



FACULTAD DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

“Estrategias de marketing para el posicionamiento de la distribuidora de materiales de construcción ‘Disensa - San Jacinto’ en Yaguachi, año 2019”

El estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera de Administración de empresas, Especialización Marketing

Autora: Dalila Jiménez Reyes

Tutora: Mgr. Ana Mercedes Morán

Samborondón, Ecuador

2019

RESUMEN:

La investigación tiene como objetivo diseñar estrategias para el posicionamiento de la distribuidora de materiales de construcción Disensa - San Jacinto, en Yaguachi. El estudio es exploratorio porque el objeto de investigación es un fenómeno no estudiado y descriptivo porque identifica y describe los factores que afectan a la empresa. Usa un enfoque mayormente cualitativo de investigación; las herramientas empleadas fueron la revisión documental, matriz de análisis PEST, las 5 Fuerzas de Porter, la Cadena de valor, el Perfil de Capacidad Interna, tres encuestas a distintos tipos de clientes externos y una encuesta al cliente interno. Los resultados generaron un diagnóstico positivo: la empresa está en buenas condiciones, pero, al estar llegando a una etapa de madurez dentro de su mercado, se ha producido una desaceleración en su tasa de crecimiento habitual. Luego de superar a los competidores pequeños y medianos, su principal competencia es otra franquicia Disensa con quien es difícil competir por la igualdad de condiciones en precios, calidad y surtido de productos. Se ha sugerido un reposicionamiento por beneficios para fidelizar y aumentar la captación de clientes que forman parte del segmento propuesto como estratégico-prioritario: los clientes mayoristas como gerentes de empresas y manejadores de proyecto. Se han sugerido alianzas estratégicas con entidades de crédito, la inclusión de vendedores por comisión, la creación de redes sociales, mejoras el servicio de entrega, entre otros.

Palabras clave: Posicionamiento, Estrategias de marketing, Distribuidora de materiales de construcción "Disensa".

ABSTRACT:

The research has as objective the development of strategies for the positioning of the distributor of construction materials Disensa - San Jacinto, in Yaguachi, Ecuador. The study is exploratory as the object of the research is a phenomenon that has not been studied before and it is also descriptive because it identifies and describes the problems of the company. The research approach is mostly qualitative, the tools used were the documentary review, the PEST analysis matrix, the 5 Porter Forces, the Value Chain, the Internal Capacity Profile, the surveys of external customer types, a survey of Client Internally and a survey of potential customers.

The results generated an overall positive diagnosis: the company is in good condition, but as it is reaching a stage of maturity within its market, there has been a slowdown in its usual growth rate. After overcoming small and medium competitors, its current competition is another Disensa franchise; It is difficult to compete with equal conditions in prices, products and services. It has been suggested to focus the new strategies on sale by volume through companies and not in retail. Based on the clients' perceptions of value, strategic alliances with credit entities have been suggested, improvements in specific areas, inclusion of sellers by commission, communication plans, creation of social networks.

Keywords: Positioning, Marketing strategies, Distribution of construction materials
“Disensa”

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	10
Antecedentes y contexto histórico de la empresa	10
Planteamiento del Problema.....	11
Pregunta problemática.....	12
Objetivos.....	12
Justificación.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
El diseño de la estrategia en la empresa	15
Herramientas para el análisis y toma de decisiones	17
El posicionamiento de la empresa y los estudios de mercado	22
Estrategias de posicionamiento de la empresa.....	25
3. MARCO METODOLÓGICO	26
4. DIAGNÓSTICO.....	30
Información general de la empresa	30
Información de ventas.....	31
Ubicación	32
Misión y objetivos de la empresa	33
Organigrama	35

Análisis FODA.....	35
Fortalezas.....	37
Conclusiones del Diagnóstico.....	38
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	41
Encuesta a Clientes Potenciales.....	41
Encuesta a Clientes Actuales.....	47
6. PROPUESTAS.....	51
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
8. BIBLIOGRAFÍA.....	64
9. ANEXOS.....	70
Anexo 1: Evolución de las instalaciones de la ferretería.....	70
Anexo 2: Clientes más importantes de abril 2018 a abril 2019.....	70
Anexo 3: Análisis PEST.....	71
Anexo 3.1 Factor Político y legal.....	71
Anexo 3.2 Factor Económico.....	73
Anexo 3.3 Factor Social.....	76
Anexo 3.4 Factor tecnológico.....	78
Anexo 4.1: Análisis Diamante de Porter.....	80
Anexo 5: Análisis de Cadena de valor.....	82
Anexo 6: Encuesta al cliente interno.....	84
Anexo 7: Análisis del Perfil de Capacidad Interna.....	89
Anexo 7.1 Análisis de Capacidad Directiva.....	89

Anexo 7.2 Análisis de Capacidad de Talento Humano	90
Anexo 7.3 Análisis de Capacidad Tecnológica	91
Anexo 7.4 Análisis de Capacidad Financiera	93
Anexo 7.5 Análisis de Capacidad Competitiva.....	94
Anexo 8: Estudio del Cliente Externo, encuesta y resultados.....	95
Anexo 8.1: Resultados de Encuesta a Clientes Mayoristas	95
Anexo 8.2: Resultados de Encuesta a Clientes Minoristas	100
Anexo 8.3: Resultados de Encuesta a Otros Clientes.....	105

Índice de Tablas

Tabla 1: Operalización de las variables.....	28
Tabla 2: Clientes por compra	31
Tabla 3: Clientes Frecuentes	31
Tabla 4: Productos más vendidos	32
Tabla 5: Matriz FODA	36
Tabla 6: Estrategia #1	54
Tabla 7: Estrategia #2	55
Tabla 8: Estrategia #3.....	58
Tabla 9: Estrategia #4.....	60
Tabla 10: Estrategia #5.....	60

Índice de Figuras

Figura 1: Pasos para la planificación estratégica	16
Figura 2: Modelo del Diamante de Porter	17
Figura 3: Modelo de la Cadena de Valor de Porter	20
Figura 4: Clientes Frecuentes vs. Otros clientes	31
Figura 5: Macro localización	33
Figura 6: Organigrama.....	35
Figura 7: Etapas de crecimiento de las empresas.....	39
Figura 8: Hábitos de compra para el posicionamiento #1	41
Figura 9: Posicionamiento de las empresas #1	42
Figura 10: Posicionamiento de las empresas #2.....	43
Figura 11: Hábitos de compra para el posicionamiento #2	44
Figura 12: Hábitos de compra para el posicionamiento #3	45
Figura 13: Hábitos de compra para el posicionamiento #4	46
Figura 14: Hábitos de compra para el posicionamiento #5	47

1. INTRODUCCIÓN

Antecedentes y contexto histórico de la empresa

La distribuidora de materiales de construcción “Disensa -San Jacinto” inició sus actividades en la ciudad de Yaguachi, en el año 2012, con la idea de brindar una mayor atención a aquellas personas de la zona que tuvieran la necesidad de adquirir materiales de bricolaje y construcción a un precio asequible.

Esta distribuidora entró a competir con otras ferreterías y distribuidoras ya conocidas, sin embargo, debido a que ingresó con promociones y con los precios más bajos permitidos por los organismos de control pudo penetrar rápidamente en el mercado y frenar, o al menos desacelerar, el crecimiento de las empresas más competitivas en ese entonces y ganar el reconocimiento de competidores, proveedores y clientes. Pese haber gozado de un buen inicio, ganar un espacio en el mercado fue solo el comienzo; con el tiempo la competencia con otras distribuidoras y ferreterías no cesó, por el contrario, se volvió más dura.

En la actualidad la empresa realiza constantes esfuerzos para mantener el lugar que ha ganado en el mercado luego de 6 años de constante trabajo e inversión en su posicionamiento. Existe un descenso en la tasa de crecimiento de la ferretería; debido a que este problema se viene dando desde el año 2017, es necesario determinar las razones de dicho descenso y para ello es fundamental un diagnóstico.

Una vez reconocido el verdadero problema la empresa podrá tomar decisiones de forma consciente y generar las estrategias de marketing adecuadas para incrementar el volumen de ventas e ingresos que finalmente detengan una situación que lleva dos años afectando el cumplimiento del desempeño deseado por la empresa.

Es pertinente abordar el tema ya que la falta de cumplimiento en las metas planteadas por la alta dirección de la ferretería “Disensa -San Jacinto” representa un problema contundente por muchas razones: impide a los dueños recuperar las inversiones realizadas dentro del período y con el retorno acordado, retrasa los planes de expansión y el cumplimiento a cabalidad de los Planes Anuales desde del 2017 y pone en peligro el posicionamiento logrado ya que el principal competidor sigue creciendo y ganando mercado (Gerencia de Disensa San Jacinto, 2019); además, mientras no se soluciona el problema, la empresa desaprovecha recursos económicos con estrategias inefectivas.

Planteamiento del Problema

El problema de la empresa es la falta de estrategias efectivas para posicionarse por encima de su competencia y mantener el volumen de ventas que se espera. La empresa tiene la necesidad de cambiar la situación ya que mientras su ritmo de crecimiento disminuye, el de la competencia aumenta y mientras esto no se solucione la diferencia entre ambas empresas crecerá exponencialmente; por ello es lógico que los malos resultados en este indicador clave o KPI (Key Performance Indicator) sea señal de alarma sobre el marketing de la empresa.

Para llegar a una situación óptima la empresa no solo debe retomar sus niveles crecimiento, sino que además debe posicionarse de tal forma que el crecimiento a futuro sea constante. Las medidas tomadas hasta el momento no han logrado alterar el descenso en las tasas que inició en 2017 (Gerencia de Disensa San Jacinto, 2019), por lo que las estrategias de precios y el beneficio de domicilio no son suficientes; también se sabe que el principal competidor posee gran posicionamiento por sus más de 25 años de experiencia y que en caso de que este puede replicar muchas de las estrategias anteriores ya que mueve más volumen por lo que sus costos unitarios son menores.

La Gerencia de Disensa San Jacinto considera que es crucial ganar el espacio que la competencia ocupa en la mente de los consumidores, por lo que solicita y espera que el estudio genere nuevas estrategias que permita responder a la pregunta problémica.

Pregunta problémica

¿Cuáles son las estrategias de marketing que pueden contribuir para posicionar la distribuidora de materiales de construcción “Disensa - San Jacinto” en Yaguachi, año 2019?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias para el posicionamiento de la distribuidora de materiales de construcción Disensa - San Jacinto” en Yaguachi durante el período 2019.

Objetivos Específicos

1. Identificar la opinión y el valor percibido por los consumidores a través de un estudio de mercado.
2. Diagnosticar la situación y capacidad de la empresa para el desarrollo de la propuesta del presente proyecto de investigación.
3. Proponer estrategias que puedan contribuir al posicionamiento de la empresa.

Justificación

Existe la necesidad de realizar propuestas nuevas con base a una investigación para poder mejorar las ventas actuales de la empresa. La competencia aumenta y la situación económica provoca la reducción o estacionamiento en el consumo de muchos mercados, además el país no ha contado con mucha estabilidad jurídica en la última década, lo cual ha afectado al sector empresarial. Con este escenario es difícil tanto asegurar la razón actual que puedan afectar el crecimiento de una empresa que hasta el 2016 se encontraba en óptimas condiciones y superaba sus objetivos; mientras se desconozca la causa del problema y los requerimientos del mercado, las soluciones serán inefectivas.

Aunque económicamente la empresa sigue generando ganancias, los resultados negativos en los indicadores claves señalan un problema de marketing progresivo además de afectar negativamente los rendimientos de los accionistas y la planificación estratégica de la empresa.

La empresa se encuentra obligada por razones de supervivencia a buscar propuestas estratégicas que le permita generar nuevas ventajas competitivas,

ganar mercado a la competencia y posicionarse con una clientela fija. Ya que esto es imposible sin un diagnóstico inicial, la investigación beneficiará a la empresa con un diagnóstico estratégica que brindará a la Gerencia de Disensa San Jacinto una visión más clara para la toma de decisiones.

El fin del trabajo, las propuestas estratégicas, representan un factor innovador, pero estas no son las únicas, todo el proceso de investigación representa una mejora ya que “Disensa – San Jacinto” no ha realizado una investigación de este tipo, por ende, desde el diagnóstico y el estudio de mercados existe una innovación y un valor agregado para la empresa.

Posterior al trabajo, la alta dirección o Gerencia de Disensa San Jacinto usar la investigación no solo para desarrollar e implementar las estrategias de marketing propuestas, sino que podrá usar el estudio realizado en el que se basan las propuestas para visualizar de forma más sencilla cómo aumentar sus utilidades, mejorar sus procesos, etcétera; es decir, se impulsará la competitividad de forma general.

En resumen, el presente trabajo plantea solucionar este problema a través de la propuesta de estrategias de marketing para el posicionamiento durante el período 2019. El aprovechamiento de la investigación y las propuestas dependerá del uso de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

Conforme al objetivo propuesto, se ha procedido a la revisión de trabajos de administración y marketing de Wodtke (2016), R. Niven & Lamorte (2016), Soria Ibáñez (2016) y Chiavenato (2017), de estudios a profundidad sobre empresas (Vejar Gutierrez, 2012; Sandoval Pineda, 2013; Hernández Jiménez, 2015; Echeverría Ruíz, 2017) y métodos posicionamiento (Rodríguez, 2014; Jewella &

Saenger, 2014; Vega & Consuelo, 2016; Llerena, 2017) empleados por varios autores, se plantea que la viabilidad de las propuestas es una variable que depende de otras dos:

- El posicionamiento de la empresa en su mercado actual y para su estudio se requiere un diagnóstico estratégico que permita entender el entorno y los OKR's (Objectives and Key Results) de la empresa.
- La opinión de los consumidores de Yaguachi y se requiere un estudio exhaustivo de mercado que indique qué aporta valor para ellos. Las propuestas realizadas deben ser viables por lo que se requiere desarrollar soluciones creativas con base a las capacidades reales de la empresa dentro de su mercado, solo de esta manera lograr el posicionamiento deseado durante el período 2019.

Es por ello que el siguiente marco teórico ha sido desarrollado con el fin de definir los conceptos relacionados al posicionamiento, el mercado, su estudio y las herramientas necesarias para el diseño estratégico de propuestas.

El diseño de la estrategia en la empresa

Según los principios de administración, antes diseñar propuestas estratégicas es necesario conocer las características y propiedades de la empresa en su mercado. La administración estratégica empezó a usarse en 1950, tuvo su primer auge en las décadas de los años sesenta y setenta, decayó un poco durante los ochentas, aunque durante esta época se unificaron muchos conceptos de las décadas pasadas y establecieron consensos; desde los noventa volvió a percibirse un crecimiento en las publicaciones y en la demanda de las empresas (David & David, 2017) hasta ocupa actualmente, motivado por continuos trabajos sobre la productividad y posicionamiento de la época.

En el estudio de la administración destacan Peter Drucker, quien señaló en 1954 la importancia de la Administración por Objetivos (APO), es decir de alinear a toda la empresa hacia el cumplimiento de un objetivo común. Selznick (1957) uno de los pioneros en usar términos como "misión" y "competencia distintiva" (Selznick, 2011) y emplear modelos que consideraran analizar los factores internos y externos como base para estimar las posibles fuerzas y debilidades de una empresa. Esto contribuiría al desarrollo de herramientas como la matriz FODA y el PEST (Aguilar, 1967). La administración estratégica conlleva diversas partes que llevan a las empresas a formular estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos. Al comparar distintos trabajos y autores de administración y planificación ya nombrados, los procesos de estrategia se desarrollan manera similar, siguiendo los siguientes pasos:



Figura 1: Pasos para la planificación estratégica

Fuente: (Robbins, Cenzo, & Coulter, 2014)

Herramientas para el análisis y toma de decisiones

“Si bien existen múltiples herramientas de análisis y de diagnóstico organizacional, se recomienda el análisis FODA como un primer acercamiento en la detección de necesidades de la organización...” (Saravia, 2018). Este análisis originará un primer paso a la formulación de estrategias para la empresa (Serna Gómez, 2015) pero requiere apoyarse de más herramientas para realizar un estudio que permita analizar la realidad empresarial, se la debe entender junto con su entorno externo e interno en el que convergen factores de materia política, económica, tecnológica y humana/social (Gassner, 2014).

Según Porter (2008) hay distintos factores que afectan la competitividad de la empresa. Estas son 5 fuerzas del mercado que afectan directamente: El poder de negociación de los proveedores, los clientes, los competidores potenciales, los productos sustitutos y la rivalidad en el sector (Anexo 1); y 5 actividades primarias: logística interna, logística externa, operación o producción, proceso de distribución, marketing y ventas, postventa (Porter, 1985).

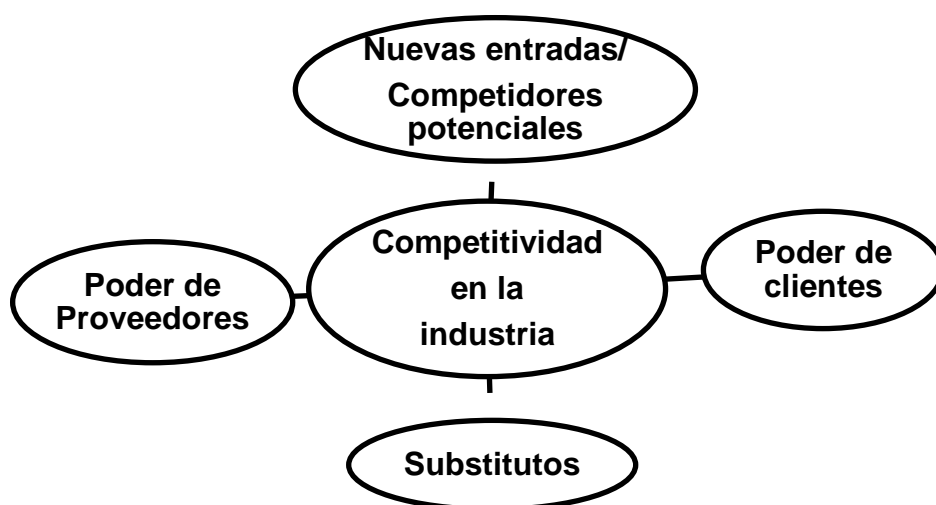


Figura 2: Modelo del Diamante de Porter

Elaboración: Autora Fuente: (Porter, 1985)

- **El poder de negociación de los proveedores:** El precio, la calidad y condiciones de entrega de los insumos dependerán de si hay productores o insumos sustitutos, de la importancia de dicho insumo, de la fracción de ventas que representa para la empresa el producto fabricado con dichos insumos, de la cantidad de compradores que tiene el proveedor, del ahorro y efectividad que genere a la empresa la compra de los insumos o la difícil capacidad de producción de los mismo. De esto depende si el poder recae en el comprador o el proveedor.
- **El poder de negociación de clientes:** Los clientes tendrán mayor poder si tienen la posibilidad de adquirir productos similares en calidad y precio o productos sustitutos con competidores, cuando el producto genera menos dependencia al comprador que al vendedor como sucede con los productos de bajo volumen y cuando el bien o servicio es fácilmente prescindible, reemplazable o replicable .
- **La amenaza de competidores potenciales:** La empresa puede prevenir que entren nuevos competidores a través de barreras, es decir, si se diferencia su producción o marca con un posicionamiento único, si tienen derechos exclusivos como patentes, si poseen costos unitarios bajos por economías de escala y si los requisitos financieros son altos y/o los requisitos legales dificultan la entrada al mercado será muy difícil que empresas aspiren competir.
- **La amenaza de productos sustitutos:** Son difíciles de controlar porque pueden evadir patentes y distintas barreras de entrada atendiendo de forma creativa la misma necesidad; incluso pueden cambiar el mismo mercado.

Por ellos las empresas no pueden depender de un solo producto, a cierto nivel de crecimiento es importante diversificar, estar a la vanguardia con el desarrollo tecnológico, políticas de precio, invertir en publicidad y mantener buena imagen; todo esto puede ayudar a la empresa a prevenir no perder competitividad ante nuevos productos. Además existe el poder de comprar a la competencia, aprender del nuevo factor diferenciador, bajar los costes, crear nuevas barreras legales mediante el lobbying y diversas prácticas que, aunque cuestionadas, empresas gigantes practican para apropiarse o truncar las amenazas en su mercado.

- **La rivalidad en el sector:** Depende del número de integrantes y la fuerza de los mismos, dependiendo del caso hay mercados agresivos u hostiles; de la velocidad del crecimiento, hay sectores que por su naturaleza suelen requerir un lento crecimiento; mercados de costos elevados, hay mercados que requieren gran inversión o gran capacidad de endeudamiento; y de productos similares y difícilmente diferenciables que requieren muchos esfuerzos en generar valor agregado. La alta dirección y Gerencia de Disensa San Jacinto debe dominar los conocimientos sobre su mercado.

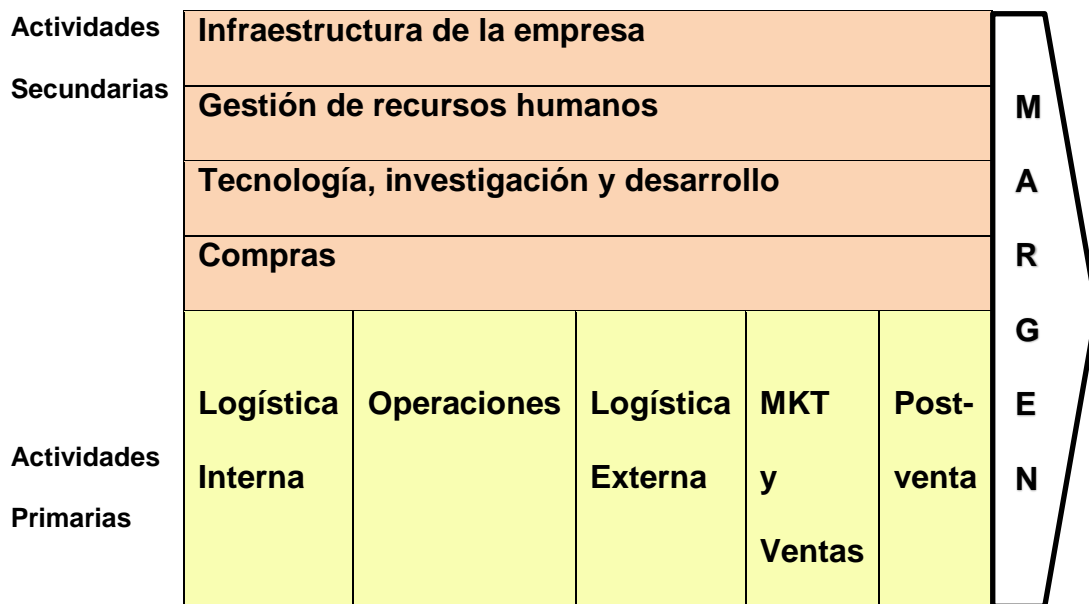


Figura 3: Modelo de la Cadena de Valor de Porter

Elaboración: Autora Fuente: (Porter, 1985)

Actividades primarias:

- **Logística interna:** Actividades de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas o insumos.
- **Operación o producción:** El proceso de las materias receptadas para transformarse en producto terminado.
- **Logística externa:** El proceso distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas:** Las acciones realizadas para dar a conocer el producto y motivar la compra.
- **Servicio postventa:** Se refiere al seguimiento del cliente, a los beneficios como mantenimiento, asistencia o garantías y demás actividades que generan valor agregado.

Actividades secundarias:

- **Infraestructura de la empresa:** Conlleva actividades de dirección, organización, planificación y administración de recursos financieros.
- **Gestión de recursos humanos:** Se realiza a través de la contratación de personal óptico y la motivación y manejo del mismo.
- **Tecnología, investigación y desarrollo:** Son las principales fuentes de valor intangible para la empresa.
- **Compras:** Las adquisiciones de productos y servicios que realiza la empresa, necesarias para su operación.

Otra forma de realizar el análisis interno con un enfoque más general es el analizar el perfil de capacidad interna o PCI, este hace énfasis en algunas de las llamadas actividades secundarias. “El Perfil de Capacidad Interna –PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (de mercadeo).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (productiva)
5. La capacidad de talento humano.” (Serna Gómez, 2015)

Un estudio de capacidad interna siempre requiere colaboración de alta directiva o Gerencia de Disensa San Jacinto ya que son ellos quienes saben lo que requieren y cómo están trabajando para obtenerlo, por ello es vital que se involucren en el proceso. Solo después de conocer la misión objetivos y de analizar el ambiente externo general de la empresa, es decir los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos; y los que factores externos propios del mercado como los clientes, proveedores y competitividad; se puede estudiar el perfil interno con la correcta perspectiva. Una vez conociendo la situación y ubicación de la empresa, se puede profundizar mediante estudios de mercado para, con base a la empresa y las necesidades de su público objetivo, realizar un plan estratégico apropiado.

El posicionamiento de la empresa y los estudios de mercado

Los estudios de mercado son la búsqueda sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004); estos estudios sirven para ligar al consumidor, al cliente y al público con el comercializador, para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadotecnia, para generar, afinar y evaluar la mercadotecnia, para vigilar la actuación de la mercadotecnia y para mejorar la comprensión del proceso de la mercadotecnia” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

En las investigaciones de mercado la cantidad y calidad de información primaria recopilada depende en buena medida de los recursos y fuentes; entre las técnicas cuantitativas más comunes se encuentran las encuestas y en las cualitativas los paneles, entrevistas profundas y reuniones de grupo. Entre las fuentes secundarias están la revisión de literatura y datos socioeconómicos.

Para estudiar el mercado hay que tener claro el problema/propósito, realizar un análisis previo de la situación actual considerando factores internos y externos, realizar un análisis FODA, definir los objetivos e información a la que se puede obtener acceso, la población, técnicas de investigación, recolección y procesamiento de datos. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real). A menudo los objetivos de las investigaciones de mercado están relacionados al posicionamiento de la empresa.

El término posicionamiento tiene sus orígenes en los trabajos de Jack Trout y Al Ries, dando a conocer el concepto entre 1969 y 1972 y estableciéndolo con sus trabajos definitivos de 1981 y 1994. Ellos definían el posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas (Coca, 2007). Para Kotler y Armstrong (2017) y desde una perspectiva de marketing especifican que el posicionamiento en el mercado debe ser logrado en la mente de un público objetivo considerando la percepción en relación a la de la competencia.

Para estudiar el posicionamiento no bastan comprender que se identifican las características físicas de los productos ofertados, sino que se consideran otros aspectos de gran subjetividad como lo son la experiencia de los consumidores, la opinión general, lo que se comunica en las campañas de promoción, etcétera (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2014). Es por eso que para un estudio debe establecerse las características y propiedades de la marca y los bienes o servicio que esta oferta con una orientación técnica. Posteriormente, debe estudiarse la percepción con estudios de mercado que se orienten al consumidor, determinen la intensidad del posicionamiento y el impacto que ha tenido la comunicación.

El estudio del posicionamiento puede hacerse con una perspectiva individual enfocada a la imagen de la empresa, respondiendo a qué evoca en los consumidores la marca. Puede realizarse enfocada en la ubicación de la empresa en el mercado, para localizar las áreas en que la empresa es más exitosa, por ejemplo, una ferretería puede vender más materiales de construcción para empresas y otra para el bricolaje de en hogares, una puede ser líder en martillos y otra en pinturas. Otra perspectiva parte de la relación de la empresa con los competidores para analizar sus ventajas y desventajas. Los estudios deben dirigirse conforme a las necesidades de la empresa.

De las distintas perspectivas para estudiar el posicionamiento, el estudio de ubicación de la empresa en el mercado es uno de los enfoques más usado para generar propuestas pues permite “promover la oferta en aquellos segmentos donde es mayor la probabilidad de éxito, buscar segmentos o condiciones de éxito en nuevos mercados meta... determinar estrategias de producto y comercialización para penetrar nuevos segmentos de mercado o incrementar nuestra presencia y participación en segmentos de mercado que con anterioridad hubiésemos penetrado” (Coca, 2007).

Aunque son muchos las formas de llevar o subdividir un estudio de mercado, (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004) (Kotler, Bloom, & Hayes, El Marketing de Servicios Profesionales , 2004) se lo puede resumir en cuatro fases:

- Primero se establecen los objetivos del estudio y se define el problema.
- Segundo se realiza una investigación exploratoria antes del estudio formal, para comprender la situación y elaborar una correcta búsqueda de información primaria.

- Tercero se busca información primaria, generalmente a través de entrevistas y encuestas.
- Cuarto se analiza y procesa la información para llegar a conclusiones significativas

Estrategias de posicionamiento de la empresa

Tal como se señala en el capítulo 9.3 “Cómo definir las estrategias de segmentación y de posicionamiento” del libro “El Plan de Marketing en la PYME”, posterior a haber definido la cartera de productos o servicios, la estrategia de posicionamiento va desde la segmentación. La empresa puede ir por una estrategia diferenciada para distintos segmentos, indiferenciada o concentrada. Según la estrategia, la empresa define a sus segmentos como estratégicos, estratégicos-prioritarios o no estratégicos; estos se eligen considerando la importancia del segmento para el mercado, la empresa, el potencial de expansión y el margen de aporte (Sáenz, 2016).

Solo después de definir los segmentos es posible pensar los atributos a destacar para el posicionamiento, este puede llevarse a cabo. Existen distintos tipos de posicionamiento: por los atributos propios del producto o servicio, por los beneficios adicionales que ofrece la empresa sea en el bien o el servicio, por el uso o aplicación del bien o servicio, por la comparación con la competencia o por ser líder en su categoría (Toala Timaran, 2017).

El tipo de posicionamiento se elige evaluando el de interés de cada segmento (Toala Timaran, 2017), identificando las posibles ventajas competitivas, seleccionándolas, presentándolas dentro de una estrategia y comunicándolas al mercado objetivo (Jaramillo & Sánchez, 2008). Ya que el último nivel de una

estrategia de marketing es el funcional, para que una estrategia de posicionamiento sea efectiva debe coexistir el producto, precio, canal de distribución y comunicación y promoción de forma integrada (Sáenz, 2016).

En la actualidad, el aumento de la competencia y el exceso de comunicación y ofertas a los usuarios han ocasionado que muchas empresas ya posicionadas se enfrentan a la necesidad de reconsiderar sus estrategias, a esto Jack Trout denomina reposicionamiento (Trout & Rivkin, 2009). Cuando el lugar que ocupa una marca posicionada en la mente del consumidor corre el riesgo de ser olvidado o se requiere reavivar la conexión con el cliente final ya que su antiguo posicionamiento no conecta con su público, debe considerar reposicionar su marca para lograr (Torres, 2018). Tal como en el posicionamiento, reposicionamiento debe plantearse incluso desde la segmentación (Soto, 2015).

3. MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo al artículo 21 del Reglamento de Régimen Académico “todo trabajo de titulación deberá consistir en una propuesta innovadora que contenga, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta” (Consejo de Educación Superior, 2014).

Precisamente, conforme al artículo citado, el presente trabajo tiene un alcance exploratorio y descriptivo. El estudio se considera exploratorio debido a que la empresa no ha realizado un diagnóstico de este tipo por lo que la situación actual de la empresa, el objeto de investigación, es un fenómeno no estudiado. El otro tipo de investigación es la descriptiva, por medio de encuestas, entrevistas, pero principalmente a través de la observación, revisión documental, trabajo de campo y el uso de herramientas de administración y marketing estratégico se

diagnosticará la situación para identificar los problemas que afectan al volumen de ventas y sugerir posibles estrategias para el incremento de las mismas.

El enfoque de la investigación es cualitativo porque ya que se plantea describir las cualidades de la empresa para lo cual se hará empleando herramientas como la observación directa, la entrevista y la revisión documental; además de una encuesta con un muestreo no probabilístico a los clientes más importantes y todo el personal. El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que el fin es describir y analizar la situación actual para generar propuestas. Las herramientas y técnicas de recolección y análisis de datos seleccionadas son:

- La observación, entrevistas y encuestas internas, revisión documental, el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter, tabla de diagnóstico externo, el Perfil de Capacidad interna y el FODA cruzado para analizar a la empresa en su mercado actual y sus OKR's (Objectives and Key Results) según las bases de un diagnóstico estratégico.
- Las encuestas y entrevistas a los clientes reales al por mayor, las encuestas a los clientes reales al detalle y los clientes potenciales de Yaguachi a través de un estudio de mercado que permita explorar la satisfacción, hábitos de compra, posicionamiento y percepción de los atributos o características más valoradas. Se encuestará al 100% de los clientes reales al por mayor. Las encuestas a los demás a clientes reales y potenciales no serán estadísticamente representativas por cuestión de recursos y se generarán con el fin de generar datos exploratorios buscando obtener la mayor cantidad posible de respuestas durante dos semanas.

A través del estudio de mercado, situación y capacidad de la empresa, se podrá diseñar estrategias que puedan contribuir al posicionamiento de la empresa.

- a) Variable Independiente: Diagnóstico de situación
- b) Variable Independiente: Estudio de mercado
- c) Variable dependiente: Diseño de estrategias de posicionamiento

Tabla 1: Operalización de las variables

Conceptos	Indicadores	Herramientas
Variables independientes		
<p>Diagnóstico de situación:</p> <p>El diagnóstico organizacional es un acercamiento a la detección de necesidades de la organización que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y prevenir los efectos de las debilidades y amenazas. (Saravia, 2018; Serna Gómez, 2015)</p>	<p>-Historia y objetivos de la empresa.</p> <p>-Indicadores del ambiente externo de la empresa (PIB, políticas, sector de la construcción rivalidad en el sector, poder de proveedores)</p> <p>-Indicadores de capacidad interna</p>	<p>Generales:</p> <p>-Observación</p> <p>-Entrevista</p> <p>-Revisión documental</p> <p>Factores externos:</p> <p>-Análisis PEST</p> <p>-5 fuerzas de Porter</p> <p>Factores internos:</p> <p>-Cadena de valor</p> <p>-Perfil de Capacidad interna</p> <p>-Análisis:</p> <p>-FODA</p>

Elaborado por: Autora

Continuación de Tabla 1

Conceptos	Indicadores	Herramientas
Variables independientes		
<p>Estudio de mercado: Búsqueda sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004)</p>	<p>Características de los clientes, hábitos de compra, nivel de satisfacción de los clientes en producto, precio, servicio, promociones, etcétera.</p>	<p>Estudio exploratorio inicial: Observación, revisión documental y de literatura relacionada Recolección de información primaria: Encuestas estructurada y entrevista no estructurada Análisis: Gráficos de pastel y tablas</p>
Variable Dependiente		
<p>Estrategias de posicionamiento: Son estrategias de producto y comercialización para penetrar nuevos segmentos de mercado e incrementar la presencia y participación en segmentos determinados (Coca, 2007).</p>	<p>Resultados de diagnóstico interno y externo. Características y opiniones de los clientes finales y potenciales.</p>	<p>-FODA Cruzado (Incluye PEST, 5 fuerzas, Cadena de valor y PCI) -Resultados tabulados de la encuesta -Diseño estratégico con base a los resultados.</p>

Elaborado por: Autora

4. DIAGNÓSTICO

Información general de la empresa

El 6 de febrero del 2012 la ferretería San Jacinto abrió sus puertas al público, dándose a conocer recién en el mercado por medio de publicidad radial y avisos volantes. El emprendimiento fue hecho por el señor Fredy Jiménez Bone en un local propio y el nombre de la empresa fue colocado en honor al Santo Patrono de Yaguachi.

Las compras inicialmente se hacían en efectivo porque como recién se empezaba ningún proveedor podía dar crédito. Entre el 2013 y el 2014 se amplió con una bodega incrementando su stock y capacidad de ventas, en el 2015 la empresa pasó ser parte de la red de franquicias Disensa, se llegó a esta decisión por la venta del cemento Holcim que solo lo pueden distribuir las franquicias y que fue aceptada oportunamente. Posteriormente la empresa fue creciendo de a poco, tanto estructuralmente como en clientela, hasta el 2017 que inició el descenso en la tasa de crecimiento en ventas.

Actualmente la empresa genera más de la mitad de sus ingresos a través de 20 clientes frecuentes cuyo rango de compra va aproximadamente desde los 700 hasta los 32 000 dólares mensuales promedio.

Información de ventas

Tabla 2: Clientes por compra

Tipo de Cliente	Total vendido	Porcentaje
Clientes frecuentes mayoristas (Pedido de más de \$100.000 anuales)	\$ 641.348,41	39,35%
Clientes frecuentes minoristas (Pedido desde \$8000 anuales)	\$ 298.641,53	18,32%
Otros clientes	\$ 689.728,90	42,32%
Total	\$ 1.629.718,84	100,00%

Fuente: (Gerencia de Disensa San Jacinto, 2019)

Tabla 3: Clientes Frecuentes

Tipo de Cliente	Total vendido	Porcentaje
Clientes frecuentes	\$ 939.989,94	57,68%
Otros clientes al detalle	\$ 689.728,90	42,32%
Total	\$ 1.629.718,84	100%

Fuente: (Gerencia, 2019)

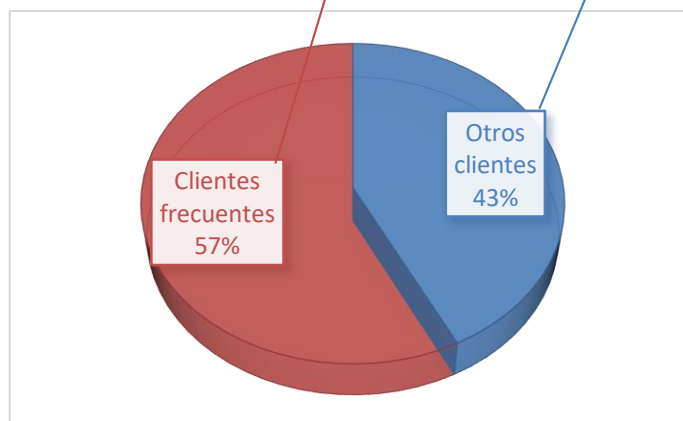


Figura 4: Clientes Frecuentes vs. Otros clientes

Fuente: (Gerencia, 2019)

Los principales proveedores y marcas de la ferretería son Holcim, Andec, Adelca, Ideal Alambrec, Rooftec, Kubiec, Plastigama, Ecuaceramica, Pinturas Unidas, Pinturas Cóndor y entre los principales productos se encuentra el cemento, varillas, bloques, tablas, correas planchas de zinc, tubos y accesorios de PVC. Los productos más vendidos son:

Tabla 4: Productos más vendidos

Producto	Precio de venta	Margen de Utilidad	Promedio de unidades vendidas (anual)
Cemento Holcim fuerte	\$ 7.68	12.6%	63.882
Varilla Andec 12x12	\$11.65	10%	3.391
Varilla Adelca 12x12	\$10.90	10%	6.023
Bloque 10x20cm	0.24	12.78%	200.044

Fuente: (Gerencia de Disensa San Jacinto, 2019)

Ubicación

Micro localización

La Ferretería San Jacinto, está ubicada en la ciudad y cabecera cantonal homónima Yaguachi, en Av. Principal carretero Vía Duran Babahoyo-Sector Invasión la Victoria. Cuenta con un área aproximada de 2.900 metros cuadrados.

Macro localización

A nivel macro la empresa se encuentra ubicada en el cantón Yaguachi, en la provincia del Guayas, al suroeste del Ecuador.



Figura 5: Macro localización

Fuente: Google.maps

Misión y objetivos de la empresa

- **Misión:** Ofrecer una gama amplia de productos y soluciones en materiales de construcción generando valor a nuestros clientes, empleados y la comunidad de forma sostenible.
- **Visión:** Ser el lugar preferido en el momento de adquirir los materiales de construcción para su vivienda.
- **Objetivo:** Cumplir con la actividad propuesta, siempre ofreciendo una óptima calidad y servicio, que la respuesta del cliente sea satisfactoria frente al desempeño realizado, expresado en crecimiento mantenido en las ventas, tasa de crecimiento y cartera de clientes.

- **Políticas:**

- Prestar el mejor servicio posible para la satisfacción de nuestros clientes
- Especializar a los subordinados con el mercado que nos compete para mantener la excelencia en el servicio.
- Afiliarnos a proveedores reconocidos donde podamos conseguir la mejor calidad en productos y así integrarnos a la comunidad satisfactoriamente.
- Siempre priorizar la salud y seguridad ocupacional de la gente. Tener un enfoque en prevención y asumir a la seguridad e integridad de nuestros trabajadores como lo más importante.

- **Valores de la empresa:**

- **Ética:** Desempeñarnos con principios morales en cada una de nuestras funciones que nos compete.
- **Honestidad:** Ser íntegros y transparentes con nuestros clientes y en cada una de nuestras funciones.
- **Innovación:** Ser creativos en las actividades que realizamos, para que nos identifiquen como únicos en nuestro mercado.
- **Responsabilidad:** Somos responsables en el desempeño de nuestras funciones enfocándonos totalmente en nuestros clientes, que son la razón de ser de la empresa.
- **Disciplina:** Ser leales a los reglamentos internos de la empresa.

- Respeto: El respeto por los demás tanto con el equipo humano que labora, como con nuestros clientes, es un factor que conlleva para que encontremos un ambiente familiar en la empresa.
- Cumplimiento: Cumplimos a nuestros clientes con lo prometido. (Gerencia, 2019)

Organigrama

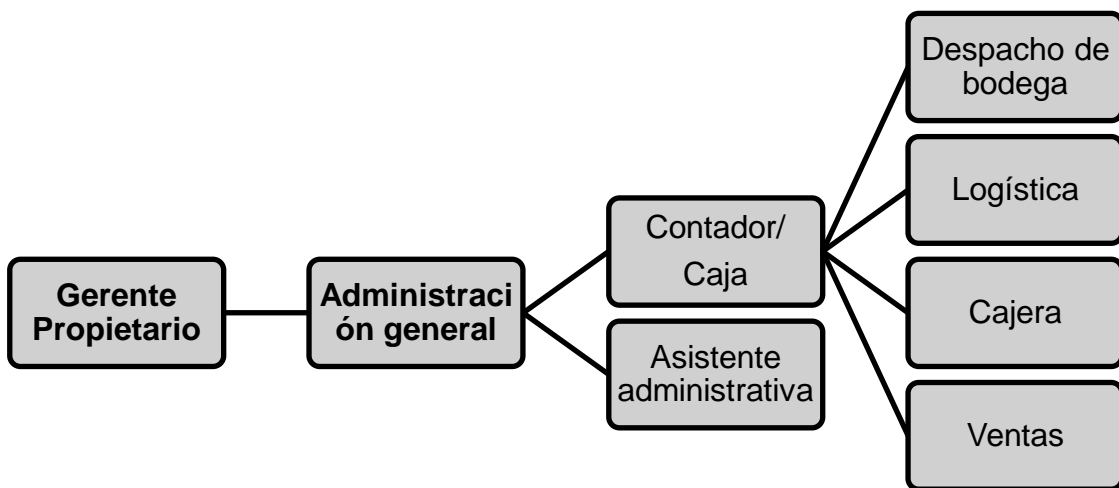


Figura 6: Organigrama

Fuente: (Gerencia de Disensa San Jacinto Disensa San Jacinto, 2018)

Análisis FODA

El siguiente diagnóstico fue realizado siguiendo los procesos descrito en el marco teórico y concluye con el análisis sintético de la matriz FODA, mismo que fue realizado con herramientas apropiadas para cada factor:

- Para el análisis de factores externos: Análisis PEST (Anexo 5) y Análisis de Diamante de Porter (Anexo 6).
- Para el diagnóstico de factores internos: Análisis de cadena de valor (Anexo 7) y Análisis del Perfil de Capacidad Interna (Anexo 9). Para los

factores internos además de las entrevistas a Gerencia de Disensa San Jacinto y revisión documental, se empleó una encuesta al cliente interno.

Todas estas herramientas, también fueron obtenidas, sugeridas y descritas a través de los libros, artículo y estudios de la revisión teórica y se emplean con el propósito de brindar una mayor perspectiva y objetividad al análisis.

Tabla 5: Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
a) Construcciones de obra pública.	f) El país no brinda estabilidad jurídica ni confianza a los empresarios, esto afecta al sector que atiende: la construcción.
b) Pese a la mala situación existe ayuda del gobierno que genera oportunidades para capitalizar. Se brindan bonos para incentivar la obtención de casas propias y proyectos para promover las pymes.	g) Hay una mala situación económica general y, aunque se ha presentado una leve mejora, el sector de la construcción ha estado mayormente en contracción.
c) Esfuerzos del grupo Disensa para el reconocimiento de la marca.	h) La red asigna proveedores y esto eventualmente podría ser un limitante.
d) Rivalidad limitada en el sector. Hay fuertes barreros de entrada económicas.	i) Es difícil negociar con los clientes dependiendo del tamaño de la compra, los precios están en el sistema.
e) Crecimiento en el uso de internet y redes sociales.	j) La competencia directa comparte muchas de las ventajas competitivas al ser otra franquicia de Disensa.
	k) Tamaño del mercado de Yaguachi.

Elaborado por: Autora

Continuación Tabla 5: Principales Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
i.	Hay buena imagen tanto por la Red Disensa como por la Ferretería San Jacinto.	x.	La PYME no cuenta con análisis estratégicos previos
ii.	La empresa está peleando el primero lugar en ventas del sector, es decir pese a los problemas para continuar con el ritmo de crecimiento hay buen posicionamiento.	xi.	No hay Sistemas de coordinación ni de autoevaluación de la gestión.
iii.	Rápido crecimiento y tácticas agresivas de mercado.	xii.	La ferretería se maneja de una forma un tanto informal, no cuenta con departamentos establecidos.
iv.	Buena orientación y comunicación en la empresa.	xiii.	A excepción del Sistema de Disensa no se cuenta con mucho equipamiento tecnológico.
v.	Personal con buena actitud y muy baja tasa de ausentismo.	xiv.	Muchos productos tardan mucho en necesitar reponerse.
vi.	Excelentes productos y costos.		
vii.	Distribución gratuita		
viii.	Inversión de capital fuerte, alta rentabilidad, liquidez y finanzas en general.		
ix.	Se cuenta con clientes leales.		

Elaborado por: Autora

Conclusiones del Diagnóstico

Se concluye que el crecimiento mantenido en las ventas, tasa de crecimiento y cartera de clientes evidencia la buena labor de la empresa. Desafortunadamente, aunque el flujo es positivo no cubre las tasas proyectadas como objetivo de Gerencia de Disensa San Jacinto ni la misma tasa de crecimiento que en períodos anteriores.

Al analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa y además realizar un estudio de mercado, las conclusiones parecen indicar que las raíces de este problema son prioritariamente externas. Si bien es cierto hay detalles que afinar las operaciones marchan y la clientela está satisfecha, en preguntas adicionales no estructuradas a los clientes solo se emitió una sugerencia sobre la velocidad de la facturación. A través de reportes del Banco Central del Ecuador, el último de ellos de marzo del 2018, se percibe como el sector de la construcción, mercado objetivo de la empresa, ha sufrido una contracción tremenda y apenas desde el cuarto trimestre de 2017, se está recuperando a tasas pequeñas. La percepción, en cierto modo negativa, no es producto de la mala operación sino de proyecciones y metas realizadas con base en rendimientos históricos de la empresa, posiblemente sin una consideración profunda entre el tamaño del mercado y la velocidad de crecimiento de la misma empresa, es decir, sin considerar el ciclo natural de la empresa en Yaguachi.

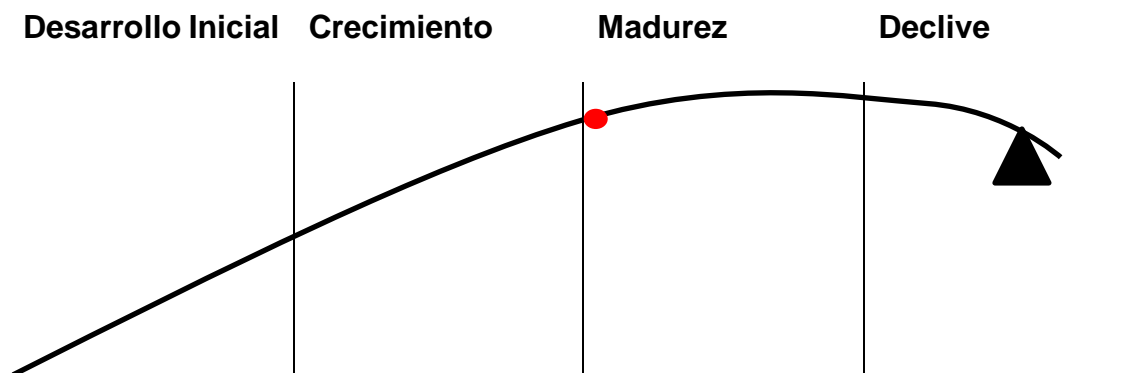


Figura 7: Etapas de crecimiento de las empresas

Elaborado por: Autora

Al haber crecido rápidamente con estrategias agresivas de precios e innovación en servicio en un mercado relativa pequeño en comparación a sus vecinos Samborondón y Guayaquil, se está acercando rápidamente a la etapa de madurez, por ende, aunque realiza las cosas bien y aunque siga creciendo, es natural que este crecimiento se esté desacelerando mucho. Esto es más evidente al considerar que el único competidor directo de gran tamaño al que aún no han superado es otro Disensa que tiene más años en el mercado; superarlo representa esfuerzos superlativos y lentos.

Parte de la desaceleración proviene de la misma estrategia que generó el crecimiento. La ferretería entró a competir de forma agresiva con promociones y con los precios más bajos permitidos por los organismos de control, esto tiene un límite al formar parte de una franquicia; las dos formas en que se puede aumentar los ingresos en aumentando las ventas o los márgenes de utilidad, conforme a que continúa ganando mercado las posibilidades de crecer en el mismo se van haciendo más pequeñas. Es decir, salvo al incremento masivo de construcciones en la zona la tasa de crecimiento decrecerá inminentemente.

Paralelamente difícilmente podrá aumentar sus márgenes de seguridad reduciendo costos cuando su principal competencia, al ser otra distribuidora, comparte muchas de sus fortalezas; la otra forma de aumentar los ingresos sería aumentando el precio, pero ya que las promociones son parte importante de la táctica y los precios son controlados esto tampoco es posible.

La empresa requiere empezar a cubrir sus pocas falencias para consolidarse como el primer distribuidor del mercado en Yaguachi, paralelamente a este proceso debe iniciar un proceso de planificación que considere nuevos prospectos de mercado y cómo expandir su influencia a zonas cercanas aún insatisfechas.

Se deberá continuar como se debe o mejor, e invertir y mejorar en calidad, y seguir ganando mercado de a poco frente a la competencia. Esta lucha por el mercado local debe manejarse de forma planificada y ordenada. Controlar el aumento del crecimiento en los stocks será fundamental, aunque la empresa tenga liquidez y buena logística interna, si no se considera la desaceleración natural en las compras y se ajustan los procesos la rentabilidad o gran estabilidad financiera podría ponerse en peligro.

}

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Encuesta a Clientes Potenciales

1. ¿Con qué frecuencia compra materiales de construcción y bricolaje?

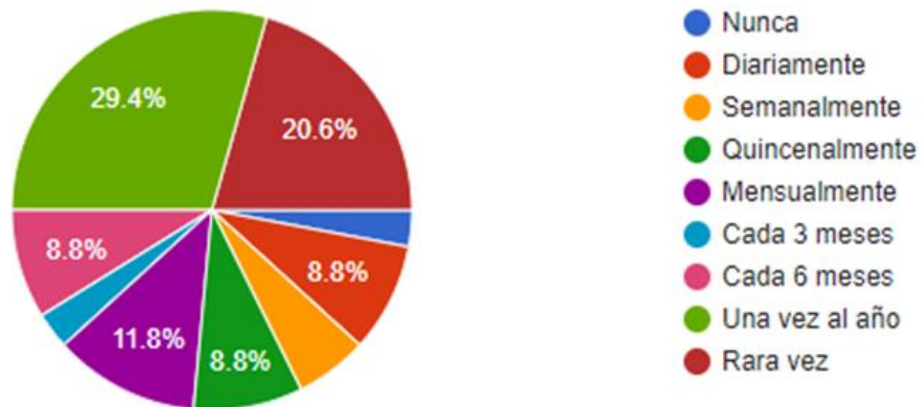


Figura 8: Hábitos de compra para el posicionamiento #1

Elaborado por: Autora

La mayoría de personas en Yaguachi no compran materiales de construcción o bricolaje frecuentemente, lo hacen una vez al año o rara vez, por necesidad puntuales de reparación y esto resulta obvio para el común de las personas.

2. ¿Cuáles de las siguientes ferreterías conoce?

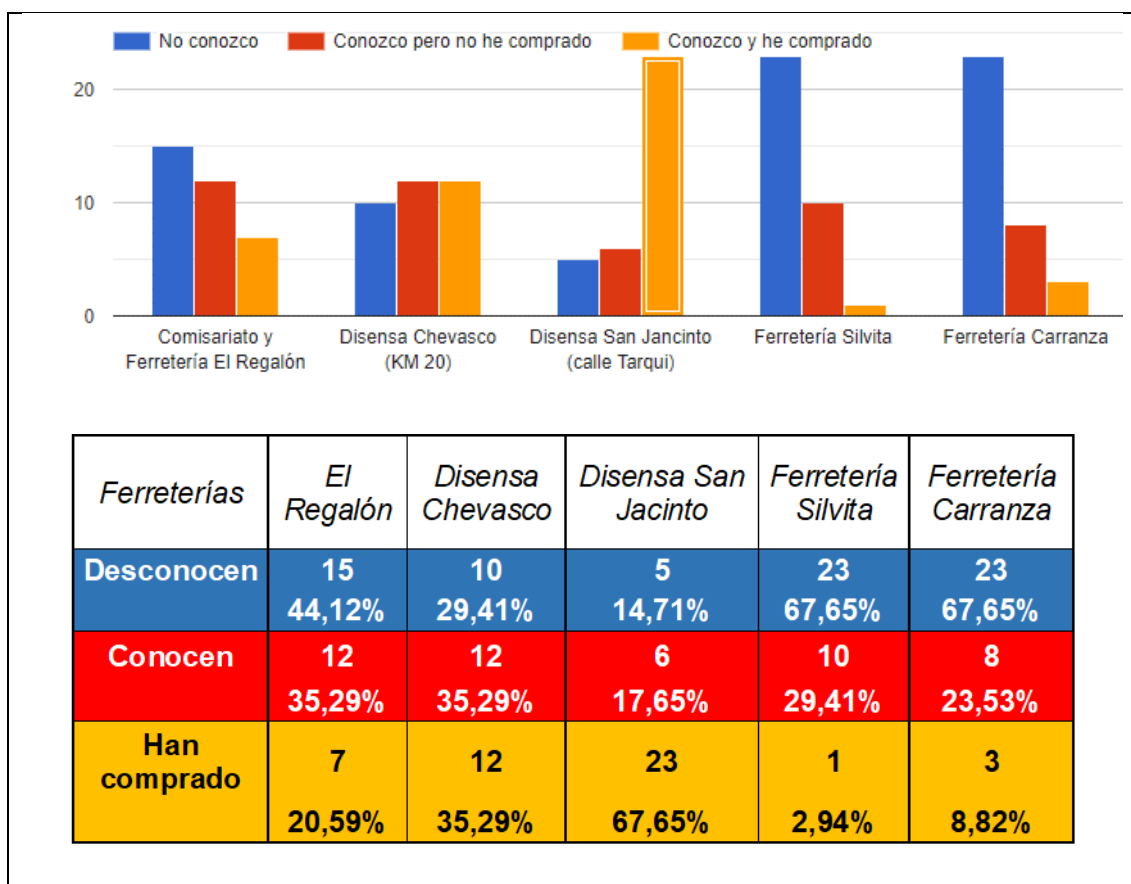


Figura 9: Posicionamiento de las empresas #1

Elaborado por: Autora

La mayoría de entrevistados conocen y han comprado al menos una vez en alguna de las dos Disensa, si bien la mayoría ha comprado en Disensa San Jacinto la entrevista esto no determina la cantidad de compras, estos entrevistados corresponden al ciudadano común de Yaguachi y no a las empresas, sin embargo, es positivo el resultado considerando que la franquicia San Jacinto es más joven; muy probablemente el resultado se deba a la buena ubicación de la ferretería.

3. De las marcas nombradas, ¿cuáles elegiría para realizar sus compras? (En caso de otra, especifique)

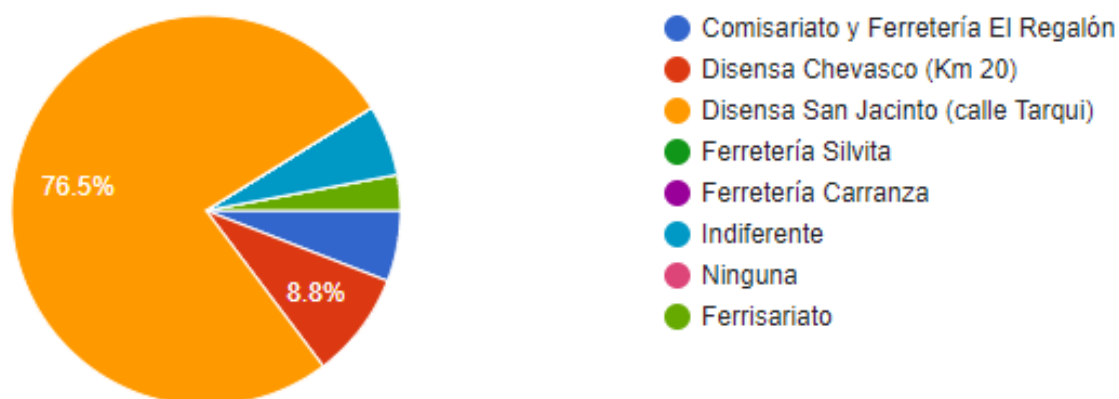


Figura 10: Posicionamiento de las empresas #2

Elaborado por: Autora

La mayoría de entrevistados, más de un 80%, elegirían ir a las franquicias de Disensa. Esto no debe ser una sorpresa considerando que la marca es la más reconocida en la ciudad y una de las más reconocidas en el país, además de poseer buena ubicación, costos, servicio. El estándar de las franquicias Disensa, en comparación a su competencia en la ciudad, las hace destacar.

La Disensa San Jacinto cuenta con la ventaja de ser más nueva, de poseer una muy ubicación y de haber crecido y sido renovada hace pocos años, lo que quizás le permita tener un lugar privilegiado como parte del *top of mind* dentro de las ferreterías de Yaguachi.

4. De los atributos anteriores, ¿cuál es el más importante?

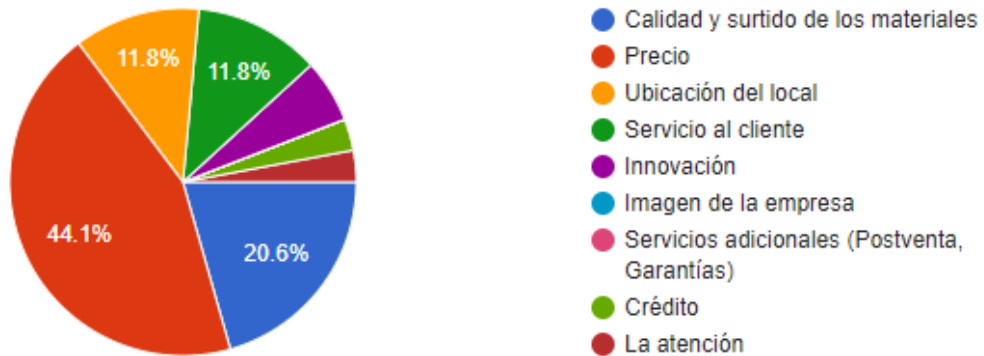


Figura 11: Hábitos de compra para el posicionamiento #2

Elaborado por: Autora

Para la mayoría de personas lo más importante es el precio, en segundo lugar van la calidad y surtido de los materiales de construcción y en tercer lugar la ubicación y el servicio al cliente. Las dos primeras características son asociadas con la marca Disensa, es por ello que tiene sentido que estas sean las ferreterías que dominen las preferencias en las encuestas. Las características del tercer lugar también son relacionadas con las franquicias de Disensa, pero el nivel de la misma varía de local en local.

5. De los atributos anteriores, ¿cuál es el menos importante?

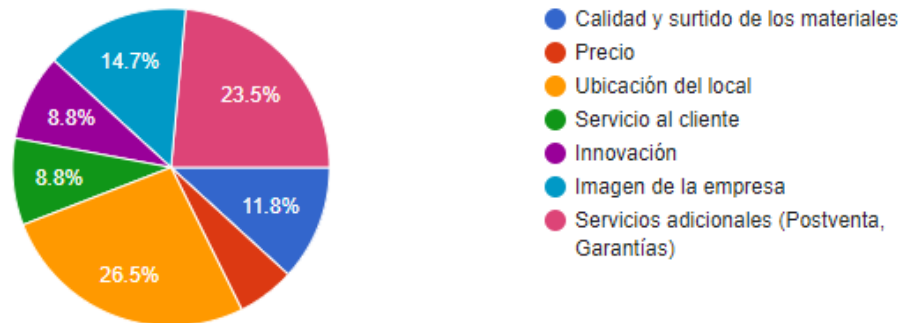


Figura 12: Hábitos de compra para el posicionamiento #3

Elaborado por: Autora

Al hacer elegir a los encuestados la característica menos importante, curiosamente aparece la ubicación del local. Esto significa que existen un grupo importante para el que la ubicación es importante y otro grande para el que no lo es, quizás se deba a la capacidad de movilización individual y tenencia de vehículo, pero esto no se puede saber a ciencia cierta pues no fue previsto o profundizado en la encuesta. Por otra parte, la postventa y garantías es el segundo atributo menos importante. Esto también resulta lógico porque la mayoría de personas compran al detalle y no muy seguido y no realizan compras de alto valor, incluso parte de los que compran seguido al detalle compran insumos básicos de un solo uso como clavos que no tienen garantías. El precio sigue siendo una constante ya que para la gran mayoría es importante.

6. ¿Cuáles son los canales que utiliza para saber dónde buscar sus materiales y herramientas?

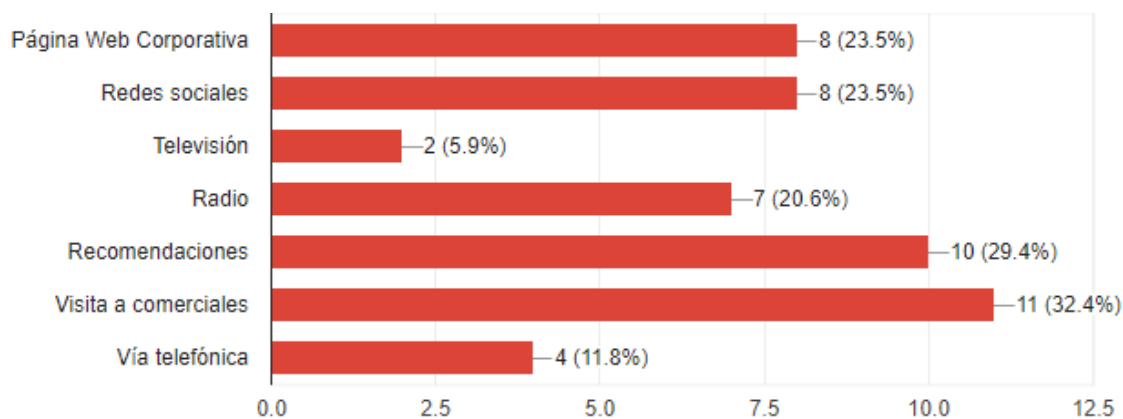


Figura 13: Hábitos de compra para el posicionamiento #4

Elaborado por: Autora

Aunque la mayoría conocen de Disensa por la visita a los comerciales y recomendaciones, no es tanta la diferencia con la página web corporativa o la red social y sumando ambos como canales digitales son un 57%. Los entrevistados buscan en línea antes de salir comprar. En este caso puntual, ya que la mayoría de entrevistados señalaron Disensa, es necesario considerar que la franquicia como tal no dispone de un canal sino que se apoya en la página web de la red corporativa y la red social de Disensa Ecuador, esto considerando que lo principal es la visita a los locales comerciales y la recomendación hace más que entendible que los locales miembros de la Red Disensa sean reconocidos, pero también señala la posibilidad de mejorar el servicio o atención a través de redes sociales como un soporte adicional propio.

7. Califique del 1 al 5 su predisposición a recomendar su tienda de preferencia

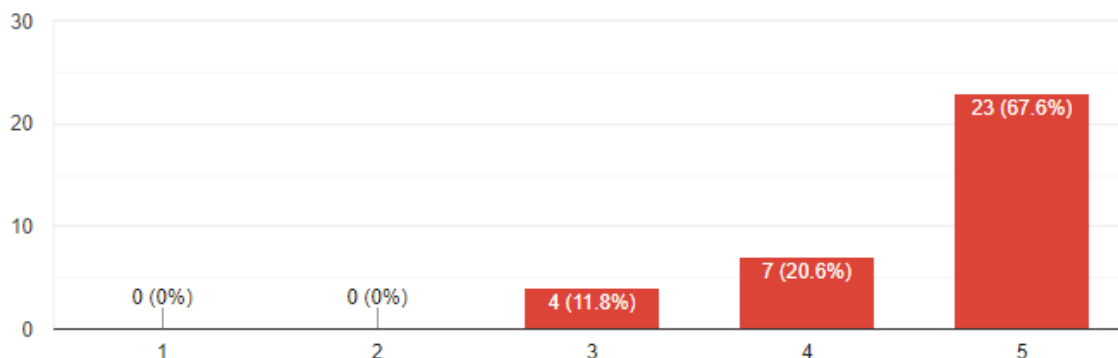


Figura 14: Hábitos de compra para el posicionamiento #5

Elaborado por: Autora

Por último, existe una predisposición importante a recomendar la tienda de preferencia. Este boca a boca puede aumentar si se facilita la posibilidad de referenciar la franquicia a través de las redes, también resalta lo importante de cada cliente ya que mucho más de la mitad siempre recomienda a donde a ir.

Encuesta a Clientes Actuales

Clientes frecuentes mayoristas (Resultados completos Anexo 10.1):

Los clientes mayoristas, siendo pertenecientes a este grupo las empresas que adquieren productos por más de \$100 000 al año, compran todos los días; el 66% de ellos compra exclusivamente en Disensa, encuentra los productos que busca la mayor parte del tiempo, cree que la imagen de la empresa es muy buena; considera que la atención el servicio de atención, venta y entrega es excelente y que los precios y los servicios postventa son muy buenos

Dos de tres fueron clientes fueron contactados directamente por la empresa. Absolutamente todos han participado en descuentos y promociones, mantienen una percepción positiva sobre la ubicación e instalaciones y han recomendado a la empresa. Estos clientes mantienen excelentes opiniones, pero consideraría un valor agregado acceder a mayores facilidades de pago (mayor tiempo de crédito) y mejorar los tiempos de facturación.

Clientes frecuentes minoristas (Resultados completos Anexo 10.2):

El estudio señala que la mayoría de clientes frecuentes siempre escogen Disensa San Jacinto siendo este el resultado de 61% de la muestra, otro 28% lo hace la mayor parte del tiempo, un 6% a veces y el 6% restante muy poco. Para un 83% de estos clientes la imagen es excelente y para un 17% muy buena. Un 67% de los clientes encuentra siempre todos los productos que desea buscar en la Ferretería, 28% lo encuentra la mayor parte del tiempo, 10% poco y un 6% a veces. El 50% considera excelente el servicio de distribución/entrega, 39% muy bueno y 11% regular.

El precio es considerado excelente para un 44% de los encuestados, muy bueno para un 50% y regular para un 6%. Las facilidades de pago son consideradas excelentes en un 72%, muy buenas en un 17% y regulares en un 11%. El servicio al cliente y la predisposición de los vendedores es percibido como excelente por un 83% de la muestra, muy buena por un 11% y regular por un 6%

Los servicios de postventas y garantías son poco consumidos ya que son desconocido para 61% de los encuestados, excelente para un 22%, muy bueno para un 11%, regular para un 6%. El 50% de los encuestados se enteró de la empresa por recomendaciones de boca a boca, el 33% por publicidad, el 11% a través de las otras empresas y el 6% restante por internet a través de la Red Disensa. Los que accedieron a la empresa por publicidad la clasifican de excelente en un 33% y muy buena en un 66%.

17% de estos clientes no está seguro si ha accedido alguna vez a algún descuento u promoción, 44% ha participado y 39% no lo ha hecho. 38% de los clientes encuestados que han recibido un descuento o participado en una la han calificado de excelente 63% de muy buena. Al 83% le parece excelente la ubicación, a 11% muy buena y al otro 6% regular. La infraestructura del lugar la califican como excelente en un 67% y muy buena en un 33%. 56% de los encuestados han recomendado la ferretería y un 44% no lo ha hecho, pero lo haría.

Los clientes recomiendan:

- Menor límite de compra por transporte
- Mejora en el tiempo de entrega
- Mayores facilidades de pago (mayor tiempo de crédito).

Otros clientes (Resultados completos Anexo 10.3):

El estudio señala que la mayoría de clientes frecuentes siempre escogen Disensa San Jacinto siendo este el resultado de 70% de la muestra, el otro 30% lo hace la mayor parte del tiempo. Para un 50% de estos clientes la imagen es excelente, para un 45% muy buena y para un 5% regular.

Solo un 25% de los clientes encuentra siempre todos los productos que desea buscar en la Ferretería, 60% lo encuentra la mayor parte del tiempo, 10% poco y un 5% muy poco. El 30% considera excelente el servicio de distribución/entrega, 55% muy bueno y 10% regular.

El precio es considerado excelente para un 25% de los encuestados, muy bueno para un 70% y regular para un 5%. Las facilidades de pago son consideradas excelentes en un 10%, muy buenas en un 85% y regulares en un 5%. El servicio al cliente y la predisposición de los vendedores es percibido como excelente por un 55% de la muestra, muy buena por un 40% y regular por un 5%.

Los servicios de postventas por otro lado son poco consumido, desconocido para 75% de los encuestados, excelente para un 10%, muy bueno para un 10%, regular para un 5%. Cabe recalcar que esto quizás se deba a que los encuestados que respondieron son, en su amplia mayoría, clientes al por menor que adquieren insumos de obra y materiales de un solo uso.

El 90% de los encuestados se enteró de la empresa por recomendaciones de boca a boca, solo un 10% a través de publicidad. 55% de los clientes encuestados han recibido un descuento o participado en una promoción, misma que han calificado de excelente en un 27%, muy buen en un 64% y regular en un 9%. Al 65% le parece excelente la ubicación y al otro 35% muy buena.

La infraestructura del lugar la califican como excelente en un 30% y muy buena en un 70%. 95% de los encuestados han recomendado la ferretería y un 10% lo haría.

Estos clientes recomiendan:

- Mayor variedad de productos de construcción.
- Mayor agilidad en el proceso de venta.
- Menor límite de compra para acceder al servicio de entrega
- Brindar mejores servicios para los clientes.

6. PROPUESTAS

Estrategia general para el posicionamiento: Se aconseja a la empresa usar una estrategia de reposicionamiento de segmentación diferenciada para atender los distintos segmentos de mercado. En este caso las estrategias propuestas para posicionamiento fueron realizadas para los compradores fidelizar y obtener más clientes mayoristas, siendo este el segmento estratégico-prioritario propuesto. Se han dirigido las estrategias principalmente a la fidelización y obtención de clientes que generan grandes órdenes de compra como: gerentes, propietarios, arquitectos y manejadores de proyecto ya que es más factible generar facilidades de crédito y entrega a clientes con gran volumen. Este segmento ha sido escogido por la importancia que poseen para la empresa y el mercado.

En cuanto al tipo de posicionamiento la empresa ya posee fuerza por los productos, pero al ser parte de la Red Disensa tanto la franquicia San Jacinto como su competidor gozan de ser líderes en mercado. Por ello, para diferenciarse con este segmento, las estrategias de posicionamiento están pensadas en realizarse por los beneficios adicionales en servicio señalados por los clientes en financiación y transporte, y en mejorar la calidad del servicio.

Los clientes se encuentran mayormente satisfechos con los precios, productos y atención. Más que promociones tradicionales y mejoras generales buscan aumentar las facilidades de crédito que ya poseen y disminuir el costo mínimo de compra para poder acceder a la entrega a domicilio. Las promociones tradicionales, aunque no deben eliminarse, se han mostrado insuficientes para el crecimiento ya que el principal competidor en Yaguachi comparte muchas similitudes por ser otro distribuidor de Disensa.

En la parte funcional, las estrategias propuestas enfatizan mucho en la comunicación promoviendo el uso de redes y el marketing directo, también en el aumento de canales y promoción de ventas a través de vendedores que busquen y guíen a nuevos clientes a la compra de materiales construcción asesorándolos a través de recomendaciones, incluso si esto representa acompañarlos y visitarlos al lugar de construcción.

Estrategias para el posicionamiento:

Las siguientes estrategias son planteadas considerando el estudio de mercado y el diagnóstico sintetizado en el FODA, son realizadas para mejorar y aumentar las relaciones comerciales con empresas ya que estos son los espacios donde Disensa San Jacinto tiene más libertad para competir y generar valor frente a la franquicia.

Estrategia FO: Aprovechar las Fortalezas “i)”, “ii)”, “iii)”, “vi)” y “vii)”. La empresa cuenta con una buena imagen (Encuesta 7.3.1 y Encuestas 7.3.2) y un rápido crecimiento (7.1 Breve Reseña) que difícilmente se va a mantener si no empiezan a mirar a otros mercados más allá de Yaguachi y explorar con distintos acercamientos; esto además ya cuentan con experiencia ingresando

agresivamente en un mercado, excelentes precios y costos y servicio distribución gratuita incluido como valor agregado dentro de su modelo de negocio.

Sin embargo, ingresar de la manera tradicional significaría una inversión muy fuerte. Considerando que según las tablas 2 y 3 y anexo 4, tan solo 3 clientes grandes representan el 39,35% del ingreso por ventas y que según la encuesta (Anexo 10.1) dos de estos clientes ingresaron a trabajar por un acercamiento realizado por la misma empresa. Otro 18,32% de los otros ingresos fue también generado por empresas más pequeñas. Entre ambos ingresos suman más de la mitad de los ingresos.

Por ello se propone buscar nuevos nichos a través de vendedores por comisión como una alternativa más económica, el único costo que tendría esta medida es restar el margen de utilidad de la venta. Los vendedores además se encargarían de cuidar el servicio postventa para mantener la comisión, ya que como se notó en todas las encuestas del anexo 10, los clientes compran frecuentemente.

Esto sirve como sondeo y permite ampliar el mercado y localizar zonas donde podría justificarse un crecimiento físico por razones de distribución, ya que dentro de la búsqueda de nuevos mercados cercanos como Samborondón y Guayaquil deberá ajustarse el mínimo establecido para que la compra incluya la entrega a domicilio.

Según información del anexo 5 y las Oportunidades “a)” y “b)”, entre los nichos que se podría aprovechar están los participantes de concursos de obra pública catálogos y ofrecer materiales, asesorías y precios especiales con anticipación.

La empresa ganadora y los otros participantes serán empresas en capacidad de asumir grandes proyectos, el tipo de compradores que Gerencia de Disensa San Jacinto ha manifestado que busca, adelantarse y ofrecerle precios y tratos personalizados a los mismos no solo generará oportunidades con el target directo sino que además que la posibilidad de proveer los materiales a un gran proyecto; bastará con que un gran proyecto acceda para valer con creces la inversión realizada en el acercamiento y seguimiento a un cúmulo pequeño de empresas, conveniente sobre una gran campaña.

Tabla 6: Estrategia #1

Línea Estratégica	Buscar nuevos nichos de mercado: Expansión del negocio
Objetivo	Desarrollar un plan de marketing y ventas que analizando el mercado permita ampliar el mercado
Responsable	Gerente y Administrador
Equipo Implicado	Gerente, Administrador, Ventas, Logística
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el mercado. - Proponer nichos y estrategias - Elaborar el plan. - Contratar vendedores por comisión

Elaborado por: Autora

Estrategia FA: Considerando las fortalezas ya nombradas y además la Fortaleza “viii” se puede tomar ventaja de las amenazas “b)” y “c)”. Cada problema es una oportunidad de negocio. Hay una mala situación económica en general y, aunque se ha presentado una leve mejora, el sector de la construcción ha estado mayormente en contracción los últimos años. Las empresas buscarán facilidades de todo tipo y este es un factor que marca la diferencia en tiempos difíciles. Adicional a todas las encuestas en las que se habla de la importancia del crédito.

A través de la entrevista no estructurada vía telefónica se pudo determinar que mediante la tarjeta Credisensa y otros medios a muchos se les brinda facilidades de crédito, pero estos quieren aún más. Este factor es uno de los que más se puede promover y aumentar, ya que, aunque la mayor parte de los compradores grandes tienen liquidez o medios que faciliten los más pequeños, incluso de los grandes a veces tienen problemas o piensan que le facilitarían los plazos. Alianzas estratégicas con entidades bancarias pueden incrementar el alcance de estos beneficios y hacerlo más asequible para más clientes. Si bien es difícil negociar con los clientes por los precios, se puede, a través de la cantidad y el crédito, jugar con el margen de los productos que tengan una mayor rentabilidad a forma de descuento a partir de una gran cantidad sumándole las facilidades de pago y envíos ya mencionados

Tabla 7: Estrategia #2

Línea Estratégica	Brindar más facilidades de crédito: Alianzas estratégicas con bancos
Objetivo	Establecer alianzas estratégicas con bancos y entidades de crédito para aumentar la facilidades de crédito de los compradores.
Responsable	Gerente y Administrador
Equipo Implicado	Gerente, Administrador
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar una propuesta estratégica- Buscar instituciones pertinentes- Agendar reuniones. - Celebrar convenios

Elaborado por: Autora

Estrategias DO: Pese a que los estudios de mercado dieron una percepción positiva de servicio, se encontraron aspectos a mejorar en el servicio. Las debilidades “x) y “xi)”se deben mejorar sí o sí, en especial considerando la Oportunidad “c”, posiblemente la Red cuente con buena información que facilite el desarrollo de dichos planes y sistemas e incluso se puede hablar con otros miembros de la red para establecer ciertas estrategias y planes de forma combinada aumentando aún más la oportunidad “d” asegurando mayor estabilidad a largo plazo.

Se pueden implementar sistemas de evaluación en los que participe activamente el personal a través de redes sociales, como se hizo parte de la encuesta al cliente interno sea a través de emails o Google drive calificando a sus compañeros, así mismos y a Gerencia. Al igual que enviar a los clientes que faciliten sus emails encuestas de calidad, promociones y demás para ampliar el uso de tecnología en la empresa.

Tabla 8: Estrategia #3

Línea Estratégica	Especialización del servicio: Tecnificar la ejecución y supervisión del servicio
Objetivo	Mejorar el servicio a través de la tecnificación de procesos, personalización de servicio para clientes importantes y mejorar en supervisión de casos.
Responsable	Administrador
Equipo Implicado	Administrador y Auxiliar
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de manuales de procesos para todas las áreas que competan atención al cliente - Capacitar al personal - Establecer fechas de entrega y facturación - Crear bitácoras que faciliten el seguimiento de los casos - Aumentar la supervisión del servicio - Incrementar a través de emails, descuentos y atenciones el servicio de postventa ya que en las encuestas esto es mayormente desconocido salvo en los clientes mayoristas. - Generar canales de evaluación y autoevaluación

Elaborado por: Autora

Estrategia DA: Las debilidades y encuestas demuestran la inexistencia de la empresa en redes; la empresa solo es localizable a través de la Red Disensa. No se comunica la identidad corporativa de una forma que permita diferenciar a la Disensa San Jacinto de las otras Disensa. La empresa no posee redes propias y para los clientes mayoristas como arquitectos, Project managers, dueños o gerentes de empresas, percibir las acciones de la administración que distinguen el manejo de Disensa San Jacinto del de la otra franquicia en Yaguachi puede generar más confianza y ser un factor diferenciador. Muchas empresas poseen su primer contacto a través de redes por lo que se propone la creación de: Facebook e Instagram con fines comerciales generales; LinkedIn para enfatizar la imagen y acciones corporativas. También la contratación de los servicios de un Community Manager que brinde apoyo e instrucción para el manejo de la misma.

Tabla 9: Estrategia #4

Línea Estratégica	Posicionamiento en el mercado: Creación de redes sociales
Objetivo	Aumentar la presencia en redes y canales de comunicación para clientes, en especial mayoristas como manejadores de proyectos y empresas.
Responsable	Administrador
Equipo Implicado	Administrador, Auxiliar, Community Manager (contratar)
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">- Crear, habilitar y administrar cuentas de Facebook, Instagram y LinkedIn.- Contratar a un Community Manager para el manejo.- Generar un plan de manejo de redes y una campaña básica de redes.

Elaborado por: Autora

Tabla 10: Estrategia #5

Línea Estratégica	Posicionamiento en el mercado: Generar acciones que diferencien y exalten la imagen corporativa
Objetivo	Mejorar la comunicación de la imagen corporativa.
Responsable	Gerencia de Disensa San Jacinto y Administrador
Equipo	Gerente, Administrador, Auxiliar
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la comunicación de la identidad corporativa mediante acciones en las redes, sin separarse de la marca madre, resaltar las características de administración y servicio que distinguen a la empresa Disensa San Jacinto de las otras franquicias Disensa. - Planificar acciones como que permitan emplear los beneficios de la Red Disensa para generar acciones de Responsabilidad Social Empresarial como por ejemplo la donación de techo a una escuela de Yaguachi y un publicity al respecto. - Generar un plan de comunicación que permita transmitir la identidad y mantener al día de las actividades de la empresa, no solo comerciales.

Elaborado por: Autora

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo cumplió con su objetivo general al diseñar estrategias para el posicionamiento de la distribuidora de materiales de construcción Disensa - San Jacinto” en Yaguachi. Tal como se señala en el marco teórico, al estudiar el posicionamiento desde la ubicación de la empresa en el mercado se puede “promover la oferta en aquellos segmentos donde es mayor la probabilidad de éxito” (Coca, 2007) y eso es exactamente lo que se ha hecho con la propuesta de reposicionamiento estratégico por beneficios para fidelizar y aumentar la captación de clientes que forman parte del segmento propuesto como estratégico-prioritario.

Cumplimiento del Objetivo 1: Al identificar la opinión y el valor percibido por los consumidores a través de un estudio de mercado se muestra la valoración positiva de la empresa, pero que los procesos de atención aún pueden mejorarse en puntos clave como la agilidad en la atención en ventas, la facturación de grandes pedidos y la entrega a domicilio; aunque cabe recalcar que las actividades no están mal valoradas. Entre los puntos negativos hay un desconocimiento de los servicios de postventa y muchos clientes no tienen claro si han o no accedido a descuentos pese a que lo han hecho. Aunque esto no ha repercutido negativamente en la satisfacción, se consideran acciones que parcialmente se desaprovechan ya que no fueron percibidas ni apreciadas por la mayoría de clientes pequeños y medianos.

Los clientes que más compran, sean estos frecuentes minoristas o mayoristas, más que promociones o mejoras en servicio buscan aumentar las facilidades de crédito que ya poseen y disminuir el costo mínimo de compra para poder acceder a la entrega a domicilio, incluso parte de las mejoras más

solicitadas en servicio corresponde precisamente a este beneficio adicional. El resto de clientes simplemente busca las características básicas de precio, calidad y surtido a la que puede acceder en cualquier franquicia de Disensa.

Cumplimiento del Objetivo 2: El diagnóstico además de permitir generar las propuestas, principalmente permite conocer que la situación de la empresa no es negativa. La desaceleración es natural puesto a que se está acercando a una etapa de madurez y para crecer debe moverse a más nichos de mercado o lograr cambiar a aumentar sus beneficios de manera tal que pueda adquirir la clientela que regularmente compra en la otra franquicia. Considerando que nivel local aún queda espacio para el crecimiento, es difícil ganar mercado ya que la otra empresa está en igualdad de condiciones por ser Disensa y posee una clientela fiel, siendo esta la única competencia de gran tamaño en Yaguachi. No existe una imagen en redes y la franquicia es joven, casi todo el conocimiento de la empresa es por el boca a boca, lo cual habla bien del servicio, pero no de la comunicación.

Cumplimiento del Objetivo 3: Entre las acciones que más valorarían los usuarios es la facilidad de créditos y proceso de entrega, además de potenciar la imagen corporativa que resalta la diferencia en la gestión de la franquicia San Jacinto, también se propuso la inclusión de vendedores por comisión que visiten a las empresas e incluso vayan a las construcciones funcionando como guías y asesores para la compra de productos. Precisamente para mejorar la imagen corporativa, el acceso a información y la facilidad de referenciar y recomendar a la franquicia se propuso la creación de redes propias y la contratación de un Community Manager. Todas las acciones propuestas han sido pensadas precisamente con base a estas conclusiones.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*.
- Anthony, R. (1998). *El Control de Gestión "Marco, Entorno, Proceso"*. Harvard Business.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Registro Oficial.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-055.xlsx>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2018 de Marzo). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Boone, L., & Kurtz, D. (2013). *Contemporary Marketing* (16 ed.). Cengage Learning.
- Buzzell, R., & Gale, B. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. The Free Press.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (s.f.). *GÚIA DE APOYO AL EMPRENDEDOR Pág. 1 de 80*. CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. Recuperado el 2019, de http://www.ademaf.gob.bo/inf/digital/Guia_para_Elaboracion_de_Estudio_de_Mercado.pdf
- CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño*.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto de posicionamiento. Una breve revisión. *PERSPECTIVAS*, 105-114.
- Consejo de Educación Superior. (2014). *Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior CES*. Quito: Registro Oficial.
- D'Alessio, I. F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. . Pearson.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (16 ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1954). *La práctica del management*. Buenos aires: Editorial Sudamericana.
- Echeverría Ruíz, C. (2017). Propuesta de una metodología de diagnóstico estratégico para una empresa ferretera. *Revista Publicando*, 4(13), 432-449.
- Escalante, C. J. (2007). *Planificación Estratégica*.
- Farris, P., & Michael Moore. (2009). *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*. Cambridge University Press.
- G.Armstrong, & Kotler, P. (2013). *Marketing. An Introduction* (11th ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.
- Gárate, C., & Mardone, C. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría y Administración*, 243-265.
- Gassner, M. (2014). *Symposion*. Obtenido de Pestel - ¿Estrategia para la gestión de riesgos externos?: http://www.symposion.de/kapitel33630101_WERK7001009.html
- Gerencia de operaciones del BIEES. (2018). *BIEES*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/reporte-estadistico/2018-08-REPORTE%20ESTAD%20C3%8DSTICO.pdf>
- Gerencia, D. S. (2019). Entrevista y Revisión Documental con Gerencia de la Ferretería Disensa San Jacinto. (D. Jiménez, Entrevistador) Yaguachi, Guayas, Ecuador.
- Hernández Jiménez, M. (2015). *Plan de Marketing para la Ferretería Ferro Centro Oriente de la ciudad de Shushufindi provincia de Sucumbíos*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- INEC. (2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresaticas/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Canasta Familiar Básica Nacional y por Ciudades – Septiembre 2018*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Septiembre de 2018). *Informe Ejecutivo de Canastas Analíticas*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2018/Septiembre-2018/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_sep_2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y cifras. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimiento*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Cifras. (2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_METODOLOGIA.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Tecnologías de la información y de la comunicación*. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf.
- Jaramillo, L., & Sánchez, J. (2008). *Estrategia de posicionamiento para la empresa CONMADEPISOS E.U.* Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Jewella, R., & Saenger, C. (2014). Associative and dissociative comparative advertising strategies in broadening brand positioning. *Journal of Business Research*, 1559-1566.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). ADDISON-WESLEY.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Paidós Iberica.
- Llerena, O. (2017). *El posicionamiento de marca y la creación de valor de JEAN UP en el Ecuador*. . Ambato: UTA.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R.D. Irwin.

- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J.-C. (23 de Septiembre de 2014). *Libros y solucionarios*. Obtenido de Librosysolucionarios.Net: <https://librosysolucionarios.net/administracion-del-marketing-un-enfoque-en-la-toma-estrategica-de-decisiones-5ta-edicion-mullins-walker-boyd-larreche/>
- Nyarku, K. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review,.
- R. Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Robbins, S., Cenzo, D. D., & Coulter, M. (2014). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Pearson.
- Sáenz, J. (2016). *El Plan de Marketing en la PYME*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sandoval Pineda, V. (2013). *Diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES de restaurantes en la Cabecera Municipal de Escuintla*. Escuintla: Universidad Rafael Landívar.
- Saravia, F. (2018). La Importancia de un Buen Diagnóstico. En *Emprender para Transformar: herramientas para una comunidad socialmente responsable*. Bogotá: ECOE.
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política. (2016). *Secretaría Nacional de Gestión de la Política*. Obtenido de <https://www.politica.gob.ec/70-mil-millones-de-dolares-invertidos-en-9-anos-de-revolucion/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *SENPLADES Agenda Productiva*. <http://plan.senplades.gob.ec/micro-pequena-y-mediana-industrias> CELY Nathalie. Agenda para la transformación productiva. [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf) .
- Selznick, P. (2011). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Quid Pro Books.
- Serna Gómez, H. (2015). *Manual de Diagnóstico Estratégico* . Fondo Editorial.

- Soria Ibáñez, M. (2016). *Manual Unidad Formativa Plan de marketing empresarial*. Madrid: CEP S.L.
- Soto, A. (2015). *Estrategias De Reposicionamiento De Marca Y Su Capacidad Para Incidir En Las Percepciones De Los Consumidores*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- SRI International Alumni Association. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. En *SRI Alumni Association Newsletter • December 2005* (págs. 7-8).
- Subsecretaría de Financiamiento Público. (2019). *Boletín Deuda Pública*. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%BAblica-Diciembre-2018-FINAL_okOK.pdf.
- Toala Timaran, V. (2017). *Diseño De Un Plan De Marketing Para El Incremento De Las Ventas En La Empresa Comisariato Del Constructor S.A Ubicado Av. Portete Y 12 Ava*. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL .
- Torres, D. (2018). *PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA TMT ACCESORIOS C.A.* Caracas: Universidad Central de Venezuela. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57173013/PROYECTO_DE_TESIS_REPOSICIONAMIENTO_DE_LA_MARCA_TMT_-_LIC._DEYSBEL_TORRES.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPROPUESTA_DE_ESTRATEGIAS_DE_REPOSICIONAM.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HM
- Trout, J., & Rivkin, S. (2009). *REPOSITIONING: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Vega, S., & Consuelo, Y. (2016). *Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bagó*. Lima: UNMSM.
- Vejar Gutierrez, S. (2012). *Diagnóstico empresarial de las Mipymes dedicadas a la venta de repuestos nuevos para automóviles en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz*. San Juan Chamelco: Universidad Rafael Landívar.
- Vizcaya Guarín, C. (1998). *Planeación y Gerencia Estratégica*. Colombia.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. . O'Reilly Media, Inc. Obtenido de <https://www.oreilly.com/business/free/files/introduction-to-okrs.pdf>

9. ANEXOS

Anexo 1: Evolución de las instalaciones de la ferretería



Elaboración: Autora Fuente: Gerencia de Disensa San Jacinto Disensa San Jacinto, 2018

Anexo 2: Clientes más importantes de abril 2018 a abril 2019

Tipo de Cliente	Total vendido
Cliente frecuente mayorista x1	\$ 384.977,73
Cliente frecuente mayorista x2	\$ 137.119,40
Cliente frecuente mayorista x3	\$ 119.251,28
Cliente frecuente minorista x4	\$ 47.707,57
Cliente frecuente minorista x5	\$ 39.456,79
Cliente frecuente minorista x6	\$ 23.032,75
Cliente frecuente minorista x7	\$ 20.954,55
Cliente frecuente minorista x8	\$ 19.618,41
Cliente frecuente minorista x9	\$ 19.053,16
Cliente frecuente minorista x10	\$ 18.168,58
Cliente frecuente minorista x11	\$ 16.056,57
Cliente frecuente minorista x12	\$ 13.465,63
Cliente frecuente minorista x13	\$ 13.244,26
Cliente frecuente minorista x14	\$ 12.105,32
Cliente frecuente minorista x15	\$ 9.875,66
Cliente frecuente minorista x16	\$ 9.606,60
Cliente frecuente minorista x17	\$ 9.382,27
Cliente frecuente minorista x18	\$ 9.203,98
Cliente frecuente minorista x19	\$ 8.974,18
Cliente frecuente minorista x20	\$ 8.735,25
Otros clientes	\$ 689.728,90
Total	\$ 1.629.718,84

Fuente: (Gerencia, 2019)

Anexo 3: Análisis PEST

Anexo 3.1 Factor Político y legal

La deuda externa desde el 2012 se ha más que duplicado y una interna que se ha triplicado (Subsecretaría de Financiamiento Público, 2019).

Saldo de la deuda pública agregada por acreedor (cifras en millones de US dólares)

<i>Fecha</i>	Deuda Pública	Deuda externa	Deuda Interna
2012	18.652,30	10.871,80	7.780,50
2013	22.846,70	12.920,10	9.926,60
2014	30.140,20	17.581,90	12.558,30
2015	32.771,20	20.225,20	12.546,00
2016	38.136,60	25.679,30	12.457,40
2017	46.535,60	31.749,80	14.785,70
2018	49.429,20	35.695,50	13.733,70

Fuente: (Subsecretaría de Financiamiento Público, 2018). Elaborado por Autora

Además de los muchos factores que contribuyeron a la situación económica, el país no goza de estabilidad jurídica y proyectos como la llamada “Ley de Plusvalía” que fue derogada en año anterior siguen alterando la percepción sobre el riesgo para los inversores, una situación muy discutida por el sector privado durante la última década. Pese a que desde el cambio de mando presidencial el Riesgo País ha bajado, el indicador permanece alto comparado con los países latinoamericanos, siendo superado solamente por Venezuela:

Riesgo

Fecha	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
<u>2015</u>	<u>201</u>	<u>590</u>	<u>361</u>	<u>186</u>	<u>250</u>	<u>995</u>	<u>251</u>	<u>2775</u>
Dic.	236	478	512	250	314	1233	311	2731
<u>2016</u>	<u>200</u>	<u>476</u>	<u>395</u>	<u>201</u>	<u>279</u>	<u>998</u>	<u>304</u>	<u>2747</u>
Mar.	227	450	455	217	310	1193	313	3144
Jun.	210	500	397	206	281	893	304	2779
Set.	162	448	324	176	231	858	276	2316
Dic.	165	494	333	162	228	669	302	2171
<u>2017</u>	<u>145</u>	<u>412</u>	<u>263</u>	<u>130</u>	<u>194</u>	<u>621</u>	<u>256</u>	<u>2846</u>
Ene.	157	467	300	150	211	610	305	2089
Feb.	152	454	278	132	199	607	282	2065
Mar.	141	444	272	132	195	616	263	2126
Abr.	149	423	265	136	196	708	259	2240
May.	141	403	266	133	194	665	248	2241
Jun.	144	410	286	132	196	710	252	2435
Jul.	142	436	272	131	200	687	248	2616
Ago.	156	428	265	125	201	641	245	3022
Set.	144	388	251	127	189	628	241	3110
Oct.	140	361	235	123	185	570	243	3183
Nov.	139	370	242	125	186	541	245	4279
Dic.	136	356	232	118	174	470	242	4749
<u>2018</u>	<u>144</u>	<u>512</u>	<u>268</u>	<u>128</u>	<u>178</u>	<u>611</u>	<u>259</u>	<u>4940</u>
Ene.	122	365	217	110	159	451	234	4876
Feb.	132	401	227	117	173	475	233	4777
Mar.	145	410	232	122	178	546	244	4312
Abr.	145	409	234	125	173	594	245	4237
May.	158	470	260	136	190	687	269	4464
Jun.	163	529	319	142	200	713	293	4711
Jul.	150	571	288	137	180	651	268	4986
Ago.	149	668	300	139	182	680	279	5364
Set.	140	668	313	133	177	690	269	6091
Oct. 1-2	133	631	286	122	169	627	256	5583

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2018) Elaborado por autora

No todo es negativo, se decía que “las decisiones políticas del actual gobierno están encaminadas al fomento de la micro y pequeña empresa” y se realizaron proyectos al respecto por ejemplo “El Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYMES”, el proyecto “Formación de Clústers y Redes Productivas”, el programa de “Desarrollo de Emprendedores” y el “Observatorio Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y

Artesanías” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Sin embargo, con medidas proteccionistas e incremento de impuestos y aranceles posiblemente el balance del desempeño del gobierno para fomentar el empleo sea, como mínimo, bastante discutido.

En resumen, el riesgo país e impuestos desaniman a la inversión en la empresa privada y el exceso de deuda obliga al estado a tomar una postura más austera, nada de esto conviene a la construcción.

Anexo 3.2 Factor Económico

Dentro del factor legal se derivan variables que afectan la economía como la inflación, tasa de desempleo, tasa de interés y producto Interno Bruto. Según la información disponible en la página del Banco Central (2018) (Banco Central del Ecuador, Marzo):

- La inflación anual, calculada al 31 de marzo del 2018, es del -0,21%, misma fecha en que la inflación mensual es de 0,06 %.
- La tasa de desempleo, al 31 de diciembre del 2017, 5.82 %
- Tasa de interés activa, al 30 de abril del 2018, 7.63 %
- Tasa de interés pasiva, al 30 de abril del 2018, 4.99 %

“La economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones...

La Inversión (FBKF) registró una reducción de 0.5% en relación al año 2016, desempeño que está directamente vinculado a la disminución de la actividad económica de la construcción que representa alrededor del 70% de la estructura de esta variable” (Banco Central del Ecuador, Marzo).

En cuanto a las empresas, el país está compuesto en un 91% por micro empresarios, paralelamente estas son por mucho las empresas que menos dinero recaudan.

Cantidad y ventas de empresas en el país

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje	Ventas (en millones de dólares corrientes)	Porcentaje
Microempresa	763636	90,51%	\$ 1.582,00	1,07%
Pequeña empresa	63400	7,51%	\$ 9.229,00	6,25%
Mediana empresa "A"	7703	0,91%	\$ 14.242,00	9,64%
Mediana empresa "B"	5143	0,61%	\$ 17.998,00	12,18%
Grande Empresa	3863	0,46%	\$ 104.679,00	70,86%
Total	843745	100,00%	\$ 147.730,00	100,00%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y cifras, 2016)

Sector Económico 2016	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	342.488	40,59%
Comercio	308.956	36,62%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	87.926	10,42%
Industrias Manufactureras	72.735	8,62%
Construcción	28.678	3,40%
Explotación de Minas y Canteras	2.962	0,35%
Total	843.745	100,00%

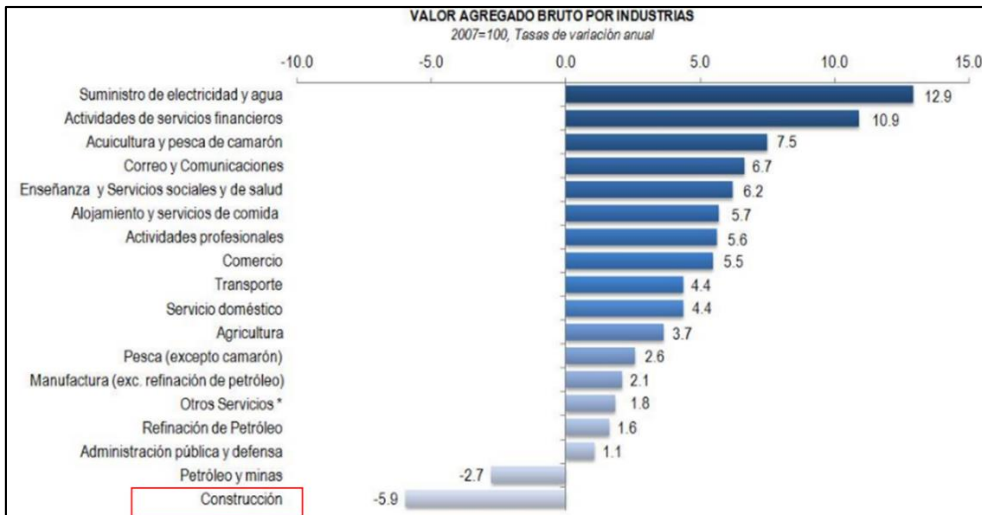
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y cifras, 2016)

Por sectores el sector de la construcción era el segundo sector con más pequeño crecimiento y el segundo con menos ingresos a inicios del 2017:

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje	Ventas (en millones de dólares corrientes)	Porcentaje
Servicios	342488	40,59%	\$ 37.400,00	25,32%
Comercio	308956	36,62%	\$ 55.269,00	37,41%
Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca	87926	10,42%	\$ 7.874,00	5,33%
Manufactureras	72735	8,62%	\$ 30.111,00	20,38%
Construcción	28678	3,40%	\$ 6.194,00	4,19%
Minas y canteras	2962	0,35%	\$ 10.882,00	7,37%
Total	843745	100,00%	\$ 147.730,00	100,00%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y cifras, 2016)

El Banco Central presenta información más actualizada sobre este sector específico y la situación en general decayó desde entonces. “la actividad de la Construcción, en el cuarto trimestre de 2017, registró un crecimiento de 0.1% con respecto al trimestre anterior, después de experimentar 12 trimestres consecutivos de contracción...” (Banco Central del Ecuador, Marzo).



Valor agregado bruto por industrias 2017 Fuente: (Banco Central del Ecuador, Marzo)

Anexo 3.3 Factor Social

	▶ Inflación mensual (IPC)	0,39%	Septiembre 2018
	▶ Empleo	Subempleo 19,4%	Desempleo 4,1%
	▶ Pobreza	Pobreza por ingreso 24,5%	Tasa de Pobreza Multidimensional 34,6%
	▶ Índice General de la Construcción	0,05%	Agosto 2018

Indicadores Básicos Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018)

Ecuador es un país de 17' 094 752 de habitantes, un cuarto de ellos es pobre y otra con una tasa considerable de subempleo. La Remuneración Básica Unificada es de \$ 386,00 y las Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración son de \$ 32,17 cada una, generado Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor \$ 450,33 (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018), inferior al costo actual de la Canasta básica familiar:

Canasta Familiar Básica

Grupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Recuperación en el consumo	
			En Dólares	% del Costo
TOTAL	0,37	712,66	-7,87	-1,10
ALIMENTOS Y BEBIDAS	0,41	226,23	-1,89	-0,26
VIVIENDA	0,24	191,40	-0,48	-0,07
INDUMENTARIA	-0,63	49,99	-4,84	-0,68
MISCELANEOS	0,34	245,04	-0,66	-0,09

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018)

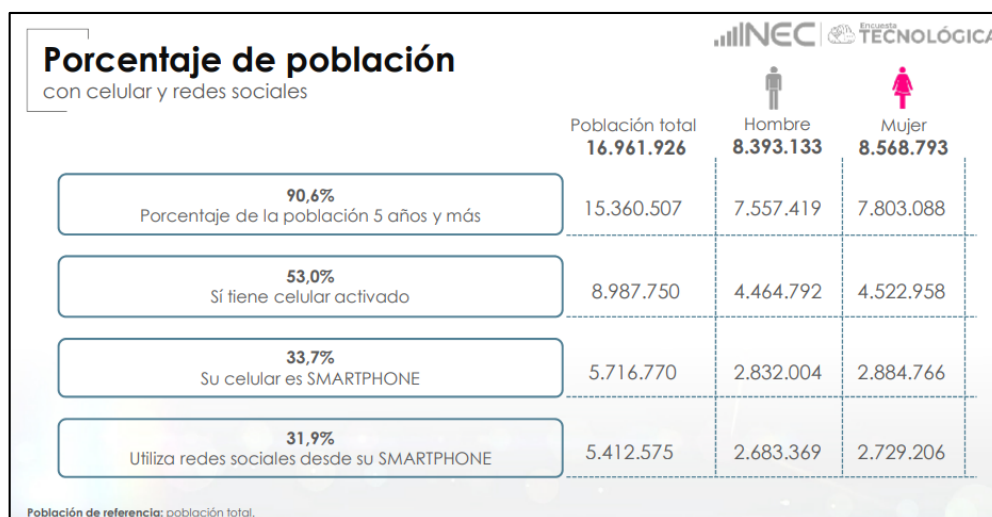
Pese a que el ambiente político y económico no ha sido idóneo en los últimos, se ha realizado una alta inversión social, ejemplo de ello es una inversión de más de ocho mil millones en vialidad y cientos de miles de bonos de vivienda (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2016), lo cual se tradujo en millones de dólares para el sector de la construcción tanto directamente, por quienes reciben los contratos públicos o proveen a quienes lo reciben, o indirectamente ya que cuando se desarrollan nuevas vías también surgen nuevos desarrollos privados.

VALOR TRANSFERIDO NETO (MILLONES USD)								
OCTUBRE 2010 – AGOSTO 2018								
PERIODO	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
2.010	91.242,6	9.705,4	2.132,1	11.322,6	0,0	0,0	0,0	114.402,6
2.011	634.933,0	74.572,3	7.406,4	27.781,3	20.235,0	1.485,8	0,0	766.414,0
2.012	765.959,5	93.266,9	3.662,9	7.771,4	49.531,4	6.445,4	9.145,5	935.783,1
2.013	880.927,0	85.062,1	2.267,7	24.013,1	67.793,9	7.705,8	33.324,9	1.101.094,6
2.014	977.881,8	70.286,0	1.650,9	9.273,0	81.027,2	7.640,8	42.820,0	1.190.579,7
2.015	960.021,6	65.223,8	1.404,9	14.174,7	87.799,2	7.153,7	38.885,3	1.174.663,2
2.016	815.403,2	63.761,8	1.053,9	10.184,2	82.823,5	9.024,8	39.850,8	1.022.102,2
ene-17	45.694,3	4.696,5	329,9	263,9	5.196,0	475,3	3.013,2	59.669,1
feb-17	41.548,8	4.201,7	104,7	968,6	5.897,2	502,7	2.556,6	55.780,3
mar-17	61.313,6	5.302,8	57,3	687,3	7.462,2	1.244,8	2.823,9	78.892,0
abr-17	46.803,7	4.216,3	244,6	663,7	5.118,1	191,2	1.916,7	59.154,4
may-17	62.906,5	4.866,9	108,5	650,8	5.976,2	644,0	2.763,1	77.945,9
jun-17	60.374,5	4.618,3	15,9	771,6	7.174,9	498,2	3.650,1	77.103,5
jul-17	50.689,6	4.379,5	61,7	375,0	6.802,1	691,5	2.459,0	65.458,3
ago-17	61.885,6	4.629,7	152,0	434,3	7.293,2	458,6	2.758,4	77.611,8
sep-17	63.722,0	4.427,5	134,1	731,9	7.338,4	663,0	4.673,8	81.690,7
oct-17	61.169,7	4.756,0	83,9	563,3	7.697,5	527,3	1.977,7	76.775,3
nov-17	56.469,4	4.716,5	261,4	853,2	8.432,6	860,5	2.628,3	74.221,9
dic-17	53.362,8	3.730,6	133,0	368,6	7.147,7	438,4	2.115,2	67.296,3
ene-18	57.563,8	5.163,4	13,2	520,9	7.604,3	360,1	3.157,7	74.383,5
feb-18	39.157,5	4.280,4	109,8	517,1	5.719,5	599,8	2.064,6	52.448,6
mar-18	52.971,0	4.464,4	71,4	484,8	6.357,7	295,2	2.145,7	66.790,2
abr-18	56.034,2	4.198,2	111,5	527,8	6.275,2	301,7	2.970,4	70.419,0
may-18	60.464,4	4.531,4	52,8	229,3	7.867,8	748,5	2.689,5	76.583,8
jun-18	39.839,0	4.503,7	114,3	165,9	7.505,3	537,1	2.690,5	55.355,9
jul-18	45.787,6	4.187,4	59,4	473,8	7.047,0	267,5	1.561,0	59.383,6
ago-18	51.734,9	4.193,1	97,0	91,2	6.847,5	621,4	2.653,4	66.238,5
TOTAL	6.195.861,8	551.942,5	21.895,0	114.863,2	525.970,8	50.383,4	217.295,6	7.678.242,1

Valor en dólares de bonos vivienda BIEES

Fuente: Reporte Estadístico (Gerencia de operaciones del BIEES, 2018)

Anexo 3.4 Factor tecnológico



Porcentaje de población con celulares y redes sociales

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

En el 2017 se incrementó en 12,1 puntos el equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, con respecto al 2012; 9 de cada 10 hogares en el país poseen al menos un teléfono celular, 9 puntos más que lo registrado en el 2012; para el año 2017, el acceso a Internet a nivel

nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural crece 11,8 puntos. A nivel nacional 37% de los hogares tienen internet, el 46% de ellos en la zona urbana y un 16% de la rural. En Guayas el 53% de las personas usan computadora. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

A nivel empresarial Ecuador ocupó el lugar 78 en un ranking de 140 países comparado con los países de la Comunidad Andina de Naciones como Bolivia (110) y Perú (88), no se encuentra mal. Sin embargo, Colombia le lleva ventaja. Al igual que en el uso de internet (Instituto Nacional de Estadística y Cifras, 2016)

Países de la CAN	Puesto en el ranking de 140 países		
	ICG	Pilar 9: Preparación tecnológica	
		A: Adopción de tecnología	B: Uso de TIC
Colombia	61	75	71
Ecuador	76	94	78
Perú	69	69	94
Bolivia	117	127	96

Tic en Países de la Comunidad Andina de Naciones 1
(Instituto Nacional de Estadística y Cifras, 2016)

País	Sector	Número de empresas		Porcentaje
		Total	Utilizan internet	
Bolivia ¹³	Total	N.D.	N.D.	94,0%
Colombia	Total	23.853	23.626	99,0%
	Manufactura	8.387	8.280	98,7%
	Comercio	10.235	10.140	99,1%
	Servicios	5.231	5.206	99,5%
Ecuador	Total	3.245	3.134	96,6%
	Manufactura	1.194	1.162	97,3%
	Minería	40	38	95,0%
	Comercio	1.053	1.032	98,0%
	Servicios	958	902	94,2%
Perú ¹⁴	Total	75.798	69.583	91,8%

Tic en Países de la Comunidad Andina de Naciones
(Instituto Nacional de Estadística y Cifras, 2016)

Pese a esta imagen mayormente positiva, solo 66,7% de las empresas que encuestó el INEC invierten en TIC. De este porcentaje, el 24,6% corresponde a empresas de manufactura, 23,9% a Comercio, 17,3% a Servicios y 0,9% a Minas. (INEC, 2016)

Anexo 4.1: Análisis Diamante de Porter

1) El poder de negociación de los proveedores: Es en extremo fuerte, debido a que son una franquicia solo se cuenta con un proveedor asignado por Disensa. Hay un contrato legal establecido entre ambas partes, todo lo que se vende en la Ferretería San Jacinto desde el 2015 proviene de la canasta Disensa, Construmercado S.A., sin embargo, hasta el momento hay una relación positiva y la relación entre los proveedores y la minorista ha sido muy buena. La empresa permite ofrecer unos precios muy competitivos en la venta de los productos, así como una facilidad en los pagos y las relaciones en general entre empresa y proveedor, debido a los cambios positivos.

2) El poder de negociación de clientes: Los clientes grandes tienen un fuerte poder de negociación y debido a que los precios están ya en un sistema, por la red, es muy difícil llegar a un acuerdo dependiendo del tamaño de la compra, sin embargo, debido a que la empresa forma parte de la red los siguen siendo precios y calidad son muy ventaja frente a todos en Yaguachi menos la otra franquicia. Sin salir de la ciudad, por precio y calidad los clientes tienen básicamente dos opciones.

3)La amenaza de competidores potenciales: Las barreras de entrada son fuertes, por pertenecer a la red se poseen costos unitarios bajos por economías de escala y la empresa actualmente no solo cuenta con grandes productos a buenos precios, el nombre reconocido y clientes fieles dificultan sino que también entregan los productos con conductores propios. Dificilmente una empresa podrá entrar a competir al mismo nivel en la ciudad sin un gran, gran capital, y aún así sería una competencia difícil con dos competidores ya establecidos.

4)La amenaza de productos sustitutos: A excepción de que los cambios tecnológicos afecten a la industria ya establecida, la gama de productos de la empresa es variada y proviene de grandes marcas que compiten y destacan en su sector; difícilmente podrán entrar productos sustitutos que puedan sacarlos del mercado, por el contrario, lo más probable es que se creasen nuevos productos pasen a ingresar a la oferta de la ferretería y a darlos a precios asequibles a través de su modelo ya instaurado.

5)La rivalidad en el sector: Es limitada en la ciudad, pero aún así es dura; la competencia directa en la ciudad es otra franquicia con las mismas ventajas y limitantes ante el resto de ferreterías pequeñas por lo que las tácticas empresariales harán toda la diferencia. La ferretería San Jacinto entró a competir de forma agresiva con promociones y con los precios más bajos permitidos por los organismos de control, pero esto tiene un límite natural sobretodo al formar parte de una franquicia. Con la contracción del mercado (Valor Anexo 3.2) la competencia solo se volverá más dura.

Anexo 5: Análisis de Cadena de valor

Logística de entrada: A través de la observación de campo y las entrevistas no estructuradas con logística, administración y Gerencia de Disensa San Jacinto (Gerencia de Disensa San Jacinto, 2019; Anexos 1 y 2), se percibe que las actividades relacionadas se considera que la recepción de las mercaderías y los acuerdos de pedidos con Construmercado funcionan óptimamente, así como su posterior almacenamiento dentro de la ferretería y su distribución interna. Los controles de inventarios, que es algo muy necesario para poder reducir o gestionar mejor los costos de la empresa en el momento de compra de existencias, así como los plazos de pago con Construmercado son bien llevados y la red provee sistemas de control.

Logística de salida: En este apartado de la cadena de valor interna de la ferretería se incluyen las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del producto al comprador, es decir, en cómo se exponen los productos y la forma en que se realiza la salida de los mismos. Aquí, la empresa aporta el valor de tener los diferentes productos bien expuestos y clasificados, mediante un código interno de producto, y el hecho de atender a todos los compradores y ayudarles en la selección del producto que necesitan. Las observación y encuestas realizadas lo respaldan.

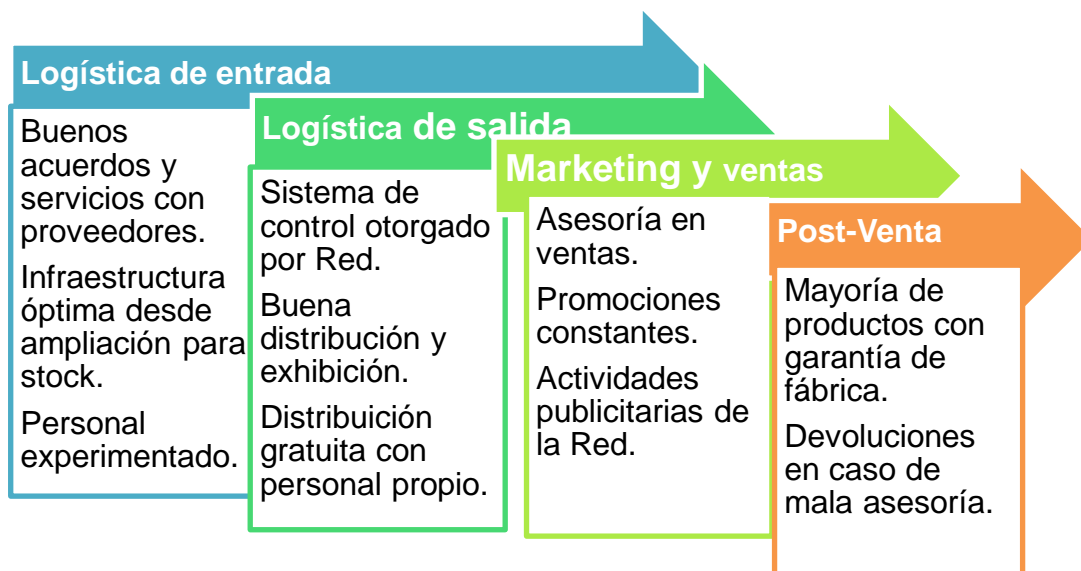
Marketing y Ventas: Con el tema de los precios, está claro que en la Ferretería San Jacinto ofrecen un precio muy competitivo gracias a ser franquicia Disensa. Además, se han realizado múltiples promociones. Por lo que refiere a la publicidad y promoción de los productos y de la ferretería en sí, las franquicias Disensa poseen una actividad en las redes sociales y su página web propia, así como en conocer personalmente a sus clientes y saber qué es

lo que les puede interesar, aunque no lo tenga la franquicia San Jacinto en sí.

El área de ventas de la ferretería tiene un trato personal y cercano que sus clientes habituales parecen valorar, la buena relación es personalizada y profesional ya que la asesoría es parte de las funciones de los vendedores.

Servicio Post-Venta: Las garantías ofrecidas son, mayoritariamente, las que ofrece el fabricante de cada producto, y en la totalidad de las maquinarias eléctricas; la ferretería añade valor ofreciendo la posibilidad de cambio si se elige un producto que no es el adecuado para realizar alguna tarea en concreto, para complementar el asesoramiento siempre y cuando el estado sea correcto. El personal está instruido para atender a las diferentes quejas e intentar solucionarlas de una forma agradable, es uno de los valores de la empresa.

Fortalezas en la cadena de valor



Fortalezas en la cadena de valor de la Ferretería

Elaborado por autora

Anexo 6: Encuesta al cliente interno

Edad:	18 años	
Sexo:	Masculino Femenino <input checked="" type="checkbox"/>	
Cargo/Puesto de trabajo:	Cajero y Vendedor	
Experiencia en el sector o áreas relacionadas:	3 meses	
Tiempo en la empresa:	Menos de un año <input checked="" type="checkbox"/> 1 - 3 años 3 o más años	
Tiempo en el puesto actual de trabajo:	Menos de un año <input checked="" type="checkbox"/> 1 - 3 años 3 o más años	
Formación académica	Primaria Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior	(Si se encuentra cursando un estudio especificar)
¿Cómo calificaría a la empresa de forma general, considerando su imagen, infraestructura y desempeño?	Excelente Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular Malo Muy malo	¿Por qué?
Los productos que ofrece la empresa son:	Excelentes <input checked="" type="checkbox"/> Muy buenos Regulares Malos Muy malos	por la calidad, y los clientes siempre quedan satisfechos con el producto. ¿Por qué?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa? Usted se siente:	Excelente Muy bien <input checked="" type="checkbox"/> Regular Mal Muy mal	por motivo de que muchos veces no todos estamos de acuerdo con algo pero al final siempre llegamos a un acuerdo. ¿Por qué? mutuo.
¿Dónde se visualiza a usted mismo en 5 años?	Crecer personalmente, tanto como en mi vida laboral, siendo uno de los mejores empleados.	
¿Cuál cree usted que es el futuro de la empresa?	Tener muchos sucursales	
¿Cuál cree usted que es la misión y los objetivos de la empresa?	Dar siempre los mejores productos y atención a los clientes,	

Edad:	30	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino	
Cargo/Puesto de trabajo:	ADMINISTRACION	
Experiencia en el sector o áreas relacionadas:	6 AÑOS	
Tiempo en la empresa:	Menos de un año 1 - 3 años 3 o más años <input checked="" type="checkbox"/> 6 AÑOS	
Tiempo en el puesto actual de trabajo:	Menos de un año 1 - 3 años 3 o más años <input checked="" type="checkbox"/>	
Formación académica	Primaria Secundaria Técnica Superior <input checked="" type="checkbox"/>	
	(Si se encuentra cursando un estudio especificar)	
¿Cómo calificaría a la empresa de forma general, considerando su imagen, infraestructura y desempeño?	Excelente Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular Malo Muy malo	Porque la imagen esta en cumplimiento con lo que corresponde a una franquicia ¿Por qué?
Los productos que ofrece la empresa son:	Excelentes Muy buenos <input checked="" type="checkbox"/> Regulares Malos Muy malos	Porque se compra productos con calidad para no tener inconvenientes con el cliente ¿Por qué?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa? Usted se siente:	Excelente Muy bien <input checked="" type="checkbox"/> Regular Mal Muy mal	¿Por qué?
¿Dónde se visualiza a usted mismo en 5 años?	Seguir creciendo personalmente y profesionalmente.	
¿Cuál cree usted que es el futuro de la empresa?	Tener mas clientela por servicio y precios	
¿Cuál cree usted que es la misión y los objetivos de la empresa?	La misión de la empresa es dar un buen servicio con mejores precios como objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor	

Edad:	32 años	
Sexo:	Masculino <input checked="" type="checkbox"/>	Femenino
Cargo/Puesto de trabajo:	Servicio al cliente	
Experiencia en el sector o áreas relacionadas:		
Tiempo en la empresa:	Menos de un año <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 3 años 3 o más años
Tiempo en el puesto actual de trabajo:	Menos de un año <input checked="" type="checkbox"/>	1 - 3 años 3 o más años
Formación académica	Primaria Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior	(Si se encuentra cursando un estudio especificar)
¿Cómo calificaría a la empresa de forma general, considerando su imagen, infraestructura y desempeño?	Excelente Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular Malo Muy malo	¿Por qué?
Los productos que ofrece la empresa son:	Excelentes Muy buenos <input checked="" type="checkbox"/> Regulares Medios Muy malos	¿Por qué?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa? Usted se siente:	Excelente Muy bien Regular <input checked="" type="checkbox"/> Mal Muy mal	¿Por qué?
¿Dónde se visualiza a usted mismo en 5 años?	Dios es el unico que sabe mi destino.	
¿Cuál cree usted que es el futuro de la empresa?	Va de bien a mejor Crecimiento Total	
¿Cuál cree usted que es la misión y los objetivos de la empresa?	Crecimiento Satisfacer a los clientes	

Edad:	34 Años	
Sexo:	Vigilante Femenino	
Cargo/Puesto de trabajo:	Co-ductor Profesional	
Experiencia en el sector o áreas relacionadas:	Experiencia en manejo y manejo profesional.	
Tiempo en la empresa:	<u>Menos de un año</u> 1 - 3 años 3 o más años	
Tiempo en el puesto actual de trabajo:	<u>Menos de un año</u> 1 - 3 años 3 o más años	
Formación académica	Primaria <u>Secundaria</u> Técnica Superior	(Si se encuentra cursando un estudio especificar)
¿Cómo calificaría a la empresa de forma general, considerando su imagen, infraestructura y desempeño?	Excelente <u>Muy bueno</u> Regular Malo Muy malo	¿Por qué?
Los productos que ofrece la empresa son:	Excelentes <u>Muy buenos</u> Regulares Malos Muy malos	¿Por qué?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa? Usted se siente:	Excelente Muy bien <u>Regular</u> Mal Muy mal	¿Por qué?
¿Dónde se visualiza a usted mismo en 5 años?	El futuro es incierto	
¿Cuál cree usted que es el futuro de la empresa?	Va de bien a mejor. Creciendo fuerte.	
¿Cuál cree usted que es la misión y los objetivos de la empresa?	Crecimiento; satisfacen a los clientes.	

Edad:	29	
Sexo:	Masculino	Femenino <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo/Puesto de trabajo:	cofeero y vendedora	
Experiencia en el sector o áreas relacionadas:		
Tiempo en la empresa:	Menos de un año 1 - 3 años 3 o más años <input checked="" type="checkbox"/>	6 años
Tiempo en el puesto actual de trabajo:	Menos de un año 1 - 3 años 3 o más años <input checked="" type="checkbox"/>	
Formación académica	Primaria Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior	(Si se encuentra cursando un estudio especificar)
¿Cómo calificaría a la empresa de forma general, considerando su imagen, infraestructura y desempeño?	Excelente Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular Malo Muy malo	¿Por qué?
Los productos que ofrece la empresa son:	Excelentes Muy buenos <input checked="" type="checkbox"/> Regulares Malos Muy malos	¿Por qué?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la empresa? Usted se siente:	Excelente Muy bien <input checked="" type="checkbox"/> Regular Mal Muy mal	¿Por qué?
¿Dónde se visualiza a usted mismo en 5 años?		
¿Cuál cree usted que es el futuro de la empresa?	q' día a día sigamos creciendo como empresa	
¿Cuál cree usted que es la misión y los objetivos de la empresa?	Misión Visión y Valores	

Anexo 7: Análisis del Perfil de Capacidad Interna

Anexo 7.1 Análisis de Capacidad Directiva

Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Medi a	Baja	Alt a	Medi a	Baja	Alta	Medi a	Baj a
1. Imagen corporativa.	X						x		
2. Uso de análisis y planes estratégicos.					x		x		
3. Evaluaciones y pronósticos del medio.	X							x	
4. Velocidad de acción y respuesta ante cambios.	X						x		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					x		
6. Comunicación y control Gerencia			x				x		
7. Orientación empresarial	X						x		
8. Habilidad para atraer y retener personal proactivo.	X								x
9. Agresividad para frenar a la competencia	X							x	
10. Sistemas de control instaurados.	X							x	
11. Sistemas de coordinación.					x		x		
12. Sistemas de autoevaluación de la gestión.					x		x		

Fuente: (Gerencia, 2019)

Anexo 7.2 Análisis de Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano

Talento Humano	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Medi a	Baj a	Alta	Medi a	Baj a
1.Nivel académico del personal			X						x
2.Experiencia		x					x		
3. Actitud	X						x		
4.Rotación de puesto	X							x	
5.Tasa de ausentismo	X								x
6. Sentido de pertenencia									x
7. Motivación						x	x		
8. Índice de accidentes o incidentes	X								x
9.Índice de desempeño.		x						x	

Fuente: (Gerencia, 2019) y Encuesta (Anexo 2)

Anexo 7.3 Análisis de Capacidad Tecnológica

Capacidad Tecnológica

Capacidades tecnológicas	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja
1. Habilidad técnica y de manufactura del producto	X							X	
2. Capacidad de innovación			X					X	

Continuación de Capacidad Tecnológica

Capacidades tecnológicas	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
3. Nivel de tecnología usando los productos			x						x
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						x		
5. Efectividad en venta y entrega					x		x		
6. Valor agregado de los productos	X						x		
7. Valor agregado de los servicios	X						x		
8. Nivel de automatización del servicio o sistemas		x							x
9. Economía a escala		x					x		
10. Equipamiento tecnológico				x				x	
11. Aplicación a nuevos avances tecnológicos				X					x
12. Coordinación entre las áreas (inteligencia en sistema)		X							x
13. Flexibilidad en producción o recepción (logística interna)				X					x
14. Inteligencia en sistemas de salida (distribución)		x						x	
15. Uso de internet para exhibición, venta y demás					x		x		

Fuente: (Gerencia, 2019)

Anexo 7.4 Análisis de Capacidad Financiera

Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Acceso a capital		x						x	
2. Grado de utilización de capacidad de endeudamiento		x						x	
3. Facilidad para salir del mercado		x							x
4. Rentabilidad, retorno de inversión	X						x		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X							x	
6. Habilidad para competir con precios			X				x		
7. Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	X						x		
8. Estabilidad de costos	X						x		
9. Habilidad para competir con precios	X						x		

Fuente: (Gerencia, 2019)

Anexo 7.5 Análisis de Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Producto y calidad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción.	X						X		
3. Competencia		x						X	
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
5. Experiencia				x			X		
6. Ciclo de vida y reposición del producto					x		X		
7. Inversión en tecnología y servicios			x						X
8. Potencial de crecimiento			X				X		
9. Poder de proveedores	X						X		
10. Relación y acceso con organismo privados y públicos	X							X	

Fuente: (Gerencia, 2019)

Anexo 8: Estudio del Cliente Externo, encuesta y resultados

Anexo 8.1: Resultados de Encuesta a Clientes Mayoristas

1.- ¿Con qué frecuencia compra los productos?

- **Diariamente 3**
- **Semanalmente**
- **Quincenalmente**
- **Mensualmente**
- **Cada 3 meses**
- **Cada 6 meses**
- **Una vez al año**
- **Rara vez**

2.- ¿Con qué frecuencia elige esta ferretería para comprar dichos productos?

- **Siempre compro en esta ferretería 2**
- **La mayor parte del tiempo 1**
- **A veces**
- **Muy poco**
- **Nunca**

3.- La imagen de la empresa es:

- **Excelente 1**
- **Muy buena 2**
- **Regular**
- **Mala**
- **Muy Mala**

4. ¿Encuentra en esta ferretería los productos que busca?

- Siempre 1
- La mayor parte del tiempo 2
- A veces
- Muy poco
- Nunca

5. ¿Cómo calificaría el servicio distribución de los productos de la ferretería?

- Excelentes 2
- Muy buenos 1
- Regulares
- Malos

6. El precio de los productos de la ferretería es:

- Excelente 1
- Muy bueno 2
- Regular
- Malo
- Muy Malo

7. Considera las facilidades de pago y crédito de la empresa:

- **Excelente 2**
- **Satisfactorias 1**
- **Regulares**
- **Malas**
- **Muy malas**

8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente y la predisposición de los vendedores?

Excelente 2

Muy bueno 1

Regular

Malo

Muy Malo

9. ¿Cómo calificaría los servicios postventa? (Mantenimiento, garantías)

- **Excelentes**
- **Muy buenos 3**
- **Regulares**
- **Malos**
- **Muy Malos**
- **Desconozco**

10. ¿Cómo se enteró de nuestra ferretería?

- Boca a boca/Recomendación 1
- Internet (Red Disensa)
- Publicidad: Radio, volantes, etc.
- La Empresa me localizó a mí 2
- Otras empresas

10.2 Si escogió publicidad, por favor califíquela:

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

11. ¿Ha recibido algún descuento o participado en alguna promoción de la ferretería?

- Sí 3
- No
- No estoy seguro

11.2 Si la respuesta es sí, por favor, califíquela:

- Excelente 1
- Muy buena2
- Regular
- Mala
- Muy Mala

12. La ubicación del local le parece

- Excelente 2
- Muy buena 1
- Regular
- Mala
- Muy Mala

13. La infraestructura del local

- Excelente 1
- Muy bueno 2
- Regular
- Malo
- Muy Malo

14. ¿Alguna vez ha recomendado nuestra ferretería? Si no lo ha hecho y le preguntaran, ¿lo haría?

- Sí, lo he hecho. 3
- No, pero lo haría
- Quizás lo haría
- No y no lo haría.

15. Por favor, recomiéndenos cómo mejorar nuestros servicios.

-MEJORA EN EL TIEMPO DE ENTREGA

-MAYOR FACILIDADES DE PAGO (MAYOR TIEMPO DE CREDITO)

-NO POSEE COMENTARIOS.

Anexo 8.2: Resultados de Encuesta a Clientes Minoristas

1.- ¿Con qué frecuencia compra los productos?

Diariamente 8

Semanalmente 6

Quincenalmente 2

Mensualmente 1

Cada 3 meses 1

Cada 6 meses

Una vez al año

Rara vez

2.- ¿Con qué frecuencia elige esta ferretería para comprar dichos productos?

- Siempre compro en esta ferretería 11
- La mayor parte del tiempo 5
- A veces 1
- Muy poco 1
- Nunca

3.- La imagen de la empresa es:

- Excelente 15
- Muy buena 3
- Regular
- Mala
- Muy Mala

4. ¿Encuentra en esta ferretería los productos que busca?

- Siempre 12
- La mayor parte del tiempo 5
- A veces 1
- Muy poco
- Nunca

5. ¿Cómo calificaría el servicio distribución de los productos de la ferretería?

- Excelentes 9
- Muy buenos 7
- Regulares 2
- Malos

6. El precio de los productos de la ferretería es:

- Excelente 8
- Muy bueno 9
- Regular 1
- Malo
- Muy Malo

7. Considera las facilidades de pago y crédito de la empresa:

- **Excelente 13**
- **Muy Satisfactorias 3**
- **Regulares 2**
- **Malas**
- **Muy malas**

8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente y la predisposición de los vendedores?

Excelente 15

Muy bueno 2

Regular 1

Malo

Muy Malo

9. ¿Cómo calificaría los servicios postventa? (Mantenimiento, garantías)

- **Excelentes 4**
- **Muy buenos 2**
- **Regulares 1**
- **Malos**
- **Muy Malos**
- **Desconozco 11**

10. ¿Cómo se enteró de nuestra ferretería?

- Boca a boca/Recomendación 9
- Internet (Red Disensa) 1
- Publicidad: Radio, volantes, etc. 6
- La Empresa me localizó a mí
- Otras empresas 2

10.2 Si escogió publicidad, por favor califíquela:

- Excelente 2
- Muy buena 4
- Regular
- Mala
- Muy Mala

11. ¿Ha recibido algún descuento o participado en alguna promoción de la ferretería?

- Sí 8
- No 7
- No estoy seguro 3

11.2 Si la respuesta es sí, por favor, califíquela:

- Excelente 3
- Muy buena 5
- Regular
- Mala
- Muy Mala

12. La ubicación del local le parece

- Excelente 15
- Muy buena 2
- Regular 1
- Mala
- Muy Mala

13. La infraestructura del local

- Excelente 12
- Muy bueno 6
- Regular
- Malo
- Muy Malo

14. ¿Alguna vez ha recomendado nuestra ferretería? Si no lo ha hecho y le preguntaran, ¿lo haría?

- Sí, lo he hecho. 10
- No, pero lo haría 8
- Quizás lo haría
- No y no lo haría.

15. Por favor, recomiéndenos cómo mejorar nuestros servicios.

-MENOR LIMITE DE COMPRA POR TRANSPORTE

-MEJORA EN EL TIEMPO DE ENTREGA

-MAYOR FACILIDADES DE PAGO (MAYOR TIEMPO DE CREDITO)

Anexo 8.3: Resultados de Encuesta a Otros Clientes

1.- ¿Con qué frecuencia compra los productos?

Diariamente 8

Semanalmente 6

Quincenalmente 2

Mensualmente 3

Cada 3 meses 1

Cada 6 meses

Una vez al año

Rara vez

2.- ¿Con qué frecuencia elige esta ferretería para comprar dichos productos?

· **Siempre compro en esta ferretería 14**

· **La mayor parte del tiempo 6**

· **A veces**

· **Muy poco**

· **Nunca**

3.- La imagen de la empresa es:

· **Excelente 10**

· **Muy buena 9**

· **Regular 1**

· **Mala**

· **Muy Mala**

4. ¿Encuentra en esta ferretería los productos que busca?

- Siempre 5
- La mayor parte del tiempo 12
- A veces 2
- Muy poco 1
- Nunca

5. ¿Cómo calificaría el servicio distribución de los productos de la ferretería?

- Excelentes 6
- Muy buenos 11
- Regulares 2
- Malos

6. El precio de los productos de la ferretería es:

- Excelente 5
- Muy bueno 14
- Regular 1
- Malo
- Muy Malo

7. Considera las facilidades de pago y crédito de la empresa:

- **Excelente 2**
- **Muy Satisfactorias 17**
- **Regulares 1**
- **Malas**
- **Muy malas**

8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente y la predisposición de los vendedores?

Excelente 11

Muy bueno 8

Regular 1

Malo

Muy Malo

9. ¿Cómo calificaría los servicios postventa? (Mantenimiento, garantías)

- **Excelentes 2**
- **Muy buenos 2**
- **Regulares 1**
- **Malos**
- **Muy Malos**
- **Desconozco 15**

10. ¿Cómo se enteró de nuestra ferretería?

- Boca a boca/Recomendación 18
- Internet (Red Disensa)
- Publicidad: Radio, volantes, etc. 2
- La Empresa me localizó a mí
- Otras empresas

10.2 Si escogió publicidad, por favor califíquela:

- Excelente 1
- Muy buena 1
- Regular
- Mala
- Muy Mala

11. ¿Ha recibido algún descuento o participado en alguna promoción de la ferretería?

- Sí 11
- No 9
- No estoy seguro

11.2 Si la respuesta es sí, por favor, califíquela:

- Excelente 3
- Muy buena 7
- Regular 1
- Mala
- Muy Mala

12. La ubicación del local le parece

- Excelente 13
- Muy buena 7
- Regular
- Mala
- Muy Mala

13. La infraestructura del local

- Excelente 6
- Muy bueno 14
- Regular
- Malo
- Muy Malo

14. ¿Alguna vez ha recomendado nuestra ferretería? Si no lo ha hecho y le preguntaran, ¿lo haría?

- Sí, lo he hecho. 19
- No, pero lo haría 1
- Quizás lo haría
- No y no lo haría.

15. Por favor, recomiéndenos cómo mejorar nuestros servicios.

-MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCION

-MAYOR AGILIDAD EN EL PROCESO DE VENTA

-MENOR LIMITE DE COMPRA POR TRANSPORTE

-BRINDAR MEJORES SERVICIOS PARA LOS CLIENTES