

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANISTICAS

PLAN DE GESTION ESTRATEGICA Y COMERCIAL PARA
AFRONTAR LA PANDEMIA EN LA EMPRESA
LHENRIQUES

PROYECTO INTEGRADOR
Previa la obtención del Título de:
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADO POR
Tyrone Fernando Quezada Suarez
Adelmo Michael Torres Párraga

Guayaquil-Ecuador
2020

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios, a mi esposa Elizabeth y especialmente a mis dos hijas Sophia y Emma las cuales son mi motivación para seguir adelante y la razón por la cual cada día me esfuerzo.

Tyrone Quezada Suarez

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres, hermanos, tíos y a mi novia ya que siempre han estado apoyándome y quiénes han sido mi inspiración para no rendirme en ningún momento.

Michael Torres Párraga

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mis padres Walter y M. Isabel que a través de su amor, trabajo y apoyo me han dado la fuerza para alcanzar mis metas. A mi hermano José Luis quien se ha convertido en un ejemplo de lucha y dedicación.

Agradezco especialmente a mi esposa Elizabeth por su motivación, amor, respaldo y paciencia, ya que ella me ha enseñado que los obstáculos de la vida los podemos superar con amor y dedicación, y que a través de sus consejos y apoyo en este momento me encuentro cerrando una etapa de mi vida, que sin ella no hubiese sido posible.

De igual manera agradecer a Pedro Ramírez quien se ha convertido en mi mentor profesional y amigo de vida por toda la ayuda que me ha brindado a mi corta vida profesional.

Agradezco a mi compañero Michael Torres por su paciencia y dedicación pudimos terminar llevar a cabo este proyecto, finalmente agradecer a mi tutor M.Sc. Pablo Soriano por sus consejos y ayudas a lo largo de este camino.

Tyrone Quezada Suarez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen María, a mis padres Adelmo y Flor María, a mis hermanos ya que gracias a su apoyo, comprensión e inmenso amor hoy he podido alcanzar esta meta.

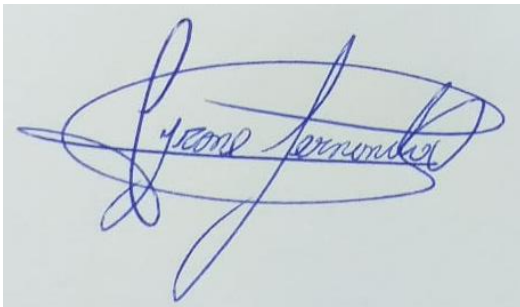
También agradezco a mis tíos Luis Efrén y Alicia Margarita por su apoyo, paciencia y consejos durante todos estos años y por haberme acogido como un hijo.

Agradezco a mi novia Carla Freire y a su familia por ser una parte fundamental durante mi vida universitaria y es quién siempre me ha brindado su apoyo para seguir adelante.

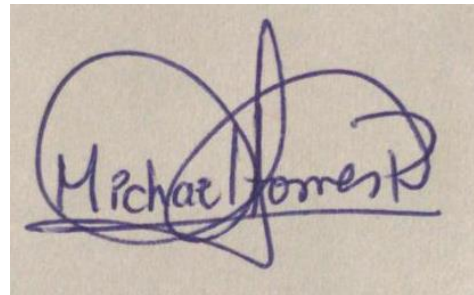
Agradecer a mi compañero Tyrone Quezada ya que por su paciencia y dedicación pudimos terminar llevar a cabo este proyecto, finalmente agradecer a M.Sc. Pablo Soriano por los consejos y ayuda brindada a lo largo de este camino.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Tyrone Quezada Suarez* y *Michael Torres Párraga* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

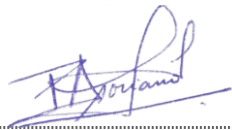


Tyrone Quezada Suarez



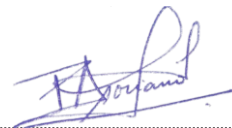
Michael Torres Párraga

EVALUADORES



.....
Msc. Pablo Soriano

PROFESOR DE LA MATERIA



.....
Msc. Pablo Soriano

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

La situación actual que atraviesa el mundo debido a pandemia del Covid-19, no solo ha generado muerte en la población, también es la culpable de que muchas empresas sean estos grandes, medianas o pequeña se vean afectas a tal punto que tuvieron que cerrar sus operaciones.

Por lo cual en este proyecto se plantean estrategias comerciales y de marketing para que la empresa LHenriques pueda continuar sus operaciones, por medio de una investigación exploratoria, empleando las tácticas de entrevistas y encuestas sobre la perspectiva de los clientes ante la situación y sobre sus preferencias.

Los resultados de este estudio nos sugieren que la opción más viable en este momento es la implementación del marketing digital en la compañía para de esa manera poder llegar a los clientes y aumentar las ventas.

Palabras claves: Covid-19, investigación exploratoria, marketing digital.

ABSTRAC

The current situation that the world is going through due to the Covid-19 pandemic, has not only caused death in the population, it is also the culprit that many companies, whether large, medium or small, are affected to such an extent that they had to close their operations.

Therefore, in this project, commercial and marketing strategies are proposed so that the LHenriques company can continue its operations, through exploratory research, using the tactics of interviews and surveys on the clients' perspective on the situation and on their preferences.

The results of this study suggest that the most viable option at this time is the implementation of digital marketing in the company in order to reach customers and increase sales.

Keywords: Covid-19, exploratory investigation, digital marketing

INDICE GENERAL	
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO	2
1.4 OBJETIVOS	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICO	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
2.1.1 MARKETING.....	4
2.1.2 PLAN DE MARKETING.....	5
2.1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	6
2.1.4 MERCADO META Y SEGMENTACIÓN	6
2.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	6
2.1.6 EL PLAN DE MARKETING Y EL MARKETING MIX.....	7
2.1.7 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).....	8
2.1.8 ANÁLISIS DE PORTER	9
2.1.8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES.....	9
2.1.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES	9
2.1.8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	10
2.1.8.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	11
2.1.9 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA	11
2.2 FODA.....	12
2.2.1 OBJETIVOS DEL FODA.....	12
2.2.2 COMPONENTES DEL FODA	12
2.3 MARCO LEGAL	12
2.3.1 LEY ORGÁNICA DE APOYO HUMANITARIO PARA COMBATIR LA CRISIS SANITARIA DERIVADA DEL COVID-19.....	13
2.3.1.1 MEDIDAS PARA APOYAR LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPLEO.....	13
CAPITULO III	17
3 METODOLOGIA	17
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.1.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.2 DESIGN THINKING	17
3.2.1 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING.....	18

3.2.1.1 CINCO PASOS ELEMENTALES DEL DESIGN THINKING	18
3.2.1.1.2 DEFINICIÓN.....	18
3.2.1.1.3 IDEAR	18
3.2.1.1.4 PROTOTIPADO	19
3.2.1.1.5 TESTEO.....	19
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
3.3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.3.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	20
3.2.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	21
3.2.4.1 ENCUESTA.....	21
3.2.4.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	21
3.2.4.3 SELECCIÓN DE MÉTODO	21
3.2.4.4 TÉCNICA DE MUESTREO.....	21
3.2.5 INVERSIONES DEL PROYECTO	22
3.2.6 BENEFICIOS DEL PROYECTO	22
CAPÍTULO IV.....	23
4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS DE LA EMPRESA.....	23
4.1 ANÁLISIS INTERNO-VENTAS.....	23
4.2.1 RESPONSABILIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	27
4.2.2 INDICADORES DE NIVEL OPERACIONAL	28
4.3 CARTERA VENCIDA	28
.....	28
4.5 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	37
.....	37
4.5.1 MISIÓN	37
4.5.2 VISIÓN.....	37
4.5.3 ANTECEDENTES DE LHENRIQUES.....	37
4.5.4 ORGANIGRAMA	38
4.6 OBJETIVOS DE MARKETING	39
4.6.1 VISIÓN.....	39
4.6.2 MISIÓN	39
4.7 PLAN ESTRATÉGICO	39
4.8 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE MATRICES.....	40
4.8.1 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	40
4.8.2 ANÁLISIS DE PORTER	42
4.8.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.....	43
4.8.2.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	44
4.8.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	44
4.8.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	44

4.8.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	45
4.9 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.....	45
4.10 ANÁLISIS FODA.....	46
4.11.1 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	47
4.12 PLAN TÁCTICO.....	48
4.12.1 PRODUCTO.....	48
4.12.1.1 MARCA.....	48
4.12.1.2 PRECIOS.....	48
4.12.1.3 VENTAS.....	48
4.12.2 MARKETING DIRECTO.....	49
4.12.2.1 MARKETING DIGITAL.....	49
CAPÍTULO V.....	53
5.1 CONCLUSIONES.....	53
Bibliografía.....	55

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Etapas del Design Thinking	20
Ilustración 2 KPI Comercial 2018.....	24
Ilustración 3 KPI Comercial 2019.....	24
Ilustración 4 KPI Comercial 2020.....	26
Ilustración 5 Comparativo ventas de enero a Julio 2019 y 2020	27
Ilustración 6 Comparativo cartera vencida 2018 y 2019.....	28
Ilustración 7 Comparativo cartera vencida 2019 y 2020.....	29
Ilustración 8 Comparativo cartera vencida 2019 y 2020.....	29
Ilustración 9 Cantidad en dólares de Cartera Vencida 2019	29
Ilustración 10 Cantidad en dólares de Cartera Vencida 2020.....	30
Ilustración 11 ¿Con qué frecuencia usted compra productos de LHenriques?	32
Ilustración 12 ¿Qué tipos de productos adquiere con mayor frecuencia?	32
Ilustración 13 ¿Qué atributos busca usted de los productos /servicios que utiliza?.....	33
Ilustración 14 ¿Cuáles son los servicios que usted prefiere del lugar en donde realiza las compras de sus productos?.....	33
Ilustración 15 ¿Está usted dispuesto a conocer un lugar que le brinde todos los servicios que está buscando para la adquirir productos ferreteros, automotrices e industriales?.....	34
.Ilustración 16 ¿Desde cuándo usted es cliente de LHenriques?	34
Ilustración 17 Califique los servicios que presta la empresa LHENRIQUES	34
Ilustración 18 ¿Ha recomendado el servicio que ofrece LHENRIQUES a otras personas?	35
Ilustración 19 ¿Qué opina de la calidad de los productos y servicios que ofrece LH a sus clientes?	36
Ilustración 20 ¿Qué recomendación le daría a LH para mejorar?	36
Ilustración 21 Organigrama de LHenriques.....	38
Ilustración 22 Matriz BCG LHenriques	42
Ilustración 23 Análisis de Porter	43
Ilustración 24 Ciclo de vida de un producto	45
Ilustración 25 Número de clientes facturados por LH.....	46
Ilustración 26 Pagina Web de LHenriques.....	49
Ilustración 27 Marketing Digital.....	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera Vencida de Enero a Julio de los años 2018, 2019, 2020	28
Tabla 2 Factores en la segmentación de mercado	39
Tabla 3 Participación de mercado 2018.....	40
Tabla 4 Participación de mercado 2019.....	41
Tabla 5 Crecimiento de Ventas.....	41
Tabla 6 Participación relativa.....	42

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Entre marzo y mayo del 2020, la pandemia por el coronavirus no sólo dejó víctimas humanas, sino también las empresas se han quedado sin flujo de efectivo y han tenido que despedir a sus trabajadores. Ecuador ya tenía una tasa de subempleo y desempleo del 24.6% en diciembre de 2019. De los 17.5 millones de habitantes, cerca de 8.5 millones son económicamente activos, pero no todos reciben salario formal. Durante los meses que lleva la pandemia desde marzo hasta junio de 2020, se estima que cerca de 50.000 trabajadores han sido cesados en sus funciones y no tienen un salario o indemnización por despido. (Jacome, 2020)

En el ámbito de las ventas, el panorama que va a definir el entorno del Covid-19 está reinado por la incertidumbre ante una segunda oleada de contagios, la recesión económica que es una realidad, el panorama político nacional e internacional, o la propia viabilidad de la empresa. Si bien es cierto que el análisis de las amenazas a las que se enfrentan las empresas dedicadas a las ventas podría abarcar numerosos ámbitos, se resumir en dos ejes importantes:

- Caída de ventas. Debido a la situación actual se pronostica una disminución de la demanda por parte de los consumidores.
- Disminución de margen deseado y aumento del periodo medio de cobro.

Si bien es cierto son dos realidades cuya responsabilidad cae en dos áreas la dirección comercial y financiera las cuales deben trabajar de forma conjunta para minimizar la pérdida de rentabilidad. (KPMG Tendencias, 2020)

1.1 EL PROBLEMA

La empresa LHenriques se encuentra ubicada en el norte en la Av. Juan Tanca Marengo, dedicada a la importación y distribución de productos ferreteros, automotrices e industriales. En la actualidad debido a la pandemia que está atravesando el mundo entero los estados financieros muestran cifras bajas en el rubro de ventas, lo que ha generado una gran preocupación en la presidencia de la empresa liderada por el Sr. Marcelo Alvear Amaya, quien busca estrategias para poder cambiar estos valores negativos que actualmente refleja sus balances financieros.

Los principales socios comerciales de bienes no petroleros como son EEUU, China y la Unión Europea han bajado sus niveles de consumo, lo que provoca una caída del nivel de compras

lo que afectará al sector productivo del país (BCE, 2020). Las condiciones financieras globales, el pronto crecimiento del riesgo país para muchas economías, hace difícil que los inversionistas arriesguen su dinero y por ende para los países en subdesarrollo es complicado obtener financiamiento. (Tapia, 2020)

Todos estos puntos mencionados anteriormente hacen que las empresas ecuatorianas se vean afectadas a tal punto que un gran porcentaje de ellas cerraron y otras decidieron despedir personal debido a la falta de liquidez. Por lo cual se realizó un plan de gestión estratégica y comercial para la empresa LHenriques para poder afrontar todos los escenarios que se han presentado debido a la pandemia. La escasa participación de marketing digital como publicidad y promoción de los productos que comercializa la empresa y la situación que el país atraviesa actualmente, se ha convertido en los principales problemas que lleva a LHenriques a disminuir sus ventas y su utilidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es un hecho que la pandemia afecta a varias empresas debido a que el Ecuador no se encontraba preparado para un acontecimiento de esta magnitud, a tal punto que varias empresas cerraron, otras optaron al recorte de personal y recorte salarial. Este proyecto pretende conocer la situación económica dentro de la empresa, analizar la cartera vencida de los clientes y mediante la metodología Design Thinking saber cuál es su situación para así realizar convenios de pagos y que ambas partes no se vean afectadas. Además, este proyecto ofrecerá estrategias comerciales y de marketing con el fin de afrontar los diversos escenarios que se atraviesan por la pandemia del Covid-19 para que así la empresa no tenga que despedir al personal que labora en ella y mucho menos deba cerrar sus operaciones como si lo han hecho otras empresas en el país durante los meses más duros que se tuvo que vivir por el confinamiento.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

Como es de conocimiento debido a la pandemia que está afectado actualmente al Ecuador, para que una empresa funcione adecuadamente y todas las áreas se encuentren alineadas hacia un mismo objetivo se debe tener muy claro hacia donde se quiere llegar, así como plantear objetivos específicos para cada una de las áreas y sus trabajadores. Mediante un minucioso análisis de la situación actual de la compañía, tomando como base los primeros 7 meses de los años 2018, 2019 y 2020, con los cuales se desarrollarán estrategias que permitan tomar decisiones que mejoren las ventas y el posicionamiento en el mercado; adicional el análisis nos permitirá conocer cuáles

podrían ser las posibles barreras que no le permitan a LHenriques llegar a alcanzar las ventas presupuestadas en todo el país para lo que resta en el año 2020.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de gestión comercial para el incremento de ventas de la empresa LHenriques distribuidora de productos ferreteros, automotrices e industriales

1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICO

1. Analizar la situación comercial y financiera de la empresa LH y reconocer su ubicación en el nivel de ventas en el mercado.
2. Determinar la demanda de LHenriques y los factores que influyen en la compra de los productos que se ofrece, mediante una encuesta aplicada en la ciudad de Guayaquil.
3. Desarrollar estrategias comerciales y de marketing dirigidas al segmento de mercado a fin de incrementar las ventas.
4. Identificar los riesgos asociados que impidan el incumplimiento de las estrategias comerciales y de marketing y por ende la recuperación y posicionamiento en el mercado.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 MARKETING

Se refiere a todas las actividades que estén relacionadas directamente con el análisis del comportamiento de los consumidores y mercados en el cual se ofrece el servicio o producto. El marketing va de la mano con la gestión comercial de las empresas ya que tiene como objetivo la captación de nuevos clientes y la retención de clientes antiguos mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Jerome McCarthy (McCarthy, 1960) indica que el marketing son todas las actividades empleadas por la empresa con el objetivo de alcanzar todas las metas que se han propuesto, pudiendo anticiparse en algunas ocasiones a las necesidades que con frecuencia presenta el mercado.

También por su parte John A. Howard, quien actualmente labora en la Universidad de Columbia, asegura que el marketing es un proceso en el cual es sumamente necesario comprender todas y cada una de las necesidades que presenta el mercado y consumidores con el fin de que la empresa pueda satisfacer todas las necesidades (Thompson, Marketing Free, 2006). Y Al Ries y Jack Trout, mencionan que el marketing es sinónimo de “guerra” en el cual cada participante debe analizar a cada uno de los participantes que se encuentren en el mercado, analizando y comprendiendo sus debilidades y fortalezas para así crear planes. (Trout, 1990)

Se dice que el marketing es considerado un proceso cultural y administrativa ya que en él participan un conjunto de personas, con varias inquietudes y necesidades que requieren de varios elementos como: la organización de actividades, la implementación y el control para poder obtener un desarrollo eficiente de las actividades. La función principal del marketing es alcanzar las metas establecidas por la organización en lo que respecta a la venta y distribución de los productos, por eso es importante estudiar el comportamiento del mercado e ir de la mano con el desarrollo de productos o servicios que les interesen a los consumidores. (Thompson, Marketing Free, 2006)

Lo que hace el marketing es analizar las necesidades de los consumidores y el mercado ya que son datos muy importantes de los cuales se inicia para poder diseñar y poner en marcha cómo funciona la comercialización y distribución de los productos ofrecidos por la empresa. Existen un

sin número de estrategias y herramientas que ayudan a que un producto esté en el top of mind de los consumidores. Es muy importante no confundir el marketing con la publicidad, ya que la publicidad es considerada una herramienta del marketing. Se dice que el marketing puede tener varios enfoques como son: al producto (cuando la empresa dispone de un posicionamiento del producto, pero sin embargo aún invierte recursos para mantener esa posición), a las ventas (destinada a aumentar las ventas y el reconcomiendo del producto) o al mercado (su principal objetivo es la introducción del producto al mercado). En la actualidad existen varios tipos de marketing, enfocados para todo tipo de organizaciones.

Marketing directo: Para Kotler y Armstrong, el marketing directo "*consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes*". (Armstrong, 2008)

El marketing directo tiene dos puntos de vista:

- 1) Es una forma de distribución del producto donde no existen los intermediarios
- 2) Es una mezcla entre la gestión de venta y marketing para así poder llegar directamente a los consumidores

Marketing relacional: Nos indica que más que realizar una gestión de ventas, se tiene que realizar una gestión e interacción social para poder llegar a convertirse en amigo de los consumidores y así nos vuelvan a comprar.

Marketing virtual: Recibe el nombre de marketing digital y debido a la situación que atraviesa el mundo es uno de los más usados. Está dirigido a todo tipo de consumidores no importa el lugar. Existen varias herramientas que permiten que la empresa una alta visibilidad y logar alcanzar una subida en la venta de sus productos o servicios.

2.1.2 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un pilar fundamental de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recolectar los objetivos y estrategias a implementar, además de todas las actividades y acciones a tomar para conseguir dichos objetivos (KOTLER, 2001). A continuación, se nombrará y analizará todos los componentes que forman parte de un plan de marketing y sobre los cuales las empresas deben enfocarse para alcanzar los objetivos

deseados.

2.1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado se conforma de dos ejes fundamentales; por un lado, el consumidor, el cual se considera como el componente más importante dentro del mercado; y por otra parte los competidores. Es muy importante realizar un análisis y estudio sobre los posibles clientes que la empresa quiere captar en el cual se analizara sus necesidades, prestando atención al tamaño del mercado objetivo y adaptándose a todas las tendencias que el mercado presenta.

Un análisis de mercado previamente debe estar segmentado y delimitado, esto quiere decir que tiene que estar subdividido en grupo de clientes que tengan características de compras comunes, de los que se pueden conocer sus necesidades.

2.1.4 MERCADO META Y SEGMENTACIÓN

Los mercadólogos muchas veces no pueden satisfacer a los integrantes del mercado en que están incursionando por lo que lo primero que optan por hacer es la segmentación del mercado, identifican y preparan los perfiles de los grupos compradores que van a querer o preferir diferentes productos. Los segmentos de mercado se identifican al momento de examinar las diferencias demográficas, psicográficas y el comportamiento de los compradores. Después de esto, la empresa es la que toma las decisiones de cuál segmento es la que representa una mejor oportunidad que otra, es decir, aquellas necesidades que la empresa puede satisfacer de una mejor manera.

“Para cada mercado meta seleccionado, la empresa desarrolla una empresa de mercado. La oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales.” (Kotler, DIRECCION DE MARKETING, 2001)

2.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Las empresas deben identificar los competidores a los que se enfrentan, cuál es su manera de trabajar y como venden; deben ser capaces de entender quiénes son sus competidores en el presente y los futuros a los que se van a enfrentar, conociendo sus fortalezas y debilidades. Se debe incluir información de la localización de la competencia, las particularidades del producto o servicio que ofrecen, precios, calidad, eficacia de distribución, porcentaje de mercado o un estimado del volumen de ventas, etc. Es decir que hay que obtener toda la información que permita al producto o servicio a exponerse y posicionarse de la mejor manera en el mercado o segmento

referencial para así obtener y satisfacer la demanda existente, proveer productos o servicios que los competidores aún no puedan brindar.

2.1.6 EL PLAN DE MARKETING Y EL MARKETING MIX

El plan de marketing es un instrumento maestro, que se lo puede adaptar a cada empresa que lo requiera según su definición y es individual en su resultado, tratamiento y seguimiento. El plan de marketing está muy ligado al marketing mix y a la ya muy conocida teoría de las 4 P (Kotler, Principles of Marketing, 1986), que nos habla sobre el acomodamiento de los productos por parte de las empresas para ofrecerlo al mercado (personas) según las características necesarias (producto, precio, promoción, plaza).

Partes del marketing mix que incurren en el plan de marketing:

✓ **Producto:** Se refiere a la variable producto que puede ser algo consumible, un servicio, un artículo de una revista, algún alimento que se venda en tienda o supermercado, etc. Una empresa es creadora de muchos productos que hacen parte de un conjunto que es el tipo de productos; de los que tal vez en algún caso solo tenga uno. Es decir, por ejemplo, que exista una empresa que venda muebles, el tipo de productos sería “muebles” y cada uno sería un producto (Kotler, Principles of Marketing, 1986)

✓ **Plaza:** Es el lugar físico o virtual en el que se venden los productos y que obligatoriamente genera un canal de distribución interno de entrada hasta el punto de ventas (por ejemplo, desde un fabricante desde una central de compras...) y, en ocasiones hacia el exterior (hacia un minorista, venta directa...). (Kotler, Principles of Marketing, 1986).

✓ **Promoción:** Actividades promocionales y de publicidad (marketing directo, publicidad directa, product placement) que se realizan para estimular la demanda y conseguir ventas; uno de los objetivos casi siempre principales en un plan de marketing. (Kotler, Principles of Marketing, 1986)

✓ **Precio:** Precio marcado para el producto o el servicio que busca una rentabilidad para la empresa adecuándose a la definición de marketing que nos dice que “el marketing es una técnica o metodología que detecta una necesidad del consumidor y pone un producto en tiempo, manera y forma a su disposición a un coste asumible y adecuado con un beneficio económico (salvo casos excepcionales, como por ejemplo una ONG) para la empresa o ente que

pone este servicio en el mercado. (Kotler, Principles of Marketing, 1986)

2.1.7 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Conocida también como Modelo Boston Consulting Group, es una matriz que se caracteriza por analizar los rendimientos de los productos para las empresas, es decir, que permite saber cuáles productos son más rentables y a partir de ahí conocer las estrategias de marketing que se puedan utilizar. (Ruben Mañez, 2018)

Al tener una relación cercana con el marketing estratégico, se lo considera como un instrumento vinculado a este método. El objetivo de esta matriz es ayudar a las empresas y orientarlas para tomar decisiones para diferentes negocios o unidades estratégicas de negocios donde se debe invertir, desinvertir o también abandonar. La matriz se compone de cuatro cuadrantes, donde cada uno simboliza con una figura o icono y que plantea estrategias diferentes para las unidades de negocios. (Mercadotecnia II, 2016)

El eje horizontal de la matriz representa la cuota del mercado del producto mientras que el eje vertical el crecimiento del mercado. Así podemos visualizar las unidades de negocio en los respectivos cuadrantes dependiendo del valor estratégico en que se encuentren. Los cuadrantes se los define como:

- A) **ESTRELLA.** Los productos de este cuadrante tienen un gran desarrollo y participación en el mercado. Es necesario y se aconseja incrementar lo que más se pueda en esta área de negocio hasta que el producto se vuelva maduro y se transforme en una vaca lechera.
- B) **INCÓGNITA.** Los productos incógnitos tienen un gran desarrollo y poca participación de mercado, por lo que se deben revalorizar las estrategias que están siendo utilizadas en dicha área, que eventualmente se puede transformar en un producto estrella o en un producto perro.
- C) **VACA.** Este tipo de productos tienen un crecimiento bajo ya que ha llegado a su máximo techo posible, pero con una alta participación de mercado por lo que se dice se encuentra en un estado de madurez. Los productos que se encuentren en esta área de negocio van a servir para que la empresa gane efectivo necesario para establecer nuevos productos estrella.
- D) **PERRO.** Los productos que se encuentran este cuadrante no tienen crecimiento y una baja participación de mercado. Casi no genera rentabilidad al negocio e incluso tiende

a ser negativa por lo que se recomienda sacarlos del mercado y no seguirlos produciendo. Por lo general son productos que se encuentran en su última etapa de vida por lo que no conviene mantenerlos en la cartera de la empresa.

2.1.8 ANÁLISIS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son un gran concepto en el que permite a las empresas según su giro de negocio, maximizar los recursos de los que dispone para ser mejores que la competencia. Según su creador, Michael Porter, si las empresas no disponen de un plan estratégico no van a llegar muy lejos en el mundo de los negocios ya que estas estrategias no solo son un instrumento de supervivencia, sino que permiten conseguir un puesto importante en el mercado donde compiten las empresas. (Riquelme, 2015)

2.1.8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Si en los sectores donde se está desarrollando actividades la empresa entran otras más, la competencia crecerá provocando que los precios de los productos bajen, lo que será un beneficio para los consumidores. Así mismo esto hará que los costos aumenten, ya que si la organización quiere mantenerse en el mercado en un nivel aceptable tendrá que hacer gastos adicionales (Wiki EOI, 2012). Estas amenazas dependerán de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia adelante en la industria. Ejemplo: Fabricantes que amenazan sus propios distribuidores minoristas.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

2.1.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El poder de negociación que tienen los proveedores puede ser una amenaza en la industria que están inmersos gracias al gran poder que disponen en los productos que ofertan. Por ejemplo, una empresa farmacéutica tiene un poder muy alto sobre un medicamento exclusivo y lo pueden negociar como ellos más lo crean conveniente. Así mismo las empresas petroleras están inmersas en un sector que les resulta rentable porque tienen un poder muy alto de negociación con los clientes.

Algunas de las estrategias que se ven en la segunda fuerza son:

- Aumento de la cartera de proveedores.
- Realizar alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores
- Poder fabricar nuestra materia prima para así no depender de ellos.

2.1.8.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La rentabilidad de la industria dependerá mucho de las barreras de entradas ya que, si no son accesibles entonces no resultará muy atractiva. Las barreras de entrada pueden ser naturales o creadas. (The Power MBA, 2019)

Algunas de las barreras de entrada más importantes son:

- Economía de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los diferentes canales de distribución.
- Identificación del producto.
- Barreras legales dependientes de cada país.
- Organizaciones ya posicionadas en el mercado.

2.1.8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según el ejemplo que se cita en la primera fuerza de Porter, las patentes farmacéuticas son las más difíciles de duplicar ya que cada producto es diferente lo que permite a las empresas en esta industria fijar los precios que ellos consideren y que se supone tienen alta rentabilidad.

Sin embargo, en los mercados donde los productos pueden ser duplicados y que tengan características iguales o similares supondrán una baja rentabilidad.

- Optimizar los canales de venta.
- Ampliar la inversión en marketing.

- Incrementar la calidad del producto o reducir los costos de producción.
- Cambiar la producción en busca de nuevos productos sustitutos.

2.1.8.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Este factor resulta de los cuatros anteriores y es el que provee la información necesaria a la empresa para crear las estrategias de posicionamiento en el mercado, donde cada competidor es el que establece estrategias con las que busca sobresalir ante los demás. La rivalidad en el mercado crece a medida que haya más competidores, que se encuentren bien posicionados, que tengan costos fijos, entre otros elementos. (The Power MBA, 2019)

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

2.1.9 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA

Según (Lamb, McDaniel, & Joseph, 2004), el significado de ciclo de vida de un producto o servicio es adecuado para incentivar a que los mercadólogos puedan planear con el fin de estén capacitados para tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a cosa que hayan pasado.

En este punto, cabe recalcar que el ciclo de vida del producto es principalmente rentable como instrumento de predicción o pronóstico, ya que los bienes pasan por períodos específicos que permiten calcular la ubicación de cierto producto en el ciclo de vida mediante el uso de antecedentes, como las utilidades, ventas y cantidad de competidores, ya que éstos tienden a seguir una ruta previsible durante el ciclo de vida. Este dato, es muy preciso debido a que las estrategias de ambiente competitivo y de mercadotecnia que se han de usar dependen ordinariamente de la etapa particular del ciclo de vida del producto (Thompson, Promonegocios, 2006)

Es por esto que resulta importante que los mercadólogos tengan conocimiento sobre qué es el ciclo de vida del producto, las etapas que lo conforman y los rasgos que distinguen en cada período específico, con el propósito de que obtengan los conocimientos básicos para usar esta

herramienta de previsión o pronóstico, con la que se obtienen varios elementos que permite identificar oportunidades y amenazas que se observan en las distintas etapas por las que pasan los productos desde su inicio hasta su fin. (Thompson, Promonegocios, 2006)

2.2 FODA

También conocido como DAFO, es un acróstico para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se puedan observar en el horizonte de cualquier ámbito, escenario o contexto; las cuales pueden ser aplicadas a cualquier empresa, institución u organización. La abreviatura original era muy confusa por lo que a continuación fue más fácil y adaptable el término FODA, convirtiéndose en una herramienta muy importante para las empresas al momento de estudiar cualquier escenario. (Matriz FODA, 2016)

2.2.1 OBJETIVOS DEL FODA

Los objetivos del FODA tenemos:

- Conocer el panorama general de la situación en los distintos ángulos.
- Tener conocimiento de la realidad situacional.
- Determinar políticas estratégicas para mantener las fortalezas, abordar las debilidades para convertirlas en oportunidades; desarrollar estrategias para que las amenazas no se materialicen y si es que ocurre, minimizar el daño de las mismas.
- De este método el método FODA, es una herramienta para tratar los puntos de vista divergentes.

2.2.2 COMPONENTES DEL FODA

Es FODA corresponde tanto con el ambiente externo y el interno. En la idea original el FODA controla las Fortalezas y Debilidades de la parte interna de la empresa que se ha analizado, mientras que las Oportunidades y Amenazas se dirigen a la parte externa de la empresa.

No obstante, estas divisiones de las partes internas y externas no se deben utilizar de forma tan severa ya que las Debilidades Internas también existen en el entorno externo, así mismo como las Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Sin embargo, se recomienda que la F y D se ubiquen a la parte interna y la O y A hacia lo externo.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 LEY ORGÁNICA DE APOYO HUMANITARIO PARA COMBATIR LA CRISIS SANITARIA DERIVADA DEL COVID-19

2.3.1.1 MEDIDAS PARA APOYAR LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPLEO

Según registro oficial numero 229 (Asamblea Nacional. 2020)

Artículo 16.- De los acuerdos de preservación de fuentes de trabajo. - Los trabajadores y empleadores podrán, de común acuerdo, modificar las condiciones económicas de la relación laboral con la finalidad de preservar las fuentes de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores. Los acuerdos no podrán afectar el salario básico o los salarios sectoriales determinados para jornada completa o su proporcionalidad en caso de jornadas reducidas. El acuerdo podrá ser propuesto tanto por trabajadores como por empleadores. Los empleadores deberán presentar, de forma clara y completa, los sustentos de la necesidad de suscribirlos, para que el trabajador pueda tomar una decisión informada. Una vez suscritos los acuerdos, estos deberán ser informados al Ministerio del Trabajo, quien supervisará su cumplimiento.

El acuerdo será bilateral y directo entre cada trabajador y el empleador. El acuerdo alcanzado, durante el tiempo de su vigencia, tendrá preferencia sobre cualquier otro acuerdo o contrato.

Artículo 17.- De la sanción al incumplimiento del acuerdo entre las partes. - Cualquiera de las partes de la relación laboral que incumpla con el acuerdo será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás normativa vigente.

En aquellos casos en los que un juez determine que el empleador invocó de manera injustificada la causal de fuerza mayor o caso fortuito para terminar una relación laboral, se aplicará la indemnización por despido intempestivo prevista en el artículo 188 del Código del Trabajo multiplicada por uno punto cinco (1.5).

Artículo 19.- Contrato especial emergente.- Es aquel contrato individual de trabajo por tiempo definido que se celebra para la sostenibilidad de la producción y fuentes de ingresos en situaciones emergentes o para nuevas inversiones o líneas de negocio, productos o servicios, ampliaciones o extensiones del negocio, modificación del giro del negocio, incremento en la oferta de bienes y servicios por parte de personas naturales o jurídicas, nuevas o existentes o en el caso de necesidades de mayor demanda de producción o

servicios en las actividades del empleador.

El contrato se celebrará por el plazo máximo de un (1) año y podrá ser renovado por una sola vez por el mismo plazo.

La jornada laboral ordinaria objeto de este contrato podrá ser parcial o completa, con un mínimo de veinte (20) y un máximo de cuarenta (40) horas semanales, distribuidas en un máximo de seis (6) días a la semana sin sobrepasar las ocho (8) horas diarias, y su remuneración y beneficios de ley serán proporcionales, de acuerdo con la jornada pactada.

El descanso semanal será al menos de veinticuatro horas consecutivas. Las horas que excedan de la jornada pactada se pagarán con sujeción a lo determinado en el artículo 55 del Código del Trabajo.

Al terminar el plazo del contrato o si la terminación se da por decisión unilateral del empleador o trabajador antes del plazo indicado, el trabajador tendrá derecho al pago de remuneraciones pendientes, bonificación por desahucio y demás beneficios de ley calculados de conformidad al Código del Trabajo.

Artículo 20.- De la reducción emergente de la jornada de trabajo. - Por eventos de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificados, el empleador podrá reducir la jornada laboral, hasta un máximo del 50%. El sueldo o salario del trabajador corresponderá, en proporción, a las horas efectivamente trabajadas, y no será menor al 55% de la fijada previo a la reducción; y el aporte a la seguridad social pagarse con base en la jornada reducida. El empleador deberá notificar a la autoridad de trabajo, indicando el período de aplicación de la jornada reducida y la nómina del personal a quienes aplicará la medida.

Esta reducción podrá aplicarse hasta por un (1) año, renovable por el mismo periodo, por una sola vez.

A partir de la implementación de la jornada reducida y durante el tiempo que esta dure, las empresas que hayan implementado la reducción de la jornada laboral no podrán reducir capital social de la empresa ni repartir dividendos obtenidos en los ejercicios en que esta jornada esté vigente. Los dividendos serán reinvertidos en la empresa, para lo cual los empleadores efectuarán el correspondiente aumento de capital hasta el treinta y uno (31) de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en que se generaron las utilidades y

se acogerán al artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

De producirse despidos, las indemnizaciones y bonificación por desahucio se calcularán sobre la última remuneración mensual percibida por el trabajador antes de la reducción de la jornada, además de cualquier otra sanción que establezca la ley por este incumplimiento

2.3.1.2 DISPOSICIONES REFORMATARIAS

Primera. - Agréguese el siguiente artículo innumerado a continuación del artículo 16 del Código del Trabajo:

“Artículo (...). - Del teletrabajo. - El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el trabajador reportará de la misma manera.

Las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de teletrabajo, la que se sujetará a las normas del presente artículo.

Los trabajadores que prestan servicios de teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos, así como beneficios sociales contenidos en este Código, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente artículo.

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

1. Autónomos son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
2. Móviles son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.

3. Parciales son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

4. Ocasionales son aquellos teletrabajadores que realizan sus actividades en ocasiones o circunstancias convenidas.

Las partes deberán determinar el lugar donde el trabajador prestará los servicios, que podrá ser el domicilio del trabajador u otro sitio determinado. Con todo, si los servicios, por su naturaleza, fueran susceptibles de prestarse en distintos lugares, podrán acordar que el trabajador elija libremente donde ejercerá sus funciones. No se considerará teletrabajo si el trabajador presta servicios en lugares designados y habilitados por el empleador, aun cuando se encuentren ubicados fuera de las dependencias de la empresa.

El empleador deberá respetar el derecho del teletrabajador a desconexión, garantizando el tiempo en el cual este no estará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. El tiempo de desconexión deberá ser de al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas. Igualmente, en ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

El salario del teletrabajador será pactado entre el empleador y el trabajador conforme las reglas generales de este Código. El empleador deberá proveer los equipos, elementos de trabajo e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo.

Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar de dicha vinculación a la autoridad del trabajo. La autoridad del trabajo emitirá la normativa secundaria necesaria para la aplicación de esta modalidad.” (ASAMBLEA NACIONAL , 2020)

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es la preparación previa de las situaciones que posibilitan la recolección y análisis de la información necesaria para alcanzar resultados notables al concluir la investigación, esto implica formular claramente el problema de investigación para detallar el tipo de información que se requiere en un determinado momento.

La formulación de objetivos involucra conceptos y proposiciones que deben derivarse del marco teórico, donde son definidos. A su vez, los objetivos deben corresponderse con las preguntas realizadas y deben estar contemplados en la metodología propuesta. En definitiva, los conceptos, proposiciones y enfoques que se utilizarán en un estudio particular deberán ser lógicos y teóricamente compatibles con el encuadre general.

La finalidad principal de este punto es definir el plan que guiará, los pasos de recolección y análisis de la información obtenida para el proyecto que se desea llevar a cabo.

3.2 DESIGN THINKING

El Design Thinking es un método que permite generar varias ideas innovadoras que centra en identificar, entender y dar solución a las necesidades reales que presentan los usuarios.

Actualmente varias empresas en el mundo utilizan la metodología design thinking, como por ejemplo la empresa Apple que es reconocida a nivel mundial apostó por la implementación de esta metodología alcanzando grandes resultados, entre ellos lograr unir diseño, tecnología y simplicidad.

Steve Jobs decía *“ser emprendedor no tiene que ver con el dinero o la fama, tiene que*

ver con la capacidad de resolver problemas en la sociedad y la pasión para crear oportunidades donde la gente solo ve problemas.”

3.2.1 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

- Agregar al consumidor como un sujeto activo en todo el proceso de creación de la metodología.
- Satisfacer todos los problemas y necesidades que presenten los consumidores.
- Crear y encontrar soluciones viables para el problema expuesto.

3.2.1.1 CINCO PASOS ELEMENTALES DEL DESIGN THINKING

3.2.1.1.1 EMPATÍA

La empatía se basa en las personas es decir con la interacción que tiene se tiene con los consumidores. La empatía tiene dos puntos en los cuales se fundamenta.

- Observar y analizar el comportamiento diario que tienen los usuarios o consumidores.
- Involucrarse con el usuario, generar temas de interés que generen conversaciones las personas.
- Escuchar con mucha atención a los usuarios ya que sus observaciones y opiniones son muy importantes

La empatía es el proceso clave para generar con confianza con los consumidores con el objetivo de comprender sus necesidades.

3.2.1.1.2 DEFINICIÓN

En esta parte se extrae solo lo que afecta directamente al objetivo principal, el cual es crear conceptos viables y significativos del problema es enfocado a los usuarios, existen algunos criterios para poder crear la definición:

- Determinar el problema directo
- Que se introduzca en la mente de los consumidores
- Que brinde ayuda para solucionar los problemas que se presentan a los usuarios. En esta parte se analiza cada una de las entrevistas realizadas a los gerentes con el fin de identificar las falencias y problemas que tiene la organización.

3.2.1.1.3 IDEAR

En este paso empiezan la generación de lluvia de ideas y varias opciones ya que a veces las ideas más disruptivas son las que generan soluciones visionarias, se entregan recursos para poder realizar los prototipos y crear soluciones innovadoras.

En este paso se desarrollan una cantidad de ideas que muchas alternativas a posibles prototipos, ya que la generación de múltiples ideas permite atacar diferentes focos. Luego de haber identificado los posibles problemas y fallas en el proceso se realizará un análisis por separado de los grupos entrevistados e identificar de forma individual cada uno de los puntos obtenidos con el fin de crear controles e incluirlos dentro del proceso y procedimientos.

3.2.1.1.4 PROTOTIPADO

En esta etapa se vuelven las ideas realidad, construir prototipos hacen que las ideas sean palpables y permite interactuar a los usuarios, puede ser dibujos, artefactos, objetos con el objetivo que responder preguntas que nos acerquen a la mejor solución, Importancia de los prototipos:

- Para comunicar.
- Crear conversaciones sobre el prototipo, obtener opiniones de los usuarios.
- Revisar posibles errores.
- Evaluar alternativas. En esta parte se elaborará un plan para enfrentar las debilidades de la operación con el fin de incrementar la satisfacción de los grupos encuestados.

3.2.1.1.5 TESTEO

En este paso se prueban los prototipos con los usuarios implicados, se identifican alternativas de mejora, fallos y carencia.

Ilustración 1 Etapas del Design Thinking



Elaborado por los autores

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La American Marketing indica que la investigación de mercado es la actividad que enlaza y une al consumidor o cliente con quien vende los productos o servicios a través de información, la cual ayuda a determinar las oportunidades del marketing (Malhotra, 2004)

3.3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Determinar la demanda que tiene LHenriques
- Identificar los gustos y preferencias de los consumidores, mediante encuestas
- Analizar los factores que influyen en la compra de los productos comercializados por LHenriques, por medio de encuestas.

3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva y exploratoria a desarrollar fueron los diseños seleccionados para poder realizar el estudio de mercado, pues bien es cierto la información recopilada nos ayuda a encontrar posibles soluciones a los problemas descritos.

3.3.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Según Grajales la investigación exploratoria hace posible una aproximación a fenómenos

desconocidos, con el propósito de acrecentar el nivel de familiaridad y ayudar con ideas acerca de la manera adecuada de abordar un estudio en particular. Los resultados de esta investigación son superficiales, sin embargo, es el primer paso para investigaciones más rigurosas. (Grajales, 2020)

3.2.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva está relacionada con hechos reales, que en este caso en particular se pretende hallar todas las características de un fenómeno social que en este caso sería la pandemia del Covid-19 que está afectando al mundo. (Grajales, 2020). En esta investigación se recopila y analizan datos de la situación a investigar.

3.2.4.1 ENCUESTA

Para las encuestas realizada se utilizó la plataforma Google Forms, plataforma que nos ayuda a realizar un mejor análisis de los resultados.

3.2.4.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra es una parte pequeña de la población a estudiar. el análisis se lo realiza a los clientes de, la que en la actualidad está conformada por 1755 clientes activos registrados en guayas.

3.2.4.3 SELECCIÓN DE MÉTODO

Se seleccionó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia de la investigación debido a que no se logró tener acceso a la base completa de la población.

3.2.4.4 TÉCNICA DE MUESTREO

A través de la formula detallada a continuación, se logró calcular la muestra idónea para realizar las encuestas y adquirir información valiosa para la investigación.

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

$$\begin{aligned} n &= \frac{1745 (0.5) (1.96)^2}{(1745-1) (0.01) + (0.5)^2 (1.96)^2} \\ n &= 192 \end{aligned}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra poblacional

z = valor teórico para el nivel de confianza escogido

p = estimación de respuestas positivas

q = estimación de respuestas negativas

N = tamaño de la población total

e = error de muestreo

3.2.4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

La principal técnica de investigación que se aplicaran son dos encuestas y entrevistas, lo cual está relacionado directamente con el objetivo de la investigación. Las preguntas establecidas en las encuestas son de fácil entendimiento, con el fin de que el encuestado pueda responder fácilmente y así poder realizar la tabulación de las respuestas. Se realiza preguntas cerradas para que sean más concretas y así poder obtener una medición más acertada.

3.2.5 INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones que requirió el proyecto fueron en su mayoría destinadas a impulsar el reconocimiento de la marca en el mercado y aumentar su nivel de ventas, de las que se pueden rescatar:

- a) publicidad pagada en Instagram y Facebook;
- b) participación en ferias;
- c) honorarios del diseñador gráfico
- d) elaboración de material POP

3.2.6 BENEFICIOS DEL PROYECTO

Los beneficios del proyecto están directamente relacionados con los ingresos percibidos por la venta del producto, también contemplan factores intangibles como innovación, reconocimiento y posicionamiento de la marca.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VENTAS DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS INTERNO-VENTAS

Como es de conocimiento general la pandemia ha afectado a todo el sector empresarial a tal punto que muchas empresas quebraron; a continuación, analizaremos el caso particular de la empresa LHenriques.



Como podemos observar hasta el mes de Julio del 2018, se tenía un cumplimiento del 90.9% del presupuesto establecido en ventas. En el cual la división de consumo sobrepasó las ventas esperadas, las divisiones automotriz e industrial estuvieron por encima de lo esperado mientras

Ilustración 3 KPI Comercial 2019

que la de ferretería estuvo más cerca con el 81%. Todos estos porcentajes se ven reflejados en el gráfico de crecimiento de división, en el cual podemos observar que la división industrial y de consumo crecieron con respecto al 2017; mientras que la división ferretera y automotriz decrecieron.

0.- KPIs Comercial



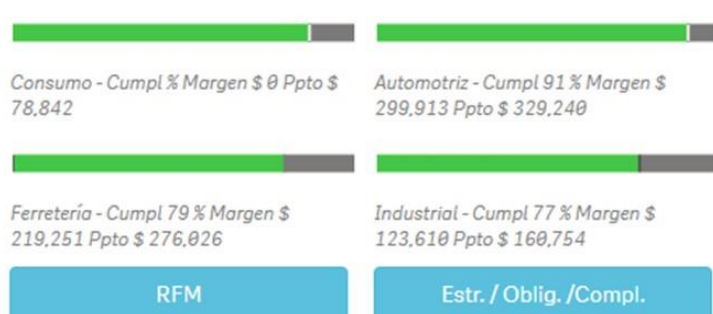
Comparativo de Margen:

Periodo 8 / 2019 Actual - PB - Esperado - Objetivo

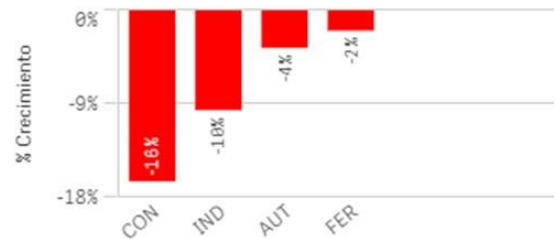


Comparativo Margen - Acumulado Diario: 8 / 2019

Las selecciones no han generado datos para este gráfico.



% Crecimiento por División: 8 / 2019



Fuente: Qlik Sense Empresarial.

En el KPI de enero a julio del 2019 podemos observar cómo los porcentajes de cumplimiento van decreciendo ya que general disminuyó el presupuesto de las ventas en casi 6% con respecto al año anterior. La división industrial con 15% menos fue la que peor caída tuvo con respecto a las otras divisiones, tal como lo demuestra el gráfico de crecimiento por división todas han decrecido en comparación al año 2018.



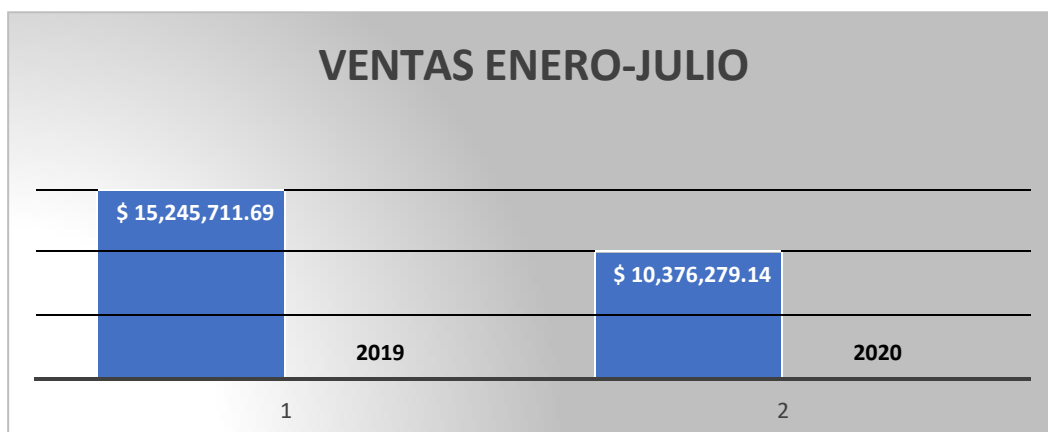
Fuente: Qlik Sense Empresarial

Durante este año podemos analizar que el cumplimiento del presupuesto esperado en las ventas ha caído drásticamente en comparación a los años anteriores, lo cual se debe principalmente a la paralización de las actividades económicas de los meses de marzo hasta mediados de mayo. Como se puede ver en el gráfico de crecimiento por división, las divisiones de industrial y de consumo no tuvieron decrecimiento por dos razones. Primero, en el caso de la división industrial las ventas se realizaron con normalidad ya que no pararon con sus operaciones y las de consumo básicamente porque se vendían por canal moderno, esto quiere decir, ventas a los Home Center (Mega Kiwi, supermercados, etc.).

En los años 2018 y 2019 las ventas decrecieron para la división Automotriz y Ferretería, debido a que aparecieron en el mercado nuevos productos que actuaron como sustitutos a los que se comercializan en LHenriques. También podemos agregar que las ventas disminuyeron en estas divisiones porque la competencia en esta área es más agresiva ya que compiten por precio y no por calidad, lo que provoca que los clientes opten por la opción más económica.

4.2 VENTAS

Ilustración 5 Comparativo ventas de enero a Julio 2019 y 2020



Elaborado por los autores

Como es de esperarse existe un decrecimiento en las ventas realizadas entre los meses de enero a julio 2019 y 2020 esto se debe a factores externos que afectaron el sector empresarial ya que, desde el mes de marzo, mes en el que fue declarada pandemia mundial y en Ecuador emergencia sanitaria las empresas en general se vieron afectadas por la paralización, ya que no podían abrir sus negocios lo cual generó mucha incertidumbre en el sector. Debido a esta para obligatoria muchas empresas grandes, pequeñas y medianas no tuvieron más opción que cerrar sus operaciones ya que por más de 2 meses trabajaron a pérdida y sin flujo de liquidez la mejor opción fue cerrar.

El caso particular de LHenriques empresa tomada como referencia para esta investigación, si bien es cierto desde que empezó la pandemia no han llegado al presupuesto establecido por mes, no cerró sus operaciones pero si analizaron la situación a tal manera que tomó la decisión de desvincular a 49 personas de su plantilla de back office y acogerse a la Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19, en la cual como punto principal está la reducción salarial por un año del personal que aún se encuentra laborando.

4.2.1 RESPONSABILIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

- Cumplir con los presupuestos asignados
- Cumplir mínimo con el 80% de su portafolio visitado
- Responder de forma inmediata a las necesidades de los clientes

- Aperturar nuevos clientes
- Capacitaciones constantes sobre los productos

4.2.2 INDICADORES DE NIVEL OPERACIONAL

- Medición de indicador OTIF (pedidos a tiempo y completos)
- Devoluciones
- Tecnología

Estos indicadores permitirán mejorar la operación de la empresa y ayuda a realizar una mejor toma de decisiones.

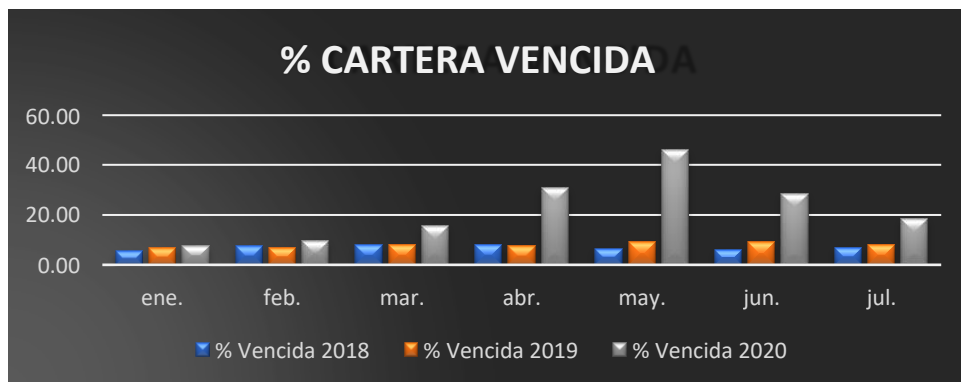
4.3 CARTERA VENCIDA

Tabla 1 Cartera Vencida de Enero a Julio de los años 2018, 2019, 2020

Mes	% Vencida 2018	% Vencida 2019	% Vencida 2020
Enero	5,54	6,64	7,66
Febrero	7,48	6,81	9,51
Marzo	7,92	8,14	15,50
Abril	8,16	7,55	31,00
Mayo	6,34	9,30	46,05
Junio	6,11	9,12	28,66
Julio	6,93	8,18	18,50

Elaborado por los autores

Ilustración 6 Comparativo cartera vencida 2018 y 2019

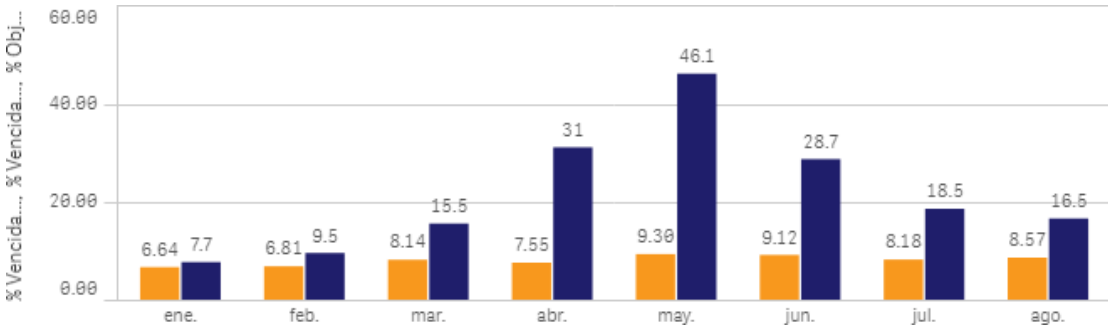


Fuente Qlik Sense LH

En el mes de mayo del 2020 el ticket promedio de la cartera vencida presento un pico al alza 5 veces superior a la de años anteriores debido a la empresa maneja políticas de crédito de 30,

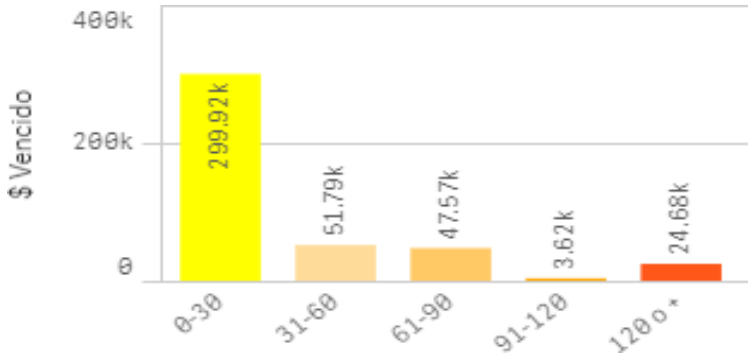
60 y 90 días siendo las más comunes las últimas dos. Los clientes que realizaron compras en el mes de febrero y marzo cayeron en mora y no pudieron cubrir los pagos pendientes ya que por la pandemia y las disposiciones del gobierno ningún negocio pudo operar desde mediados de marzo hasta el mes de mayo por lo cual no generaron ingresos para poder cubrir sus deudas.

Ilustración 7 Comparativo cartera vencida 2019 y 2020



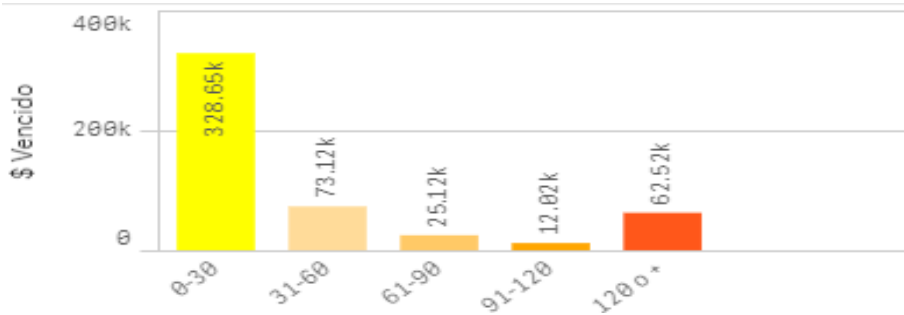
Fuente Qlik Sense LH

Ilustración 8 Comparativo cartera vencida 2019 y 2020



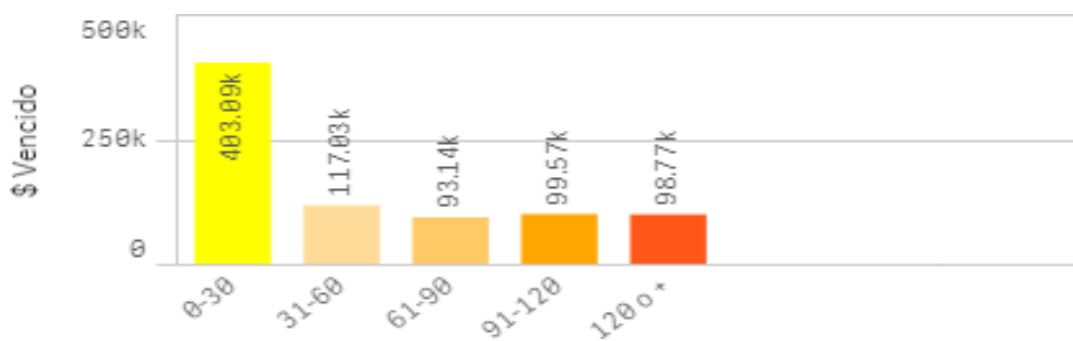
Fuente Qlik Sense LH

Ilustración 9 Cantidad en dólares de Cartera Vencida 2019

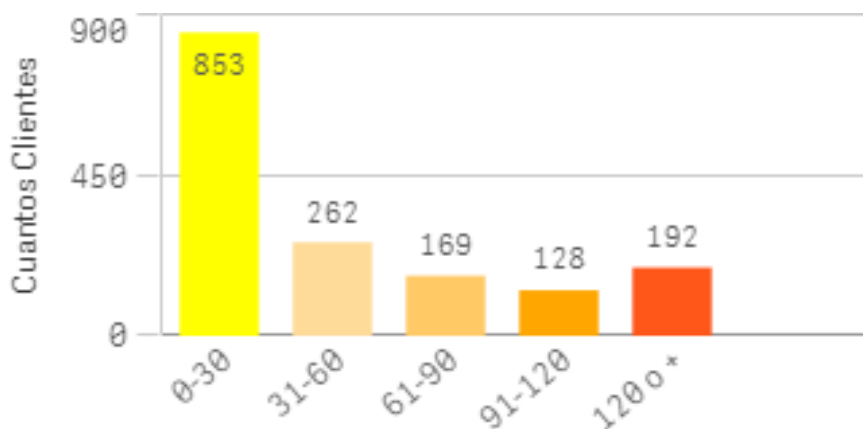


Fuente Qlik Sense LH

Ilustración 10 Cantidad en dólares de Cartera Vencida 2020



Fuente Qlik Sense LH



La cartera vencida es uno de los principales problemas que tiene la empresa, con corte de 20 de agosto 2020 la cartera vencida asciende a un valor de \$886,650.22 con una cantidad de 1730 clientes con cuentas vencidas de pago y las cuentas por cobrar ascienden a \$4,910,750.81, datos obtenidos en la plataforma Qlik Sense de la empresa LHenriques.

Dichas cifras son alarmantes y preocupantes por lo cual el departamento de crédito y cobranza conjunto a los asesores comerciales se encuentran realizando gestiones de cobranza y promesas de pagos con los clientes deudores. Se procede a realizar una restructuración en los plazos de créditos, ya que la estructura anterior era 30, 60, 90 y 120 días dependiendo su historial crediticio e historia con la empresa. La nueva restructuración consiste en nuevos plazos de créditos basados principalmente en los montos de compra.

4.4 APLICACIÓN DE DESIGN THINKING

Debido a la situación actual y a los problemas económicos que atraviesan las grandes, pequeñas y medianas empresas por el golpe que ocasionó la pandemia del Covid-19, el mercado ecuatoriano se encuentra afectado por lo cual LHenriques tiene en consideración que sus clientes no disponen del flujo de efectivo necesario para cubrir las deudas antes mencionadas. Para esto, la empresa deberá tener reuniones con la cartera de clientes que tienen vencidos los pagos, para darle una solución a esta problemática donde puedan proponer un plan de pagos según las conveniencias de ambas partes.

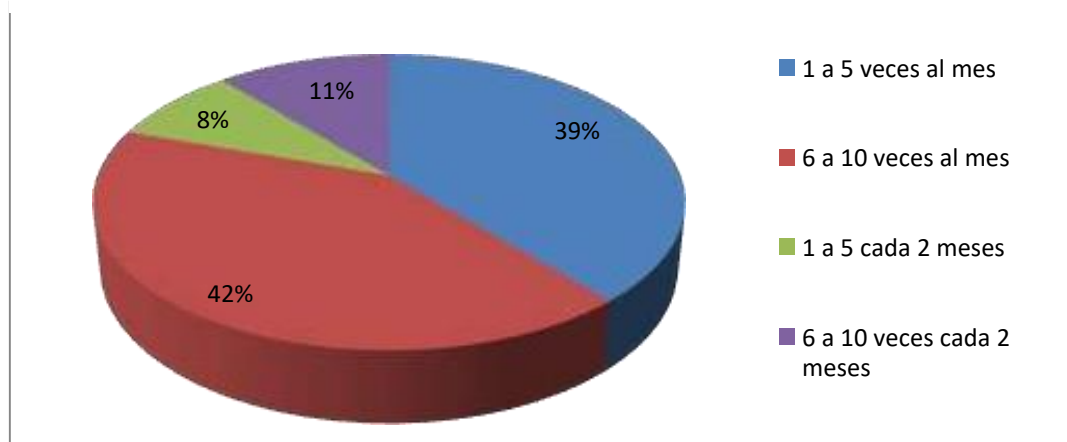
4.4.1 ENCUESTAS Y ANALISIS DE RESULTADOS

Con el objetivo de analizar los gustos y preferencias de los clientes de LHenriques se realizó una encuesta a 192 clientes ubicados en la ciudad de Guayaquil, utilizando el método de muestreo no probabilístico a conveniencia ya que por la pandemia no se las pudo hacer aleatoriamente. En las siguientes encuestas realizadas, pretendemos conocer la opinión que tienen los clientes sobre LHenriques; sobre cuáles son los productos que más adquieren, los atributos de los mismos (precio, calidad, etc.), la frecuencia con la que compran y la fidelidad hacia la empresa.

En base a los resultados que obtengamos podemos ver cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, con las que se desarrollarán estrategias comerciales para de esa manera ganar participación de mercado y aumentar las ventas.

4.4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES.

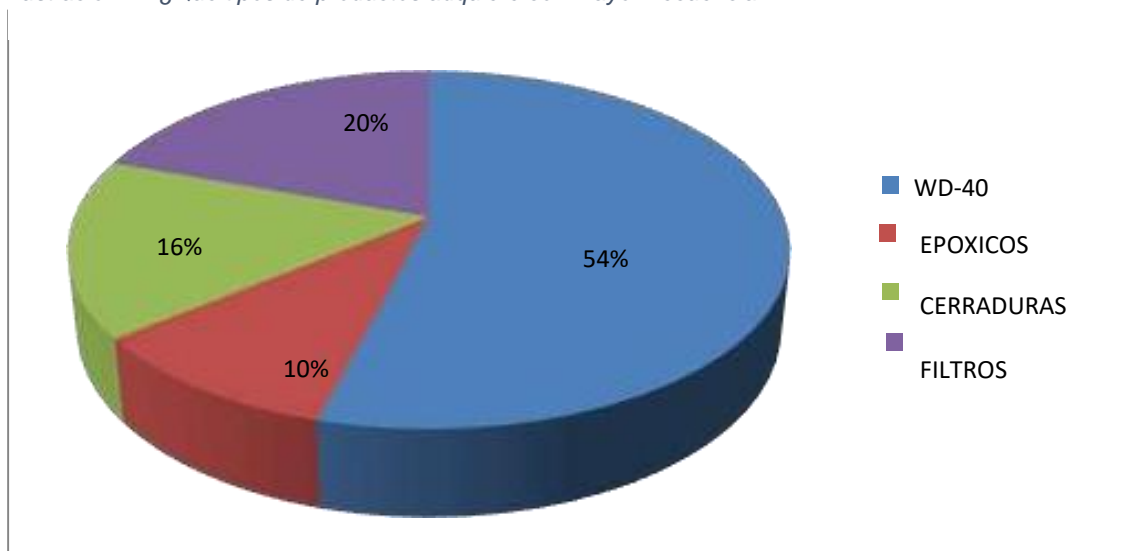
Ilustración 11 ¿Con qué frecuencia usted compra productos de LHenriques?



Elaborado por: Los autores

El 42% de los encuestados, indican que realizan compras a LHenriques de 6 a 10 veces al mes, lo cual no indica que un alto porcentaje de los clientes, confirman la necesidad que existe al contar con un plan estratégico de marketing para la empresa

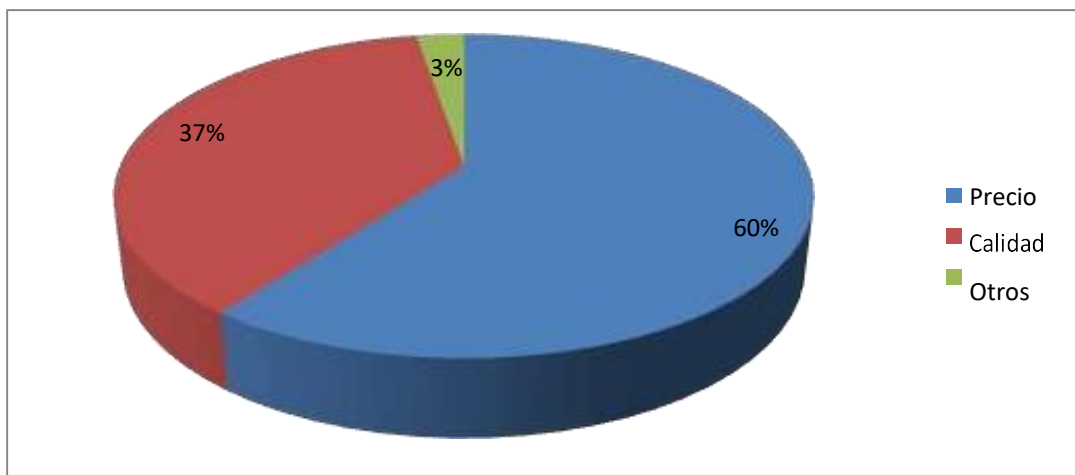
Ilustración 12 ¿Qué tipos de productos adquiere con mayor frecuencia?



Elaborado por: Los autores

Del grupo de las personas encuestas el 54% de ellos indicaron que adquieren nuestro producto estrella wd-40 lo cual nos indica que existe un amplio mercado para poder comercializar nuestro producto.

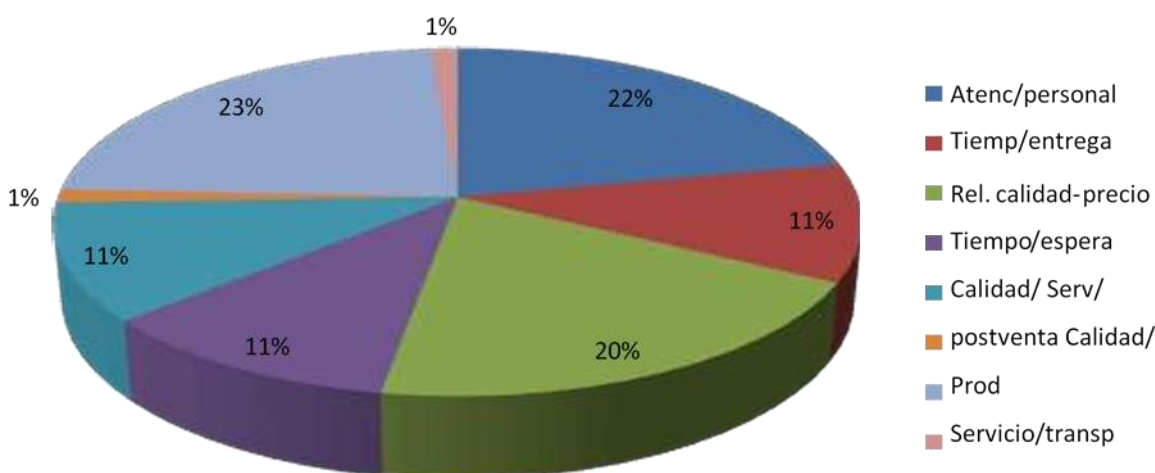
Ilustración 13 ¿Qué atributos busca usted de los productos /servicios que utiliza?



Elaborado por: Los autores

Como podemos observar la mayoría de los clientes optan por un producto con precio accesible y a su vez que tenga una buena calidad. Son dos variables muy importantes al momento que el consumidor toma la decisión de adquirir un producto.

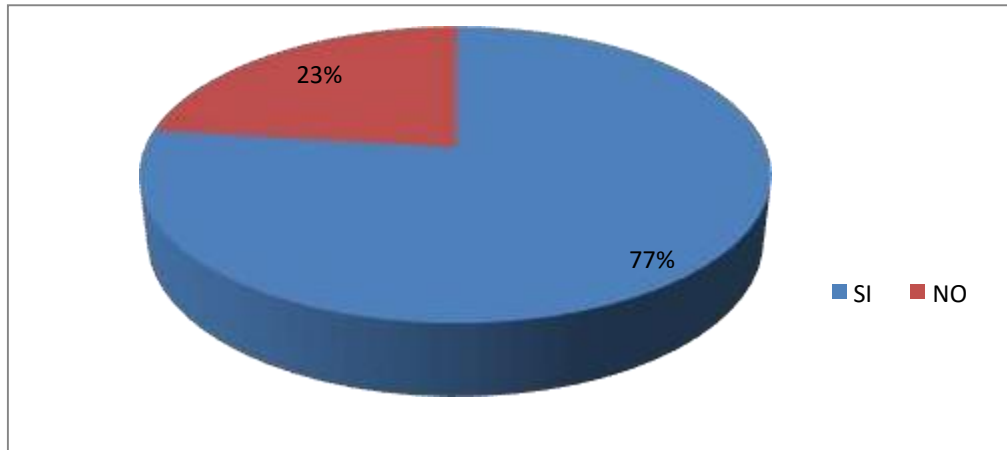
Ilustración 14 ¿Cuáles son los servicios que usted prefiere del lugar en donde realiza las compras de sus productos?



Elaborado por: Los Autores

El servicio personalizado y la relación precio/calidad son dos puntos primordiales de la empresa y esto hace que los clientes salgan satisfechos y puedan satisfacer sus necesidades.

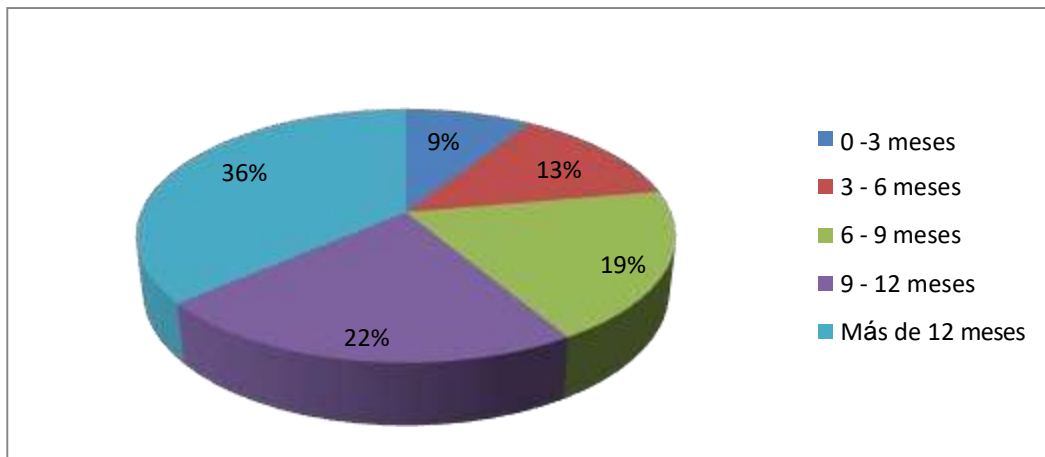
Ilustración 15 ¿Está usted dispuesto a conocer un lugar que le brinde todos los servicios que está buscando para la adquirir productos ferreteros, automotrices e industriales?



Elaborado por: Los autores

El 77% de los encuestados estaría dispuesto a conocer un lugar nuevo que brinde todos los servicios y productos cuando deseen adquirir los productos

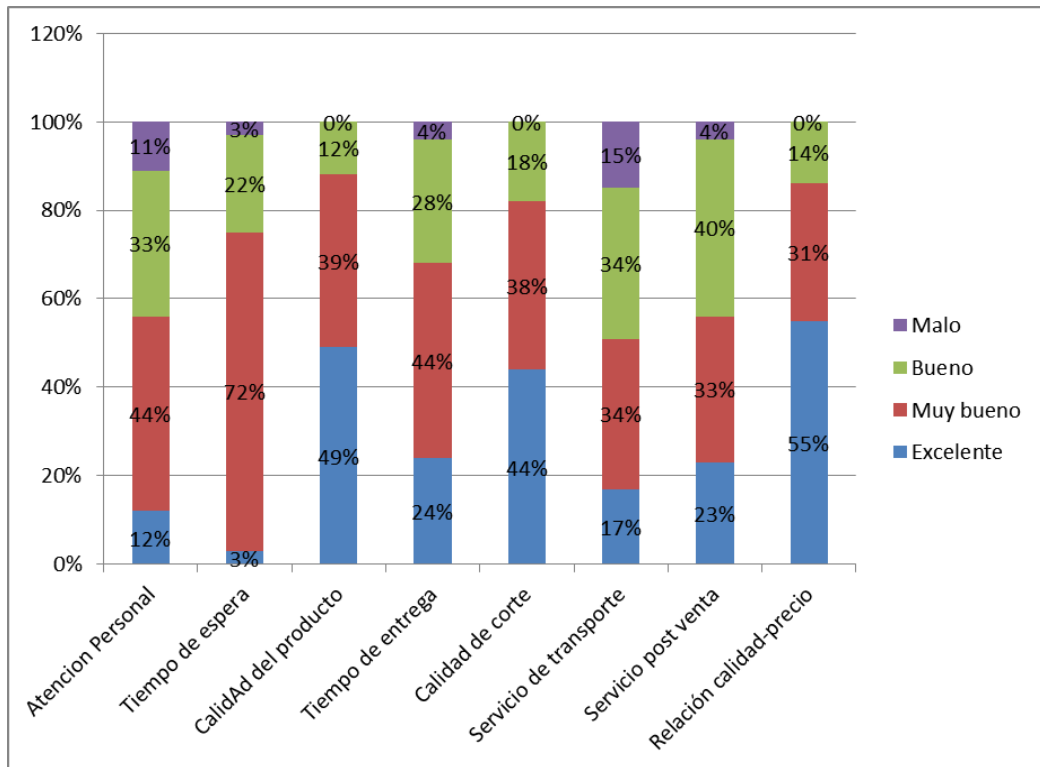
Ilustración 16 ¿Desde cuándo usted es cliente de LHenriques?



Elaborado por: Los autores

El 36% de los encuestados conocen hace más de 12 meses a LHenriques lo cual nos indica que el grado de fidelidad es muy alto, de la misma manera podemos analizar que existen clientes nuevos que se van sumando al portafolio de LHenriques.

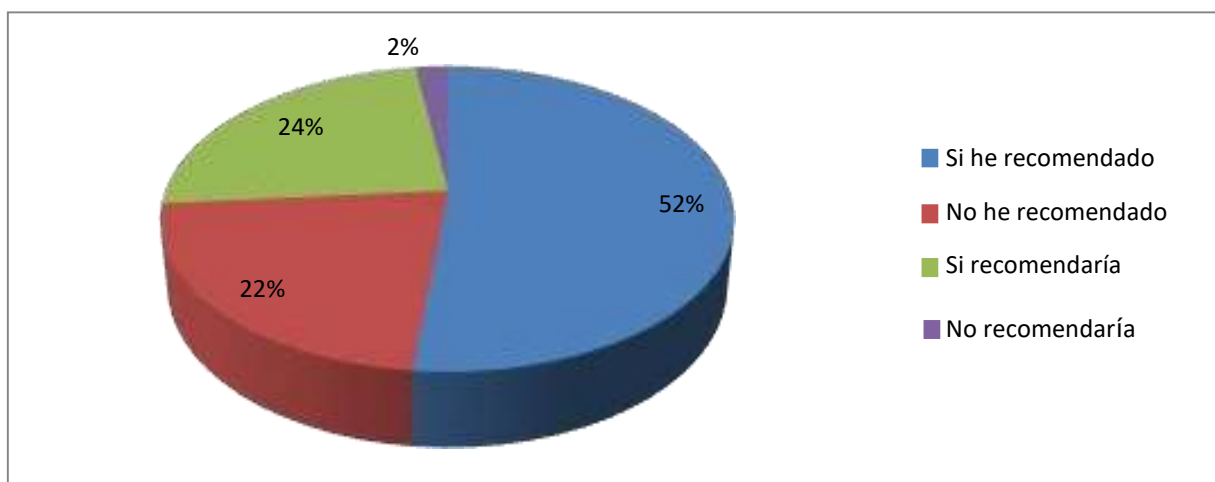
Ilustración 17 Califique los servicios que presta la empresa LHENRIQUES



Elaborado por: Los autores

Los clientes se enfocan en el buen precio y la calidad con el que cuenta LHenriques, lo cual significa que la empresa tiene mucho reconocimiento en el mercado. Sin embargo, todas las opiniones tienen que ser analizadas con el objetivo de ir mejorando las bajas puntuaciones.

Ilustración 18 ¿Ha recomendado el servicio que ofrece LHENRIQUES a otras personas?

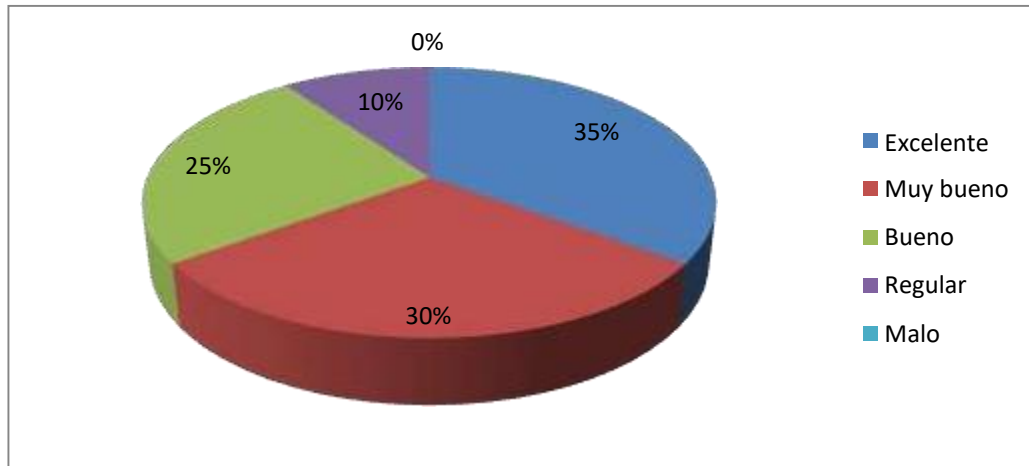


Elaborado por: Autores

El 52% de los encuestados indicaron que recomendarían el servicio y producto que ofrece

LHenriques, lo cual es muy favorable para la empresa

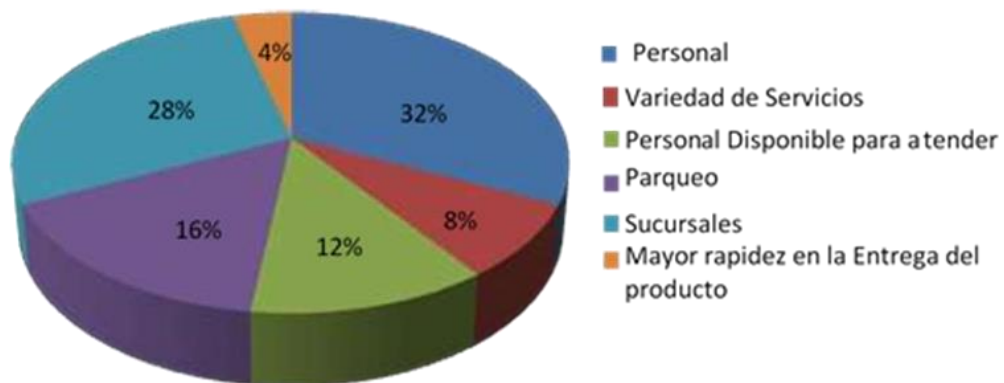
Ilustración 19 ¿Qué opina de la calidad de los productos y servicios que ofrece LH a sus clientes?



Elaborado por: Los autores

Las encuestas realizadas revelan que la empresa cubre las expectativas de los clientes en lo que se refiere calidad y servicio, con el plan de marketing a implementarse se buscara que los clientes que perciben el servicio y producto como regular en un futuro puedan apreciar la excelencia en los servicio y productos ofrecidos por LHenriques.

Ilustración 20 ¿Qué recomendación le daría a LH para mejorar?



Elaborado por: Los autores

Las encuestas indica que una falencia que tiene la empresa es la capacitación y retroalimentación que tienen nuestros asesores sobre las marcas que ofrecemos, esto puede generar problemas al momento de realizar una venta.

4.5 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.5.1 MISIÓN

Comercializar productos diferenciados en calidad y servicio a través de una operación rentable generando satisfacción a los clientes y contribuyendo al bienestar tanto de nuestros empleados como de la sociedad. (LHENRIQUES, 2019)

4.5.2 VISIÓN

Ser reconocidos como un socio estratégico por proveedores y clientes, para posicionarnos como una empresa comercializadora líder en el país y expandirnos en Latinoamérica. (LHENRIQUES, 2019)

4.5.3 ANTECEDENTES DE LHENRIQUES

LHenriques es una empresa de nivel internacional con vocación nacional, por eso estamos presentes en las principales actividades productivas del país, en los distintos puntos de su geografía, incrementando la productividad de nuestros clientes y dando empleo a cientos de ecuatorianos. LHenriques fue creada en 1940, originalmente se dedicaba a la importación y distribución de equipos médicos y suministros industriales. Después de un tiempo dejarían a un lado la distribución de los equipos médicos para centrarse en la parte industrial. (LHENRIQUES, 2019)

En 1984, crecía hacia la división ferretera y 4 años después a la división automotriz. Para la década de los 90 se creó la División Consumo, luego daba paso al mercado de Acabados de Construcción, Accesorios Eléctricos, Domótica, Enchapes, Películas de Seguridad, Arquitectónicos y Antisolares; todas estas divisiones hoy en día se las conoce como Prohome. LHenriques tiene como mercado a pequeños y grandes negocios ferreteros, almacenes de repuestos y grandes empresas a nivel nacional por lo que se realizan entregas a todo el país. (LHENRIQUES, 2019)

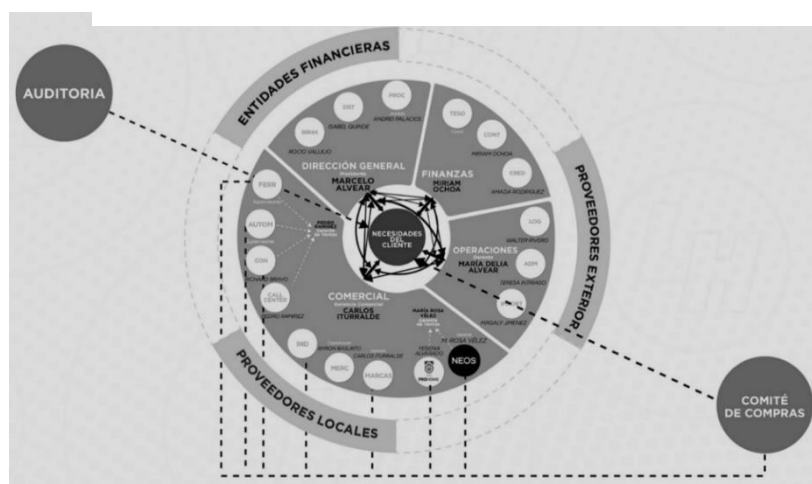
En el ámbito internacional, la economía ecuatoriana se ha visto afectada por una caída significativa en los precios de su principal producto de exportación, el petróleo crudo, y un menor dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros, resultado de la contracción económica de China, Estados Unidos y la Unión Europea, por las medidas de confinamiento y aislamiento ante el covid-19. (BCE, 2020)

Si observamos la problemática a nivel microeconómico, la cuarentena podría afectar gravemente al tejido productivo con consecuencias irreversibles, pues provocaría la quiebra de los emprendimientos por cuenta propia, de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas, con catastróficas consecuencias sobre el empleo, los aportes a la seguridad social, las recaudaciones tributarias y el sistema financiero nacional. (Marco Naranjo, 2020)

4.5.4 ORGANIGRAMA

La empresa LHenriques cuenta con un organigrama circular en el cual los clientes se encuentran en el centro ya que la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de estos.

Ilustración 21 Organigrama de LHenriques



4.4.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para que la empresa LHenriques pueda empezar a desarrollar un crecimiento en el mercado, es necesario encontrarse en una posición sólida en el mercado ante los consumidores, por lo cual se implementara diferentes estrategias como la oferta de productos que generen interés ante el consumidor en cuanto precio y beneficios de acuerdo a los problemas y necesidades que presenta cada usuario.

El objetivo principal es crear nuevas estrategias de crecimientos y así la empresa obtendrá una ventaja competitiva considerable llegando a posicionarse en un lugar estratégico y llegando a la mente de los consumidores.

Tabla 2 Factores en la segmentación de mercado

Variables	Características
Geográficas	LH realiza cobertura en todo el territorio Nacional
Demográficas	Tamaño: Clientes de coberturas como ferreterías y tiendas de autopartes, clientes mayoristas y subdistribuidores
Psicográficas	Preferencia: clientes que desean productos de calidad
Perfil Conductual	Beneficios: Calidad, precios bajos, flexibilidad en créditos. Actitud hacia el producto: positiva Poder adquisitivo compra: Medio y alto

Elaborado por autores

4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo principal de la implementación de marketing en la empresa LHenriques se basa en incrementar ingresos por ventas, en el último año se alcanzó un incremento del 34.42% lo que indica que es un mercado que va en incremento, aunque considerando la situación actual del país esto puede variar debido a factores externos.

4.6.1 VISIÓN

Aumentar las ventas presupuestadas para el año 2020, aplicando nuevas estrategias de marketing, previamente realizando un análisis de la situación actual de la empresa.

4.6.2 MISIÓN

Alcanzar todas las metas propuestas dentro de este proyecto de materia integradora, teniendo como objetivo primordial la optimización de todos los recursos ya existentes dentro de la empresa e implementar nuevas estrategias.

4.7 PLAN ESTRATÉGICO

La empresa LHenriques tiene que tener en consideración los siguientes puntos en relación a los productos que ofrece.

1. Buscar nichos de mercados donde puedan incursionar con sus productos y así lograr incrementar su cuota de mercado.
2. La empresa debe continuar en el mercado con los precios competitivos que se han manejado de acuerdo a cada marca de productos que ofrece, también contar con las ofertas para los clientes.
3. La empresa debe realizar una campaña de marketing para lograr captar nuevos clientes y retener a los actuales para que estos realicen compras recurrentes, lo cual será financiado con el 10% de las ganancias mensuales actuales.
4. Incrementar la frecuencia de compra de los clientes a través de promociones agradables para los con clientes de LHenriques, y de esta manera convertirse en su aliado estratégico y principal proveedor.
5. Aumentar las ventas en un 10 % en los próximos cuatro meses, ofreciendo nuestros productos a través del marketing digital.

4.8 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE MATRICES

4.8.1 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Al realizar la matriz Boston Consulting Group (BCG), se consideró las ventas que realizo la compañía en el año 2018 y 2019, también se tomó en cuenta la venta realizada por sus competidores directos y así poder conocer el posicionamiento que tiene cada una de ellas en el mercado.

Se tomó en consideración aquellos competidores directos que tienen un porcentaje de ventas mayor o igual de ventas dentro del mercado, los competidores son: Ferremundo y Gerardo Ortiz.

Tabla 3 Participación de mercado 2018

COMPAÑÍA	VENTAS	PART EN MERCADO
LHenriques	\$ 25,453,374.67	35%
Ferremundo	\$ 27,798,456.90	38%
Gerardo Ortiz	\$ 19,906,786.13	27%
Total	\$ 73,158,617.70	100%

Fuente: Estado de Resultado Elaborado por autores

Tabla 4 Participación de mercado 2019

COMPAÑÍA	VENTAS	PART EN MERCADO
LHenriques	\$ 24,970,503.58	35%
Ferremundo	\$ 26,198,456.90	36%
Gerardo Ortiz	\$ 21,006,786.13	29%
Total	\$ 72,175,746.61	100%

Fuente: Estado de Resultado. Elaborado por autores

Para realizar el cálculo de la tasa de crecimiento se toma las ventas generadas en el año 2018 y 2019 aplicando la siguiente formula.

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Al realizar la comparación del año 2018 y 2019 se puede decir que las ventas en el mercado tuvieron un decrecimiento del 2%, lo cual es algo negativo para la empresa ya que el porcentaje del cumplimiento del presupuesto que fue pronosticado para el 2019 fue inferior a lo deseado.

Tabla 5 Crecimiento de Ventas

COMPAÑÍA	VENTAS 2018	VENTAS 2019	CRECIMIENTO
LHenriques	\$ 25,453,374.67	\$ 24,970,503.58	-2%
Ferremundo	\$ 27,798,456.90	\$ 26,198,456.90	-6%
Gerardo Ortiz	\$ 19,906,786.13	\$ 21,006,786.13	6%
Total	\$ 73,158,617.70	\$ 72,175,746.61	-1%

Fuente: Estado de Resultado. Elaborado por autores

Al analizar la tasa de crecimiento de cada una de las empresas, se observa que dos compañías LHenriques y Ferremundo decrecieron en comparación al año 2018, solo Gerardo Ortiz obtuvo un crecimiento en ventas. Se tiene que tomar en cuenta que el país en octubre del 2019 entro en una crisis que afectó a varios sectores y la economía se vio muy comprometida.

Tabla 6 Participación relativa

COMPAÑÍA	VENTAS 2018	VENTAS 2019	CRECIMIENTO	Participación Relativa
LHenriques	\$ 25,453,374.67	\$ 24,970,503.58	-2%	0.95
Ferremundo	\$ 27,798,456.90	\$ 26,198,456.90	-6%	1.05
Gerardo Ortiz	\$ 19,906,786.13	\$ 21,006,786.13	6%	0.80
Total	\$ 73,158,617.70	\$ 72,175,746.61	-1%	

Fuente: Estado de Resultado. Elaborado por autores

Ilustración 22 Matriz BCG LHenriques

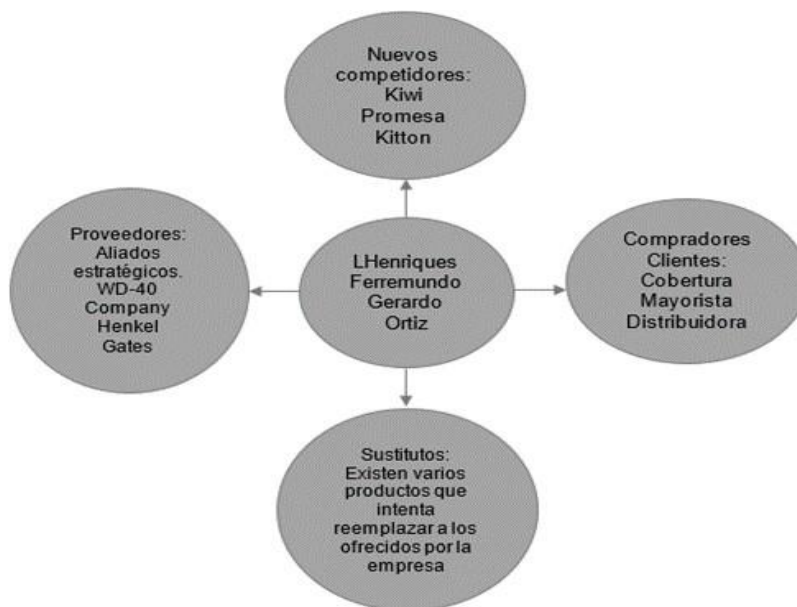


Elaborado por los autores

De acuerdo a la matriz BCG, podemos observar la participación de mercado de cada una de las compañías, podemos observar que Ferremundo se encuentra en el mercado estrella, ubicándolo como líder en el mercado, las empresas LHenriques y Gerardo Ortiz se encuentran en el cuadrante vaca lechera en donde podemos decir que no rinde lo que se presupuestó en ventas, pero aún continúa siendo rentable y nos ayuda a continuar con el posicionamiento de las marcas en el mercado.

4.8.2 ANÁLISIS DE PORTER

Ilustración 23 Análisis de Porter



Elaborado por los autores

En el mercado actual y las situaciones que atraviesa el país debido a la emergencia sanitaria declarada desde el mes de marzo, las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo no solo para LHenriques, sino para todas las empresas.

Las barreras que existen para el ingreso del mercado están siendo abatidas por nuevos inversionistas que se caracterizan por ser hábiles y rápidos, que con buenas estrategias pueden llegar a posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores.

La fortaleza de las estrategias empeladas por la empresa se basa en anticipar y enfrentar las maniobras y reacciones ejecutadas por la competencia, así como el cambio de la demanda por parte de los consumidores y adaptándose a necesidades que surgen a lo largo del tiempo en el mercado.

Para alcanzar el éxito y el cumplimiento de los objetivos propuestos se tiene que tener bien claro quiénes son los proveedores, compradores, posibles sustitutos y la competencia.

4.8.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

El poder de negociación con los clientes se refiere a todo tipo de presión que puede ejercer los consumidores sobre las organizaciones, con el objetivo de conseguir un mejor servicio y precios bajos. (PORTER, LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES , 1995)

4.8.2.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el Ecuador hoy en día existen varias empresas consolidadas que se dedican a la importación y distribución de productos industriales, ferreteros y automotrices como son Promesa, Ferremundo, Gerardo Ortiz y LHenriques, considerando las fortalezas de estas empresas se podría afirmar que este mercado ha conseguido ubicarse en un terreno muy competitivo por lo que la amenaza de que cada día exista un nuevo competidor va en aumento, sin embargo las nuevas empresas que desean ingresar al mercado tendrán que hacer frente a las barreras impuestas por el mercado actual como:

- Marcas posicionadas en el mercado (Top of Mind)
- La inversión inicial será muy elevada
- La reacción de la competencia al ver una nueva empresa ingresar al mercado.

Eso le permite a la organización que se estudie la posible entrada de nuevas empresas al sector, las cuales tienen el objetivo atender clientes que la competencia atiende.

4.8.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociaciones de los proveedores permite la creación de acuerdos que controlan los precios y la oferta (PORTER, Clusters y Competición, 1999)

En LHenriques el poder de negociación con los proveedores tiene un nivel moderado debido a que la demanda por parte de logística es alta y la empresa cuenta con una flota de camiones propios y cuenta con capital para nuevos proyectos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.8.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos para una empresa que se dedica 100% a la distribución de productos industriales, ferreteros y automotrices es muy amplia ya que existe diversas marcas y calidad. Se puede destacar que principales factores que buscan los clientes en LHenriques son:

- Eficiencia de servicio
- Estructura organizacional que genera confianza
- Productos de calidad
- Atención inmediata y 100% personalizada

- Entrega en 24 horas en provincias.

4.8.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La empresa LHenriques se encuentra bien posicionada en el mercado ecuatoriano ya que brinda un servicio y productos de calidad. A nivel nacional existe una competencia muy fuerte por lo cual se desarrolla una rivalidad en la que otras empresas compiten por precios, mientras LHenriques compite con los productos de calidad todos importados.

4.9 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Ilustración 24 Ciclo de vida de un producto



Autor: (Roberto Espinosa, s.f.)

La empresa LH debió a gran gama de productos que se divide en grupos y subgrupos podemos decir que los productos ofrecidos por la empresa se encuentran en el grupo de crecimiento y madurez, es decir que algunos productos se empiezan a posicionar en el mercado y otros se encuentran en la cima de la cuota de mercado en el cual la venta sigue aumentando, pero a un ritmo más lento. Las estrategias de marketing se van adaptando y cambiando de acuerdo a la etapa en la que se encuentre el producto, la publicidad tiene que ser persuasiva que capte la atención de los consumidores y el presupuesto tiende a ser mayor en la etapa de crecimiento.

Se pretende que todos los productos ofrecidos por LH se encuentren en la madurez, así poder aumentar el nivel de ventas, logrando un posicionamiento de mercado y para lo cual se tiene que tomar en cuenta la siguiente táctica: Debido a la pandemia que azota a al país, la incursión del marketing digital es la mejor opción así se podrá direccionar a un nuevo mercado.

La empresa LHenriques realiza cobertura a nivel nacional, como podemos observar en el gráfico superior en el cual se encuentra el comparativo de clientes facturados de enero a agosto del año 2019 al 2020, la cantidad de clientes facturados en el año 2020 es inferior debido a factores externos a la compañía en el cual el principal problema es la pandemia Covid-19.

Actualmente como mercado meta se encuentra enfocada la provincia de Guayas y Pichincha donde está a la mayor concentración de clientes potenciales para la empresa.

4.11.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

Las estrategias de marketing se realizarán de acuerdo a los objetivos planteados a lo largo de esta investigación.

Público objetivo. Los productos se encuentran destinados para clientes ferreteros, automotrices, industriales y de consumo

Posicionamiento. Posicionar los productos de LHenriques a través de dos ejes principales que son el precio y la calidad con el objetivo de convertirse en líderes en el mercado.

Línea de Productos. Anadir mejoras a la línea de productos.

Precio. Se trabaja con 3 escalas de precios que se miden de acuerdo al volumen de ventas, las escalas son precio de cobertura mayorista y distribuidor. Adicional la variación de precio puede darse por promociones con el objetivo de lograr una rápida penetración de mercado y rotación del inventario.

Entrega. LH se caracteriza por realizar la entrega de sus productos en 24 horas, aunque la promesa de valor de la empresa es 48 horas. Adicional debido a la situación que atraviesa el país el tiempo de entrega a variado a tal punto que en ocasiones sobrepasa la promesa de valor.

Fuerza de Venta. La capacitación constante a la fuerza de venta es primordial para que ellos tengan el conocimiento necesario para ofrecer los productos.

Publicidad. El desarrollo de una campaña publicitaria dirigido al público objetivo, mediante marketing digital y tradicional utilizando folletos, dípticos, trípticos, flyers, banners, mailing, manejo de redes sociales, todo esto con el objetivo de promover los productos ofrecidos por LH.

Promociones. La creación de incentivo por compras ayudara a rotación de inventario y a ganar futuras negociaciones por montos de compra.

Promotores. Los promotores juegan un rol importante en la empresa debido a que gracias a ellos el producto cada día se da a conocer más gracias a las charlas técnicas, activaciones y demostraciones.

4.12 PLAN TÁCTICO

El problema que atraviesa actualmente la empresa es debido a la pandemia que se presentó desde marzo 2020 donde muchas empresas quebraron y otras se mantienen. El mundo de las ventas y el marketing ha cambiado desde que inicio la pandemia y LH no se encuentra preparada para este cambio radical.

4.12.1 PRODUCTO

4.12.1.1 MARCA

EL 70% de los productos que ofrece LHenriques ya son marcas posicionadas en el mercado y en la mente del consumidor, por lo que usando esto se podrá generar un incremento en ventas, las estrategias propuestas son:

- Extenderse a nuevos mercados
- Incursionar en el marketing digital
- Modificar el Mix de marketing
- Realizando una evaluación de los precios actuales con los que se maneja el mercado
- Mejorar la frecuencia con la que se realicen los anuncios
- Crear promociones de ventas; a través de convenios por monto de compras y obsequios

4.12.1.2 PRECIOS

Evaluar y regular las políticas de precios, esto se logrará con la estandarización de precios para los tres tipos de clientes que son:

Cobertura. Compran en pequeñas cantidades

Mayorista. Compran en medianas cantidades y poca frecuencia

Distribuidores. Compran en grandes cantidades, regularmente realizan compras dos veces al mes

4.12.1.3 VENTAS

La fuerza de venta tendrá que aperturar nuevos clientes potenciales en lugares estratégicos, la fuerza de venta realizara la cobertura e informara a los departamentos responsables sobre las necesidades que presenta el mercado.

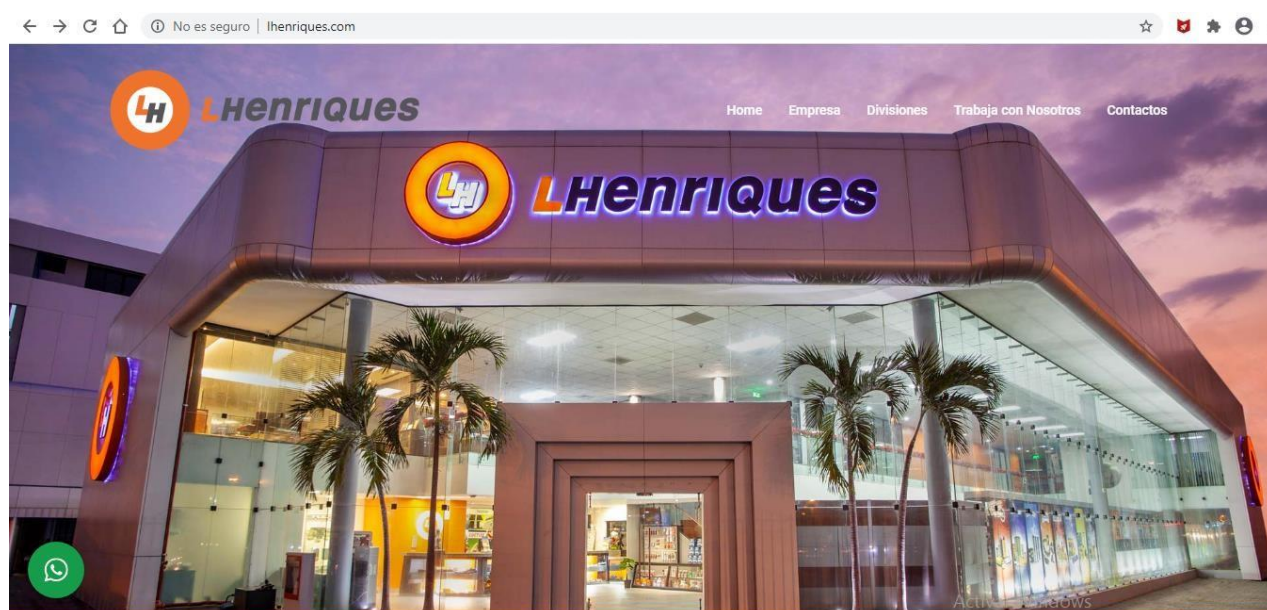
Se analizará la contratación de una persona cuya función principal será captar clientes mediante el telemarketing donde se conseguirá la información necesaria de los clientes para que

luego un asesor comercial lo visite y genere relaciones comerciales.

4.12.2 MARKETING DIRECTO

Para realizar el marketing directo se procederá con la actualización de la página web la cual no se actualizaba desde el 2012, en la cual el cliente podrá conocer la historia de LHenriques, estar informado sobre sus productos y promociones

Ilustración 26 Pagina Web de LHenriques



FUENTE: (LHENRIQUES, 2019)

4.12.2.1 MARKETING DIGITAL

Uno de los principales cambios que se ha vivido y se seguirá viviendo por mucho tiempo, es la digitalización a la cual muchas empresas se tuvieron que someter, en esta nueva modalidad que tuvo un mayor impacto desde que empezó en confinamiento, algunas empresas tuvieron que desaparecer y otras aún se encuentra adaptándose a los cambios.

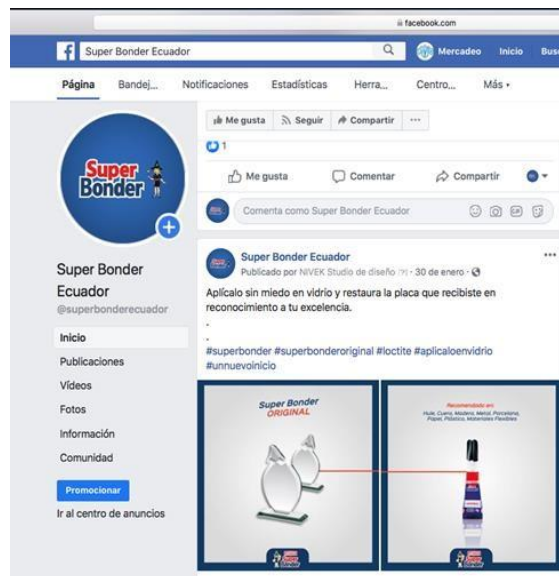
Se debe tener presente que los competidores y el mercado en general invertirán esta nueva modalidad con el fin de obtener mejores resultados económicos. Debido a la situación actual que atraviesa el mundo, la mejor opción es incursionar en el mundo del marketing digital para el cual se darán las siguientes recomendaciones:

- Contratación de un Community Manager Freelance encargado de gestionar nuestras marcas en internet, realizando la creación de contenido, la planificación y realizando

pautas en las redes sociales.

- Envíos de Mailing masivo a los clientes de LH sobre los nuevos productos y promociones vigentes.
- Creación de catálogos digitales de los productos ofrecidos por LH.

Ilustración 27 Marketing Digital



Fuente:

4.13 RIESGOS QUE IMPIDEN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Como en todo proyecto siempre vamos a tener expectativas muy altas de que todo vaya a salir como lo planeamos, pero dentro del mismo debemos considerar que existen factores internos y externos que no permitan cumplir las metas propuestas. Dentro de los se consideran varios factores:

4.13.1 FACTORES EXTERNOS

4.13.1.1 Políticas Gubernamentales

Las políticas gubernamentales ya que es el gobierno quien decreta las leyes dentro del país y sean ellos quienes apliquen medidas para la reactivación económica del país donde se puede generar incertidumbre o no. Las políticas públicas son directrices generales que impulsa un gobierno para respetar, proteger y realizar los derechos de las personas, de forma individual y colectiva. En el marco del nuevo Estado constitucional de derechos y justicia las políticas públicas buscan garantizar todos los derechos y el buen vivir de las ecuatorianas y ecuatorianos. (Secretaria

Tecnica Planifica Ecuador, s.f.)

Durante estos meses que ha durado el confinamiento en el Ecuador, el Gobierno ha tomado varias decisiones para intentar frenar el contagio por Covid-19 como: el toque de queda para las personas en horarios restringidos, el cierre de negocios que no sean indispensables para el diario vivir, la semaforización de todo el Ecuador, la prohibición de la salida de vehículos por el ultimo dígito de placa. Otras de las medidas que se han tomado es la publicación de varios decretos presidenciales con el fin de salvaguardar los intereses del país. Por último, se tiene la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario de la cual LHenriques se ha acogido con la reducción de jornada laboral y de remuneración.

4.13.1.2 Competencia

La competencia también influye mucho en las decisiones de los clientes ya que son ellos quienes buscan la manera de subsistir y van a escoger a los proveedores que más le convengan para realizar sus compras. Esta selección de proveedores también tendrá factores como la atención que se le dé al cliente, el tiempo que tendrá que esperar en la entrega de sus productos ya que con la pandemia las importaciones de cualquier parte del mundo no se realizan en el mismo tiempo que antes de la pandemia.

La garantía que ofrecen las empresas es un factor muy importante al momento de realizar una compra ya que varios productos tienen garantía de fábrica y que pueden ser cambiados sin inconveniente. Al momento de ofrecer productos de calidad la empresa gana en posicionamiento de mercado ya que es algo que los clientes buscan al realizar sus compras y no desean gastar en algo que no les vaya durar y tengan que comprar varias veces, esa es una situación a la cual los clientes no pueden llegar ya que la crisis económica por la que estamos pasando no lo permite.

4.13.1.3 Fenómenos Naturales

Los fenómenos naturales que se presentan en el mundo sin previo aviso, traen consigo consecuencias graves en el ámbito social y económico. Un claro ejemplo es la pandemia que empezó a mediados de marzo y que aún se encuentra afectando varios sectores. La pandemia se llevó consigo varias vidas humanas y varios años de esfuerzo de las empresas que cerraron sus operaciones y en un abrir y cerrar de ojos tuvieron que culminar sus actividades.

4.14 Factores Internos

Los factores internos que pueden intervenir en alcanzar los objetivos se pueden resumir en 2 puntos

- **Créditos otorgados**

Debido a la pandemia muchos clientes tuvieron problemas de crédito por lo cual no han podido volver a comprar en la empresa y en muchos casos las relaciones comerciales terminaron, debido a que no podían comprar a crédito y en estos momentos nadie compra de contado y mucho menos valores elevados

- **Problemas de capacitación**

La falta de capacitación al área comercial sobre los productos es uno de los principales problemas que presenta la compañía, ya que varios asesores no conocen las propiedades ni beneficios de los productos que ofrecen.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

Con el plan de marketing y comercial a desarrollarse, cabe recalcar que la planificación estratégica es primordial para que la compañía cumpla los objetivos planteados.

Es importante definir y detallar todos y cada uno de los objetivos, ya que para alcanzarlos se deben crear planes estratégicos que generen soluciones factibles y viables a los problemas que presenta LHenriques debido a la pandemia que se vive en estos momentos por lo cual se debe implementar el plan de comercial y de marketing para mejorar los resultados de la compañía a corto y mediano plazo.

Para la implementación del plan de comercial y de marketing es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Contar con asesores profesionales, capacitados y preparados que puedan enfrentar el entorno de exigencias del mercado actual.
- Conocimientos sobre la competencia lo que nos ayuda a plantear mejores estrategias y así alcanzar los objetivos definidos.
- Los metas y presupuestos planteados deben ir acompañadas de incentivos para de esa manera motivar a la fuerza de ventas.

Una correcta interpretación de los estados financieros ayudara a la toma de decisiones correctas. Se busca crear verdaderos líderes en el ámbito comercial y administrativos para de esa manera lograr el desarrollo de las estrategias que se han planteado a lo largo del desarrollo de este proyecto, en el cual se busca mejorar las ventas que a su vez significa incrementar los niveles económicos de la misma para así poder subsistir a la pandemia que aún nos encontramos atravesando.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el análisis FODA que se realizó de la empresa a continuación se detallan algunas recomendaciones que la empresa deberá tomar en consideración para lograr superar las dificultades que se presentan en la misma.

- Realizar reuniones bimensuales con la fuerza de venta donde se tratarán diversos temas entre ellos el cumplimiento de presupuesto y capacitaciones.

- Mejorar el tiempo de despacho en ventanilla cuando los clientes realizan compras en oficina.
- Elaborar estudios de mercados que ayuden al mantenimiento de las políticas comerciales.
- Efectuar el plan de mercadeo y publicidad descrito en el proyecto y llevar el control del mismo.
- Plantear nuevos presupuestos de acuerdo a la situación que atraviesa el país.
- Analizar y establecer nuevas políticas comisionales.
- Establecer manuales de procedimientos para toda la compañía.

Bibliografía

Armstrong, K. y. (2008). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. Prentice Hall.

ASAMBLEA NACIONAL . (22 de JUNIO de 2020). Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19. QUITO, ECUADOR : REGISTRO OFICIAL 229 .

BCE. (3 de 6 de 2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>

Caída del PIB en 2020 sería similar a la de crisis de 1999. (2020).

ECUADOR, B. C. (2020). *LA ECONOMIA ECUATORIANA*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

Grajales, T. (2020). *Tipos de Investigacion* .

INTERNACIONAL, F. M. (ABRIL de 2020). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

Jacome, G. (4 de 5 de 2020). Obtenido de <https://www.voanoticias.com/coronavirus/coronavirus-ecuador-desempleo>

KOTLER. (2001). *MARKETING 4.0*.

Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing*.

Kotler, P. (2001). *DIRECCION DE MARKETING*.

KPMG Tendencias. (04 de 2020). Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/covid-19-ventas/>

Lamb, C., McDaniel, C., & Joseph, H. (2004). *MKTG*. Cengage South-Western.

LHENRIQUES. (s.f.). Obtenido de www.lhenriques.com

LHENRIQUES. (2019). Obtenido de WWW.LHENRIQUES.COM

Malhotra, N. K. (2004). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. PEARSON .

Marco Naranjo. (17 de 05 de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-pandemia-sanitaria-debacle-economica.html>

Matriz FODA. (2016). Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

McCarthy, J. (1960). *LAS 4 P'S DEL MARKETING*.

Mercadotecnia II. (5 de 5 de 2016). Obtenido de <http://claumendezz.blogspot.com/2016/05/analisis->

VENTAS POR MARCAS DE LHENRIQUES 2018 Y 2019

Grupo	Venta 2018	Venta 2019	% Crec. 2019
TOTAL	25,454,374.67	24,970,503.58	-4.4%
42 FILTROS REDFIL	3,764,372.35	3,363,780.87	-14.0%
18 HERRAMIENTAS STANLEY	3,829,773.63	2,834,337.66	-43.5%
38 WD-40	2,593,143.03	2,813,617.46	1.8%
37 BUJIAS NGK	1,847,610.94	1,940,338.62	-7.5%
30 BEST VALUE	1,251,208.64	1,163,220.31	-7.3%
43 BANDAS AUTOMOTRICES GATES	1,013,101.51	1,000,084.83	15.1%
61 EMBRAGUES LUK	938,973.29	943,905.95	4.1%
24 C Y C L O	975,029.60	922,009.46	-3.2%
11 LOCTITE COMERCIAL	886,181.01	882,595.57	7.4%
15 ESPECIALES	685,952.02	855,306.84	20.5%
08 LOCTITE INDUSTRIAL	806,936.69	785,336.03	-1.7%
10 SUPER BONDER	754,230.14	781,267.27	0.0%
34 PASTILLAS Y ZAPATAS KLOSS	553,936.01	541,698.92	-0.5%
36 3-EN-UNO	466,127.82	524,132.83	-3.1%
92 VOLTON ILUMINACION	0.00	444,321.05	-
25 BT I C I N O	459,812.01	425,813.47	-11.4%
80 ELECTRICOS CACO ABBO	312,048.50	371,155.93	22.4%
06 RULIMANES FAG IND	279,160.36	368,806.80	20.7%
05 ACOPLES	406,845.37	355,998.16	-10.8%
83 FILTROS HARDMAN	39,243.01	323,310.33	629.8%
31 CERRADURAS PHILLIPS	196,906.33	308,248.11	57.7%
04 BANDAS INDUSTRIALES	291,438.30	294,283.76	4.0%
81 ACCESORIOS: DE WALT / STANLEY	346,454.87	256,292.84	-31.6%
39 SILICONES SISTA	219,770.76	240,296.80	13.5%
00 CADENAS	219,132.89	232,842.90	2.3%
44 EPOXICOS	215,248.99	227,076.55	3.2%
90 IRWIN	159,210.05	208,202.78	0.1%
12 YALE	93,603.17	206,047.68	96.6%
16 FRASLE REP. P/FRENOS	235,095.77	183,867.89	-26.6%
02 CHUMACERAS	191,547.02	164,806.00	-21.0%
35 TIMKEN	144,335.94	144,339.69	-10.4%
57 PED. ESPECIAL BALDOR	168,240.12	132,202.04	-9.1%
85 GRASAS KLINLUBE	115,183.87	128,453.06	9.0%
23 RODAMIENTOS FAG	152,125.83	127,092.81	-6.6%
07 GRAPAS	113,491.72	101,351.88	-17.1%
52 KLINKAR	79,226.81	63,728.79	-20.6%
01 PIÑONES	48,808.67	55,796.81	16.7%
84 STANLEY ACCESORIOS	99,438.54	48,348.00	-52.1%
41 RODAMIENTOS INA	69,332.76	42,708.92	-34.2%
53 MOTORES BALDOR	55,959.89	41,869.44	-26.3%
89 KLINHOME	22,042.80	32,529.49	38.8%
40 HERRAMIENTAS ELECTRICA STANLEY	23,454.37	27,853.11	62.5%
19 CERRADURAS STANLEY	78,892.44	18,169.57	-109.0%
03 POLEAS	18,447.04	12,200.56	-38.6%
82 CERRADURAS Y BISAGRAS FANAL	165,244.03	10,584.14	-94.8%
91 BOMBAS DE AGUA GATES	3,897.55	9,129.87	131.0%
86 BTICINO - LIQUIDACION	12,215.57	2,869.12	-67.3%
99 ITEMS EN LIQUIDACION	3,405.38	2,796.19	-31.8%

33 BTICINO PROTECCIONES	4,804.40	1,846.20	-100.2%
88 AQUINA	16,941.58	1,337.32	-92.4%
51 GRASAS TIMKEN	120.70	1,025.07	1110.5%
98 MATERIAL PUBLIC. VARIOS	267.13	551.82	-158.0%
32 HERRAM ELECTRICAS B&D	20,981.08	501.07	-96.4%
59 BTICINO-AXOLUTE	336.56	144.97	-56.0%
58 BTICINO-MY HOME	147.10	70.00	-58.6%
97 ITEMS EN LIQUIDACION	3,811.06	0.00	-100.0%
13 COOPER	1,019.69	0.00	-100.0%
21 CRUCETAS	70.45	0.00	-100.0%
50 RETENEDORES NATIONAL	37.52	0.00	-100.0%

VENTAS ENERO A JULIO 2019 Y 2020

Grupo	Venta 2019	Venta 2020	% Crec. 2020
TOTAL	15,245,711.69	10,376,279.14	
38 WD-40	1,662,933.73	1,260,183.18	-30.1%
42 FILTROS REDFIL	2,124,682.50	1,237,304.90	-38.0%
18 HERRAMIENTAS STANLEY	1,810,480.05	1,068,613.99	-41.8%
37 BUJIAS NGK	1,222,751.00	821,680.62	-37.3%
30 BEST VALUE	701,801.34	435,135.20	-36.4%
08 LOCTITE INDUSTRIAL	457,366.95	387,458.56	-16.5%
43 BANDAS AUTOMOTRICES GATES	621,029.42	386,955.88	-35.9%
11 LOCTITE COMERCIAL	543,027.38	386,840.90	-30.4%
24 C Y C L O	551,893.29	378,619.51	-29.3%
61 EMBRAGUES LUK	579,889.07	320,349.18	-40.4%
10 SUPER BONDER	478,518.99	319,467.99	-28.8%
15 ESPECIALES	558,051.81	280,563.42	-47.8%
36 3-EN-UNO	313,311.15	263,957.14	-23.8%
92 VOLTON ILUMINACION	138,304.97	250,608.53	77.8%
83 FILTROS HARDMAN	171,129.85	233,761.50	22.0%
34 PASTILLAS Y ZAPATAS KLOSS	332,305.69	228,778.59	-26.5%
05 ACOPLES	223,449.69	187,054.87	-9.1%
06 RULIMANES FAG IND	231,911.34	170,444.79	-26.1%
80 ELECTRICOS CACO ABBO	221,490.52	142,154.78	-27.6%
00 CADENAS	129,741.08	123,895.89	4.1%
04 BANDAS INDUSTRIALES	175,870.65	122,361.69	-27.8%
31 CERRADURAS PHILLIPS	169,757.15	120,504.97	-25.0%
39 SILICONES SISTA	150,171.03	113,144.47	-19.0%
44 EPOXICOS	130,635.07	113,102.46	-12.9%
81 ACCESORIOS: DE WALT / STANLEY	175,370.96	106,369.04	-36.9%
57 PED. ESPECIAL BALDOR	82,277.59	102,914.41	31.8%
12 YALE	87,672.98	100,762.28	11.0%
90 IRWIN	130,684.70	97,565.09	-25.5%
02 CHUMACERAS	80,961.25	97,440.74	11.8%
25 B T I C I N O	291,155.32	91,767.81	-71.0%
16 FRASLE REP. P/FRENOS	145,059.84	89,728.71	-33.6%
35 TIMKEN	89,696.77	53,010.02	-40.5%
85 GRASAS KLINLUBE	73,318.29	46,868.99	-43.6%
23 RODAMIENTOS FAG	85,699.53	38,974.80	-54.8%
01 PIÑONES	36,267.62	34,680.41	12.8%
07 GRAPAS	59,396.22	31,608.99	-49.6%
53 MOTORES BALDOR	27,951.17	31,005.65	-7.4%
52 KLINKAR	34,971.90	26,624.55	-28.8%
89 KLINHOME	18,545.87	18,133.88	-10.1%
41 RODAMIENTOS INA	31,721.01	16,251.43	-35.8%
93 VALVULAS GIACOMINI / MAIOLO	0.00	12,011.15	-
03 POLEAS	7,201.83	9,307.98	38.6%
94 ALLIED MINERAL	0.00	7,836.50	-
99 ITEMS EN LIQUIDACION	528.29	6,802.84	-36875.0%
91 BOMBAS DE AGUA GATES	7,424.62	3,198.25	-57.0%
33 BTICINO PROTECCIONES	1,508.72	257.40	-102.1%
98 MATERIAL PUBLIC. VARIOS	422.10	121.21	-118.2%

32 HERRAM ELECTRICAS B&D	501.07	94.00	-68.9%
84 STANLEY ACCESORIOS	33,029.89	0.00	-100.0%
40 HERRAMIENTAS ELECTRICA STANLEY	17,767.51	0.00	-100.0%
19 CERRADURAS STANLEY	14,723.99	0.00	-100.0%
82 CERRADURAS Y BISAGRAS FANAL	7,467.78	0.00	-100.0%
86 BTICINO - LIQUIDACION	2,767.24	0.00	-100.0%
88 AQUINA	808.10	0.00	-100.0%
59 BTICINO-AXOLUTE	144.97	0.00	-100.0%
51 GRASAS TIMKEN	90.87	0.00	-100.0%
58 BTICINO-MY HOME	70.00	0.00	-100.0%