

# **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACION  
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA**

**TEMA:**

**“MODELO DE COMERCIALIZACION PARA PYMES DE LA  
EMPRESA FERRECONS DE LA CIUDAD DE QUITO.”**

**AUTOR:**

**JESUS VICENTE HERNANDEZ IBARRA**

**TUTOR:**

**MSC. ANGELITA MALDONADO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2012 - 2013**

## CERTIFICACION DE AUTORIA

Guayaquil 20 de Junio del 2013.

Certifico que el proyecto de Investigación titulado “**MODELO DE COMERCIALIZACION PARA PYMES DE LA EMPRESA FERRECONS DE LA CIUDAD DE QUITO**”, ha sido elaborado por el **Sr. Jesús Vicente Hernández Ibarra** bajo mi tutoría, el mismo que reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal Examinador que se designe para el efecto.

-----  
MSC. Ángela Maldonado.

# **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACION  
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA**

**TEMA:**

**“MODELO DE COMERCIALIZACION PARA PYMES DE LA  
EMPRESA FERRECONS DE LA CIUDAD DE QUITO.”**

**AUTOR:**

**JESUS VICENTE HERNANDEZ IBARRA**

**TUTOR:**

**MSC. ANGELITA MALDONADO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2012 - 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud está dirigida especialmente a Dios, por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al darme los medios necesarios para continuar mi formación, y permitido llegar al final de la carrera como profesional, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

A mi madre Hortencia. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Vicente. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi amada compañera de vida, mi esposa Ana María, y mi hija Isabella, mil gracias por acompañarme en este proceso, por sobre todo, por tu amor, comprensión, paciencia y fortaleza que permitieron que pudiese, no sólo trabajar, sino también llegar a buen puerto.

A mi tutora de tesis Msc. Ángela Maldonado, ya que ha sido mi guía y responsable por su dirección ayuda, comprensión y amistad

Mis hermanos, Vanessa y Carlos, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

**Jesús Vicente Hernández Ibarra**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Vicente Hernández, y Hortencia Ibarra, por haberme brindado su ayuda incondicional tanto moral como económico, quienes han sido mi guía permanentemente de apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos y que al brindarme con su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo.

**Jesús Vicente Hernández Ibarra**

## INDICE

<b>Agradecimiento</b> .....	2
<b>Dedicatoria</b> .....	3

## CAPITULO I

### 1.- Introducción

1.1. Tema.....	9
1.2. Diagnostico: ámbito/contexto.....	9
1.2.1. Las empresas familiares.....	11
1.2.1.1. Armonía + rentabilidad.....	11
1.2.1.2. Visión compartida.....	11
1.2.1.3. Formalidad.....	12
1.2.1.4. Jugar roles.....	13
1.2.1.5. Pasar la posta.....	13
1.2.2. ¿Qué se va a investigar?.....	14
1.2.2.1. ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de la empresa FERRECONS?.....	14
1.3. Definición del problema de investigación.....	14
1.4. Justificación.....	16
1.5. Objetivos: Generales y específicos.....	17
1.6. Intencionalidad de la investigación.....	17

## CAPITULO II

2.- Marco teórico.....	19
2.1. Estado del conocimiento (de arte o de ciencia).....	20
2.2. Fundamentación teórica.....	22
2.2.1. Inteligencia empresarial.....	22
2.3. Hipótesis o anticipaciones hipotéticas.....	22
2.3.1. Percepciones alternativas sobre el trabajo de inteligencia empresarial.....	22
2.3.2. Inteligencia empresarial y gran empresa.....	24
2.3.3. Un modelo integrado de unidad de inteligencia empresarial en la gran empresa...	26
2.4. La innovación en las PYMES.....	27

2.4.1 Ventajas de la Innovación.....	28
2.4.2 Desventajas de la Innovación.....	29
2.4.3 Innovación estratégica.....	30
2.4.4 Visión estratégica de la innovación empresarial.....	31
2.4.5 Innovación Tecnológica.....	31
2.4.6. Impulsar la innovación en la empresa.....	32
2.5. Segmentación de mercado.....	32
2.5.1. Beneficios de la segmentación de mercados.....	34
2.5.2. Proceso de segmentación de mercados.....	34
2.5.2.1. Estudio.....	34
2.5.2.2. Análisis.....	34
2.5.2.3. Preparación de perfiles.....	35
2.5.2.4. Tipos de Segmentación de mercado.....	35
2.5.2.5 Posicionamiento.....	35
2.5.2.5.1Subposicionamiento.....	37
2.5.2.5.2Sobre posicionamiento.....	37
2.5.2.5.3 Posicionamiento confuso.....	37
2.5.2.5.4 Posicionamiento dudoso.....	37
2.5.3 Tipos de posiocionamiento.....	37
2.5.3 .1 Comunicación del posicionamiento.....	38
2.5.3.2 Hipótesis o anticipaciones hipotéticas.....	38
2.5.3.3 Variables o criterios de investigación.....	38

### **CAPITULO III**

3.1. Metodología.....	40
3.2. Universo muestral.....	40
3.3. Población.....	40
3.3.1. Cálculo de la muestra.....	41
3.4. Métodos, técnica e instrumentos.....	42

3.5. Aplicación de instrumentos.....	42
3.5.1. Características del instrumento.....	42
3.5.1.1. La encuesta.....	42
3.5.2 La investigación cualitativa.....	43
3.5.2.1. La entrevista en profundidad .....	43
3.6 Validación de instrumentos.....	43
3.6.1 Validación de contenidos.....	44
3.6.1.1 Aplicación de los instrumentos.....	44
3.6.2. Procesamiento de datos.....	45
3.6.3 Análisis e interpretación de datos.....	45
3.7.- Recursos .....	45
3.7.1.- Instrumentales.....	45
3.7.2.- Presupuesto.....	46
3.8. Informe de la investigación.....	46
3.8.1.- De los resultados de la encuesta.....	46
3.9 Entrevistas en profundidad.....	69
3.9.1.- Guía de pautas.....	69
3.9.2.- La selección de los informantes.....	70
3.9.3.- El guión de la entrevista en profundidad.....	78
3.9.4.- La prueba piloto.....	78
3.9.5.- Guía de pautas.....	79
3.9.5.1.- Los procesos de cambios en la organización.....	79
3.9.5.2.- Cambios frente al mercado.....	79
3.9.5.3.- Procesos de cambio frente a los colaboradores.....	79
3.9.6.- Análisis e interpretación de la investigación.....	80
3.9.6.1.- Sobre los cambios en la organización.....	80
3.9.6.2.- Cambios frente al mercado.....	81
3.9.6.3.- Sobre los procesos de cambio frente a los colaboradores.....	82

#### **CAPITULO IV**

4.- Informe técnico final.....	83
--------------------------------	----



4.1. Conclusiones.....	84
4.2. Recomendaciones.....	85
4.3. Propuesta.....	86
4.3.1.- Referencia histórica de la empresa Ferrecons.....	87
4.3.1.1.- Historia.....	87
4.3.2.- Línea de Negocios.....	87
4.3.3.- Misión.....	88
4.3.4.- Visión.....	88
4.3.5.- Valores organizacionales.....	89
4.3.5.1.- Orientados al Servicio.....	89
4.3.5.2.- Mejoramiento Continuo.....	89
4.3.5.3.- Orientación hacia la excelencia.....	89
4.3.6.- Clientes de la empresa Ferrecons.....	89
4.4.- Competidores Directos.....	91
4.5.- Participación de Mercado.....	92
4.6.- Proyecciones de Ventas para el presente año (aunque sean datos modificados).....	93
4.7.- Análisis FODA.....	94
4.7.1.- Fortalezas.....	94
4.7.2.- Oportunidades.....	94
4.7.3.- Debilidades.....	95
4.7.4.- Amenazas.....	95
4.8.- Objetivos estratégicos.....	95
4.8.1.- Objetivo general.....	95
4.8.2.- Objetivos específicos.....	95
4.9.- Modelo de planteamiento estratégico para Ferrecons.....	96
4.9.1.- Estrategia (FO).....	96
4.9.2.- Estrategia (DA).....	96
4.10.- Desarrollo de tácticas.....	97
4.10.1.- Táctica (FO-1).....	97
4.10.1.1.- Acciones.....	97
4.10.2.- Táctica (FO-2).....	98

4.10.2.1.- Acciones.....	98
4.10.3.- Tática (FO-3) .....	98
4.10.3.1.- Acciones.....	98
4.10.4.-Tática (DA-1) .....	99
4.10.4.1.- Acciones.....	99
4.10.4.2.- Acciones.....	99
4.10.5.- Tática (DA-2) .....	99
4.10.5.- Acciones.....	100
4.11.- Campaña comunicacional.....	100
4.12.- Cronograma de actividades en el primer semestre de su ejecución.....	101
4.13.- Medios utilizados en la campaña publicitaria.....	101
4.14.- Presupuesto para actividades de mercadeo.....	101
4.15.- Presupuesto de actividades.....	102
4.16.- Sobre la inversión de Ferrecons en la nueva sucursal.....	102
<b>5.- Bibliografía.....</b>	<b>103</b>
<b>6.- Anexos.....</b>	<b>104</b>

## **CAPITULO UNO**

### **1.- Introducción**

#### **1.1.- Tema**

### **MODELO DE COMERCIALIZACION PARA PYMES DE LA EMPRESA FERRECONS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

#### **1.2.- Diagnóstico: ámbito/contexto**

En décadas pasadas los empresarios ecuatorianos habían manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planeaban únicamente a corto plazo; lo que conllevaba a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios, limitando sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo en el mercado.

En la actualidad y según los grupos gerenciales que realizan estudios permanentes sobre la administración moderna, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Crecimiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal

responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa. (Cisneros, 2005)

Para llevar a cabo este proceso de crecimiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. A futuro y con un pensamiento emprendedor y desafiante, tendremos a empresarios capaces de percibir constantemente las brechas de oportunidad que la propia dinámica del mercado permite, sólo deberán estar en constante vigilia de los cambios y poseer las herramientas e infraestructura para afrontar dichos retos.

El presente trabajo de investigación científica, estará compuesto de cuatro capítulos.

**PRIMER CAPITULO.-** La presente investigación tiene como objetivos específicos Identificar los problemas o restricciones del sistema, con el fin de establecer y diseñar la hipótesis orientadas hacia las posibles solución de gestión, para la cual se utilizaran mitologías cuantitativas y cualitativas, para lograr mejoras en los procesos y por ende en los resultados.

**SEGUNDO CAPITULO.-** Con el afán de combinar las técnicas científicas de fundamentación teórica a través de las hipótesis de posibles métodos de solución bajo el esquema de variables o criterios de la mejora de investigación continua e indicadores de la investigación, en la búsqueda de soluciones eficientes detectadas en los procesos.

**TERCER CAPITULO.-** Este capítulo permite identificar y analizar la metodología de investigación a utilizar, se aplicaran métodos, técnicas e instrumentos de la investigación encuestas y entrevistas exhaustivas a la muestra seleccionada para obtener resultados que comprueben la hipótesis, orientadas al logro de mejoras en los procesamientos de datos instrumentales, y cronogramas de presupuestos.

CUARTO CAPITULO.- Finalmente comprobada la viabilidad de la hipótesis para la comercialización de la PYMES, el autor desarrollará el informe técnico, con la propuesta de estrategias de comercialización más competitivas en su mercado Quiteño, en un largo plazo y que permitan finalmente competir a nivel nacional. El mismo que será detallado con las conclusiones, recomendaciones, y propuestas, paso a paso para su puesta en marcha.

### **1.2.1.- Las empresas familiares**

Por otro lado y en el contexto de nuestro estudio, en las empresas familiares existen conceptos y comportamientos que son esa parte esencial del proceso de gestión, si se trabaja teniendo en cuenta ciertos principios y ajustándose a estos comportamientos, tratando de convertirlos en hábitos, el éxito de la gestión se da, de manera casi natural, y como consecuencia. Estos conceptos son:

#### **1.2.1.1- Armonía + Rentabilidad**

El parámetro de éxito de las empresas familiares consiste en alcanzar simultáneamente “rentabilidad” y “armonía familiar”. Y esta es la dificultad extra que conlleva el liderar una empresa de estas características. En una empresa no familiar debe priorizar la rentabilidad como objetivo final. Así, concentrándose únicamente en la eficiencia del proceso, podemos obtenerla como consecuencia natural. El liderar este tipo de organización agrega un componente adicional: el mantener la armonía familiar. Y esto exige un estilo de liderazgo que debe estar continuamente atento a todas las posibles fuentes de conflicto, y a actuar anticipándose a las crisis.

#### **1.2.1.2.- Visión compartida**

En las empresas familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria. Debemos enfatizar que esto no se constituya en un

obstáculo, y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones. Es obvio que si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no es posible la existencia conjunta de ambas. La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que les dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

El definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la familia es un elemento esencial para disminuir las posibles diferencias, y esto, además, cambia el foco de la fuente del poder. “Esto lo debemos hacer así, no porque yo lo digo sino porque, de otro modo, no alcanzaremos el objetivo que dijimos que queremos alcanzar”. El primer acto que se debe ejecutar al comenzar a liderar una organización, sobre todo si es familiar, es definir una visión. Este proceso debe ser desarrollado en conjunto con todos los que dirigen la empresa, familiares o no. El líder debe estar continuamente verificando que todos los integrantes comprendieron y comparten esa visión y transmitirla a todos los que ingresen a la organización.

### **1.2.1.3.- Formalidad**

Dice John Davis: “La formalidad es la mejor amiga de la empresa familiar”. El líder debe velar para que los integrantes de la empresa cuiden la formalidad en todos los comportamientos y procesos que comprenden al gobierno de la empresa. Se deben respetar las reuniones de los órganos de gobierno (consejo de familia, junta de accionistas y directorio), para poder mantener el equilibrio necesario entre los tres sub-sistemas que componen el sistema: empresa familiar, familia, propiedad y empresa. Este respeto debe mantenerse tanto con la forma como con el contenido de las reuniones, horarios, temarios y, sobre todo, el trato entre los integrantes de la reunión. “La mayoría de los empresarios PYME piensa que las empresas grandes llevan a cabo determinados comportamiento porque son grandes, y es todo lo contrario, son grandes por comportarse de esa manera”. La formalidad no sólo ayuda al mantenimiento de la organización, sino que contribuye al crecimiento y desarrollo de la misma.

#### **1.2.1.4.- Jugar roles**

La gestión exitosa de la empresa familiar consiste en un juego constante de rol playing, o, como decíamos en la infancia, el juego de “dale que...”. El nombre de este juego sería “dale que ahora somos accionistas”, y luego “dale que ahora somos gerentes”, y, por fin, “dale que somos familia”. Se trata de interpretar, en distintos momentos, distintos personajes, y cada uno de estos personajes tiene intereses distintos. El integrante de la familia debe priorizar la armonía del grupo y la contención sentimental de todos los integrantes. El accionista debe exigir que la inversión que realizó en la organización genere rentabilidad. El gerente es el responsable de gestionar la empresa para obtener la rentabilidad que el accionista espera.

Cuando se juega un papel se deben dejar de lado las visiones y sentimientos de los otros roles. Siempre existen grises entre los distintos roles en el momento de tomar la decisión, y esto es lo correcto, ya que el parámetro de éxito es rentabilidad más armonía, pero en el análisis de situaciones y posibles soluciones no deben existir esas ambigüedades. Si todos entienden este juego y participan de él sin trampas, la convivencia y la dirección se tornan mucho menos conflictivas.

#### **1.2.1.5.- Pasar la posta**

Algunos consultores para empresas familiares sostienen que, debido a que los empresarios no quieren ni escuchar sobre el tema, no se debe hablar mucho de la sucesión. Tiene que ser todo lo contrario, el empresario debe, entendiendo que su retiro es ineludible, liderar el proceso de sucesión desde el comienzo de su gestión. Cuando los hijos todavía son pequeños, debe ir desarrollando en ellos el vínculo con la empresa, preparar a su sucesor o sucesores, definir quién es el más apto o quién se entusiasma más con la posibilidad de asumir esa responsabilidad, cómo se preparan, qué vínculo generará con los empleados, entusiasmarlo con la Visión, para que la mantenga y la pase a su vez a sus propios sucesores. Al conseguir liderar su propia sucesión, el empresario crea un legado y transfiere un sueño y no simplemente un negocio. (Antognolli, 2009)

La empresa y el mundo evolucionan, y las necesidades cambian y las capacidades necesarias para liderar también. A determinadas edades esos cambios son muy difíciles, por lo cual, estirar el plazo de sucesión puede ser mortal para la empresa. El empresario debe fijar una fecha límite y, llegada ésta, retirarse. Si comprende la importancia de este proceso, puede programarlo, entenderlo y llevarlo a cabo con mucha menos angustia.

### **1.2.2.- ¿Qué se va a investigar?**

#### **1.2.2.1- ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de la empresa FERRECONS?**

Las empresas familiares son organizaciones pequeñas pero de un espíritu emprendedor, estas requieren de acciones mercadológicas sólidas que le permitan seguir creciendo en el mercado, ganar participación, posicionarse entre su sector de injerencia y ampliar sus líneas, todo esto no será posible si se mantienen esquemas inapropiados o ajustados a sus conocimientos y capacidades. La empresa familiar PYME debe salir a afrontar los retos de su crecimiento natural como cualquier otra organización que pretende sostenimiento y permanencia en el mercado.

La condicionantes del mercado se deben conocer a fondo, se debe monitorear los cambios del entorno y las tendencias naturales de los que se denomina la “dinámica del mercado”, sólo conociendo el entorno se podrán proponer estrategias de marketing propias y con una filosofía cambiante.

### **1.3.- Definición del problema de investigación**

La Empresa “FERRECONS” está ubicada en el norte de Quito, es una empresa sólida y con una trayectoria de 26 años, se dedica a la importación y comercialización de productos de acero denominado en el mercado como “ferretería pesada”. Todo el esquema comercial está dada por la venta de productos diferenciadores ha logrado un crecimiento y reconocimiento, en sus inicios su principal competencia fue, ACERCONS FERRETERIA EMMANUEL, IDMACERO, pero con el pasar del tiempo han aparecido algunos competidores entre ellos PROACEROS,



ACEROS Y ALUMINIO, IMPORTACEROS, FERROTOOL, PROVIACEROS además de los líderes del negocio como son IPAC, DIPAC, ROOFTEC, ACEROCENTER lo que ha ocasionado un considerable aumento de la oferta de productos ferreteros dentro de lo que corresponde a la línea de negocios con la que se trabaja.

El modelo de empresa familiar conlleva a que no exista una jerarquía adecuada que permita un crecimiento ordenado, lo cual hace que muchas de las responsabilidades fundamentales recaigan en pocas personas, en la actualidad la empresa está compuesta de 10 personas entre personal de oficina, bodega y despacho; una de las principales causas es que quien se encuentra al mando de la organización maneja el control absoluto y delega de manera muy superficial a otros miembros lo que dificulta el normal desenvolvimiento del proceso que se requiere. Otra causal es de cierto modo la desconfianza en la capacidad de quienes están alrededor del Gerente.

Nuestros principales clientes son ferreterías e industriales ubicados localmente o en provincias cercanas como Latacunga y Tungurahua, eventualmente se atiende a clientes de otras partes del país.

Nuestro enfoque principal es vender exclusivamente los productos que importamos, dejando a un lado los proveedores locales como son NOVACERO, TUGAL, KUBIEC, TALME, FERROTORRE, ANDEC, etc. Desatendiendo a gran parte de del mercado industrial informal y a ferreterías pequeñas que requieren de una línea de productos distinta a la que se importa descuidando un mercado amplio dentro de esta línea de negocios, hay que considerar que nuestra gama de productos es muy limitada lo cual afecta enormemente a nuestra fuerza de ventas. Ferrecons se transformaría en el gran distribuidor que atendería a ciertos sectores del sector con las marcas antes mencionadas, una distribución exclusiva para esas zonas.

Existe muy poco orden en las importaciones, ya que no hay una concordancia de los plazos de reposición de producto, razón por la cual se desabastece de materiales de rápida rotación que requieren de importaciones más frecuentes, por otro lado existen productos que se almacenan por años amortizando dinero que se podría reutilizar de una mejor forma.

FERRECONS tiene claros objetivos de entrar en otros mercados y abrir dos sucursales adicionales en el norte y sur de la ciudad de Quito, pero la poca organización debido al hecho de ser una empresa familiar sumado a la desconfianza de la gestión que se debe delegar por parte del dueño se torna en un desafío ya que la filosofía habrá que cambiarla posiblemente y las directrices cambiarlas sin duda, aquí entramos en un giro importante para el negocio y la dirección estratégica que actualmente se está dando.

#### **1.4.- Justificación**

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing y específicamente en el caso de las PYMES que comercializan productos de acero, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro hacia dónde dirigen sus productos o servicios, y tampoco de qué manera crecer en el mercado y peor aún hacia que nuevos segmentos de mercado dirigirse. En el caso de los comercializadores de productos de acero, dedicados a la importación y venta de productos para la construcción de estructuras metálicas utilizadas en edificios, puentes, carrocetas etc., ha crecido de manera significativa en los últimos tiempos, por ejemplo existe una tendencia creciente a elaborar estructuras sismo resistente en un país como el nuestro, ubicado dentro del cinturón de fuego del Pacífico que ha abierto una nueva oportunidad de negocio a varias constructoras locales, pero las empresas PYMES importadoras y comercializadoras de estos productos PYMES manejan una política muy general. Las decisiones son de tipo operativo y sólo se limitan a la venta estratégica con promociones, rebajas, y servicios al cliente, pero no hay un enfoque de crecimiento hacia nuevos sectores, nuevos mercados y de qué manera se podría generar nuevos usos y propuestas de desarrollo de mercados.

Sin duda la propuesta de investigación de mercados nos presentará un panorama mejorado y abierto a posibilidades de desarrollo, sumado al cambio de la cultura organizacional para el tipo de empresa familiar y el giro que se podría dar al negocio, podría generar resultados muy alentadores para el crecimiento y desarrollo en el mercado.

## **1.5.- Objetivos:**

### **1.5.1.- Objetivo General**

- Diseñar el modelo de comercialización, partiendo del cambio cultural y proponer estrategias para el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para PYMES de la empresa FERRECONS de la ciudad de Quito.

### **1.5.2.- Objetivos específicos**

- Identificar los procesos de la Comercialización adecuados al modelo que se desea seguir, logrando un estándar a seguir por la organización.
- Incorporar la información del mercado de la ciudad de Quito para determinar las brechas de oportunidad y recomendar las acciones adecuadas.
- Elaborar un diagnóstico adecuado de las zonas de atractivo del mercado de Quito para proponer acciones propias de la estrategia y consolidarse en los nuevos segmentos.
- Elaborar un plan comercial con objetivos concretos en base a los principios de crecimiento y desarrollo de la empresa FERRECONS.

## **1.6.- Intencionalidad de la investigación**

Se ha considerado, que para llevar a cabo el proceso investigativo, la atención se debe centrar en los objetivos por constituirse en logros sucesivos de manera sistemática, más que un resultado final. Al tener adecuadamente definidos los objetivos tanto los métodos como las

técnicas a utilizar, serán seleccionados de manera pertinente y acorde con la naturaleza de la investigación no obstante, los niveles de profundidad del conocimiento obtenido deben estar ceñidos a la profundidad de los objetivos.

La búsqueda permanente de la brechas de oportunidad que permitan establecer la ruta para la creación o identificación de un modelo de comercialización para la empresa FERRECONS, destacando que sólo cuando la organización decide entrar en el proceso de cambio y pensando en la manera de ser más competitivo en el mercado será dicha empresa entre dentro del mundo del cambio continuo.

## Capítulo II

### 2.- Marco Teórico

La emergencia de los nuevos paradigmas tecno-organizativos y la consolidación del proceso de globalización de los mercados ha aumentado el rol que los agentes económicos asignan a las actividades innovadoras en la búsqueda de mayor competitividad<sup>1</sup>.

La visión predominante en la teoría económica hasta la crisis de los '70, sostenía que la gran empresa era el agente clave en el proceso de innovación<sup>2</sup>. Esta concepción se correspondía con el modelo de producción fordista caracterizado por la estandarización de la producción, los procesos de automatización rígida, la relevancia de las economías de escala y el predominio de la firma grande. Las actividades innovadoras se centraban fundamentalmente en la creación de nuevos productos y procesos, efectuados en laboratorios de investigación y desarrollo que requerían, como condición de eficiencia, la presencia de economías de escala en la producción. La innovación era concebida como una actividad que se desarrollaba en áreas específicas, con responsabilidades claras y objetivos predeterminados. Esta estructura de funcionamiento del proceso innovador era funcional al modelo de demanda que favorecía la estandarización de la producción. Este proceso era desarrollado predominantemente por firmas que tenían un dominio oligopólico del mercado a partir del cual obtenían ganancias extraordinarias con las que financiaban las actividades de Investigación y desarrollo (I&D). En ese marco, el rol de las Pymes en el proceso innovador se limitaba a cubrir los nichos de mercado dejados por las grandes empresas.

Con la crisis del modelo industrial de postguerra y el estancamiento de la demanda, las nuevas tecnologías de organización flexible de la producción adquieren una creciente relevancia en la competitividad de las firmas. La emergencia de los nuevos paradigmas tecno-organizativos produce transformaciones en la organización de la producción que tienen impactos importantes en las actividades innovadoras. En efecto, la creciente importancia que comienzan a asumir los

---

<sup>1</sup> Bianchi y Miller 1994, Coriat 1993

<sup>2</sup> Schumpeter 1942 y Galbraith 1957

factores "no precio" de la competitividad (calidad, servicios de venta, adaptación al cliente, capacidad de diseño, etc.), la segmentación de los mercados y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, replantea el proceso innovador e involucra nuevos agentes y modalidades operativas. Para el desarrollo de estos procesos se requiere de una creciente importancia la formación de redes, la cooperación empresarial y el conjunto de interfaces que se van formando entre los agentes e instituciones involucrados (universidades, centros de servicio empresarial, centros de investigación, etc.).

Las transformaciones producidas en la organización de la producción y en el funcionamiento de la demanda han modificado tanto las modalidades de los procesos de innovación como los contenidos de los mismos. Así, la mayor importancia de las estrategias de diferenciación de producto y de segmentación de la demanda, las mejoras incrementales de productos y procesos, el desarrollo de nuevas modalidades de organización y vinculación con el mercado y las crecientes exigencias de calidad constituyen aspectos claves de la actual organización de la producción. En este contexto, además de la creación de nuevos productos y procesos, las actividades innovadoras involucran acciones de naturaleza más amplia e incluyen también las actividades orientadas al desarrollo de la calidad y las mejoras y desarrollos acumulativos de tipo incremental que, en el curso del tiempo, son incorporados a los productos, a los procesos productivos, a las modalidades de organización y de comercialización.

### **2.1.- Estado del conocimiento (de arte o de ciencia)**

Las PYME's son consideradas hoy día como uno de los actores clave del desarrollo; esta percepción se sustenta tanto en el examen de indicadores económico-sociales (incidencia en el empleo, en el PIB y en el comercio exterior) como en su consolidación como tema relevante en las agendas del desarrollo. El nuevo contexto en que se mueven los negocios plantean grandes desafíos a las PYMES de América Latina, el futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente desreguladas y abiertas a los intercambios con el exterior. La lucha se dará tanto en el mercado interno (competencia de empresarios extranjeros) y en los mercados internacionales (liderazgo de procesos importadores y exportadores de bienes y servicios por parte de la PYME).El enfrentamiento de formas nuevas de

competencia con actores externos cada vez más capaces pone a prueba en grado crítico a las PYMES para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores.<sup>3</sup>

Ello exige a la PYMES el dominio y el ejercicio de una capacidad continua de monitoreo o vigilancia del entorno. Se trata de percibir, interpretar y transformar en decisiones a las señales fuertes y débiles indicativas de variaciones en el entorno, ya sea provengan del llamado microambiente (espacio sobre el cual la PYME puede ejercer algún grado de control) o del macroentorno (espacio que es un dato para la PYME).<sup>4</sup>

El tema del manejo del conocimiento y la información como ingrediente central de una gestión empresarial en las PYMES latinoamericanas debe ser percibido como una salida al escaso margen de maniobra que estas organizaciones tienen para sobrevivir en un mundo globalizado. Según un estudio reciente el poco margen de maniobra de las PYMES reside en "la capacidad de la gerencia de desarrollar estrategias competitivas" y en la "capacidad de articular acuerdos, básicamente entre agentes del sector privado, para construir cadenas en que cada eslabón incrementa el valor de la producción" (Rosales). La ingeniería de estrategias y acuerdos pasa netamente por una fortalecida capacidad de inteligencia empresarial en las PYMES.<sup>5</sup>

El dilema es que, frente a esta necesidad imperiosa, el empresario de las organizaciones medianas y pequeñas, por lo general no está consciente de la importancia del tema de la inteligencia empresarial, y de todas las facetas que este incluye, aunque ciertamente se da cuenta de aspectos parciales como la importancia de contar a tiempo con información que le permita hacer sus compras correctamente, estar actualizado con la mejor tecnología de producción y

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael; Millar, Victor. Cambiando la naturaleza de la competencia (resumen de CepalClades). *Harvard Business Review*, June 1995 pp 149-160.

<sup>4</sup> SAINTE-MARIE, Georges. *Dirigir una Pyme. 10 etapas. Paidós empresa 31, Barcelona, 1995.*

<sup>5</sup> Cubillo, Julio. *Techno-EconomicIntelligence INTEL. ¿Qué hay en ella para los países en desarrollo? Diario de información económica y social, vol2, no2, 1992, pp 123-148*

sistemas administrativos modernos, conocer los precios para sus productos y los sustitutos, etc., no dispone de los recursos para crear en su empresa una unidad especializada permanente en el tema de inteligencia empresarial. No dispone de las "tecnologías ni de la cultura de uso de conocimientos e información", ni tampoco maneja, quizás por lo mismo, una información completa y fidedigna sobre el mercado de proveedores de conocimientos e información, lo que conlleva a que su comportamiento como "consumidor" de conocimientos e informaciones provistas por actores externos no sea coherente ni informado.

## **2.2.- Fundamentación teórica**

### **2.2.1.- Inteligencia empresarial**

El monitoreo continuo de las señales del entorno - sobre todo de aquellas que permitan anticipar una situación futura, ya sea para reaccionar o actuar propositivamente frente al medio - es ejercido por un conjunto de capacidades que la empresa debe poner en marcha, y que entenderemos como inteligencia empresarial. Esta designa, en nuestro entender, aquel conjunto de capacidades propias o movilizables por una entidad lucrativa, destinadas a asegurar el acceso, capturar, interpretar y preparar conocimiento e información con alto valor agregado para apoyar la toma de decisiones requeridas por el diseño y ejecución de su estrategia competitiva.

### **2.3.- Hipótesis o anticipaciones hipotéticas**

#### **2.3.1. Percepciones alternativas sobre el trabajo de inteligencia empresarial**

Todavía subyacen, visiones alternativas poco integrables acerca de los trabajos de inteligencia empresarial

Según cierta vertiente de pensamiento (la de la transferencia de información) la inteligencia consistiría en captar el conocimiento y la información obtenible en mercados públicos (bienes públicos y bienes transables por un precio) donde sería posible encontrar cerca



del 90% de los insumos de información y conocimiento que la empresa necesita. Una vez "empaquetada" esta información se le transferiría, esto es, se le haría llegar físicamente al decisor quien podría así "consumirla" sin más antes de tomar una decisión acertada. Se piensa, entonces que el trabajo de inteligencia consistiría en asegurar el acceso a sistemas de acceso al conocimiento y la información, formales, públicos y privados: la contratación de expertos, la compra de servicios de acceso a bases de datos, consulta de bibliotecas, etc.

Otra vertiente es la aportada por las comunicaciones sociales, preferentemente por aquella rama que se preocupa de las "relaciones públicas". Allí la empresa es percibida como un actor político capaz no sólo de captar señales sino, además, de crear y transmitir hacia el entorno una imagen deseada de la organización. En esta visión se trata, en definitiva, de la búsqueda por parte de la organización de un posicionamiento en la mente del consumidor y de la sociedad en general, de un conjunto de signos que diferencien nítidamente a la empresa de otros entes afines o asociados. Los comunicados corporativos, la publicidad, los informes anuales de la gerencia al directorio, las conferencias de prensa conforman un "paquete comunicacional" que es enviado en forma direccionada hacia espacios simbólicos donde también están presentes productos comunicacionales de otras empresas.

La corriente de "transferencia de la información" concibe al trabajo de inteligencia como una interacción informativa con el medio gobernada por la captación o "succión" de la información del entorno para procesarla, y transferirla al tomador de decisión. En la corriente "comunicacional" el centro de gravedad del trabajo de interacción informativa de la empresa con el entorno está puesto en la captación de mensajes de otras corporaciones y la emisión de mensajes desde la empresa hacia el entorno conforme una política de "comunicaciones" al servicio del "proyecto político" de los dirigentes de la empresa.

Estas dos posiciones no reflejan desde luego realidades tan separables. Por ejemplo en la "escuela de la transferencia de la información" hay muchos elementos comunicacionales. Toda captura de información, por más sigilosamente que sea hecha, es, en sí misma, un acto comunicacional. Quien captura información por cualquier medio de que se trate "está siendo observado" por otros actores cualquiera que sea su rol (proveedor, cliente, competidor, regulador

estatal). También hay elementos comunicacionales en la interacción de esta rama del trabajo de inteligencia con los actores internos de la organización. No sólo deberá poder capturar información y conocimiento interno (ya sea que verse sobre el entorno o sobre el ambiente interno de la empresa), sino que deberá poder establecer canales abiertos y expeditos de comunicación con los actores formuladores de la estrategia competitiva y los dirigentes empresariales. Deberá saber hacer el "empaquetamiento del conocimiento y la información", colocando dicho producto informativo de alto valor agregado en el contexto de un "discurso político", breve, motivador, sugerente y expresado en el lenguaje del decisor.<sup>6</sup>

En las escuelas de "las relaciones públicas" también existe la necesidad de ejercer procesos de observación del entorno empresarial, monitorear los símbolos que están siendo generados por otros actores (campañas de propaganda, discursos de directorio, comunicados, home pages de Internet) de los clientes proveedores, competidores, reguladores estatales. Hay también, por lo tanto, captura de información, procesamiento y transmisión de mensajes a instancias internas de la empresa. Probablemente este trabajo se apoyará menos en la consulta a proveedores y sistemas formales de información y más a la observación participante, la investigación acción, la detección del rumor, un contacto permanente con otros informadores, a menudo establecido mediante relaciones informales no-jerárquicas".<sup>7</sup>

### **2.3.2. Inteligencia empresarial y gran empresa**

En una empresa grande, los roles representados por ambas escuelas de pensamiento están frecuentemente diferenciados y son ejercidos desde unidades separadas y administrativamente desconectadas. La unidad (interna o externa) que opere conforme la escuela de la "transferencia de información" le proporcionará al tomador de decisión observaciones sobre actos del cliente

---

<sup>6</sup> Cubillo, Julio. *Techno-EconomicIntelligence INTEL. ¿Qué hay en ella para los países en desarrollo? Diario de información económica y social, vol2, no2, 1992, pp 123-148*

<sup>7</sup> HANNA, Nagy; Dagonjic, Vlasta. *¿Por qué una estrategia nacional para el aprovechamiento de las tecnologías de la información? ATAS Bulletin, número 10 otoño 1995, pp 32-47.*

registrados en sistemas formales: indicadores de sus tres últimos balances; publicaciones que generó el personal de la empresa cliente; patentes que suscribió; sociedades que constituyó, etc. La unidad de la escuela "relaciones públicas" le suministrará, por otra parte, información de prensa sobre el cliente; discursos pronunciados por su gerencia; viajes realizados por funcionarios de la empresa; rumores que se dicen sobre tal empresa; gastos en publicidad de dicha empresa; etc.").

La alta gerencia de la gran empresa o la empresa transnacional deberá usualmente tratar de integrar dos o más informes complementarios de inteligencia sobre la situación de, por ejemplo, una empresa cliente. El dirigente empresarial, además, estará en posición de cubrir no sólo los gastos de producción internos de informes de inteligencia complementarios. También podrá hacerse asesorar por un especialista de alto nivel para tener una perspectiva más cabal de la situación y curso de acción de tal empresa cliente. Asimismo la gran empresa gozará de un acceso a un activo humano (redes de negocios) y estará en condiciones de operar importantes acervos de tecnologías de información y telecomunicaciones (Gran potencia de cómputos y redes telemáticas) <sup>8</sup>

En el caso que la gran empresa decida subcontratar servicios externos de inteligencia empresarial también encontrará una cierta segmentación en el mercado del conocimiento e información relevantes. Frecuentemente también estos mercados reflejan la división histórica de las disciplinas de la información existiendo, por ejemplo: brokers de información, analistas financieros (escuela de transferencia de información); analistas de prensa, analistas políticos (escuela de relaciones públicas). Hay desde luego segmentos del mercado de conocimientos y de información donde se perfilan situaciones híbridas en los productos y servicios ofrecidos (analistas de mercado, asesores de gerencia).

---

<sup>8</sup> BLANC, Gérard. *Los comerciantes de grano: maestros del juego de inteligencia*. En Dedijer, S; Jequier N (Eds). *La inteligencia y el desarrollo económico. Una investigación sobre el papel de la industria del conocimiento*, Berg, Oxford, 1987. pp 139-157.

### **2.3.3. Un modelo integrado de unidad de inteligencia empresarial en la gran empresa**

La gran empresa se caracteriza por una especialización de las funciones asociadas a la formulación de la estrategia competitiva y a los trabajos de inteligencia empresarial.

En este trabajo se asumirá una visión abarcadora del área de inteligencia empresarial. Esta corresponde a un grupo interdisciplinario integrado por profesionales de la escuela "transferencia del conocimiento y la información" (especialistas substantivos generadores de conocimiento, bibliotecólogos, estadísticos, informáticos) y por profesionales de la escuela de comunicaciones-relaciones públicas que provengan de las ciencias mercadológicas y de las comunicaciones sociales.

Este equipo humano será capaz de generar un "único" informe de inteligencia integrado cubriendo todas las facetas necesarias para el decisor y la unidad de formulación de la estrategia empresarial. Tal informe será estructurado conforme un discurso político adecuado al estilo cognoscitivo del decisor o del experto de la unidad de formulación de la estrategia empresarial. Idealmente deben posibilitar establecer asociaciones entre sus partes y conceptos y la exploración de contenidos con diferente grado de profundidad. El paradigma actual de un informe de inteligencia de esta naturaleza sería un archivo accesible en red de computadoras a través de un esquema Intranet o Internet con acceso regulado.

Para entender mejor las relaciones entre los actores que contextualizan el trabajo de inteligencia en una gran empresa resulta útil elaborar un esquema o modelo simplificado de la situación. Es ésta sin duda una visión idealizada que puede no ser necesariamente válida para todas las grandes empresas.

## **2.4. La innovación en las PYMES**

La innovación comprende la introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo en un producto que ya existe; La introducción de un nuevo proceso, no conocido en la rama industrial. La apertura de un nuevo mercado; El desarrollo de nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o de insumos; La introducción de cambios en la organización industrial. Las empresas innovadoras son las que han introducido innovaciones de producto y/o de proceso en los últimos años.

La innovación de una empresa depende de la calidad de la competencia. La empresa enfrenta un problema que puede tener solución conocida o no. Si no se le conoce, se hace necesaria la investigación, gracias a ella, el problema puede ser resuelto y encontrarse en la ruta de la innovación. Además, la empresa necesita de una mano de obra capacitada tecnológicamente para poder manejar nuevas tecnologías y que la estructura financiera permita emprender los esfuerzos para innovar. Hay que tener en cuenta que en Latinoamérica, un alto porcentaje de las empresas con menos de diez empleados pertenecen al sector informal y por lo tanto quedan excluidas de los planes de formales de crédito y de fomento a los exportadores.

Debido a esto, el potencial innovador puede considerarse reservado a empresas pequeñas, medianas y por supuesto grandes. También se puede decir que existe una proporcionalidad directa entre el tamaño de la empresa y su capacidad innovadora; las evidencias empíricas así lo demuestran. Lo anterior se debe a los montos de capital necesarios para invertir en una investigación que dé buenos resultados y hacer de estos un negocio rentable. Sin embargo, las pequeñas empresas cuentan con algunas ventajas, así como desventajas, para la innovación.

### **2.4.1. Ventajas de la innovación**

1. Carece de burocracia y sus gerentes reaccionan con rapidez ante situaciones nuevas, puede estar al tanto de los gustos del mercado y de sus cambios y adaptarse muy rápidamente a los mismos; igualmente existe buena comunicación interna entre los gerentes y entre éstos y el personal.

2. La magnitud del capital de trabajo permite adaptarlo fácilmente a nuevos procesos de producción. Esto es válido también para las microempresas de carácter artesanal principalmente. Generalmente las máquinas utilizadas en este tipo de empresas pueden ser adecuadas a repentinos cambios en los mecanismos de producción, así como las habilidades de sus operarios.

3. Ante cambios en las condiciones de la competencia y de la competitividad, así como del ambiente competitivo, puede modificarse también el tipo de empresa (tamaño y organización) que mejor se adapta a las nuevas condiciones creadas por el desafío externo.

4. De las tres anteriores surge otra ventaja. Las empresas de menor tamaño, cuando realizan actividades de innovación, tienen más eficiencia innovadora que las grandes empresas. Es decir, por cada monto de dinero gastado en innovación la empresa pequeña produce más innovación que la grande. Esto debido a la facilidad de comunicación interna, la adaptabilidad de la empresa a cambios externos y la necesidad de cuidar al extremo el uso o destino de cada partida de inversión.

5. La empresa pequeña no solo es más flexible sino que está en relación más estrecha con sus clientes y puede enterarse rápidamente de los cambios en la demanda de los consumidores.

6. Puede especializarse, es decir, desarrollar capacidades específicas en ciertas áreas técnicas, atendiendo a mercados más reducidos pero muy sofisticados, lo cual estimulará su actividad innovadora.

7. Las pequeñas empresas tienen más presencia innovadora en algunas ramas industriales que en otras. Para recurrir a ejemplos típicos: en software y en instrumentos científicos.

8. Las empresas pequeñas presentan mejores condiciones para la innovación respecto de las grandes y muy grandes en materia de diseño o sus mejoras en imitación y en desarrollo de nuevos productos.

Las empresas pequeñas generalmente no cuentan con el suficiente capital para desarrollar procesos de investigación en pro de la innovación.

#### **2.4.2. Desventajas de la innovación**

1. No cuentan o tienen un número muy limitado de técnicos y especialistas de alta calificación.

2. La comunicación hacia fuera (con el mercado internacional, con el gobierno, con otras empresas, etc.) suele ser pobre.

3. No dispone de capital propio y tampoco de capital de riesgo o préstamos de terceros para enfrentar gastos de I&D (Investigación y Desarrollo para nuevos productos o nuevas áreas).

4. Carece de escala y por lo tanto de rendimientos crecientes a escala.

5. Ante un incremento de demanda que la impulse a crecer rápidamente, enfrenta limitaciones de capital propio o externo.

6. Rara vez patenta sus innovaciones pero está frecuentemente limitada por las patentes registradas por los demás.

7. Cuando está sometida a regulaciones tropieza con dificultades para cumplirlas.

Pero no solo están las ventajas para las pequeñas, que suelen ser las desventajas de las grandes, y viceversa, sino que también se puede dar una interrelación dinámica entre pequeñas y grandes empresas, basada en las relaciones productivas complementarias y un extenso sistema de vínculos. La empresa pequeña, desde esta visión, es un elemento vital en la red industrial de productores especializados en una gran diversidad de piezas, partes y componentes.

El elemento diferenciador y que más contribuiría a que la empresa se especialice, incrementando su eficacia y se vuelva innovadora, podría ser su vínculo con empresas de diferente tamaño y particularmente con medianas y grandes que fijarían pautas de calidad siempre crecientes y arrastrarían a la pequeña empresa hacia una transformación sustancial. Realizando actividades como la fabricación de prototipos y trabajos a pedido, la innovación de la microempresa está, por lo tanto, muy ligada a la dinámica que surge de la firma que da la orden.

La demanda que la empresa grande y aun la mediana plantean a la pequeña, la red de proveedores especializados que se forma en torno a una empresa grande y que suscribe contratos con esta, es una herramienta de primerísima importancia para elevar la competitividad del conjunto del sector industrial.

### **2.4.3 Innovación estratégica**

Esta innovación estratégica o de valor descubre un segmento de mercado, de dimensión considerable, que valora el precio, disponibilidad de horarios, puntualidad, simplicidad en la adquisición de pasajes y transporte, sin servicios adicionales.

En este punto se realizará una evaluación de los mercados tanto a nivel internacional, en la que se determine quién o quiénes serán los proveedores de nuestra materia prima que requiere el mercado ecuatoriano, además de evaluar también el mercado interno para poder elegir las empresas proveedoras y abastecer la demanda existente actual.



#### **2.4.4.- Visión estratégica de la innovación empresarial**

Una estrategia corresponde en términos generales, a un plan de acción individual o colectiva, basada en decisiones normalmente irreversibles, concebida e implementada en parte racional y en parte emocionalmente, para lograr objetivos que representan un estado futuro superior deseado. Los objetivos se materializan mediante la creación o descubrimiento de una posición valiosa y única en el entorno de quien lo desarrolla, y, por lo tanto, ella ser defendida y recreada permanentemente usando de la mejor forma posible el conjunto de capacidades y recursos disponibles. En el campo de los negocios se focaliza el objetivo en la obtención por parte de las empresas, de resultados económicos superiores a los de los competidores en forma sostenida. La estrategia empresarial ha estado continuamente intentando explicar por qué algunas empresas logran el éxito, mientras que otras fracasan estrepitosamente. No existe otra manera más efectiva de resolver este desafío que no sea revisando la evidencia empírica y en definitiva tenemos que seguir aprendiendo de ella.

#### **2.4.5. Innovación tecnológica**

Es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente. El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

En nuestro estudio referenciamos la oportunidad de que la empresa Ferrecons posee para incorporar un software que permita gestionar los procesos de importación directamente vinculados con el proveedor y este a su vez vaya eliminando sistemas manuales que se venían dando precisamente por no poseer un sistema automatizado.

#### **2.4.6.- Impulsar la innovación en la empresa**

Sin desplazarnos demasiado al pasado, se reconocen como grandes innovaciones la máquina de vapor, el ferrocarril, o más recientemente el automóvil, el teléfono o la aviación. Pero también hemos celebrado, por ejemplo, la llegada de los electrodomésticos, el pago con tarjeta o la compra con carrito; ya se ve que unas innovaciones parecen haber inducido otras, porque, en su consolidación, van abriendo nuevos caminos. Pero, como sabemos bien, en las empresas la innovación no apunta sólo a nuevos productos o servicios; también a nuevos métodos y herramientas, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, o nuevas formas de llegar a los clientes. Podemos asimismo ser innovadores u originales a título personal, o sea: en la gestión de nuestro tiempo, en nuestros métodos de aprendizaje continuo, en la reacción ante lo inesperado, etc.

Aunque en sí misma la novedad ya produce una cierta satisfacción, sabemos bien que no se trata de innovar por innovar, sino para mejorar el negocio; innovamos para aproximarnos a la visión o los objetivos estratégicos formulados como proyecto de empresa. Es sabido que las buenas ideas han llevado al éxito a muchas organizaciones de diferente tamaño; incluso buena parte de estas empresas innovadoras se han podido permitir intentos fallidos. No siempre se trata propiamente de investigar o inventar: ni McDonald's inventó la hamburguesa, ni Sony la grabación magnética de video o audio, ni 3M el papel; pero estas empresas, como tantas otras fuera y dentro de nuestro país, tienen un bien ganado prestigio como innovadoras. Todas son típicamente empresas en que se cultiva una cultura empresarial abierta a los cambios, las nuevas ideas, la asunción de riesgos y, por lo tanto, posibles fracasos.

#### **2.5 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de

agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes. El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.<sup>9</sup>

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en : Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.

2. Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing

3. Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento

4. Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> KOTLER, Phillip. *“Dirección de Marketing. La edición del milenio”* Ed. PrenticeHall, México., 2001.

<sup>10</sup> STANTON, ET AL. *“Fundamentos de Marketing”* Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999. 170-244pp.

### **2.5.1 Beneficios de la Segmentación de mercados.**

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub-mercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

### **2.5.2 Proceso de Segmentación de mercados.**

#### **2.5.2.1 Estudio**

Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

#### **2.5.2.2 Análisis**

Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

### **2.5.2.3 Preparación de perfiles**

Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

### **2.5.2.4. Tipos de Segmentación de mercado**

- Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

### **2.5.2.5 Posicionamiento**

Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. Se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los

clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca “ideal”. Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el “espacio del producto”, que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean “escaleras de productos” en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por

alcanzar esa posición. La marca que esta en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

**2.5.2.5.1 Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.

**2.5.2.5.2 Sobreposicionamiento:** Existe una imagen estrecha de la marca.

**2.5.2.5.3 Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.

**2.5.2.5.4 Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

### 2.5.3 Tipos de posicionamiento

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Finalmente el posicionamiento que se sugiere sea pertinente y se adapte a la empresa Ferrecons sería el de atributos dado que las características de la oferta radican en los procesos, servicios y especialidad en el sector de injerencia.

Otro posicionamiento sería el de beneficios dado que los aportes al desarrollo del mercado, especialmente en los nuevos sectores donde ingresará serán los que se beneficiarán de los productos y servicios que se otorgan.

### **2.5.3.1 Comunicación del posicionamiento**

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.<sup>11</sup>

### **2.5.3.2 Hipótesis o anticipaciones hipotéticas**

Si se aplicara de un nuevo modelo estratégico de marketing aplicado a las Pymes y específicamente para la empresa familiar FERRECONS se podrá posicionar fuertemente en el mercado, logrando una participación de mercado considerable y llegar a nuevos segmentos con mejores resultados.

### **2.5.3.3 Variables o criterios de investigación**

N°	VARIABLE	VARIABLE
----	----------	----------

<sup>11</sup> TROUT & RIVKIN. "El nuevo posicionamiento" Ed. Limusa, México, 1996.



	<b>DEPENDIENTE</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>
1	Líneas de productos de Ferrecons	Entorno dinámico
2	Nuevos mercados	Las Pymes
3	Modelos de aplicación del marketing	Economía del país

### **Indicadores**

<b>Nº</b>	<b>BASE DE LOS INDICADORES</b>
1	Tecnología
2	Situación económica
3	Comportamiento organizacional de las Pymes
4	Tendencias del mercado

## Capítulo III

### 3.1 Metodología

La tipología se refiere al alcance que puede tener una investigación científica y considera cuatro clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. La naturaleza y el propósito de estos tipos de estudio llevan también implícito en la fase de diseño la determinación del tamaño muestral necesario para la ejecución del mismo.

El tipo de investigación es un estudio correlacional que consiste en ver la relación entre la variable independiente y dependiente.

### 3.2 Universo muestral

La población utilizada en la investigación es finita porque se enfoca específicamente en las empresas PYMES de la ciudad de Quito y sus alrededores ya que la empresa Ferrecons cubre estas zonas estratégicas. Existen 1104 Pymes en la provincia de Pichincha según datos de la cámara de comercio de pichincha y esta es la base con la que tomaremos nuestro estudio.

### 3.3 Población

Son empresas PYMES que se encuentran en sectores de negocios varios, entre ellos: La construcción, metalmecánica, Ferretería, Carpintería metálica, etc.

El muestreo utilizado para la presente investigación es muestreo no probabilístico, debido a que no se cuenta con listados de alumnos de las instituciones que se eligieron; por lo que no se puede utilizar el método al azar, sino que por cuota dicha técnica permite que se apliquen el número de instrumentos asignados a cada institución de acuerdo a la muestra obtenida.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del **0.05%**.

### 3.3.1 Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

$$(N - 1) E^2 + Z^2 P Q$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (1104)

E= Error muestral (0.05)

#### Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1104)}{(1104 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (1104)}{(1103) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96) (1104)}{2.75 + 0.96}$$

$$n = \frac{1059.84}{3.71}$$

$$n = 285$$

El total de la muestra de la investigación es de 285, por lo tanto esta es la cantidad de encuestas que se elabora en el estudio cuantitativo:

### **3.4. Métodos, técnica e instrumentos**

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento que se utilizó en la investigación consiste en un cuestionario que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple. Para la estructuración del instrumento se tomó en cuenta aspectos como: Implicación en las decisiones de la empresa, conocimiento sobre el mercadeo o administración en las PYMES, estrategias de venta, etc.

### **3.5. Aplicación de instrumentos**

La encuesta se la realizó directamente en los locales de Ferrecons ya que se aprovecha la visita por compras u otros aspectos para lograr la colaboración voluntaria para la recolección de la información.

#### **3.5.1 Características del instrumento:**

##### **3.5.1.1 La encuesta**

En este estudio se lo dirigirá a los empresarios de las PYMES que hayan incorporado procesos innovadores, estén en esta etapa o concuerden con innovar, la idea es que referencien aspectos importantes sobre la aplicabilidad como parte de la cultura organizacional.

En la práctica disponemos de tablas estadísticas en los que podemos ver con toda facilidad el tamaño necesario de la muestra en función del tamaño de la población, del nivel de confianza y del margen de error tolerado; es muy útil sin embargo entender las fórmulas (que por otra parte son muy sencillas) porque nos hacen ver cómo se relacionan las variables que condicionan el tamaño de la muestra.

Debido a que el estudio se basa en el empresario y es heterogéneo debido a los diferentes sectores de negocios a los que se dedican, la encuesta pretende recoger ciertas impresiones sobre competitividad, innovación propiamente dicha, poder de mercado y otros aspectos inherentes a la reingeniería de los procesos.

### **3.5.2 La investigación cualitativa**

Para darle al presente estudio más sustentabilidad hemos incorporado un estudio cualitativo que permita introducirnos a los pensamientos y opiniones de empresarios jóvenes y viejos, que nos aporten con criterios varios para darle mayor proyección a los resultados.

#### **3.5.2.1. La entrevista en profundidad.-**

Esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal estructurada o no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en estudio. Se realiza principalmente en investigaciones exploratorias, sobre todo en estudios donde el problema a investigar se relaciona con aspectos confidenciales, delicados o embarazosos, o cuando la presión de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado. Así mismo, se constituye en una herramienta indispensable en estudios cualitativos empresariales donde las limitaciones de tiempo de los entrevistados y los temas tratados lo requieren.

### **3.6 Validación de instrumentos.-**

Es una conversación que se realiza entre dos, y solo dos, personas. La intimidad y complicidad que exige la entrevista en profundidad se romperían si ésta se realizara con más de un entrevistador/a ya que tanto el nivel de dependencia-sumisión como el de inseguridad se acentuarían, siendo un obstáculo para crear un clima de confianza que permita la obtención de respuestas válidas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que un entrevistador/a difícilmente podría entrevistar a más de una persona al mismo tiempo ya que, además de crear confusión, no estaría asegurado el anonimato que exige la técnica. En este sentido, las entrevistas en profundidad son “encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas”, en

las cuales el entrevistador/a, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”.

Por otro lado, en el diseño del cuestionario y para obtener datos confiables el instrumento fue sometido a evaluación por medio de juicios de expertos. Esta técnica permite obtener la opinión de sujetos expertos entre ellos una persona experta en estudios de mercado y el tutor del presente estudio. Todos ellos hicieron su aporte en mejorar y ampliar el instrumento.

### **3.6.1 Validación de contenidos.-**

La entrevista en profundidad es una técnica muy utilizada para el análisis de todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Dónde se toman? ¿Por quién se toman? La complicitad e intimidad que crea la entrevista en profundidad es un contexto adecuado para obtener respuestas a este tipo de preguntas.

Para el presente estudio realizamos la entrevista enfocada (focused interview) es decir, son las entrevistas que se “concentran en el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación o estímulo en función de las experiencias subjetivas o respuestas de un grupo de personas en el marco de un tratamiento homogéneo”.

#### **3.6.1.1 Aplicación de los instrumentos**

La entrevista en profundidad debe contar con una guía de pautas de los temas que se tratarán en dicha entrevista, este proceso de levantamiento de la información será por la vía de la selección de los informantes (entrevistados) y se la realizará en base a criterios selectivos de experiencias y manejo de empresas es decir dueños de compañías especialmente de las PYMES; otro criterio fue es el de seleccionar profesionales vinculados a la administración o dirección de empresas. Estos profesionales se encuentran en la ciudad de Guayaquil y actualmente forman parte del staff de colaboradores vinculados directamente al tema que estamos indagando.

La selección debe ser elaborada en tanto y en cuanto los informantes tengan estrecha relación con el tema que tratamos en este estudio, considerando que desarrollen actividades tendientes a generar productividad, administración, finanzas, marketing entre otros.

### **3.6.2. Procesamiento de datos**

El procesamiento de la información será en base al establecimiento de categorías que permitan discriminar temas y profundizar aquellos que sean de sumo interés para el estudio.

### **3.6.3 Análisis e interpretación de datos**

La correlación con la teoría sobre la innovación y el emprendimiento será el principal aspecto que analizará el estudio tratando de incorporar áreas donde la empresa pueda incursionar, pretendiendo viabilizar el cambio para mejorar los procesos y que logre ser más productiva la compañía.

## **3.7.- Recursos**

### **3.7.1.- Instrumentales**

Los materiales utilizados serán los siguientes:

- Fungibles, todos la papelería que se requiere, cartas, carpetas, tarjetas, etc.
- Permanentes, Materiales de oficina, grabadora de mano, computadora, etc.
- Otros instrumentales podrían ser el vehículo utilizado para la transportación hacia los sitios de estudio.

### 3.7.2.- Presupuesto

El presupuesto general que se ha destinado para la investigación es de \$300 los cuales se detallan a continuación:

Materiales de oficina:	\$ 100
Materiales de campo	\$ 100
Trabajo de campo	\$ 800
Movilización	\$ 150
Trabajo de tabulación	\$ 100
Otros gastos	\$ 50
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 1.300</b>

### 3.8. Informe de la investigación

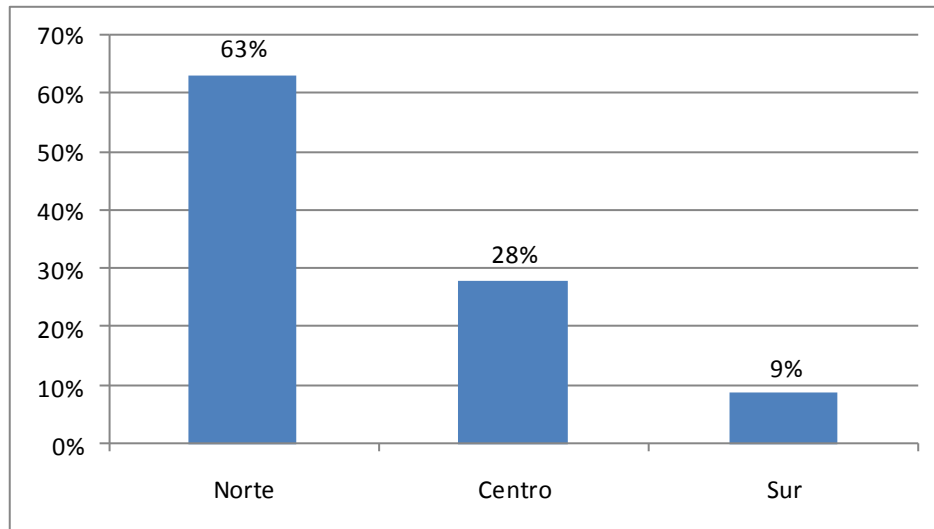
#### 3.8.1.- De los resultados de la encuesta

#### UBICACIÓN DE LOS NEGOCIOS

##### Resultados

Ubicación	%
Norte	63%
Centro	28%
Sur	9%
Total	100%





Cuadro # 3.1.

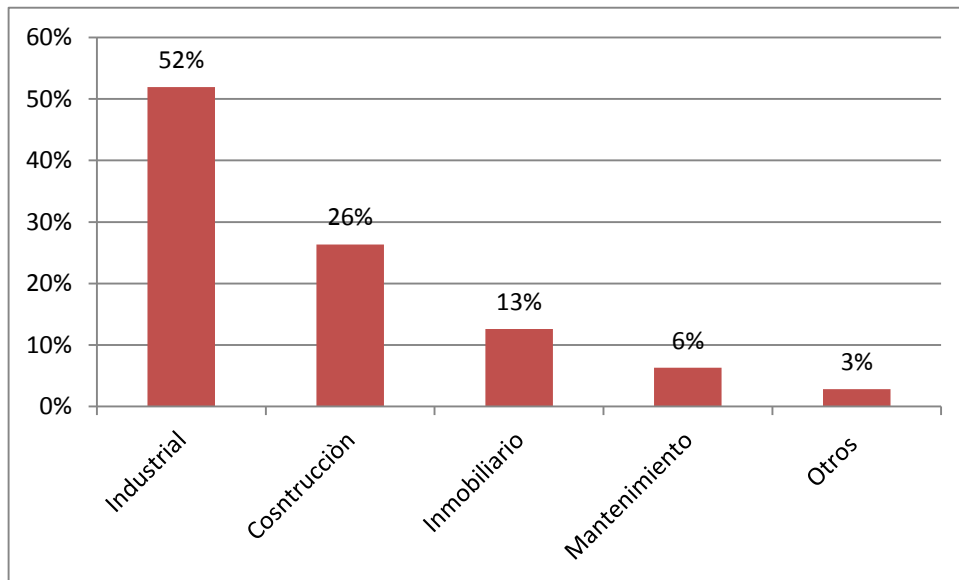
Fuente: Autor del proyecto de investigación

El sector de la ciudad de Quito donde mayormente se aglutina el sector industrial y de negocios es el norte, por esta razón observamos que en nuestro caso el 63% de los encuestados son del norte, el 28% del centro y finalmente el sur con el 9%.

## SECTOR DE LOS NEGOCIOS

### Resultados

TIPO	%
Industrial	52%
Construcción	26%
Inmobiliario	13%
Mantenimiento	6%
Otros	3%
	100%



Cuadro 3.2

Fuente Autor del proyecto de investigación

Los sectores de mayor incidencia y ubicación de los negocios han sido los siguientes:

Industrial 52%

Construcción: 26%

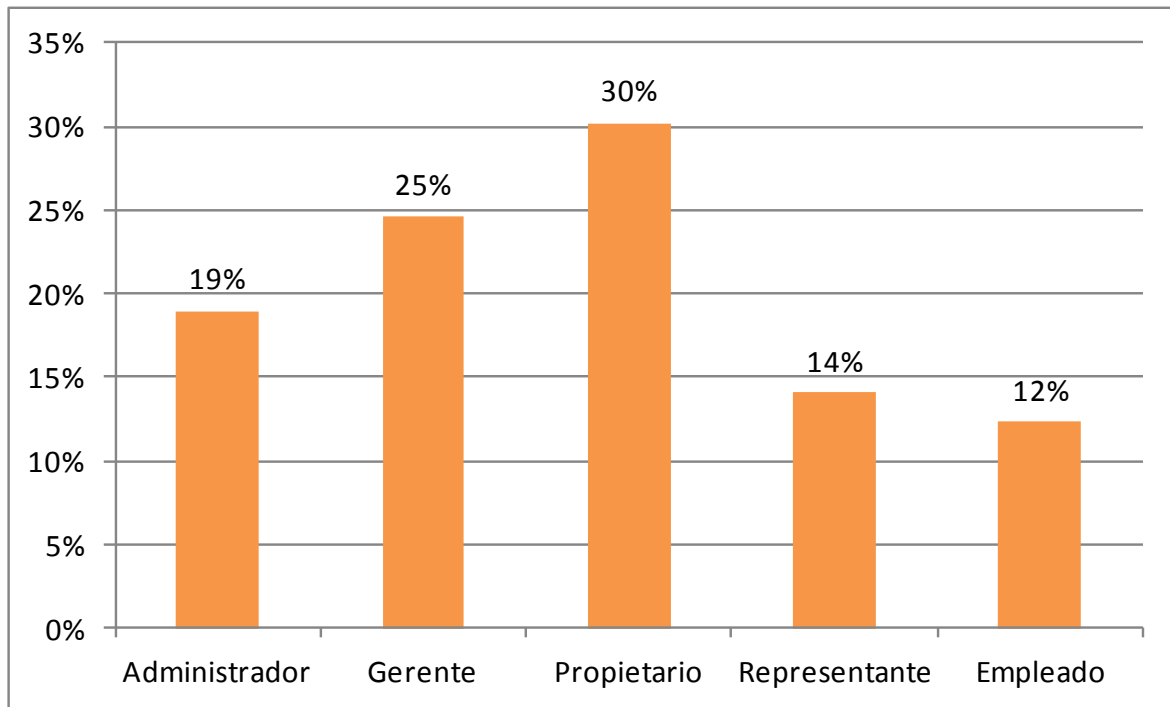
Inmobiliario: 13%

Mantenimiento 6%

Otro tipo 3%

### **CARGO DEL ENCUESTADO**

<b>TIPO</b>	<b>%</b>
Administrador	19%
Gerente	25%
Propietario	30%
Representante	14%
Empleado	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

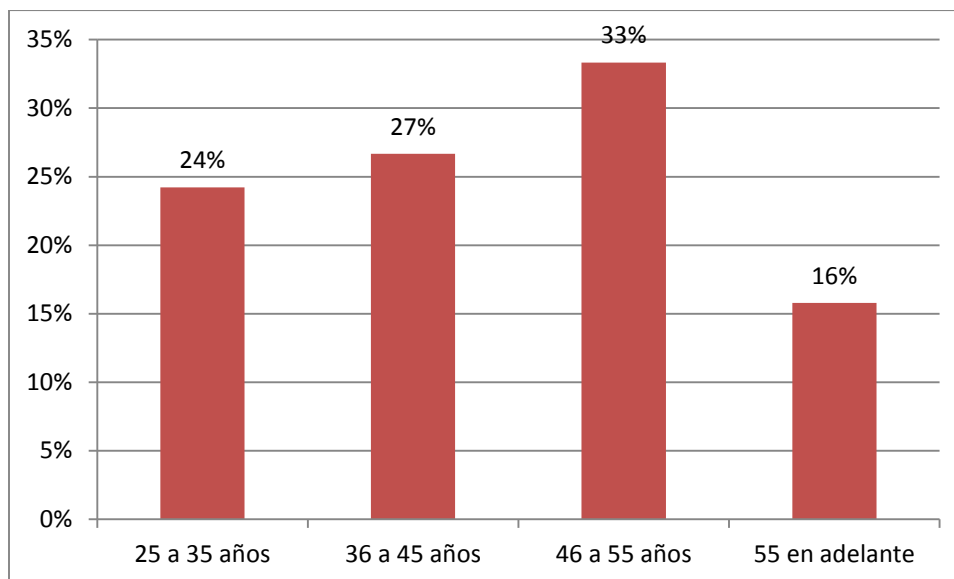


Cuadro 3.3  
Fuente Autor del proyecto de investigación

Notamos que la mayoría de los encuestados se identificaron como directivos de la empresa, lo que nos permite mejorar los resultados de la investigación, el 74% de la muestra está a la altura de gerente, propietario o administrador, y sólo el 26% es representante o empleado, estos últimos con poca incidencia en las respuestas sobre temas estratégicos.

## EDAD DE LOS ENCUESTADOS

TIPO	%
25 a 35 años	24%
36 a 45 años	27%
46 a 55 años	33%
55 en adelante	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

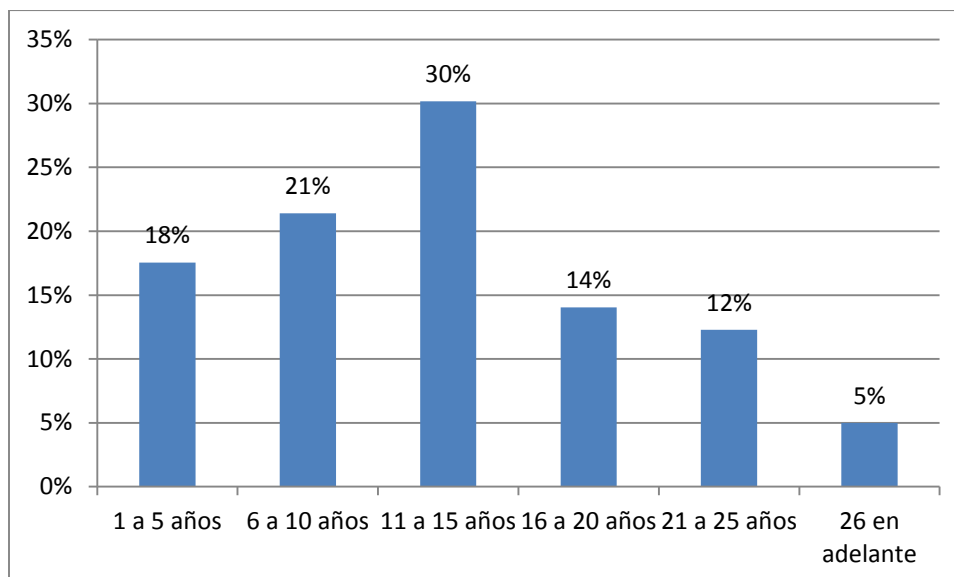


Cuadro 3.4  
Fuente Autor del proyecto de investigación

Podemos notar que la mitad de los encuestados (51%) han sido profesionales jóvenes que dirigen a sus empresas, esto hay que destacarlo para ver cuáles son sus impresiones respecto de los cambios, decisiones estratégicas y visión de negocios que ellos tienen versus los de 46 años en adelante, un poco para observar la administración moderna de la tradicional.

## AÑOS DE LA EMPRESA

TIPO	%
1 a 5 años	18%
6 a 10 años	21%
11 a 15 años	30%
16 a 20 años	14%
21 a 25 años	12%
26 en adelante	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



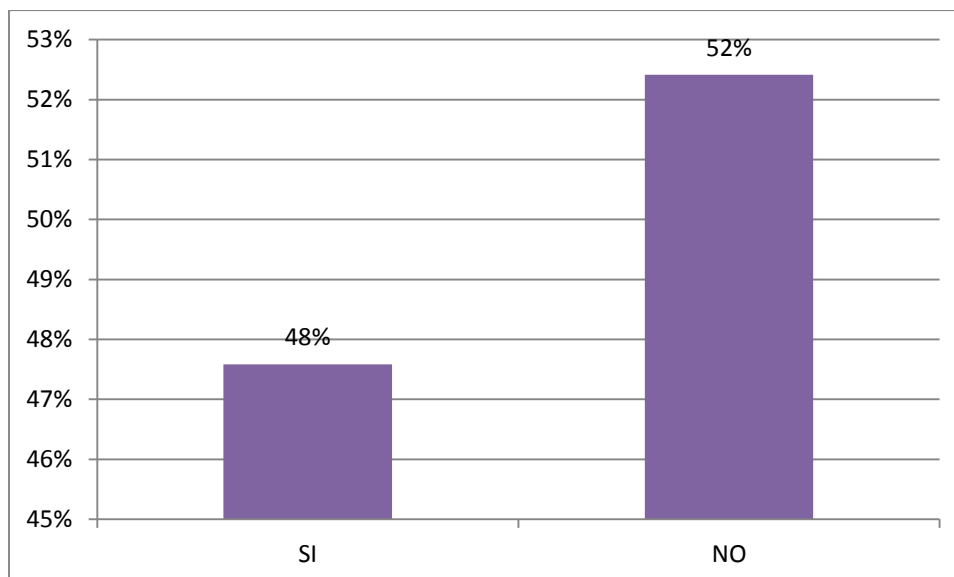
Cuadro 3.5

Fuente Autor del proyecto de investigación

Es relativo el tiempo en los resultados de la encuesta, sin embargo el 30% es el mayor porcentaje en las empresas que tienen entre 11 y 15 años en el mercado, no obstante sumando etapas vemos que el 69% oscilan entre 1 a 15 años, es decir son relativamente jóvenes.

## EMPRESA FAMILIAR

TIPO	%
SI	48%
NO	52%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

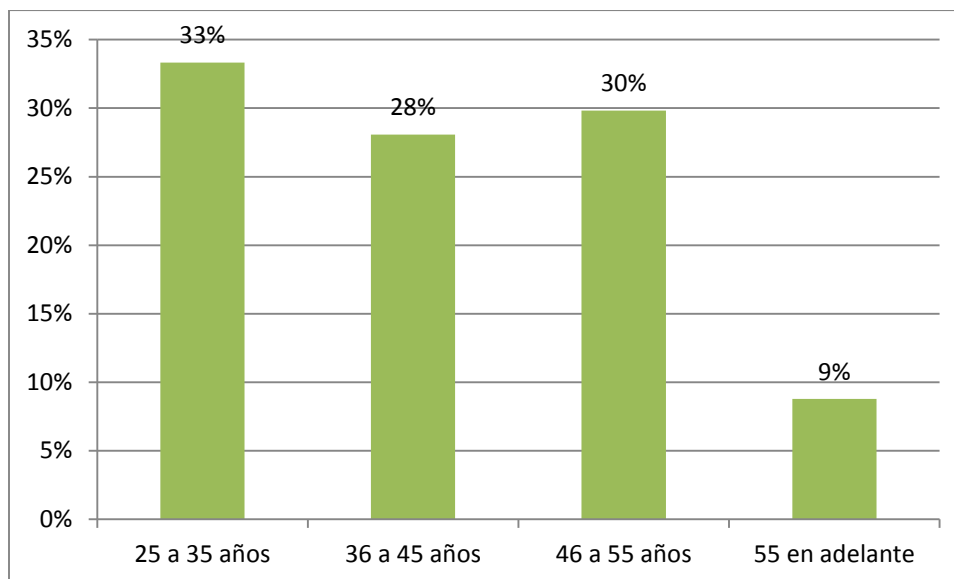


Cuadro 3.6  
Fuente Autor del proyecto de investigación

Notamos que el 52% de los encuestados han sido representantes de empresas familiares, lo que nos permite este porcentaje llegar a aspectos más profundos en los resultados que obtengamos, por otro lado el 48% de los encuestados fueron de otro tipo como son, PYMES, empresas grandes, etc.

### **EDAD DEL DIRECTOR DE LA EMPRESA**

<b>TIPO</b>	<b>%</b>
25 a 35 años	33%
36 a 45 años	28%
46 a 55 años	30%
55 en adelante	9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



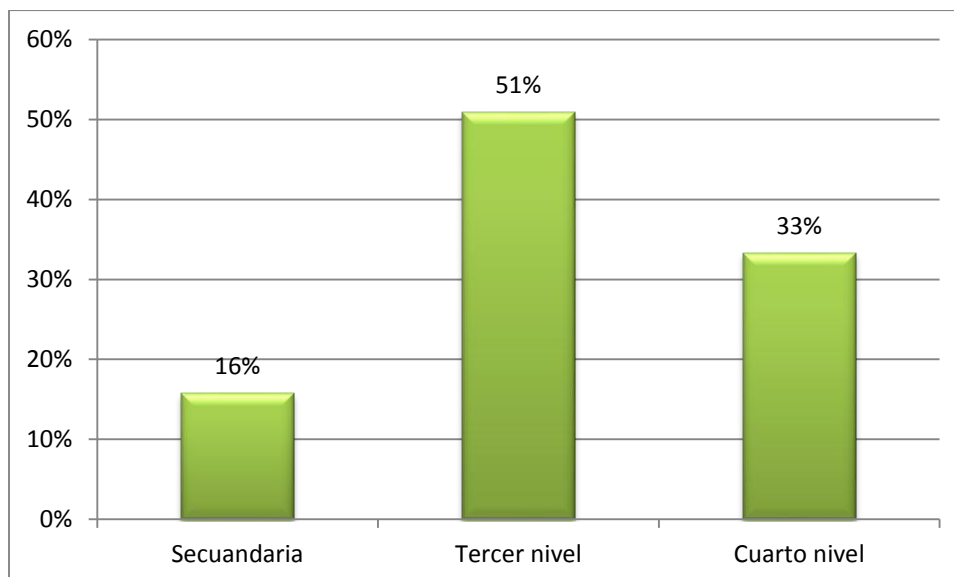
Cuadro 3.7

Fuente Autor del proyecto de investigación

Las edades de los directivos de las empresas encuestadas oscilan entre los 25 años hasta los 55. Lo que nos permite ver que son personas relativamente jóvenes y que están a la vanguardia de los cambios que suscitan en sus respectivas organizaciones.

### **NIVEL DE ESTUDIOS DEL GERENTE O DIRECTOR**

<b>TIPO</b>	<b>%</b>
Primaria	0%
Secundaria	16%
Tercer nivel	51%
Cuarto nivel	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Cuadro 3.7

Fuente Autor del proyecto de investigación

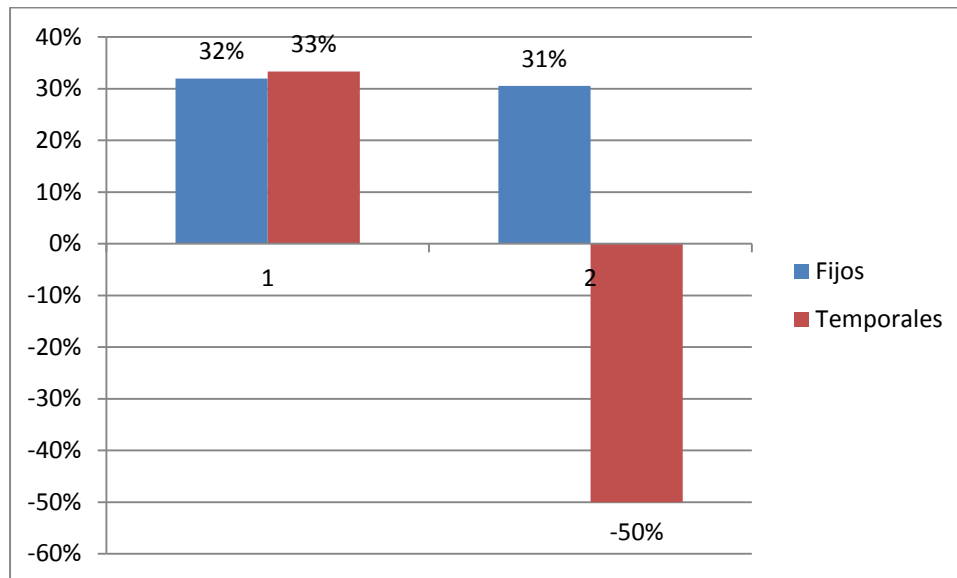
Los niveles de estudio están entre el tercer y el cuarto nivel, esto debe entrever que el grado de preparación de los directivos es bastante bueno para asumir las funciones directivas.

### COMPARATIVO ENTRE EMPLEADOS FIJOS Y TEMPORALES

Descripción	Año 2010	Año 2011	% Incremento	Año 2012	% Incremento	% comparativo
Fijos	17	25	32%	36	31%	75%
Temporales	12	18	33%	12	-50%	25%
Total	29	43		48		100%



## CRECIMIENTO ENTRE 2010 Y 2013



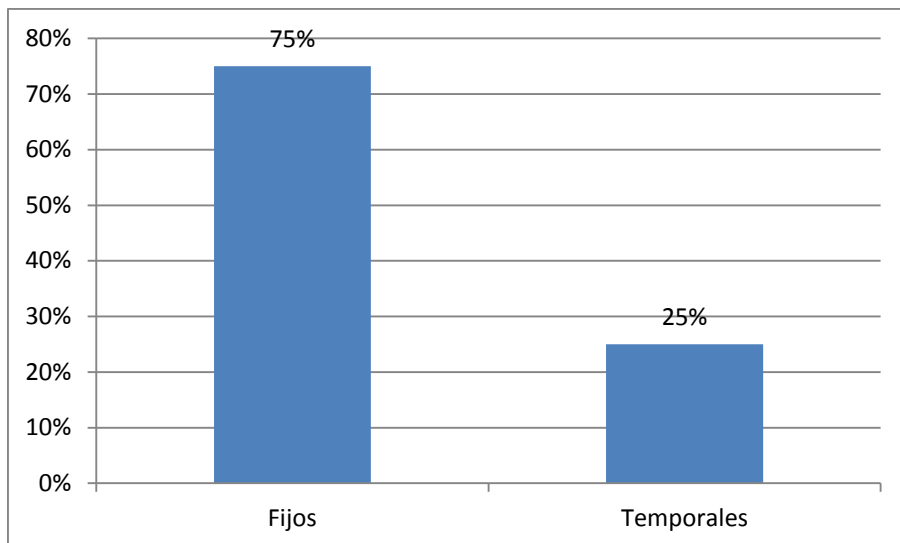
Cuadro 3.8.1

Fuente Autor del proyecto de investigación

Podemos notar que el crecimiento de los empleados fijos en los últimos 3 años ha sido alrededor del 30%, esto indica que el crecimiento de las empresas ha sido sostenido y económicamente podríamos decir que productivo.

Mientras que los empleados temporales han decrecido en un 50%, podríamos concluir que gran parte se debe a que los empleados de empresas tercerizadoras no continuaron por la nueva ley y por otro lado por el crecimiento sostenido de la empresa.

## COMPARATIVO ENTRE EMPLEADOS FIJOS Y TEMPORALES



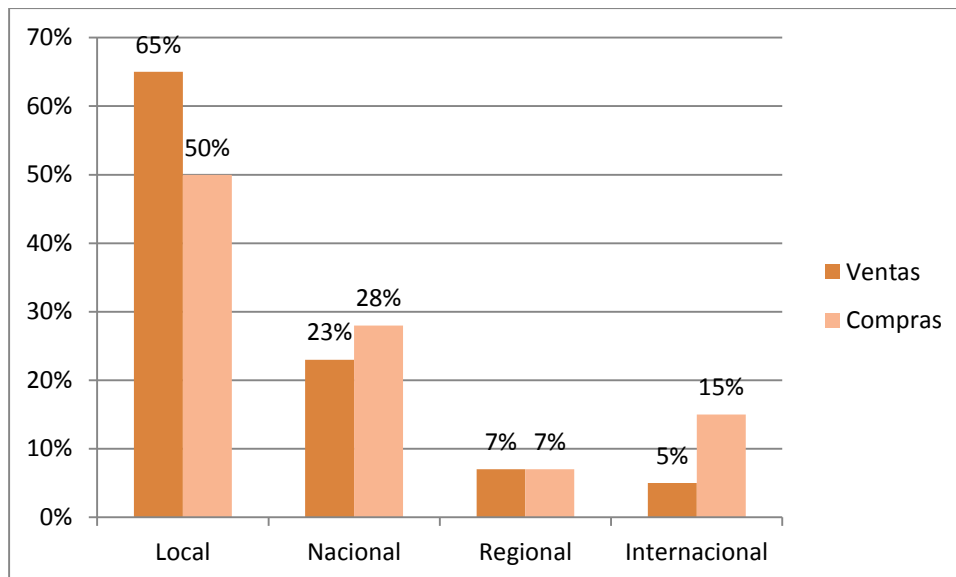
Cuadro 3.8.2

Fuente Autor del proyecto de investigación

Este cuadro deja entrever que la relación entre empleados fijos supera 3 a 1 sobre los empleados fijos, el sector de negocios es muy dinámico y por lo tanto de requiere de mano de obra directa y fija.

## COMPRAS VS. VENTAS DE LA EMPRESA

Ubicación	Ventas %	Compras %
Local	65%	50%
Nacional	23%	28%
Regional	7%	7%
Internacional	5%	15%
Total	100%	100%



Cuadro 3.9

Fuente Autor del proyecto de investigación

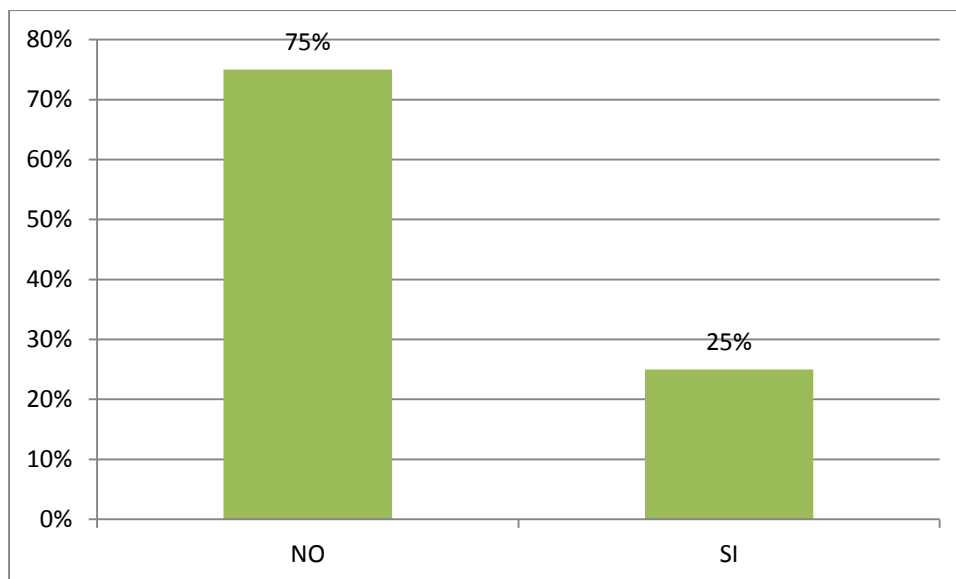
Al parecer las empresas la gran mayoría de fuerza comercial entre ventas y compras la concentran en el mercado Quiteño, ya que más del 50% está generado localmente.

El mercado nacional es de una cuarta parte, mientras que el regional sólo de un 7% en ambos casos.

El mercado internacional podría no ser atractivo, pero me inclino más porque los recursos para competir en estos mercados deben ser poderosos y las empresas familiares no poseen tales capacidades.

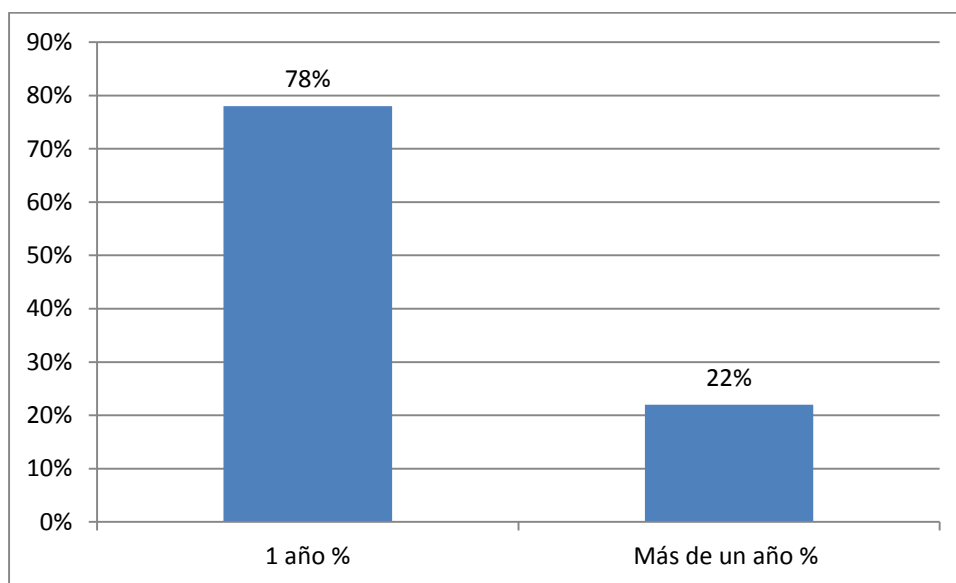
## REALIZA PLAN ESTRATEGICO

Descripción	Acción	Acción %	1 año %	Más de un año %
Plan Estratégico	SI	75%	78%	22%
	NO	25%	0%	0%
		100%		



Cuadro 3.9.1  
Fuente Autor del proyecto de investigación

Notamos que el 75% de las empresas NO realiza planes estratégicos y se limitan a acciones periódicas dependiendo de los esfuerzos y capacidades de sus directivos. Mientras que el 25% si realiza planes estratégicos.

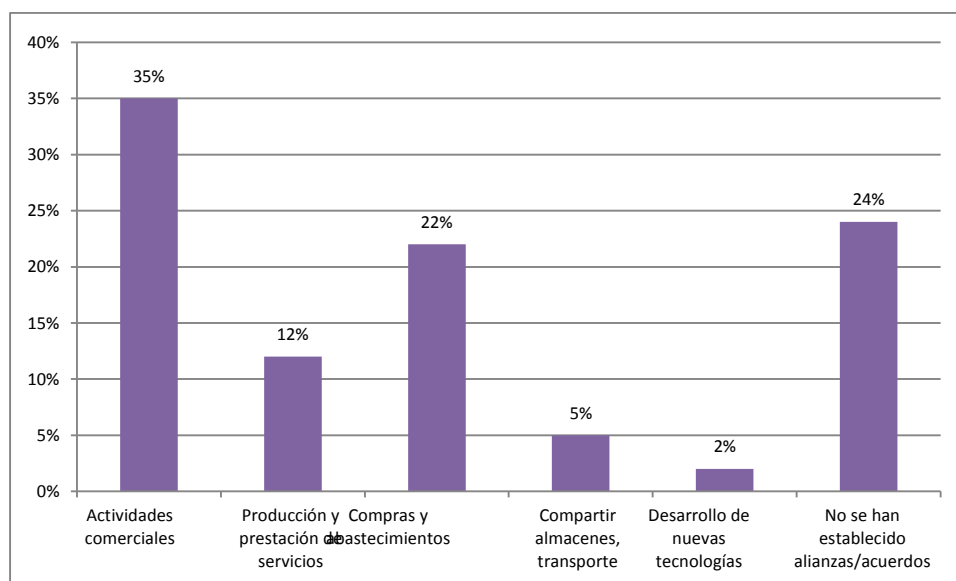


Cuadro 3.9.2  
Fuente Autor del proyecto de investigación

De las empresas que si realizan planeamiento estratégico, sólo el 78% lo hace año a año, mientras que el 22% lo hace a largo plazo.

### ALIANZAS O ACUERDOS DE COOPERACIÓN

ACCION	%
Actividades comerciales	35%
Producción y prestación de servicios	12%
Compras y abastecimientos	22%
Compartir almacenes, transporte	5%
Desarrollo de nuevas tecnologías	2%
No se han establecido alianzas/acuerdos	24%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Cuadro 3.9.2

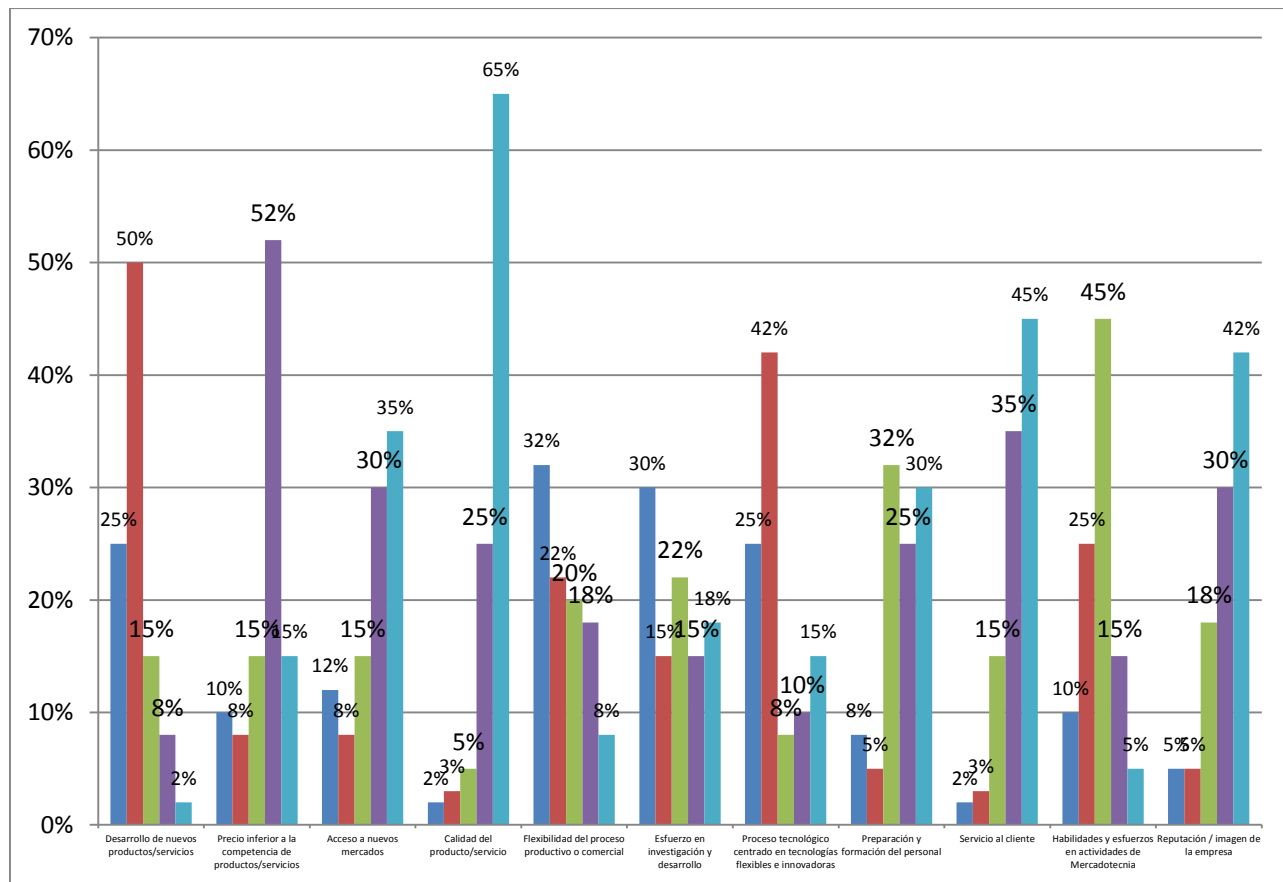
Fuente Autor del proyecto de investigación

Podemos notar que actividades estratégicas pocas se han realizado, y sólo acciones comerciales, de transporte compras, etc., han sido las más destacadas, por ejemplo; Actividades comerciales el 35%, es decir compra o venta. Producción y prestación de ciertos servicios el 12%. Compras y abastecimiento el 22%. Compartir almacenes o transporte el 5%. Sin embargo

en desarrollo de nuevas tecnologías es muy pobre con el 2%. Y una cuarta parte de las empresas no han hecho alianzas o acuerdos de cooperación.

### FACTORES PARA EL DESARROLLO Y ÉXITO DE SU EMPRESA

<b>Factores estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Desarrollo de nuevos productos/servicios	<b>25%</b>	<b>50%</b>	15%	8%	2%	100%
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	10%	8%	15%	<b>52%</b>	15%	100%
Acceso a nuevos mercados	12%	8%	15%	<b>30%</b>	<b>35%</b>	100%
Calidad del producto/servicio	2%	3%	5%	<b>25%</b>	<b>65%</b>	100%
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	<b>32%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>	18%	8%	100%
Esfuerzo en investigación y desarrollo	<b>30%</b>	<b>15%</b>	<b>22%</b>	15%	18%	100%
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	<b>25%</b>	<b>42%</b>	8%	10%	15%	100%
Preparación y formación del personal	8%	5%	<b>32%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	100%
Servicio al cliente	2%	3%	15%	<b>35%</b>	<b>45%</b>	100%
Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	10%	25%	<b>45%</b>	15%	5%	100%
Reputación / imagen de la empresa	5%	5%	18%	<b>30%</b>	<b>42%</b>	100%



Cuadro 3.10

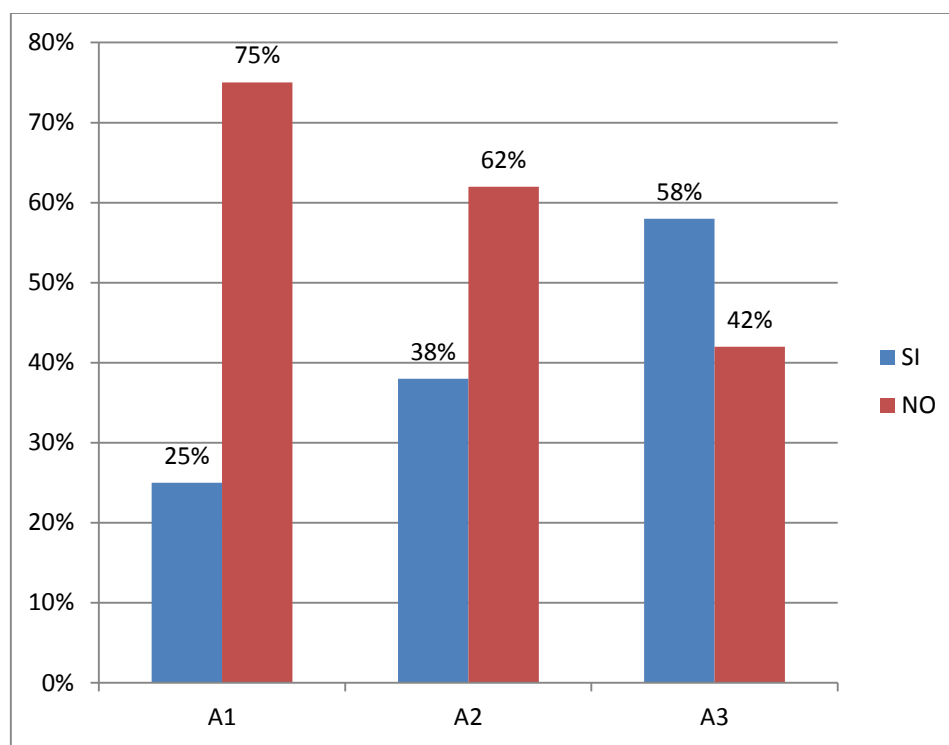
Fuente Autor del proyecto de investigación

Podemos notar que las empresas familiares en aspectos clave para el desarrollo tecnológico no se animan, por ejemplo en el caso de desarrollo de nuevos productos la escala de Likert le dan poca prioridad, así como a Flexibilidad del proceso productivo o comercial, también podemos notar que a Esfuerzo en investigación y desarrollo hay pobre asignación de valores. Sobre el tema de tecnologías innovadoras les interesa muy poco, podemos decir que en cuanto a aspectos de innovación tecnológica no se animan las empresas.

Por otro lado están conscientes de que la preparación y formación del personal es importante así como el servicio al cliente, también se preocupan porque sus colaboradores tengan habilidades y destrezas en la atención y solución a los problemas cotidianos, esto se refleja además en querer una imagen y reputación muy buena.

## INNOVACIONES EN LOS ULTIMOS AÑOS

Código	ACCIONES	SI	NO	Total	1	2	3	4	5	Total
A1	Innovaciones relacionadas con procesos productivos	25%	75%	100%	36%	22%	18%	12%	12%	100%
A2	Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	38%	62%	100%	30%	27%	20%	15%	8%	100%
A3	Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	58%	42%	100%	17%	15%	30%	28%	10%	100%



Cuadro 3.11

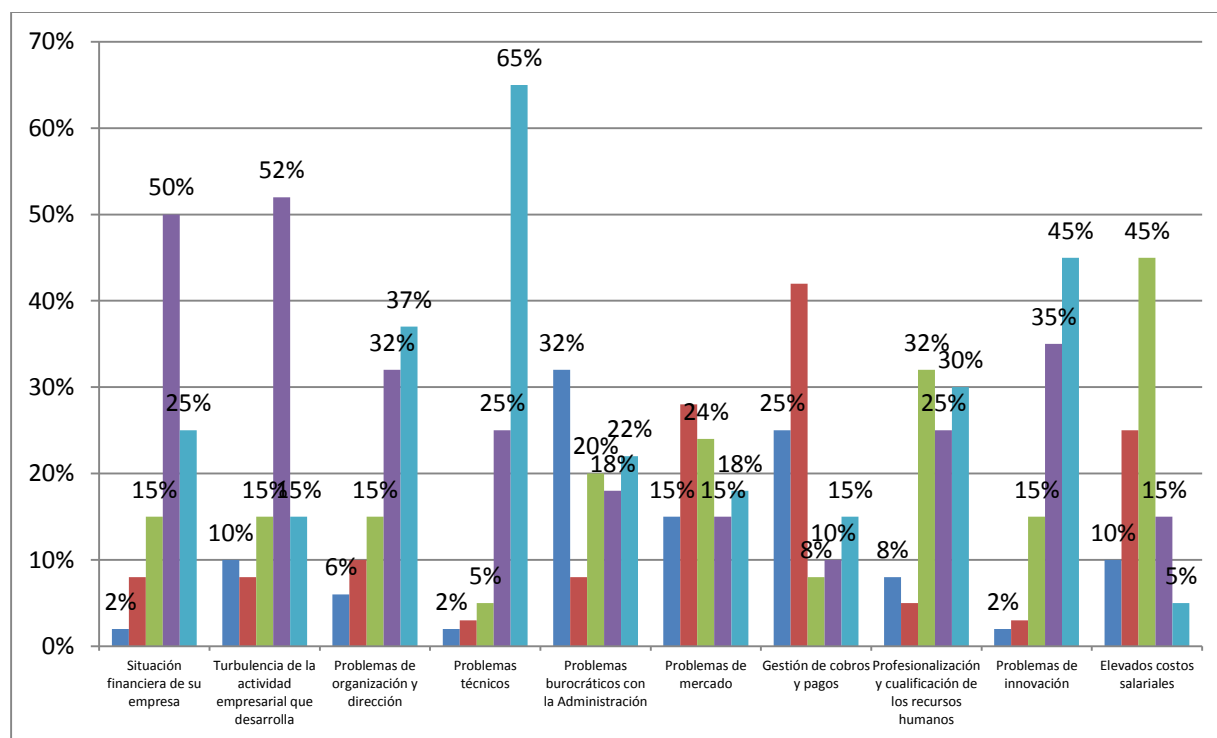
Fuente Autor del proyecto de investigación

Se deja entrever en esta pregunta que en cuanto a innovaciones relacionadas con procesos productivos e innovaciones relacionadas con los productos / servicios le dan poca importancia a estos aspectos, y por el contrario a innovación relacionada con la gestión si le dan mayor importancia.



## PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA Y SU GRADO DE IMPORTANCIA

SITUACION	1	2	3	4	5	Total
Situación financiera de su empresa	2%	8%	15%	50%	25%	100%
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	10%	8%	15%	52%	15%	100%
Problemas de organización y dirección	6%	10%	15%	32%	37%	100%
Problemas técnicos	2%	3%	5%	25%	65%	100%
Problemas burocráticos con la Administración	32%	8%	20%	18%	22%	100%
Problemas de mercado	15%	28%	24%	15%	18%	100%
Gestión de cobros y pagos	25%	42%	8%	10%	15%	100%
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	8%	5%	32%	25%	30%	100%
Problemas de innovación	2%	3%	15%	35%	45%	100%
Elevados costos salariales	10%	25%	45%	15%	5%	100%

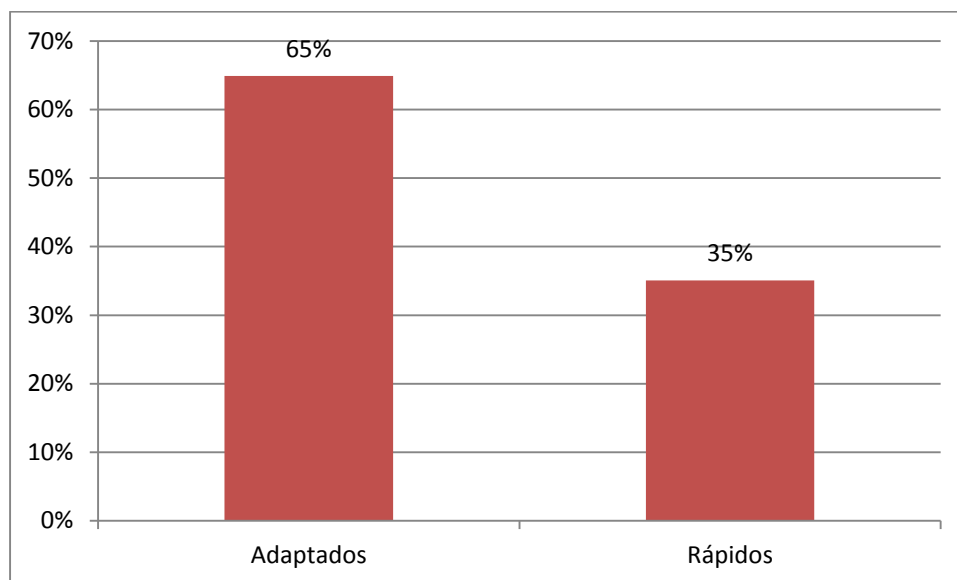


Cuadro 3.12

Fuente Autor del proyecto de investigación

## ADAPTACION DE LA TECNOLOGIA

Criterio	%
Adaptados	65%
Rápidos	35%
Total	100%



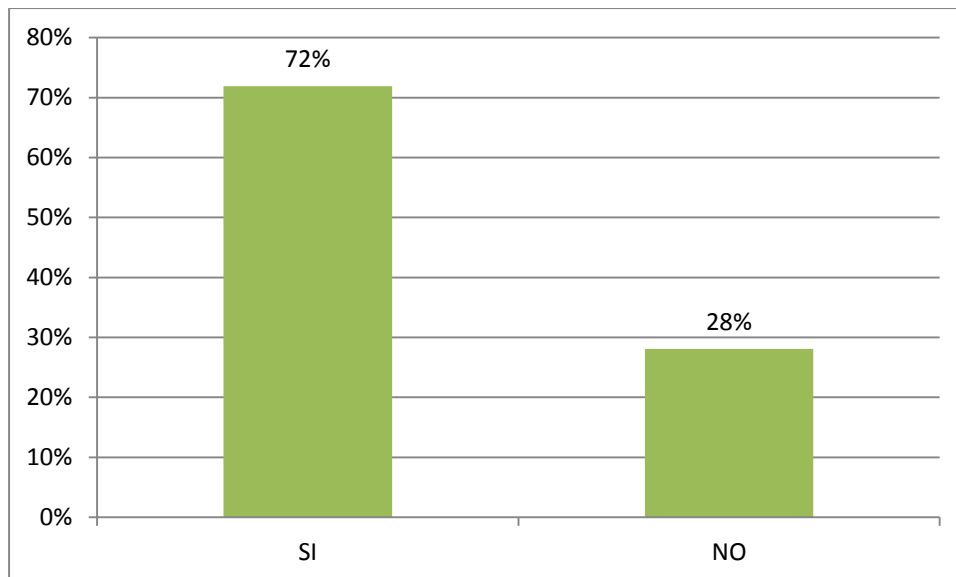
Cuadro 3.12

Fuente Autor del proyecto de investigación

El 65% de los encuestados creen que la innovación es un proceso que la empresa debería adaptarse poco a poco. Y sólo el 35% en forma rápida.

## EMPRESA INNOVADORA ESTA EN LOS PRIMEROS SITIOS DEL MERCADO

Criterio	%
SI	72%
NO	28%
Total	100%



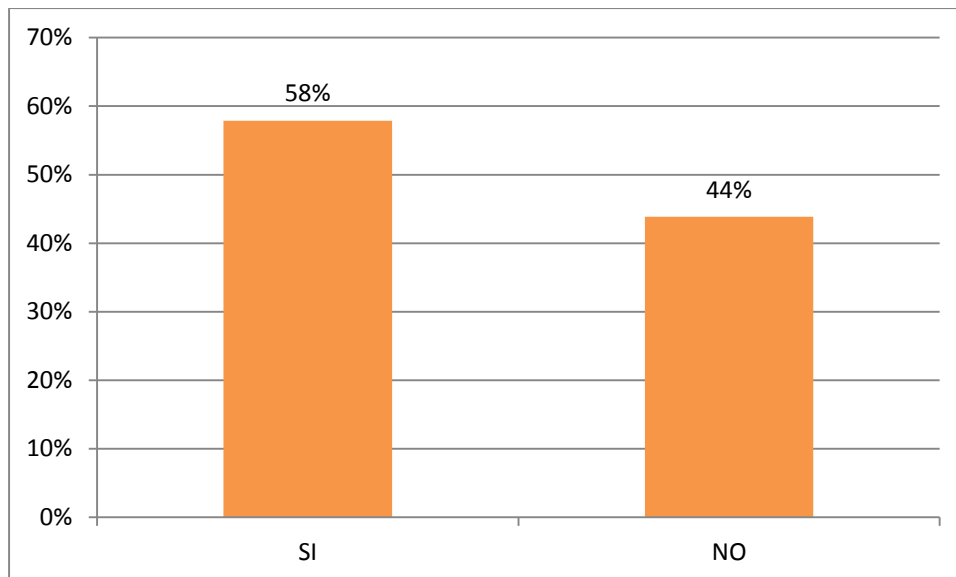
Cuadro 3.13

Fuente Autor del proyecto de investigación

Para esta pregunta, el 72% de los encuestados respondieron que una empresa innovadora siempre estará en los primeros lugares del mercado, siendo su lucha permanente por mantenerse liderando o peleando los primeros lugares.

### **LA EMPRESA INNOVADORA PUEDE RECUPERAR SU PARTICIPACION**

<b>Criterio</b>	<b>%</b>
SI	58%
NO	44%
Total	102%



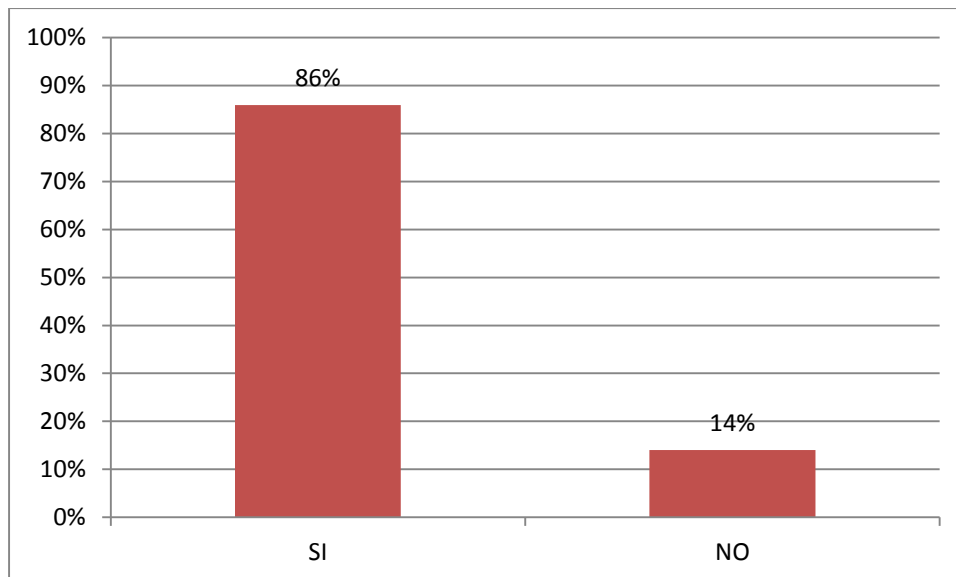
Cuadro 3.14

Fuente Autor del proyecto de investigación

Para esta pregunta disminuye el porcentaje de aceptación en cuanto a que las empresas que tengan problemas de ventas o disminución de cuota de mercado, una innovación podría sacarlos del sitio donde se encontraran, pues sólo el 58% respondió afirmativamente y el 44% dijo que no.

## **INNOVAR ES COSA DE EMPRESAS GRANDES**

<b>Criterio</b>	<b>%</b>
SI	86%
NO	14%
Total	100%



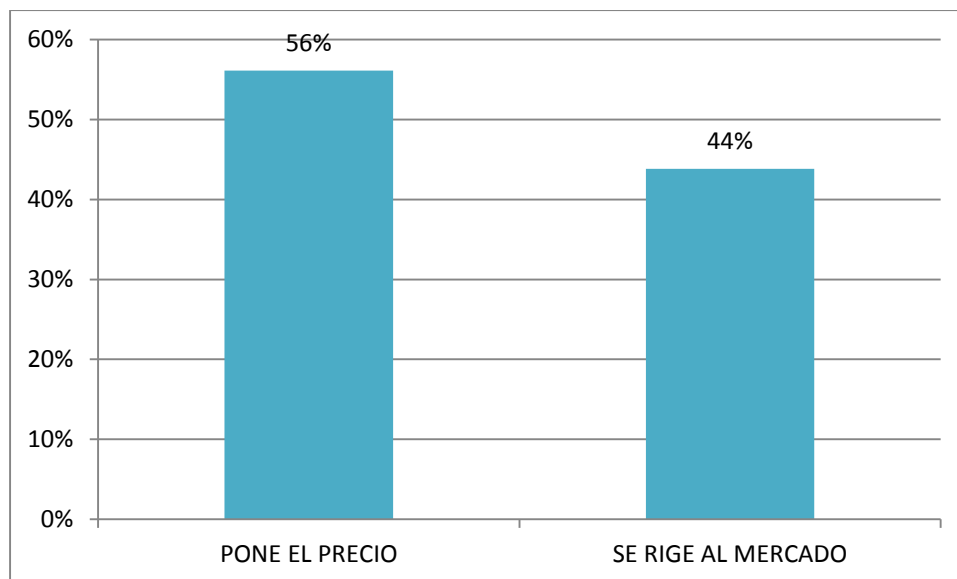
Cuadro 3.15

Fuente Autor del proyecto de investigación

El 86% no se atreven a innovar porque sólo que las empresas grandes tienen facilidad para la innovación, es un criterio equivocado pero el pensar de ellos se debe a la capacidad y la asocian con la tecnología.

### **LA EMPRESA INNOVADORA LIDERA EL PRECIO**

<b>Criterio</b>	<b>%</b>
PONE EL PRECIO	56%
SE RIGE AL MERCADO	44%
Total	100%



Cuadro 3.16

Fuente Autor del proyecto de investigación

En esta pregunta existe un poco de paridad en las respuestas, debido a que el 56% cree que la empresa innovadora pone el precio referencial de mercado, contrario a esto el 44% considera que se rigen al precio que el mercado imponga, quizás otros que lideran.

### **3.9 Entrevistas en profundidad**

Para tener un refuerzo que acompañe al estudio cuantitativo se decidió realizar entrevistas en profundidad porque permite un acercamiento mejor al entrevistado y sus opiniones son fundamentales para mejorar el estudio.

#### **3.9.1.- Guía de pautas.-**

La Guía de Pautas para la aplicación de las entrevistas en profundidad, consiste en una relación de preguntas claves que han permitido llevar adelante una conversación óptima, que acceda a la información requerida, sin perder los objetivos del estudio, cuales son, los los aspectos más relevantes para el establecimiento de estrategias apropiadas para la empresa Ferrecons.

Una guía de pautas tiene básicamente tres partes:

- a) una parte introductoria o presentación,
- b) la parte central o preguntas fundamentales y
- c) la despedida o agradecimiento.

La parte introductoria se explicó a los informantes el motivo de la entrevista y se incluyó preguntas generales llamadas también de “calentamiento” para que el entrevistado vaya adquiriendo confianza; este tipo de preguntas se usó para “romper el hielo” pudiendo facilitar la interacción entrevistado-entrevistador.

En la parte central estuvo las preguntas claves del estudio. De acuerdo a los objetivos de la investigación, incidiendo de manera progresiva en los temas más profundos, especialmente en los resultados que se dieron en la aplicación de nuevos procesos o de innovación en las áreas estratégicas en que se aplicaron.

En la parte final de la Guía, de despedida y agradecimiento, se incluyen las recomendaciones que darían los entrevistados, invitándolos a que digan libremente sus comentarios sobre su apreciación sobre la innovación estratégica y cómo perciben los cambios para el futuro.

### **3.9.2.- La selección de los informantes**

La selección de los informantes se la realizó en base a criterios selectivos de experiencias y manejo de los departamentos clave en las empresas como son: Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Gerentes de Marketing, dueños de empresas, otro criterio fue el de profesionales vinculados a los procesos internos o que toman decisiones sobre la administración. Dichos informantes se localizan en la ciudad de Quito y sus alrededores especialmente en la zona industrial, a continuación se detalla las empresas y sus ubicaciones específicas.

#### **Empresarios informantes**

### **1.- NOMBRES DE CLIENTES - UBICACIÓN GEOGRAFICA – CARGO EN LA EMPRESA**

#### **1.- EMPRESA**

#### **INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA**

**Nombre: Industria Acero de los Andes S.A. (I.A.A.)**

**Ing. Francisco Mafla Montoya**

**Gerente de Planificación y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador: 1790149838001

Oficina Central:

Dirección: Av. Eloy Alfaro N30-341, Edificio Finandes 1er. piso, Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 250-3600/601/602 / 223-6713

Fax: (593-2)250-3633

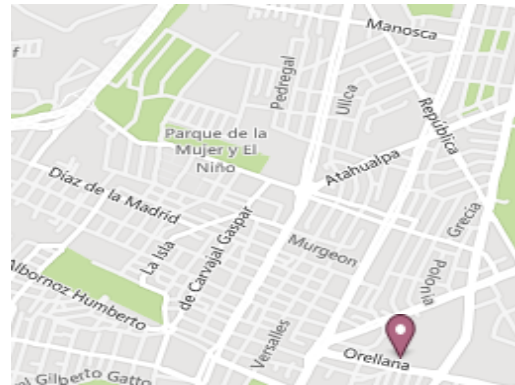


Planta Industrial:

Dirección: Panamericana Sur Km. 14½, Turubamba

Teléfonos: (593-2) 269-0652 / 955 / 141 / 269-3753

Fax: (593-2) 269-0954



## 2.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Remolques Pozo Cia. Ltda. “REMPOZ”**

**Sr. Luis Tarquino Pozo Jácome.**

**Gerente de Producción y Compras.**

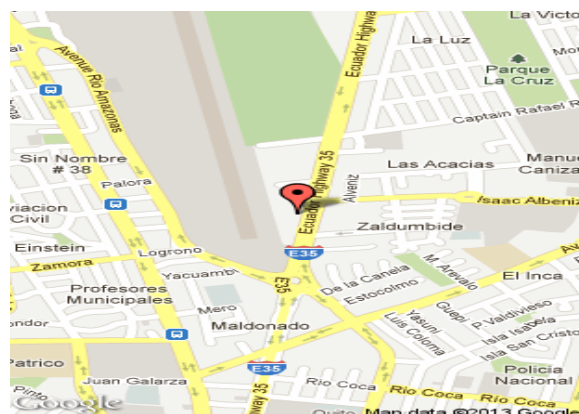
Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central - Planta Industrial:

Dirección: Av. 10 de Agosto N46-169 e Isaac Albeniz. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593) 2 2404-045 / (593) 2 2415-110

e-mail: info@rempoz.com



## 3.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Galvanorte Cia Ltda... (Soluciones en Recubrimiento Metálico)**

**Ing. Andrés Sandoval.**

### **Gerente de Planificación y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central:

Dirección: Av. Aceitunos E5 – 90 y Av. Eloy Alfaro. Quito Pichincha Ecuador.

Y Av. 6 de Diciembre N58-134 y Juan Molineros. Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2807652 - (593-2) 3280711

Planta Industrial:

Dirección: Panamericana Norte N73-OE-160.

Teléfonos: (593-2) 2800320

e-mail: belech@galvanorte.com

### 4.- EMPRESA

#### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Industrias Tisalema.**

**Sr. Fabián Tisalema**

### **Gerente de Producción y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central y Planta Industrial:

Dirección: Km. 11.5 Corazón de Jesús / Lote # 1 y Panamericana Norte Carapungo. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2)

e-mail: industriastisalema@live.com.ar

### 5.- EMPRESA

#### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Industrias Ofisna Cia. Ltda. (Metalmecánica)**



**Ing. Wilson Andrés Chiriboga.**

**Gerente de Producción y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador: 1790697754001

Oficina Central y Planta Industrial:

Dirección: Dirección: 25 de Noviembre y Panamericana Norte Km. 13½.

Quito Pichincha Ecuador.

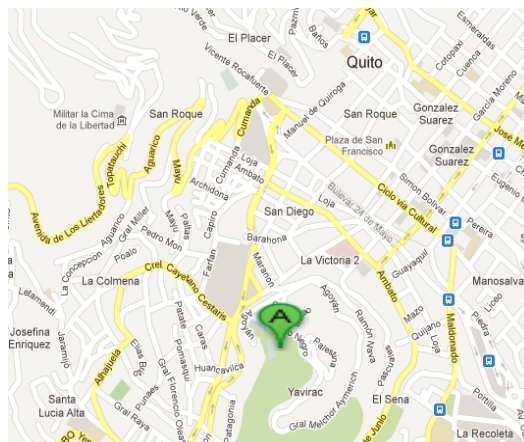
Teléfonos: (593-2) 2827219 / 2820833

Fax: (593-2) 2820962

e-mail: info@ofisna.com.ec

2,3 km - aproximadamente 6 min

Datos de mapa ©2013 Google



## 6.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Bagant Ecuatoriana Cia. Ltda.**

**Ing. Meneses Espinoza**

**Gerente de Logística y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador: 1790322491001

Oficina Central Planta Industrial:

Dirección: Av. Alfonso Moncayo y Panamericana Sur Km. 10.7, Sector Carapungo. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2420740

Fax: (593-2) 2421535

e-mail: desucref@bagant.com – vergaraw@bagant.com



## 7.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Industrias Metálicas SEMACAR**

**Ing. Jorge Pérez**

**Súper. Intendente de Planificación y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central:

Dirección: Av. CLL Viteri S/N. y Leónidas Proaño. Carapungo. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2820105

Fax: (593-2)

Planta Industrial:

Dirección: Panamericana Norte. 3½, y Sabanilla. Esq. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2475567

Fax:



## 8.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Carrocerías Maliza S.A.**

**Sr. José Luis Gagñay**

**Gerente General.**

**Ing. Santiago Mena**

**Gerente de Diseño y cálculo estructural.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central y Planta Industrial:

Dirección: Av. Heredia, Heredia, Mercedes Norte, # 100 Oeste, 25 Sur. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2)

Fax: (593-2)250-3633

Teléfonos: (593-2)

9.- EMPRESA

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Carrocerías Calva.**

**Sr. Manual Calva.**

**Jefe Adquisiciones y Logística.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central:

Dirección: Parque Industrial Av. Turubamba y Cll. G. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 3006280 / 3006416 / 0999844227

Fax: (593-2) 3006280

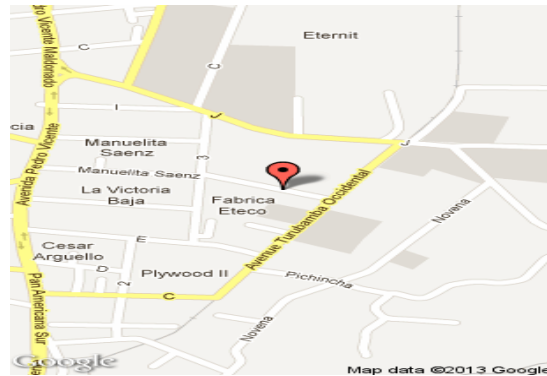
Planta Industrial:

Dirección: Panamericana Sur Km. 16, S62-56. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 269-0564

Fax: (593-2) 269-0564

<http://carroceriasmetalicasalva@gmail.com/>



10.- EMPRESA  
INFORMACIÓN  
COMPAÑÍA

BÁSICA DE LA

**Nombre: Carrocerías Arandi Cía.ltda.**

**Ing. Luis Ángel Arandi.**

**Gerente de Producción y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central Planta Industrial:

Dirección: Av. Panamericana Norte Km. 12½, Entrada a Llano Grande, Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2)

Fax: (593-2)

Teléfonos: (593-2) 2823508

11.- EMPRESA

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Carrocerías Metal - Luxe**

**Ing. Luis Ramiro Arcos.**

**Gerente General de Producción.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central y Planta Industrial:

Dirección: Av. Indoamerica Km. 4, Ambato. Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2854428

Fax: (593-2)

Dirección: Panamericana

Teléfonos: Telf.: (04) /032854428-099006204

e-mail:gerencia@metal-luxe.com

## 12.- EMPRESA

### INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COMPAÑÍA

**Nombre: Carrocería Velasco**

**Ing. Manuel Velazco Muñoz**

**Gerente de Producción y Compras.**

Número de R. U. C. en Ecuador:

Oficina Central y Planta Industrial:

Dirección: Av. Panamericana Norte Km. 11½, Carapungo, Quito Pichincha Ecuador.

Teléfonos: (593-2) 2422731

Teléfonos: (04)0999297578



### **3.9.3.- EL GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

Se ha procedido a elaborar un guion para realizar la entrevista que comienza con una introducción en la que se especifican el objetivo de la investigación, la utilización que se hará de los datos, la razón de utilizar la entrevista en profundidad como técnica de investigación, el patrocinador y/o impulsor de la investigación, en este caso cual es de realizar el proyecto de investigación para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, el tiempo aproximado fue de una hora y media aproximadamente por entrevistado, dependiendo de las circunstancias del caso.

Hay que señalar que la guía es un únicamente mapa de referencia que utilizaremos para no perdernos durante la entrevista. En este sentido, tenemos que aceptar y respetar el hecho de que el entrevistado/a adopte una dirección diferente a la que habíamos previsto en el guión hablando sobre temas no incluidos o alterando el orden de las preguntas. Eso sí, aun alterando el ritmo y el orden de las preguntas, hemos intentado hablar de todos los temas importantes que habíamos previsto en un principio volviendo, en la medida de lo posible y de forma muy sutil, a los temas no analizados. Con la ayuda de la guía de pautas, nos hemos acercado al mundo de significados del entrevistado/a poco a poco. En un principio utilizando preguntas generales y, a medida que transcurrió la entrevista, nos introducimos en el significado profundo que atribuye a sus comportamientos, vivencias y experiencias.

### **3.9.4.- La prueba piloto**

Fue necesario que antes de llevar a cabo las entrevistas, realizar una prueba piloto de la guía de pautas, para comprobar su operatividad y hacer los cambios que se consideran necesarios antes de aplicar a un número mayor de informantes.

La aplicación de la prueba pila se llevó a cabo con 3 personas que reunieron el perfil de los entrevistados en general.



### **3.9.5.- Guía de pautas**

#### **3.9.5.1.- Los procesos de cambios en la organización.**

- ¿La empresa debe afrontar cambios para el crecimiento y desarrollo de su negocio?
- ¿Qué importancia estratégica tienen los cambios frente a la situación en el mercado?
- ¿Cómo evalúa el impacto al interior de la organización que hubiera causado una innovación a partir de un cambio organizacional, ¿es positivo? ¿les da seguridad, confianza, prestigio?
- ¿La imagen les ha dado poder de mercado frente a los competidores? ¿frente a los proveedores?

#### **3.9.5.2.- Cambios frente al mercado**

- ¿Considera que el cambio o la implementación generada les ha permitido introducir con mejores resultados a las nuevas líneas de producto?
- ¿Cree usted que la imagen les permite ser más competitivos frente al sector de negocios en el que se encuentra?
- ¿Está de acuerdo en que los cambios positivos en la estructura organizacional puedan conseguir mejores negociaciones con distribuidores?

#### **3.9.5.3.- Procesos de cambio frente a los colaboradores**

- ¿Considera que los colaboradores se puedan adaptar con facilidad a los cambios?
- ¿Cree usted que los colaboradores puedan beneficiarse de una u otra manera de los cambios?
- ¿De qué manera los cambios propuestos les serán de utilidad profesional para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores dentro de su vida profesional?

### **3.9.6.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.9.6.1.- Sobre los cambios en la organización.-**

El criterio general en los informantes es que los cambios en general son buenos, le permiten refrescar las líneas de productos y servicios que ofrecen lo que los fortalece frente a los embates de los competidores y sobrevivir en el mercado, esta situación les hace pensar siempre en que los cambios son oportunos pero los problemas al interior de la organización son a ratos fuertes y no les permiten detenerse y empezar un planeamiento estratégico a largo plazo, lo que les daría sostenibilidad en el tiempo. Todos consideran que los cambios son buenos, no obstante no se atreven algunos por desconocimiento de los procesos de cambio, otros porque no hay tiempo para pensar en aspectos de planificación en tiempos de cambio, un reducido número piensa que los cambios se van haciendo al andar.

A juicio del Ing. Manuel Velazco Muñoz, Gerente de Carrocerías Velasco, dijo que los cambios a los que afronta la empresa son permanentes y hay que estar pendiente de lo que sucede en el entorno porque de un momento a otro pueden suscitarse las cosas, especialmente por los competidores y si no se está preparado se puede perder cuota de mercado, lo que no especificó es de qué manera se debe estar preparado, sin embargo, el Ing. Luis Ángel Arandi, principal de Carrocerías Arandi si manifestó que la preparación que debe tener una organización es en tres aspectos fundamentales: Una es precios competitivos, la segunda, un buen servicio al cliente, y la final la tecnología con la que se cuenta y que a la posteridad se transforma en la calidad per se de la empresa.

A juicio del Ing. Andrés Sandoval Representante de Galvanorte Cia Ltda., mira el cambio como algo positivo, sin embargo es un desafío “tremendo” ya que él como tal ha tenido que estudiar más sobre la administración de empresas cuando, su mirada general hacia la implementación de nuevas tecnologías especialmente porque los muchos ítems que manejan en su negocio les obliga a incorporar servicios de asesoría y mantenimiento tratando de fusionar los productos con el servicio ya que estratégicamente requieren de las dos cosas para fortalecerse en este sector que aunque no lo parezca es muy competitivo termina explicando.

Ing. Meneses Espinoza Gerente de Bagant Ecuatoriana Cia. Ltda., mira con cierta preocupación los costos internos que de alguna forma atan a los procesos de cambios porque para el primero hay que solucionar dichos problemas y continuar otra lucha que son los cambios internos en procura de una estabilidad del negocio, es un gran desafío cota pero hay que lograrlo porque si no nos quedamos estancados y el mercado no perdona.

### **3.9.6.2.- Cambios frente al mercado**

Los procesos innovadores abren las puertas a la mejora, a la introducción de nuevas líneas y por ende nuevos productos y servicios, los informantes coinciden en que la investigación de mercados es el arma poderosa para conocer qué hay de nuevo en el mercado, cual es la tendencia, como se proyecta para su desarrollo y probablemente la forma en que se va a afrontar esos retos.

Sin embargo, también creen que es muy duro el proceso y que sólo las grandes empresas pueden entrar a estas instancias, “no es para pequeños empresarios” nosotros debemos adaptarnos a lo que nuestro presupuesto nos permita crecer. Comentaron algunos, pero mientras unos piensan de esa forma, otros están a la vanguardia, especialmente los empresarios jóvenes o los que hace rato se han adaptado a los cambios.

El Sr. Luis Tarquino Pozo Jácome. Gerente de Producción y Compras. Remolques Pozo Cia. Ltda. “REMPOZ, expresa su orgullo por ser uno de los empresarios que apuntan hacia el desarrollo sostenible en base a la innovación, él personalmente está buscando permanentemente la incorporación de nuevas líneas en el sector del servicio de remolques, pendiente de convertirse en el verdadero aliado de los clientes en base a la incorporación de una mejora continua, por lo que ha implementado un círculo de calidad en el organigrama donde los jefes de las diferentes áreas puedan plantear los problemas y la mesa de trabajo pueda darle las soluciones prioritarios y que se pueda ir evaluando el crecimiento por la vía de la mejora.

Por otro lado, el Ing. Francisco Mafla Montoya Gerente de Planificación y Compras de Industria Acero de los Andes S.A. (I.A.A.) manifiesta: Actualmente hemos incorporado un nuevo

software que permitirá ganar más agilidad administrativa, en cuanto al inventario que era uno de nuestro grandes dolores de cabeza, sin embargo existen otras áreas como la de ventas, recursos humanos, contable que ahora ya se han unido a todo el engranaje y se puede controlar mejor y con excelentes resultados. Uno de nuestros objetivos es ampliarnos a mercados donde el grupo no estaba físicamente atendiéndolos, por ejemplo otros sectores de Quito, la zona del austro, comenta el Ing. Mafla.

### **3.9.6.3.- Sobre los procesos de cambio frente a los colaboradores.-**

Para empresas modernas que contratan personal altamente calificado en lo técnico tal vez no sea problema la adaptación a los cambios, cuando una empresa “nace en el continuo cambio, se mueve en el continuo cambio” expresa el Ing. Andrés Sandoval. Gerente de Planificación y Compras de Galvanorte Cia Ltda. (Soluciones en Recubrimiento Metálico), él está convencido que contratar personal que no esté a la altura de la tecnología y por ende a la innovación constante sería un dolor de cabeza porque eso es cultural, mucha gente cree que la internet es para socializar o pasar el tiempo, sin embargo, él acota que habitualmente hace negocios por esta vía, es cuestión de óptica y aprovechamiento de los recursos.

El Ing. Jorge Pérez quien es Súper. Intendente de Planificación y Compras en Industrias Metálicas SEMACAR, considera que la cultura organizacional es importante desarrollarla día a día, porque si no se creará un rechazo psicológico, esto es contrarrestado con la capacitación permanente a su personal para inyectar a través de metodologías inductivas los nuevos procesos y que su personal se vaya adaptando, no obstante existen áreas que aún no entran de lleno precisamente por esa cultura, y es uno de los “talones de Aquiles” no porque generen pérdidas sino porque pudieran ser más profundos los problemas al no tratarse a tiempo, se trata de la seguridad, hoy en día deben existir normativas que los colaboradores deben observar ciento por ciento, como por ejemplo el uso del casco, fajas, caminar por la zona peatonal de seguridad, etc., que día a día está empeñado a que se ejecuten en su totalidad y así evitar catástrofes posteriores.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.- Informe Técnico final**

Una vez analizada la información de las encuestas y entrevistas podemos resaltar algunos aspectos importantes que permitirán orientar la innovación con una mejor perspectiva incluso delinear preventivamente la innovación en base a los objetivos que la empresa Ferrecons se ha de plantear para el presente año.

1.- Los empresarios se preocupan de aspectos más operativos que estratégicos, dejando un flanco muy débil para su crecimiento y desarrollo, incluso esto eventualmente pudieran los competidores hacer presa de este ataque dejándolos muy vulnerables.

2.- La innovación es una cultura que debe desarrollarse permanentemente, el mercado es muy cambiante y hay que estar a la vanguardia de los cambios.

3.- No sólo las empresas grandes suponen la capacidad de innovación, las empresas pequeñas deben empezar a asumir el reto del cambio en sus procesos en la medida de sus posibilidades no en comparación con las empresas grandes, este es un grave error.

3.- La innovación permite afrontar el mercado con mejores armas, sin duda les permite afrontar los retos de ser competitivos por la vía de la innovación estratégica ya que en lo tecnológico hay muchos aspectos que no le permitirían.

4.- Los procesos de cambio son saludables para la organización, las empresas que se remiten al constante cambio se mantienen “en forma” y sus directivos pueden crear una cultura de cambio permanente.

5.- Hay que capacitar permanentemente a los colaboradores para que se sientan comprometidos con el proceso de cambio, eso les aumenta su autoestima, sentido de pertenencia y los vuelve más colaborativos.

6.- La cultura organizacional debe apoyar decididamente la conjunción del programa de cambio. Las empresas que incorporan círculos de calidad, proponen metas en sus planes operativos y se adaptan a los cambios son saludables definitivamente.

7.- La vigilia del mercado permitirá siempre estar a la vanguardia de los cambios. Hay que explorar nuevos sectores y conjuntamente con la tecnología y la permanente capacitación se puede llegar a ser mucho más competitivos ganándose el respeto y una posición defendible.

#### **4.1- Conclusiones**

El crecimiento y desarrollo en el mercado a partir de la innovación tiene impacto positivo y es saludable para las organizaciones, independientemente si son pequeñas, medianas o grandes; lo que hay que observar fundamentalmente es en la cultura organizacional que es la premisa y porque no decirlo el punto de partida, luego y acorde a las políticas de investigación permanentes, la empresa puede detectar sus falencias y brechas de oportunidad para crecer y desarrollarse dentro de su sector de negocios en el cual opera.

Existen muchas causas de la innovación, uno de los aspectos más relevantes son las habilidades que tengan tanto los empleados como los directivos y que se hayan comprometido firmemente en los procesos de innovación y de no desmotivarse en el camino ya que entrar en esta metodología supone largas jornadas de trabajo e involucramiento.

Si bien es cierto que un alto porcentaje de empresas creen en la innovación, no es menos cierto que muchas no ingresan por temores de diferentes índoles, entre estas: Presupuesto, falta de enfoque, desarrollo de la investigación, cultura de cambio, etc.

No obstante quienes si deciden ingresar han sido empresas muy respetables dentro de su mercado, han tenido muy buenos resultados, son empresas innovadoras que permanentemente están en vigilia de la dinamica del mercado y poseen una sólida cartera de productos para afrontar con solvencia la competitividad.

#### **4.2.- Recomendaciones**

El crecimiento y desarrollo a través de la innovación no debe ser vista como algo distante y prohibido para las empresas pequeñas, debido a que existes dos formas clásicas que son: la Innovación Tecnológica y la Innovación estratégica, esta última que es la más recurrente por ser la adaptable a nuestro capacidad, específicamente a la empresa Ferrecons.

Tres han sido los aspectos clave de la innovación, la primera de afrontar los retos de una mejor administración para lograr competitividad.

La segunda, el crecimiento sostenido, buscando nuevos sectores de mercado a los que se puede atender.

Y la tercera de incorporar valor en todo el esquema productivo para que sea fuente interna de motivación de trabajo y de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la empresa y consigo una orientación hacia el servicio para fortalecer los procesos y satisfacer a nuestros clientes.

Con esta propuesta pretendemos recomendar a todas las pequeñas y medianas empresas PYMES a que se arriesguen en el sector donde operan, con una fuerte visión emprendedora y de competitividad, en el camino sabrán cosechar buenos resultados y que el negocio se hará mucho más rentable.

### **4.3. Propuesta**

#### **4.3.1.- Referencia histórica de la empresa Ferrecons**

##### **4.3.1.1.- Historia.**

Ferrecons nace en el año de 1986 en la ciudad de Quito, en sus inicios su principal enfoque es el de compra y venta local de productos de acero y afines, con una aceptación moderada por parte de las diferentes industrias, tres años más tarde al conocer de una forma más profunda el mercado comienza a realizar sus primeras importaciones de materiales de acero, permitiéndole mejorar el precio de venta y por ende una aceptación más marcada de sus clientes.

Desde ese tiempo el negocio ha marchado con un éxito y aceptación de sus productos, tanto local, como provincialmente, a principios del año 2000, el negocio del acero en la ciudad de Quito toma un inusitado crecimiento abriéndose nuevos proveedores de materiales de acero, por lo que Ferrecons cambia su línea de ventas enfocándose principalmente en la venta directa de materiales de acero a las distribuidoras con la finalidad de consolidar un nicho de mercado inexplorado hasta ese entonces y concentrándose en las empresas industriales importantes únicamente, descuidando su participación en el mercado de provincias, mediados del año 2003 se trasladan a un local con mayor capacidad manteniendo su nicho intacto.

A partir del 2006, algunas de las distribuidoras locales inician sus primeras importaciones, mermado de cierta forma el nicho al que Ferrecons se enfocaba, por lo que se empieza a buscar una nueva alternativa de negocio, encontrando una solución parche enfocándose en mejorar los precios a la industria con la finalidad de atraer este mercado a su línea de negocio.

En la actualidad la competencia ha crecido considerablemente, obligándonos nuevamente a buscar una alternativa que nos permita mantenernos como una de las mejores importadoras de la capital ecuatoriana.



### 4.3.2.- Línea de Negocios



Sin lugar a dudas uno de los puntos fundamentales para el éxito es la implementación de herramientas tecnológicas y publicitarias, además de una ampliación de la apertura de nuevos puntos de distribución que nos permita mejorar nuestra logística y a su vez el

tiempo de entrega de nuestros productos, al momento se cuenta con un terreno ubicado en el sur de Quito, el cual se está adecuando para poder abastecer mas oportunamente al sur de la ciudad y a las provincias del sur, recordemos que el Latacunga y Tungurahua existe gran cantidad de industrias dedicadas a la metalmecánica en general, por lo que es importante crear un punto de distribución más apto para esas áreas, por otro lado es importante buscar un terreno en el extremo norte de la ciudad que son las zonas de crecimiento poblacional e industrial, que nos permita llegar de una manera más rápida a ese mercado, y si a esto sumamos las diferentes restricciones vehiculares impuestas por el municipio de Quito impiden que camiones de gran volumen circulen libremente, además del sistema pico y placa que nos limita en ciertos días y a ciertas horas, poder transitar por la ciudad.

El patio vehicular de la empresa es otro limitante, no se ha hecho renovación de vehículos, lo que nos da muchos problemas en lo que respecta a logística, en la actualidad tenemos tres camiones con una capacidad de carga de 160 a 240 quintales, lo cual no nos permite movilizar cantidades superiores a lo indicado, o en su defecto cantidades inferiores, teniendo en el caso de las cantidades inferiores que incluir un valor por concepto de transporte, lo que nos resta eficiencia respecto a otras empresas.

Sin lugar a dudas la ampliación de la gama de productos y la rotación controlada de los mismos es una opción a considerar, es decir un mejor control en nuestras importaciones, nos permitiría poder consolidar nuestros objetivos de ventas, dependiendo así de la rotación que se quiera dar al producto y no de la especulación del mismo, esto nos permitiría poder ser un referente en cuanto a precios y poder posicionarnos de una mejor forma

#### 4.3.3.- Misión



Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de acero, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo permitiéndonos mantener la

preferencia y satisfacción de nuestros clientes.

#### 4.3.4.- Visión

Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de acero y aluminio, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible

#### **4.3.5.- Valores organizacionales**

##### **4.3.5.1.- Orientados al Servicio**

Nuestra prioridad son los clientes y todo lo que hacemos está orientado a satisfacer sus necesidades y superar continuamente sus expectativas.

##### **4.3.5.2.- Mejoramiento Continuo.**

Nos esforzamos cada día en buscar mejoras que optimicen los procesos y tareas en todas las áreas de la organización.

##### **4.3.5.3.- Orientación hacia la excelencia**

Fomentamos constantemente en nuestro personal la búsqueda de la perfección que nos lleve a realizar tareas en forma sobresaliente que mejoren la gestión de la organización.

#### **4.3.6.- Clientes de la empresa Ferrecons**



Es importante describir sustancialmente al negocio de la empresa Ferrecons, dado que este tipo de comercio de ferretería pesada como es la del Acero, tiene dos componentes enfocados estratégicamente al mercado:

- Componentes de importación,
- Componentes de comercialización,

La empresa se encarga de vender el producto a mayoristas o distribuidores, o directamente a terceros, al igual que se vende a otros mercados dedicados a la actividad industrial, metalmecánico, constructor, etc.

Actualmente FERRECONS, atiende al siguiente mercado en la ciudad de Quito:

**Ferreterías 48.54 % (Sector ferretero el que representa más ventas)**

Ubicadas principalmente en la zona comercial de la ciudad, una gran parte en el sector norte, son negocios pequeños y medianos que adquieren nuestro producto con líneas pequeñas de crédito.

Por lo general los dueños son los que atienden directamente el negocio y tienen un grupo reducido de empleados.

**Distribuidores. 12.39 %**

Adquieren en mayor proporción nuestros productos, todos para revender el producto dentro y fuera de la ciudad principalmente en zonas aledañas o colindantes de la ciudad de Quito.

Son negocios que igualmente atienden sus propietarios, en otros casos delegan a ciertos familiares o personas de mucha confianza a que administren el negocio.

**Industria metalmecánica. 22.07 %**

Se ubican en toda la ciudad ya que no existen zonas específicas como es el sector de Carcelén en la ciudad de Quito, son negocios medianos y grandes que realizan diferentes actividades de metalmecánica.

**Constructoras. 7 %**

Se ubican en diferentes zonas pero operan en sectores donde se está ampliando la ciudad especialmente en zonas residenciales. Son empresas medianas y grandes que así mismo adquieren proporcionalmente nuestras líneas.

**Talleres artesanales de construcción de carrocerías. 5 %.**

Esta es un sector muy específico en los alrededores de la provincia de Pichincha como son: Latacunga en Cotopaxi y Ambato, en Tungurahua, aunque se está ampliando mucho por el incremento del parque automotor y los buses tanto de transporte urbano como intercantonal y provincial.

**Talleres metal mecánicos. 5 %.**

Estos son negocios pequeños que se distribuyen en toda la ciudad, adquieren en igual proporción los productos, son atendidos por sus propietarios.

El análisis referencial de los competidores parte del principio de que los clientes son leales y ese es el porcentaje que distribuye a todos con respecto al total en su participación por las categorías asignadas.

**4.4.- Competidores Directos.**

En el mercado de ferretería pesada como es el Acero, existe un gran número de grandes, pequeños y medianas empresas que ofrecen los mismos productos que FERRECONS. Nuestros competidores en algunos casos ofrecen los productos más bajos, mayor diversidad de productos, entregas inmediatas, y esto representa un gran problema para FERRECONS. Es por eso que se trata siempre de reducir los precios, mantener la calidad, cumplir con los plazos de entregas, y otorgar algún otro beneficio a los clientes.





Entre nuestros principales competidores tenemos los siguientes:

- 1.- ACERCONS.
- 2.- FERRETERIA EMMANUEL.
- 3.- IDMACERO.
- 4.- PROACEROS.
- 5.- ACEROS Y ALUMINIO.
- 6.- IMPORTACEROS.
- 7.- FERROTOOL.
- 8.- PROVIACEROS.
- 9.- IPAC.
- 10.- DIPAC.
- 11.- ROOFTEC.
- 12.- ACEROCENTER
- 13.- ACERO PAXI.

#### **4.5.- Participación de Mercado.**

La situación actual de la industria y el comportamiento de este sector está ligado al desempeño de la economía de un país, la cual ha tenido un descenso notable en los últimos tres años en términos de producción, ya que nuestro mercado en la actualidad esta notablemente ligado a la pequeña y mediana industria, metalmecánico, destacando al mercado artesanal que elabora carrocerías, a si como el mercado constructor, en este segmento tenemos el 7 %; por otro lado la fortaleza en comercialización la tenemos en ventas al mercado de ferretero al por mayor y menor y nuestra participación es de un 49 %.

Este tipo de comercio de ferretería pesada como es la del Acero, tiene dos componentes enfocados al mercado, donde hay componentes de importación, y de comercialización, que nos encargamos de vender el producto a mayoristas o distribuidores, o directamente a terceros, al

igual que se vende a otros mercados dedicados a la actividad industrial, metalmecánico, constructor, etc.

Actualmente FERRECONS, atiende al siguiente mercado, el cual no lo cubre totalmente, si no una parte.

- Ferreterías 49 % (Sector ferretero el que representa más ventas)
- Distribuidores. 12 %
- Industria metalmecánica. 22 %
- Constructoras. 7 %
- Talleres artesanales de construcción de carrocerías. 5 %.
- Talleres metal mecánicos. 5 %.

#### 4.6.- Proyecciones de Ventas para el presente año.

Cuadro de ventas de FERRECONS año 2012, con una proyección para el año 2013 del 7 %, en ciertas líneas que tienen más demanda como Planchas de Acero, Aluminio, y Ángulos de Acero en varias medidas.

<b>Historial de Ventas de Ferrecons Año 2012</b>			
<b>MES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>Producto - Línea Acero - Varias medidas</b>	<b>Total Venta</b>
Enero	2156	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 253.597,53
Febrero	1854	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 243.067,21
Marzo	11299	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 260.996,33
Abril	3808	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 201.977,80
Mayo	4209	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 324.687,55
Junio	2304	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 295.025,02

Julio	1064	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 163.713,77
Agosto	3315	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 296.544,02
Septiembre	3410	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 263.779,41
Octubre	3210	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 408.994,06
Noviembre	2404	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 249.591,62
Diciembre	2100	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 192.898,78
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>\$ 3.154.873,10</b>

#### 4.7.- Análisis FODA.

##### 4.7.1.- Fortalezas

- La confianza de los clientes reflejada en la fidelidad.
- Personal con experiencia conoce el producto.
- Tradición de más de 27 años de servicio y calidad
- Estructura comercial de amplia cobertura.
- Principios establecidos, técnica y conocimientos de los productos.

##### 4.7.2.- Oportunidades

- De qué tendencias del mercado se tiene información.
- La tecnología frente a los desafíos de la empresa
- Cambios en la normatividad legal y/o política que se están presentando.
- Cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando.



#### **4.7.3.- Debilidades**

- Nulo uso de servicios bancarios para importación (cartas de crédito)
- Carencia de estrategias de marketing.
- Poca acción publicitaria.
- Falta de organización administrativa
- Falta de capacitación del personal.

#### **4.7.4.-Amenazas**

- Qué están haciendo los competidores.
- Se tienen problemas de recursos de capital.
- Incremento de la competencia, en el sector de ferretería pesada.
- Precios más bajos de la competencia.
- Aranceles, impuestos, y otros que establezca el estado como ente regulador del comercio importador.

### **4.8.- Objetivos estratégicos**

#### **4.8.1.- Objetivo general**

Desarrollarse en el mercado ingresando hacia sectores estratégicos no atendidos.

#### **4.8.2.- Objetivos específicos**

- Implementación de nuevas líneas de productos de acero para estar a la vanguardia de la demanda de los ecuatorianos
- Mejorar el proceso de importación y de control de costo de inventarios.
- Optimización de las entregas reduciendo costos y gastos, para evitar contratiempos con los clientes.

- Cumplir con los presupuestos establecidos, de ventas, importaciones.

#### **4.9.- Modelo de planteamiento estratégico para Ferrecons**

##### **4.9.1.- Estrategia (FO)**

- Aprovechar el prestigio y experiencia de FERRECONS, para abarcar el crecimiento en el mercado.
- Mediante de principios y técnicas establecidas mejorar los procesos de importación, informática, para reducir costos y tiempo.
- Incorporar las normas ISO para propender la introducción de los productos para una mejor comercialización.

##### **4.9.2.- Estrategia (DA)**

- Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menor precio, lo cual se logra con un personal permanentemente capacitado que realice su trabajo optimizando los recursos.
- Contar con un plan estratégico para mejorar la infraestructura de la empresa.

#### 4.10.- Desarrollo de tácticas

**E-1: Aprovechar el prestigio y experiencia de FERRECONS, para abarcar el crecimiento en el mercado.**

##### 4.10.1.- Táctica (FO-1)

**E-1.- Ingresar en nuevos segmentos de mercado**

##### 4.10.1.1.- Acciones

- Evaluar la potencialidad de segmentos de mercado como es el caso de la apertura del aeropuerto (nororiente) que ofrece una gran oportunidad hacia sectores como Pifo, Cumbayá, Tumbaco, etc., y hacia el sector norte de la ciudad Carapungo donde la zona norte industrial se ha desarrollado con mayor incidencia por ordenanzas municipales.
- En estas zonas aun empresas importantes no se han establecido los principales proveedores de materiales.
- Por el lado del sur la empresa Ferrecons tiene terrenos para ampliar mercado en zonas como Guamaní además, al ingresar al sur se podrá abastecer al mercado de provincias que se encuentran cercanas a la zona, Cotopaxi y Tungurahua.

<b>Proyección de Ventas de Ferrecons a cinco años</b>			
<b>AÑO</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>Producto - Línea Acero - Varias medidas</b>	<b>Total Venta</b>
2012	5	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 3.154.873,10
2013	5	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 3.312.616,80
2014	5	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 3.478.247,60
2015	5	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 3.652.159,98
2016	5	Acero Inox., Ángulos de Acero, Planchas de Acero, Platinas de Acero, Aluminio, Tubos de Acero, Tubos -CH40, Alambre Galv.	\$ 3.834.767,98

**E-2: Mediante de principios y técnicas establecidas mejorar los procesos de importación, informática, para reducir costos y tiempo.**

#### **4.10.2.- Táctica (FO-2)**

Incorporar un software que optimice los procesos internos y ejecute con eficiencia la entrega de productos a los clientes.

##### **4.10.2.1.- Acciones**

- Levantar información sobre el proceso interno de Ferrecons
- Presentar una propuesta del software aplicado a la estructura de la empresa
- Empezar el proceso de migración de datos paulatinamente
- Controlar el proceso en base a las capacidades de la organización
- Iniciar la capacitación del personal para el uso del software

**E-3: Incorporar las normas ISO para propender la introducción de los productos para una mejor comercialización.**

#### **4.10.3.- Táctica (FO-3)**

Incorporar un círculo de calidad para detectar los problemas internos y de la operación.

##### **4.10.3.1.- Acciones**

- Realizar un taller sobre la implementación del círculo de calidad en la empresa.
- Delegar a cada representante de área o jefe a que elabore un “Checklist” de los problemas que se hayan suscitado en los últimos 6 meses.
- Determinar la prioridad de los problemas encontrados y priorizar las soluciones
- Realizar un listado de posibles soluciones a los problemas encontrados.
- Hacer un cronograma de acción.

**E-4: Reducir el impacto de los competidores ofreciendo mejores productos a menor precio.****4.10.4.-Táctica (DA-1)**

Implementación de un programa de capacitación al personal para mejorar el servicio.

**4.10.4.1.- Acciones**

- Contratar los servicios de una empresa capacitadora para que nos proporcione un programa integral de seminarios ajustados a las necesidades de la empresa.
- Dar prioridad a seminarios que sean más urgentes.
- Elaborar un cronograma de capacitación.

Plan de comunicación mediante medios gráficos para entregarlos al público objetivo.

**4.10.4.2.- Acciones**

- Elaborar una campaña promocional eligiendo medios gráficos para difundir la oferta completa de productos de la empresa.
- Elaborar un concepto de comunicación, eslogan y mensaje concreto a nuestro grupo objetivo
- Impresión de medios gráficos para la difusión

**E-5: Contar con un plan estratégico para mejorar la infraestructura de la empresa.****4.10.5.- Táctica (DA-2)**

Incorporar un equipo estratégico donde los responsables de cada área puedan trabajar un taller para la implementación de un plan estratégico a mediano plazo.

#### 4.10.5.- Acciones

- Una vez implementado el círculo de calidad, se podrá delegar a los mismos integrantes para elaborar un plan estratégico bajo la dirección de la Gerencia General.
- Determinar objetivos a mediano plazo.
- Acciones conjuntas para lograr los objetivos previstos.

#### 4.11.- Campaña comunicacional

LA actividad comercial que Ferrecons lleva a cabo es con un mercado muy específico que se no se puede comparar con los productos de consumo regular típicamente llamados de consumo masivo; el mercado de productos metalúrgicos, que son semiacabados sólo requiere acciones comunicacionales muy puntuales, sin embargo por tratarse de iniciar actividades en otro segmento del mercado Quiteño nos remitiremos a realizar un plan publicitario muy puntual el cual se refleja en el cuadro 4.13.

No obstante hemos seleccionado los siguientes medios para su difusión:

**Impresos:** Se elaborarán volantes para que sean entregados en sitios de alto tránsito vehicular en zonas aledañas a las que se instalará la sucursal de Ferrecons.

**Prensa:** Se insertará un par de anuncios en diario El Comercio para dar a conocer a la comunidad que se ha abierto una sucursal de Ferrecons.

**Página Web:** Que servirá para enlazar comunicaciones, correos con los clientes, información sobre la oferta de Ferrecons, reclamos, pedidos, etc.

**Relaciones Públicas:** Evento de lanzamiento de la nueva sucursal que se llevará a cabo con clientes selectos, prensa, autoridades y prospectos que aún no son clientes de nuestra empresa.

**BTL:** Actividades eventuales donde se insertarán comunicaciones volantes o eventos en el sitio donde se abre la nueva sucursal para impulsar la vivita de clientes del sector.

**Vallas:** Ubicadas en vías colindantes al sector donde estará la sucursal de Ferrecons.

#### 4.12.- Cronograma de actividades en el primer semestre de su ejecución

Estrategia	1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes
Ingresar en nuevos segmentos de mercado	x	x	x	x	x	x
Adquirir un nuevo software	x	x	x			
Incorporar las normas ISO para mejores productos a menor precio.	x	x				
Plan de comunicaciones	x	x	x	x	x	x
plan estratégico	x	x	x	x	x	x

#### 4.13.- Medios utilizados en la campaña publicitaria

Medio	Periodo	Inversión
Impresos	2 meses	\$ 500
Prensa	2 meses	\$ 800
Web	6 meses	\$ 1.500
Relaciones públicas	1 mes	\$ 1.500
BTL	2 meses	\$ 1.200
Vallas	6 meses	\$ 8.000
Total		\$ 13.500

#### 4.14.- Presupuesto para actividades de mercadeo

ACTIVIDAD	RUBRO
Investigación de mercados	\$ 5.000
Campaña promocional	\$ 3.000
Campaña publicitaria	\$ 13.500

Total	\$ 21.000
-------	-----------

#### 4.15.- Presupuesto de actividades

Rubro	Valor
<b>Nuevo software</b>	\$ 15.000
<b>Incorporar Normas Iso</b>	\$ 10.000
<b>Logística a nuevos mercados</b>	\$ 25.000
<b>Investigación de mercados</b>	\$ 5.000
<b>Plan de comunicaciones</b>	\$ 13.500
<b>Plan estratégico</b>	\$ 5.000
<b>Total</b>	\$ 73.500

#### 4.16.- Sobre la inversión de Ferrecons en la nueva sucursal.

La empresa Ferrecons a través de sus dueños (Familia Espinoza) posee un terreno en la ciudad de Quito en el sector de Guamaní, con un área de 3.000 metros en la avenida principal. El cuál servirá para la instalación de la sucursal de la empresa, los materiales que se utilizarán para el Galpón son los que la empresa posee para la venta y la mano de obra es la que actualmente colabora, por lo tanto en la instalación física la inversión es mínima. Esto es una fortaleza que posee la organización y le permitirá instalarse en el menor tiempo posible. Para el sector norte se atiende desde la oficina principal que está ubicada en la Kennedy y atiende la zona industrial norte, que corresponden a Carcelén y Carapungo.



## 5.- Bibliografía

**Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. Alicia Rubio Bañón, Antonio Aragón Sánchez/ Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo, ISSN 1579-8763, N°. 17, 2006 , págs. 32- Resumen**

- Pymes: reflexiones para la pequeña y mediana empresa. Vega Rodríguez, Ricardo Arturo – Mipymes /2012
- Dirección eficaz de pymes: auto diagnostico y planeamiento estratégicos y control de gestión - vazquez, jorge ruben – 2012
- \* Identificar necesidades escondidas/ Crear productos innovadores. Por: Keith Goffin, Fred Lemke Tema: Marketing publicado: 2010
- \* Cómo crecen las marcas: Lo que los expertos en marketing no saben. Por: Byron Sharp. Tema: Marketing- publicado: 2010
- \* Una estrategia de precios astuta
- Cómo Google, Priceline y otros líderes obtienen mayores ingresos mediante estrategias de precio innovadoras. Por: Jagmohan Raju, Z. John Zhang. Tema: Marketing. Publicado: 2010
- \* Marketing de servicios profesionales. Cómo las mejores firmas desarrollan marcas de primera, motores de captación de clientes y culturas de desarrollo comercial exitosas. Por: Mike Schultz, John Doerr
- Tema: Marketing. Publicado: 2009.

## 6.- ANEXOS

### Diseño de la encuesta

Buenos días, me encuentro realizando un estudio para la empresa Ferrecons sobre Marketing, innovación y reingeniería de procesos en las PYMES, le ruego me conceda unos minutos para hacerle unas preguntas breves.

Sector de negocios\_\_\_\_\_

Ubicación\_\_\_\_\_

Cargo\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

SI

NO

3.- ¿Cuál es la edad del director de la empresa?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál es el nivel de formación que ostenta el director general / gerente / propietario?:  
(Marque sólo una respuesta)

Estudios primarios

Estudios universitarios

Educación secundaria

Estudios de 4to nivel

5.- Indique el número de empleados de su empresa

Descripción	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Fijos			
Temporales			
Total			

6.- Como media, ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas y de sus compras destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?

Ubicación	Ventas %	Compras %
Local		
Nacional		
Regional		
Internacional		

7.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) y, en su caso, el horizonte temporal:

Descripción	Acción		Horizonte Temporal	
	Realiza		1 Año	Más de 1 año
Plan Estratégico	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.- Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

Actividades comerciales <input type="checkbox"/>	Compartir almacenes, transporte <input type="checkbox"/>
Producción y prestación de servicios <input type="checkbox"/>	Desarrollo de nuevas tecnologías <input type="checkbox"/>
Compras y abastecimientos <input type="checkbox"/>	No se han establecido alianzas/acuerdos <input type="checkbox"/>

9.- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

Factores estratégicos	Nada Importante / Importante				
	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	1	2	3	4	5
Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	1	2	3	4	5
Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	1	2	3	4	5
Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
Servicio al cliente	1	2	3	4	5
Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

10.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

FUERTE <input type="checkbox"/>	Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
BUENA <input type="checkbox"/>	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
SOSTENIBLE <input type="checkbox"/>	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
DÉBIL <input type="checkbox"/>	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que

	la nuestra.
--	-------------

11.- Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que da a las mismas (1 = nada importante, 5 = totalmente importante).

	Ha realizado		Nada Import. / Totalmente import.				
	SI <input type="checkbox"/>	NO	1	2	3	4	5
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	SI <input type="checkbox"/>	NO	1	2	3	4	5
Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	SI	NO	1	2	3	4	5
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	SI	NO	1	2	3	4	5

12.- De los siguientes problemas, indique el grado de importancia que tienen en su empresa:

	Nada Import. / Totalmente import.				
	1	2	3	4	5
Situación financiera de su empresa	1	2	3	4	5
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	1	2	3	4	5
Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5
Problemas técnicos	1	2	3	4	5
Problemas burocráticos con la Administración	1	2	3	4	5
Problemas de mercado	1	2	3	4	5
Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	1	2	3	4	5
Problemas de innovación	1	2	3	4	5
Elevados costos salariales	1	2	3	4	5

13.- ¿Considera usted que los procesos de innovación son rápidos o deben adaptarse de a poco a la cultura organizacional de la empresa?

Rápidos

Adaptados

14.- ¿Cree usted que una empresa innovadora se encuentra siempre en los primeros sitios de participación de mercado?

SI

NO

15.- Si una empresa está con problemas de disminución de su cuota de mercado por causa de las ventas, ¿Cree usted que pensar en una innovación estratégica podría permitirle recuperar sino ampliar su participación?

SI NO 

16.- ¿Considera usted positivo que la innovación le permite a la empresa tener poder de mercado frente a proveedores y distribuidores?

SI NO 

17.- ¿Es cierto que muchas empresas no innovan porque creen que eso es cosa de empresas grandes?

SI NO 

18.- ¿Está de acuerdo que cuando quienes dirigen las empresas son profesionales jóvenes siempre estarán a la vanguardia de las innovaciones?

SI NO 

19.- ¿Está de acuerdo que a los directivos más experimentados se les hace difícil poder ingresar a la era de la innovación?

SI NO 

20.- ¿Cree usted que una empresa innovadora puede permitirse liderar el precio o siempre tendrá que regirse a lo que el mercado determine?

Poner precio la empresa Precio del mercado