sea cada vez más corta, y si no cuenta con una estrategia y plan de acción que le permita a Repare vender la mercadería y que no se estanque el inventario, no logrará cumplir con los objetivos establecidos. Es importante mantener un amplio stock de inventario de repuestos de maquinaria pesada de las marcas más utilizadas en el mercado entre originales y genéricos ya que los clientes exigen ambos tipos de producto. Y se debe comunicar a los clientes sobre los nuevos productos que ha adquirido Repare dando a conocer su calidad y características.

Estrategias de servicio

- **Servicio de calidad**

Establecer una buena comunicación con los clientes es muy importante y es por esto que se ha decidido implementar una mejor calidad en la atención, para apoyar con todo lo necesario al cliente en requerimientos, ya sean estos quejas, información de productos, tiempo de entrega, faltantes u otras novedades, para de esta manera lograr la fidelización del cliente y generar un hábito de re compra.

Y es por esto que Repare ya tiene previsto realizar una capacitación para el personal que tendrá contacto directo con el cliente con la empresa INDEG, encargada de capacitar al personal sobre la buena atención al cliente.

Estrategias de plaza

- **Alianza estratégica**

Repare desea realizar alianzas estratégicas con talleres de mecánica de maquinaria pesada para de esta manera poder prestar un servicio adicional que le permita captar más mercado ya que de acuerdo a la investigación realizada este tipo de alianzas han probado su efectividad, para las empresas que poseen maquinaria es una facilidad proporcionarles repuestos y servicio técnico. Por ello se va a establecer una alianza con el Taller Mecánico “Cuñas” del Sr. José Cuñas puesto que es una persona de confianza que está dispuesto a entablar una alianza con Repare.

Estrategias de distribución

- **Mejorar la logística**

Esta estrategia Repare busca mejorar el tiempo de entrega de sus productos mediante la intervención de empresas encargadas del transporte personalizado de mercadería, ya que la importancia de la entrega del producto radica en la puntualidad de su llegada.

Estrategias de promoción

“Es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados.”⁴⁷

Las estrategias de promoción están orientadas principalmente para incrementar las ventas de la empresa. La promoción está compuesta de:

- **Promoción de ventas**

Ofrecer incentivos de forma gratuita a los clientes de Repare para fomentar la compra y re-compra de los repuestos como por ejemplo gorras y llaveros.

- **Fuerza de ventas**

Lograr una estrecha relación entre comprador y vendedor para conocer las preferencias, necesidades y acciones de los compradores.

- **Relaciones públicas**

Fomentar las relaciones con los diversos públicos y lograr entablar citas con accionistas, proveedores, gerentes, clientes, trabajadores de empresas quienes manejan la maquinaria pesada.

- **Comunicación virtual**

Reestructurar la página web de Repare de modo que el público pueda conocer sobre la empresa, los productos, marcas y servicios que oferta; también es necesario lograr que la página web de Repare se encuentre en las primeras páginas de los buscadores de internet para así lograr posicionamiento.

Con la ayuda de esta herramienta se promociona el nombre de la empresa y sirve como una fuente de retroalimentación puesto que se pueden recibir

⁴⁷BONTA, Patricio y FARBER, Mario, *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad* Pág.44

quejas, comentarios, cotizaciones, y demás requerimientos de los clientes que permitan mejorar continuamente.

- **Promoción de página web vía mailing**

La publicidad vía mailing es el medio más rápido y económico de comunicación que existe ya que funciona como una “oficina de correos” que retransmiten la información a varios destinatarios en cuestión de segundos. Entonces Repare deberá dar a conocer a potenciales clientes sobre la página web, enviando e-mails que contengan un diseño llamativo y original de la empresa y de algunos productos que se ofertan.

- **Marketing directo**

Establecer una comunicación directa con los clientes para obtener una respuesta inmediata. De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado la mayoría de los clientes actuales y potenciales prefieren una atención personalizada y por internet sin dejar de lado el medio telefónico.

- **Revistas y directorios especializados**

Participar en revistas y periódicos técnicos que promocionen maquinaria pesada, equipo caminero, repuestos y servicios.

De igual forma en directorios telefónicos especializados para cada industria dentro de los cuales se encuentre una publicidad de la empresa, su ubicación y sus ofertas, ya que estos medios serán los más perceptibles por los oferentes y demandantes de maquinaria pesada y repuestos.

- **Participación en ferias de sectores industriales**

Participar en la feria de Ecuador Oil & Power 2012, el cual es un evento en el cual participan todas las empresas del sector petrolero a nivel nacional y algunas internacionales, dentro del cual se participa con el espacio para lograr contactos, expandir fronteras profesionales y conocer el negocio con las personas precisas, que solamente se encuentran reunidas en pocas ocasiones.

Resumen de estrategias de promoción

- Comunicar el producto por medio de la venta personalizada.
- Ofrecer incentivos de compra a los clientes como gorras, esféros, llaveros y camisetas
- Fomentar las relaciones con el público objetivo.

- Reestructurar la página web.
- Promocionar la página web vía mailing.
- Implementar un portal de pedidos de repuestos para maquinaria pesada.
- Dar a conocer los productos que ofrece la empresa participando en revistas y directorios especializados.
- Participación en ferias especializadas del sector industrial.

Estrategias de presentación

- **Merchandising visual**

Se va a motivar el acto de compra desde el punto de venta de modo que los clientes y proveedores puedan percibir con claridad la actividad de la empresa puesto que está comprobado que la ubicación de las cosas influyen en las decisiones de compra o venta, Repare remodelará sus instalaciones físicas para mostrar un entorno más cálido donde se pueda visualizar los principales productos y marcas que promociona.

- **Material POP**

Se deberá utilizar todo lo necesario para vestir el punto de venta con la imagen de la empresa. Repare deberá adquirir stickers, colgantes, banners, rotulación, flyers, tarjetas de presentación y colocarlos en lugares estratégicos de la empresa y mejorar la presentación en sus vitrinas.

Resumen de estrategias de presentación

- Implementar material POP en el punto de venta en los lugares estratégicos que causen impacto en el público que llega.
- Merchandising visual para mejorar las instalaciones del local.

Estrategias de personal

- **Capacitación**

La capacitación es una herramienta importante para que los empleados puedan defenderse en el campo de batalla es decir en su trabajo, según resultados obtenidos del estudio de mercado los clientes de Repare argumentaron que necesitan comunicarse con personas que conozcan del tema de repuestos y maquinaria pesada. Cabe recalcar que se necesita que los vendedores se encuentren capacitados en el manejo de portal de compras

públicas puesto que la empresa realiza transacciones con el Gobierno. Por estos motivos surge la necesidad de invertir en capacitación del personal ya que un buen programa de capacitación eleva la confianza, incrementa las ventas y ayuda a entablar mejores relaciones con los clientes.

- **Contratación**

Contratar personal adecuado para las distintas áreas de la empresa quienes deberán tener experiencia y capacitación sobre temas relacionados con su cargo y venta de repuestos de maquinaria pesada para lograr incrementar las ventas, la cartera de clientes y los objetivos propuestos por cada departamento.

- **Servicio al cliente**

Para lograr que los clientes se sientan satisfechos con el producto ofrecido se debe iniciar por un buen trato hacia el cliente desde el momento que se inicia la comunicación deben existir características y tratos de amabilidad, la comprensión no se basa solo el momento de la venta sino en los momentos previos, y después de haber realizado la transacción. Un buen servicio al cliente crea fidelidad, el buen trato y los comentarios positivos cran un efecto multiplicador que impulsará a seguir creciendo y aumentando los clientes. De igual manera como se mencionó anteriormente Repare debe invertir en capacitación de atención y satisfacción al cliente para lograr ventas exitosas.

- **Incentivos y comisiones**

Desarrollar un plan de incentivos y comisiones para los vendedores sobre metas cumplidas en ventas, recuperación de cartera vencida e incremento de cartera de clientes, con el objetivo de que se sientan motivados, seguros y satisfechos con su trabajo para lograr alcanzar la misión objetivos y la visión propuesta.

Resumen estrategias de personal

- Capacitación en temas de maquinaria pesada y repuestos, portal de compras públicas, marketing, atención y satisfacción al cliente.
- Reestructurar organigrama y contratar personal.
- Programas de incentivos y comisiones sobre ventas, recuperación de cartera e incremento de clientes.

5.10 Determinación de planes de acción

El plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing, donde se elabora la lista de las acciones necesarias para ejecutar las estrategias de producto, junto con una declaración inequívoca de quien es responsable de cada acción, cuándo se llevara a cabo y cuánto se gastara en cada actividad.⁴⁸

Luego de haber detallado con claridad cuáles son las estrategias a aplicar en el plan de marketing estratégico se debe plasmar en tablas o matrices los objetivos, las estrategias, el proyecto, el tiempo que llevará realizar cada estrategia, el responsable, cuánto costará, las actividades de cada proyecto, y el indicador de logro de cada estrategia, dependiendo de los objetivos y los recursos, cada plan de acción será adecuado a las necesidades y metas de la estrategia o el proyecto.

⁴⁸BOYD, Walker y LARRÉCHÉ, Mullins, *MarketingEstratégico*, 4ta. Edición, P.384

**PLAN DE ACCIÓN N° 1
REPARE**



ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Objetivo: Mejorar la imagen corporativa de la empresa

Estrategia: Branding, logotipo de la empresa, slogan y nueva imagen

Proyecto: Creación de nueva imagen

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Estudiar las mejores opciones.	Análisis slogan adecuado. Seleccionar modelos y formas. Elegir colores.	1 semana	Gerente				Encuesta piloto de la percepción y satisfacción del cliente
Realizar cotizaciones	Realizar un análisis de precios Verificar la calidad de servicio Negociar las mejores opciones	1 semana	Director Comercial	\$700	Cada 6 meses	1 año	
Mejorar la imagen corporativa	Contratar el servicio. Ejecución de trabajo.	2 semanas	Gerente				

Tabla V-2: Plan de acción # 1

Fuente: ABP Publicidad Ing. Xavier Bravo

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto creación de nueva imagen corporativa

Logotipo

De acuerdo al estudio de mercado realizado y con base en las encuestas, los clientes opinan que la imagen corporativa debe ir acorde al tipo de negocio que se está tratando ya que al no existir una imagen que haga referencia a la maquinaria pesada algunos clientes no se sienten identificados con el giro del negocio que Repare posee.

Si la empresa Repare quiere lograr un posicionamiento adecuado de imagen corporativa debe iniciar por cambiar su logotipo e implementar algo novedoso y que haga referencia a los repuestos de maquinaria pesada.

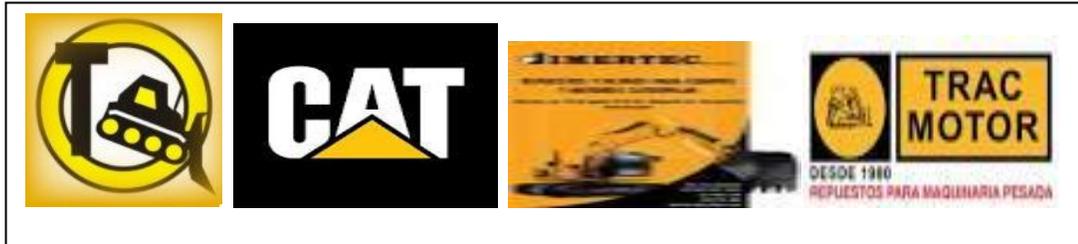
Para lograr cambiar la imagen corporativa de Repare hay que realizar un relevamiento del logo, este tema es muy complejo pero a continuación se presenta de forma resumida que parámetros se ha utilizado para el cambio de la imagen

Para iniciar el relevamiento del logo hay que realizar unas preguntas sobre la empresa.

- ¿Quién es? Es un negocio que nació en el año 1995, con el objetivo de obtener ganancias y su gerente y dueño es el Ing. Joselo Paredes.
- ¿Qué hace? Comercializa repuestos de maquinaria pesada.
- ¿Por qué? Porque es una línea de productos que está en crecimiento por el tipo de industria a la que se enfoca.
- ¿Para qué? Para poder ser partícipe de este tipo de industria y satisfacer las necesidades del sector.
- ¿Cómo? Importando repuestos del exterior.
- ¿Cuándo? Cuando el cliente lo requiera.
- ¿Dónde? En el lugar que el cliente solicite.
- ¿Porqué quiere un logo? Por qué se quiere mejorar el posicionamiento en el mercado.
- ¿Para qué quiere un logo? Para que el mercado identifique a Repare en esta industria.
- ¿Cuál será el nombre que quiere que se refleje en el logo? Colocando como palabra principal el nombre de la empresa Repare.

- ¿Tiene alguna idea de cómo le gustaría el logo? Utilizando colores fuertes relacionados a la industria y que llamen la atención, manteniendo siempre los colores con los que fue creada la empresa.

Gráfico V-1: Relevamiento del logo
Empresas comercializadoras de repuestos de maquinaria pesada



Fuente: Tracto Quito, IIASA, Imertec, Trac Motor
Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Conclusión como se puede ver en el gráfico anterior los logos de la competencia tiene colores muy similares, por lo que Repare decide mantener el color que representa a la maquinaria pesada, y el color que ha representado a la empresa hasta el momento que es el azul.

Logo Repare anterior

Gráfico V-2: Logo anterior



Fuente y elaboración: Repare

Logo Repare actual

Logotipo

- El nombre de la empresa está ubicado en una grafía circular y representa a todo el sector industrial.
- El tractor representa a uno de los equipos de maquinaria pesada.
- La curva amarilla representa todos los caminos, vías, carreteras, construcciones por los que circula la maquinaria pesada.

Los colores

El amarillo y el azul son colores que identifican a la empresa ya que son colores fuertes y la mayoría de máquinas son de color amarillo, es muy importante mantener los colores que posee ya que el público objetivo debe relacionar los colores de la imagen corporativa de la empresa con el sector industrial de maquinaria pesada.

Slogan

Significa que Repare posee repuestos de calidad que solucionan los desgastes y deterioros de la maquinaria.

Gráfico V-3: Logo actual



Fuente: ABP Publicidad

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

**PLAN DE ACCIÓN N° 2
REPARE**



ESTRATEGIA DE SERVICIO

Objetivo: Obtener la satisfacción del cliente

Estrategia: Calidad en el servicio y servicio post venta.

Proyecto: Servicio de Post Venta

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Escoger al personal para la realización del servicio.	Analizar el perfil. Análisis de capacidad de trabajo. Seleccionar a la persona.	1 semana	Gerente				
Capacitar al personal	Enviar a un curso sobre atención al cliente. Realizar una capacitación sobre el producto. Reuniones sobre la importancia del negocio.	2 semanas	Gerente-Personal Especializado	\$240	Cada 3 meses	5 años	Encuesta piloto de satisfacción
Implementar el servicio Post Venta	Realizar llamadas. Verificar que los pedidos no tengan ninguna novedad. Conocer satisfacción del cliente	Diario	Asistente de Gerencia				

Tabla V-3: Plan de acción # 2

Fuente: INDEG, Ing. Karen Vega

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

**PLAN DE ACCIÓN N° 3
REPARE**



ESTRATEGIA DE PRECIO

Objetivo: Proporcionar beneficios a los clientes

Estrategia: Establecer nueva forma de pago/ tarjeta de crédito

Proyecto: Pago con tarjeta de crédito

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Cotizar un Data Fast	Análisis de gastos por parte de la empresa.	5 días	Gerente	\$273.28	Cada 3 meses	1 año	Número de pagos realizados con tarjeta de crédito.
Estudiar la demanda que solicita esta forma de pago	Estudiar la idea de implementación de forma de pago para los clientes. Identificar los beneficios que tendrá la empresa con esta forma de pago.	2 semanas	Gerente/ Asistente Contable				
Implementar esta nueva forma de pago.	Comprar el servicio de Data Fast. Comprar el equipo de Data Fast. Implementar en Repare Informar a los clientes.	3 semanas	Gerente				

Tabla V-4: Plan de acción #3

Fuente: Data Fast, Ing. Francisco Gael

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

**PLAN DE ACCIÓN N° 4
REPARE**



ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Proveer un buen servicio de entrega personalizada

Estrategia: Mejoramiento en el área de logística

Proyecto: Entrega personalizada y sin costo

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Estratificar el mercado	Identificar clientes locales. Identificar clientes de provincia. Reconocimientos de zonas.	2 semanas	Bodeguero/ Gerente				
Realizar cotizaciones para entregas a provincias	Realizar análisis de costos. Conocer la capacidad de entrega inmediata. Buscar la mejor opción para entrega de repuestos.	1 semana	Gerente/ Asistente de Gerencia	\$100	Cada 6 meses	5 años	Encuesta piloto de satisfacción en la entrega del producto.
Implementar políticas para entregas	Estudiar las entregas personalizadas en la zona local. Gestionar el envío de repuestos a provincia. Implementar control de mercadería entregada y enviada.	2 semanas	Asistente de Gerencia / Bodeguero				

Tabla V-5: Plan de acción #4

Fuente: TAME **Elaborado por:** Erika Núñez y Mercy Mayaguari

**PLAN DE ACCIÓN N° 5
REPARE**



ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivo: Mantener a los clientes actuales de la empresa, lograr la re compra del producto y satisfacción.

Estrategia: Ofrecer incentivos de compra a los clientes mediante un beneficio que va incluido dentro de la misma.

Proyecto: Incentivos de compra

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Elaborar un informe de los clientes	Llamar a los clientes de la empresa y actualizar la base de datos Elaborar un informe del número de clientes	1 semana	Contadora				
Cotizar regalos empresariales.	Contactar a la empresa de artículos promocionales y mencionar el requerimiento. Conocer precios y calidad de los productos Realizar la compra de los productos.	1 mes	Contadora y Gerente	\$1100.40	Cada mes	5 años	Encuesta piloto de satisfacción al cliente
Hacer entrega de los presentes	Entregar las camisetas, gorras, esféros y llaveros a los clientes que acudan a retirar sus repuestos y a los que haya que llevárselos Realizar un sondeo de satisfacción al cliente para conocer su opinión sobre la entrega del presente	3 meses	Recepcionista y Mensajero				

Tabla V-6: Plan de acción # 5

Fuente: Sharp Visión

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto incentivos de compra

Tabla V-7: Regalos promocionales

Medio Seleccionado	Costo Unitario	Cantidad	Total
Especialidades Publicitarias			
Gorras de poliéster con logo	1,65	100	\$165,00
Camisetas con logo	2,13	100	\$213,00
Bolígrafo publicitario con logo bicolor gris metalizado	0,45	500	\$224,00
Llavero pastillero con logo	0,99	500	\$498,40
TOTAL			\$1.100,40

Fuente: Sharp Vision

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari



Gráfico V-4: Bolígrafos Repare
Fuente y elaboración: Sharp Vision



Gráfico V-5: Gorras Repare
Fuente y elaboración: Sharp Vision



Gráfico V-5: Llaveros Repair
Fuente y elaboración: Sharp Vision



Gráfico V-6: Camiseta Repair
Fuente y elaboración: Sharp Vision



Gráfico V-7: Camiseta Repair
Fuente y elaboración: Sharp Vision

**PLAN DE ACCIÓN N° 6
REPARE**



ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivo: Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Estrategia: Reestructurar la página web.

Proyecto: Página web

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Evaluar la página web actual.	Encontrar deficiencias en la página web actual. Determinar puntos débiles. Elaborar un informe de resultados.	1 semana	Gerente y Director Comercial				
Mejorar la página web.	Contactar a un programador y diseñador gráfico. Establecer cuáles serán las mejoras y cambios en la página. Aplicar los cambios necesarios Publicar la nueva página web	2 meses	Gerente, Programador y Diseñador Gráfico	\$ 400,00	Cada tres meses	1 año	Número de visitas en la página

Tabla V-8: Plan de acción # 6

Fuente: Publimedia System

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto re-estructuración de página web

- **Página web anterior**

Gráfico V-8: Página web actual



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

- **Página web propuesta**

Gráfico V-9: Nueva página web Repare



Fuente y elaboración: Publimedia System

**PLAN DE ACCIÓN N° 7
REPARE**



ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivo: Incrementar la participación en el mercado y la cartera de clientes.

Estrategia: Promocionar la página web por medio de la aplicación e-mailing.

Proyecto: Publicidad E-mailing

ACTIVIDADES	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Buscar clientes potenciales	Enlistar los clientes potenciales con la ayuda de la base de datos del MTOP. Llamar a los clientes y pedir datos; teléfonos, dirección, e-mail de la empresa y representante. Informar la actividad de Repare y mencionar que se le enviará una publicidad.	1 mes	Secretaria de Gerencia	\$ 100,00	3 meses	5 años	Uso de herramienta CEO (Mide el posicionamiento de la página en el internet)
Software para mailing	Contratar la instalación y configuración de software para envío de correos programados.	1 semana	Gerente y Programador				
Envío de publicidad programada	Hacer seguimiento y promocionar los productos y servicios. Enviar la publicidad preparada en cada campaña a los correos determinados.	1 semana	Director Comercial, Vendedores				

Tabla V-9: Plan de acción # 7

Fuente: Publimedia System

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

**PLAN DE ACCIÓN N° 8
REPAE**



ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivo: Incrementar el posicionamiento en el mercado y la cartera de clientes

Estrategia: Promocionar la imagen corporativa de la empresa en directorios especializados

Proyecto: Publicidad en Directorios de Sectores Estratégicos.

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Buscar el proveedor del servicio de publicidad	Investigar el tipo de publicidad que ofrece Cotizar el espacio publicitario Seleccionar el proveedor	1 semana	Gerente y Asistente de Gerencia				
Participar en directorios de sectores estratégicos.	Participar en dos directorios: petrolero y de construcción Establecer parámetros de participación en la revista. Proporcionar la información e imagen de la empresa que ocupara un espacio en la revista. Realizar los pagos respectivos.	2 meses	Gerente y Director Comercial	\$ 2.040,19	Cada 6meses	1 año	N° clientes año anterior / N° clientes siguiente año
Manejo de información	Utilizar el directorio para contactar a potenciales clientes. Dar a conocer los productos a la empresa y potenciales clientes y hacer un seguimiento continuo.	1 mes	Director Comercial y Asistente de Gerencia				

Tabla V-10: Plan de acción # 8

Fuente: Terrasoe Cía. Ltda.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto publicidad en directorios de sectores estratégicos

Tabla V-11: Tarifario de publicidad en directorios

Medio Seleccionado	Costo Unitario	Cantidad	Total
Alternativa de Participación			
Una página de publicidad para directorio petrolero	\$990,00	1	\$990,00
Una página de publicidad para directorio de construcción	\$990,00	1	\$990,00
Subtotal			\$1980,00
Dcto. 8%			\$158,40
IVA 12%			218,59
Total			2040,19

Fuente: Terrasoe Cía. Ltda.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Características de Directorio:

- Tamaño 21x30cm.
- Impresión full color.
- Papel couche 90g. interiores
- Portadas pasta dura
- *Tiraje 8000 ejemplares

*Distribuidos directamente en todas las instituciones, empresas y organismos públicos y privados vinculados a los sectores Petrolero, Construcción, Energético, Minero, Medio Ambiente y ferias industriales.

Gráfico V-10: Directorio sector petrolero



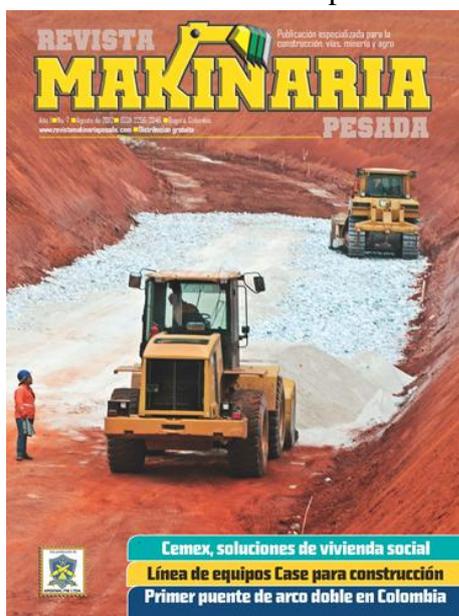
Fuente y elaboración: Terrasoe Cía. Ltda.

Gráfico V-11: Directorio sector minero



Fuente y elaboración: Terrasoe Cía. Ltda.

Gráfico V-12: Revista especializada



Fuente y elaboración: Terrasoe Cía. Ltda.

**PLAN DE ACCIÓN N° 9
REPARE**



ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivo: Incrementar el posicionamiento en el mercado dando a conocer a la empresa y sus productos

Estrategia: Participar en ferias especializadas en los sectores industriales

Proyecto: Participación en la feria de Ecuador Oil&Power

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Buscar empresas que ofrecen ferias y eventos especializados en el sector industrial	Conocer las ventajas que proponen al participar en la feria. Cotizar el espacio en la feria (stand), características del mismo. Contratar a la empresa organizadora del evento.	1 mes	Gerente General	\$ 2.520,00	Cada 6 meses	5 años	No. de clientes del año anterior vs No. clientes siguiente año
Participar en la feria	Colocar en el stand flyers, trípticos y dípticos de los productos y marcas que ofrece Repare. Decorar el stand con material POP Preparar un discurso de la empresa y los productos que se ofrece.	3 días	Gerente General, Director Comercial, Vendedores				
Fomentar las relaciones públicas	Fomentar las relaciones con los diversos públicos y lograr entablar citas con accionistas, proveedores, gerentes que manejen maquinaria pesada.	3 días	Gerente General, Director Comercial				

Tabla V-12: Plan de acción # 9

Fuente: HJ Beclach.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto participación en la feria ecuatoriana Oil & Power

Tabla V-13: Tarifario stand

Medio Seleccionado	Costo Unitario	Cantidad	Total
Stand Publicitario			
Stand de 3.0 x 3.0 m2	\$2.250,00	1	\$2.250,00
SUBTOTAL			\$2.250,00
IVA 12%			270,00
TOTAL			2.520,00

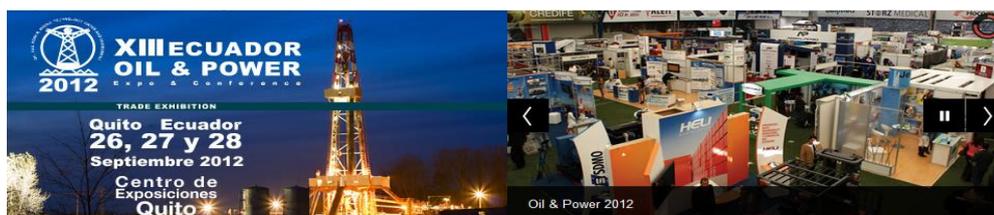
El logotipo de la empresa constará como expositor de la feria en:

- Periódico Journal edición del mes.
- Invitaciones VIP y al coctel inaugural de la feria
- Agenda Conferencias (se emiten 6.000)
- Sitio web de HJ Becdach, con un link a la página web de la empresa expositora
- Catálogo oficial de la Feria
- Placa que se entrega de participación al expositor
- En la valla publicitaria que se coloca en el interior del Recinto Ferial
- Imagen de la empresa

Fuente: HJ Becdach.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Gráfico V-13: Feria ecuatoriana Oil & Power



Fuente y elaboración: HJ Becdach

Gráfico V-14: Stands feria ecuatoriana Oil & Power



Fuente y elaboración: HJ Becdach

**PLAN DE ACCIÓN N° 10
REPARE**



ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN

Objetivo: Mejorar la imagen corporativa de la empresa y dar a conocer los productos

Estrategia: Presentar las marcas y productos de la empresa con material POP y Merchandising visual

Proyecto: Material POP y Merchandising visual

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Solicitar material	Pedir a los proveedores internacionales stickers y posters de las marcas que manejan. Contactar a una imprenta para elaborar un roll up y colgantes de la imagen corporativa de la empresa y los productos.	2 semanas	Gerente general	\$605,00	Cada 6 meses	5 años	Percepción del cliente
Colocación del material POP y re ubicación de productos	Colocar en puntos estratégicos los colgantes, stickers y el roll up. Re ubicar los productos en las vitrinas. Remodelar las instalaciones físicas.	1 mes	Director Comercial				

Tabla V-14: Plan de acción # 10

Fuente: Repare, CTP, Miami Equipment, Grupo Memo

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto merchandising visual y material POP

Tabla V-15: Gastos de material POP

Medio seleccionado	Costo unitario	Cantidad	Total
Especialidades publicitarias			
Dípticos impresos a full color	0,120	1000	\$120,00
Tarjetas de Presentación para el personal	0,035	4000	\$140,00
Flyers impresos a full color	0.044	5000	\$220,00
Afiches colgantes a full color	0,60	50	\$30, 00
Roll up impreso a full color (120cm. X 200cm.)	95,00	1	\$95,00
TOTAL			\$605,00

Fuente: Grupo Memo

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Gráfico V-15: Roll up Repare



Fuente y elaboración: Grupo Memo

Gráfico V-16: Afiche CTP



Fuente y elaboración: Costex Tractor Parts

**PLAN DE ACCIÓN N° 11
REPARE**



ESTRATEGIA DE PERSONAL

Objetivo: Mejorar la estructura organizacional y administrativa de la empresa.

Estrategia: Reestructurar el departamento de ventas.

Proyecto: Contratación de un vendedor y nuevo cargo.

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Selección de personal.	Análisis de perfil. Realizar pruebas Capacidad de venta.	2 semana	Gerente y Director Comercial	\$450	Cada mes	5 años	Incremento de ventas y evaluación de presupuesto.
Reestructuración de cargo.	Establecer nuevos presupuestos. Realizar un análisis de funciones a realizar.	2 semanas	Gerente				
Contratación y ejecución de nuevos cargos.	Entrega de funciones a realizar. Ejecución de trabajo.	1 semana	Gerente y Asistente de Gerencia				

Tabla V-16: Plan de acción # 11

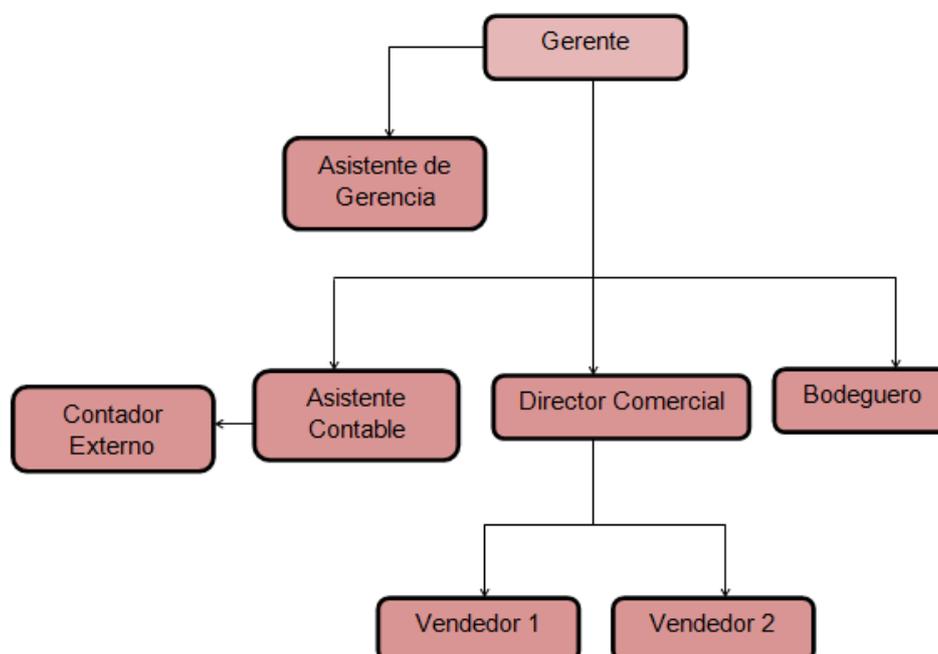
Fuente: Repare

Elaborado: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto contratación de personal y establecer nuevo cargo

La estructura orgánica propuesta según el plan de marketing se detalla a continuación en el organigrama

Ilustración V-2: Organigrama propuesto de Repare



Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Las nuevas funciones a desempeñar de los nuevos cargos serán las siguientes:

- **Director comercial.-** Será la persona responsable de la actividad comercial de la empresa, diseñará con su equipo de trabajo las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos, e incluso se encargará de realizar las ventas de clientes potenciales, manejando siempre un presupuesto que le permita cumplir con su trabajo al cien por ciento.
- **Vendedor 2.-** Será el encargado de abrir mercado, de aumentar la cartera de clientes dando a conocer los productos y los beneficios que presentan los mismos, y de esta manera lograr una cobertura muy representativa para la empresa.

**PLAN DE ACCIÓN N° 12
REPARE**



ESTRATEGIA DE PERSONAL

Objetivo: Incrementar las ventas

Estrategia: Capacitar al personal en el manejo de portal de compras públicas

Proyecto: Capacitación del portal INCOP

ACTIVIDADES	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. EJECUCIÓN	INDICADOR
Determinar las necesidades	Establecer un diagnóstico de los problemas actuales. Realizar un resumen de los temas que necesitan ser manejados.	1 semana	Gerente y Asistente de Gerencia				
Escoger a los capacitadores	Buscar las empresas encargadas en capacitar al personal. Determinar costos, tiempo de capacitación y el tipo de capacitación a aplicarse. Capacitar a los vendedores	1 mes	Gerente General, Capacitadores	\$ 500,00	Cada mes	1 año	Incremento de clientes y ventas
Utilizar el portal de compras públicas	Evaluar conocimientos obtenidos Interactuar en el portal Realizar las ventas	3 meses	Gerente/ Vendedores				

Tabla V-17: Plan de acción # 12

Fuente: Fundación Doxa

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Proyecto de capacitación del portal INCOP

Gráfico V-17: Procedimientos de contratación INCOP



Fuente y elaboración: INCOP

**PLAN DE ACCIÓN N° 13
REPARE**



ESTRATEGIA DE PERSONAL

Objetivo: Incrementar las ventas, y reducir la cartera vencida.

Estrategia: Otorgar a los vendedores un porcentaje de comisión por ventas y recuperación de cartera vencida.

Proyecto: Programa de comisiones

ACTIVIDADES	ACCIONES	EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	EVALUACIÓN	T. APLICACIÓN	INDICADOR
Establecer metas	Establecer las metas respectivas para los vendedores. Determinar estrategias generales	2 semanas	Gerente, Director Comercial y Vendedores				
Vender los productos, recuperar la cartera, e incrementar los clientes de la empresa	Realizar el seguimiento a las empresas. Dar a conocer los productos a clientes actuales y potenciales. Realizar las ventas a empresas públicas y privadas Trabajar con el portal de compras públicas. Recuperar la cartera vencida de meses anteriores	1 mes	Vendedores	3% sobre ventas	Cada mes	5 años	Ventas año anterior / ventas siguiente año, Saldo CxC, # Clientes año anterior / # Clientes siguiente año
Elaborar informes	Solicitar el informe mensual a los vendedores. Otorgar las comisiones sobre metas cumplidas. Conocer las debilidades y fortalezas de las metas.	1 día	Gerente, Director Comercial y Vendedores				

Tabla V-18: Plan de acción # 13

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

5.11 Matriz de estrategias del marketing mix y presupuesto

Tabla V-19: Presupuesto plan de marketing

ESTRATEGIA	Tiempo de Aplicación	COSTO
BRANDING		
Branding, logotipo de la empresa	1 año	\$700,00
SERVICIO		
Servicio post-venta y calidad en el servicio	5 años	\$1.336,26
PRECIO		
Establecer forma de pago tarjeta de crédito	5 años	\$376,27
PLAZA		
Mejoramiento de logística	5 años	\$556,77
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		
Incentivos de compra a los clientes	5 años	\$6.126,73
Re-estructurar página web	5 años	\$2.227,09
Promoción de productos (mailing)	5 años	\$556,77
Promocionar la imagen corporativa en los DSE	5 años	\$11.359,23
Participar en la feria de Oil & Power	5 años	\$14.030,68
Presentación de marcas y productos con material POP	5 años	\$3.368,48
PERSONAL		
Contratar personal y establecer nuevo cargo	5 años	\$2.505,48
Capacitar al personal	5 años	\$2.783,87
Otorgar incentivos y comisiones a los vendedores	5 años	3% Comisión
TOTAL PRESUPUESTO		\$45.927,63

Fuente: Varias cotizaciones

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

5.12 Evaluación

La evaluación de las estrategias ayuda al logro de los objetivos en el tiempo determinado, de modo que la evaluación permite aprovechar las fortalezas internas, explotar las oportunidades que se presentan, reconocer las debilidades para mitigarlas y defenderse o anticiparse a las amenazas.

Con la evaluación se puede conocer si el plan de acción está dando el resultado esperado ya que se va analizando en períodos de tiempo, de modo que las actividades de la evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua para de esta manera supervisar de manera eficaz puntos de referencia al progreso de la empresa.

La evaluación de las estrategias será realizada en el tiempo indicado en los planes de acción con la utilización de los indicadores de control. Después de cada evaluación

se desarrollarán informes que serán entregados al Gerente General. En los informes se especificará si se está alcanzando el objetivo propuesto para cada estrategia.

5.13 Control

Controladores (indicadores)

Para poder tener un correcto control sobre el cumplimiento de las estrategias propuestas es importante establecer los siguientes indicadores para ejercer el control:

- ✓ Nivel de ventas
- ✓ Número de clientes
- ✓ Encuesta piloto de satisfacción y percepción del cliente
- ✓ Encuesta piloto de satisfacción en el tiempo de entrega del producto
- ✓ Número de visitas en las página web
- ✓ Formas de pago utilizadas
- ✓ Nivel de posicionamiento
- ✓ Nivel de cartera vencida

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

6.1 Presupuesto del plan de marketing

Tabla VI-1: Presupuesto del plan de marketing

ESTRATEGIAS	AÑOS (Miles de dólares)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Branding, logotipo de la empresa	\$700,00				
Servicio post-venta y calidad en el servicio	\$240,00	\$252,91	\$266,52	\$280,86	\$295,97
Establecer forma de pago tarjeta de crédito	\$273,28	\$23,76	\$25,04	\$26,39	\$27,80
Mejoramiento de logística	\$100,00	\$105,38	\$111,05	\$117,02	\$123,32
Incentivos de compra a los clientes	\$1.100,40	\$1.159,60	\$1.221,99	\$1.287,73	\$1.357,01
Re-estructurar página web	\$400,00	\$421,52	\$444,20	\$468,10	\$493,28
Promoción de productos (mailing)	\$100,00	\$105,38	\$111,05	\$117,02	\$123,32
Promocionar la imagen corporativa en los DSE	\$2.040,19	\$2.149,95	\$2.265,62	\$2.387,51	\$2.515,96
Participar en la feria de Oil & Power	\$2.520,00	\$2.655,58	\$2.798,45	\$2.949,00	\$3.107,66
Presentación de marcas y productos con material POP	\$605,00	\$637,55	\$671,85	\$707,99	\$746,08
Contratar personal y establecer nuevo cargo	\$450,00	\$474,21	\$499,72	\$526,61	\$554,94
Capacitar al personal	\$500,00	\$526,90	\$555,25	\$585,12	\$616,60
Otorgar incentivos y comisiones a los vendedores	3% Comisión	3% Comisión	3% Comisión	3% Comisión	3% Comisión
TOTAL	\$9.028,87	\$8.512,74	\$8.970,73	\$9.453,35	\$9.961,94
TOTAL	\$45.927,63				

Fuente: Varias cotizaciones

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Es importante recalcar que la proyección de los costos de cada una de las estrategias está estimada en base a la tasa de inflación del 5,38%.

6.2 Evaluación financiera

La evaluación financiera es una herramienta que va a ayudar a tener un panorama en términos económicos y cuantitativos sobre la gestión y el cumplimiento de las metas propuestas y planteadas en el plan de marketing, para así poder tomar las decisiones acertadas.

Para realizar el proceso de evaluación financiera se debe iniciar con un pronóstico de las ventas que se podrán generar al siguiente año.

Se ha sugerido que se considere a la publicidad como una inversión de capital aún cuando deba mantenerse como un gasto en términos contables.

6.3 Financiamiento

La inversión necesaria para ejecutar el plan de marketing de Repare es de \$45.927,63 los cuales se financiarán el 100% a través de un préstamo bancario en el Banco del Pacífico, debido a que la organización no cuenta con suficiente liquidez para solventarlo, el interés que otorga el Banco es del 11,23%⁴⁹, el mismo será pagado dentro de 5 años.

A continuación se detalla el cuadro de amortizaciones tomando en cuenta las siguientes fórmulas y los valores para el primer año:

- Cuota:

$$VP = C * \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

$$45.927,63 = C * \frac{1 - (1 + 0.1123)^{-5}}{0.1123}$$

$$\text{Cuota} = \$12.498,63$$

- Interés= Valor inicial * tasa de interés
 $45.927,63 * 11,23\% = 5.157,67$

- Amortización= Cuota – interés
 $12.498,63 - 5.157,67 = 7.340,96$

- Valor final= Valor inicial – Amortización
 $45.927,63 - 7.340,96 = \$38.586,67$

⁴⁹ <http://www.bancodelpacifico.com/transparencia-de-informacion.aspx>

Tabla VI-2: Amortización del préstamo

Valor Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Valor Final
45.927,63	12.498,63	5.157,67	7.340,96	38.586,67
38.586,67	12.498,63	4.333,28	8.165,35	30.421,32
30.421,32	12.498,63	3.416,31	9.082,32	21.339,01
21.339,01	12.498,63	2.396,37	10.102,26	11.236,74
11.236,74	12.498,63	1.261,89	11.236,74	0,00

Fuente: Banco del Pacífico

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

6.4 Proyección de ventas

A continuación se detallan las ventas de los años anteriores para determinar la proyección de las ventas sin plan de marketing usando la herramienta de regresión lineal simple.

Tabla VI-3: Ventas 2002-2011

Ventas Repare	
Años	Ventas
2002	148.445,46
2003	195.749,16
2004	268.363,44
2005	288.788,15
2006	347.267,15
*2007	377.450,14
2008	264.516,84
2009	278.397,48
2010	276.914,66
*2011	148.776,15

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

En el capítulo IV numeral 4.10 ya se realizó la aplicación de la proyección de ventas de Repare para el estudio de la demanda de clientes actuales. Para la aplicación de la herramienta de la regresión lineal no se considerará el valor de ventas de los años 2007 y 2011 ya que son cifras que diferencias considerables que no van acorde a la tendencia del resto de años

Así, la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es

$$y = 185.726,80 + 16.184,11x$$

Para proyectar la demanda para el año 2012, primero denotamos el año 2012 en el nuevo sistema de códigos como $x = 9$.

$$\begin{aligned} \text{Demanda en el año 2012} &= 185.726,80 + 16.184,11 * 9 \\ &= \$ 331.383,79 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Demanda en el año 2013} &= 185.726,80 + 16.184,11 * 10 \\ &= \$ 347.567,89 \end{aligned}$$

Proyección de ventas para los siguientes 5 años

Tabla VI-4: Proyección de ventas de Repare

Años	Ventas
2012	331.383,79
2013	347.567,89
2014	363.752,00
2015	379.936,11
2016	396.120,22

Fuente: Estudio de demanda clientes actuales

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

6.5 Proyección de costo de ventas

A continuación se detalla los valores del costo de ventas de los años anteriores para determinar el porcentaje de proyección del mismo utilizando la herramienta de regresión lineal.

Tabla VI-5: Costo de Ventas

Costo de ventas	
Año	Costo
2002	97.417,24
2003	125.784,29
2004	167.931,29
2005	187.415,70
2006	205.769,56
2007	239.615,14
2008	165.340,44
2009	159.148,56
2010	168.246,99
*2011	71.680,42

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Para la aplicación de la regresión lineal no se considerará el valor del costo de ventas del año 2011 ya que es inferior a la tendencia de los años anteriores.

A continuación se desarrollará las ecuaciones respectivas para encontrar los valores de **a** y **b**. La pendiente **b** se encuentra mediante la siguiente fórmula:

$$b = \frac{\Sigma(x' y')}{\Sigma(x')^2}$$

$$b = \frac{430.429,55}{60}$$

$$\mathbf{b = 7.173,83}$$

La pendiente de *a* se encuentra de la siguiente manera:

$$a = \frac{\Sigma y - b(\Sigma x)}{n}$$

$$a = \frac{1'516.669,21 - 7.173,83 * 45}{9}$$

$$\mathbf{a = 132.649,67}$$

Entonces:

$$\mathbf{y = a + bx}$$

Así, la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es:

$$\mathbf{y = 132.649,67 + 7.173,83x}$$

Para proyectar el costo de ventas para el año 2012, primero denotamos el año 2012 en el nuevo sistema de códigos como $x = 10$.

$$\mathbf{Costo de ventas año 2012 = 132.649,67 + 7.173,83 * 10}$$

$$= \$ 204.387,93$$

$$\mathbf{Costo de ventas año 2013 = 132.649,67 + 7.173,83 * 11}$$

$$= \$ 211.561,76$$

Tabla VI-6: Proyección costo de ventas de Repare

Años	Costo de Ventas
2012	204.387,93
2013	211.561,76
2014	218.735,58
2015	225.909,41
2016	233.083,23

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

6.6 Estado de resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra de forma ordenada y detallada todos los ingresos y egresos durante un período determinado y que causarán un impacto positivo o negativo al implementar el plan de marketing.

Repare cuenta con el estado de resultados que va a reflejar cómo se afectan las ventas, el costo de ventas, los gastos y la utilidad de la empresa luego de haber implementado el plan.

A continuación se detalla los Estados de Resultados de los dos años anteriores para obtener los porcentajes de variación de las cuentas principales.

Tabla VI-6: Estado de resultados histórico

CUENTAS	2010	2011
INGRESOS		
Ventas	\$276.914,66	\$148.776,15
Costos de Ventas	\$168.246,99	\$71.680,42
Utilidad Bruta en Ventas	\$108.667,67	\$77.095,73
GASTOS		
Gastos Operacionales	\$103.126,48	\$99.523,84
<i>Gastos Administrativos</i>	\$85.409,10	*\$93.448,97
<i>Gastos Financieros</i>	\$17.717,38	\$6.074,87
Utilidad/ Pérdida Neta	\$5.541,19	-\$22.428,11
15% Participación Trabajadores	\$831,18	-
25% Impuesto a la Renta	\$1.177,50	-
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	\$3.532,51	-

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Tabla VI-7: Variación de las cuentas de gastos operacionales

CUENTA	2010	2011	Variación
Gastos Operacionales	\$103.126,48	\$76.358,13	
<i>Gastos Administrativos</i>	\$85.409,10	*\$70.283,26	-17,71
<i>Gastos Financieros</i>	\$17.717,38	\$6.074,87	-65,71

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

*Existe una diferencia al realizar la variación de la cuenta gastos administrativos esto debido a que el año 2011 Repare tuvo que realizar pagos de obligaciones pendientes por el valor de \$23.165,71 de modo que se surgiere realizar la variación sin tomar en cuenta este pago.

6.6.1 Estado de resultados sin plan de marketing

A continuación se detalla el Estado de Resultados proyectado sin la aplicación del plan de marketing tomando en cuenta las siguientes referencias.

- Los valores de las ventas y costo de ventas se obtuvieron mediante la aplicación de la regresión lineal.
- Los porcentajes de proyección para los gastos se ha determinado mediante la variación de los dos últimos años de las cuentas de Gastos Administrativos - 17.71% y Gastos Financieros -65.71%. Los porcentajes de proyección de estos gastos serán considerados solo para el año 2013 y para los siguientes años se determina proyectar con el mismo valor del año 2013 considerando que se está trabajando en un escenario conservador.

**Tabla VI-8: Estado de resultados sin plan de marketing
REPARE**

DESCRIPCION	VARIACIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS							
Ventas		\$148.776,15	\$331.383,79	\$347.567,89	\$363.752,00	\$379.936,11	\$396.120,22
Costos de Ventas		\$71.680,42	\$204.387,93	\$211.561,76	\$218.735,58	\$225.909,41	\$233.083,23
Utilidad Bruta en Ventas		\$77.095,73	\$126.995,86	\$136.006,14	\$145.016,42	\$154.026,71	\$163.036,99
GASTOS							
Gastos Operacionales		\$99.523,84	\$78.982,23	\$78.982,23	\$78.982,23	\$78.982,23	\$78.982,23
<i>Gastos Administrativos</i>	-17,71%	\$93.448,97	\$76.899,16	\$76.899,16	\$76.899,16	\$76.899,16	\$76.899,16
<i>Gastos Financieros</i>	-65,71%	\$6.074,87	\$2.083,07	\$2.083,07	\$2.083,07	\$2.083,07	\$2.083,07
Utilidad/ Pérdida Neta		-\$22.428,11	\$48.013,62	\$57.023,91	\$66.034,19	\$75.044,48	\$84.054,76
15% Participación Trabajadores		-	\$7.202,04	\$8.553,59	\$9.905,13	\$11.256,67	\$12.608,21
Impuesto a la Renta		-	\$9.794,78	\$11.148,17	\$12.348,39	\$14.033,32	\$15.718,24
Utilidad del Ejercicio		-	\$31.016,80	\$37.322,15	\$43.780,67	\$49.754,49	\$55.728,31

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

6.6.2 Estado de resultados con plan de marketing

Como objetivo de la empresa está el incrementar un 10% de las ventas para cada año porcentaje establecido acorde al porcentaje de incremento de participación en el mercado que se realizó en el capítulo IV literal 4.8 el cual es del 7% anual.

De forma considerable y positiva las ventas incrementarán fortaleciendo a la empresa, manteniendo sus clientes actuales e incrementando clientes potenciales.

Para la proyección del estado de resultados con plan de marketing se ha determinado de la siguiente manera:

- En base a la proyección de ventas sin plan de marketing se incrementará las ventas y el costo de ventas en un 10%.
- Los porcentajes de proyección para los gastos se han determinado mediante la variación de los dos últimos años de las cuentas de Gastos Administrativos (-17.71%) y Gastos Financieros (-65.71%), se debe tomar en cuenta que la proyección se realizó solo para el año 2013 y se refleja una tendencia a mantenerlos con el mismo valor incrementando únicamente los gastos del plan de marketing como sueldos y capacitaciones considerando que se está trabajando en un escenario conservador.
- También se van a adicionar los gastos de ventas que se refieren a las comisiones y promoción y publicidad que surge del presupuesto del plan de marketing.
- Y se considera el interés del préstamo como gasto financiero.

A continuación se detalla el Estado de Resultados proyectado con la aplicación del plan de marketing estratégico.

**Tabla VI-7: Estado de resultados con plan de marketing
REPARE**

DESCRIPCION	VARIACIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS							
Ventas	10%	\$ 148.776,15	\$364.522,16	\$382.324,68	\$400.127,20	\$417.929,73	\$435.732,25
Costos de Ventas	10%	\$ 71.680,42	\$224.826,72	\$211.561,76	\$218.735,58	\$225.909,41	\$233.083,23
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 77.095,73	\$ 139.695,44	\$ 170.762,92	\$ 181.391,62	\$ 192.020,32	\$ 202.649,02
GASTOS							
Gastos Operacionales		\$ 99.523,84	\$ 104.104,44	\$ 108.455,67	\$ 108.530,76	\$ 108.527,52	\$ 108.435,70
<i>Gastos Administrativos</i>	-17,71%	\$ 93.448,97	\$ 78.089,16	\$ 78.153,18	\$ 78.220,65	\$ 78.291,74	\$ 78.366,67
*Sueldos			\$ 450,00	\$ 474,21	\$ 499,72	\$ 526,61	\$ 554,94
*Capacitación			\$ 740,00	\$ 779,81	\$ 821,77	\$ 865,98	\$ 912,57
<i>Gastos Financieros</i>	-65,71%	\$ 6.074,87	\$ 7.240,75	\$ 11.574,03	\$ 10.657,06	\$ 9.637,12	\$ 8.502,63
*Interés Préstamo			\$ 5.157,67	\$ 4.333,28	\$ 3.416,31	\$ 2.396,37	\$ 1.261,89
<i>Gastos de Venta</i>			\$ 18.774,53	\$ 18.728,46	\$ 19.653,05	\$ 20.598,66	\$ 21.566,40
*Comisiones	3%		\$ 10.935,66	\$ 11.469,74	\$ 12.003,82	\$ 12.537,89	\$ 13.071,97
*Promoción y Publicidad			\$ 7.838,87	\$ 7.258,72	\$ 7.649,24	\$ 8.060,77	\$ 8.494,44
Utilidad/ Pérdida Neta		-\$ 22.428,11	\$ 35.591,00	\$ 62.307,25	\$ 72.860,86	\$ 83.492,80	\$ 94.213,31
15% Participación Trabajadores		-	\$ 5.338,65	\$ 9.346,09	\$ 10.929,13	\$ 12.523,92	\$ 14.132,00
Impuesto a la Renta		-	\$ 7.260,56	\$ 12.181,07	\$ 13.624,98	\$ 15.613,15	\$ 17.617,89
Utilidad del Ejercicio		-	\$ 22.991,79	\$ 40.780,10	\$ 48.306,75	\$ 55.355,72	\$ 62.463,43

Fuente: Repare

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

6.7 Análisis de rentabilidad

- **Gastos de administración y ventas a ventas**

$$\text{G. de admon y ventas a ventas} = \frac{\text{Gastos de administracion \&ventas}}{\text{ventas netas}}$$

a) Sin plan de marketing

$$(2012) = \frac{76.899,26+0}{331.383,79} = 23,21\%$$

b) Con plan de marketing

$$(2012) = \frac{78.089,16+18.774,53}{364.522,16} = 25,57\%$$

Interpretación: cómo se puede observar la participación de los gastos administrativos sobre las ventas serán del 23,21% para el 2012 sin la aplicación del plan de marketing y del 25,57% para el 2012 aplicando el plan de marketing estratégico. A partir de esto se puede inferir que existe un aumento significativo de esta participación del 2,36%, lo cual es ocasionado por el aumento de los gastos de administración y ventas debido a la aplicación del plan de marketing estratégico.

- **Margen bruto de utilidad**

$$\text{Margen bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

a) Sin plan de marketing

$$(2012) = \frac{126.995,86}{331.383,79} = 38,32\%$$

b) Con plan de marketing

$$(2012) = \frac{139.695,44}{364.522,16} = 38,32\%$$

Interpretación: De lo anterior se puede inferir que para el año 2012 sin y con la aplicación del plan de marketing, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas será del 38,32% para ambos casos respectivamente, por cual se observa que existe una igualdad, así como también se puede afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no será significativa.

- **Margen neto de utilidad**

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

a) Sin plan de marketing

$$(2012) = \frac{48.013,62}{331.383,79} = 14,49\%$$

b) Con plan de marketing

$$(2012) = \frac{35.591}{364.522,16} = 9,76\%$$

Interpretación: Como se puede observar las ventas de Repare para el año 2012 sin plan de marketing generaron el 14,49% y con la aplicación del plan para el mismo año generaron el 9,76% de utilidad respectivamente, también se puede ver que existe una disminución del 4,73% en la utilidad sin embargo se puede decir que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración, financieros y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicha disminución.

- **Renta neta**

$$\text{Renta Neta} = \frac{\text{Utilidad Del Ejercicio}}{\text{Ventas Netas}}$$

a) Sin plan de marketing

$$(2012) = \frac{31.016,80}{331.383,79} = 9,35\%$$

b) Con plan de marketing

$$(2012) = \frac{22.991,79}{364.522,16} = 6,31\%$$

Interpretación: Como se puede observar del total de ventas netas para el año 2012 sin plan de marketing genera un 9,35% de utilidad neta y para el mismo año con plan de marketing se genera un 6,31% , se puede ver que existe una disminución del 3,04% en la utilidad del ejercicio después del pago de impuestos y se puede decir que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración, financieros y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicha disminución.

CONCLUSIONES

- El estudio FODA de la empresa Repare demostró claramente cuáles son los puntos fuertes y débiles, se estableció las estrategias operativas para la matriz FODA y gracias a esto se concluye que Repare puede disminuir sus debilidades, maximizar sus fortalezas aprovechar las oportunidades y estar preparados para sobre llevar las amenazas.
- Al haber realizado un estudio de mercado se logró conocer cuál es la tendencia respecto a la maquinaria pesada en el Ecuador y gracias a esto Repare podrá interactuar en el mercado e importar repuestos acorde a los años, marcas y tipos de máquinas.
- La amenaza del crecimiento desmesurado de maquinaria pesada perjudica a la empresa cuando no se ha estudiado al mercado, sin embargo esta amenaza podrá convertirse en oportunidad al aprovechar la información obtenida del estudio de mercado.
- Con la implementación del plan de marketing estratégico y las estrategias adecuadas se ha demostrado de manera teórica la situación actual de la empresa y cuál será la situación futura en la cual se logrará obtener la ventaja competitiva esperada.
- Repare posee una moderada participación en el mercado y puede incrementarla ya que gran número de clientes potenciales si están dispuestos a cambiar de proveedor de repuestos de maquinaria pesada en condiciones favorables, es decir Repare podrá contar con nuevos clientes brindando variedad de productos, precios competitivos y servicio de calidad.
- La implementación de estrategias de publicidad ayudarán a la empresa Repare para que logre un adecuado posicionamiento en el mercado pues de acuerdo al estudio realizado se ha llegado a la conclusión que el mercado industrial es complicado de atacar pero no imposible con la utilización de estrategias adecuadas.

- Luego de haber realizado los índices de rentabilidad se puede decir que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración, financieros y ventas que conllevan la aplicación del plan de marketing estratégico, las ventas crecieron lo suficiente para asumir estos gastos y que los próximos años se prevé que existan aumentos en la utilidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que el plan de marketing estratégico sea aplicado a la empresa Repare para que de esta forma se enfoque en la misión, alcance los objetivos y la misión propuesta y logre mejorar los aspectos, operativos, administrativos y financieros de la empresa.
- ✓ Repare debe estudiar el mercado de la maquinaria pesada cada año para así conocer las marcas, tipos y años de las máquinas, los clientes potenciales y estar a la vanguardia con los cambios, para tomar las decisiones acertadas y anticiparse a las exigencias del mercado actual.
- ✓ Para que Repare logre un posicionamiento adecuado en el mercado necesita invertir en promoción y publicidad dirigida al sector industrial para de esta forma dar a conocer a clientes potenciales los productos que maneja la empresa.
- ✓ Al encontrarse en un entorno económico de riesgo, se recomienda estudiar el comportamiento de las variables económicas que puedan causar impactos negativos en la empresa a fin de sobre llevarlos con planes de contingencia.
- ✓ Para trabajar por un beneficio común es muy importante que el talento humano se encuentre completamente identificado con la empresa y por eso se recomienda un plan de incentivos y reconocimientos a la gestión excelente de trabajo realizada por los colaboradores.
- ✓ Con la implantación de las estrategias se logrará incrementar los niveles de ventas, captar más mercado, y posicionarse de forma adecuada en la mente del consumidor del segmento industrial.
- ✓ Se recomienda a la empresa Repare mejorar la administración de sus cuentas y estar al día con sus obligaciones para que no tenga inconvenientes futuros y sus ganancias constituyan netamente al progreso de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BONTA, Patricio y FARBER, Mario, 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, Mc Graw Hill, México 1994.

BOYD, Walker y LARRÉCHÉ, Mullins, Marketing Estratégico, 4ta. Edición, México 2008.

COSTEX TRACTOR PARTS, Product Line Overview 2011 Edition.

THOMSON, Principios de Marketing y sus mejores prácticas, 3ra. Edición, México 2007.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, 10ma. Edición, México 2001.

KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary, Marketing, 8va. Edición, México 2001.

LAMBIN, Jacques, Marketing estratégico, 3ra. Edición, España 1995.

MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, 5ta Edición, México 2008.

PORTER, Michael, Guía para Hotelería y Turismo, 2009.

TRUCKER, Irvin, Fundamentos de economía, 3ra edición, México 2002.

TENEMAZA, Pablo, Revista Emprendedor de Éxito, No. 2, Quito, Noviembre 2010

INTERNET:

www.supercias.gov.ec

www.inec.gob.ec

www.compraspublicas.gob.ec

www.bce.fin.ec

www.bce.gob.ec

www.comercioexterior.com.ec

www.hoy.com.ec

www.asobancos.org.ec

www.sri.gob.ec

www.gestiopolis.com

www.jorgegalbiati.cl/

ANEXOS

ANEXOS

Gráfico VI-1: Marcas de maquinaria pesada



Fuente: <http://www.cat.com>
<http://www.casece.com>
<http://www.jcb.com/>
<http://www.fiatallis.com>
<http://www.bobcat.com>
<http://www.komatus.com>
<http://www.deere.com/>
<http://www.dresser.com>
<http://www.newholland.com>

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari

Gráfico VI-2: Clase de maquinaria pesada



TRACTOR ORUGA



CARGADORAS



RODILLOS



MOTONIVELADORA



GRÚAS



EXCAVADORAS



BARREDORAS DE ASFALTO



RETRO EXCAVADORA



MONTACARGAS



DIST. ASFALTO



MAQUINARIA PESADA

Fuente: <http://www.cat.com> <http://www.komatus.com>
<http://www.casece.com> <http://www.deere.com/>
<http://www.jcb.com/> <http://www.dresser.com>
<http://www.fiatallis.com> <http://www.newholland.com>
<http://www.bobcat.com>

Elaborado por: Varias fuentes

Tabla VI-8: Productos

NOMBRE	REPUESTO	DESCRIPCIÓN	USO EN MÁQUINAS
CONJUNTOS ARTICULADOS		Conjuntos de cadenas que se utilizan junto a los piñones.	Maquinaria pesada
PIÑONES LLANTAS		Rueda dentada que trabaja con cadena para producir una potencia.	Maquinaria pesada.
RODILLOS		Instrumento de hierro utilizado en maquinaria pesada.	Maquinaria pesada.
ATORNILLADORES		Instrumento de hierro u otra materia, que sirve para destornillar y atornillar	Todo tipo de maquinaria pesada
TUERCAS DE FIJACIÓN		Suministro que ajusta fijamente o estable algo.	Todo tipo de maquinaria pesada

<p>TUERCAS</p>		<p>Pieza con un hueco labrado en espiral que ajusta exactamente en el filete de un tornillo.</p>	<p>Todo tipo de maquinaria pesada</p>
<p>PASADORES</p>		<p>Varilla de metal que en las bisagras, charnelas y piezas semejantes une las palas pasando por los anillos y sirve de eje para el movimiento de estas piezas.</p>	<p>Son de gran uso en máquinas industriales.</p>
<p>REMACHES</p>		<p>La tuerca es un elemento de fijación mecánico que proporciona un punto de roscado en aquellas aplicaciones que solo tienen acceso por un lado.</p>	<p>Se utilizan en máquinas en general.</p>
<p>TORNILLOS</p>		<p>Pieza cilíndrica o cónica, por lo general metálica, con resalte en hélice y cabeza apropiada para enroscarla.</p>	<p>Se utilizan en máquinas en general.</p>
<p>ANILLOS DE SEGURIDAD</p>		<p>Instrumento de acero que sirve para diferentes herramientas.</p>	<p>Maquinaria eléctrica</p>
<p>FILTROS DE AIRE</p>		<p>Es un dispositivo que elimina partículas sólidas del aire.</p>	<p>Se utiliza en sistemas de ventilación y en motores tales como los de combustión interna, compresores para bombonas de aire y demás.</p>

HOJA NIVELADORA		Sirve para allanar terrenos y arreglar carriles.	Tractores.
COMPRESORES		Son maquinas de flujo continuo en donde se transforma la energía cinética (velocidad) en presión.	Se utiliza para la operación de máquinas y herramientas, taladrar, en la operación de instrumentos y para operaciones en el sitio de uso (por ejemplo, combustión subterránea)
HERRAMIENTAS DE CORTE		Son todos aquellos como: atornillador adaptador de esquina, dientes desgarradores, dientes laterales, bones y soportes, pies compactadores, adaptadores montados, perno en el centro del adaptador, adaptadores de doble correa.	Mortajadora
DISCOS DE CAMBIO DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA		Son todos aquellos como : discos de dirección, discos de embrague, discos maestros, discos de freno	Se utilizan en motores.

Fuente: COSTEX TRACTOR PARTS, Product Line Overview 2011 Edition.

Elaborado por: Erika Núñez y Mercy Mayaguari