

## **“Reintroducción de la marca de herramientas skil en el mercado Ecuatoriano”**

Paúl Vladimir Trujillo Coloma <sup>(1)</sup>  
Griselda Adriana Robles Escobar <sup>(2)</sup>  
Facultad de Economía y Negocios <sup>(1)</sup>  
Escuela Superior Politécnica del Litoral <sup>(1)</sup>  
Km. 30,5 Vía Perimetral, 28003, Guayaquil, Ecuador <sup>(1)</sup>  
ptrujill@espol.edu.ec <sup>(1)</sup>  
grobles@espol.edu.ec <sup>(2)</sup>

Patricia Valdivieso Valenzuela  
<sup>(2)</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral <sup>(2)</sup>, Ingeniera, [pvaldi@espol.edu.ec](mailto:pvaldi@espol.edu.ec) <sup>(2)</sup>

### **Resumen**

*Este proyecto consta de 3 capítulos, donde la primera parte trata los antecedentes de la empresa de venta de herramientas eléctricas, como esta se encuentra estructurada con las respectivas descripciones de las áreas y la justificación de este proyecto analizando la reintroducción de esta línea de herramientas eléctricas Skil, queremos lograr consolidarnos como el mejor proveedor de herramientas eléctricas manuales para todos los segmentos de mercado ecuatoriano donde se centra este plan. Para el desarrollo de esta tesis se detectó los problemas de introducción, posicionamiento y gerenciamiento que posee la compañía para la aplicación de sistema de gestión “5 S” que busca de manera sencilla mantener un área organizada y productiva para el uso eficiente de los recursos.*

*El uso de la herramienta FODA dará una dirección para la identificación los riesgos, analizando además el nivel de impacto sobre la empresa, evaluar las estrategias detectando su efectividad y como le dan un valor a la empresa. Será necesario diseñar nuevas estrategias que mitiguen problemas existentes y mejorar aquellas ya diseñadas pero que no cumplen con su función.*

**Palabras Claves:** FODA - Análisis de riesgo - 5 S's

### **Abstract**

*This project consists of 3 chapters, where the first part deals with the history of the company selling power tools, as this is structured with the respective descriptions of the areas and the rationale for this project by reviewing the reintroduction of this line of power tools Skil, we want to consolidate our position as the best supplier of power tools for all market segments Ecuador where the focus of this plan. For the development of this thesis was detected problems of introduction, positioning and management company that owns the application management system "5 S" that looks so simple to keep organized and productive area for efficient use of resources.*

*Using the SWOT tool give an address for identifying risks, analyzing also the level of impact on the company, evaluate its effectiveness and detecting strategies as they give a value to the company. It will be necessary to devise new strategies to mitigate problems and improve those already designed but do not fulfill their function.*

**Keywords:** SWOT - Risk analysis - 5 S's

## 1. Introducción

En la actualidad existen muchas empresas en el mercado que ofrecen diversas marcas de herramientas eléctricas, para todos los segmentos. Sin un claro posicionamiento según el sector por precios y por calidad creando confusión al momento de adquirir el producto.

La falta de desconocimiento de los atributos, ventajas de la marca SKIL han generado una mala percepción en nuestros potenciales clientes generando desconfianza y temor al momento de adquirirlos.

Es por eso que en el desarrollo de la tesis buscamos la reintroducción de una marca de Herramientas Eléctricas por parte de la División de Herramientas Eléctricas del Grupo Bosch (Tecnova S.A.), que este direccionada al segmento de Profesionales Orientados por precio (POP) y al Segmento de Hágalo Usted mismo (DIY), segmentos en la que la línea de Herramientas Bosch no está enfocada en un 100% debido a su estrategia de posicionamiento.

Con la reintroducción de esta línea de Herramientas Eléctricas Skil, queremos lograr consolidarnos como el mejor proveedor de Herramientas Eléctricas Manuales para todos los segmentos de mercado ecuatoriano. A su vez queremos lograr el correcto posicionamiento de nuestra marca, Herramientas Eléctricas dirigidas a Profesionales Autónomos como target foco y al segmento de Hágalo Usted Mismo como target complementario.

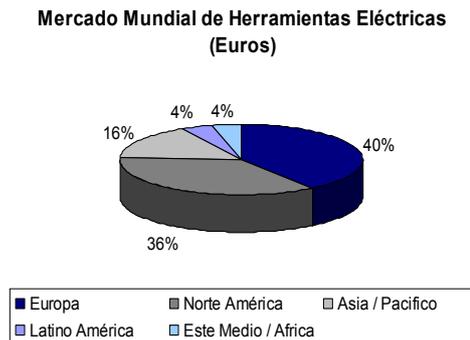
### 1.1 Tema Propuesto

Tenemos la oportunidad de ofrecer un mix de productos acorde a la realidad del sector profesional/artesanal de nuestro país, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos. También buscamos Brindar a nuestros potenciales clientes y usuarios finales la información adecuada que les permita tomar decisión al momento de adquirir el producto, para la distribución y/o el uso de las mismas.

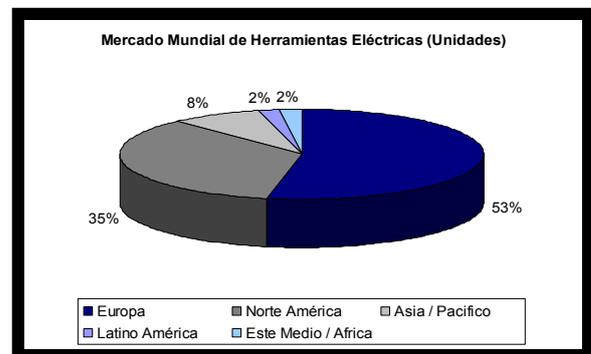
Adicionalmente buscamos estandarizar el plan de comunicación de la marca, para generar recordación de marca y crear una unificación de lay outs de comunicación en todos los puntos de venta y/o medios de comunicación.

## 1.2 Reseña Histórica: Mundial, Regional y Local

El mercado mundial de Herramientas Eléctricas se calcula tiene un tamaño de 8 billones de euros y en unidades de herramientas de 155 millones de herramientas. Del total del mercado de Herramientas Esta dividido de la siguiente manera a nivel mundial.



**Figura 1. Mercado Mundial de Herramientas Eléctricas (unidades)**



**Figura 2. Mercado Mundial de Herramientas Eléctricas (unidades)**

### 1.3 Antecedentes de la empresa

Skil ha sido fundada en 1924 en los EE.UU. y adquirida por el grupo Bosch en 1997.

Tecnova S. A, (antes Electrodiesel), fundada en la ciudad de Guayaquil en el año de 1962 es el representante de la marca Alemana Bosch, en el Ecuador, se inicio con la división de Automotriz (Automotive Aftermarket) y en el año 1991 incorpora la división de Herramientas Eléctricas (Power Tools) y en el año 2006 incorpora la división de Termotecnía

(Termotechnology). Con oficinas en Guayaquil y Quito, ubicadas estratégicamente para atender oportunamente los requerimientos de todo el país.

En el año de 1997 el Grupo Bosch toma la decisión de adquirir a la corporación SkilSaw como estrategia para entrar con mayor fuerza al mercado Estado Unidense, para el año 2002 la división de Herramientas Eléctricas del Grupo Bosch toman la decisión para el mercado Latinoamericano de sacar la línea Bosch Green e introducir la marca Skil.

Hasta el año del 2002 en el Ecuador la marca de Herramientas Eléctricas Skil estaba a cargo de otra empresa ajena a Tecnova S.A., en este mismo año Tecnova ya como representante de la división de Herramientas Eléctricas del Grupo Bosch desde 1991, paso a tomar la representación de la marca Skil con la responsabilidad y el compromiso de trabajarla de manera correcta según los lineamientos establecidos para la región.

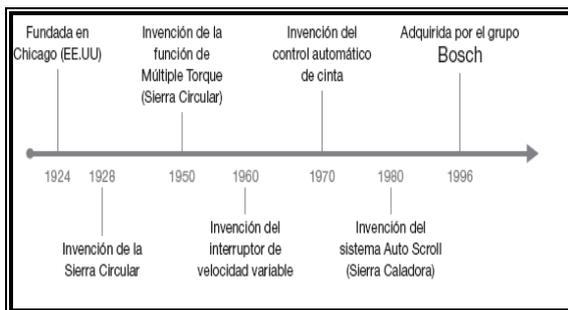


Figura 3. Origen de la Marca Skil

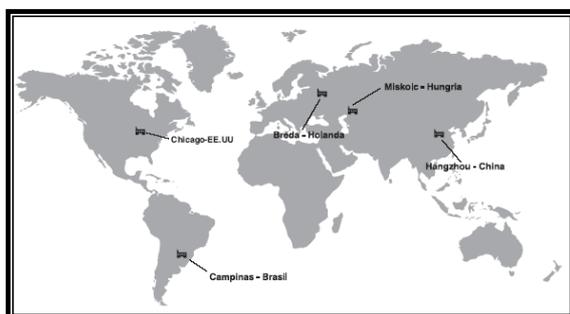


Figura 4. Fabricas Skil en el mundo

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Características del Producto o Servicio

Skil es una marca de Herramientas Eléctricas Portátiles (PEPT), y se distingue de la competencia por las siguientes características:

- Mejor relación costo/beneficio
- Productos con Garantía de calidad.
- Productos innovadores y ergonómicos para una mayor versatilidad y utilidad para los usuarios finales.
- Marca tradicional en Estados Unidos (desde 1924)
- Posee una red eficiente de servicios técnicos ubicados en las principales ciudades del país.

### 2.2 Padrón mundial de Calidad “Robert Bosch”.

Los productos Skil fabricados en Brasil y en los otros países están de acuerdo y siguen el padrón de calidad mundial Robert Bosch. La Red de Servicio Técnico del Grupo Bosch asegura la disponibilidad de las piezas, la garantía y el reparo de las herramientas Skil.

### 2.3 Segmentación de Productos

El avance tecnológico de las herramientas eléctricas profesionales Skil tiene un objetivo claro: facilitar el trabajo de los profesionales y aumentar la eficiencia en su utilización. Las grandes innovaciones para el trabajo con madera, metal y concreto muestran que, si usted necesita de mayor desempeño y resistencia, está resuelto: Herramientas Eléctricas Skil

Para diferenciar y atender los diferentes segmentos del mercado hemos dividido la nuestro mix de productos en diferentes líneas de productos para así atender de una manera más profesional y satisfacer sus necesidades.

- Línea a Batería
- Línea de Medición
- Línea de Concreto
- Línea de Metal
- Línea de Madera

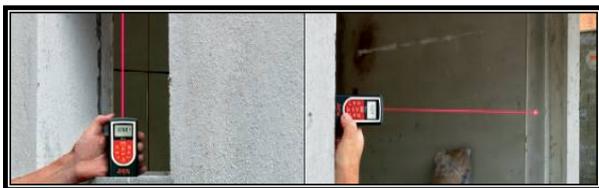
**Línea a Batería:** La línea a batería Skil es perfecta para quien necesita de herramientas portátiles con

calidad para realizar cualquier tipo de trabajo, mismo en lugares de difícil acceso. Eso porque, aparte de ser modernas, son prácticas, livianas y presentan elevado desempeño para realizar todas las tareas diarias, tales como: perforar, cortar y atornillar. Además de eso, poseen alta autonomía, pueden trabajar por horas sin hacer la recarga.



**Figura 5. Línea a Batería**

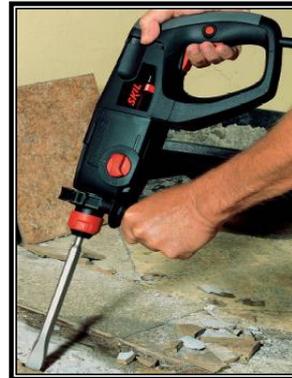
**Línea de Medición:** Conozca la más innovadora línea de herramientas de medición disponible en el mercado. Tecnología superior que ofrece incomparable precisión para medir, calcular áreas y volúmenes, sea de grandes distancias y de espacios mínimos. Encuentre elementos detrás de las paredes, pisos y otros obstáculos con increíble tecnología de detección, de manera puntual, haciéndolo fácil todos los obstáculos, evitando problemas en hora del trabajo. La línea de medición Skil posee todavía diversos aparatos y accesorios que multiplican las posibilidades de aplicaciones y amplían la visión de posibilidades del profesional para detectar, medir y nivelar. Dependiendo de la situación de uso, usted no perderá tiempo, ganará precisión con elevada agilidad, practicidad y versatilidad.



**Figura 6. Línea de Medición**

**Línea de Concreto:** La potencia necesaria para confrontar cualquier trabajo. Eso usted lo conseguirá teniendo en sus manos los robustos taladros y roto martillos electro neumático de la línea concreto Skil. Una variedad de máquinas resistentes y de alto desempeño dan cuenta del servicio con alto vigor, sea este o cualquier otro equipo. También cuenta con un

agarre bien confortable para ofrecer un mayor bienestar a la hora del trabajo. Todo eso con mucha fuerza, durabilidad superior y versatilidad. Para confrontar todas las actividades, cuente con todo el poder de las herramientas de la línea concreto.



**Figura 7. Línea de Concreto**

**Línea de Metal:** Innovación para pulir, cortar y desbastar, la línea metal Skil es bastante versátil, preparada para realizar los más variados trabajos. Son modelos de alto desempeño que juntan la alta potencia y ergonomía perfecta, proporcionando todo lo que usted necesita para trabajar con mayor velocidad y óptima seguridad. Alta rotación con excelente durabilidad.



**Figura 8. Línea de Metal**

**Línea de Madera:** Todo lo que usted necesita para realizar los mejores trabajos en madera está aquí. Sea para cortar, aplanar, lijar o cualquier otra actividad, los productos Skil ofrecen tecnología que eleva el nivel de calidad de los trabajos, sin perjuicios del tiempo de ejecución. Alto desempeño con fácil manejo, que propicia mayor velocidad y el control necesario para realizar los más difíciles acabados, con alto nivel de precisión – gracias a las Herramientas con estabilizadores, avanzados sistemas de aspiración del polvo y control electrónico de velocidad. Además

de eso ofrece mucha practicidad: Usted gana tiempo por su rápido cambio y facilidad de los accesorios.



Figura 9. Línea de Madera

## 2.4 FODA

El FODA permitirá estudiar la situación actual competitiva de la compañía en el mercado, obteniendo un diagnóstico para tomar decisiones que beneficien a la empresa de acuerdo a sus objetivos empresariales.

## 2.5 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group.

Es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.



Figura 10. Ejemplo de Matriz BCG

## 2.6. Matriz de Implicación (FCB)

La matriz FCB permite analizar el comportamiento de elección de la compra de los clientes al momento de elegir una herramienta eléctrica.

Se compone de dos ejes, un eje vertical que muestra el grado de implicación de compra y un eje horizontal que muestra el modo de compra.

La marca Skil se encuentra posicionada en el cuadrante de aprendizaje ya que el proceso de decisión de compra de herramientas eléctricas se compone de las siguientes fases: investigación, evaluación y acción de compra, en el orden establecido.

- Modo intelectual: el consumidor se basa en la razón, lógica y hechos.
- Modo emocional: el consumidor se basa en emociones, sentidos e intuición.
- Implicación Débil: Representa para los consumidores una decisión fácil de compra.
- Implicación Fuerte: Representa para los consumidores una decisión complicada de compra.

MATRIZ FCB

		Modo	
		Intelectual	Emocional
IMPLICACION	FUERTE	APRENDIZAJE (I,E,A)	AFECTIVO (E,I,A)
	DEBIL	RUTINA (A,I,E)	HEDONISMO (A,E,I)

A= ACTUA; E= EVALUA; I= INVESTIGA

Figura 11. Ejemplo de Matriz FCB

## 2.7. Macrosegmentación y Microsegmentación.

Cuando hablamos de macrosegmentación y microsegmentación, lo hacemos desde algún lugar de referencia y ese lugar es el “mercado”. Es decir, hablamos de “segmentos de mercado” y

“microsegmentos de mercado” refiriéndonos a los consumidores.

### Macrosegmentación:

Hombres y mujeres residentes en la República del Ecuador, de clase media o alta, que compren y/o sean usuarios de Herramientas Eléctricas en sus diferentes segmentos de aplicación. (Segmento Concreto, Metal, Madera, Medición).

### Microsegmentación :

Estos usuarios buscan herramientas básicas y que sean de fácil utilización, compactas, que sean todo en uno, buscan Kits de herramientas, necesitan herramientas de precio bajo, buscan herramientas que la marca les de seguridad y de precio bajo.



Figura 12. Ejemplo de Microsegmentación

## 2.8. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen muchas barreras de entrada para nuevos competidores dentro del mercado de herramientas eléctricas ya que dentro de este mercado se deben incurrir en costos de infraestructura y tecnología para poder competir lo cual se convierte en un rubro muy alto dentro de los costos fijos para este tipo de compañías por lo tanto las empresas que desean entrar a competir en este mercado deben incurrir también en un alto monto de inversión.

Otra de las posibles barreras de entrada para nuevos competidores es el posicionamiento de las marcas actuales en el mercado, la marca Skil cuenta con el aval de la marca Bosch la cual ya se encuentra sólidamente posicionada en el mercado convirtiéndose en una fortaleza al momento de ingresar en el mercado.

## 2.9. La rivalidad entre los competidores

Dentro del mercado de herramientas eléctricas se encuentran las siguientes marcas que compiten directamente con la marca Skil:

MARCA	PART. DE MERCADO
Bosch	23%
Black & Decker	10%
DeWalt	25%
Perles	21%
Makita	5%
Trooper	6%
Otros	10%
TOTAL	100%

Figura 13. Competidores de la Marca Skil.

Los competidores directos de la marca Skil que se encuentran dentro del mismo segmento de mercado caracterizado por la naturaleza y propiedades del producto son la marca Perles por tener una gran participación del mercado del 21% y Black & Decker, con una participación del 10%. Esta marca es parte de la corporación Dewalt, y está dirigida al mismo segmento de Skil; cuenta con una infraestructura y canales de distribución estructurados por lo cual se convierte un potencial competidor para la marca Skil. Bosch es la marca paraguas de Skil lo cual se convierte en una ventaja competitiva dentro del mercado de herramientas eléctricas ya que cuenta con la infraestructura adecuada para brindar servicio técnico, garantía y post venta además tiene los canales de distribución establecidos.

## 3. Investigación de Mercado y su Análisis

### 3.1. Selección del Área de estudio

Para su selección se diseñó un plan de trabajo basándonos en:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación directa

El proceso de área de producción, cuenta con 4 líneas de Productos:

**Mini amoladoras:** buena fuente de ingreso y de gran acogida por el mercado, es importante cuidar su participación de mercado.

**Martillos perforadores:** es un producto que no debería estar en stock y necesita un análisis a fondo para evaluar si permanece en las líneas de producto en función de alguna expectativa de crecimiento.

**Taladros de impacto:** se debería tener en consideración que es una fuente alta de ingresos pero que no necesita mayor inversión para una tasa de crecimiento tan pequeña.

**Línea de medición:** Crece de una manera relativamente alta pero su participación es mínima tener en cuenta y analizar que factores hacen que la participación y facturación sea baja. Ya que puede que sea un factor de poca promoción o posicionamiento de marca.

LÍNEA DE PRODUCTO	PARTICIPACION
Mini amoladoras	31%
Martillos perforadores	0,9%
Taladros de impacto	21%
Línea de medición	1,1,%

Figura 14. Participación de los competidores.

#### 4. Propuesta de Mejora.

El alcance de nuestro proyecto es a nivel Nacional, tomando las ciudades de Guayaquil y Quito como puntos estratégicos de Distribución, para así atender la demanda de todo el país de una forma más ágil y oportuna.

Lograr una correcta introducción, posicionamiento y gerenciamiento a lo largo del tiempo de la marca de Herramientas Eléctricas Skil en el Mercado Ecuatoriano.

Adicionalmente a esto nuestros objetivos son:

- Generar utilidades para la empresa (Tecnova S.A.)
- Ganar Market Share en el mercado y un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.
- Lograr un correcto posicionamiento de nuestra marca (Los productos correctos y a un precio competitivo siempre pensando en la relación costo/beneficio).

- Ganar recordación de Marca y evocación por parte de la cadena de Distribución y Usuarios Finales
- Consolidar a Tecnova S.A como el proveedor número uno en el mercado de Herramientas Eléctricas manuales.

#### 4.1. Análisis del FODA

Facilita la obtención de una visión general de la situación de la empresa, detectando factores internos y externos que afectan a la empresa de manera negativa o positiva.

##### Fortalezas:

- Skil es una marca emblemática y de reconocimiento en el mercado mundial de Herramientas Eléctricas
- Respaldo de Calidad y Garantía al pertenecer al Grupo Bosch.
- Respaldo de una amplia Red de Servicios Técnicos.
- Marca de calidad y de constante innovación
- Estrategia de Distribución ya establecida y desarrollada ya que lo trabajamos con nuestra marca de Herramientas Eléctricas Bosch. (Traditional Trade y Key Account)
- La Distribución de las marcas de Herramientas Eléctricas Skil en el Ecuador está a cargo de una solo empresa. (Tecnova S.A.)

##### Oportunidades:

- Ganar Market Share en el mercado
- Ganar reconocimiento de marca.
- Crear fidelización por parte de nuestros distribuidores y usuarios finales.
- Posibilidad de lanzar nuevas familias de productos.

##### Debilidades:

- Mala percepción de nuestra marca por como fue posicionada anteriormente.
- La Estrategia de comunicación no es clara y direccionada a nuestro mercado objetivo y mercado alterno.
- Marca asociada a marcas chinas.

## Amenazas:

- Ingreso constante de marcas No Names y Private Labels por parte de las grandes cadenas de distribución y/o importadores.
- Inestabilidad política, económica y social.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Una vez revisado los capítulos de este proyecto podemos concluir:

- El proyecto de Invertir en una nueva línea de Herramientas Eléctricas por parte de Tecnova es sumamente atractivo, (TIR: 49,56 % y VAN de \$1'608.292) ya que en la actualidad la empresa ya cuenta con la mayoría de los costos fijos, al invertir en esta nueva línea optimizaríamos recursos ya existentes (Fuerza de Ventas, Logística, Cadena de Distribución, relación con proveedores).
- Con el plan de Marketing propuesto, una estrategia clara de comunicación estamos seguros que se cumplirán los objetivos de convertirnos en el mediano plazo en la marca líder de mercado en nuestro segmento foco (Profesionales Autónomos.) y con un correcto posicionamiento y percepción por parte del mercado.

### 5.2. Recomendaciones

Recomendamos a Tecnova tomar consideración en los siguientes puntos:

- Poner énfasis en la constante capacitación tanto de su fuerza de ventas como de la fuerza de ventas de los dependientes de sus distribuidores.
- Trabajar en desarrollar canales alternativos para distribución de Skil. Así logramos tener mayor cobertura y menos riesgo de dependencia de distribuidores. (Canales como ventas por Internet, ventas por catalogo, tiendas de computo.
- Trabajar en programas de fidelización tanto para los usuarios finales como para nuestros clientes. Acciones Push – Pull.

## 6. Agradecimientos

Los autores agradecen de manera especial a Tecnova S.A por haberles permitido desarrollar este tema de Tesis.

A su directora la Msc. Patricia Valdivieso por el constante apoyo y enseñanzas y orientación impartida.

## 7. Referencias

- [1] Administración Financiera. Lawrence J. Gitman.. Prentice Hall: Octava edición 2000, México
- [2] Investigación de Mercados. Kinneary; Taylor. Mc Graw Hill: Quinta Edición, 1998, Colombia
- [3] Fundamentos de Administración VAN HORNE JAMES; JOHN WACHOWICZ, Prentice Hall; Octava edición, 1994, México.
- [4] Marketing Estratégico. Jean Jacques Lambin. Mc Graw Hill; tercera edición, 1995 México.
- [5] Marketing. Phillip Kotler, Gary Armstrong, Prentice Hall: Octava edición, 2001. México.
- [6] I.N.E.C. Las condiciones de vida de los ecuatorianos, 2007
- [7] HEXAGON CONSULTORES. Dolarización, pobreza y Legislación. Mayo 2006.
- [8] I.N.E.C Reporte mensual de inflación. Agosto, 2009-09-25
- [9] B.C.E Banco Central del Ecuador
- [10] Bosch Power Tool Guide Book, Marketing Support, edición 2009 – Leinfelden-Echterdingen – Alemania.