

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA
EMPRESA TRACTOSUR CIA. LTDA, EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**FREDDY ARMANDO GÓMEZ PAREDES
(freddyg_1988@hotmail.com)**

**DIRECTOR: ING. EDDY MARCELO OROZCO AGUIRRE, MBA
(eddy.orozco@epn.edu.ec)**

2012

DECLARACIÓN

Yo, Freddy Armando Gómez Paredes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Freddy Armando Gómez Paredes

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Freddy Armando Gómez Paredes, bajo mi supervisión.

Ing. Eddy Marcelo Orozco Aguirre, MBA

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre todo poderoso por guiar mi camino por el sendero de la sabiduría, a mis padres, hermanos, sobrinos por estar presentes en los momentos buenos y malos brindándome su apoyo incondicional.

A toda la familia Paredes Guevara, en especial a la familia Paredes Quispe por acogerme como un miembro más de su familia y por todo el apoyo que recibí durante mi trayecto estudiantil.

A la familia que conforma TRACTOSUR Cía. Ltda., Marcelo Vaca, Leonardo Vaca y Germánico Toro, por brindarme una mano amiga en todo momento y por el apoyo prestado para el desarrollo del presente proyecto.

A mis amigos, por estar presente en los momentos de felicidad y en los momentos difíciles. Que Dios los bendiga siempre.

Mil gracias al Ing. Eddy Orozco, que colaboró, con sacrificio, paciencia, tiempo y conocimientos para que este proyecto salga adelante.

DEDICATORIA

A mi padre, por ser el mejor papá del mundo, por estar presente de manera incondicional a mi lado, por ser el ejemplo de sacrificio y amor para que un padre tenga para sus hijos, reconozco el esfuerzo que realizó para que este sueño se haga realidad.

A mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida, por sus consejos, por su esfuerzo, por su dedicación para que se cumpla esta etapa fundamental de mi vida, mamá fuiste la razón para seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentaron en mi vida.

Queridos padres este sueño lo hemos logrado juntos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE ANEXOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	IX
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.4 MARCO CONCEPTUAL.....	7
ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	16
2.1.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	16
2.1.1.1 Población	16
2.1.1.2 Crecimiento Poblacional.....	17
2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	19
2.1.2.1 Inflación.....	19

2.1.2.2 Tasa de Desempleo.....	20
2.1.2.3 Producto Interno Bruto (PIB).....	21
2.1.2.4 Tasas de Interés.....	23
2.1.3 FACTORES POLÍTICOS	24
2.1.4 FACTORES LEGALES	24
2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	25
2.1.6 FACTORES CULTURALES	25
2.1.7 FACTORES AMBIENTALES.....	26
2.1.8 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	26
2.1.8.1 Oportunidades	26
2.1.8.2 Matriz de Priorización: Oportunidades	27
2.1.8.3 Amenazas.....	29
2.1.8.4 Matriz de Priorización: Amenazas	30
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	32
2.2.1 PROVEEDORES	33
2.2.1.1 Proveedores Nacionales.....	34
2.2.1.2 Proveedores Extranjeros.....	34
2.2.1.3 Proveedores de Transporte	35
2.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	35
2.2.2 CLIENTES	36
2.2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes	36
2.2.3 COMPETENCIA	37
2.2.3.1 Barreras de Entrada	37
2.2.3.2 Rivalidad entre Competidores.....	38
2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
2.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	39
2.3.1 SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL	39
2.3.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA.....	40
2.3.2.1 Capacidad Administrativa	41
2.3.2.2 Capacidad Financiera	42

2.3.2.3 Capacidad Comercial y de Servicio	43
2.3.2.4 Capacidad del Talento Humano	43
2.3.3 FORTALEZAS	44
2.3.5 DEBILIDADES	47
2.3.6 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN: DEBILIDADES	48
2.3.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA	50
2.3.7.1 Factores Críticos.....	50
2.3.8 ETAPA I APORTACIÓN DE INFORMACIÓN	53
2.3.8.1 Matriz de Fuerza Internas (EFI).....	53
2.3.8.2 Matriz de Fuerzas Externas (EFE)	55
2.3.8.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	57
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60
3.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	60
3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	60
3.2.1.1 Análisis de Datos Secundarios.....	60
3.2.1.2 Mercado Actual.....	61
3.2.1.3 Mercado Meta	61
3.2.1.4 Análisis del Problema	61
3.2.1.5 Definición del Problema	62
3.2.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.2.2.1 Objetivos.....	62
3.2.2.2 Formulación de Hipótesis	62
3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.2.3.1 Métodos para recopilar datos.....	63
3.2.3.1.1 Tipos de datos.....	63
3.2.3.1.2 Tipos de Investigación	63
3.2.3.1.3 Definición de variables de la Investigación	64
3.2.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	66

3.2.4.1 Definición de la Población.....	66
3.2.4.2 Definición de la Muestra	67
3.2.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA	70
3.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	76
3.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	89
4.1 OBJETIVOS.....	89
4.1.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	89
4.1.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	90
4.1.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO	90
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	90
4.2.1 ESTRATEGIAS	92
4.2.1.1 Análisis Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	93
4.2.1.2 Matriz FODA	97
4.2.1.2.1 Matriz priorización de estrategias	102
4.2.1.3 Matriz PEYEA	103
4.2.1.4 Matriz Boston Consulting Group	106
4.2.1.5 Matriz Interna-Externa (IE)	109
4.2.1.6 Matriz de la Estrategia Principal	112
4.2.1.7 Matriz de Ansoff	114
4.2.1.8 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (ETAPA 3)	118
4.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	121
4.4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PROPUESTO.....	121
4.4.1 PROPUESTA DEL PROYECTO.....	122
4.4.1.1 Tácticas y Controles de los proyectos propuestos.....	123
4.3.2 PRESUPUESTO	130

4.3.3 ALCANCE DE LAS ESTRATEGIAS	131
4.4 SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	134
4.4.1 SISTEMAS DE CONTROL DE MARKETING.....	135
4.4.2 RETROALIMENTACION (FEEDBACK).....	138
4.4.2.1 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 1	138
4.4.2.2 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 2	140
4.4.2.3 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 3	141
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 144
5.1 CONCLUSIONES.....	144
5.2 RECOMENDACIONES	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Logo TRACTOSUR CIA. LTDA.....	1
Figura 1.2 - Proveedores.....	2
Figura 1.3 - Marcas de maquinarias.....	3
Figura 2.1 - Evolución de la Tasa de desempleo de los años 2010 y 2011 en Quito.....	21
Figura 2.2 - Tasas de Interés Marzo 2012.....	23
Figura 2.3 - 5 Fuerzas de Porter.....	33
Figura 3.1 - Tabulación pregunta 1.....	76
Figura 3.2 - Tabulación pregunta 2.....	77
Figura 3.3 - Tabulación pregunta 3.....	78
Figura 3.4 - Tabulación pregunta 4.....	79
Figura 3.5 - Tabulación pregunta 5.....	80
Figura 3.6 - Tabulación pregunta 6.....	81
Figura 3.7 - Tabulación pregunta 7.....	82
Figura 3.8 - Tabulación pregunta 8.....	83
Figura 3.9 - Tabulación pregunta 9.....	84
Figura 3.10 - Tabulación pregunta 10.....	85
Figura 4.1 - Perfil estratégico Matriz PEYEA.....	105
Figura 4.2 - Matriz BCG.....	107
Figura 4.3 - Matriz BCG TRACTOSUR CIA. LTDA.....	108

Figura 4.4 - Matriz IE.....	111
Figura 4.5 - Matriz Estrategia Principal.....	113
Figura 4.6 - Matriz ANSOFF.....	115
Figura 4.7 - Matriz ANSOFF TRACTOSUR CIA. LTDA.....	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 - Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenio según áreas.....	18
Tabla 2.2 - Inflación anual.....	19
Tabla 2.3 - Cuadro de evolución de la tasa de desempleo en Quito.....	20
Tabla 2.4 - Evolución porcentual del PIB.....	22
Tabla 2.5 - PIB petrolero y no petrolero.....	22
Tabla 2.6 - Matriz de Priorización: Oportunidades.....	28
Tabla 2.7 - Matriz de Priorización: Amenazas.....	31
Tabla 2.8 - Capacidad Administrativa.....	42
Tabla 2.9 - Capacidad Financiera.....	42
Tabla 2.10 - Capacidad Comercial y de Servicio.....	43
Tabla 2.11 - Capacidad del Talento Humano.....	44
Tabla 2.12 - Matriz de Priorización: Fortalezas.....	46
Tabla 2.13 - Matriz de Priorización: Debilidades.....	49
Tabla 2.14 - Matriz de Priorización: Factores Críticos.....	52
Tabla 2.15 - Matriz EFI.....	54
Tabla 2.16 - Matriz EFE.....	56
Tabla 2.17 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	58
Tabla 3.1 - Distribución de la población según su actividad económica.....	67
Tabla 3.2 - Nomenclatura.....	68

Tabla 3.3 - Datos para determinar la muestra.....	69
Tabla 3.4 - Tabulación pregunta 1.....	76
Tabla 3.5 - Tabulación pregunta 2.....	77
Tabla 3.6 - Tabulación pregunta 3.....	78
Tabla 3.7 - Tabulación pregunta 4.....	79
Tabla 3.8 - Tabulación pregunta 5.....	80
Tabla 3.9 - Tabulación pregunta 6.....	81
Tabla 3.10 - Tabulación pregunta 7.....	82
Tabla 3.11 - Tabulación pregunta 8.....	83
Tabla 3.12 - Tabulación pregunta 9.....	84
Tabla 3.13 - Tabulación pregunta 10.....	85
Tabla 4.1 - Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	96
Tabla 4.2 - Matriz FODA.....	99
Tabla 4.3 - Calificación factores matriz PEYEA.....	104
Tabla 4.4 - Tabla de Ingresos matriz (BCG).....	107
Tabla 4.5 - Tabla de Ingresos matriz (IE).....	110
Tabla 4.6 - Proyecto 1.....	124
Tabla 4.7 - Proyecto 2.....	126
Tabla 4.8 - Proyecto 3.....	128
Tabla 4.9 - Presupuesto de los proyectos a desarrollarse.....	130
Tabla 4.10 - Presupuesto de medios externos.....	131

Tabla 4.11 - Sistemas de control y seguimiento..... 136

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Matriz de priorización de estrategias FODA.....	151
ANEXO B - Cuadro de datos de la matriz BCG.....	152
ANEXO C - Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.....	153

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad demostrar la importancia de contar con un modelo estratégico de marketing en una empresa dedicada a la importación y venta de repuestos de maquinaria pesada, además de brindar servicio técnico, con la intención de lograr que todos los esfuerzos sean encaminados a generar ganancias para el beneficio de la empresa.

De acuerdo a los factores tanto internos y externos demostramos que tenemos puntos positivos y puntos negativos, los factores externos son de carácter críticos para la empresa ya que en su mayoría afectan de manera negativa, pero también quedo demostrado que es un mercado rentable, para el cual debemos encaminar las estrategias correctas con el fin de abarcar mayor participación del mercado, en el tema de factores internos demostramos que tenemos recursos para poder obtener ventaja en relación a nuestros competidores, además de que se fortalecerán los puntos débiles, para consolidarla como una empresa estable y competitiva dentro del mercado.

TRACTOSUR CIA. LTDA. Determinó como objetivo, aumentar la cartera actual de clientes, basándose en la fidelización de los clientes actuales, además de obtener ventaja sobre los competidores mejorando sus puntos débiles y brindando beneficios que los competidores no ofrecen a los clientes, esto nos permitirá acaparar clientes de la competencia.

Para iniciar este trabajo se realiza la reseña histórica de la empresa, así como describir el objetivo, alcance y la justificación del proyecto, además de determinar el marco conceptual que se utilizara en el desarrollo del trabajo.

Se continúa con la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, mediante el análisis del entorno tanto interno como externo de la organización, se desarrolla la matriz FODA, para obtener las mejores estrategias para la empresa.

A continuación se procede a realizar la investigación de mercado, mediante la aplicación de una encuesta a los clientes potenciales, esto nos permitirá obtener información sobre gustos y preferencias que los clientes tienen actualmente, además nos brinda información sobre los competidores.

Posteriormente se procede a elaborar las matrices de que nos permiten crear, evaluar y seleccionar estrategias, mediante la aplicación de estas matrices se seleccionan las estrategias que se aplicaran para cumplir con los objetivos propuestos.

ABSTRACT

This project aims to demonstrate the importance of a strategic marketing in a company engaged in the importation and sale of spare parts of heavy machinery, as well as providing technical service, with the intention of ensuring that all efforts are aimed at profits for the benefit of the company.

According to both internal and external factors that have demonstrated positive and negative points, external factors are business-critical nature and that most negatively affect, but also was demonstrated to be a profitable market for we must direct the right strategies in order to cover more market share, in the field of internal factors showed that we have resources to obtain advantage over our competitors as well as to strengthen the weak points, to consolidate it as a business stable and competitive in the marketplace.

TRACTOSUR CIA. LTDA. Determined your objectives, increasing the current portfolio of clients, based on the loyalty of existing customers, in addition to obtaining an advantage over competitors by improving their weaknesses and delivering benefits that competitors do not offer customers, this will allow us to grab customers competition.

To begin this work is done with the history of the company and describe the purpose, scope and rationale for the project, and to determine the conceptual framework used in developing the work.

Continue to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company, by analyzing the internal and external environment of the organization, the SWOT matrix is developed to obtain the best strategies for the company.

Then we proceed to perform market research, through the implementation of a survey of potential customers, this will allow us to obtain information on tastes and preferences that customers have now also gives us information about competitors.

Then proceed to develop matrices that allow us to create, evaluate and select strategies through the application of these matrices are selected to implement strategies to meet objectives.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto consta de cinco capítulos:

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En el capítulo uno se describen los antecedentes de la empresa, se plantea el problema a resolverse, los objetivos de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, justificación del trabajo que va a desarrollarse, así como también del marco conceptual en el cual se nombrar algunos autores con definiciones importantes que nos permitirá obtener mejor comprensión de los términos a utilizarse.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el capítulo dos se realizará un análisis del Macroentorno, dicho estudio nos permitirá obtener oportunidades y amenazas para la empresa, esto nos ayuda a desarrollar la matriz EFE, adicionalmente se realizara el análisis del Microentorno, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, además se procederá a desarrollar la matriz de perfil competitivo (MPC).

Además en el Microentorno se realizará el análisis interno de la organización, de este estudio se obtendrán fortalezas y debilidades de la organización, esto nos permitirá elaborar la matriz EFI, además se determinaran los factores críticos de la empresa.

Se concluye el capítulo con el análisis de la Matriz FODA que nos permitirá obtener las mejores estrategias, según el estudio del entorno de la empresa.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el capítulo tres se obtendrá información acerca de los gustos y preferencias que tienen los clientes al momento de elegir un proveedor de repuestos de maquinaria pesada, se inicia el capítulo con la justificación del estudio y el proceso de investigación.

En el proceso de investigación se procede a determinar el problema a resolverse, los objetivos, las hipótesis del proyecto, se procesa a determinar las variables controlables y no controlables de la investigación.

A continuación se a determinar la muestra del total de clientes potenciales de la organización, se diseña la encuesta y se procede a la entrevista de las empresas seleccionadas.

El capítulo concluye con la tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta y con las conclusiones que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación de mercados que se realizo.

CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

En el capítulo cuatro se determina los objetivos de marketing y las estrategias viables, que nos permitirá cumplir con los objetivos de la empresa, dichas estrategias las obtendremos de las matrices FODA, PEYEA, Ansoff, matriz de la estrategia principal, además del análisis de las estrategias genéricas de Michael Porter y finalmente de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), con la información que se obtiene se desarrolla el Plan Estratégico de Marketing propuesto así como también se detallan los responsables, tiempo de ejecución, indicadores, se calcula el presupuesto de marketing, se sugieren el sistema de

control de marketing, se sigue un sistema de Feedback (retroalimentación), además se determina los planes de contingencia.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se complementa con las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



Figura 1.1 – Logo TRACTOSUR CIA. LTDA

La idea de crear una empresa que se dedique a la importación y venta de repuestos para equipo caminero y camiones surgió en una reunión familiar. En la cual los señores Marcelo Vaca y Germánico Toro trabajaron en empresas como FOPECA y TRECK, en dichas empresas adquirieron experiencia necesaria para iniciar el negocio, en agosto de 1999 iniciaron con un capital de 60 millones de sucres la adquisición de un pequeño stock de productos para iniciar sus actividades. Inicialmente arrendaron un pequeño local en el cantón Salcedo, pero no encontraron el éxito anhelado, así que deciden cambiarse a la ciudad de Quito donde nace TRACTOSUR CIA LTDA en marzo del 2000 con la integración de un nuevo socio, el Sr. Leonardo Vaca hermano del Sr. Marcelo Vaca. Comenzaron con 4 empleados, los socios que participaban de varias actividades y una contadora. Es indispensable mencionar que desde su creación consiguieron ser el proveedor principal del Honorable Concejo Provincial de Pichincha, conocido actualmente como: Gobierno de la Provincia de Pichincha que ha contribuido con el crecimiento de la compañía.

La crisis que sufrió nuestro país en el año 2000 no fue un obstáculo para que esta empresa siga creciendo, con el cambio de moneda se logró importar repuestos a precios más bajos.

La empresa no contó con pérdidas en los feriados bancarios, a pesar de que sus socios se encontraban afectados por la crisis, esto no reflejó la desaparición de su participación en la industria de la importación de repuestos.

Hoy en día la empresa tiene buena aceptación en el mercado, cuenta con tres socios que son

- Marcelo Vaca Navas (socio mayoritario)
- Germánico Toro
- Leonardo Vaca

Posee clientes, por ejemplo:

- Gobierno de la Provincia de Pichincha
- Hidrobo-Estrada Constructores
- Alvarado Ortiz Constructores
- Gobierno de la Provincia de Imbabura
- Consejo Provincial de Napo

Cuenta con proveedores nacionales e internacionales, por ejemplo:

- TRACTOPARTES
- DISTRIBUIDORA QUIROZ
- COXTEX
- FEDERAL MOGUL
- AMERICAN TRUCK



Figura 1.2 – Proveedores

Se encuentra ubicada en el sur de Quito en la Av. Alonso de Angulo y Jipijapa en el sector de la Ciudadela Atahualpa.

La empresa ofrece productos para la mayoría de marcas existentes en el mercado, pero siempre sobre salen las marcas tradicionales como son Caterpillar, Komatsu, Fiat Allis, Case.



Figura 1.3 – Marcas de maquinarias

Misión

Somos una empresa de importación y venta de repuestos, y asistencia técnica de equipo caminero y maquinaria pesada, para entidades de gobierno y constructoras privadas dentro del país, ofreciendo, bajo los principios de satisfacción total y responsabilidad, productos y servicios de calidad, con personal altamente calificado.

Visión

Ampliar nuestros servicios de construcción de vías para lograr posicionamiento dentro del mercado, aspirando ser los líderes. Además, el llegar a ser los pioneros a nivel nacional tanto en la venta de repuestos de maquinaria pesada como en todos los servicios técnicos ofrecidos, que junto con el compromiso y convicción

de quienes formamos parte de la empresa se alcanzarán altos niveles de bienestar y rendimiento organizacional

Objetivos a largo plazo

1. Ser la compañía que ocupe la posición número uno en la venta de repuestos para maquinaria pesada a nivel nacional para inicios del año 2015.
2. Abrir sucursales en las principales ciudades del país como son, Guayaquil y Cuenca para fortalecer el Mercado interno, para el 2015.
3. Ampliar la variedad de productos a la venta de maquinaria pesada y llegar a ser los principales distribuidores y comercializadores de la misma a nivel nacional para el 2015.
4. Adecuar e implementar el taller de servicio técnico con tecnología de punta para brindar un mejor servicio al cliente y al mismo tiempo iniciar el diseño y la creación de piezas para maquinaria pesada para el 2015.

Valores

1. Confianza en base a la calidad de nuestros productos y servicios.
2. Puntualidad en los pagos a proveedores, entrega y garantía de productos.
3. Lealtad a la compañía y a la adquisición de productos de buena calidad.
4. Respeto hacia nuestros proveedores y clientes tanto interno como externo
5. Compromiso con los clientes.
6. Honestidad respecto a las cualidades que reúnen los productos y servicios.
7. Amabilidad en las relaciones internas y externas a la organización.
8. Responsabilidad respecto al cumplimiento de las funciones de la compañía y en base a los compromisos adquiridos con el cliente.
9. Creatividad en la forma de atraer nuevos clientes.
10. Motivación en las actividades diarias.

11. Unidad de todos los que conformamos TRACTOSUR CÍA. LTDA.
12. Equidad en el trato a todas las personas.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual de equipo caminero y maquinaria pesada es limitado debido a los elevados precios que estos tienen y los costos en que se incurren en mantenimiento y adquisición de repuestos son muy altos, es por esto que la mayor parte del mercado lo abarcan las entidades de gobierno como son: Ministerios, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Cantonales, y en menor escala lo conforman las constructoras.

En la actualidad TRACTOSUR CIA. LTDA. Tiene una cartera amplia de clientes los cuales se sienten identificados con esta organización, pero el principal problema que esta empresa actualmente está enfrentando es que en los últimos años no ha existido el aumento de clientes en los niveles esperados, razón por la cual la empresa debe determinar cuáles son las exigencias actuales del mercado para desarrollar las estrategias a implementarse que le permitan obtener ventaja competitiva y cubrir las necesidades de los clientes.

1.2 OBJETIVOS DEL PROBLEMA

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el Plan Estratégico de Marketing de la empresa TRACTOSUR CIA. LTDA, que le permita descubrir las necesidades actuales de su mercado, para conseguir ventaja con respecto a sus competidores, además colaborar para aumentar su cartera de clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa TRACTOSUR CIA. LTDA en la ciudad de Quito.
- Realizar el análisis interno de la empresa
- Realizar la Investigación de Mercados para conocer la situación actual del mercado
- Establecer los objetivos de marketing
- Establecer estrategias de Marketing
- Establecer sistemas de control de marketing

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

TRACTOSUR CIA. LTDA es una pequeña empresa familiar que cuenta con 17 empleados, se dedica a la importación y venta de repuestos, además brinda el servicio de asistencia técnica y mantenimiento de equipo caminero y camiones.

En la actualidad no posee ningún tipo de planificación para la toma de decisiones, lo que conlleva a que toda estrategia implementada carezca de fundamentos como son el cumplimiento de objetivos, mejora continua y en el análisis tanto interno como externo de la empresa, Además, dado a que no existen una visión clara de la posición actual de la empresa en el sector industrial en el que desarrolla sus actividades, no se conoce el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes, razones por la que no ha existido aumento en la participación de mercado de esta empresa en los últimos años.

Por las razones antes mencionadas realizar este proyecto de investigación es de suma importancia para la empresa, el cual contribuirá a mejorar la toma de decisiones, establecer políticas, generar estrategias y determinar las directrices para cumplir con el principal objetivo de la empresa en estos momentos que es el aumento de la cartera de clientes .

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Análisis FODA¹

Es la evaluación del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de una organización, nos permite formular estrategias con el fin de evaluar la situación actual en el entorno la organización.

Alianzas Estratégicas²

Sociedades que se construyen para crear una ventaja competitiva.

Análisis del Entorno³

Proceso de interpretar y evaluar la información obtenida a través de monitoreo del entorno de la empresa.

Campaña de publicidad⁴

Creación y ejecución de una serie de anuncios para comunicarse con una audiencia objetivo de una empresa.

¹ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*.

² (Pride Willan, 1998) *Marketing, Conceptos y Estrategias*.

³ (Pride Willan, 1998) *Marketing, Conceptos y Estrategias*.

⁴ (Pride Willan, 1998) *Marketing, Conceptos y Estrategias*.

Canales de distribución⁵

Formas de hacer llegar los productos a sus mercados metas.

Competencia⁶

Otras empresas que distribuyen productos o servicios similares a los de nuestra organización, además que desarrollan sus funciones en el mismo sector económico, por lo tanto tienen el mismo mercado meta.

Comunicación de marketing⁷

Coordinación de los elementos promocionales y otros esfuerzos de marketing, permite que interactúen todas las partes que intervienen en el marketing de una empresa.

Datos primarios⁸

Datos nuevos que se recopilan para determinado proyecto de investigación

Datos secundarios⁹

Datos que la empresa ya poseía y que nos permiten desarrollar la investigación, son datos históricos.

Demanda¹⁰

⁵ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

⁶ (Lambin Jean Jacques, 2000) *Marketing Estratégico*

⁷ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

⁸ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

⁹ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Diferenciación¹¹

Es darle valor agregado a nuestros productos con el fin que satisfaga necesidades de nuestros clientes que la competencia no puede hacerlo.

Desarrollo de mercado¹²

Estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

Estrategia¹³

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y que permite conseguir ventaja para la organización a través de la utilización de sus recursos en el entorno cambiante en el que se encuentra, además le permite hacer frente a las necesidades actuales y futuras que se presentan en su mercado.

Garantía¹⁴

Documento que especifica lo que se hará el productor en caso de que el producto no funcione correctamente.

Intermediario de marketing¹⁵

¹⁰ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

¹¹ (Lambin Jean Jacques, 2000) *Marketing Estratégico*

¹² (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

¹³ (Jhonson & Scholes, 2002) *Dirección Estratégica*

¹⁴ (Pride Willan, 1998) *Marketing , Conceptos y Estrategias*

¹⁵ (Kotler Philip, 2001) *Fundamentos de Marketing*

Son empresas dedicadas a la distribución de productos de una organización a los consumidores finales, pueden ser de bienes y servicios.

Investigación de Mercados¹⁶

Termino que se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. El concepto de esta última, no obstante, es más amplio, por no limitarse a la investigación de uno o varios mercados. Su ámbito de estudio es cualquier problema de marketing para un mercado específico.

Línea de Producto¹⁷

Grupo de productos que tienen similitud y son producidos por una misma empresa, están enfocados a un mismo nicho de mercado, sus canales de distribución son los mismos, tienen similitud en precios.

Marca¹⁸

Nombre, término, signo, símbolo, o combinación de los mismos, que buscan identificar los bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y permite diferenciarlos de sus competidores.

Macroentorno¹⁹

Conjunto de factores del entorno que no guardan una relación causa-efecto directa con la actividad comercial. Son genéticos y existen con independencia de

¹⁶ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

¹⁷ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

¹⁸ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

¹⁹ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su Microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales.

Las dimensiones del Macroentorno pueden concretarse en las siguientes:

Demográficas

Económicas

Sociales/Culturales

Políticas

Tecnológicas

Medio ambiente

Marketing²⁰

Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

Marketing Estratégico²¹

Aunque el marketing tiene básicamente una concepción estratégica de la actividad comercial, suele distinguirse entre marketing estratégico y operativo o táctico, según se haga referencia a objetivos y acciones a largo o a corto plazo, respectivamente.

El marketing estratégico supone partir de una reflexión sobre la situación actual de la empresa y de un análisis de la situación actual y evolución de los mercados

²⁰ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

²¹ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

y el entorno, con el fin de detectar oportunidades que permitan establecer objetivos.

Marketing MIX²²

Combinación de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos previstos.

Mercado²³

Es el conjunto de todos los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio.

Mercado meta²⁴

Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide atender.

Microentorno²⁵

Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, y su influencia es más inmediato.

Misión²⁶

²² (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

²³ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

²⁴ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

²⁵ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

²⁶ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

Es la finalidad fundamental que justifica la existencia de la empresa. El punto de partida en la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve.

Muestra²⁷

Segmento de población que se relaciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado.

Nicho de mercado²⁸

Grupo de consumidores pertenecientes a un segmento de mercado que tienen características y necesidades específicas y están dispuestos a pagar un precio más elevado por un producto que satisfaga sus necesidades.

Objetivo²⁹

Fin o meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

Penetración de mercado³⁰

Estrategias de crecimiento de una compañía que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto que la empresa ofrece.

Plan estratégico de marketing³¹

²⁷ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

²⁸ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

²⁹ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

³⁰ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

Plan exhaustivo que tienen en cuenta no solo el marketing, sino también todas las demás áreas funcionales de una unidad de negocio que deben estar coordinadas, como producción, finanzas, y personal, así como también se preocupa del entorno de una empresa.

Población³²

Todos los elementos, unidades o individuos de interés para los investigadores en un determinado estudio.

Posicionamiento³³

Se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal.

Precio³⁴

El precio determina el sacrificio económico que el comprador tiene que hacer para adquirir el producto. El comprador compara este sacrificio con el valor percibido del producto, así como la utilidad esperada por la adquisición del mismo.

Producto³⁵

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

³¹ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

³² (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

³³ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

³⁴ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

³⁵ (Kotler Philip, 2001) *Marketing*

Publicidad³⁶

Es una forma de comunicación que el marketing utiliza como instrumento de promoción. Puede definirse por un conjunto de características que, a su vez, la diferencian de los restantes instrumentos promocionales.

Requerimiento de mercado³⁷

Se relaciona con las necesidades o los beneficios deseados a los clientes, el requerimiento de mercado se logra mediante los componentes de la mezcla de marketing que suministran beneficios a los compradores.

Segmentación de Mercado³⁸

Es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, según sus características, comportamientos o necesidades, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

³⁶ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

³⁷ (Pride Willan, 1998) *Marketing, Conceptos y Estrategias*

³⁸ (Stanton Willan, 2000) *Fundamentos de Marketing*

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El estudio del Microambiente de una empresa es muy importante, para Kotler (2001) “La compañía y todos los demás actores operan en un macroambiente más vasto de fuerzas que modelan las oportunidades y presentan amenazas para la organización” (pág. 76).

2.1.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Los factores demográficos nos permiten estudiar a la población humana en términos como densidad, ubicación, edad, sexo, ocupación etc.

Para el presente estudio hemos determinado los siguientes factores demográficos:

2.1.1.1 Población

La población lo conforman todos los habitantes de la ciudad de Quito, la mayoría de la población se encuentra ubicada principalmente en la zona urbana, la población total según el censo desarrollado en el 2011 es de 1'842.201 habitantes, en la zona urbana se encuentran 1'397.698 habitantes, en la zona disperso urbana se encuentran 13.897 habitantes y en la zona suburbana 430.606 habitantes.

2.1.1.2 Crecimiento Poblacional

La población urbana se encuentra en un crecimiento del 1,9% aproximadamente, y en la zona disperso urbana está en el -6,5% aproximadamente y en la zona suburbana esta en 2,9, en la siguiente tabla se detalla las proyecciones de la población.

Tabla 2.1- Proyección de la población del Distrito Metropolitano de Quito por quinquenio según áreas

AREA	Poblacion Censo		Tasa de crecimiento demografico%	Incremento%	Proyeccion a 5 años y Tasa de Crecimiento(tc)									
	1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL DISTRITO	1,388,500	1,842,201	2.6	33	2,007,767	2.2	2,215,820	2.0	2,424,527	1.8	2,633,748	1.7	2,843,418	1.5
QUITO URBANO	1,105,526	1,397,688	2.2	26	1,504,991	1.9	1,640,478	1.7	1,777,976	1.6	1,917,995	1.5	2,060,904	1.4
DISPERSO URBANO	24,535	13,897	-5.0	-43	10,612	-6.5	7,603	-6.5	5,246	-7.2	3,404	-8.3	2,011	-10.0
SUBURBANO	258,439	430,608	4.8	67	492,163	3.4	557,740	2.9	641,305	2.5	712,349	2.1	780,504	1.8

Fuente: (Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ, 2010)

Según esta tabla la población total del Distrito Metropolitano de Quito para el año 2010 será de 2'215.527 habitantes aproximadamente, si existe mayor población esto conlleva a mayores necesidades urbanas de la ciudad, es decir, mas obras, mayores proyectos habitacionales, etc., esto nos representa una oportunidad.

2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

Según Pride (1998) “Las Fuerzas económicas también influyen en las decisiones y actividades tanto de los comerciantes como de los clientes” (pág. 33)

2.1.2.1 Inflación

La inflación anual se encuentra en el 5,29% a nivel nacional

Tabla 2.2 - Inflación anual

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

La tabla 2.2 nos muestra que la inflación en enero del 2012 (5,29) se incremento en 2,12 puntos porcentuales a diferencia del enero del año 2011 (3,17).

Este aumento perjudica el poder adquisitivo de nuestros clientes, lo cual a la empresa le representa una amenaza

2.1.2.2 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo se encuentra en el 4,31% en la ciudad de Quito, la siguiente tabla nos detalla la evolución de la tasa de desempleo en los últimos años:

Tabla 2.3 - Cuadro de evolución de la tasa de desempleo en Quito

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	4.31 %
Septiembre-30-2011	4.20 %
Junio-30-2011	3.79 %
Marzo-31-2011	5.67 %
Diciembre-31-2010	4.32 %
Septiembre-30-2010	5.77 %
Junio-30-2010	6.65 %
Marzo-31-2010	7.14 %
Diciembre-31-2009	6.12 %
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.04 %
Diciembre-31-2008	5.76 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Junio-30-2008	5.89 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Diciembre-31-2007	6.06 %
Septiembre-30-2007	7.40 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

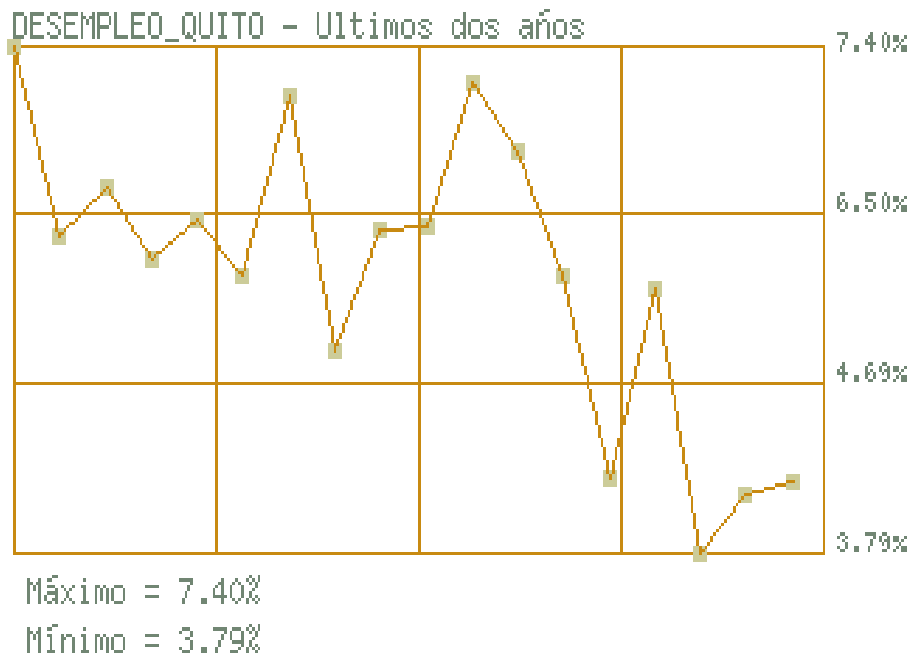


Figura 2.1 - Evolución de la Tasa de desempleo de los años 2010 y 2011 en Quito

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

La tasa de desempleo de la ciudad de Quito en el 2011 cerró en los 4,31% según fuentes del Banco Central del Ecuador, como vemos la tasa de desempleo disminuyó en los últimos años lo cual nos representa una oportunidad.

2.1.2.3 Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Banco Central del Ecuador se espera que el Producto Interno Bruto nacional registre un aumento del 5% a pesar de la crisis, en el 2010 existió un incremento del 3,73% debido a la crisis que se originó en el año 2009.

Tabla 2.4 - Evolución porcentual del PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2010	3.73 %
Enero-01-2009	0.36 %
Enero-01-2008	7.24 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Tabla 2.5 - PIB petrolero y no petrolero

	2010 (p)	2011 (prev)	2012 (prev)
Miles de dólares de 2000			
PIB ramas petroleras	3.256.454	3.434.370	3.444.020
PIB ramas no petroleras	19.423.920	20.717.523	22.007.113
Otros elementos del PIB	2.302.944	2.455.948	2.580.098
PIB total	24.983.318	26.607.841	28.031.231
Tasas de variación (a precios de 2000)			
PIB ramas petroleras	-2,6	5,46	0,28
PIB ramas no petroleras	4,5	6,66	6,22
Otros elementos del PIB	5,6	6,64	5,06
PIB total	3,6	6,50	5,35
Estructura porcentual (a precios de 2000)			
PIB ramas petroleras	13,0	12,9	12,3
PIB ramas no petroleras	77,7	77,9	78,5
Otros elementos del PIB	9,2	9,2	9,2
PIB total	100,0	100,0	100,0
Miles de dólares			
PIB ramas petroleras	9.385.798	12.218.018	10.164.851
PIB ramas no petroleras	45.470.608	50.292.048	57.565.424
Otros elementos del PIB	3.121.710	3.435.366	3.895.121
PIB total	57.978.116	65.945.432	71.625.395

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Las tablas referentes al PIB ecuatoriano nos muestran que existe una tendencia a crecimiento, lo cual significa que existe dinero para circulación en nuestro país, esto nos representa una oportunidad.

2.1.2.4 Tasas de Interés

El siguiente gráfico nos informa detalladamente las diferentes tasas de Interés, según el Banco Central del Ecuador.

Tasas de Interés			
MARZO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 009-2010)			
5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Figura 2.2 - Tasas de Interés Marzo 2012

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Las tasas de interés se han mantenido estables en relación al 2012, lo cual le beneficia a la empresa al momento de obtener financiamiento para sus proyectos, esto nos representa una oportunidad.

2.1.3 FACTORES POLÍTICOS

La inestabilidad política que ha existido en los últimos años afecta directamente al desarrollo normal de las empresas, incrementa el riesgo país, desestabiliza al mercado, además de que cambian las leyes y políticas en el país lo cual representa una seria amenaza.

2.1.4 FACTORES LEGALES

TRACTOSUR CIA. LTDA. Cumple con todos lo establecido en las siguientes leyes:

- Ley de Compañías: Ya que al ser de responsabilidad limitada cumple con todo lo establecido en esta ley en lo referente al tipo de compañía que es.
- Ley de Comercio exterior: Cumple con lo estipulado en esta ley ya que se dedica a la importación de repuestos de equipo caminero
- Ley de aduanas: Cumple con esta ley ya que todo lo que importa esta empresa ingresa por aduana nacional.

En el tema legal debemos rescatar que las tendencias y cambios en las leyes de importaciones cambian constantemente con este gobierno, esto nos representa una amenaza.

2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología juega un papel muy importante en esta empresa ya que para brindar el servicio técnico a sus clientes necesitan de maquinaria que este a la par con el desarrollo de las empresas que producen equipo caminero, además la empresa cuenta con varios software que le permiten el manejo de la información de manera ágil, y de esta forma brindar un mejor servicio al cliente.

Lo negativo es que el tipo de tecnología requerida es muy costosa, además se debe estar actualizando constantemente por lo que los costos incurridos son altos lo cual representa una amenaza para la empresa, estos puntos no indica que es una amenaza para la empresa.

2.1.6 FACTORES CULTURALES

El mercado en el cual se enfoca la empresa tiene determinadas características culturales, esto depende del segmento de mercado, es decir si es una persona natural tienen ciertos aspectos, y si son empresas tienen características diferentes.

Las personas naturales tienen tendencia de compra por productos económicos, es decir buscar proveedores que le ofrezcan productos a bajos costos sin tomar en cuenta las implicaciones que esto causa, además son clientes poseen un número de maquinaria pequeña y comúnmente no la tienen laborando a tiempo completo, este segmento de mercado no le interesa a TRACTOSUR CIA. LTDA.

En cambio las empresas buscan proveedores que les brinden beneficios al momento de adquirir los productos, ellos buscan productos de calidad y con garantía, y si es posible a bajos costos, esto por la implicación de que sus maquinarias están constantemente laborando, razón por la cual deben tenerlas en buen estado el mayor tiempo posible, este mercado es al que apunta la empresa, además de cumplir con las exigencias del cliente esto nos representa una oportunidad.

2.1.7 FACTORES AMBIENTALES

Sabemos en la actualidad las empresas están adoptando el sentido de la responsabilidad corporativa, por eso los productos que ofrecemos son reciclables, esto debido a los materiales que son utilizados para su elaboración, la mayoría son de acero inoxidable, además de poseer otros metales como el cobre y el bronce.

Si a estos productos no se les da el debido tratamiento puede ser perjudicial para el medio ambiente, es decir una vez que cumplen su función y son desechados sin ningún tipo de cuidado perjudica gravemente principalmente por el tiempo en que se demoran en ser degradados.

Si no se dan el debido tratamiento a los repuestos desechados esto nos representa una amenaza.

2.1.8 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.1.8.1 Oportunidades

1. Mercado rentable.
2. Posibilidad de importación de gran variedad de repuestos y productos relacionados.
3. Reglamentación que prohíbe la importación de repuestos usados para su comercialización.
4. Las barreras para integrarse verticalmente son bajas.
5. Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.

6. Posibilidad de ingresar a mercados de venta on-line para el despacho de pedidos.
7. Ingreso al sistema de compras públicas del Ecuador.
8. Grandes necesidades de capital para la entrada en la industria.
9. Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.
10. Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.

2.1.8.2 Matriz de Priorización: Oportunidades

Tabla 2.6 - Matriz de Priorización: Oportunidades

OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUM	ORD	%
O1. Mercado rentable.	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	0,5	7	3	14%
O2. Posibilidad de importación de gran variedad de repuestos y productos relacionados.	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0	2,5	8	5%
O3. Reglamentación que prohíbe la importación de repuestos usados para su comercialización.	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1	10	2%
O4. Las barreras para integrarse verticalmente son bajas.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5	5	6	10%
O5. Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.	0	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	6,5	4	13%
O6. Posibilidad de ingresar a mercados de venta on-line para el despacho de pedidos.	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	2	9	4%
O7. Ingreso al sistema de compras públicas del Ecuador.	0	1	1	1	0	1	0,5	0	0	0	4,5	7	9%
O8. Grandes necesidades de capital para la entrada en la industria.	0	1	1	1	0	1	1	0,5	0	0	5,5	5	11%
O9. Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	1	17%
O10. Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	7,5	2	15%
											50		100%

Elaborado por: Freddy Gómez

Las cinco oportunidades primordiales, según la comparación e importancia entre ellas, son:

1. Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.
2. Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.
3. Mercado rentable.
4. Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.
5. Grandes necesidades de capital para la entrada en la industria.

2.1.8.3 Amenazas

1. Artículos genéricos más baratos (chinos, coreanos, etc.)
2. Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.
3. Presión de precios infundida por las grandes constructoras viales.
4. Variación de precios del hierro, cobre, acero, etc., en mercados internacionales
5. Restricciones a las importaciones por barreras arancelarias, cuotas, etc.
6. Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.

7. Presión de sucursales especializadas en el mantenimiento de los repuestos.
8. Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.
9. Recesiones económicas e inestabilidad que atraviesa el país, disminuyendo el comercio de bienes y capacidad adquisitiva.
10. Fácil integración hacia atrás por parte de gente con experiencia en el mercado.

2.1.8.4 Matriz de Priorización: Amenazas

Tabla 2.7 - Matriz de Priorización: Amenazas

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUM	ORD	%
A1. Artículos genéricos más baratos (chinos, coreanos, etc.)	0,5	1	0	1	0	1	0	0	0	1	4,5	7	9%
A2. Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.	0	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	1	6	3	12%
A3. Presión de precios infundida por las grandes constructoras viales.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1	4,5	6	9%
A4. Variación de precios del hierro, cobre, acero, etc., en mercados internacionales	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	1	3,5	9	7%
A5. Restricciones a las importaciones por barreras arancelarias, cuotas, etc.	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	1	5	5	10%
A6. Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.	0	0	1	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	5,5	4	11%
A7. Presión de sucursales especializadas en el mantenimiento de los repuestos.	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	1	3,5	8	7%
A8. Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0	1	8	2	16%
A9. Recesiones económicas e inestabilidad que atraviesa el país, disminuyendo el comercio de bienes y capacidad adquisitiva.	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	8,5	1	17%
A10. Fácil integración hacia atrás por parte de gente con experiencia en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	10	2%
											50		100%

Elaborado por: Freddy Gómez

Las cinco amenazas primordiales, según la comparación e importancia entre ellas, son:

1. Recesiones económicas e inestabilidad que atraviesa el país, disminuyendo el comercio de bienes y capacidad adquisitiva.
2. Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.
3. Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.
4. Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.
5. Restricciones a las importaciones por barreras arancelarias, cuotas, etc.

2.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del Microentorno, según David (1997), “Se basa en el estudio de las fuerzas cercanas que afectan su capacidad para servir a sus clientes, la empresa misma, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de cliente, competidores y públicos”.

El criterio que tomamos para este análisis es el modelo de Michael Porter, en la cual se estudia 5 fuerzas que influyen en la empresa.



Figura 2.3 - 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Freddy Gómez

2.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores de esta empresa son elegidos en base al tipo de producto que el cliente requiere, se toman en base a determinados parámetros que detallamos a continuación:

- 1) Tipo de repuesto
- 2) Marca
- 3) Precio
- 4) Tiempo de entrega
- 5) País

2.2.1.1 Proveedores Nacionales

Existen proveedores que nos distribuyen productos de alta rotación en el mercado, los cuales por su volumen de ventas es necesario tener un distribuidor local, en la actualidad trabajan con tres proveedores locales que son:

- 1) TRACTOPARTES: Su ubicación principal es en la ciudad de Guayaquil, distribuye productos genéricos de la mayoría de las marcas del mercado como son Caterpillar, Komatsu, Case, John Deere, etc.
- 2) IIASA: Su ubicación principal es en la ciudad de Quito, es el distribuidor exclusivo de La marca Caterpillar en Ecuador, Distribuyen solamente productos originales.
- 3) Distribuidora Quiroz: Su ubicación principal es en la ciudad de Guayaquil, distribuye productos genéricos de la marca Komatsu.

2.2.1.2 Proveedores Extranjeros

La empresa maneja un selecto grupo de proveedores extranjeros que le proveen de los productos necesarios que el cliente requiere, se eligen en base a las necesidades del cliente, entre los principales proveedores extranjeros se encuentran:

- 1) COXTES. Su ubicación es en Estados Unidos y se encarga de distribuir productos genéricos de diferentes marcas, pero la empresa lo utiliza principalmente para adquisiciones de la marca Caterpillar.
- 2) FERRARI.- Su ubicación es en Brasil y se encarga de distribuir productos genéricos de la marca Fiat Allis.

- 3) FEDERAL MOGUL. Su ubicación es en Estados Unidos y se encarga de distribuir productos genéricos de diferentes marcas, pero la empresa lo utiliza principalmente para adquisiciones de la marca KOMATSU.

Cabe recalcar que la empresa no tiene proveedores de China.

2.2.1.3 Proveedores de Transporte

La empresa cuenta con una camioneta la cual le permite distribuir sus productos dentro de la ciudad de Quito.

2.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

- **Existencia de productos sustitutos para el sector:** Es baja, dado que no existe productos sustitutos.
- **Nivel de importancia de la empresa para el proveedor.-** Es baja, ya que sus proveedores son extranjeros, pero para los proveedores nacionales la empresa es muy importante.
- **Amenaza de integración hacia adelante.-** Es bajo, los proveedores extranjeros solamente venden a distribuidores en otros países.

- **Información del proveedor sobre el comprador.-** Es baja, ya que los proveedores no tienen ningún tipo de relación con el cliente final.
- **Importancia del producto para el cliente.-** Es alta, ya que son productos que no tienen sustitutos

2.2.2 CLIENTES

La empresa se enfoca en los clientes que poseen algún tipo de maquinaria pesada, sobresaliendo las entidades de gobierno y las constructoras que tienen su sede principal en la ciudad de Quito.

Los clientes de TRACTOSUR CIA. LTDA. Son principalmente empresas, ya que poseer este tipo de maquinaria requiere incurrir en costos altos de mantenimiento y compra de repuestos.

La empresa ha logrado un selecto grupo de clientes fieles que han visto en TRACTOSUR CIA.LTDA una empresa responsable que cumple con las expectativas de sus clientes, en este grupo de clientes sobresalen:

- Gobierno Provincial de Pichincha
- Constructora Hidrobo – Estrada
- Constructora CONSERMIN

2.2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

- **Volúmenes de compra.-** Es baja, ya que los clientes solamente compran los productos que ellos requieren.

- **Productos estándar.-** Es alta, debido a que las empresas competidoras distribuyen el mismo producto.
- **Importancia del proveedor para el comprador.-** Es alta, ya que el precio de estos productos son altos los clientes deben mantener un proveedor confiable que garantice lo que vende.
- **Amenaza de integración hacia atrás.-** Es bajo, porque los costos que se incurren son altos.

2.2.3 COMPETENCIA

Toda empresa enfrenta una amplia gama de competidores, considerando que el mercado de este tipo de productos es limitado, existen pocos competidores, para TRACTOSUR CIA. TLDA. Sus principales competidores son:

- TRACMOTOR CIA. LTDA
- KID REPUESTOS
- ENGING PART

Consideramos competencia a estas empresas, ya que son las que tienen características similares a TRACTOSUR CIA LTDA, a pesar que existen otras empresas en el mercado que no representan mayor competencia pero igual poseen participación en el mercado.

2.2.3.1 Barreras de Entrada

- **Economía de Escala.-** Nuestra empresa no aplica el concepto de economía de escala ya no produce ningún producto, pero si le interesa la aplicación de este concepto en sus proveedores ya que esto representan precios de compra más bajos y por ende precios menores para los clientes. Es decir, es bajo.
- **Diferenciación de productos.-** Dado que son productos únicos no existe grado de diferenciación, pero si existen variantes como el precio y calidad. Es decir, la diferenciación es alta.
- **Necesidades de Capital.-** Para realizar pedidos y mantenerlos en stock se requiere una inversión considerable, es decir los requisitos de capital son altos.
- **Costos de cambio.-** No existe costo cambiante en la empresa, es decir es bajo.
- **Accesos a canales de distribución.-** Para la distribución de los productos es necesario contar con medios propios.es decir es alta.
- **Desventaja de Costos independientes de las economías de escala.-** No existe este concepto ya que no se aplica economía de escala.es decir es bajo.

2.2.3.2 Rivalidad entre Competidores

- **Competidores de igual fuerza.-** Es alta, porque si bien existen pocos competidores de igual fuerza que TRACTOSUR CIA. LTDA debemos considerar que el mercado es limitado.

- **Costos de almacenamiento.-** Son bajos, ya que la mayoría de competidores trabajan bajo pedidos, y lo que se tiene en bodega son aquellos productos de alta rotación.
- **Competidores diversos.-** Es alta, ya que existen competidores que no tienen las mismas características de TRACTOSUR CIA LTDA pero que tienen participación en el mercado como son Tracto Piezas Cía. Ltda., Tracto Quito Cía. Ltda. y Tracto Tren.
- **Ausencia de diferenciación.-** Es baja, ya que los productos son únicos.
- **Barreras de Salida.-** Son bajas, ya que no existe ningún tipo de restricción sea político, legal, económico en este sector.

2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos no existen, ya que en el mercado se ofertan todo tipo de repuesto la única diferencia es la marca, la calidad y el país de origen.

2.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El Ambiente interno nos permite obtener fortalezas y debilidades de una organización, en base al estudio de sus componentes internos, esto nos permite desarrollar la matriz EFE. (Fred David R., 1997)

2.3.1 SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

En base a la entrevista realizada al gerente de TRACTOSUR CIA.LTDA. Podemos concluir que esta empresa no cuenta con un plan estratégico formal, debido a que no se utilizan métodos ni procedimientos estratégicos establecidos.

Sin embargo esta organización cuenta con una posición firme y favorable en el mercado de la importación y venta de repuestos para maquinaria pesada debido a que se han adoptado e implantado estrategias informales en base a la experiencia, intuición y creatividad de sus socios, quienes han puesto especial énfasis en el servicio post venta y en la garantía de sus productos, son dichos factores los que han diferenciado a la empresa de sus competidores y han logrado obtener la preferencia y fidelidad de sus clientes.

Los servicios post venta que ofrece TRACTOSUR CIA. LTDA., consisten en la entrega del producto o la prestación del servicio técnico en cualquier lugar del país sin ningún recargo adicional al precio del producto o servicio, además los servicios de post venta se refieren al mantenimiento y asistencia técnica del repuesto tales como su instalación, y revisión, lo que a su vez ayuda al cumplimiento de la garantía del producto que generalmente es de un año.

Además al ofrecer productos de alta calidad seguida de los servicios de entrega, instalación, mantenimiento y seguimiento de la funcionalidad del producto (garantía), La organización ha logrado generar una red de publicidad persona a persona lo que ha contribuido al prestigio y credibilidad de la organización.

2.3.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio que usan los estrategas con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. (Serna Humberto, 2003)

Se examinan a través de esta herramienta las siguientes categorías:

- **Capacidad directiva:** Son las fortalezas y debilidades relacionadas con planeación, toma de decisiones, comunicación, dirección y control.
- **Capacidad competitiva:** Los aspectos relacionados con el área comercial y de servicio.
- **Capacidad financiera:** tiene que ver con las fortalezas o debilidades económicas.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** Se relaciona con el nivel tecnológico que usa la empresa para su producción.
- **Capacidad del talento humano:** Aspectos relacionados con el Recurso Humano con el que cuenta la empresa, como nivel académico, remuneración, ausentismo, rotación, estabilidad, experiencia, motivación y pertenencia.

2.3.2.1 Capacidad Administrativa

Las personas quienes están encargadas de la dirección de la empresa no tienen una buena capacidad administrativa, pero sin ser administradores de profesión están aptos para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, en base a la experiencia obtenida.

Tabla 2.8 - Capacidad Administrativa

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Planificación estratégica					X			X	
Experiencia	X						X		
Estudio de mercado				X			X		
Adaptabilidad a cambios en el mercado			X					X	
Control de inventarios						X			X
Comunicación entre áreas	X							X	
Uso eficiente de los recursos		X					X		
Delegación de funciones			X					X	

Elaborado por: Freddy Gómez

2.3.2.2 Capacidad Financiera

La empresa cuenta con la suficiente capacidad financiera para poder enfrentar sus necesidades, además de tener acceso a créditos de manera ágil, esto nos permite contar con los recursos necesarios para implementar los proyectos planificados.

Tabla 2.9 - Capacidad Financiera

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad para cubrir la demanda	X						X		
Capacidad de competencia en precios					X			X	
Liquidez		X						X	
Rentabilidad		X					X		
Acceso a financiamiento	X								X

Elaborado por: Freddy Gómez

2.3.2.3 Capacidad Comercial y de Servicio

La empresa cuenta con variedad de productos, para poder ofrecer dichos productos deben cumplir con determinadas especificaciones como son la calidad y la garantía, el único problema que se presenta son los precios ya que al ser de buena calidad cuestan un poco más que aquellos productos de baja calidad.

Tabla 2.10 - Capacidad Comercial y de Servicio

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad de productos y servicios	X						X		
Lealtad de clientes		X					X		
Participación en el mercado		X					X		
Precios competitivos					X			X	
Publicidad				X				X	
Servicio al cliente		X					X		
Portafolio de productos	X							X	

Elaborado por: Freddy Gómez

2.3.2.4 Capacidad del Talento Humano

El talento humano con el que cuenta la empresa es muy importante ya que los directivos cuentan con experiencia en este tipo de negocios, en cambio la mayoría de sus trabajadores no cuentan con un título profesional, es decir han ido adquiriendo su experiencia en base a sus trabajos anteriores, además la empresa brinda estabilidad laboral, lo cual le permite tener una rotación de personal muy baja.

Tabla 2.11 - Capacidad del Talento Humano

FACTOR	FORTLAEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia		X					X		
Nivel académico de directivos	X						X		
Nivel académico del personal					X			X	
Estabilidad laboral					X			X	
Compromiso del personal		X					X		
Rotación	X							X	
Evaluación de desempeño					X			X	
Capacitación					X		X		

Elaborado por: Freddy Gómez

2.3.3 FORTALEZAS

Una vez que se realizó el estudio del Perfil de Capacidad Interna (PCI) se han determinado las siguientes fortalezas:

1. Cuenta con un sistema de comunicación organizacional abierto en un ambiente de confianza.
2. Bajos niveles de rotación y ausentismo del personal.
3. Lealtad y confianza de los clientes.
4. Distribución de material confiable y a costos bajos.
5. Todos los repuestos tienen garantía de un año.
6. Servicio al cliente personalizado.

7. Alta experiencia en la industria.
8. Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.
9. Manejo de catálogos físicos y digitales.
10. Costos bajos de almacenamiento de repuestos.

2.3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN: FORTALEZAS

Tabla 2.12 - Matriz de Priorización: Fortalezas

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM	ORD	%
F1. Cuenta con un sistema de comunicación organizacional abierto en un ambiente de confianza.	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	2	9	4%
F2. Bajos niveles de rotación y ausentismo del personal.	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	1	0	4	7	8%
F3. Lealtad y confianza de los clientes.	1	1	0,5	0	0	1	1	0	1	1	6,5	4	13%
F4. Distribución de material confiable y a costos bajos.	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	8,5	1	17%
F5. Todos los repuestos tienen garantía de un año.	1	1	1	0	0,5	1	1	0,5	1	1	8	2	16%
F6. Servicio al cliente personalizado.	1	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	1	1	5,5	5	11%
F7. Alta experiencia en la industria.	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	5	6	10%
F8. Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	3	14%
F9. Manejo de catálogos físicos y digitales.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	10	2%
F10. Costos bajos de almacenamiento de repuestos.	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0,5	3,5	8	7%
											51		100%

Elaborado por: Freddy Gómez

Las cinco fortalezas primordiales, según la comparación e importancia entre ellas, son:

1. Distribución de material confiable y a costos bajos.
2. Todos los repuestos tienen garantía de un año.
3. Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.
4. Lealtad y confianza de los clientes.
5. Servicio al cliente personalizado.

2.3.5 DEBILIDADES

Una vez que se realizó el estudio del Perfil de Capacidad Interna (PCI) se han determinado las siguientes debilidades:

1. Falta de convenios formales con proveedores.
2. Falta de plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera.
3. Cartera de crédito vencida.
4. No existe una división ni estandarización de actividades.
5. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.
6. Publicidad limitada.

7. Falta de sistemas de información y control.
8. Falta de espacio físico
9. Manejo de la administración de la empresa sin formación profesional administrativa.
10. El taller de servicio técnico se encuentra muy alejado de la compañía.

2.3.6 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN: DEBILIDADES

Tabla 2.13 - Matriz de Priorización: Debilidades

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUM	ORD	%
D1. Falta de convenios formales con proveedores.	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0,5	3	7	6%
D2. Falta de plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera.	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0	1	8	2	16%
D3. Cartera de crédito vencida.	1	0	0,5	0	0	1	0	1	0,5	1	5	6	10%
D4. No existe una división ni estandarización de actividades.	1	0	1	0,5	1	1	0,5	1	0	1	7	4	14%
D5. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.	1	0,5	1	0	0,5	1	0	1	0	1	6	5	12%
D6. Publicidad limitada.	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2	8	4%
D7. Falta de sistemas de información y control.	1	0	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	7,5	3	15%
D8. Falta de espacio físico	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	1,5	10	3%
D9. Manejo de la administración de la empresa sin formación profesional administrativa.	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	8,5	1	17%
D10. El taller de servicio técnico se encuentra muy alejado de la compañía.	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2	9	4%
											50,5		100%

Elaborado por: Freddy Gómez

Las cinco debilidades primordiales, según la comparación e importancia entre ellas, son:

1. Manejo de la administración de la empresa sin formación profesional administrativa.
2. Falta de plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera.
3. Falta de sistemas de información y control.
4. No existe una división ni estandarización de actividades.
5. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.

2.3.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA

2.3.7.1 Factores Críticos

1. Competitividad de los precios.
2. Publicidad.
3. Calidad de los productos y servicios.
4. Lealtad de los clientes.
5. Participación de mercado.
6. Experiencia administrativa.

7. Tiempo de garantía del producto.

8. Servicio post-venta.

9. Estructura de la organización.

10. Fluidez de inventarios.

2.3.7.2 Matriz de Priorización: Factores Críticos

Tabla 2.14 - Matriz de Priorización: Factores Críticos

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM	ORD	%	
F1. Competitividad de los precios	0.5	1	0	0.5	0	1	0	0	0	1	0	4	7	8%
F2. Publicidad.	0	0.5	0	0.5	1	0	0	0	0	1	0	3	8	6%
F3. Calidad de los productos y servicios.	1	1	0.5	1	0.5	1	0	1	1	1	1	8	1	16%
F4. Lealtad de los clientes.	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	7.5	2	2	15%
F5. Participación de mercado.	1	0	0.5	0	0.5	1	0.5	0	1	1	5.5	5	5	11%
F6. Experiencia administrativa.	0	1	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0	2.5	9	9	5%
F7. Tiempo de garantía del producto.	1	1	0.5	0	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	6.5	4	4	13%
F8. Servicio post-venta.	1	1	0	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	7	3	3	14%
F9. Estructura de la organización.	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	1.5	10	10	3%
F10. Fluidez de inventarios.	1	1	0	0	0	1	0.5	0	1	0.5	5	6	6	10%
											50.5			100%

Elaborado por: Freddy Gómez

Con la utilización de la matriz de De Priorización podemos agrupar los factores críticos de éxito en orden descendente desde el que posee mayor peso frente a los demás, hasta aquel que no tiene mucha relevancia dentro de la industria de la importación y venta de repuestos para maquinaria pesada.

2.3.8 ETAPA I APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

2.3.8.1 Matriz de Fuerza Internas (EFI)

Para realizar esta matriz vamos a utilizar la siguiente escala de calificación:

1. Debilidad Mayor
2. Debilidad Menor
3. Fortaleza Menor
4. Fortaleza Mayor

Tabla 2.15 - Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Distribución de material confiable y a costos bajos	0,12	4	0,48
Todos los repuestos tienen garantía de un año	0,11	4	0,44
Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.	0,1	4	0,4
Lealtad y confianza de los clientes.	0,09	3	0,27
Servicio al cliente personalizado.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Manejo de la administración de la empresa en forma empírica.	0,12	1	0,12
Falta de plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera.	0,11	1	0,11
Falta de sistemas de información y control.	0,1	2	0,2
No hay un establecimiento claro de funciones por cada cargo.	0,09	2	0,18
Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.	0,08	2	0,16
	1		2,6

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados: En base a la obtención del total ponderado de la compañía en esta matriz, se obtuvo 2.6 lo cual refleja que la organización posee una buena posición en base a las fortalezas, Además que la empresa se caracteriza por el aprovechamiento de sus fortalezas internas y procura minimizar las debilidades existentes que generan un ambiente interno organizacional caracterizado por sus fortalezas más no por sus debilidades. La empresa puede seguir con el plan estratégico.

2.3.8.2 Matriz de Fuerzas Externas (EFE)

La escala de calificación utilizada para elaborar esta matriz es:

1. Respuesta Mala.
2. Respuesta Media
3. Respuesta Superior Media
4. Respuesta Superior

Tabla 2.16 - Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	POND.
AMENAZAS			
Recesiones económicas e inestabilidad que atraviesa el país, disminuyendo el comercio de bienes y capacidad adquisitiva.	0,13	3	0,39
Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.	0,12	2	0,24
Posibilidad de integración hacia adelante por parte de los distribuidores.	0,09	2	0,18
Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.	0,08	4	0,32
Restricciones a las importaciones.	0,08	4	0,32
OPORTUNIDADES			
Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.	0,12	3	0,36
Participación en grandes proyectos viales y de construcción en el país.	0,11	4	0,44
Mercado rentable.	0,1	3	0,3
Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.	0,09	3	0,27
Grandes necesidades de capital para la entrada en la industria.	0,08	4	0,32
	1		3,14

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados: En base a la obtención del total ponderado de la compañía en esta matriz, se obtuvo 3.14 lo que significa que la organización tiene una respuesta arriba del promedio frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria. Lo que quiere decir que la empresa aprovecha con eficacia las oportunidades existentes y minimiza los posibles efectos negativos de las amenazas externas con la fusión de las fortalezas internas que la caracterizan.

2.3.8.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La escala de calificaciones para esta matriz es:

1. Malo
2. Regular
3. Muy Bueno
4. Excelente

Tabla 2.17 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Peso	TRACTO SUR		TRAC MOTOR		ENGING PART		KIT REPUESTOS	
		Calificación	Prom. Pond.	Calificación	Prom. Pond.	Calificación	Prom. Pond.	Calificación	Prom. Pond.
1. Competitividad de precios	0,0792	3	0,2376	2	0,1584	3	0,2376	3	0,2376
2. Publicidad	0,0594	2	0,1188	4	0,2376	3	0,1782	3	0,1782
3. Calidad de productos y servicios	0,1584	4	0,6336	3	0,4752	3	0,4752	3	0,4752
4. Lealtad de clientes	0,1485	4	0,594	2	0,297	2	0,297	3	0,4455
5. Participación de mercado	0,1089	3	0,3267	3	0,3267	3	0,3267	2	0,2178
6. Experiencia administrativa	0,0495	1	0,0495	3	0,1485	3	0,1485	4	0,198
7. Tiempo de garantía del producto	0,1287	4	0,5148	3	0,3861	3	0,3861	2	0,2574
8. Servicio post venta	0,1387	4	0,5548	2	0,2774	2	0,2774	2	0,2774
9. Estructura de la organización	0,0297	2	0,0594	3	0,0891	4	0,1188	3	0,0891
10. Fluidez de inventarios	0,099	3	0,297	2	0,198	3	0,297	3	0,297
TOTALES	1		3,386		2,594		2,743		2,673

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados: En base a los promedios ponderados obtenidos de la MPC podemos concluir que nuestra empresa es la de mayor fuerza respecto a sus competidores debido a que tiene una mejor respuesta con respecto a los factores críticos de éxito de la industria. Para TRACTOSUR CIA LTDA, con una calificación de 3.38, la cual se obtuvo en base al análisis del nivel de respuesta de la empresa frente a los factores críticos de éxito, se ha analizado que estos factores representan para nuestra organización una fortaleza menor.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercados se define como el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de mercadotecnia específica a la cual se enfrenta una organización. (Malhotra, 2004)

La investigación de Mercado nos permite determinar los requerimientos que el mercado tiene, y en base a este estudio podemos determinar las mejores estrategias de negocios, además nos permite recolectar información que se puede utilizar para ayudar a la Administración en la toma de decisiones.

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La razón de este estudio es determinar las características y necesidades del mercado en el cual TRACTOSUR CIA. LTDA desarrolla sus actividades, además de obtener información que ayudará a la planificación futura de la empresa.

3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.2.1.1 Análisis de Datos Secundarios

Estos datos se obtuvieron por investigación realizada a los organismos que elaboran informes estadísticos sobre los diferentes sectores económicos del país como son:

- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Ministerio de Industrias y Competitividad
- Además de datos históricos que la empresa posee.

3.2.1.2 Mercado Actual

El mercado actual de TRACTOSUR CIA LTDA está compuesto principalmente por las constructoras y entidades pertenecientes al Sector público.

3.2.1.3 Mercado Meta

TRACTOSUR CIA LTDA apunta a integrar a su cartera de clientes a aquellas compañías y personas naturales que posean algún tipo de maquinaria pesada y aquellos negocios dedicados al mantenimiento y reparación que no se dedican a la venta directa de este tipo de producto.

3.2.1.4 Análisis del Problema

La empresa no se ha dedicado a realizar una campaña que le permita ampliar su participación en el mercado, esto debido a que no se ha realizado un estudio de

mercado, además de la poca publicidad que la empresa realiza, razones por la cual la empresa no ha logrado incrementar su cartera de clientes.

3.2.1.5 Definición del Problema

TRACTOSUR CIA LTDA actualmente cuenta con una cartera importante de clientes tanto del sector público como privado, el problema a resolver es que en los últimos años el incremento en la participación de mercado en el que desarrolla sus actividades ha sido casi nulo, además que desconoce cuales son las tendencias que sus clientes tienen al momento de elegir una empresa para adquirir este tipo de productos.

3.2.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 Objetivos

- Determinar las tendencias que los clientes tienen para seleccionar a sus proveedores.
- Obtener datos de clientes potenciales a los cuales TRACTOSUR CIA LTDA puede captar para incrementar su cartera de clientes.
- Obtener información del mercado para la toma de decisiones.

3.2.2.2 Formulación de Hipótesis

H1. Las clientes buscan proveedores que les brinden beneficios en los productos y servicios de los proveedores, es decir que se les den un trato preferencial.

H2. Existe un grupo de clientes que prefieren productos de bajos costos sin considerar la calidad y garantía.

3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es una estructura para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, detalla los procedimientos necesarios para obtener información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación de mercados. (Malhotra, 2004)

3.2.3.1 Métodos para recopilar datos

3.2.3.1.1 Tipos de datos

Para el desarrollo de esta investigación utilizaremos dos tipos de fuentes de información:

- **Datos Secundarios.-** Los datos secundarios fueron recolectados anteriormente para el desarrollo de la investigación en curso, además se incluirán datos históricos que la empresa posee y que pueden ayudarnos en el presente estudio.
- **Datos primarios.-** Los datos primarios se obtendrán de los resultados provenientes de las encuestas aplicadas que se realizaran a los clientes reales y potenciales que sean seleccionados en la muestra.

3.2.3.1.2 Tipos de Investigación

- **EXPLORATORIA.-** Este tipo de investigación nos permite obtener un análisis preliminar un estudio a realizarse con un gasto mínimo de recursos.

Una vez realizada la investigación exploratoria se ha determinado que existe un potencial mercado tanto de empresas como de personas naturales, además de aquellas personas que adquieren maquinaria pesada para alquilar a empresas principalmente del sector de la construcción, en el sector público actualmente les están dando hasta el 70% del costo de la obra a las empresas constructoras .

- **DESCRIPTIVA.-** Para obtener información que será utilizada en el procesos de esta investigación debemos realizar un estudio de las 4 P's del Marketing (Precio, Promoción, Plaza, Producto), de esta forma podremos obtener datos que nos permitirán definir las estrategias que permita cubrir las necesidades que el mercado exige, además de crear ventaja competitiva.

3.2.3.1.3 Definición de variables de la Investigación

Una vez que se realizó la investigación exploratoria se ha determinado dos tipos de variables que son:

- **Variables controlables.-** Son aquellas en la cual la empresa tiene influencia directamente, puede tomar acciones para modificar estas variables.
- **Variables no controlables.-** Son aquellas en la cual la empresa no puede realizar ningún tipo de acción, la empresa tiene que determinar estrategias que le permitan hacer frente a estas variables.

VARIABLES CONTROLABLES

Entre las principales variables tenemos las siguientes:

- **Precio**

Determinar los precios para los productos a comercializarse, pero debemos considerar que estos deben ser accesibles para el mercado al cual vamos a abrirnos campo.

Dado que la empresa no produce los productos los precios estarán establecidos según los costos establecidos por los proveedores, además debemos considerar la marca y el país de origen.

- **Producto**

Determinar la marca, el país de origen, y la calidad del producto en base a las necesidades de los clientes, además podemos evaluar los productos que TRACTOSUR CIA LTDA ofrece y los productos comercializados por la competencia.

La garantía que es ofrecida al cliente al momento de hacer su compra varía según la calidad del producto.

- **Publicidad**

Elaborar planes publicitarios en los diferentes medios existentes con el fin de dar a conocer los productos de que la empresa comercializa a los clientes actuales y nuevos del mercado.

- **Canales de distribución**

Establecer los medios de distribución adecuados al tipo de producto que se debe enviar al cliente.

Los canales de distribución pueden ser propios de la empresa o contratando a una empresa de distribución, esto depende del costo que se incurre al distribuir el producto, ya que no siempre es más económico enviar los productos por los medios propios de la empresa.

Variables no controlables

Las variables no controladas que se han establecido para este estudio son:

- Reformas económicas impuestas por el régimen.
- Precios de proveedores internacionales.
- Reformas impuestas a las importaciones

3.2.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

3.2.4.1 Definición de la Población

Población: Según Jeffrey (2002) “Es el conjunto de todas las unidades sobre el cual se busca información”.

La población que se ha determinado para el estudio está compuesta por aquellas empresas o personas naturales que posean equipos y maquinaria pesada, así como aquellas que se dediquen a brindar servicio técnico y mantenimiento.

Según datos del último censo económico aquellas empresas y personas naturales que nos pueden ayudar en este estudio están conformadas de la siguiente manera.

Tabla 3.1 - Distribución de la población según su actividad económica

Actividad Económica	Total
Constructoras	875
Minas y canteras	256
Entidad Públicas	4
Empresas de alquiler de Equipo Caminero	12
Otros no especificados	42
Total	1189

Elaborado por: Freddy Gómez
Fuente: (Investigación de Campo)

Según la investigación realizada tenemos aproximadamente 1189 posibles clientes en la ciudad de Quito, estos datos son actualizados al 2011 según la Superintendencia de compañías y el censo económico realizado por el INEC en el 2010.

3.2.4.2 Definición de la Muestra

Muestra: Selección representativa de una población total. (Pride Willan, 1998)

Nivel de confianza: Porcentaje alrededor del resultado de una encuesta, para el cual existe una alta probabilidad estadística de que contenga el parámetro verdadero de la población. Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. (Jeffrey Pope, 2002)

Error de la Muestra: Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestra repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta

dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. (Jeffrey Pope, 2002)

Varianza poblacional: Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlos a partir de datos de estudios previos. (Jeffrey Pope, 2002)

Muestra probabilística: es una muestra en la que toda unidad tiene una probabilidad igual y conocida de ser seleccionada. (Jeffrey Pope, 2002)

NOMENCLATURA: Para este estudio se determino la siguiente nomenclatura en base a los conceptos anteriores:

Tabla 3.2 - Nomenclatura

Concepto	Nomenclatura
Población	N
Muestra	n
Nivel de confianza	$Z_{\alpha/2}$
Error Muestral	e
Proporción	p
(1-p)	q

Elaborado por: Freddy Gómez

Fórmula de Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times p \times q}$$

Cálculo de la Muestra

Para determinar la muestra en este estudio se determino los siguientes datos:

Tabla 3.3 - Datos para determinar la muestra

Nomenclatura	Valor
N	1189
n	?
$Z_{\alpha/2}$	1,96
E	0,05
P	0,5
Q	0,5

Elaborado por: Freddy Gómez

El Nivel de confianza para este estudio es del 95%

$$n = \frac{1189 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (1189 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{1141,9159}{3,9304}$$

$$n = 291$$

Se ha determinado que el tamaño de la muestra para esta investigación es de 291 clientes.

3.2.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Encuesta: Es una técnica que nos permite recopilar datos para un estudio determinado, para esto se debe aplicar un cuestionario a una muestra determinada

Para este estudio se ha determinado la Encuesta de entrevista personal.

Encuesta de Entrevista Personal.- Según Pride (1998) “Entrevista cara a cara que permite realizar entrevistas más a fondo, indagaciones preguntas de seguimiento o test psicológico”.

Preguntas:

1. ¿Posee equipos de maquinaria pesada?

En algunos casos las empresas, en especial constructoras prefieren contratar maquinaria para sus proyectos, esto se da en especial en aquellas empresas pequeñas en el cual su presupuesto no se ajusta a los costos que se incurren en mantener este tipo de maquinaria.

2. ¿Qué marca de maquinaria es su preferida?

Esto debido a que en el mercado local existe preferencias por la marca CATERPILLAR, aunque en la actualidad existe marcas no tradicionales que están ingresando en el mercado, además el costo de mantenimiento y repuestos dependen del tipo de maquinaria y del país de origen.

3. ¿Para seleccionar un proveedor de repuestos cuál o cuáles son los principales factores a tomar en cuenta?

Las empresas antes de seleccionar proveedores consideran varios factores como son el precio, la calidad, la garantía, etc....., esto debido a que la inversión en compra de repuestos es alta.

4. ¿Qué tipo de repuestos prefiere?

Muchas empresas al momento de adquirir repuestos de maquinaria pesada pueden considerar el adquirir productos genéricos u originales, esto depende de la capacidad económica de la empresa.

5. ¿Cuál es su proveedor preferido?

Existen empresas que ya son fieles a algún proveedor, pero la mayoría reciben varias cotizaciones antes de determinar un proveedor, prefieren analizar los beneficios que les ofrecen antes de tener un proveedor determinado.

6. ¿Qué beneficios le ofrece este proveedor?

Existen varios beneficios que las empresas que proveen estos repuestos, lo cual hacen que los clientes sean fieles, estos factores pueden ser precios, servicio, calidad entre otros.

7. ¿Que otros beneficios le gustaría que su proveedor le ofrezca?

Esto ya que siempre hay necesidades que no se cubre de los clientes y que pueden ser aprovechadas para obtener ventaja competitiva.

8. ¿Usted al adquirir estos repuestos prefieren pagar en efectivo o a crédito?

Las empresas buscan proveedores que les den facilidades de pago, esto se debe a que los costos de adquirir repuestos para maquinaria pesada son altos dependiendo del tipo de repuesto y el origen.

9. ¿Cuál es el plazo que desearía le otorgara el proveedor?

Los clientes desean que los proveedores les otorguen créditos dependiendo el monto de compra y a la capacidad de pago que poseen, existen proveedores que si tienen planes de pago para otorgar a sus clientes.

10. ¿Usted prefiere que la garantía que le ofrecen sus proveedores sea?

Los clientes pueden desear que la garantía que los proveedores le ofrecen pueda ser en horas de trabajo o en tiempo fijo, esto depende del trabajo de la maquina pesada que poseen.

11. ¿Qué beneficio considera que el proveedor debe ofrecerle?

Las necesidades de los clientes no son iguales, dependen de varios factores críticos, pueden ser costos, calidad etc...

FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

INGENIERIA EMPRESARIAL

EQUIPOS DE MAQUINARIA PESADA

Por favor sírvase leer las instrucciones para llenar esta encuesta, su ayuda es de vital importancia para el desarrollo de este proyecto.

Marque con una X en el recuadro según sea su respuesta, las preguntas nro.1 hasta la pregunta nro.10 tienen solamente una respuesta, la pregunta nro. 11 es de respuestas abierta.

1. ¿Posee equipos de maquinaria pesada?

SI

NO

Si su respuesta es SI continúe a la pregunta 2

Si su respuesta es NO finaliza la encuesta

2. ¿Qué marca de maquinaria es su preferida?

Caterpillar Komatsu Fiat Allis Case Otros

Si su respuesta fue otros especifique:.....

3. ¿Para seleccionar un proveedor de repuestos cuál o cuáles son los principales factores a tomar en cuenta?

Precios Garantía Servicio Post-venta Calidad Otros

Si su respuesta fue otros especifique:.....

4. ¿Qué tipos de repuestos prefiere?

Originales Genéricos

Especifique la razón de su respuesta.....
.....

5. ¿Cuál es su proveedor preferido?

TRACMOTOR ENGINE PARTS KIT REPUESTOS
Otros Ninguno

Si su respuesta fue Ninguno pase a la pregunta 8

6. ¿Qué beneficios le ofrece su proveedor?

Servicio Post-venta Garantía Servicio personalizado Otros

Si su respuesta fue otros especifique:.....

7. ¿Que otros beneficios le gustaría que su proveedor le ofrezca?

Servicio Post-venta Garantía Servicio personalizado Otros

Si su respuesta fue otros especifique:.....

8. ¿Al adquirir estos repuestos como prefiere realizar sus pagos?

Efectivo Crédito

Si su respuesta fue crédito pase a la pregunta 9

Si su respuesta fue efectivo pase a la pregunta 10

9. ¿Cuál es el plazo que desearía le otorgara el proveedor?

1 a 7 días hasta 15 días hasta 30 días de 30 días en adelante

10. ¿Cómo prefiere la garantía que le ofrecen sus proveedores?

En horas de trabajo En tiempo fijo

11. ¿Qué beneficios considera que el proveedor debe ofrecerle? Especifique

.....

.....

.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el proceso de investigación a la muestra que se determinó anteriormente podemos observar los siguientes resultados:

Pregunta 1

¿Posee equipos de maquinaria pesada?

Tabla 3.4 - Tabulación pregunta 1

Detalle	Resultado	Porcentaje
Si	207	71,13%
No	84	28,87%
Total	291	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

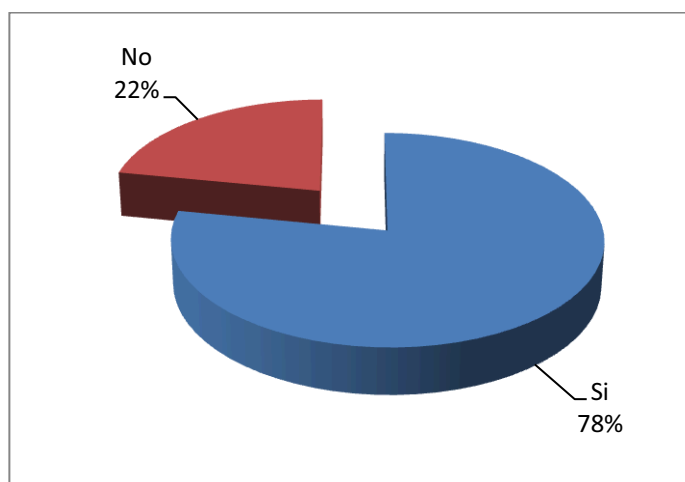


Figura 3.1 - Tabulación pregunta 1

Elaborado por: Freddy Gómez

Conociendo que no todos los clientes potenciales poseen maquinaria pesada hemos determinado que aproximadamente el 71,13% de los clientes potenciales que se determinaron en el estudio previo poseen maquinaria pesada, en base a estos clientes seguiremos con el resto de la encuesta, ya que estos son los clientes que nos interesa investigar. El 28,87% de las empresas encuestadas alquilan maquinarias para desarrollar sus proyectos por ende no formaran parte de nuestro estudio.

Pregunta 2 ¿Qué marca de maquinaria es su preferida?

Tabla 3.5 - Tabulación pregunta 2

Detalle	Resultado	Porcentaje
Caterpillar	102	49,28%
Komatsu	58	28,02%
Case	24	11,59%
Fiat Allis	15	7,25%
Otros	8	3,86%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

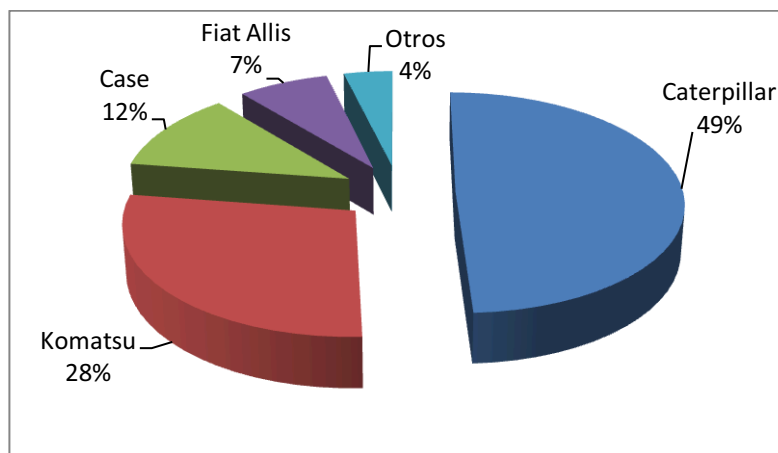


Figura 3.2 - Tabulación pregunta 2

Elaborado por: Freddy Gómez

El resultado de esta pregunta nos demuestra que existe tendencia por las marcas tradicionales, siendo Caterpillar la marca de mayor aceptación con el 49,28%, a pesar de que actualmente se encuentran en el mercado marcas no tradicionales como Hyundai y Samsung entre otras, la aceptación que tienen estas marcas es mínima ya que según el estudio realizado representan apenas el 3,86%, esto debido a que estas marcas poseen proveedores exclusivos en nuestro país y para empresas como la nuestra son muy difíciles de conseguir.

Pregunta 3 ¿Para seleccionar un proveedor de repuestos cuál o cuáles son los principales factores a tomar en cuenta?

Tabla 3.6 - Tabulación pregunta 3

Detalle	Resultado	Porcentaje
Precio	61	29,47%
Garantía	69	33,33%
Servicio post-venta	37	17,87%
Calidad	21	10,14%
Otros	19	9,18%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

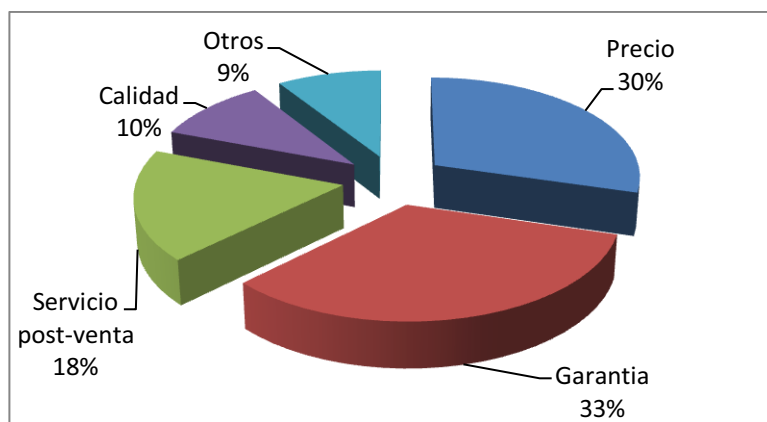


Figura 3.3: Tabulación pregunta 3

Elaborado por: Freddy Gómez

El 33,33% de los clientes prefieren la garantía al momento de seleccionar un proveedor para adquirir repuestos de maquinaria pesada, seguido por el precio con el 29,47%, además los que contestaron otros hacen referencia a facilidades de pago.

Pregunta 4 ¿Qué tipos de repuestos prefiere?

Tabla 3.7 - Tabulación pregunta 4

Detalle	Resultado	Porcentaje
Originales	64	30,92%
Genéricos	143	69,08%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

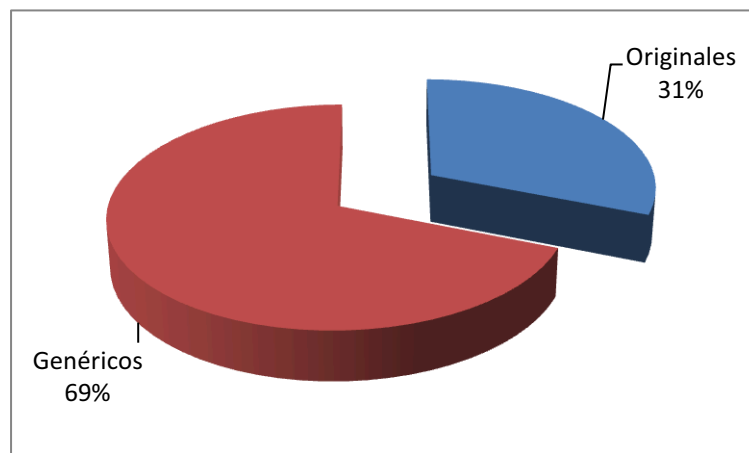


Figura 3.4 - Tabulación pregunta 4

Elaborado por: Freddy Gómez

El 69,08% de los encuestados prefieren repuestos genéricos, y el 30,92% prefieren repuestos originales, en su mayor parte depende de la antigüedad de la maquinaria pesada, es decir, si la maquinaria es nueva prefieren repuestos

originales, en cambio aquellas maquinas que ya tienen determinado tiempo de uso u Horas de trabajo realizadas se prefiere repuestos genéricos.

Pregunta 5 ¿Cuál es su proveedor preferido?

Tabla 3.8 - Tabulación pregunta 5

Detalle	Resultado	Porcentaje
TRACMOTOR	23	11,11%
ENGINE PARTS	15	7,25%
KIT REPUESTOS	31	14,98%
OTROS	47	22,71%
NINGUNO	91	43,96%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

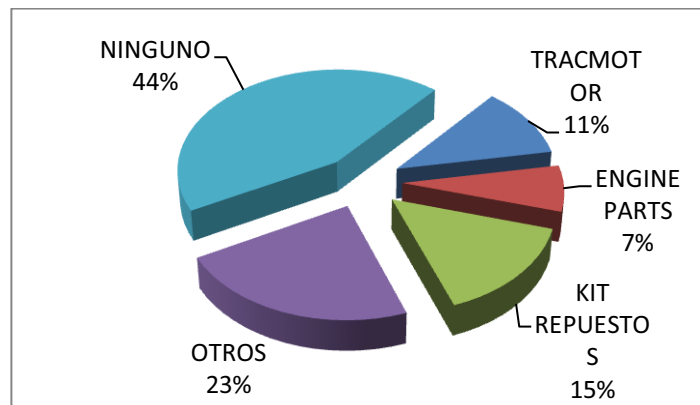


Figura 3.5: Tabulación pregunta 5

Elaborado por: Freddy Gómez

La mayoría de los encuestados no tienen un proveedor fijo, es decir, al momento de adquirir repuestos solicitan proformas a diferentes proveedores, además debemos rescatar que el 22,71% respondieron que tienen otros proveedores que

no constan en las opciones entre los que destacamos a TRACTOPIEZAS e IISA, de las empresas que constan como opciones de respuesta tenemos a KIT REPUESTOS como el de mayor aceptación con el 14,98%.

Pregunta 6 ¿Qué beneficios le ofrece su proveedor?

Tabla 3.9: Tabulación pregunta 6

Detalle	Resultado	Porcentaje
Servicio post-venta	23	19,83%
Garantia	30	25,86%
Servicio personalizado	16	13,79%
Otros	47	40,52%
Total	116	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

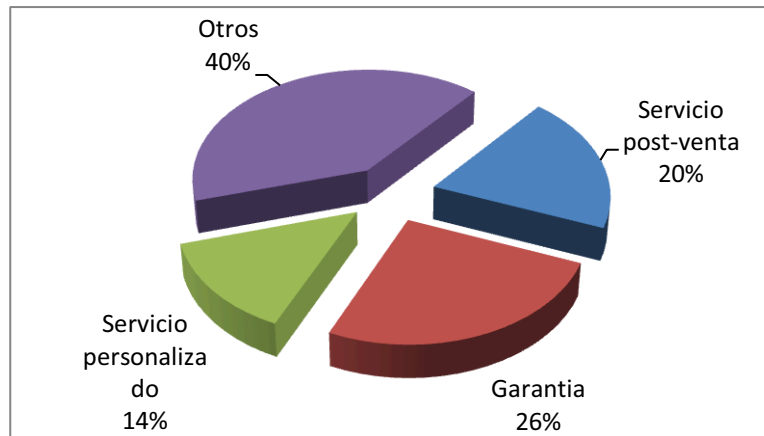


Figura 3.6: Tabulación pregunta 6

Elaborado por: Freddy Gómez

El 25,86% de los encuestados dicen que su proveedor les ofrece garantías en los productos, además también prefieren el servicio post-venta como es el

mantenimiento y seguimiento que les da su proveedor, pero la el 40,52% respondieron otros, entre los cuales sobresalen las opciones de facilidades de pago y precios.

Pregunta 7 ¿Que otros beneficios le gustaría que su proveedor le ofrezca?

Tabla 3.10 - Tabulación pregunta 7

Detalle	Resultado	Porcentaje
Servicio post-venta	47	40,52%
Garantía	36	31,03%
Servicio personalizado	14	12,07%
Otros	19	16,38%
Total	116	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

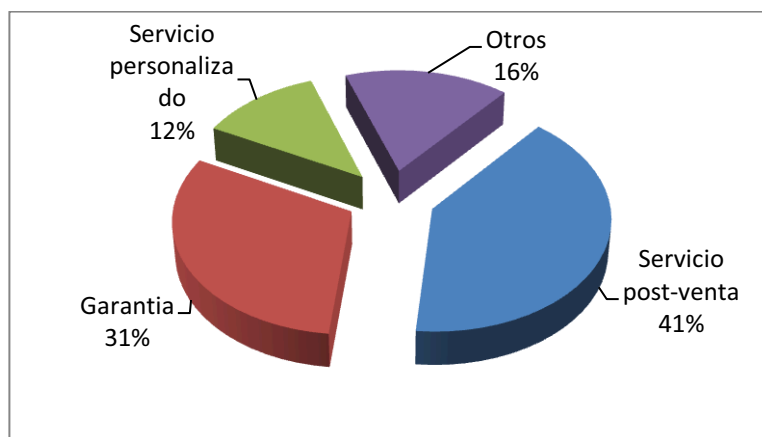


Figura 3.7 - Tabulación pregunta 7

Elaborado por: Freddy Gómez

El 40,52% dicen que prefieren que su proveedor actual le ofrezca servicio post-venta, es decir que estén pendientes de todas las sugerencias que el cliente tiene sobre el producto, en cambio 31,03% prefieren que su proveedor le ofrezca garantía en los repuestos.

Pregunta 8 ¿Al adquirir estos repuestos como prefiere realizar sus pagos?

Tabla 3.11 - Tabulación pregunta 8

Detalle	Resultado	Porcentaje
Efectivo	69	33,33%
Crédito	138	66,67%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

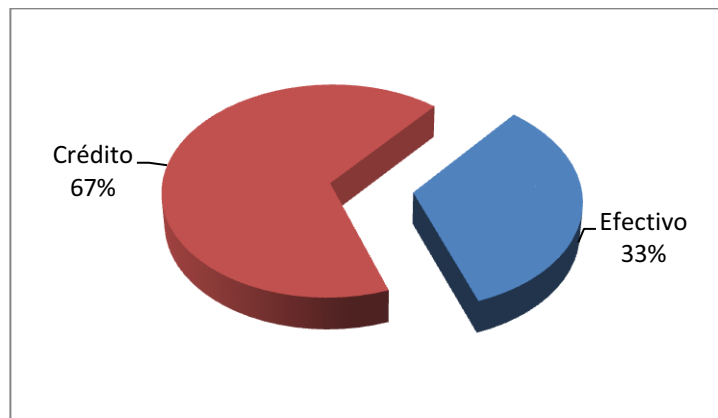


Figura 3.8 - Tabulación pregunta 8

Elaborado por: Freddy Gómez

El 67% de los encuestados prefieren adquirir estos productos a crédito, esto debido a los costos que se incurren al momento del mantenimiento de la

maquinaria pesada, en cambio el 33% de los encuestados prefieren pagar en efectivo para no incurrir en costos adicionales que ocasiona el crédito.

Pregunta 9 ¿Cuál es el plazo que desearía le otorgara el proveedor?

Tabla 3.12 - Tabulación pregunta 9

Detalle	Resultado	Porcentaje
1 a 7 días	5	3,62%
hasta 15 días	14	10,14%
hasta 30 días	56	40,58%
más de 30 días	63	45,65%
Total	138	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

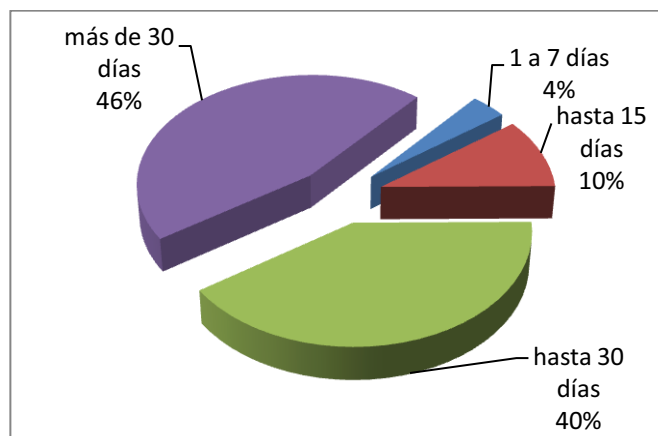


Figura 3.9 - Tabulación pregunta 9

Elaborado por: Freddy Gómez

El 45,65% de los encuestados dicen que prefieren que los proveedores les ofrezcan crédito por más de 30 días, dependiendo del monto al que ascienda la

compra, además prefieren realizar pagos semanales, el 40,58% prefieren crédito de hasta 30 días.

Pregunta 10 ¿Cómo prefiere la garantía que le ofrecen sus proveedores?

Tabla 3.13 - Tabulación pregunta 10

Detalle	Resultado	Porcentaje
En horas de trabajo	78	37,68%
En tiempo Fijo	129	62,32%
Total	207	100%

Elaborado por: Freddy Gómez

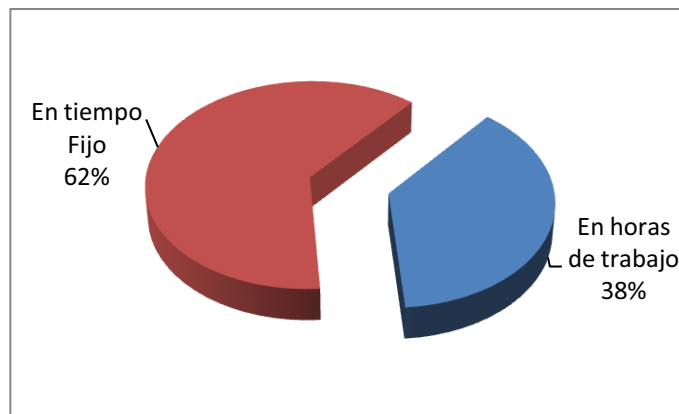


Figura 3.10 - Tabulación pregunta 10

Elaborado por: Freddy Gómez

El 62,32% de los encuestados prefieren la garantía en tiempo fijo, ya que los equipos y maquinarias que poseen están en constante movimiento, en cambio el 37,68% opinan que es preferible la garantía en horas de trabajo esto se debe a que la maquinaria que poseen no se encuentran trabajando y prefieren que la garantía corran desde el momento que empiecen a trabajar.

Pregunta 11 ¿Qué beneficios considera que el proveedor debe ofrecerle?

Según los encuestados, podemos concluir que la mayoría prefiere que los proveedores le den un seguimiento personalizado, es decir que estén pendientes sobre los comentarios y sugerencias que tienen acerca de los productos que adquieren, además de que presten el servicio de chequeo y mantenimiento de los repuestos utilizados en las maquinarias durante el tiempo que dure la garantía establecida al momento de la compra.

3.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez terminado el proceso de investigación de mercado podemos constatar que se cumplieron con todos los objetivos que se establecieron anteriormente, pudimos obtener toda la información que la empresa requería, en base esta información podemos tener datos actualizados para tomar decisiones.

Además demostramos que las hipótesis que nos planteamos son verdaderas, por lo tanto con toda la información relevante que obtuvimos podemos establecer las siguientes conclusiones sobre la investigación realizada:

- Dentro del sector considerado como clientes potenciales de nuestros productos en la ciudad de Quito, según la tabla 3.4 correspondiente a la primera pregunta, aproximadamente el 71,13% del total de empresas poseen maquinaria pesada para sus proyectos, en cambio el 28,87% de empresas alquilan maquinaria eventualmente, por lo tanto del total de la población tomada como clientes potenciales solamente aquellas que poseen maquinaria propia nos brindan oportunidades de cuota de mercado.

- Dentro de las empresas que poseen maquinarias pesadas debemos considerar que en el mercado existe variedad de empresas dedicadas a la venta de estos productos, según la tabla 3.8 correspondiente a la pregunta 5 el 43,96% de empresas no poseen un proveedor específico, lo cual nos demuestra que estas empresas son potenciales clientes que podemos agregar a nuestra cartera, además que nuestros competidores directos no poseen una considerable participación en el mercado, debemos mencionar a aquellas empresas que no son consideradas rivales debido a que son pequeñas y de poca experiencia en el sector, pero que están tratando de incrementar su participación sectorial, por lo cual la empresa debe aprovechar la experiencia y las alianzas estratégicas que posee para obtener mayor participación.
- Según la tabla la tabla 3.9 correspondiente a la pregunta 6 las empresas consideran muy importante que sus proveedores les brinden garantía ante todo, además de que se les ofrezca un plan de pagos que este acorde a la capacidad financiera que poseen, además según la tabla 3.10 correspondiente a la pregunta 7 las empresas que poseen proveedores sienten la necesidad de que se les ofrezca el servicio de post-venta, esto se debe a que la mayoría de empresas competidoras no poseen personal que se dedique a dar el respectivo chequeo y mantenimiento para que cubra la garantía ofrecida, esto es un punto a favor de TRACTOSUR CIA. LTDA. ya que cuenta con personal técnico altamente capacitado para brindarle a nuestros clientes el respaldo y seguridad que ellos necesitan.
- Existen empresas que necesitan que los proveedores les ofrezcan créditos al momento de hacer las compras, esto se debe a la capacidad de pago que tienen y al volumen de compra, además según la tabla 3.12 correspondiente a la pregunta 9 el 45,65% prefieren el plazo superior a los 30 días, principalmente porque el costo de los productos que adquieren son muy elevados, y prefieren realizar pagos por partes o según la capacidad económica en la cual se encuentra nuestros clientes, es decir, la empresa debe tener un plan de crédito acorde a las necesidades del

cliente, lo cual nos permitirá tener clientes satisfechos y tener mayor participación y rentabilidad del negocio.

- Existen empresas que mantienen ocupadas siempre a sus maquinarias pesadas es el caso de las empresas de Minas y Canteras, pero existen otras como las de alquiler que mantiene parada su maquinaria hasta que les llegue algún contrato, es por eso que la garantía que se les ofrece debe ser dependiendo de la necesidad del cliente, según la tabla 3.13 correspondiente a la pregunta 10 podemos observar que el 62,32% de empresas prefieren garantía en tiempo fijo, esto puede variar entre 3, 6 y 12 meses dependiendo del tipo de repuesto, el país de origen, y el proveedor, además si es garantía por horas esto puede variar entre 1000 y 2000 horas considerando las variables antes mencionadas, esto es también debe ser aprovechado por nuestra empresa porque poseemos los dos tipos de garantía.
- Según la pregunta 11 la mayoría de las empresas consideran que los proveedores deben darles un servicio personalizado, implicando esto tener un ejecutivo de ventas destinado a que maneje las compras que realicen, además deben tener personal capacitado para brindarles asesoría técnica, e inclusive contar con talleres para mantenimiento y reparación, por esto TRACTOSUR CIA. LTDA. debe manejar estrategias de marketing que se acoplen a las necesidades que tiene el sector, además de realizar alianzas estratégicas con otras empresas para poder complementar y tener mayor cobertura en servicios.
- TRACTOSUR CIA. LTDA. debe establecer estrategias de marketing que se acoplen a las necesidades que requiere el mercado, además de diversificar sus servicios con el fin que cubrir necesidades que los competidores no poseen, lo cual generará ventaja competitiva, debemos lograr aumentar nuestra cartera de clientes y tratar de que se identifiquen con la empresa, de esta forma lograremos que sean fieles a nuestra organización.

CAPÍTULO 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing nos permite establecer estrategias basadas en la situación actual de la empresa, mediante el estudio del análisis tanto interno como externo, además de cómo está evolucionando el mercado en el cual desarrolla sus actividades.

4.1 OBJETIVOS

Para establecer los objetivos de Marketing se mantuvo una reunión con los directivos de TRACTOSUR CIA. LTDA. Una vez obtenido toda la información necesaria se decidió clasificar los objetivos según el plazo a cumplirse que son:

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

4.1.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Desarrollar métodos de retroalimentación con el cliente con el fin de estar informados sobre las necesidades, gustos, tendencias que se presentan en el mercado.

- Mejorar los canales de comunicación interna con el fin de fortalecer la estructura organizacional de TRACTOSUR CIA. LTDA.
- Desarrollar estrategias con el fin de mejorar los puntos débiles que posee la empresa, principalmente en el tema de cumplimiento con el cliente tanto interno como externo.

4.1.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Implementar planes de publicidad con el fin de incrementar las ventas en un 25%, además lograr un lazo de confianza entre nuestra empresa y los clientes nuevos mediante la satisfacción de sus necesidades y requerimientos que se les presenta.
- Establecer directrices organizacionales que nos permita mejorar el desempeño de las actividades internas de la empresa.

4.1.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Incrementar el posicionamiento en el mercado en un 15%, mediante la aplicación de planes publicitarios y promocionales, además obtener ventaja competitiva mejorando nuestras debilidades y enfocarnos en hacer fortalezas a nuestro favor los puntos débiles de nuestros competidores.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según el análisis realizado al entorno de la empresa podemos determinar la nueva misión, visión de la empresa y las estrategias a aplicar.

Misión propuesta

Somos una empresa especializada en la venta de repuestos para maquinaria pesada, por ello nuestra razón de ser es brindar soluciones a las necesidades de nuestros clientes en especial para las entidades del sector público y constructoras, para lograrlo ofrecemos asesoría personalizada en su compra, con personal capacitado, servicio oportuno y de calidad.

Visión Propuesta

Ser la empresa líder en ventas en el mercado a nivel nacional para el 2014, que se distinga por ofrecer excelente calidad de servicio a nuestros clientes, aplicando la mejora continua en nuestros procesos y mejorando la calidad de vida de nuestros empleados.

Objetivos

- Abrir una sucursal al norte de la ciudad de Quito para el 2013
- Ampliar nuestra cobertura en las principales ciudades del país como son Guayaquil, Cuenca y Santo Domingo para el 2015.
- Incursionar en la Venta de maquinaria pesada para el 2013
- Adecuar el taller de servicio técnico con tecnología de punta para brindar un mejor servicio a nuestros clientes para el 2014.

Valores

- Confianza
- Puntualidad con los clientes y proveedores
- Respeto para nuestros clientes internos y externos
- Compromiso con el cliente
- Creatividad en dar soluciones a las necesidades de nuestros clientes
- Honestidad
- Lealtad a los principios de la organización
- Responsabilidad con los compromisos adquiridos

4.2.1 ESTRATEGIAS

Una vez que se realizó el estudio tanto interno como externo de la empresa podemos desarrollar las matrices de adecuación (etapa 2) y de decisión (etapa 3) según los resultados obtenidos en la matriz EFI, EFE y de Perfil Competitivo (MPC) elaborados en el capítulo 2 de este proyecto.

El desarrollo y selección de estrategias implican el análisis de herramientas que nos permiten obtener una serie de alternativas posibles, entre las herramientas utilizadas tenemos:

- Matriz FODA

- Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz Interna-Externa (IE)

4.2.1.1 Análisis Estrategias Genéricas de Michael Porter

Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en grupo, estas estrategias son:

- Liderazgo en costos totales
- Diferenciación
- Enfoque

Liderazgo en costos totales³⁹

Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. El liderazgo en costos se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación.

Una serie de ELEMENTOS DE LOS COSTOS que se deben tener en cuenta y que afectan el relativo atractivo de las estrategias genéricas son:

1. Las economías de escala
2. Los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia
3. El porcentaje de aprovechamiento de la capacidad
4. Los vínculos con los proveedores y distribuidores
5. La posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de Investigación y desarrollo, ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes y los costos por concepto de mano de obra, impuestos energéticos y transporte

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa.

Diferenciación⁴⁰

Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias.

La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Las estrategias de diferenciación sólo se deben seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica

³⁹ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

⁴⁰ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e investigación y desarrollo, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas.

Enfoque⁴¹

Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

Para el estudio que realizamos no podemos considerar la estrategia de liderazgo costos bajos, porque la empresa no desarrolla los productos y porque depende de los costos que le impongan los proveedores.

⁴¹ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

Tabla 4.1 - Estrategias Genéricas de Michael Porter

Características	Diferenciación	Enfoque
Objetivo	La mayor parte del mercado	Nichos de mercado determinados
Ventaja Competitiva	Ofrecer servicio distinto a los clientes	Satisfacción total del nicho de mercado
Productos	Asistencia Técnica	Todos los necesarios para atender requerimientos del nicho
Marketing	Ofrecer servicios adicionales que los clientes necesiten y puedan pagar por ellos	Informa a los clientes del nicho sobre la capacidad de satisfacer todos sus requerimientos
Preservar estrategia	Desarrollar imagen y prestigio de la empresa	Dedicar esfuerzo, tiempo y capacidad para satisfacer al nicho de mercado

Elaborado por: Freddy Gómez

Las ventajas solo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan, si dichas ventajas son copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo para la empresa.

Después de realizar el análisis sobre la viabilidad de aplicar las estrategias genéricas de Michael Porter en la empresa TRACTOSUR CIA. LTDA. Se concluyen que no todas son viables y por lo tanto se obtienen las siguientes estrategias:

- Brindar servicio asistencia técnica (servicio post-venta) de calidad para satisfacer requerimientos y necesidades adicionales de los clientes.
- Enfocarse en un determinado segmento de mercado en el cual que nos represente una mayor participación del mercado y mayores ingresos.

4.2.1.2 Matriz FODA

La matriz FODA según David (1997) “Es una herramienta de análisis estratégico que nos permite analizar elementos internos y externos de una empresa, además debemos identificar los que son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Las fortalezas son todos los elementos internos que nos permite diferenciarnos de los competidores, son puntos positivos que la organización posee.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas de una empresa que pueden ser aprovechadas, son puntos a favor que el entorno nos ofrece.

Las debilidades son problemas internos de una empresa, se debe desarrollar estrategias con el fin de eliminarlas.

Las amenazas son situaciones negativas externas a la organización, situaciones que la empresa no puede intervenir directamente, se debe elaborar estrategias adecuadas con el fin de que las amenazas no se reflejen negativamente en la empresa.

La matriz FODA nos permitirá hacer comparaciones entre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el fin de obtener estrategias que nos permita aprovechar situaciones positivas para crear ventaja competitiva

Según David (1997) las estrategias que podemos obtener son:

Estrategias FO: Estas estrategias utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que el entorno nos presenta.

Estrategias DO: Estas estrategias tienen como finalidad enfrentar las debilidades internas de una organización aprovechando las oportunidades que el entorno nos presenta.

Estrategias FA: Estas estrategias nos permiten aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas que se presentan en el entorno.

Estrategias DA: Son estrategias defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas que se presentan en el entorno de la empresa.

Tabla 4.2 - Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Lealtad y confianza de los clientes.	1. No existe una división ni estandarización de actividades.
	2. Distribución de material confiable y a costos bajos.	2. Falta de investigación de mercado para los nuevos sectores en los que se quiere participar.
	3. Todos los repuestos tienen garantía de un año.	3. Falta de sistemas de información y control.
	4. Servicio al cliente personalizado.	4. Manejo de la administración de la empresa sin formación profesional administrativa.
	5. Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.	5. Falta de un plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Mercado rentable.	1. Ampliar nuestros productos y servicios al mercado de la construcción vial del país en tres años plazo. (F4, O1, O5).	1. Ingresar al sistema de compras públicas del Ecuador y al sistema de compras vía on line (D3, O4, O5).
2. Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.	2. Aumentar el volumen de importaciones de nuevos repuestos con altos estándares de calidad (F4, F5, O2, O5).	2. Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros. (D2, D4, O2).
3. Grandes necesidades de capital para la entrada en la industria.	3. Adhesión de la venta de repuestos con el servicio técnico, impulsando el desarrollo de este servicio dentro de la compañía (F2, F4, O4, O5).	3. Creación del área de asistencia técnica especializada dentro de la organización (D1, O4, O5).
4. Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.	4. Fortalecer la fidelidad de los clientes con la promoción de nuestra garantía y servicio postventa. (F3,F4,F5,O2)	4. Desarrollar un plan de capacitación y actualización estratégica así como un manual de procedimientos dentro de la organización (D1, D5, O1).
5. Participación en grandes proyectos viales y de construcción del país	5. Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado. (O1, O4, O5, F5).	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.	1. Creación de un sistema operativo que nos permita fortalecer, coordinar y hacer seguimiento de la dinámica entre la llegada de las importaciones y la entrega de los repuestos a los clientes. (F1, F4, A3).	1. Creación de ofertas y promociones para acaparar mayor clientela a la actual (D4, A2, A4).
2. Restricciones a las importaciones por barreras arancelarias, cuotas, etc.	2. Impulsar y difundir el servicio técnico y la venta de repuestos a clientes actuales y potenciales mediante el manejo de publicidad física y electrónica. (F4, F5, A4).	2. Apertura de un taller pequeño cerca de la matriz para realizar las actividades básicas de servicio técnico (D1, A5).
3. Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.	3. Mantener un stock alto en inventarios que nos permita ofrecer productos a bajos precios aun en épocas de recesión económica. (F2, F4, A5).	
4. Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.		
5. Recesiones económicas e inestabilidad que atraviesa el país, disminuyendo el comercio de bienes y capacidad adquisitiva.		

Elaborado por: Freddy Gómez

Las estrategias que planteamos en la matriz FODA quieren resolver los problemas actuales y aprovechar toda situación positiva que se nos presenta en el mercado, son las más factibles para aplicar en TRACTOSUR CIA. LTDA.

Estrategias FO: Según su concepto y en el estudio realizado se determinaron las siguientes estrategias:

- Ampliar nuestros productos y servicios al mercado de la construcción vial del país en tres años plazo. (F4, F5, O2, O5). Desarrollo de Mercado
- Aumentar el volumen de importaciones de nuevos repuestos con altos estándares de calidad (F4, F5, O2, O5). Diversificación Concéntrica.
- Adhesión de la venta de repuestos con el servicio técnico, impulsando el desarrollo de este servicio dentro de la compañía (F2, F4, O4, O5). Penetración de Mercado
- Fortalecer la fidelidad de los clientes con la promoción de nuestra garantía y servicio postventa (F3, F4, F5, O2). Diversificación Concéntrica
- Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado. (O1, O4, O5, F5). Penetración de Mercado

Estrategias DO: Según el estudio realizado se establecieron las siguientes estrategias:

- Ingresar al sistema de compras públicas del Ecuador y al sistema de compras vía on line (D3, O4, O5). Penetración de Mercado

- Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros (D2, D4, O2). Diversificación Concéntrica
- Creación del área de asistencia técnica especializada dentro de la organización (D1, O4, O5). Desarrollo de Productos
- Desarrollar un plan de capacitación y actualización estratégica así como un manual de procedimientos dentro de la organización (D1, D5, O1). Diversificación Conglomerado

Estrategias FA: Según el estudio realizado se establecieron las siguientes estrategias:

- Creación de un sistema operativo que nos permita fortalecer, coordinar y hacer seguimiento de la dinámica entre la llegada de las importaciones y la entrega de los repuestos a los clientes (F1, F4, A3). Diversificación Concéntrica
- Impulsar y difundir el servicio técnico y la venta de repuestos a clientes actuales y potenciales mediante el manejo de publicidad física y electrónica (F4, F5, A4). Diversificación Concéntrica
- Mantener un stock alto en inventarios que nos permita ofrecer productos a bajos precios aun en épocas de recesión económica (F2, F4, A5). Diversificación Concéntrica

Estrategias DA: Según el estudio realizado se establecieron las siguientes estrategias:

- Creación de ofertas y promociones para acaparar mayor clientela a la actual (D4, A2, A4). Desarrollo de Producto
- Apertura de un taller pequeño cerca de la matriz para realizar las actividades básicas de servicio técnico (D1, A5). Desarrollo de Producto

4.2.1.2.1 Matriz priorización de estrategias

Una vez que se han determinado las estrategias en la matriz FODA debemos realizar la priorización de dichas estrategias con el fin de determinar las más importantes y prioritarias que deben ser aplicadas. (ANEXO A)

Según los resultados obtenidos en la matriz de priorización de oportunidades determinamos que las estrategias primordiales son:

1. Aumentar el volumen de importaciones de nuevos repuestos con altos estándares de calidad (F4, F5, O2, O5). Diversificación Concéntrica.
2. Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros (D2, D4, O2). Diversificación Concéntrica
3. Fortalecer la fidelidad de los clientes con la promoción de nuestra garantía y servicio postventa (F3, F4, F5, O2). Diversificación Concéntrica
4. Adhesión de la venta de repuestos con el servicio técnico, impulsando el desarrollo de este servicio dentro de la compañía (F2, F4, O4, O5). Penetración de Mercado.

5. Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado. (O1, O4, O5, F5).
Penetración de Mercado

4.2.1.3 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA nos permite conocer qué estrategia es la más adecuada para cada organización, los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas que son:

- Fuerza financiera(FF) y
- Ventaja competitiva(VC)

Y dos dimensiones externas:

- Estabilidad del Ambiente(EA) y
- Fuerza de la Industria(FI)

Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Además estos cuadrantes nos permiten conocer si una estrategia es conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

La ponderación de la matriz PEYEA está determinado de la siguiente forma:

Para Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC):

+ 1(peor) a +6(mejor)

Para Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI):

- 1(mejor) a -6(peor)

Promedios de la matriz PEYEA

Tabla 4.3 - Calificación factores matriz PEYEA

1. FORTALEZAS FINANCIERAS		
a) Rendimiento sobre la inversión	5	
b) Liquidez	5	
c) Rentabilidad	4	
d)Capital de trabajo	3	
Total	17	Promedio= 4.25
2. FUERZA DE LA INDUSTRIA		
a) Aprovechamiento de recursos	3	
b) Conocimiento de la industria	6	
c) Ley de fomento y desarrollo agropecuario	5	
d) Potencial de crecimiento	3	
Total	17	Promedio= 4.25
3. VENTAJA COMPETITIVA		
a) Participación en el mercado	-2	
b) Calidad de los repuestos y servicios	-1	
c) Lealtad de los clientes	-3	
d) Garantía sobre los productos	-2	
Total	-8	Promedio= -2
4. ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		
a) Escala de precios de productos competidores	-2	
b) Barreras de entrada en el mercado	-2	
c) Presión competitiva	-5	
d) Elasticidad de la demanda	-3	
Total	-12	Promedio= -3

Elaborado por: Freddy Gómez

PROMEDIOS

FF: 4.25

FI: 4.25

VC: -2

EA: -3

EJES

Eje X= (VC + FI)= 2.25

Eje Y= (FF +EA)= 1.25

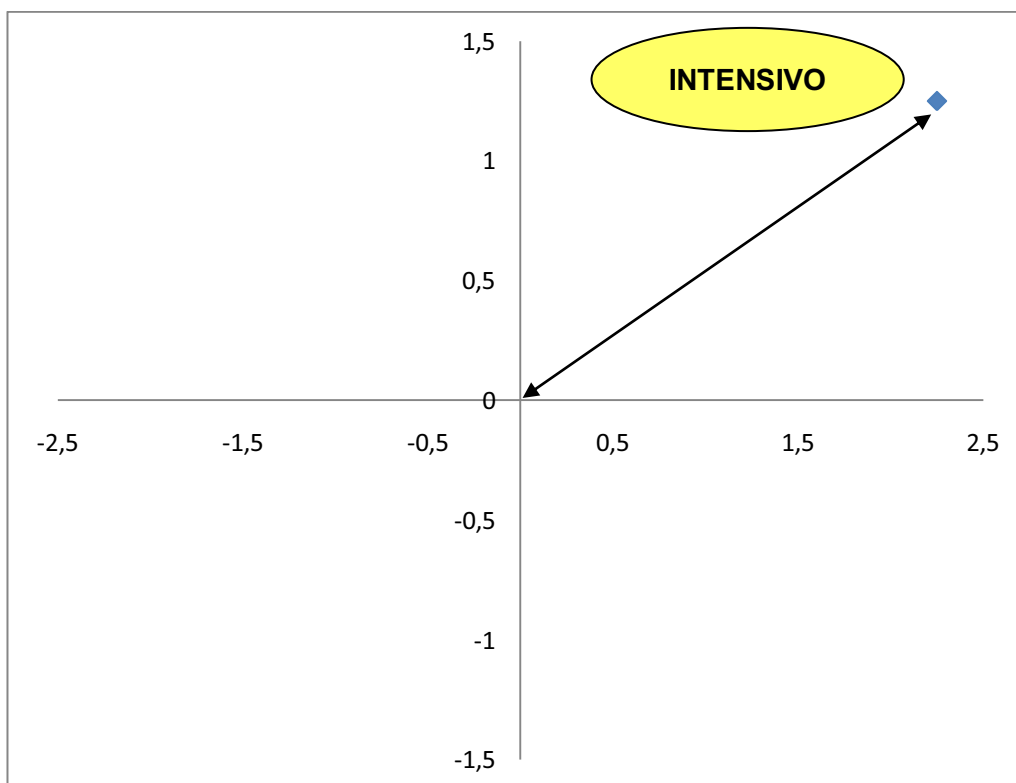


Figura 4.1 - Perfil estratégico Matriz PEYEA

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados de la matriz PEYEA:

TRACTOSUR CIA. LTDA es una empresa que se desarrolla en una industria estable y de alta rentabilidad, con la conjugación de grandes ventajas competitivas que se han desarrollado en la compañía, por la exigencia de resultados financieros rentables dentro del ambiente en el que se desempeña sus actividades. La empresa cuenta con un perfil intensivo, donde se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas, se recomienda seguir utilizando estrategias de crecimiento y expansión como son las que se obtuvieron en la matriz FODA.

4.2.1.4 Matriz Boston Consulting Group⁴²

Esta matriz está diseñada para mejorar la formulación de estrategias, en la que de acuerdo al cuadrante en el que se localice la empresa serán aplicadas las estrategias.

Muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

Permite que una organización administre su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

⁴² (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

Tabla 4.4 - Tabla de Ingresos matriz (BCG)

N	Divisiones	Ingresos	%Ingresos	Utilidades	%Utilidades	Tasa de crecimiento
1	Ventas	\$ 317.000	90,57%	\$ 104.610	91%	12%
2	Taller	\$ 33.000	9,43%	\$ 10.890	9%	3%
		\$ 350.000	100%	\$ 115.500	100%	

Elaborado por: Freddy Gómez



Figura 4.2 - Matriz BCG

Fuente: (<http://adm-v.blogspot.com/2011/11/matriz-bcg.html>)

Productos Estrellas. Alta participación en el mercado con alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.

Productos Vacas de dinero. Alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.

Productos Incógnitas. Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no.

Negocios Perros. Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente.

Para la empresa se determinó la siguiente Matriz BCG:

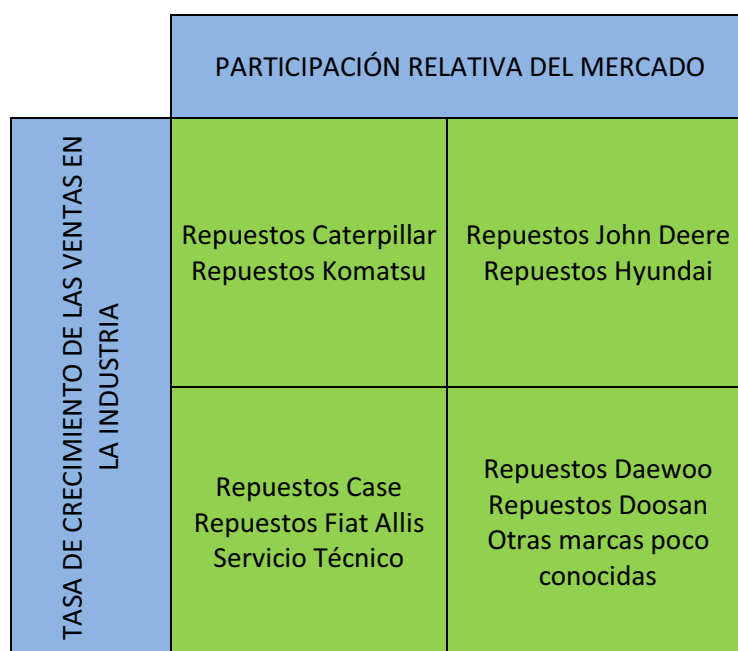


Figura 4.3 - Matriz BCG TRACTOSUR CIA. LTDA.

Elaborado por: Freddy Gómez

Para determinar los productos que se encuentran en cada uno de los cuadrantes de la matriz BCG se determinó un desglose en base a las ventas que se realizó (Anexo B).

Productos Estrella: Para la empresa los productos estrellas son los Caterpillar y Komatsu esto se debe principalmente a que son marcas tradicionales en el mercado (Anexo B).

Productos Incógnita: Para la empresa los productos incógnitas son John Deere y Hyundai, estas marcas son de baja rotación, pero son marcas que se encuentran en expansión en el mercado, (Anexo B).

Productos Vacas de dinero: Para la empresa los productos vacas de dinero son Case, Fiat Allis y el Servicio Técnico, esto ya que son de alta participación de mercado pero que no tiene tendencia de crecimiento dentro del mercado. (Anexo B).

Productos Perros: Para la empresa los productos perros son Doosan, Daewoo, y otras marcas como son New Holland, Mitsubishi, marcas chinas, son marcas de baja participación en el mercado y no son rentables. (Anexo B).

4.2.1.5 Matriz Interna-Externa (IE)⁴³

Esta matriz coloca las diferentes divisiones de la organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático: esto explica que ambas sean matrices de cartera. El tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponden a cada división, tanto en la matriz BCG como en la IE.

⁴³ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

1. La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, ó IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante o integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.
2. Las divisiones que caen en las celdas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
3. Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII, o IX es "Cosechar o desinvertir". Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Tabla 4.5 - Tabla de Ingresos matriz (IE)

N	Divisiones	Ingresos	%Ingresos	Utilidades	%Utilidades	Puntajes matriz EFI	Puntajes matriz EFE
1	Ventas	\$ 317.000	90,57%	\$ 104.610	90,57%	3.0	3.6
2	Taller	\$ 33.000	9,43%	\$ 10.890	9,43%	2.2	2.7
		\$ 350.000	100%	\$ 122.500	100%	2.6	3.14

Elaborado por: Freddy Gómez



Figura 4.4 - Matriz IE

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados de la matriz IE:

- En base a la puntuación obtenida de las matrices EFI y EFE para la división ventas, esta se encuentra ubicada en el cuadrante Crecer y Construir (I, II, IV) en el cual se deben desarrollar e implementar estrategias intensivas y de integración.
- En base a la puntuación obtenida de las matrices EFI y EFE para la división taller, esta división se halla ubicada en el cuadrante Conservar y Mantener (III, V, VII) en el que se deben aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del servicio en el taller, así como en los productos que ofertamos en el mercado.

4.2.1.6 Matriz de la Estrategia Principal

Para desarrollar esta estrategia, se debe primero considerar toda la información correspondiente a dos puntos. El primero es referente al crecimiento del mercado. Se necesita sustentar si el crecimiento resulta ser rápido o lento. El segundo, es referente a la posición competitiva de la empresa. Se debe sustentar si la empresa posee una posición fuerte en relación a sus ventajas competitivas o si la empresa posee una posición débil.

Según el estudio realizado en este proyecto podemos determinar el siguiente grafico sobre la matriz de la estrategia Principal.

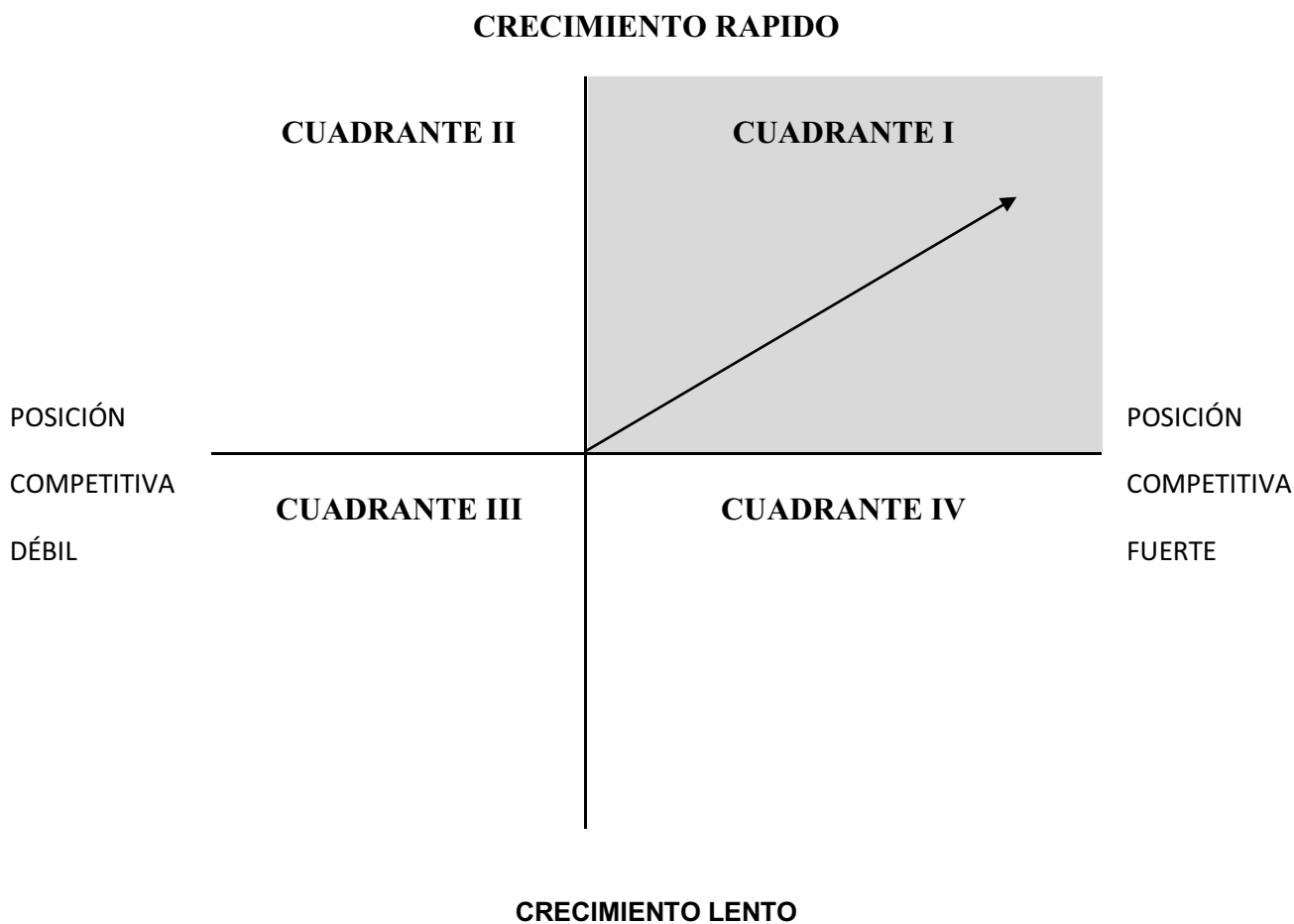


Figura 4.5 - Matriz Estrategia Principal

Elaborado por: Freddy Gómez

Análisis de resultados de la matriz de la estrategia principal:

En función de los resultados obtenidos de la metodología utilizada en la matriz PEYEA, TRACTOSUR CÍA. LTDA. Se encuentra ubicado en el cuadrante I.

Como consecuencia de esta ubicación, la empresa tiene una buena posición estratégica por estar dentro de un crecimiento rápido del mercado y poseer una posición competitiva fuerte. Además se deben adoptar estrategias de diversificación para lograr una mayor cobertura y participación dentro del mercado existente, sin descuidar las ventajas competitivas actuales con las que cuenta,

dichas ventajas nos han permitido el desarrollo y un rendimiento alto en la industria.

Según el estudio realizado antes se ha determinado las siguientes estrategias a utilizarse:

1. Desarrollo de Mercado: la empresa cuenta con oportunidades, además de contar con recursos suficientes de incursionar en nuevos nichos de mercado.
2. Penetración de Mercado: con los beneficios que la empresa actualmente ofrece a sus clientes es posible incrementar la participación en el mercado en el que desarrolla sus actividades.
3. Enfoque: Consiste en enfocarnos a un grupo específico de mercado, o un segmento de clientes que tienen una misma marca preferida sean Caterpillar Komatsu, Case, etc. Por eso la empresa cuenta con la capacidad de brindar un servicio más eficiente a un grupo reducido de clientes que los competidores no pueden cubrir.

4.2.1.7 Matriz de Ansoff

La matriz de ANSOFF, también conocida como matriz producto/mercado o vector de crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Es decir, expresa las posibles combinaciones producto/mercado(o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.



Figura 4.6 - Matriz ANSOFF

Fuente: (www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/)

Para elaborar la Matriz de ANSOFF se analiza cada uno de sus cuadrantes.

1. Penetración de Mercado: se trata de aumentar el consumo de productos actuales en los mercados actuales.

a) Aumento de consumo por los clientes actuales:

- Incentivos económicos para aumento del consumo de los productos actuales.
- Vida útil de los repuestos
- Mayores volúmenes de compra

b) Captar clientes de la competencia.

- Realizar publicidad
- Promociones

- Mejorar beneficios
- Servicio post-venta

También podemos indicar que se puede captar no consumidores potenciales actuales, pero esto no podemos aplicar porque son un mercado al cual no es fácil incentivar a entrar, por los costos, por eso existen factores en la penetración de mercado que no tomaremos en cuenta.

2. **Desarrollo del Mercado:** Aquí, se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas. Se puede:

a) Apuntar a diferentes mercados geográficos nuevos.

- Expansión regional
- Expansión nacional

b) Atracción de otros sectores del mercado

- Publicidad en diferentes medios
- Crear nuevos canales de distribución
- Visitas promocionales a empresas que pueden ser clientes potenciales en el futuro.

3. **Desarrollo de nuevos productos:** se trata de vender nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad.

- Podemos incrementar la cartera de productos hacia otras marcas existentes en el mercado actual.

Para el estudio no es muy importante este punto ya que la empresa no es de carácter productivo, se dedica a vender productos elaborados por otras empresas.

4. Diversificación: se trata de que la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz Ansoff, pero a diferencia de las anteriores esta no es una estrategia de crecimiento intensiva.

Según el análisis realizando de los cuadrantes de la Matriz Ansoff se ha determinado las siguientes estrategias:

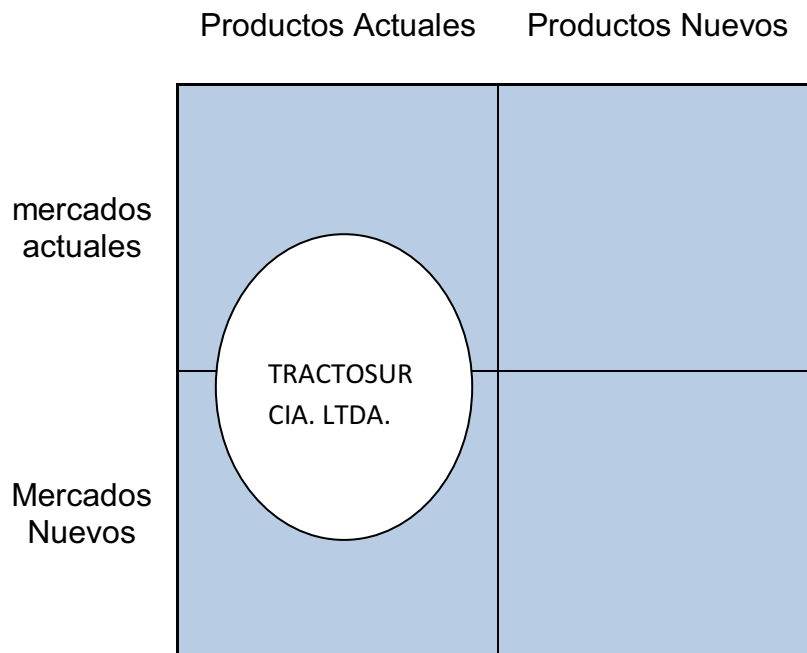


Figura 4.7 - Matriz ANSOFF TRACTOSUR CIA. LTDA.

Elaborado por: Freddy Gómez

Estrategias Matriz Ansoff

- Realizar estudios a los competidores sobre sus debilidades para crear ventaja competitiva

- Desarrollar un plan de investigación de clientes actuales, y planes de promociones e incentivos

4.2.1.8 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa⁴⁴ (ETAPA 3)

Esta matriz es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. La MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Para armar la Matriz MPEC debemos contar con información de la matriz EFI, EFE, la matriz de Perfil Competitivo, la matriz FODA, la matriz PEYEA, la Matriz Boston Consulting Group, la matriz Interna-Externa y la matriz de la estrategia principal.

En la columna izquierda de la Matriz MPEC constan los factores claves internos y externos, en la hilera superior consta de estrategias alternativas viables.

Concretamente la parte izquierda consta la información obtenida directamente de las matrices EFI, EFE, en la columna contigua contiene a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y EFI.

Estrategias para la matriz MPEC

- **Matriz FODA**

⁴⁴ (Fred David R., 1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*

- Aumentar el volumen de importaciones de nuevos repuestos con altos estándares de calidad (F4, F5, O2, O5). Diversificación Concéntrica.
- Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros (D2, D4, O2). Diversificación Concéntrica
- Fortalecer la fidelidad de los clientes con la promoción de nuestra garantía y servicio postventa (F3, F4, F5, O2). Diversificación Concéntrica
- Adhesión de la venta de repuestos con el servicio técnico, impulsando el desarrollo de este servicio dentro de la compañía (F2, F4, O4, O5). Penetración de Mercado.
- Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado. (O1, O4, O5, F5). Penetración de Mercado

- **Matriz Estrategia Principal**

- Desarrollo de Mercado
- Penetración de Mercado
- Enfoque

- **Matriz Ansoff**

- Realizar estudios a los competidores sobre sus debilidades para crear ventaja competitiva (Penetración de mercado)
 - Desarrollar un plan de investigación de los clientes actuales, y planes de promociones e incentivos (Desarrollo de mercados).
- **Estrategias Genéricas de Porter**
 - Brindar servicio asistencia técnica (servicio post-venta) de calidad para satisfacer requerimientos y necesidades adicionales de los clientes.
 - Enfocarse en un determinado segmento de mercado en el cual que nos represente una mayor participación del mercado y mayores ingresos.

Para la calificación de cada una de las estrategias según el factor sea interno y externo se considero el siguiente criterio:

1= no es atractiva

2= algo atractivo

3= bastante atractiva

4= muy atractiva

Análisis de resultados de la matriz MPEC:

A través del estudio de esta matriz, relacionando los factores: oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con las estrategias determinadas de la matriz FODA así como también con las estrategias desarrolladas posteriormente por

medio del análisis de las matrices PEYEA, BCG, IE y de la Estrategia Principal, entramos a la etapa de decisión en base al criterio para determinar en forma objetiva las mejores alternativas de estrategias a ser elegidas y consideradas en el estudio, para lo cual por medio de la asignación de puntajes con relación al grado de atracción de las estrategias formuladas (ANEXO C)

4.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Una vez que se determinó las estrategias posibles, y en base a la puntuación obtenida en la matriz MPEC se proponen las siguientes estrategias:

CORTO PLAZO

- Desarrollar un plan de investigación de los clientes actuales, y planes de promociones e incentivos

MEDIANO PLAZO

- Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros.

LARGO PLAZO

- Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado

4.4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PROPUESTO

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.).

4.4.1 PROPUESTA DEL PROYECTO

Para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa, se propone tres proyectos en base a las estrategias seleccionadas y los tiempos de cumplimiento de dichas estrategias.

Los proyectos a desarrollarse son los siguientes:

a) Corto Plazo

Objetivo: Desarrollar mecanismos de investigación que nos permita tener información relevante del mercado, además mantener comunicación continúa con nuestros clientes y ofrecer beneficios adicionales a los que actualmente ofrecemos.

Proyecto: Desarrollar un Plan de Investigación clientes actuales, desarrollar planes promocionales para clientes.

b) Mediano Plazo

Objetivo: Incorporar un departamento específico de investigación que nos permita obtener tendencias sobre el entorno interno y externo de la empresa, dicha información nos permitirá tomar decisiones e implementar acciones que nos permitan incrementar el volumen actual de ventas en un 25%.

Proyecto: Crear el departamento de Investigación de la empresa.

c) Largo Plazo

Objetivo: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado, además de mejorar los métodos de distribución que actualmente tiene la empresa, en base a esto optimizaremos costo y tiempos

Proyecto: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito

4.4.1.1 Tácticas y Controles de los proyectos propuestos

Una vez determinados los objetivos y proyectos a desarrollarse, procedemos a desarrollarlos con metas, tácticas, tiempo de duración, responsable y presupuesto que debes tener.

Continuación

Desarrollara métodos de comunicación con los clientes	mantener buena relación con el cliente	02/07/2012	Realizar de manera permanente	Jefe de Ventas, Vendedores	RRHH, computador, internet, útiles de oficina, teléfonos	700,00
Manejar políticas de promociones, descuentos e incentivos a clientes fieles	Impulsar las ventas de productos y servicios adicionales	02/07/2012	Realizar de manera permanente	Jefe de ventas, Jefe financiero	RRHH, computador, internet, útiles de oficina	200,00
Desarrollar campañas publicitarias	Difundir en el mercado los productos y servicios que la empresa ofrece	05/07/2012	19/07/2012 (piloto)	Jefe de ventas, Gerente	RRHH, computador, útiles de oficina, teléfono, internet	2500,00
Realizar alianzas estratégicas con nuevos canales de distribución	Mejorar los métodos de entrega de los productos a nuestros clientes	09/07/2012	20/07/2011	Jefe de ventas, Jefe Financiero	RRHH, computador, útiles de oficina, teléfono, internet	100,00
TOTAL						3750,00

Conclusión

Elaborado por: Freddy Gómez

Proyecto 2: Crear el departamento de Investigación de la empresa

Tabla 4.7 - Proyecto 2

Proyecto Estratégico	Crear un departamento de investigación y desarrollo	Responsable		Gerente	
		unidad	Gerencia		
ESTRATEGIA	<p>Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros.</p>	Indicadores			<p>Índice de calidad percibida (encuesta)</p> <p>Costo por capacitación de personal nuevo</p> <p>Eficiencia: Proyectos finalizados/total de proyectos</p>
		RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO APROX	
TÁCTICAS	METAS	TIEMPO			
Equipar nuevo departamento	Contar con todos los implementos necesarios en el nuevo departamento	INICIO	FIN		
		01/08/2012	08/08/2012	<p>Jefe Financiero, Gerente General</p> <p>RRHH, computador, Útiles de oficina</p> <p>4000</p>	

Continua

Continuación

Seleccionar personal para el nuevo departamento	Contar con personal de experiencia en el nuevo departamento	01/08/2012	15/08/2012	Gerente General	RRHH, computador, internet	600
Planes de capacitación	Capacitar a nuevos empleados para sus nuevas funciones	16/08/2012	Realizar de manera permanente	Gerente General	RRHH, computador, internet, útiles de oficina, teléfonos	1200
Políticas y reglamentos del nuevo departamento	Reglamentar el nuevo departamento de la empresa	01/08/2012	15/08/2012	Gerente General	RRHH, computador, internet, útiles de oficina	150
TOTAL						5950

Conclusión

Elaborado por: Freddy Gómez

Proyecto 3: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito

Tabla 4.8 - Proyecto 3

Proyecto Estratégico	Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito	Responsable unidad	Gerente	
			Gerencia	
ESTRATEGIA	Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado	Indicadores	Índice de calidad percibida (encuesta)	
			Costo por capacitación de personal nuevo	
			Eficiencia: Proyectos finalizados/total de proyectos	
			Incremento de cuota de mercado : cuota de mercado actual - cuota de mercado anterior	
TÁCTICAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO APROX
Estudio de localización en base a factores críticos	Seleccionar la mejor ubicación para instalar la nueva sucursal	Gerente General, Jefe de Ventas	RRHH, computador, Útiles de oficina	300,00
	INICIO			
			FIN	
	03/09/2012		10/09/2012	

Continúa

Continuación

Determinar requerimientos del nuevo local	Seleccionar un local que cubra con los requerimientos de la empresa	10/09/2012	14/09/2012	Gerente General	RRHH, computador, internet	2000,00
Equipar nuevo local	Adquirir los implementos necesarios para el nuevo local	17/09/2012	24/09/2012	Gerente General, Jefe financiero	RRHH, computador, internet, útiles de oficina	7500,00
Seleccionar personal para el nuevo local	Contratar personal capacitado y con experiencia	17/09/2012	24/09/2012	Gerente General	RRHH, computador, internet, útiles de oficina	600,00
Planes de capacitación	Capacitar a nuevos empleados para sus nuevas funciones	25/09/2012	Realizar de manera permanente	Gerente General	RRHH, computador, internet, útiles de oficina, teléfonos	1200,00
TOTAL						11600,00

Conclusión

Elaborado por: Freddy Gómez

4.3.2 PRESUPUESTO

El presupuesto es muy importante para continuar con el desarrollo de los proyectos antes planteados, es decir se traducen los proyectos propuestos en dinero a ser invertido para poner en marcha todas las actividades planificadas anteriormente.

El presupuesto se determinó en base a la capacidad financiera actual de la empresa, es decir se planteó en base a los niveles de inversión que la empresa se puede permitir realizar.

En la siguiente tabla determinamos el monto de inversión que debe incurrir la empresa para poder llevar a cabo los proyectos planteados.

Tabla 4.9 - Presupuesto de los proyectos a desarrollarse

	COSTO
PROYECTO 1	\$ 3.750,00
PROYECTO 2	\$ 5.950,00
PREYECTO 3	\$ 11.600,00
TOTAL	\$ 21.300,00

Elaborado por: Freddy Gómez

Como podemos ver en la tabla 4.9, para el desarrollo de todas las actividades en los proyectos propuestos se debe contar con un valor de \$21300 dólares aproximadamente.

Además dentro de este presupuesto se debe incurrir en costos referentes a medios externos, dicho valor será determinado según los medios que la empresa utilizará para anuncios en los distintos medios de publicidad.

Tabla 4.10 - Presupuesto de medios externos

MEDIO	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL
PRENSA ESCRITA	Anuncios Ocasionales	\$ 1.300,00
RADIODIFUSION	Eventos ocasionales	\$ 600,00
DIRECTORIOS WEB	Directorios del sector Industria	\$ 300,00
	TOTAL	\$ 2.200,00

Elaborado por: Freddy Gómez

Los medios que más convienen a la empresa son primero la prensa escrita, realizando anuncios pequeños en los medios de mayor difusión dentro de la ciudad de Quito, además de publicaciones ocasionales en temas referentes al sector económico de la empresa, otro medio es el de radiodifusión en especial en el que desarrollen eventos como la transmisión de partidos de futbol, además de incluir el nombre de la empresa en los directorios web como páginas amarillas etc.

Presupuesto total

Una vez que se determinaron todas las actividades a realizarse, el presupuesto quedó establecido de la siguiente forma:

- Presupuesto de proyectos \$21300 dólares
- Presupuesto de medios externos \$2200 dólares mensuales

4.3.3 ALCANCE DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se determinó las diferentes actividades que se desarrollarán en cada uno de los proyectos establecidos, y se les asignó un presupuesto aproximado, podemos determinar el alcance que se tendrá en cada una de las estrategias propuestas:

Proyecto 1: Desarrollar un Plan de Investigación clientes actuales, desarrollar planes promocionales para clientes.

Estrategia: Desarrollar un plan de investigación de clientes actuales, y planes de promociones e incentivos.

Alcance: Este proyecto nos permite establecer:

- Obtener gustos y preferencias de los clientes actuales del mercado.
- Determinar debilidades de nuestros competidores.
- Información para mejorar nuestros puntos débiles.
- Crear una base de datos sobre los clientes actuales del mercado
- Obtener datos importantes sobre el mercado para la toma de decisiones
- Obtener información para determinar planes promocionales para nuestros clientes actuales y futuros clientes.
- Nos permitirá recopilar información para realizar planes publicitarios que nos permita dar a conocer a un número mayor de clientes del mercado.

El desarrollo de este proyecto nos permitirá obtener mayor participación de mercado, captar clientes que no tienen un proveedor fijo y de acaparar clientes de

la competencia, brindándoles servicios adicionales, realizando publicidad y promociones.

Proyecto 2: Crear el departamento de Investigación de la empresa

Estrategia: Crear un área de investigación de mercado que nos otorgue información necesaria para el ingreso a los sectores de productos conexos a los nuestros.

Alcance: Este proyecto nos permite establecer:

- Mantener en constante actualización la información sobre nuestros clientes, competidores y demás factores del mercado.
- Determinar nuevos segmentos de mercados que pueden ser potenciales para la empresa.
- Conocer periódicamente si ingresa un nuevo cliente o competidor al mercado.
- Determinar nuevos proveedores que nos permita ofrecer a nuestros clientes productos de diferentes marcas y precios.
- Conocer los diferentes indicadores de que necesita la empresa, como son: nivel de satisfacción de los clientes, índice de calidad, índice de eficiencia, etc. Además de mantener un sistema de retroalimentación con el cliente.

Este proyecto nos permitirá tener información para establecer estrategias futuras con el fin de captar clientes tanto del mercado actual como de otros mercados potenciales para la empresa, además de estar en comunicación con los clientes

para poder establecer las necesidades que tienen y que debemos satisfacer para mantener la relación de confianza.

Proyecto 3: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito

Estrategia: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito para la ampliación de nuestro segmento de mercado

Alcance: Este proyecto nos permite establecer:

- Establecer una sucursal cerca de nuestros clientes, ya que la mayoría de empresas principalmente constructoras se encuentran en el norte de la ciudad de Quito.
- Ahorrar costos de los canales de distribución, ya que la entrega de los productos sería más rápida y cómoda para el cliente.
- Facilidad para visitar a nuestros clientes, determinar sus necesidades y dar seguimiento a los productos vendidos para que se cumpla con la garantía.

Una de las necesidades primordiales de la empresa es abrir una sucursal en el norte de la ciudad de Quito, esto debido a la ubicación de los clientes actuales y de los mercados potenciales, además de optimizar costos, principalmente de los medios de distribución, al contar con una sucursal en el sur y otra en el norte los podemos atender a un mayor número de clientes de manera ágil y cómoda.

4.4 SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

4.4.1 SISTEMAS DE CONTROL DE MARKETING

Debemos establecer criterios de mediación, en el desarrollo de los objetivos planteados, con el fin de cuantificarlos y determinar las áreas críticas de la organización.

Un sistema de control y seguimiento de marketing se define al conjunto de acciones, funciones, medios, y responsables que mediante su interacción, permiten conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Se debe cumplir con ciertos requisitos para que los controles de marketing desarrollen sus funciones eficientemente, es decir para que cumplan con la finalidad para los cuales fueron creados, dichos requisitos son:

- Entendible
- Adaptable
- Rápidos
- Flexibles
- Económicos

Además un sistema de control y seguimiento debe permitirnos ser capaces de medir el grado de cumplimiento de los objetivos que se plantearon, por lo tanto debemos determinar indicadores cuantitativos y cualitativos que nos permitan ver el nivel y calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Para el estudio realizado se ha determinado los siguientes métodos de control:

Tabla 4.11 - Sistemas de control y seguimiento

TIPO DE CONTROL	RESPONSABLE	OBJETIVO	TECNICAS
Control de la rentabilidad	Jefe Financiero, Jefe de ventas	Analizar los productos en base a los segmentos de mercado en donde tienen mejor rentabilidad para la empresa	Análisis de rentabilidad por segmento de mercado, por tipo de maquinaria, etc.
Control de participación de mercado	Jefe de Ventas	realizar el seguimiento a las actividades que se desarrollan para incrementar la participación de mercado actual	Análisis de cuota de mercado Indicadores de gestión Análisis financieros informes de Satisfacción del clientes actuales y nuevos
Control estratégico	Gerente general, Presidente	Dar seguimiento a los objetivos, estrategias, metas y sistemas de marketing de la empresa	Analizar las actividades de los proyectos Adecuación de las estrategias a al entorno actual de la empresa Auditorías internas Informes de cumplimiento de objetivos Análisis de indicadores de cumplimiento
Control de eficiencia	Jefe financiero, Gerente General	Medir la eficiencia de marketing de la empresa	Índice de eficiencia en ventas, publicidad y promociones de la empresa Reuniones para determinar el avance de los diferentes proyectos planteados Analizar la mejora continua Análisis financiero

Continúa

Continuación

Control de planes a corto, mediano y largo plazo	Gerente general, Jefe de Ventas	Dar seguimiento a los resultados de marketing que se obtienen con el fin de alcanzar los objetivos propuestos	Análisis de ventas Análisis de participación de mercado Análisis financiero Análisis de satisfacción al cliente Análisis de indicadores de gestión informes estadísticos
Control de medios externos	Jefe de Ventas	Controlar a los medios externos que fueron contratados por la empresa para que cumplan con lo acordado.	Análisis de informes sobre las el cumplimiento de las condiciones que se acordaron con medios externos

Conclusión

Elaborado por: Freddy Gómez

4.4.2 RETROALIMENTACION (FEEDBACK)

Es muy importante mantener sistemas de comunicación continua en la empresa, principalmente durante el tiempo que se tome el implantar el plan estratégico de marketing propuesto, debido a que las condiciones actuales del mercado pueden variar, razón por la cual se debe mantener una comunicación con los clientes para realizar los cambios respectivos en caso de ser requerido.

El feedback es de mucha importancia para mantener una retroalimentación con los clientes, además nos permite determinar cuáles son sus gustos, preferencias y nivel de satisfacción actual, además de receptar los comentarios y sugerencias con la finalidad de establecer la calidad de gestión de la empresa, y de tomar acciones correctivas si son necesarias.

El control sugerido consiste en evaluar cada proyecto con la ayuda de indicadores y sistemas de comunicación con el cliente que permitan determinar si se está cumpliendo con la meta propuesta para cada objetivo, en caso de no hacerlo se deberá tomar acciones correctivas y preparar un plan de contingencia.

Los sistemas de comunicación y los planes de contingencia para cada uno de los proyectos se presentan a continuación:

4.4.2.1 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 1

Proyecto: Desarrollar un Plan de Investigación clientes actuales, desarrollar planes promocionales para clientes.

Para este proyecto aplicaremos los siguientes métodos de comunicación con los clientes:

- Vía telefónica: mantener comunicación con nuestros clientes para darles un seguimiento especial, principalmente a nuestros clientes frecuentes.

- Internet: Diseñar una página web para mantener informado a los clientes sobre las promociones y beneficios de la empresa.
- Encuestas: Diseñar una encuesta en la cual podamos medir el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- Visitas técnicas: Visitar directamente a los clientes para conocer sus comentarios y sugerencias.

Los sistemas de comunicación nos permitirán obtener información sobre los siguientes indicadores:

Evaluación de resultados:

- Tasa de satisfacción de clientes (mediante encuesta a los clientes)
- Índice clientes satisfechos: Total de clientes satisfechos/total de clientes.
- Eficiencia: Productos entregados a tiempo/total de productos entregados.
- Nivel de cumplimiento: Entrega de productos/total de productos
- Definir si los beneficios que la empresa ofrece satisface las necesidades del cliente
- Realizar investigación de mercado sobre la penetración de los productos en mercados actuales.

Plan de Contingencia 1:

- En caso de que los resultados obtenidos no satisfagan las necesidades de información de la empresa, debemos capacitar al personal encargado de realizar la investigación de mercado o contratar personal nuevo que posea experiencia.
- Si la comunicación establecida con el cliente no da los resultados esperados, se debe buscar nuevas estrategias que cumplan con todas los requisitos para cumplir con los objetivos de la empresa, además se puede empezar a diseñar nuevas técnicas de retroalimentación.

4.4.2.2 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 2

Proyecto: Crear el departamento de Investigación de la empresa

Para este proyecto aplicaremos los siguientes métodos de comunicación:

- Buzón de sugerencias: nos permitirá obtener comentarios y sugerencias para que el nuevo departamento de la empresa pueda obtener datos que nos permita tomar decisiones para satisfacer necesidades del cliente.
- Vía telefónica: mantener comunicación con nuestros clientes para darles un seguimiento especial, principalmente a nuestros clientes frecuentes.
- Internet: Diseñar una página web para mantener informado a los clientes sobre las promociones y beneficios de la empresa.
- Encuestas: Diseñar una encuesta en la cual podamos medir el grado de satisfacción de nuestros clientes.

- Comunicación interna: mantener informado a la gerencia sobre el desempeño del nuevo departamento de la empresa.

Los sistemas de comunicación nos permitirán obtener información sobre los siguientes indicadores:

Evaluación de resultados:

- Índice de calidad percibida (encuesta)
- Costo por capacitación de personal nuevo
- Eficiencia: Proyectos finalizados/total de proyectos

Investigar si la información obtenida por este nuevo departamento satisfacer las necesidades de información de la empresa.

Plan de Contingencia 2:

- Si la información obtenida no satisface las necesidades de información sobre el mercado de la empresa, se debe capacitar al personal del nuevo departamento o contratar a personal capacitado y con experiencia.
- Si el nuevo departamento no logra cumplir con los proyectos de la empresa, debemos realizar un estudio a nivel interno para conocer las posibles causas de los inconvenientes que está teniendo el departamento para no cumplir con las funciones para el cual fue creada

4.4.2.3 Retroalimentación y Plan de Contingencia Proyecto 3

Proyecto: Instalar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito

Para este proyecto aplicaremos los siguientes métodos de comunicación:

- Vía telefónica: mantener comunicación con nuestros clientes para darles un seguimiento especial, principalmente a nuestros clientes frecuentes.
- Internet: Diseñar una página web para mantener informado a los clientes sobre las promociones, beneficios y la apertura de la nueva sucursal de la empresa.
- Encuestas: Diseñar una encuesta en la cual podamos medir el grado de satisfacción sobre la apertura de la nueva sucursal en el norte de la ciudad.
- Comunicación interna: Mantener informado a la administración de la empresa sobre las actividades que se desarrollan en la nueva sucursal de la empresa.
- Comunicación personal: Mantener conversaciones con los clientes sobre nuestra nueva sucursal para saber si se está brindando la atención necesaria o a su vez conocer en que debemos mejorar con el fin de que los clientes se sientan a gusto con nuestras nuevas instalaciones.

Los sistemas de comunicación nos permitirán obtener información sobre los siguientes indicadores:

Evaluación de resultados:

- Índice de calidad percibida (encuesta)

- Costo por capacitación de personal nuevo
- Eficiencia: Proyectos finalizados/total de proyectos
- Incremento de cuota de mercado : cuota de mercado actual - cuota de mercado anterior

Determinar si se está cumpliendo con los objetivos para los cuales la nueva sucursal fue creada.

Plan de Contingencia 3:

- Si los resultados obtenidos no satisfacen las expectativas para la cual fue creada la nueva sucursal, se debe realizar un nuevo estudio con el fin de encontrar otro lugar en el cual nos permita cumplir con el objetivo planteado, además, debemos tener en cuenta sobre los resultados que se obtenga con el nuevo personal, si es necesario se debe cambiar el personal o a su vez se debe mantener énfasis en la capacitación continua de los empleados con el fin de mejorar las destrezas y habilidades del personal que labora en la empresa.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el ámbito externo, se presentan amenazas que la empresa no tiene control, entre las más críticas tenemos los factores políticos y los factores legales, la empresa cumple con las normas y leyes que el país mantiene para el sector económico de la organización, además con la inestabilidad política y las nuevas leyes o los cambios a las leyes actuales perjudican a la empresa, un claro ejemplo es el impuesto a la salida de divisas.
- En el ámbito interno, la empresa posee fortalezas como son el servicio post-venta, la baja rotación de personal, la experiencia y conocimientos de los directivos sobre el mercado, lo cual le permite adaptarse a las necesidades actuales de los clientes, lo que le ha permitido obtener prestigio entre sus competidores, además mantiene alianzas estratégicas con empresas de distribución para brindar un mejor servicio, son aspectos que le han hecho acreedores de la confianza de los clientes, además debemos tomar en cuenta los puntos débiles que tiene la empresa, ya que no poseen estrategias bien establecidas que le permitan afrontar dichas debilidades.
- La empresa actualmente no cuenta con un departamento establecido de investigación, razón por la cual no se cuenta con información sobre los gustos y preferencias actuales de los clientes. Mediante la aplicación de una encuesta adecuada a los potenciales clientes de la empresa se llegó a la conclusión que aproximadamente el 71% de la población encuestada son organizaciones que cuentan con equipos y maquinarias pesadas, el

restante prefieren alquilar dicha maquinaria para desarrollar sus proyectos, además cerca del 44% de empresas no tienen un proveedor fijo, es decir reciben proformas de varios distribuidores y en base al que cumple con todas las especificaciones requeridas, toman la decisión de compra.

- Los clientes prefieren trabajar con proveedores que les ofrezcan un servicio personalizado, implicando tener ejecutivos de ventas que además de ofrecer un producto sean técnicos en uso y aplicación de los mismos, inclusive deben contar con instalaciones adecuadas para brindar servicio técnico de calidad con personal capacitado.
- Mediante el presente análisis, se determinó que no existe un direccionamiento y planeación estratégica definido en la empresa, lo cual ha impedido el cumplimiento de los objetivos corporativos, además las estrategias implementadas carecen de fundamentos como son: el cumplimiento de objetivos y la mejora continua y el análisis del entorno de la empresa.
- El plan estratégico de marketing propuesto debe ser puesto en marcha de manera inmediata, debe ser desarrollado de manera eficiente para lograr cumplir con los objetivos planteados mediante la correcta implementación de las estrategias seleccionadas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Si bien la empresa no tiene control sobre los factores externos, principalmente en temas políticos y legales, se recomienda implementar estrategias que le permitan hacer frente a las amenazas que pueden aparecer, dichos planes no deben afectar en forma directa a los clientes.
- Se recomienda aprovechar las fortalezas que posee la empresa, en especial la experiencia de los directivos sobre el mercado para obtener

ventaja sobre sus competidores, y de esta manera obtener mayor participación en el mercado, además se recomienda hacer énfasis en mejorar las debilidades para lograr ser una empresa sólida y crear una buena imagen para sus clientes, se recomienda implementar estrategias de penetración de mercado, que le permita sobresalir frente a los competidores.

- Se recomienda medir constantemente el volumen de ventas, eficiencia de los canales de distribución, calidad de los productos, satisfacción de los clientes para medir el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Es muy importante la creación de un departamento de investigación en la empresa, esto nos permitirá obtener información relevante del mercado , en base a dicha información se puede implementar planes de promoción, publicidad para captar nuevos clientes, además nos proporciona datos para implementar nuevos beneficios que requiere los clientes para satisfacer sus necesidades
- Es necesario capacitar a los empleados en temas como atención al cliente, asistencia técnica de los productos, de esta forma, lograr tener personal capacitado para atender todas las necesidades de los clientes, además es necesario de que a los vendedores se les asigne una cartera de clientes definida para evitar el malestar de los clientes de que les atienda un vendedor diferente.
- Es de suma importancia estar en constante revisión el plan propuesto para realizar las mejoras que se requieran, mediante la información que se obtengan de la investigación de mercados que se realice, y de la comunicación que se tenga con los clientes de la empresa, estos cambios nos permitirán que las estrategias del plan propuesto cumplan con los objetivos establecidos.

- Finalmente, es importante que la empresa implemente sistemas de comunicación con sus clientes, esto nos permitirá obtener información sobre sus necesidades, y poder establecer estrategias para satisfacer dichas necesidades, de esta forma lograremos mantener una relación a largo plazo con ellos.

REFERENCIAS

- Certo Samuel. (1997). *Dirección Estratégica* . Mexico: McGraw Hill .
- Fred David R. (1997). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Jeffrey Pope. (2002). *Investigación de Mercados*. Mexico: Norma.
- Jhonson & Scholes. (2002). *Dirección Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler Philip. (2001). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Lambin Jean Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Mexico: Printice hall.
- Pride Willan. (1998). *Marketing, conceptos y estrategias*. México: Mc Graw Hill.
- Serna Humberto. (2003). *Gerencia Estrategica*. Colombia : Panama.
- Stanton Willan. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Links de internet

- <http://adm-v.blogspot.com/2011/11/matriz-bcg.html>
- <http://deconceptos.com/general/indicador>
- <http://geocities.com>.
- <http://gestiopolis.com>.
- <http://slideshare.net/jguerra/información-y-control-de-gestion-parte-ii>
- <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/

www.inec.gov.ec

www.marketingdirecto.com

www.mipro.gob.ec

www.supercias.gob.ec

www.wikipedia.com

ANEXOS

ANEXO A

Matriz de priorización de estrategias FODA

FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	SUM	ORD	%
E1	0,5	0	0	0,5	1	0	0	0	1	0	0,5	0,5	1	0	5	12	5,05%
E2	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	1	0	1	1	1	1	10,5	1	10,61%
E3	1	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0	5,5	11	5,56%
E4	0,5	0	0	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	9,5	3	9,60%
E5	0	0	1	0	0,5	0,5	1	1	1	1	0	1	0,5	1	8,5	5	8,59%
E6	1	0,5	1	0	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0	0	1	7,5	6	7,58%
E7	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	3	14	3,03%
E8	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	6	9	6,06%
E9	0	0	1	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	7	7	7,07%
E10	1	1	1	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	10	2	10,10%
E11	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	5,5	10	5,56%
E12	0,5	0	0	0	0	1	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0	0	5	13	5,05%
E13	0	0	0,5	0	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	9	4	9,09%
E14	1	0	1	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0	1	1	0	0,5	7	8	7,07%
															99		100%

Elaborado por: Freddy Gómez

ANEXO B

Cuadro de datos de la matriz BCG

Marca	Ventas	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Caterpillar	\$ 79.700,00	24,63%
Komatsu	\$ 69.500,00	20,85%
Case	\$ 39.900,00	14,40%
Fiat Allis	\$ 38.500,00	14,50%
John Deere	\$ 23.800,00	8,70%
Huynday	\$ 22.500,00	7,22%
Daewoo	\$ 15.000,00	3,28%
Doosan	\$ 12.500,00	2,17%
Otras Marcas	\$ 15.600,00	4,25%
Total	\$ 317.000,00	100,00%

Elaborado por: Freddy Gómez

Anexo C

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

FACTORES EXTERNOS	Peso	ESTRATEGIAS FODA												ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER					
		E1		E2		E3		E4		E5		E9		E11		E13		E14	
		cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond	cal	pond
Demográficos	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Económicos	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Políticos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Legales	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Tecnológicos	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Culturales	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Ambientales	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
FACTORES INTERNOS																			
Gerencia	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Presidencia	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Ventas y marketing	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Servicio Técnico	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Finanzas	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
total	1	1,99	2,56	2,05	2,53	2,04	1,7	2,59	2,41	2,28									

Elaborado por: Freddy Gómez