



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AMERUNID  
S.A. COMO PROPUESTA DE DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERÍODO 2016-2020**

**AUTORES:**

**Carpio Navas, David Augusto  
Escudero Sánchez, Pamela Elizabeth**

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M. Ec.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **David Augusto Carpio Navas** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTORA**

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M. Ec.

**DIRECTORA ( e ) DE LA CARRERA**

Lcda. Isabel Pérez Jiménez, M.Ed.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Pamela Elizabeth Escudero Sánchez** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTORA**

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M. Ec.

**DIRECTORA ( e ) DE LA CARRERA**

Lcda. Isabel Pérez Jiménez, M.Ed.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, David Augusto Carpio Navas

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Marketing estratégico de la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2020** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

**David Augusto Carpio Navas**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Marketing estratégico de la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2020** previa a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

*Pamela Escudero S.*

**Pamela Elizabeth Escudero Sánchez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **David Augusto Carpio Navas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Marketing estratégico de la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

**David Augusto Carpio Navas**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

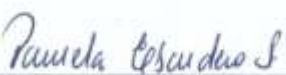
**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Pamela Elizabeth Escudero Sánchez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Marketing estratégico de la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

  
\_\_\_\_\_

**Pamela Elizabeth Escudero Sánchez**

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL que me ha dado la oportunidad de aprender valores duraderos y principios de calidad y conducta, también por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutora, Ing. Cynthia Román Bermeo, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mi tesis con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mis profesores el Ec. Danny Garaicoa Serrano y Arq. Guillermo Vizcaino Ronquillo por sus consejos, su enseñanza, por los valores más importante que ustedes le pueden brindar a un estudiante la motivación, apoyo, elevar la autoestima para que uno pueda lograr los objetivos y lo logre también por ustedes, gracias por demostrarme que en este país y en esta Universidad uno puede encontrar excelentes maestros y educadores, les agradezco por eso y más que todo por su amistad.

Por ultimo al personal académico y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, por su confianza y servicios prestados durante mi estadía como estudiante en esta noble institución.

*David Carpio Navas*



## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme, por haber iluminado mi camino, por estar siempre a mi lado y por darme fuerzas para jamás rendirme y poder cumplir mis sueños.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y cumplir la meta de ser una profesional.

A los docentes quien con sus conocimientos, experiencia y motivación ha logrado que pueda culminar mi tesis, aunque también fueron varias las personas que me ayudaron y lo que puedo afirmar es que son seres maravillosos, logrando ayudarme en los diferentes propósitos y peticiones que requerí.

También me gustaría agradecer a mis profesores que durante toda mi carrera han aportado en mí todos sus conocimientos, y que en muchos encontré verdaderos amigos.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, apoyo, ánimos y consejos en los momentos buenos y malos, por enseñarme que la vida no es fácil pero con esfuerzo y perseverancia se puede lograr todo lo que desea con el corazón y fe siempre en Dios.

*Pamela Escudero Sánchez*

## DEDICATORIA

A ti Dios mío, por darme la oportunidad de existir así, aquí y ahora; por mi vida, que la he vivido junto a ti. Gracias por iluminarme y darme fuerzas y caminar por tu sendero.

A mi Papa David Augusto Carpio González, por tu incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de mi carrera; por estar pendiente de mí a cada momento. Gracias a ti sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación.

A mi Mama Consuelo del Pilas Navas Fischer, tu que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor, y mucho de ángel por ser mi guarda y por tus incansables cuidados. Porque si hay alguien detrás de todo este trabajo, eres tu mama, que has sido, eres y serás el pilar de mi vida.

A mis hermanos, Carolina Beatriz Carpio Navas y Gabriel Antonio Carpio Navas, a ti hermana mía porque juntos aprendimos a vivir, crecimos como cómplices día a día y somos amigos incondicionales de toda la vida, he aprendido a reír, soñar, estudiar y salir adelante contigo, es muy bonito saber que en mis triunfos y fracasos siempre estarás ahí apoyándome como verdadera hermana. A ti Gabriel, mi hermano incondicional, el que siempre absorbe cosas buenas de mí y eso me enorgullece, gracias por dejarme ser un ejemplo para ti, por el cariño y amor de verdadero hermano que tú me brindas. Doy gracias a Dios por tener dos valiosos hermanos.

A ti, amor de mi vida Pamela Escudero Sánchez, que has sido mi fiel amiga y compañera, porque siempre estas a mi lado en los momentos buenos y malos de mi vida, eres y serás la inspiración más importante en mi vida porque gracias a ti pude cumplir mi primer objetivo graduarme como profesional, me has ayudado a continuar, haciéndome vivir los mejores momentos de mi vida, gracias a ti mi Princesa por tu cariño y comprensión, porque sé que siempre contare contigo, Te Amo.

*David Carpio Navas*

## DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme todos los días en cada paso que doy.

Mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Esmeralda Sánchez, mi madre, gracias por darme la vida, por ser la mujer más luchadora y enseñarme que en la vida hay muchos obstáculos, pero si no los vences jamás veras los triunfos de tu esfuerzo, sé que tu plenitud es ver a tus hijos profesionales y que sean personas de bien y sobre todo feliz. Gracias por tu paciencia y esas palabras sabias que siempre tienes para mis enojos, mis tristezas y momentos felices.

Manuel Escudero, mi padre, por ser un apoyo en mi carrera, en mis logros, por tu constante esfuerzo por darme una buena educación, y por darme ánimos siempre diciéndome lo orgulloso que te sientes de tus hijos, muchas gracias.

A mi hermano Manolo Escudero, por ser un gran amigo para mí, que junto hemos pasado momentos inolvidables y eres muy importante en mi vida.

A David Carpio mi amigo y enamorado, compartimos años de estudios y fue una pequeña casualidad que llegaras a mi vida, desde entonces me has demostrado que el destino sabía lo que hacía cuando te puso de mi lado y me dijo que eras el hombre que estaba esperando y nuestro destino es ser felices juntos durante el resto de los días de nuestra vida.

Te debo demasiado, tanto, que en ocasiones hasta yo misma me sorprendo por todo lo que me has dado sin apenas pedir algo a cambio.

*Pamela Escudero Sánchez*

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVIII</b>
<i>Palabras Claves.....</i>	<i>XVIII</i>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIX</b>
<i>Clue Words.....</i>	<i>XIX</i>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>XX</b>
<i>Mots-Clés .....</i>	<i>XX</i>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XXI</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>XXII</b>
HISTORIA DE LA EMPRESA AMERUNID S.A.....	XXII
PROBLEMÁTICA.....	XXII
JUSTIFICACIÓN.....	XXIV
IMPORTANCIA.....	XXV
OBJETIVOS.....	XXV
<i>Objetivo General.....</i>	<i>XXV</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>XXV</i>
ALCANCE .....	XXVI
LIMITACIONES .....	XXVI
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	XXVI
<i>a. Método de la investigación.....</i>	<i>XXVI</i>
<i>b. Tipo de investigación metodológica.....</i>	<i>XXVII</i>
<i>c. Enfoque de la investigación.....</i>	<i>XXVII</i>
<i>d. Técnicas de investigación .....</i>	<i>XXVII</i>
<i>e. Fuentes de información.....</i>	<i>XXVIII</i>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>1</b>
1.1. MARKETING EN LA HISTORIA.....	2
1.2. MARKETING ESTRATÉGICO EN LA ACTUALIDAD.....	6
1.3. MARKETING EN EL ECUADOR .....	10
1.4. EL PAPEL ESENCIAL DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS.....	12
1.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	14
1.6. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING .....	15
1.7. PROCESO DEL MARKETING ESTRATÉGICO .....	18
1.7.1. <i>Misión estratégica .....</i>	<i>20</i>
1.7.2. <i>Visión estratégica.....</i>	<i>20</i>
1.7.3. <i>La auditoría externa: el análisis del atractivo del entorno .....</i>	<i>20</i>
1.7.4. <i>La auditoría interna: análisis de la competitividad .....</i>	<i>23</i>
1.7.5. <i>Dirección Estratégica .....</i>	<i>26</i>
1.7.6. <i>Estrategias de marketing.....</i>	<i>27</i>
1.7.7. <i>El presupuesto de marketing.....</i>	<i>30</i>
1.7.8. <i>Implementación de la estrategia del marketing .....</i>	<i>31</i>
1.7.9. <i>Control de la estrategia del marketing.....</i>	<i>33</i>

1.8. MARKETING OPERATIVO VS MARKETING ESTRATÉGICO .....	34
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>36</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	36
2.2. REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	37
2.2.3. <i>Objetivos del marketing estratégico en Amerunid S.A.</i> .....	38
2.3. VALORES DE LA EMPRESA .....	39
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	40
2.5. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA .....	42
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO .....</b>	<b>44</b>
3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE PEST .....	44
3.1.1. <i>Factor político</i> .....	44
3.1.2. <i>Factor económico</i> .....	44
3.1.3. <i>Factor social</i> .....	50
3.1.4. <i>Factor tecnológico</i> .....	51
3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	52
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	54
3.3.1. <i>Participación de mercado de competidores</i> .....	54
3.3.2. <i>Market Share: Mercado Real</i> .....	58
3.3.3. <i>Análisis FODA</i> .....	58
3.3.4. <i>Matriz de incidencia FO, FA, DO, DA</i> .....	60
3.4. PROYECCIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA .....	61
3.4.1. <i>Análisis del Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa</i> .....	63
3.5. ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	66
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO .....</b>	<b>68</b>
4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO .....	68
4.1.1. <i>Objetivos General</i> .....	68
4.1.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	68
4.2. MERCADO REAL .....	68
4.3. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA .....	69
4.3.1. <i>Segmentación</i> .....	70
4.3.2. <i>Targeting</i> .....	71
4.3.3. <i>Posicionamiento</i> .....	73
4.4. PLAN DE ESTRATEGIAS EMPLEADAS .....	74
4.4.1. <i>Matriz de crecimiento o matriz Ansoff</i> .....	75
4.4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	76
4.4.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y GENÉRICAS .....	77
4.5. MARKETING MIX .....	79
4.5.1. <i>Cliente satisfecho (producto)</i> .....	79
<i>Servicios complementarios al producto</i> .....	86
4.5.2. <i>Costo de satisfacción (precio)</i> .....	92
4.5.3. <i>Conveniencia del cliente (plaza)</i> .....	95
4.4.4. <i>Comunicación al cliente (promoción)</i> .....	96
4.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	104

<b>CAPÍTULO V: PLAN PRESUPUESTARIO .....</b>	<b>108</b>
5.1. FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN .....	108
5.2. FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN .....	108
5.2.1. <i>Sensibilización Optimista</i> .....	109
5.2.2. <i>Sensibilización Pesimista</i> .....	110
5.3. FLUJO DE EFECTIVO NETO MARGINAL.....	111
5.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	112
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No.1 Balanza comercial del Ecuador en millones de dólares FOB período 2010-2014</i> .....	45
<i>Tabla No.2 Tasas de interés activas y pasiva mensual de los últimos tres años</i> ....	48
<i>Tabla No.3 Variación del mercado y participación de competidores en el sector de madera y decoración. Período 2013-2014</i> .....	55
<i>Tabla No.4 Matriz de análisis de la competencia</i> .....	57
<i>Tabla No.5 Matriz FODA</i> .....	59
<i>Tabla No.6 Matriz de incidencia FO, FA, DO, DA</i> .....	60
<i>Tabla No.7 Proyección de la oferta histórica de competidores</i> .....	61
<i>Tabla No.8 Proyección demanda potencial e insatisfecha para el presente año 2015</i> .....	62
<i>Tabla No.9 Proyección de la demanda insatisfecha</i> .....	62
<i>Tabla No.10 Entrevista a expertos</i> .....	67
<i>Tabla No.11 Matriz de estrategias del marketing empleadas a Amerunid S.A.</i> .....	78
<i>Tabla No.12 Políticas de precios de Amerunid S.A.</i> .....	93
<i>Tabla No.13 Políticas de crédito de Amerunid S.A.</i> .....	94
<i>Tabla No.14 Ejecución de la campaña publicitaria</i> .....	103
<i>Tabla No.15 Plan estratégico de contingencia – Producto/Servicio</i> .....	105
<i>Tabla No.16 Plan estratégico de contingencia – Precio</i> .....	106
<i>Tabla No.17 Plan estratégico de contingencia – Promoción de ventas</i> .....	106
<i>Tabla No.18 Plan estratégico de contingencia – Ventas personales, Telemarketing y Servicio</i> .....	107
<i>Tabla No.19 Flujo de efectivo sin implementación</i> .....	108
<i>Tabla No.20 Flujo de efectivo con implementación</i> .....	109
<i>Tabla No.21 Sensibilización optimista</i> .....	109
<i>Tabla No.22 Sensibilización pesimista</i> .....	110
<i>Tabla No.23 Flujo de efectivo neto marginal</i> .....	111
<i>Tabla No.24 Costo Promedio Ponderado del Capital</i> .....	112
<i>Tabla No.25 Análisis de sensibilidad</i> .....	112

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Características del marketing estratégico del siglo XXI .....	7
Gráfico No.2 Flujograma del marketing estratégico .....	19
Gráfico No.3 Factores del Macroentorno.....	22
Gráfico No.4 Fuerzas de Michael Porter.....	25
Gráfico No.5 Análisis externo e interno de la dirección estratégica .....	27
Gráfico No.6 Tipos de estrategias de marketing .....	28
Gráfico No.7 Componentes de la implementación de la estrategia del marketing...31	
Gráfico No.8 Controles del marketing estratégico.....	34
Gráfico No.9 Marketing operativo Vs Marketing estratégico.....	35
Gráfico No.10 Organigrama de la empresa .....	41
Gráfico No.11 Balanza comercial del Ecuador en millones de dólares FOB período 2010-2014	
Gráfico No.12 Inflación acumulada período 2010-2014 .....	46
Gráfico No.13 Producto Interno Bruto y tasa de variación período 2009 - 2014 ....	49
Gráfico No.14 Análisis de las Fuerzas de Porter de Amerunid S.A .....	53
Gráfico No.15 Participación del mercado en el sector de madera y decoración .....	56
Gráfico No.16 Proyección del crecimiento de la oferta total histórica de competidores .....	61
Gráfico No.17 Proyección de la demanda insatisfecha 2016 - 2020 .....	62
Gráfico No.18 Puntos clave para el análisis interno de Amerunid S.A.....	63
Gráfico No.19 Cadena de valor de Amerunid S.A.....	66
Gráfico No.20 Ciclo de vida de Amerunid S.A. ....	69
Gráfico No.21 Estrategia de segmentación concentrada de la empresa Amerunid S.A .....	72
Gráfico No.22 Matriz Ansoff .....	75
Gráfico No.23 Relación entre las 4P del Marketing con las 4C del Marketing .....	79
Gráfico No.24 Estrategias de comunicación al cliente .....	97
Gráfico No.25 Pasos para el plan de publicidad de Amerunid S.A. ....	100
Gráfico No.26 Modelo AIDA para la estrategia de medios de Amerunid S.A. ....	102
Gráfico No.27 Sensibilización de la TIR vs VAN.....	111
Gráfico No.28 Comparación de TIR vs ROI.....	113



## ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen No.1 Evolución de la marca país Ecuador</i> .....	11
<i>Imagen No.2 Logo de la empresa</i> .....	36
<i>Imagen No. 3 Aporte del sector de la construcción al PIB período 2000 – 2014</i> .....	50
<i>Imagen No.4 Segmentación de mercado de la empresa Amerunid S.A</i> .....	71
<i>Imagen No.5 Tablero MDP</i> .....	81
<i>Imagen No.6 Tablero MDP KOR</i> .....	82
<i>Imagen No.7 Tablero MDP Tropical</i> .....	83
<i>Imagen No.8 Tablero MDP Formaleta</i> .....	84
<i>Imagen No.9 Tablero MDF</i> .....	85
<i>Imagen No. 10 Cotización</i> .....	86
<i>Imagen No.11 Modulado u optimización de corte</i> .....	86
<i>Imagen No.12 Corte</i> .....	87
<i>Imagen No.13 Canteado</i> .....	88
<i>Imagen No.14 Bisagrado</i> .....	89
<i>Imagen No.15 Acanalado</i> .....	90
<i>Imagen No.16 Transporte</i> .....	91
<i>Imagen No.17 Asesoría y charlas técnicas</i> .....	91
<i>Imagen No.18 Localización de la empresa Amerunid S.A</i> .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo No.1. Hechos relevantes de la historia de Starbucks Coffee</i> .....	122
<i>Anexo No.2. La evolución del marketing</i> .....	123
<i>Anexo No.3. El marketing en el siglo XXI</i> .....	124
<i>Anexo No.4. Formato de entrevista para un carpintero</i> .....	125
<i>Anexo No.5. Formato de entrevista para un arquitecto</i> .....	126
<i>Anexo No.6. Formato de entrevista para un diseñador de interiores</i> .....	127
<i>Anexo No.7. Personas entrevistadas para la recolección de información</i> .....	128

## RESUMEN

Amerunid S.A. es una empresa que labora en la industria de la construcción y que tras casi 11 años de trayectoria, se ve en la necesidad de tomar decisiones de cara a su diversificación y crecimiento.

En la actualidad, no basta con lanzar un producto al mercado, ya que la imagen corporativa juega un rol muy importante en cuanto al posicionamiento de la marca. Cuando se trata de una empresa que lleva varios años en el mercado, es necesario replantear sus estrategias para reposicionarse en el mercado.

Por esta razón, se propone como tema de titulación: Marketing estratégico de la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2020. La investigación será distribuida de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se identificarán los diferentes fundamentos teóricos de la investigación del cual englobará en su totalidad todo lo referente al marketing estratégico y sus componentes. En el capítulo 2, se realizará un análisis actual de la empresa junto con una reformulación de su misión, visión y objetivos estratégicos.

A continuación, en el capítulo 3, se efectuará un análisis macro y micro entorno de los factores que influyen en el proceso del marketing estratégico. Para llegar al capítulo 4, donde se formulará e implementará las estrategias del marketing que faculte el desenvolvimiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, en el capítulo 5 para el cumplimiento del marketing estratégico se definirá a través de un plan financiero y así obtener el retorno sobre la inversión y así evaluar la rentabilidad de la presente propuesta.

**Palabras Claves:** marketing estratégico, diversificación, propuesta, Guayaquil, madera, decoración.

## ABSTRACT

Amerunid S.A. is a company that works in the construction industry and after nearly 11 years of experience, it is necessary to make decisions in the face of its diversification and growth.

At present, not enough to launch a product to market, as the corporate image plays a very important role in terms of brand positioning. When it comes to a company that has spent several years in the market, you need to rethink the strategies to reposition itself in the market.

For this reason, it is proposed as a matter of degree: Strategic Marketing of the company Amerunid S.A. as a proposal trade of diversification in the city of Guayaquil in the period 2016-2020. The research will be distributed as follows:

In chapter 1, the different theoretical foundations of research which fully encompass everything related to strategic marketing and its components will be identified. In chapter 2, a current assessment of the company along with a restatement of its mission, vision and strategic objectives will take place.

Then in chapter 3, macro analysis and micro environment factors that influence the process of strategic marketing will be done. To get to chapter 4, where it will formulate and implement marketing strategies that empower the development of the organization in the short, medium and long term.

Finally, in chapter 5 for the fulfillment of strategic marketing will be defined through a financial plan and obtain the return on investment and profitability and evaluate this proposal.

**Clue Words:** strategic marketing, diversification, proposal, Guayaquil, wood, decoration.

# RÉSUMÉ

Amerunid S.A. est une entreprise œuvrant dans l'industrie de la construction et que, après près de 11 années d'expérience, est la nécessité de prendre des décisions dans le visage de sa diversification et de la croissance.

À l'heure actuelle, ne suffit pas de lancer un produit sur le marché, comme l'image de l'entreprise joue un rôle très important en termes de positionnement de la marque. Quand il vient à une entreprise qui a passé plusieurs années dans le marché, vous avez besoin de repenser leurs stratégies pour se repositionner sur le marché.

Pour cette raison, il est proposé comme une question de degré: Strategic Marketing de l'entreprise Amerunid SA sur la diversification du commerce proposé dans la ville de Guayaquil pour la période de 2016 à 2020. La recherche sera répartie comme suit:

Dans le chapitre 1, les différentes fondations théoriques de la recherche qui englobent totalement tout ce qui concerne le marketing stratégique et ses composants seront identifiées. Dans le chapitre 2, une évaluation actuelle de la société avec une reformulation de la mission, la vision et les objectifs stratégiques aura lieu.

Puis dans le chapitre 3, l'analyse macro et micro facteurs environnementaux qui influencent le processus du marketing stratégique seront effectués. Pour obtenir au chapitre 4, où il va formuler et mettre en œuvre des stratégies de marketing qui permettent le développement de l'organisation à court, moyen et long terme.

Enfin, dans le chapitre 5 pour la réalisation du marketing stratégique seront définis par un plan financier et obtenir le retour sur investissement et la rentabilité et d'évaluer cette proposition.

**Mots-Clés:** le marketing stratégique, la diversification, la proposition, Guayaquil, décor de bois.

# INTRODUCCIÓN

La construcción, el diseño, tallado y materiales de todas las clases de contrachapados de madera, entre otros elaborados a mano son considerados como actividad artesanal en el Ecuador, por lo que su remuneración en el mercado es bastante buena.

En cada producto, tanto el diseñador como el personal de albañilería dejan impregnada su huella personal, puesto se pretende mantener los mismos estándares de calidad y el trato personalizado con el cliente. Estas, entre otras características son las que han hecho de Amerunid S.A. una empresa ampliamente reconocida en su sector.

Debido a que desde hace algunos años, la industria de la construcción se encuentra en constante crecimiento a nivel nacional, cada vez hay un mayor interés en la creación, adecuación, decoración y ambientación de diversos espacios, buscando fusionar creatividad y calidad en cada uno de los materiales y acabados que lo conforman.

Cabe recalcar que la industria de la remodelación es altamente exigente en cuanto a personalización y respecto al tiempo que se le dedica a cada producto debido a que se crean propuestas únicas. Así mismo, terminada una obra se procede a trabajar en otra, que a su vez tiene características y requerimientos distintos, los cuales se ajustan al presupuesto del cliente.

La importancia de las personas, en especial los posibles clientes de la empresa, recae en la marca y en un gran número de factores, donde el marketing juega un papel muy importante a la hora de dar a conocer un producto o servicio, llevar a cabo su distribución, promoción o determinar un precio (Kotler, 2010).

Con todo lo anterior mencionado, se estima que al realizar el marketing estratégico se incluirá todo lo relacionado a un análisis completo del mercado, determinando las ventajas, riesgos, así como estrategias y acciones que permitirán un posicionamiento mediante la diversificación comercial a la empresa Amerunid S.A.

# ANTECEDENTES

## **Historia de la empresa Amerunid S.A.**

Amerunid S.A. es una empresa dedicada a la construcción y decoración que ha venido creciendo con mucho éxito desde el 11 de abril del 2003 gracias a su excelente desempeño y a una amplia cartera de clientes. Durante este tiempo la empresa ha participado de proyectos tanto públicos como privados. Los planes que se formulan son tomando en consideración las necesidades de cada cliente, efectuándolos lo más pronto posible, conservando altos estándares de calidad a precios justos.

Cuenta con una amplia experiencia en el área de viviendas, oficinas y locales comerciales: especializándonos en diseño y ejecución de toda clase trabajos tales como carpintería, albañilería, gasfitería, electricidad, instalación de cerámicas, porcelanas, tumbados de yeso; trabajos en aluminio, pintura, hierro y acero.

Actualmente disponemos de un staff de profesionales, técnicos y operarios del más alto nivel, distribuido entre personal administrativo y trabajadores de la construcción, con maquinaria y equipo propio que, junto con las nuevas tecnologías y la adecuada aplicación de metodologías de construcción, nos han servido como el mejor apoyo para el éxito obtenido hasta el presente.

## **Problemática**

En un mercado globalizado lo que está en constante cambio es básicamente la diferenciación comercial y es muy importante establecer estrategias de marketing, para poder así sobresalir y asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa a largo plazo, teniendo una clara visión para captar mayor cantidad de clientes que se sientan satisfechos por el servicio o producto ofrecido; por ello la aplicación de las estrategias de marketing deben ser manejadas de una manera profesional

que garantice el manejo efectivo de los recursos necesarios logrando así un mejoramiento continuo de la calidad de los productos en este mercado de la urbe guayaquileña.

En la actualidad, la empresa Amerunid S.A. muestra una aceptable automatización de sus procesos incluyendo la actualización de los mismos. Por otro lado, en el mercado están apareciendo nuevas empresas competidoras que ofrecen productos similares y a un precio más bajo que Amerunid S.A. donde presenta necesita mejorar su marketing estratégico. Del mismo modo, el crecimiento en la industria de la construcción y los incentivos del gobierno en cuanto a la generación de soluciones de vivienda representan una oportunidad inherente de expansión a nivel nacional.

Así como se observa una buena automatización de procesos, se puede evidenciar también una adecuada concientización del personal directivo acerca de la importancia del marketing estratégico y la relación de la misma con todo el manejo administrativo y los resultados financieros que la empresa obtenga. A esto se suma una tendencia a obtener resultados inmediatos lo que puede llevar a satisfacer a la demanda gracias a una debida planificación en los tiempos e imprevistos que se pueden dar en el futuro.

Las circunstancias expuestas anteriormente pueden llevar a la empresa a aprovechar oportunidades en el entorno, a sacar provecho de sus fortalezas y a obtener su posicionamiento actual en el mercado, lo cual tendrá beneficios en sus utilidades.

Desde luego, esta situación impulsará en la creación de estrategias que garanticen un crecimiento sostenido de la empresa, resultando necesaria la implementación de un marketing estratégico en la empresa, de nuevos canales de distribución, una automatización óptima en los procesos mediante el uso de la tecnología y la creación de un plan de marketing que permita diferenciar a Amerunid S.A. con efectividad de sus competidores. Por estos motivos cabe la pregunta de: ¿Por qué es

importante desarrollar un marketing estratégico para la empresa Amerunid S.A en la ciudad de Guayaquil?

### **Justificación**

Este trabajo de titulación se justifica en la necesidad existente de la empresa Amerunid S.A. de ganar posicionamiento en el mercado actual, así como de diversificarse hacia nuevos nichos de mercados, mediante la implementación de un marketing estratégico para orientar su crecimiento.

El marketing estratégico que se propone realizar a la empresa Amerunid S.A., pretende lograr una mayor notoriedad de la misma, analizando sus fortalezas y debilidades, a los competidores, clientes actuales y potenciales, el servicio que proporciona, el personal de la empresa, y plantear diferentes tipos de publicidad de acuerdo a la actividad y tamaño de la compañía, para de esta manera competir dentro del mercado.

La investigación propuesta busca acrecentar su participación en el mercado y mejorar su posicionamiento en la mente del consumidor mediante la implementación de teorías y fundamentos de plan de negocios, plan de marketing, plan de operaciones, planificación financiera, entre otros que están relacionadas con la administración y producción de la empresa, lo que permitirá al investigador aplicar estas teorías en el contexto de Amerunid S.A.

Para lograr efectuar esta investigación se acudirá a métodos en los cuales el investigador aplicará técnicas de observación y levantamiento de información sectorial buscando conocer la percepción del mercado y el posicionamiento de la empresa.

Los resultados obtenidos permitirán mejorar la atención al público y crear estrategias de alto impacto para la diversificación comercial y desarrollo de Amerunid S.A.



## **Importancia**

La importancia del proyecto se verá en la necesidad de servir como recurso para otros proyectos en la toma de decisiones de cara a su expansión, crecimiento y desarrollo. Se ha dedicado esta investigación a la rama de diseño de interiores, construcción de islas en centros comerciales, adecuación de oficinas, entre otros siendo un referente en cuanto la fabricación y venta de anaqueles de cocina en la ciudad de Guayaquil.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un marketing estratégico a la empresa Amerunid S.A. como propuesta de diversificación comercial en la ciudad de Guayaquil en el período 2016 al 2020.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los diferentes fundamentos teóricos de la investigación.
2. Realizar un análisis actual de la empresa Amerunid S.A. junto con su reformulación de su misión, visión y objetivos estratégicos.
3. Efectuar un análisis macro y micro entorno de los factores que influyen en el proceso del marketing estratégico.
4. Formular e implementar las estrategias del marketing que faculte el desenvolvimiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo.
5. Definir los indicadores de cumplimiento del marketing estratégico a través de un plan financiero.

## **Alcance**

El marketing estratégico se enfocará para una empresa mediana Amerunid S.A. ya posicionada en el mercado con un horizonte de cinco años 2016 al 2020 empleando un activo estratégico, es decir que las estrategias de marketing se deberán desarrollar en relación a las tácticas planteadas para el desempeño anual de la organización causando impacto a todos los sectores de la economía y la sociedad lo que demandaría con todo este conglomerado una mayor demanda.

## **Limitaciones**

La investigación buscará indagar los procesos adecuados en el marketing estratégico del entorno y sobre todo de la misma compañía como guía para un mejor desenvolvimiento, que deberían ser aplicados a la empresa Amerunid S.A., localizado en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil en el lapso del 2016 al 2020.

## **Metodología de la investigación**

### **a. Método de la investigación**

Dentro de los métodos de conocimiento teórico se va a utilizar el Método Deductivo- Inductivo, es decir, que se va a partir de hechos generales como es el análisis de la zona, para detectar sus cualidades y defectos, para luego llegar a hechos particulares como la oferta-demanda (Moreno, 2010).

Además, dentro de la zona a instalarse se realizará la investigación de campo a través de datos reales y verídicos que permitan elaborar con bases sólidas el proyecto, y que ayudará a conocer aspectos como: competencia, viabilidad, centros de abastecimiento, nivel de necesidades, etc.

## **b. Tipo de investigación metodológica**

Para el presente trabajo de investigación se utilizará el tipo de investigación exploratoria que según Flick (2011) estará dirigido a la formulación más precisa de un problema de investigación, como es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Dado que se necesita de bastante información y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa (Cerdeña, 2010). En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011).

## **c. Enfoque de la investigación**

En relación al tipo de estudio a efectuarse para el levantamiento de la información, vale destacar que la investigación se centrará en los siguientes aspectos:

- **Estudios Exploratorios:** es considerado como el primer nivel de conocimiento científico y tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. *“Su estudio aplica ya que la propuesta planteada posee pocos antecedentes en cuanto a su modelo teórico o aplicación práctica”* (Corbetta, 2012, pág. 8).

## **d. Técnicas de investigación**

Entre las técnicas de investigación que se usarán están la observación de campo y la entrevista:

**Entrevistas:** Se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista (Fernández, 2013). Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

**Observación de campo:** La observación es el recurso principal de la observación descriptiva; se realizan en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados (Dendaluce, 2012). Esta técnica es esencial para investigar todo lo relacionado a la localización del servicio, es decir, es una ayuda en todo lo concerniente a investigación de campo, de zonas comerciales, de identificación de un objetivo.

#### **e. Fuentes de información**

Para la recopilación de datos, en esta investigación se ha realizado a través de fuentes informativas de tipo primaria y secundaria. Una fuente documental primaria es un documento original de investigación donde se puede encontrar información completa y de primera mano, presentada de manera detallada y utilizando un lenguaje técnico (Cohen & Manion, 2012). Pueden ser: enciclopedias, diccionarios, textos y entrevistas a expertos. Una fuente de información secundaria es aquella que ofrece información sobre el tema a investigar, pero que no es la fuente original de los hechos, sino solo la referencia. Estos pueden ser: libros, tesis, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información (Corbetta, 2012).

# CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Harrison (2012) expone sus razones concretas sobre la importancia fundamental de la función del marketing las mismas se muestran a continuación:

- **Concentración de la atención en los objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.
- **Facilitación del control:** Un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.
- **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- **Obtención de una operación económica:** La plantación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.

Para Mercado (2015) el marketing estratégico es a la empresa lo que el motor al automóvil: la fuerza impulsora. No es preciso entrar en detalle de lo que ocurre en toda empresa si las actividades de marketing se debilitan: la producción, por esmerada que se realice queda vencida o debe liquidarse con pérdida, la administración puede funcionar correctamente contabilizado con exactitud, rapidez y precisión los resultados negativos, y así el resto de los servicios. De las afirmaciones anteriores no sería lógico deducir que sólo el marketing es importante en la empresa (Robbins & Decenzo, 2012).

Los consumidores han tomado el relevo a la producción, ya que en la actualidad son los verdaderos artífices del interés de las empresas, lo que conlleva un cambio radical en la filosofía del marketing estratégico (Torres & Córdova, 2012).

Se podría afirmar que en la actualidad se comienza con una nueva etapa donde el marketing tradicional ha expirado, e iniciar un camino distinto en la práctica de un nuevo marketing. Para ello se debe entender el marketing estratégico como un concepto empresarial más global, donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y saber hacer, no se tiene que olvidar en ningún momento que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva al éxito (Ries & Trout, 2011).

### **1.1. Marketing en la historia**

El marketing es tan antiguo como la civilización misma. El concepto de marketing que ahora se ve tiene más que ver con la evolución durante la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX. Este fue un período de rápido cambio social impulsado por la innovación tecnológica y científica. Un resultado fue que por primera vez la producción de bienes se separó de su consumo. La producción en masa, el desarrollo de la infraestructura de transporte y la creciente masa de los medios de comunicación hicieron que los productores necesitaban, y podrían desarrollar formas más sofisticadas de gestión de la distribución de mercancías.

Es difícil para muchos creer, pero en comparación con la economía, la producción y las operaciones, la contabilidad y otras áreas de negocio; el marketing es una disciplina relativamente joven de haber surgido en el año 1900. Antes de este tiempo la mayoría de los temas que ahora están comúnmente asociados con la comercialización fueron asumidas ya sea dentro de los conceptos básicos de la economía como por ejemplo, la fijación de precios fue visto como una fuente sencilla o tema de la demanda, la publicidad bien desarrollada en 1900, o en la

mayoría de los casos, el comportamiento de compra del cliente, importancia de socios de distribución (Talaya & Mondéjar, 2013).

Liderados por la comercialización de los académicos de varias universidades importantes, el desarrollo de la comercialización fue en gran parte motivada por la necesidad de diseccionar en mayor detalle las relaciones y comportamientos que existían entre los vendedores y compradores. En particular, el estudio de la comercialización condujo a los vendedores a reconocer y adaptar determinadas estrategias y tácticas que podrían beneficiarse significativamente de la relación vendedor/comprador. En los viejos tiempos de comercialización antes de 1950 esto a menudo significó la identificación de estrategias y tácticas de la simple venta de más productos y servicios con poca consideración por lo que los clientes realmente querían.

Pero a partir de la década de 1950, las empresas comenzaron a ver que las viejas formas de venta estaban agotando a los clientes dado que la competencia creció más rígida en la mayoría de las industrias, en ese entonces las organizaciones miraron hacia el lado comprador e impusieron maneras de mejorar. Lo que encontraron fue una filosofía emergente que sugiere que el factor clave en la comercialización exitosa sea la comprensión de las necesidades de los clientes. Desde ese preciso momento, se hizo famoso el concepto de marketing por Theodore Levitt en Harvard sugiriendo decisiones que fluyan desde conocer al cliente y saber lo que quieren para de allí iniciar el proceso de desarrollo de productos y servicios de marketing.

Desde la década de 1960 en adelante, la mayoría de los mercados se han saturado puesto que el tamaño del mercado sigue siendo el mismo). Esto significa que ahora hay una intensa competencia para los clientes. Por tanto, la sofisticación de la gestión de marketing se ha convertido en lo que ahora se ve en un departamento de marketing moderno (Talaya & Mondéjar, 2013).

Los vendedores están involucrados en un nivel estratégico dentro de la organización y por lo tanto una organización informa sobre lo que

debe ser producido, donde debe ser vendido, cuánto se debe cobrar por él y cómo debe ser comunicada a los consumidores. Para finales del siglo XX los vendedores y especialistas en mercados de investigación tratan de entender las necesidades de los consumidores (y las necesidades potenciales) y asignar los recursos de la organización adecuada para satisfacer estas necesidades asimismo está particularmente interesado en las marcas.

Un claro ejemplo de una empresa que implementó el marketing estratégico a nivel mundial es Starbucks Coffee Company que solo poseía una tienda hace más de 30 años en Seattle pero su imperio sigue creciendo hoy con miles de puntos de venta en los Estados Unidos y en el extranjero, Starbucks Coffee es sin duda conocido en todo el mundo (Ver Anexo).

El hecho de que comenzó como una pequeña empresa que era capaz de multiplicar de forma continua en los últimos años puede ser una gran motivación para las pequeñas empresas en cualquier parte del mundo. Muchas escuelas de negocios han estudiado la estrategia de marketing de Starbucks y la empresa, en sí, y han tratado de detalle por qué tales técnicas han trabajado para esta empresa (Curiel, 2013).

Todas las empresas pueden aprender de los otros, sobre todo si una empresa en particular es el que ha mostrado un gran éxito en los últimos años. El Starbucks Corporation y sus estrategias de marketing exitosas son definitivamente algo que cualquier persona interesada en los negocios puede aprender. ¿Qué tipo de técnicas hicieron el uso de la empresa, y cómo éstos fueron capaces de alcanzar y atraer a millones de personas en todo el mundo? Algunos de sus mejores estrategias se describen a continuación:

- **Asociaciones inteligentes:** Starbucks Coffee Company ha sido conocido para crear asociaciones estratégicas que demuestran el hecho de que otra vía de hacer crecer su negocio es mediante un socio inteligente. Con los años, el Starbucks Corporation ha



aumentado considerablemente las ventas sólo mediante el uso de esta estrategia.

- **Creación de una comunidad de Starbucks:** La estrategia de marketing de Starbucks incluso se ha ampliado para crear una comunidad alrededor de su marca. En su página web, se alienta a las personas a expresar sus experiencias con la historia de Starbucks, y la compañía se esfuerza por "personalmente" participar en las discusiones.
- **En tercer lugar:** Desde el principio, la estrategia de marketing de Starbucks se ha centrado en la creación de la "tercera posición" para todo el mundo para ir entre el hogar y el trabajo. La creación de esta "experiencia" única y relajante y un "ambiente" ha sido muy importante para la empresa, ya que se han dado cuenta de que este es uno de los conceptos más fuertes unidos a la empresa, a los que los clientes han sido fuertemente atraídos.
- **Innovación:** A través de los años, el Starbucks Coffee Company ha sido conocido para pensar en ideas creativas e innovadoras para agregar a sus productos o servicios. Se han añadido diferentes sabores a su café, más comida en su menú, e incluso se convirtió en uno de los primeros en ofrecer el acceso de Internet en sus tiendas.
- **Marketing de marca:** La estrategia de marketing de Starbucks siempre se ha centrado en la publicidad "boca a boca" y dejar que la alta calidad de sus productos y servicios hablan por sí mismos. Durante años, este ha sido singularmente Starbucks, y ha jugado un papel muy importante en la toma de decisiones.
- **Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente es un tema muy importante con Starbucks. Desde la entrada a la tienda hasta la última gota de sus cafés, es imprescindible que los clientes sienten la singularidad de disfrutar de su experiencia de café de Starbucks. Sin lugar a dudas, Starbucks Coffee Company sabe la

respuesta a la pregunta: "¿Por qué es importante el servicio al cliente."

- **Taza de café perfecta:** La historia de Starbucks ha demostrado que ponen un gran énfasis en la calidad del producto. Su café, aunque a un precio un poco más caro de lo esperado, es conocido por satisfacer a los clientes con su rico, delicioso sabor y aroma.

## 1.2. Marketing estratégico en la actualidad

En marketing uno de los factores más trascendentales es el poder planificar, con la planificación se puede garantizar el éxito de la organización, teniendo como base la retroalimentación con el mercado; el mercado donde se posiciona la empresa desde sus inicios cambia constantemente. Por lo cual la organización debe entender en qué medida y de qué manera cambian los futuros acontecimientos del mercado y de esta manera plantear las estrategias más adecuadas. El marketing estratégico según Escudero (2011) busca:

- Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Conocer las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado.
- Desarrollar un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.
- Identificar a los clientes en base a sus preferencias.
- Segmentar el mercado.

Desde este punto de vista, las organizaciones hoy en día se mueven en un mercado competitivo, por lo que se requiere un constante análisis de sus variables internas fortalezas y oportunidades y de igual manera las variables externas debilidades y amenazas. Bajo este argumento las organizaciones deberán diseñar las correspondientes

estrategias de marketing que permitan adaptarse al mercado y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores (David, 2003).

Como se ha visto, el marketing estratégico es una función crítica para la empresa que opera en un ambiente que es muy analizado y continuamente cambiante. Los vendedores de hoy emprenden una variedad de tareas en su intento de construir relaciones con los clientes y los conjuntos de conocimientos y habilidades necesarios para realizar estas tareas con éxito también son variados (Ildefonso, 2015). Entre los conocimientos y habilidades necesarias para tener éxito empleando el marketing estratégico son:

**Gráfico No.1 Características del marketing estratégico del siglo XXI**



**Fuente:** Competitive Strategy de Michael Porter

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Habilidad básica de negocio:** Los vendedores son personas ante todo de negocios que deben realizar las tareas necesarias de todos los hombres de negocios exitosos. Estas competencias básicas incluyen el análisis de problemas y la toma de decisiones, la comunicación oral y escrita, habilidades cuantitativas básicas y trabajar bien con los demás.

**Comprensión del impacto de la comercialización:** Los vendedores deben saber cómo sus decisiones afectarán a otras áreas de la empresa y otros socios de negocios. Deben darse cuenta de que las decisiones de marketing no se hacen de forma aislada y que las decisiones tomadas por el equipo de marketing podrían conducir a problemas a los demás. Por ejemplo, tomar la decisión de ejecutar una venta especial que reduce significativamente el precio de un producto podría presentar problemas de suministro cuando el área de producción no está informada bien antes de la venta.

**Comprensión tecnológica:** Los vendedores de este nuevo siglo deben tener una sólida comprensión de la tecnología en dos frentes. En primer lugar, los vendedores deben estar capacitados en el uso de la tecnología como parte de sus actividades cotidianas. No sólo deben entender cómo se utiliza el software de computadora para crear hojas de cálculo o crear presentaciones de diapositivas, en un mundo donde la sobrecarga de información es un problema de los vendedores deberán investigar tecnologías adicionales que pueden mejorar su eficacia y eficiencia, tales como teléfonos inteligentes multifunción, los servicios de navegación GPS y sitios basados en aplicaciones de productividad.

En segundo lugar, los vendedores deben entender la tecnología y las aplicaciones emergentes con el fin de detectar oportunidades de negocio potenciales, así como las amenazas potenciales. Por ejemplo, el rápido crecimiento de los medios de comunicación social requiere vendedores para entender firmemente cómo éstos encajan dentro de una estrategia global de marketing.

**Necesidad de una perspectiva global:** Gracias en gran parte a la Internet, casi cualquier empresa puede hacer negocios en una escala

global. Sin embargo, sólo tener un sitio web que sea accesible a cientos de millones de personas en el mundo no garantiza el éxito. Los vendedores que venden internacionalmente deben entender los matices de diferencias comerciales y culturales que existen entre los mercados.

**Indagar información:** El campo del marketing es dinámico. Los cambios se producen continuamente y a menudo; los vendedores deben mantener un estrecho contacto con estos cambios a través de una dieta constante de información. La información puede ser obtenida a través de métodos de investigación de mercados formales que implica la planificación extensa que incluye el uso de una variedad de información reunida. Sin embargo, los vendedores también deben estar en sintonía con la evolución del día a día, prestando atención a las noticias que se produce en su industria, en los mercados que atienden, y entre sus clientes potenciales (Ildefonso, 2015).

Una vez visto lo que sucedió en el siglo XX y en el actual siglo XXI hay que hacer hincapié en los siguientes argumentos:

- En primer lugar, el marketing comenzó como una disciplina de mirar hacia adentro - se centra en lo que la organización produce. Ahora el marketing está buscando hacia afuera y trae una comprensión de los mercados y de los consumidores en la organización.
- En segundo lugar, se podría considerar que el marketing que está familiarizado con la actualidad es, de hecho, un desarrollo muy reciente puesto que la comercialización sigue siendo un tema muy nuevo. Es posible que también tenga en cuenta que si bien se puede hablar de una "orientación de marketing", muchas organizaciones especialmente las pequeñas y medianas empresas actúan como si todavía están en el período de la producción o las ventas de orientación. En ausencia de una buena comprensión de la comercialización, las organizaciones todavía pueden centrarse en la producción o las ventas.

- Finalmente, las definiciones modernas de comercialización ocultan el hecho de que el desarrollo de la gestión de marketing moderno no ha sido un proceso coordinado. Los orígenes en la distribución de la producción y la gestión significa que los fabricantes han sido más rápidos para adoptar prácticas de marketing que, por ejemplo, el sector de servicios, incluyendo bancos y gran parte de la industria del turismo.

### **1.3. Marketing en el Ecuador**

El marketing en el Ecuador ha sido una de las áreas de comercio menos desarrolladas, muy pocas empresas conocían de este tema y veían a la implementación de un plan de marketing como una moda que luego de un tiempo pasará, pero actualmente el marketing no solo está tomando fuerza en el país sino que ya es parte del comercio en el mundo entero.

Toda empresa local de cualquier actividad comercial indistintamente de su tamaño está optando por alguna de las herramientas de marketing para desarrollar su cartera de productos e incrementar su cuota de mercado.

La Cámara de Comercio de Guayaquil en vanguardia con las exigencias de mercado no ha sido esquivada de la implementación de estrategias de marketing desarrollado por su Departamento de Comunicación y Mercadeo, el cual ha implementado acciones para conseguir posicionamiento y que la mayoría de empresas que se crean en la ciudad se asocien a la institución y sean partícipes de los beneficios que esta le ofrece.

Un claro ejemplo es la estrategia de comunicación y marketing de la marca país en el cual trabajan con la marca Ecuador, el desarrollo de estrategias de comunicación, marketing, relaciones públicas y la investigación pública estratégica logra el posicionamiento de sus atractivos turísticos. La experiencia en la industria del turismo se basa en

una comprensión profunda de los actores del mercado. La campaña tuvo un alcance nacional, incluyendo aquellas ciudades donde el turismo al Ecuador se ha incrementado.

*Imagen No.1 Evolución de la marca país Ecuador*



**Fuente:** (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

Básicamente, la estrategia que implementaron fue la de emplear un diagnóstico inicial para el reconocimiento de los estilos de vida y las percepciones de los turistas. A continuación, investigaron las percepciones y relaciones comerciales representantes de agencias de viajes y tour operadores sobre Ecuador como destino turístico. Gracias al análisis de mercado que era posible proponer pautas de comunicación más eficientes (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

Además, se identificaron medios especializados en turismo para distribuir el comunicado de prensa. Se propuso un viaje de prensa, y sus apariciones fueron publicados en prensa y televisión, tanto en los países europeos como americanos. Se trataba de un trabajo constante con los periodistas y editores, para lograr una posición estratégica de la marca

país "Ecuador, ama la vida" en los medios de comunicación internacionales.

Paralelamente, se trabajó con el comercio en la planificación y el apoyo logístico para eventos tales como actividades BTL a aparecer la marca "Ecuador, ama la vida". Asesoramiento empresarial para contactar con agencias de viajes para evaluar la posibilidad de realizar actividades de co-marketing con los mayoristas.

#### **1.4. El papel esencial del plan de marketing estratégico en el funcionamiento de las empresas**

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa (Parrish, 2015). Los administradores de las empresas deben estar conscientes de que la elaboración del plan de marketing estratégico demanda de mucho tiempo, pero también se debe saber que este tiempo es bien invertido y que a la final ahorrará tiempo.

El plan de marketing estratégico proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste; tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado sus objetivos (Ries & Trout, 2011).

Puede afirmarse que en una empresa existe mentalidad o actitud de marketing cuando cualquier tarea que en ella se realiza se lleva a cabo bajo el criterio de que se trata de una acción destinada a satisfacer necesidades de un consumidor, con beneficio para la empresa (Torres & Córdova, 2012).



Cabe aclarar que infundir la mentalidad de marketing estratégico no es una tarea que el gerente debe realizar únicamente con los colaboradores del área de marketing sino que debe envolver a todos los miembros de la empresa y por ende a todos sus departamentos, desde los puestos con mayor autoridad y por ende mayor responsabilidad hasta los que tienen menos autoridad y responsabilidad; y desde los más próximos hasta los más alejados del consumidor.

Un plan de marketing estratégico bien realizado produce muchos beneficios a tal punto que el esfuerzo realizado parece insignificante, sin desmerecer el gran esfuerzo que requiere la elaboración del mismo. Las principales utilidades son ocho y se las sintetizará a continuación:

- **Ayudar a la hora de asignar responsabilidad y tareas y definir los plazos:** si se realiza un buen plan de marketing garantiza que de cada tarea haya un responsable de llevarla a cabo en el momento.
- **Estimular la reflexión y el mejor empleo de los recursos:** con la ayuda de una estrategia acertada se puede aprovechar al máximo los recursos, obteniendo así una ventaja diferencial sobre los competidores.
- **Informar a los nuevos participantes de su papel y funciones en el plan:** es importante que todas las personas involucradas dentro y fuera de la empresa comprendan cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus tareas y actuaciones en el conjunto de la estrategia.
- **Permitir obtener recursos para la realización del plan:** es importante para convencer a quien convenga de que se asigne dinero, personal y otros activos al proyecto, además el plan de marketing sirve de instrumento para vender, más aún demuestra que se controla el proyecto de principio a fin.

- **Proporcionar una posición competitiva de partida:** teniendo un plan se está en mejor posición para competir ya antes de llevarlo a la práctica.
- **Ser útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia:** el plan de marketing permite encontrar nuevas vías que lleven al objetivo deseado con la mínima dificultad.
- **Servir de mapa:** indica desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y objetivos, describe el entorno del mercado, competidores, políticas, legislación, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, factores sociales y culturales, características demográficas del mercado, así también los recursos que dispone la empresa.
- **Servir para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas:** documenta sobre los problemas que ya se ha previsto y ayuda a identificar otros que se advertirán durante la preparación, permite establecer estrategias y considerar lo que se va a hacer con las oportunidades, amenazas y problemas.

Luego de tener un claro el concepto de marketing estratégico, un empresario de éxito debe buscar la manera de mentalizar a todos sus colaboradores lo importante que es superar las expectativas de los clientes y que todas las actividades que se llevan a cabo en la organización deben estar enfocadas a ese objetivo, es decir superar las expectativas del cliente.

### **1.5. El Plan Estratégico de Marketing**

Para Lambin (2013) la reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a

modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades.

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán traducirse en decisiones y en programas de acción.

Un plan estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros (Villacorta, 2010). Determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre demás funciones, I + D, producción y la gestión financiera.

- **Investigación y Desarrollo:** Las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados o adaptados.
- **Finanzas:** Las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.
- **Producción:** Los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.
- **Recursos Humanos:** La realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.

El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven un crecimiento y una rentabilidad (Alonso, 2015).

## **1.6. Planificación de la estrategia del marketing**

La planificación de marketing estratégico es el proceso que el personal operativo y de gestión de una empresa pasa por crear e implementar

estrategias de marketing eficaces donde toma varios aspectos de la comercialización de la empresa y la promoción en consideración (Agueda, 2010).

Los aspectos que contribuyen a la planificación estratégica de marketing incluirá la identificación de oportunidades de promoción y evaluación de las oportunidades de comercialización; la investigación, el análisis y la identificación de los mercados de destino; el desarrollo de una posición estratégica para la compañía para perseguir y cómo implementar la estrategia; preparación e implementación del plan de marketing; y medir y evaluar los resultados de los esfuerzos de marketing de la empresa.

Asimismo, la planificación del marketing estratégico implica la combinación de experiencias de los clientes con la dirección general que la empresa quiere y necesita tomar con el fin de tener éxito. Por ejemplo, la segmentación del mercado juega un papel vital en el marketing estratégico. Las diferencias geográficas y demográficas en los mercados de destino de una empresa pueden afectar a los hábitos de compra de los consumidores (Fox, 2011). La planificación estratégica de marketing permite a las empresas pasar por el proceso de identificar cuáles son estas diferencias, y luego ajustar los mensajes de marketing, presentación de la empresa, los productos y servicios de la empresa para satisfacer las necesidades individuales de los diferentes segmentos del mercado.

Por ejemplo, la generación de los *baby boomers*<sup>1</sup> ha creado un aumento en la necesidad de productos y servicios en el cual algunas empresas han ajustado los productos y servicios existentes para satisfacer el aumento de la demanda, mientras que otras empresas con la previsión de planificar estratégicamente para el aumento, desarrolla nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda.

Una vez que un plan de marketing estratégico está en su lugar, la empresa puede utilizar el plan como una guía en la realización de su actividad diaria, así como la toma de decisiones a corto plazo y largo

---

<sup>1</sup> Se considera baby boomers a aquella población nacida entre los años 1945 a 1964 posterior a la Segunda Guerra Mundial.

plazo. La ejecución del plan de marketing estratégico general conduce a las empresas a la parte táctica de marketing de la realización de negocios.

El plan de marketing estratégico efectúa transiciones en el plan de la compañía para el desarrollo de productos y servicios; el plan de comunicación sobre cómo la compañía tiene la intención de promover las ofertas de negocios; desarrollo del plan de ventas; y, finalmente, la elaboración del plan de servicio al cliente en cómo la compañía tiene la intención de interactuar con los clientes actuales y potenciales.

El principal beneficio de un plan de marketing estratégico es que pone una guía escrita en su lugar para que una empresa alcance sus metas y objetivos. La segunda ventaja importante de la planificación estratégica de marketing es que permite a la empresa crear y utilizar mensajes consistentes internamente y externamente (Walker, 2011).

Los mensajes consistentes en marketing crean empresas eficientes porque los empleados y los clientes comprenden lo que la empresa ofrece y cómo la empresa brinda. Ellos trabajan por un objetivo común. Las empresas eficientes suelen ver un aumento en los ingresos y la cuota de mercado, al tiempo que ve una disminución de los gastos. En esta última instancia, todo conduce a un aumento de la rentabilidad de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que la planificación estratégica de marketing no es una acción de una sola vez, sino más bien un proceso continuo. Normalmente, una empresa crea un plan de marketing estratégico que cubre a corto plazo (un año) y largo plazo (dos años y tres años y en planes quinquenales).

Cuando un plan de marketing estratégico se lleva a cabo, la empresa utiliza como guía este plan durante seis meses a un año a la vez. Entonces, la empresa evalúa el plan estratégico mediante la medición de los resultados de los programas de marketing del plan puesto en marcha. Después de evaluar el plan de marketing estratégico en una base de seis meses o un año, la empresa puede ajustar el plan para mejorar los

esfuerzos que no salieron según lo planeado o imitan a los resultados de los planes que alcanzaron el éxito.

A partir del plan de marketing estratégico, estas obligan a las empresas a llevar a cabo una gran cantidad de investigaciones y para conocer bien a su mercado objetivo. Las empresas tienen que tener plenamente conocer quién es el mercado objetivo, cómo piensan y sienten, qué hacen, qué edad tienen, dónde viven, cuáles son sus aficiones son y más .

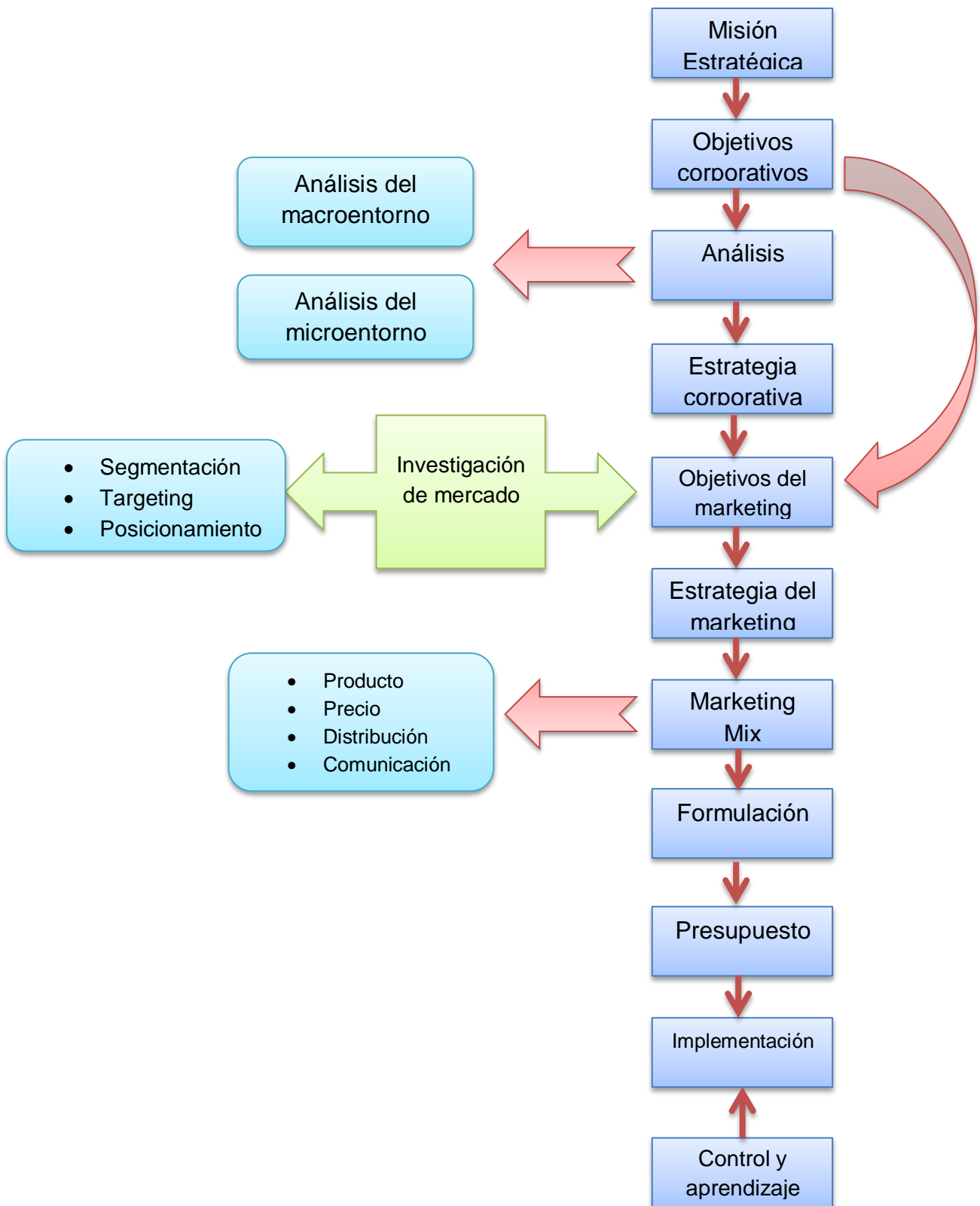
Las empresas tienen que ser capaces de vivir, pensar, respirar y sentir que su mercado objetivo para desarrollar productos y servicios se adapte a las necesidades del mercado objetivo (Ildefonso, 2015). Las empresas tienen que recordar que los productos y el desarrollo de servicios necesitan tener una comercialización existente para vender, en lugar de desarrollar productos y servicios y, a continuación, la búsqueda de un mercado objetivo en el que venderlo.

### **1.7. Proceso del Marketing Estratégico**

Una estrategia de marketing bien definida y factible hace cumplir las necesidades del cliente a través de un objetivo probable y posible. Y si bien la mayoría de las empresas hacen un gran marketing, sólo unos pocos han creado apego marca y lealtad de los clientes a través de sus prácticas y tácticas de marketing.

Una empresa que desee obtener una cierta cuota de mercado, debe asegurarse de que se identifican claramente su misión, estudiar la situación de la industria, definen objetivos específicos y desarrollar, implementar y evaluar un plan para garantizar que puedan ofrecer a sus clientes los productos que necesitan, cuando los necesitan. Por supuesto, el objetivo central de cualquier empresa será la satisfacción del cliente para que puedan dominar el mercado y convertirse en líderes en su industria y proporcionando así la satisfacción de negocios importantes.

Gráfico No.2 Flujograma del marketing estratégico



Fuente: Marketing Estratégico/Dirección Estratégica  
Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **1.7.1. Misión estratégica**

Se trata, en realidad, de una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores; esta declaración es importante en un doble aspecto:

**Plano interno**, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una unidad de punto de vista que favorece la creación de una cultura de empresa.

**Plano externo**, porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los distribuidores, los empleados, los accionistas y el público en general.

### **1.7.2. Visión estratégica**

Al igual que las declaraciones de misión, las declaraciones de visión ayudan a describir el propósito de la organización donde también incluyen los valores de la organización. Las declaraciones de visión dan dirección para el comportamiento de los empleados y ayuda a proporcionar inspiración. Los planes estratégicos pueden requerir una estrategia de marketing, que podría incluir la declaración de visión para también ayudar a inspirar a los consumidores a trabajar con la organización (Quintana, 2014).

### **1.7.3. La auditoría externa: el análisis del atractivo del entorno**

Las decisiones de cobertura del mercado de referencia están estrechamente ligadas a la evolución de la demanda global en el interior de cada producto o mercado y de una forma general a las tendencias



importantes que adoptan la forma de oportunidades o de amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en esos productos-mercados, y esto independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis. Tales oportunidades o amenazas, provocadas por factores que están fuera del control de la empresa, pueden venir de horizontes muy diferentes.

### **Análisis del Macroentorno PEST**

La compañía y todos los demás actores operan en un macroambiente más vasto de fuerzas que modelan las oportunidades y presentan amenazas para la compañía. Las fuerzas principales en el macroambiente son:

- **Entorno Demográfico:** la demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico es de interés primordial para los mercadólogos, debido a que involucra a las personas y éstas conforman los mercados.
- **Entorno Económico:** los mercados requieren un poder adquisitivo, así como personas. El entorno económico consiste en los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastar.
- **Entorno Tecnológico:** el ambiente tecnológico es quizás la fuerza más sobresaliente que está modelando nuestro destino en la actualidad. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades.
- **Entorno Político:** las decisiones de mercadotecnia se ven poderosamente afectadas por los desarrollos en el ambiente político.

- **Entorno Cultural:** representa a la cultura de la sociedad que una organización opera dentro. Pueden incluir la demografía, la distribución por edades, las tasas de crecimiento de la población, el nivel de la educación, la distribución de la riqueza y las clases sociales, condiciones de vida y estilo de vida.

**Gráfico No.3 Factores del Macroentorno**



**Fuente:** Gestión de marketing estratégico por Escudero, 2011

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

#### **1.7.4. La auditoría interna: análisis de la competitividad**

La auditoría interna, también llamada análisis de las fuerzas y debilidades tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo. Tiene por objetivo identificar las bases y las cualidades distintivas, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las debilidades son los puntos frágiles de la empresa o de la marca que son susceptibles de ser corregidos.

#### **Análisis del Microentorno o Ambiente Competitivo**

El microambiente está conformado por las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr un cambio deseado. Las cinco fuerzas de Michael Porter son una herramienta fundamental que las empresas de los diferentes sectores utilizan para salvaguardarse de los ataques externos que afectan a su buen desempeño. Las cinco fuerzas de Porter se detallan a continuación:

**Amenaza de los nuevos competidores:** Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. De acuerdo al modelo de Porter, la amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, a continuación se detallan las principales:

- *Diferenciación del Producto o Servicio:* Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de

lealtad existentes, la diferenciación de la empresa es que brinda un servicio personalizado a través de sus asesores comerciales.

- *Economías de Escala:* Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como la cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo, con las que lleguen a incrementar su producción hasta el punto en que los costos disminuyan y la utilidad crezca, la empresa utiliza economías de escala cuando realiza el transporte de las mercancías, lo hace utilizando el mismo medio de transporte para varios paquetes.
- *Política Gubernamental:* Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, garantías, normas del medio ambiente, normas de producto, normas de calidad y restricciones comerciales internacionales.
- *Requisitos de Capital:* Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción, entre otros.

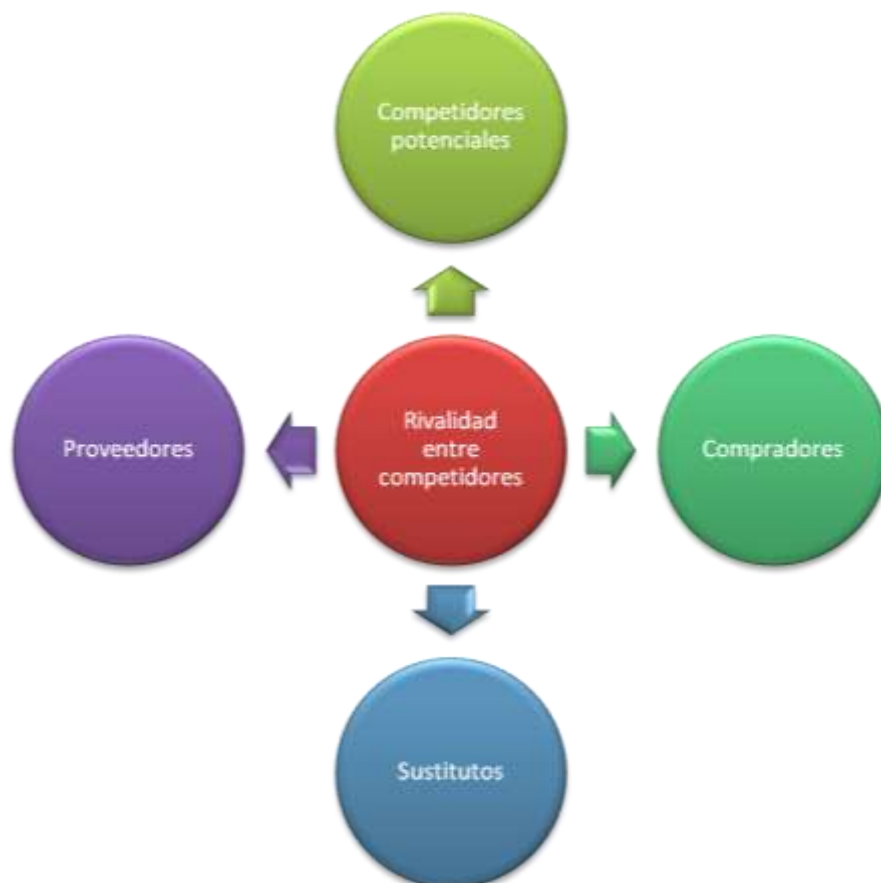
**Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales (Fred, 2012).

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores y puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

**Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

**Gráfico No.4 Fuerzas de Michael Porter**



**Fuente:** Competitive Strategy por Michael Porter

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 1.7.5. Dirección Estratégica

La dirección estratégica según Etcheverry (2006) es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los *stakeholders*.

En la actualidad para enfrentar los continuos cambios del mercado las organizaciones deben tomar decisiones dentro del ámbito empresarial y adaptarse rápidamente a los cambios. La dirección estratégica es el proceso con el cual se pone en práctica y desarrollo el potencial de la empresa y esta a su vez asegura la supervivencia a largo plazo.

**El análisis externo e interno o DAFO:** es la evaluación del entorno para determinar las variaciones y tendencias del mercado; las oportunidades y amenazas para definir los pilares de la dirección estratégica.

**Dirección estratégica:** se abarca las metas y objetivos que la organización busca alcanzar; se justifica la existencia y operación. Con una dirección estratégica bien establecida se logra la definición exacta de la organización debido que esta es una parte interna importante.

**Formulación de la estrategia:** formular la estrategia no es otra cosa que el plan de acción que la organización va a llevar para el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo

**Implementación de la estrategia:** busca involucrar a las personas y actividades de la organización pero el punto estratégico más alto consiste en evaluar tres elementos esenciales: el cambio estratégico, la estructura formal, la cultura.

**Gráfico No.5 Análisis externo e interno de la dirección estratégica**



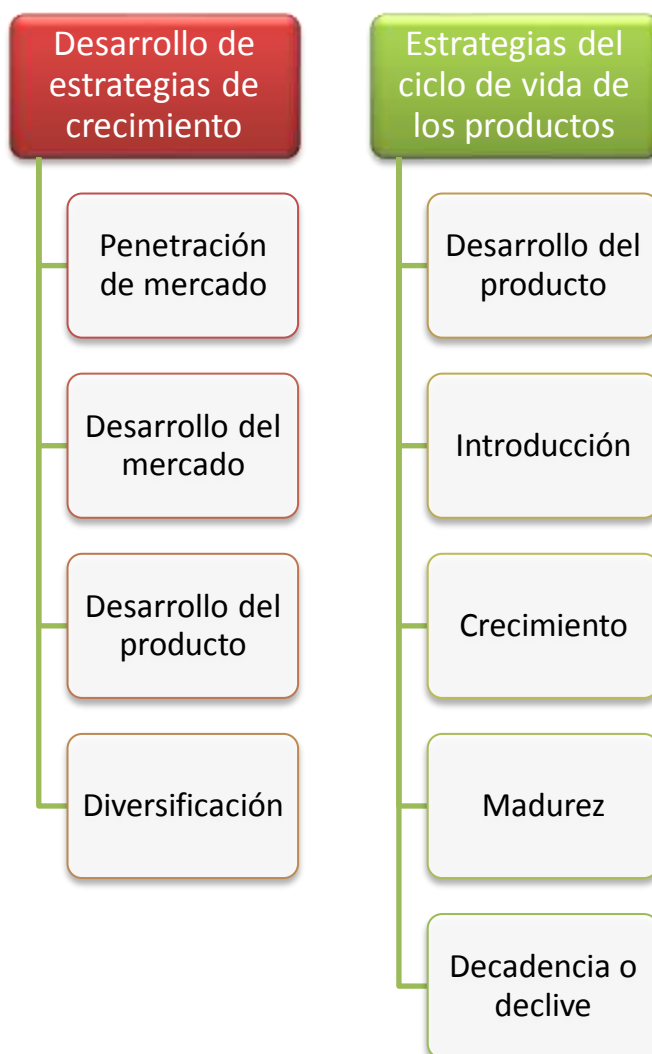
**Fuente:** Dirección Estratégica de Marketing de la Universidad Panamericana

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **1.7.6. Estrategias de marketing**

La estrategia es un planteamiento que describe cómo se lograrán los objetivos, esto es, que tipos de servicios o métodos ayudarán a la organización a cumplir con su misión y a lograr cumplir sus objetivos de manera factible y eficaz (Zeithaml, 2013). Entre los principales tipos de estrategias de marketing se puede mencionar los siguientes:

**Gráfico No.6 Tipos de estrategias de marketing**



**Fuente:** Marketing de Servicios por Zeithaml, 2013

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Desarrollo de Estrategias de Crecimiento:** Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios y productos que la compañía debería considerar en el futuro. Un instrumento útil para la identificación de las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión del producto-mercado o matriz de Ansoff puesto que esta matriz es una herramienta muy útil para identificar las opciones y oportunidades de crecimiento que tiene el negocio. La matriz tiene dos



dimensiones, mercados y productos, y sobre éstas se forman cuatro estrategias de crecimiento que son:

- **Penetración de mercado:** es una estrategia para el crecimiento de la compañía, incrementando las ventas actuales a los segmentos del mercado actuales, sin cambiar el producto en ninguna forma.
- **Desarrollo del mercado:** es una estrategia para el crecimiento de la compañía, que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la compañía.
- **Desarrollo del producto:** es una estrategia para el crecimiento de la compañía, que ofrece productos modificados o nuevos segmentos actuales del mercado. El concepto de producto se desarrolla para convertirlo en un producto físico, con el fin de asegurarse de que la idea de producto se pueda convertir en un producto factible.
- **Diversificación:** es una estrategia para el crecimiento de la compañía, que inicia o adquiere negocios fuera de los productos o negocios actuales de la compañía.

**Estrategias del ciclo de vida del producto:** Según Kotler (2010) el ciclo de vida del producto (CVP), es decir, el curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su existencia. El ciclo de vida tiene cinco etapas diferentes:

- **Desarrollo del producto:** se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un producto o servicio nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y aumentan los costos de la inversión.
- **Introducción:** un periodo de crecimiento lento de las ventas, a medida que el producto ingresa al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa, debido a los considerables gastos de introducción del producto.

- **Crecimiento:** un período de rápida aceptación del mercado y de crecientes utilidades.
- **Madurez:** un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o se disminuyen, debido a los crecientes gastos de mercadotecnia para defender al producto de la competencia.
- **Decadencia o declive:** el periodo en el cual las ventas bajan y disminuyen las utilidades.

No todos los productos o servicios siguen este ciclo de vida; algunos se introducen y mueren rápidamente; otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Algunos entran a la etapa de decadencia y después retroceden en el ciclo a la etapa de crecimiento, por medio de una intensa promoción o de un reposicionamiento.

#### **1.7.7. El presupuesto de marketing**

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan realizar tales acciones. Tales medios comprenden recursos humanos, un programa de acción y un presupuesto.

La realización de un objetivo supone la disponibilidad de recursos humanos, competentes y que operen dentro de una estructura adaptada. El programa de acción comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida.

Se acompañará un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización. Este programa se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto.

### 1.7.8. Implementación de la estrategia del marketing

La implementación de la estrategia de marketing requiere un plan de marketing táctico alineado con las estrategias de crecimiento de los negocios principales (Munuera & Rodríguez, 2009). La aplicación necesita una perspectiva amplia, que es la ventaja de trabajar con un ejecutivo experimentado en el área. En el cual hay que tomar en cuenta los siguientes componentes posibles:

**Gráfico No.7 Componentes de la implementación de la estrategia del marketing**



**Fuente:** Casos de marketing estratégico en las organización por Munuera & Rodríguez, 2009

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Lanzamiento de un nuevo producto estratégico:** Puede ser un reto para las empresas que carecen de la frecuencia de los lanzamientos de productos para desarrollar y mantener la verdadera experiencia en la disciplina. El desarrollo de una estrategia para el lanzamiento de productos requiere el conocimiento de los clientes objetivo, los canales

para llegar a ellos, el entorno de mercado competitivo y global además de un conocimiento práctico de las tácticas de marketing y de comunicación.

La estrategia debe ser impulsada por un conjunto de objetivos que pueden incluir el volumen de ventas (ingresos o unidades), el juicio, y adopción o satisfacción (el uso o resultado neto), y los objetivos de preparación de mercado (formación, merchandising). No en vano, hay enormes variaciones en función de los productos y mercados servidos. La disciplina clave para el éxito es la alineación internamente dentro de su empresa, y externamente a través de su ecosistema de mercado que es impulsado por la claridad y la frecuencia de las comunicaciones.

**Gestión de canales de conflicto:** Los canales ayudan a las empresas llevar los productos al mercado, donde se toman las decisiones de compra. Desarrollar, apoyar y promover una conducta buena incluye la creación de oportunidades, así como la formación, el armado e incentivar los equipos de ventas de canal, incluyendo mantener la igualdad de condiciones.

Cada socio debe estar motivado por la oportunidad y no desanimado al competir de manera ineficiente con otros canales de la compañía. Mientras que muchas empresas consideran socios de canal a los trabajadores que en gran medida son pasivos en la distribución de sus bienes, la verdad es que los socios de canal hacen una inversión significativa en el tiempo - que está continuamente siendo vueltos a priorizar basado en las oportunidades actuales.

La gestión de los conflictos de canal suele ser tan simple como ser intencional y estratégica, reconociendo y respetando el papel y las necesidades de cada canal y el canal del grupo. El conflicto del canal más clásico es donde los equipos internos de ventas de la empresa o las ofertas en línea compiten directamente (mismos territorios, mismas empresas objetivo, los mismos productos) con los socios de canal de la compañía. Incluso en estos casos, la empresa puede reducir o eliminar los conflictos por la competencia justa y abierta, no la creación de una ventaja indebida con descuento o complementos.

### 1.7.9. Control de la estrategia del marketing

El control del marketing estratégico implica el seguimiento de una estrategia, ya que está siendo implementado. También preocupa la detección de problemas o cambios en la estrategia y hacer los ajustes necesarios (Ferrell & Hartline, 2012). Como gerente, el individuo tiende a hacerse preguntas, como si la empresa se está moviendo en la dirección correcta, o si sus suposiciones acerca de las principales tendencias y cambios en el entorno de la empresa son correctos. Estas preguntas requieren el establecimiento de controles estratégicos:

**Control de premisa:** Cada estrategia se basa en ciertas premisas de planificación o predicciones. La premisa de control está diseñado para comprobar metódicamente y constantemente si las premisas sobre las que una estrategia se basa siguen siendo válidos. Si la empresa descubre que una premisa importante ya no es válida, la estrategia puede tener que ser cambiada. Cuanto más pronto se reconoce y rechaza una premisa válida, es mejor. Esto es porque la estrategia puede ser ajustada para reflejar la realidad.

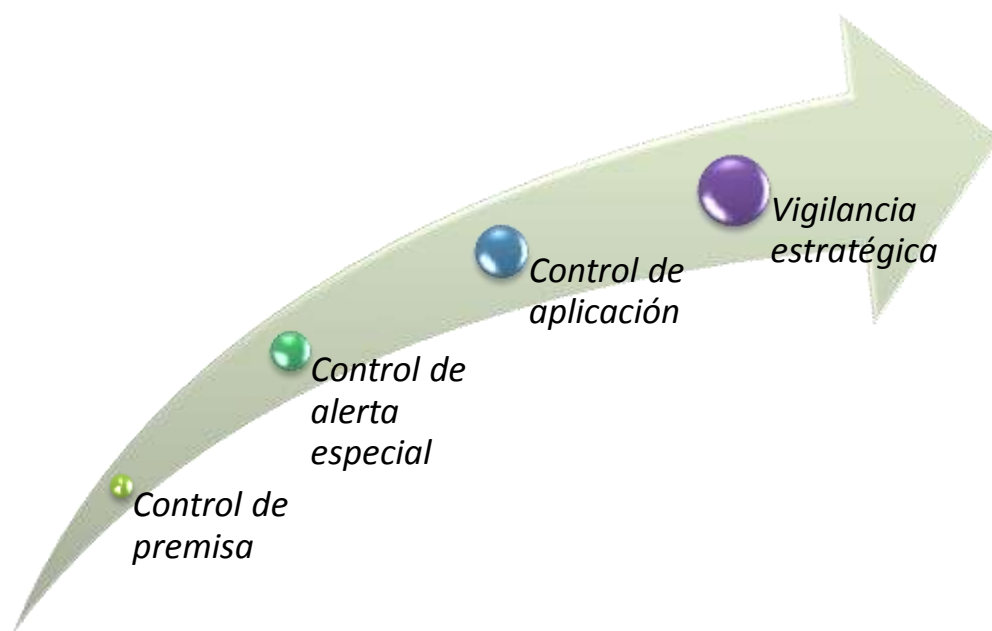
**Control de alerta especial:** Un control de alerta especial es la nueva evaluación rigurosa y rápida de la estrategia de la organización debido a la ocurrencia de un acontecimiento imprevisto inmediato. Tal evento se disparará con una reevaluación inmediata e intensa de la estrategia de la empresa.

**Control de aplicación:** La implementación de una estrategia se lleva a cabo como una serie de pasos, actividades, inversiones y actos que se producen durante un largo período. Como empresa, se debe movilizar recursos, llevar a cabo proyectos especiales y que empleen o reasignen personal (Robbins & Decenzo, 2012). Este componente es el tipo de control estratégico que debe llevarse a cabo de cómo se desarrollan los acontecimientos. Hay dos tipos de controles de aplicación: orientaciones estratégicas o proyectos y revisiones de hitos. Los ejes estratégicos le proporcionan información que le ayuda a determinar si la

estrategia global se perfila como estaba previsto. Con opiniones de hito, se controla el progreso de la estrategia en varios intervalos o hitos.

**Vigilancia estratégica:** Está diseñada para observar una amplia gama de eventos dentro y fuera de la organización que puedan afectar a la pista de la estrategia de la empresa. Se basa en la idea de que se puede descubrir información importante aún no anticipada mediante el control de múltiples fuentes de información.

**Gráfico No.8 Controles del marketing estratégico**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **1.8. Marketing operativo vs Marketing Estratégico**

Existen claras diferencias entre el **marketing operativo vs marketing estratégico**, según Sainz de Vicuña (2012), el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing, mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing. Basado en lo anterior el marketing operativo le compete la planificación, ejecución y control de las acciones del marketing.

El **marketing operativo** se basa en el brazo comercial de la empresa, esto quiere decir que conquista mercados existentes, gestiona

productos, puntos de ventas, precios y promociones, además alcanza cuotas de mercado prefijadas y sobre todo crea y controla presupuestos de marketing y venta.

El **marketing estratégico** es la mente de la empresa, aquí se crean ventajas competitivas con previsiones globales, detectando necesidades y servicios a cubrir e identificando productos y mercados con un análisis atractivo como por ejemplo el ciclo de vida y ventas potenciales (Francés, 2013).

A todo esto, la velocidad de los cambios del entorno hace que el marketing estratégico deba buscar estrategias sólidas, crear un sistema de vigilancia al entorno, buscar la capacidad de adaptación al cambio y sobre todo renovar los productos-mercados.

**Gráfico No.9 Marketing operativo Vs Marketing estratégico**



**Fuente:** El plan estratégico en la práctica, Editorial ESIC

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1. Descripción de la empresa

*Imagen No.2 Logo de la empresa*



**Fuente:** Empresa Amerunid S.A.

Cuando el Arq. David Augusto Carpio González realizaba estudios universitarios de Arquitectura y Diseño, tuvo la oportunidad de compartir esta actividad con un trabajo en X-TRAILSA S.A., que en esa época se dedicaban a la construcción de viviendas y diseños de interiores en general. Por aquel entonces, él se encargaba de diseñar y atender a los clientes.

El Arq. David Augusto Carpio González se dio cuenta que tenía potencial para comenzar su empresa y que esa línea tenía bastante demanda y mercado por captar, habían otras empresas que fueron los pioneros de la rama pero sus precios eran elevados. Fue así que años más tarde, él tomó la iniciativa de comenzar su propio negocio con los contactos que tenía.



Procedió a comprar un terreno y comenzó a construir su empresa, al tiempo que conformaba un equipo compuesto por varios maestros y empleados. Decidió que su empresa se llamaría Amerunid S.A, que significa ***América Unida por la Construcción.***

Con el pasar del tiempo fue adquiriendo cada vez más experiencia en el manejo del personal y destacándose en la calidad de sus proyectos de construcción.

Actualmente la empresa lleva casi 11 años en el mercado, siendo muy reconocida, al punto de invertir muy poco dinero en publicidad, ya que trabaja casi exclusivamente por recomendaciones.

Amerunid S.A. actualmente, elabora anaqueles de cocina, armarios, estaciones de trabajo para oficinas, islas comerciales, entre otros. Estas soluciones son realizadas en materiales como MDF, mármol, Rh, madera curada, etc. Son básicamente 3 líneas de productos:

- ❖ Las de adecuaciones de interiores en casas.
- ❖ La elaboración de islas comerciales.
- ❖ Las adecuaciones para empresas.

## **2.2. Reformulación de la misión, visión y objetivos de la empresa**

En la actualidad Amerunid no cuenta con un plan de marketing estratégico bien definido, por lo tanto es necesario iniciar el presente capítulo redefiniendo la misión, visión y valores organizacionales, lo cual permite con mayor facilidad la identificación de puntos clave que ayuden al desarrollo del presente capítulo, posteriormente se plantearán estrategias que ayuden al mejoramiento continuo de la organización.

### **2.2.1. Misión**

Proveer soluciones de construcción, decoración de interiores y productos complementarios brindando un excelente servicio y calidad en

modulación, corte, canteado<sup>2</sup>, abisagrado<sup>3</sup>, generando bienestar para los clientes, empleados, accionistas.

### 2.2.2. Visión

Ser una empresa líder en soluciones de construcción y decoración de interiores en el territorio ecuatoriano, ofreciendo e innovando productos y servicios de alta calidad, exclusivos y personalizados para el período 2016 al 2020.

### 2.2.3. Objetivos del marketing estratégico en Amerunid S.A.

#### Objetivo General

**Mejorar el posicionamiento** existente en la mente del consumidor guayaquileño y **diversificarse a un nuevo mercado** mediante la diferenciación del producto.

#### Objetivos Específicos

- Lanzar una nueva línea de productos en material MDF para el segmento de dueños de viviendas de la clase media de la ciudad de Guayaquil, Durán, Daule.
- Establecer estrategias de penetración de productos para incrementar en forma anual el 15% de sus clientes.
- Incrementar el posicionamiento de la empresa con servicios personalizados tales como modulado, corte, canteado, bisagrado, acanalado, tapizado.

---

<sup>2</sup> Cantear significa dejar un canto o una cara para dimensionar la madera para que el producto esté a la medida.

<sup>3</sup> Abisagrar en este caso consiste en efectuar perforaciones en los muebles para instalar las bisagras.

- Plantear estrategias de marketing de tipo relacional para fortalecer la confianza de los clientes y ganar fidelización.

### 2.3. Valores de la empresa

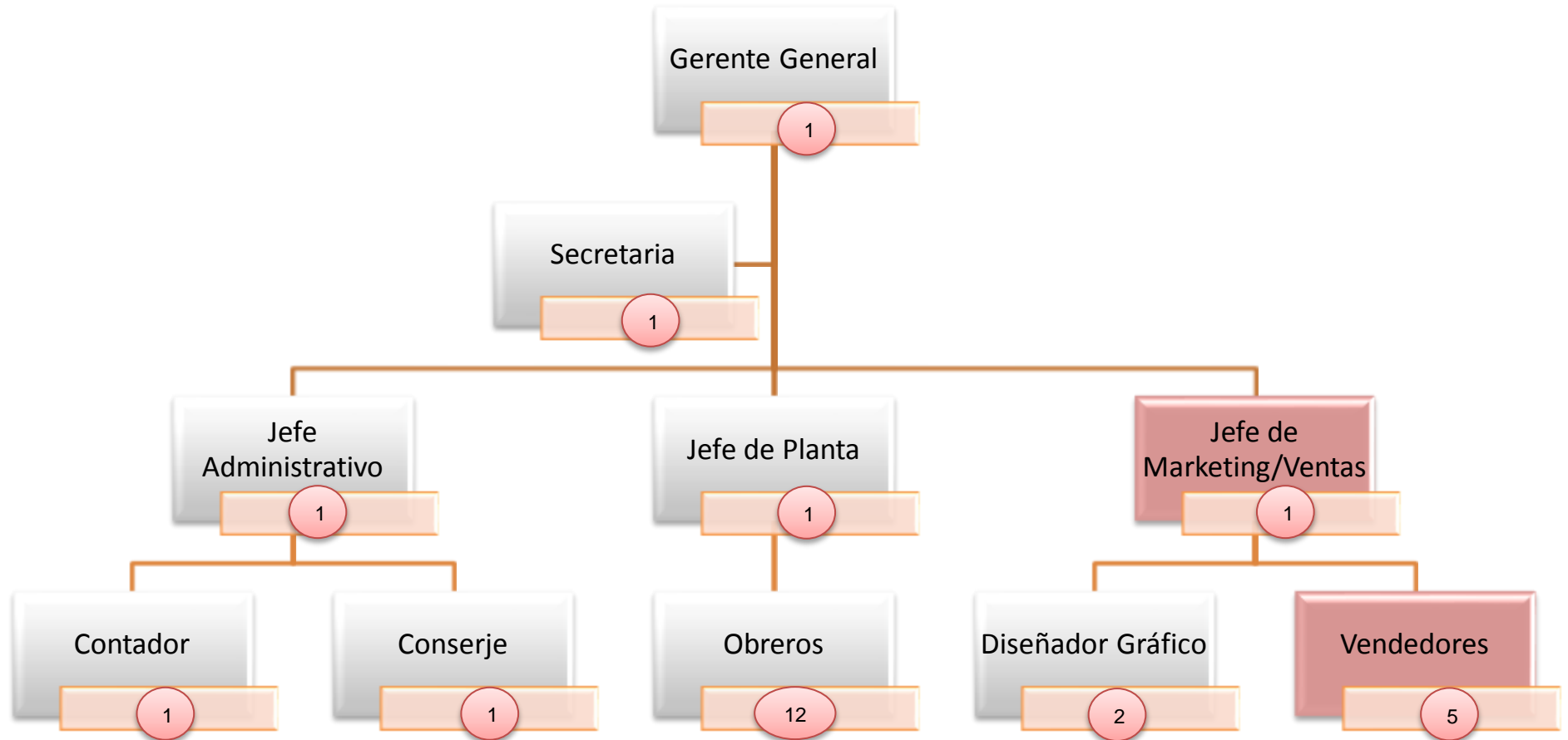
- **Calidad:** Este es el valor más importante de nuestra empresa y lo medimos desde la elaboración de cada uno de los productos que se producen en la planta hasta la atención al cliente.
- **Compromiso:** En la entrega de las obras siendo eficientes y puntuales en las fechas de entrega.
- **Confianza:** Nuestro trabajo se enmarca en el profesionalismo y la honestidad que garantizan la credibilidad de nuestros actos.
- **Creatividad:** La cual se ve plasmada en cada detalle del producto que se le entrega al consumidor final.
- **Eficiencia y eficacia en el servicio:** Es como compromiso mantener y mejorar los estándares de calidad ofrecidos en los diferentes requerimientos por los clientes.
- **Integridad:** Operar con reglas morales y éticas, propagando la honestidad en el negocio y las acciones con el cumplimiento de las promesas.
- **Liderazgo:** Cada colaborador de la empresa Amerunid S.A. tiene una orientación clara, asume responsabilidades en las cuales lidera, acepta retos y adopta cambios de acuerdo a las necesidades.
- **Puntualidad:** Es el eje principal debido a que los clientes demandan el servicio por la rapidez y la puntualidad en las entregas, brindando seguridad en sus productos de carácter inmediato.

- **Sinceridad:** Se cumplen las tareas encomendadas con respeto y cordialidad entre equipos de trabajo, y con los clientes esencialmente, también estar comprometidos con la creación de un ambiente que favorezca la integración.
- **Trabajo en equipo:** El apoyo constante entre los equipos de trabajo dará la opción de crecer y desarrollarse como personas y profesionales, permitiendo un trabajo eficaz generando beneficios comunes dentro de la organización.

#### **2.4. Estructura Organizacional**

La empresa Amerunid S.A. cuenta en la actualidad con personal dedicado a desempeñar su función de manera íntegra y eficiente el cual estará conformado por 28 personas que estará distribuido de la siguiente manera:

Gráfico No.10 Organigrama de la empresa



Fuente: Manual de funciones de la empresa Amerunid S.A.

Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Dentro del manual de funciones de la empresa Amerunid S.A. se crea el Departamento de Marketing/Ventas que delegará funciones tanto a los diseñadores gráficos como a los vendedores.

La importancia del departamento de Marketing/Ventas es fundamental para la empresa Amerunid S.A., y en base a los objetivos se está organizando el departamento contando con la selección del personal calificado y los lineamientos necesarios para que éste departamento sea una fortaleza de la empresa, e impulse a un crecimiento mayor en el mercado. El perfil para este nuevo cargo será el siguiente:

**Estudios:** Estudios Superiores (cuarto nivel)

**Conocimientos:** Procesos técnicos de Ventas, Marketing y Diseño Gráfico, métodos de ventas de cualquier índole, conocimiento de clientes y para los negocios.

**Habilidades:** Persistencia, negociación, empatía, capacidad de convencimiento, planificación, creatividad.

**Experiencia:** 3 a 4 años mínimo en cargos similares.

## **2.5. Constitución legal de la empresa**

Actualmente está constituido como un negocio artesanal lo cual le permite obtener varias ventajas gracias a leyes diseñadas para proteger a los artesanos, pero a su vez esto no le permite expandirse como empresa, por lo cual se acogió a constituirse como una compañía anónima se registró a las normativas estipuladas en la sección VI de la Ley de Compañías.

La compañía Amerunid S.A. será una sociedad anónima cuyo capital, dividido en acciones, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente al propietario y administrador de la empresa el Arq. David Augusto Carpio González la cual representará el 30% de la inversión inicial del proyecto.

Un punto importante es el hecho de que en la sociedad anónima no hay un número máximo de socios debido a que con el transcurso del tiempo se incentivaría la incorporación de nuevos accionistas para el aumento del capital social. Otro punto significativo es la libre venta de las acciones al momento que cualquier socio así lo decida.

# **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO**

## **3.1. Análisis del macroambiente PEST**

La empresa Amerunid S.A. puede desarrollar sus actividades en diferentes entornos que le van a permitir conocer la realidad de la empresa, se identificará cuáles son los factores que amenazan su funcionamiento, las consecuencias y posibles soluciones para enfrentar los distintos escenarios.

### **3.1.1. Factor político**

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica y política. Este entorno se relaciona con las actividades del gobierno, el cual experimenta numerosos cambios comparados con los de otros gobiernos. Surgieron cambios en la reestructuración de la constitución del Ecuador, que permitió una estabilidad en el gobierno desde el año 2006 hasta 2014 de acuerdo a la aceptación de una gran mayoría de ecuatorianos y ecuatorianas (Banco Central del Ecuador, 2015).

### **3.1.2. Factor económico**

Durante años el Ecuador ha venido soportando una serie de crisis económicas que han perjudicado al sector económico, desde la caída del precio del petróleo y los daños causados por fenómenos naturales como el Fenómeno del Niño lo cual causó un retroceso en la producción.

Para reconocer de una mejor manera como afecta el entorno económico a una empresa se debe conocer las variables que participan:



## Balanza Comercial

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre las exportaciones e importaciones en dicho período de tiempo. Es decir, la diferencia entre los bienes que venden este país al exterior y los que compra del interior. La Tabla No.1 trata de explicar la evolución de la Balanza Comercial del Ecuador, durante el período 2010-2014.

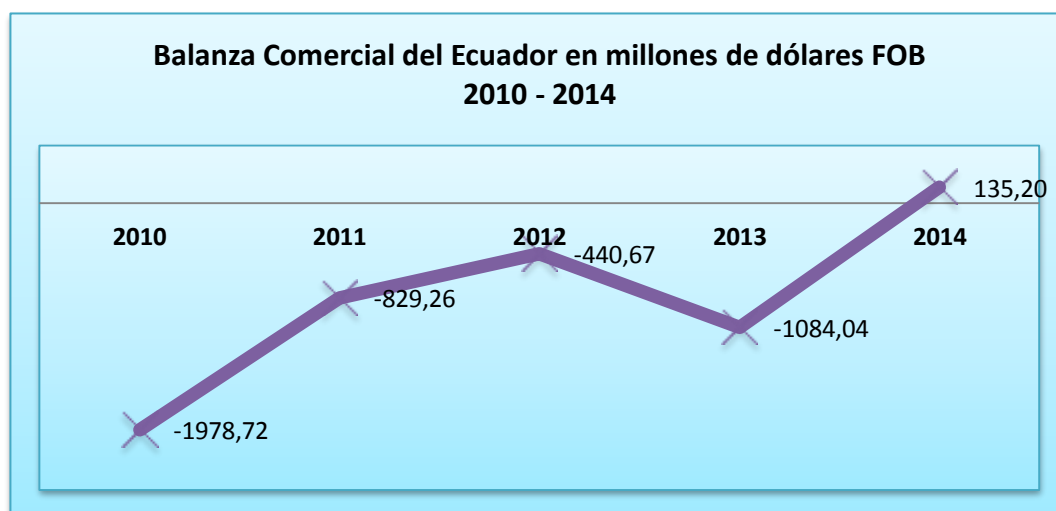
**Tabla No.1 Balanza comercial del Ecuador en millones de dólares FOB período 2010-2014**

Período	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2010	17489,93	19468,65	-1978,72
2011	22322,35	23151,61	-829,26
2012	23764,76	24205,43	-440,67
2013	24957,62	26041,66	-1084,04
2014	22033,97	21898,77	135,20

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Gráfico No.11 Balanza comercial del Ecuador en millones de dólares FOB período 2010-2014**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

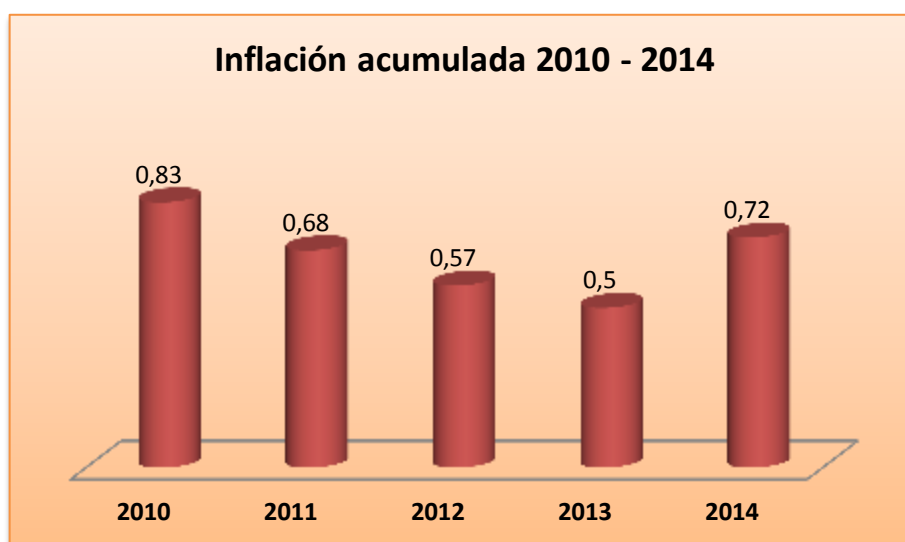
**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

De acuerdo al gráfico antes expuesto se concluye que durante los últimos cinco años existe una inestabilidad en la balanza comercial ya que en los cuatro primeros años presenta déficit y para el último año presenta un superávit. El hecho de que la balanza comercial sea negativa en los períodos del 2010 al 2013 es porque existieron menos ingresos de divisas en el país; por lo tanto existe menos dinero para inversión en carreteras, infraestructura y demás programas que pueda ejecutar el gobierno nacional dentro de los cuales Amerunid S.A. podría trabajar en la construcción y decoración, es por ello que la Balanza Comercial es una oportunidad para la industria.

## Inflación

La inflación es el incremento del nivel general promedio de precios de los bienes y servicios de una economía (Tucker, 2002). A continuación se detallará la dinámica de la inflación en los últimos cinco años:

**Gráfico No.12 Inflación acumulada período 2010-2014**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

De acuerdo al gráfico antes expuesto se puede observar que en los últimos cinco años no ha existido un crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios lo cual es bueno para el país ya que no se presentan aspectos como demanda y oferta agregada en el mercado. Al presentarse una menor inflación es decir una baja en el índice general de precios existe una oportunidad para Amerunid S.A. ya que los clientes aumentan su capacidad adquisitiva para comprar tableros de madera y complementos.

### **Tasas de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas; la tasa de interés activa registra una tendencia constante en los tres últimos años y esto quiere decir que ha disminuido el costo para que las personas o empresas puedan acceder a un crédito por ello se considera como una oportunidad ya que se facilita la financiación para el negocio ya sea para la compra de inventario, expandir el negocio o comprar un local propio ya que se puede acceder a préstamos.

**Tabla No.2 Tasas de interés activas y pasiva mensual de los últimos tres años**

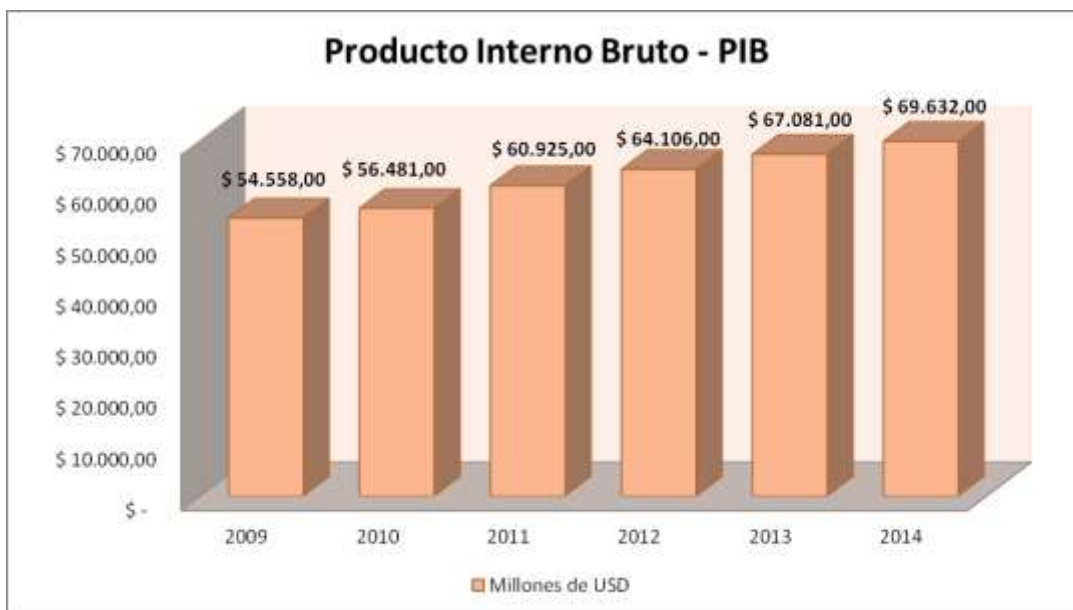
FECHA	TASA DE INTERÉS ACTIVA	TASA DE INTERÉS PASIVA
Junio-30-2015	5.48%	8.70%
Mayo-31-2015	5.51%	8.45%
Abril-30-2015	5.39%	8.09%
Marzo-31-2015	5.31%	7.31%
Febrero-28-2015	5.32%	7.41%
Enero-31-2015	5.22%	7.84%
Diciembre-31-2014	5.18%	8.19%
Noviembre-30-2014	5.07%	8.13%
Octubre-31-2014	5.08%	8.34%
Septiembre-30-2014	4.98%	7.86%
Agosto-31-2014	5.14%	8.16%
Julio-30-2014	4.98%	8.21%
Junio-30-2014	5.19%	8.19%
Mayo-31-2014	5.11%	7.64%
Abril-30-2014	4.53%	8.17%
Marzo-31-2014	4.53%	8.17%
Febrero-28-2014	4.53%	8.17%
Enero-31-2014	4.53%	8.17%
Diciembre-31-2013	4.53%	8.17%
Noviembre-30-2013	4.53%	8.17%
Octubre-31-2013	4.53%	8.17%
Septiembre-30-2013	4.53%	8.17%
Agosto-30-2013	4.53%	8.17%
Julio-31-2013	4.53%	8.17%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

## **Producto Interno Bruto**

Se denomina al valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año y su objetivo es resumir en valores monetarios la actividad económica (Tucker, 2002). El siguiente gráfico indica la dinámica del PIB a partir del año 2009 al 2014:



**Gráfico No. 13 Producto Interno Bruto y tasa de variación período 2009 - 2014**

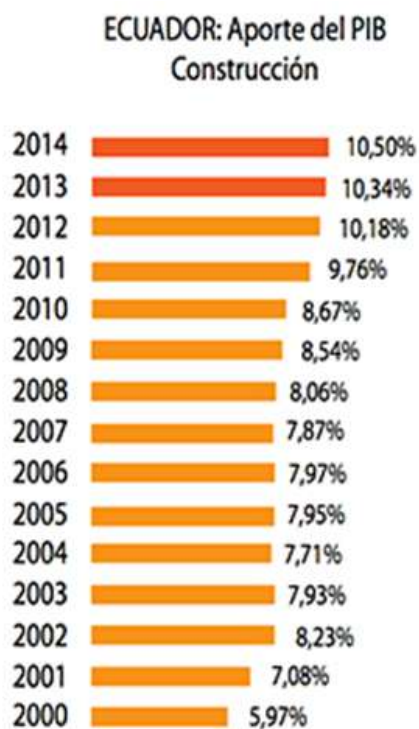
**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Como se observa en el gráfico, el Producto Interno Bruto registra incremento progresivo a partir del año 2009 lo cual es importante para que el gobierno llegue a sus metas anuales propuestas.

Las grandes empresas nacionales en especial el de la construcción son las responsables de un aporte a lo largo del 2000 al 2014 empezando de un 5.97% al 10.50% al PIB por lo cual el gobierno actual ha venido desarrollando planes para impulsar a las micro y pequeñas empresas para que contribuyan con el desarrollo del país y poder ser parte de este porcentaje.

Los registros del PIB en aumento es una oportunidad para la empresa ya que significa que se la está considerando para que el país logre sus objetivos y es positivo para el país ya que demuestra el crecimiento de las actividades económicas y por ende es una oportunidad valiosa para Amerunid S.A.



*Imagen No. 3 Aporte del sector de la construcción al PIB período 2000 – 2014*

**Fuente y Elaboración:** Revista Clave Ecuador, 2015

### **3.1.3. Factor social**

El valor que un cliente le da al producto que se le vende es el factor más importante entre los factores sociales. Son aquellos factores que influyen en la conducta humana, la cultura refleja expectativas y comportamientos que pueden influenciar en las posibilidades de desarrollo del individuo.

La situación de la educación en el Ecuador ha sido afectada por factores que afectan el aprendizaje en los estudiantes como son: nivel de escolaridad, analfabetismo, calidad en la educación, infraestructura de los establecimientos, y aprovisionamiento de materiales didácticos. Sin embargo el Ministerio de educación ha fortalecido la política educativa en el Ecuador a partir del año 2006 se generan nuevos sistemas de

mejoramiento de la educación a nivel escolar, bachillerato y superior teniendo como política “educación con calidad”.

Mediante el esfuerzo que ha hecho el Gobierno Nacional de mejorar los factores que afectan el aprendizaje han logrado que los índices de escolaridad sean más altos, e impulsa una mejora en la calidad de la educación. Es por ello que se considera a la educación como una oportunidad ya que si se integra a la empresa Amerunid S.A. personal bien formado académicamente logrando un vínculo para que los empleados ayuden a cumplir los objetivos empresariales y aporten para el desarrollo de la misma.

A todo esto, tomando en cuenta el segmento de mercado al que se atiende, el precio es una variable importante en el proceso de decisión de compra. En este caso, Amerunid S.A. es una empresa cuyo segmento es de nivel socio económico A-, B+, B-, en la que los clientes se van a fijar más en la calidad del producto que en el precio.

#### **3.1.4. Factor tecnológico**

La generación y control de la información en las compañías dedicadas a la carpintería y la decoración son herramientas fundamentales para la toma de decisiones. Así mismo, el uso de maquinaria especializada y con garantía es un factor que también va a asegurar la productividad de la empresa.

Como es de conocimiento el constante cambio tecnológico que caracteriza al mercado actual, obliga a actualizar a la empresa todo lo que le rodea, principalmente sus productos ya que con el pasar del tiempo las máquinas van desarrollándose con una mejor tecnología y con innovadas partes, es por esa razón que la empresa Amerunid S.A. debe realizar estudios constantes del mercado de decoración a nivel nacional.

### 3.2. Análisis de la industria: Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo para ninguna empresa. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos, quienes con sus estrategias pueden posicionarse con facilidad en el mercado, alcanzando ventas altas.

La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino también por anticipar y enfrentar las maniobras y reacciones de los competidores, así como los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende tener en cuenta quienes son los proveedores, los compradores, la competencia y los posibles sustitutos.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

**Poder de negociación de los clientes: (Alto)** En este punto el cliente tiene más posibilidades de negociar precios más bajos y otras ventajas, pero depende en muchos casos de la escasez del producto, la especialización del producto y el volumen de las compras.

**Poder de negociación de los proveedores: (Bajo)** Al igual que con la de los clientes la capacidad de los proveedores será mayor con menos competencia, y será difícil si están mejor organizados, porque pueden imponer condiciones de compra, aún más si el producto que ofrecen es especializado o difícil de conseguir.

**Amenaza de nuevos entrantes: (Alto)** Será fundamental para los nuevos competidores conocer el negocio, hacerse de compradores y

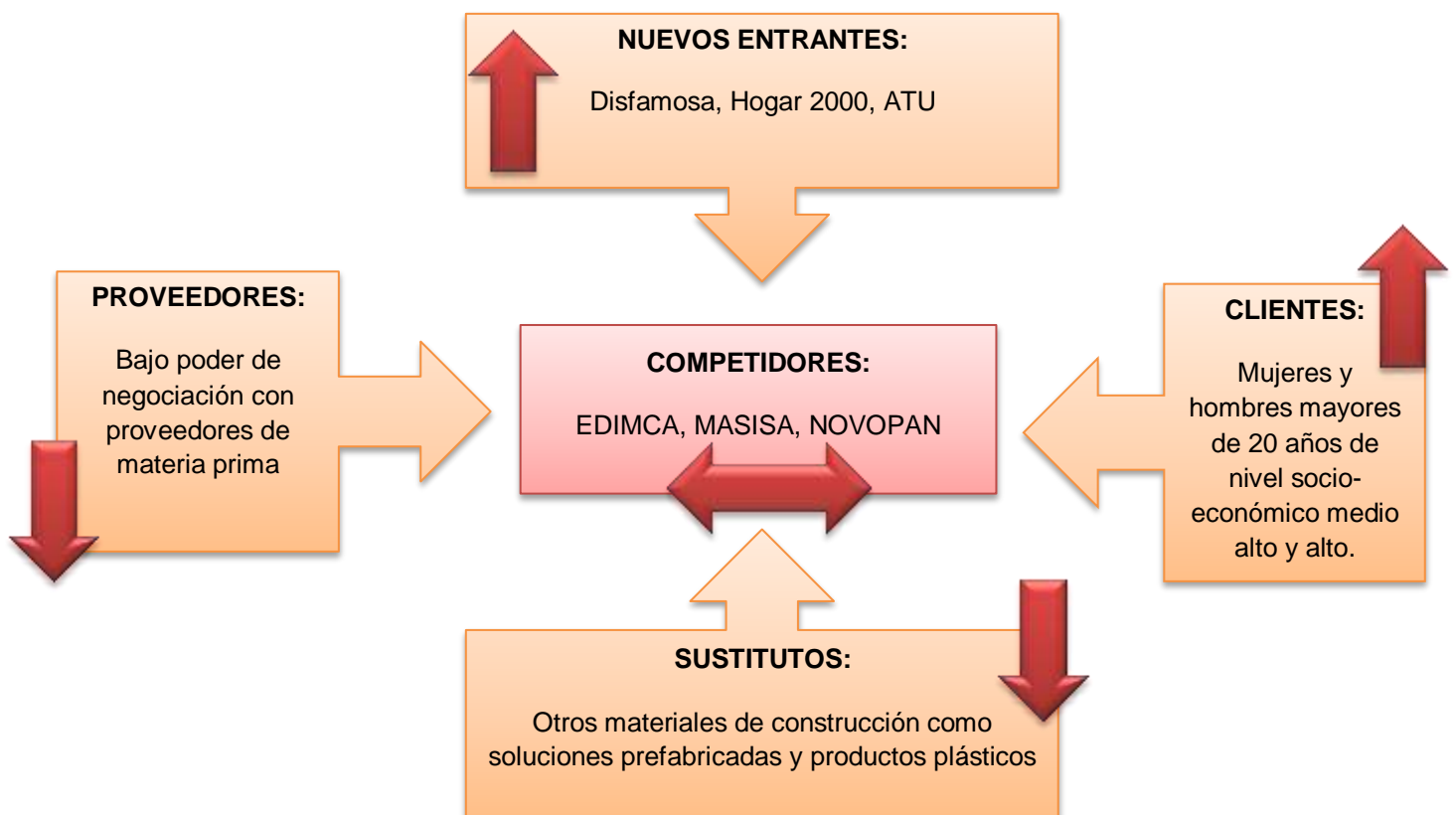


tener canales de distribución, por lo que deberán de aplicar innovación, destreza y capital para lograr posicionarse en el mercado.

**Amenaza de productos sustitutos: (Bajo)** Esta fuerza obligará a tener topes en los precios para lograr la estabilidad por lo que es necesario tener cuidado en el momento que se tenga sustitutos con mayor tecnología y menor precio.

**Rivalidad entre los competidores: (Medio)** La rivalidad aumenta a medida de nuevos competidores, pero también permite a Amerunid S.A. medir la capacidad de la empresa, y permitirá mejorar las estrategias de venta.

**Gráfico No.14 Análisis de las Fuerzas de Porter de Amerunid S.A**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

En síntesis, es indispensable tener una buena relación comercial con los proveedores, lo que permitirá disponer de productos en todo momento y hacer frente a la demanda que se presente a Amerunid S.A. En el caso de la empresa objeto de estudio se observa una gran influencia en cuanto a precios de productos.

En cuanto a los compradores, no existe mayor influencia en el mercado, debido a que son diversos, actualmente existe muchas constructoras e inmobiliarias, por lo que Amerunid S.A. debe aprovechar este segmento de mercado para incrementar sus ventas.

Los nuevos competidores, tienen ya participación en el mercado pero ésta no es representativa en comparación con los grandes competidores, por lo que no generan mayor preocupación, aunque se debe tener en cuenta que pueden estar buscando también nuevas estrategias para incrementar sus ventas.

### **3.3. Análisis del microentorno**

Amerunid S.A. se encuentra en la constante lucha de acaparar mercado y convertirse en un líder de la distribución de tableros de madera MDF, compitiendo en precios, tiempos de entrega, variedad y calidad de productos.

#### **3.3.1. Participación de mercado de competidores**

En la actualidad, para competir en el mercado es necesario conquistar la mente y el corazón de los clientes. A su vez, es importante mantener relaciones cordiales con las empresas competidoras. Muchas empresas que en el pasado supieron tener una posición de mercado muy favorable no crecieron y aunque subsisten, caen lenta y progresivamente.

En ese sentido, para muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) ganar la guerra competitiva ahora es más difícil que nunca.

**Tabla No.3 Variación del mercado y participación de competidores en el sector de madera y decoración. Período 2013-2014**

<b>EMPRESA</b>	<b>VENTAS 2013</b>	<b>VENTAS 2014</b>	<b>VARIACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b>
<b>EDIMCA</b>	55.487.416	69.753.241	25,71%	44,58%
<b>MASISA</b>	9.054.005	11.644.330	28,61%	7,44%
<b>NOVOPAN</b>	52.216.133	64.309.774	23,16%	41,10%
<b>AMERUNID</b>	7.894.990	10.766.100	36,37%	6,88%
<b>TOTAL</b>	<b>124.652.544</b>	<b>156.473.445</b>	<b>25,53%</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Desde luego, una acción será estratégica si difiere de las prácticas emprendidas por los rivales. Así, realizar un análisis de los competidores no tiene como fin determinar lo que la empresa debe copiar, por el contrario, es un punto de referencia para saber lo que se debe hacer diferente y mejor (la mezcla única de valor) que su competidor.

En Guayaquil actualmente existen muchas compañías que venden muebles, sean de oficina o para el hogar. Sin embargo, Amerunid S.A. ha logrado consolidarse como una empresa que se acoge a las necesidades y exigencias de sus clientes, gracias a sus casi 11 años de vida, lo que ha significado permanentemente nuevos retos y continuas mejoras de acuerdo a las exigencias del mercado.

De acuerdo a lo analizado en los años 2013-2014, se observa que la participación de mercado se mantiene con su mayor competidor EDIMCA con el 44.58%, mientras que NOVOPAN tiene un 41.10%.

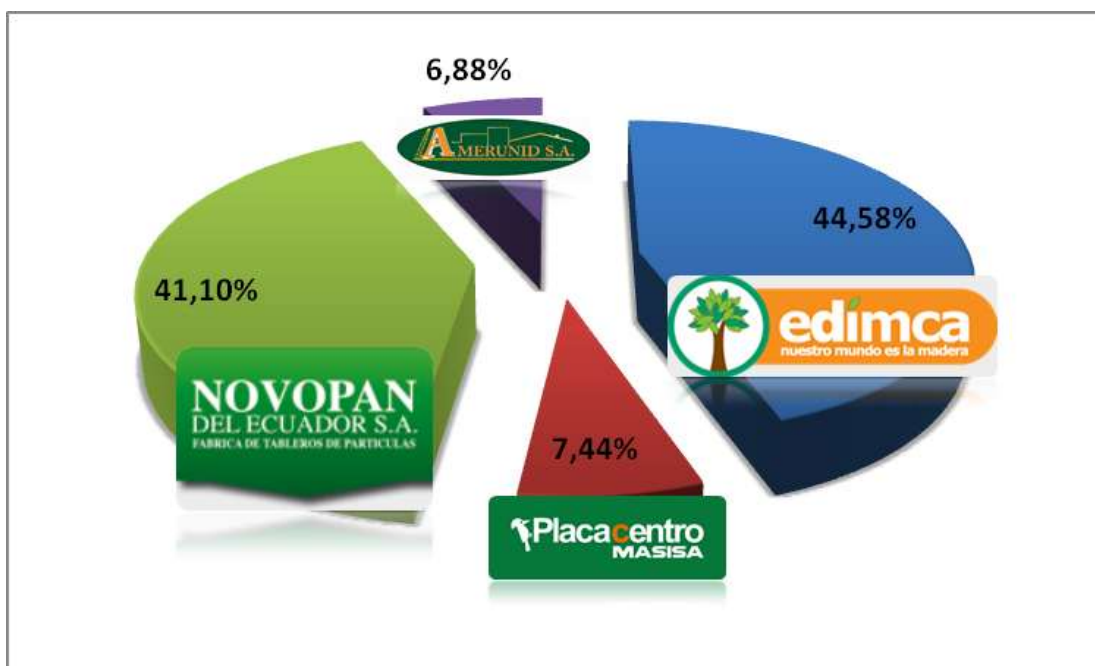
El mercado de tableros ha logrado un crecimiento considerable, AMERUNID S.A. tiene un 6.88% de participación, por lo que puede alcanzar sus objetivos de acuerdo al Plan de Marketing Estratégico que se va a establecer.

Para el cálculo de la Variación del mercado o tasa de crecimiento, se toma en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los

últimos dos periodos, es decir las ventas del 2014 menos las ventas del 2013 dividido por las ventas del 2013.

**Gráfico No.15 Participación del mercado en el sector de madera y decoración**

**Período 2013-2014**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Las ventas en el mercado se han incrementado en un 25.53% en el año 2014 con respecto al 2013, el resultado es independiente de los crecimientos o disminución que cada firma tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

Al analizar las tasas de crecimiento por cada una de las empresas competidoras se observa que EDIMCA tiene el 25.71%, NOVOPAN creció un 23.16%, mientras que MASISA tiene un 28.61% de crecimiento, y que AMERUNID S.A. presentó un crecimiento del 36.37%, por lo que se considera que es un mercado en crecimiento lo que facilita alcanzar los objetivos de acuerdo a la nueva implementación del Plan de Marketing Estratégico.

**Tabla No.4 Matriz de análisis de la competencia**

<b>Áreas de la competencia</b>	<b>Análisis</b>
<b>Cuota de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDIMCA (44.58%)</li> <li>• MASISA (7.44%)</li> <li>• NOVOPAN (41.10%)</li> <li>• AMERUNID (6.88%)</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el posicionamiento existente en la mente del consumidor guayaquileño y expandirse a un nuevo mercado mediante la diferenciación del producto.</li> </ul>
<b>Medios de financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos (fondos accionistas)</li> <li>• Externos (instituciones financieras)</li> </ul>
<b>Capacidad de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y sensibilización</li> <li>• Identificar oportunidades de innovación</li> <li>• Generación y evaluación de ideas</li> <li>• Desarrollo de prototipos</li> <li>• Implementación de la innovación</li> </ul>
<b>Nivel de tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas y destrezas con conocimiento aplicado.</li> <li>• Herramientas empleadas en la gestión</li> <li>• Sistemas de calidad</li> </ul>
<b>Grado de diferenciación de sus productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Logística</li> </ul>
<b>Economías de escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la eficiencia de la empresa</li> <li>• Estructura más óptima</li> <li>• Mejores productos</li> <li>• Mayor experiencia</li> </ul>
<b>Estrategia de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna (Generador de compromiso, fidelización del talento, ahorro de costos)</li> <li>• Externa (Web, redes sociales, medios de comunicación, material promocional, actos y eventos)</li> </ul>
<b>Lealtad a la marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Facilidad de crédito</li> <li>• Diseño</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **3.3.2. Market Share: Mercado Real**

El mercado real son los clientes residenciales o corporativos que ya se atiende en la actualidad, así como aquellos a los que puedan referir hacia Amerunid S.A. Por otra parte, se aspira a generar una importante clientela nueva.

En síntesis Amerunid S.A. mediante el Plan de Marketing que se desarrollará en el siguiente capítulo tiene como objetivo abarcar áreas del norte de Guayaquil para proporcionar el producto a sectores como Av. Juan Tanca Marengo, Garzota, Alborada, Brisas del Río y Vía Terminal Terrestre.

### **3.3.3. Análisis FODA**

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Diseños innovadores, artesanales y de calidad.</p> <p><b>F2:</b> Posicionamiento dentro del mercado con una fuerte misión y visión.</p> <p><b>F3:</b> Movilización de los artículos en transporte propio.</p> <p><b>F4:</b> Material con acabados de primera.</p> <p><b>F5:</b> Materiales de alta durabilidad y calidad, además de variedades únicas.</p> <p><b>F6:</b> Precios competitivos.</p> <p><b>F7:</b> Producción y disponibilidad de stock de productos para la venta.</p> <p><b>F8:</b> Reconocimiento en el mercado debido a la excelente calidad y acabados de primera.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Aceptación y preferencia de los clientes hacia este tipo de material.</p> <p><b>O2:</b> Crecimiento del sector de la construcción en los últimos años en Guayaquil.</p> <p><b>O3:</b> Demanda creciente de muebles (interiores) por parte de consumidores y empresas.</p> <p><b>O4:</b> Expansión y posicionamiento en el mercado local.</p> <p><b>O5:</b> Facilidades de los potenciales clientes para obtener líneas de crédito.</p> <p><b>O6:</b> Maquinarias de última tecnología.</p> <p><b>O7:</b> Oportunidad de realizar ventas a los clientes potenciales.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Capacitación al personal en los procesos de la compañía.</p> <p><b>D2:</b> Desorganización de inventarios</p> <p><b>D3:</b> Elevados gastos operativos y administrativos</p> <p><b>D4:</b> Falta de reglamento y políticas internas</p> <p><b>D5:</b> No existe seguimiento a las políticas de mercadeo y ventas, como poco esfuerzo publicitario y la atención al cliente.</p> <p><b>D6:</b> No existe optimización de los recursos.</p> <p><b>D7:</b> No hay control técnico financiero y de costos.</p> <p><b>D8:</b> No se la explota la maquinaria de acuerdo a la capacidad instalada.</p> <p><b>D9:</b> Dificil accesibilidad al local.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Competencia desleal entre franquiciados</p> <p><b>A2:</b> Crecimiento de la competencia</p> <p><b>A3:</b> Inclemencias de la naturaleza</p> <p><b>A4:</b> Incrementos de precios en materia prima</p> <p><b>A5:</b> Ingreso de nuevos productos acabados y a bajos costos desde el exterior.</p> <p><b>A6:</b> Nuevos profesionales incursionan en el sector año tras año.</p> <p><b>A7:</b> Variaciones constantes en los precios de la materia prima e importaciones de materia prima</p>

**Tabla No.5 Matriz FODA**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 3.3.4. Matriz de incidencia FO, FA, DO, DA

Estrategias Ofensivas: Fortalezas vs Oportunidades	Estrategias Defensivas: Fortalezas vs Amenazas
<p><b>F1-O4:</b> El conocer la misión, visión y objetivos empresariales sirve para que todo el personal se encamine a cumplirlos ya que con el apoyo de todos se logrará aprovechar oportunidades.</p> <p><b>F8-O7:</b> El hecho de que existe una buena producción del Producto Interno Bruto quiere decir que grandes, medianas y pequeñas empresas entre estas Amerunid S.A. contribuyan al desarrollo del país, lo cual ayuda a la empresa a incrementar y mejorar su actividad económica.</p> <p><b>F6-O1:</b> Los bajos niveles de inflación permiten a los clientes mejorar su capacidad adquisitiva, permitiendo a Amerunid S.A. que sus precios se conviertan en una ventaja competitiva.</p> <p><b>F6-O5:</b> Para que la empresa pueda mantener precios competitivos de acuerdo al mercado depende de las negociaciones nacionales puesto que si se logra negociar ya sea descuentos, garantías y tiempos de entrega, el resultado será favorable para Amerunid S.A. que podrá vender sus productos a buen precio, obtener ganancias y fidelizar al cliente</p>	<p><b>F7-A2:</b> Amerunid S.A. se ve afectado por la competencia pues compite con grandes empresas de nombre y posicionadas en el mercado, no obstante, la excelente calidad, diversidad de productos, precios bajos y la logística que maneja la empresa le permitirá combatir las amenazas de la competencia.</p> <p><b>F5-A7:</b> El incremento de aranceles de impuestos pueden disminuir la importación de tableros de madera lo cual perjudica a la empresa para poder incrementar y diversificar su inventario, y como consecuencia Amerunid S.A. se verá obligada a subir sus precios puesto que costo de importación es alto.</p> <p><b>F2-A2:</b> Si Amerunid S.A. tiene siempre presente su misión, visión y objetivos empresariales logrará que todos y cada uno de sus colaboradores aporten con ideas y acciones para afrontar amenazas económicas</p> <p><b>F4-A5:</b> Una estrategia para luchar con una de las amenazas mencionadas es adquirir un stock de tableros de maderas actualizado acorde a las marcas y tipos que más se encuentran en el mercado.</p>
Estrategias Adaptativas: Debilidades vs Oportunidades	Estrategias de Supervivencia: Debilidades vs Amenazas
<p><b>D9-O7:</b> Amerunid S.A. puede aprovechar las bajas tasas de interés para adquirir un local, o remodelar sus instalaciones físicas para que de esta forma se logre un ambiente agradable que también sea de gusto de los clientes.</p> <p><b>D1-O2:</b> Con personal bien formado académicamente y capacitado se puede lograr que mejore la planificación administrativa ya que el talento humano es el pilar de una organización y muchas veces depende de su aporte para que la empresa logre sus objetivos.</p> <p><b>D5-O4:</b> El hecho de que Amerunid S.A. mantenga buenas relaciones con sus clientes actuales no es suficiente. Es necesario que el jefe de ventas conozca de temas de marketing y se base en un plan de marketing estratégico para lograr posicionamiento e incrementar la participación de su cartera de clientes y sus niveles de venta.</p> <p><b>D4-O3:</b> Si Amerunid S.A. aprovecha la oportunidad de receptar personal bien preparado también debe reestructurar su organigrama puesto que necesita de más colaboradores en las áreas administrativas y comerciales para mejorar su marketing e incrementar sus ventas.</p>	<p><b>D6-A2:</b> Amerunid S.A. al no tener un local remodelado no tiene la disponibilidad necesaria para hacer uso del mismo ni expandirse lo cual no permite competir en términos de infraestructura.</p> <p><b>D2-A7:</b> Con altos niveles en el riesgo país se reducen la inversión extranjera, esto puede generar que los proveedores internacionales de tableros de maderas no quieran entablar relaciones a largo plazo o a su vez ya que no quieran vender sus productos a Amerunid S.A.</p> <p><b>D5-A4:</b> La falta de planificación administrativa y un plan de marketing estratégico no permiten alcanzar los objetivos ni la visión propuesta, y esto no permitirá a la gerencia anticiparse a aplicar planes de contingencia en caso de surgir incrementos en los impuestos y aranceles.</p> <p><b>D6-A7:</b> Los cambios en los factores externos así como el impacto de la inversión en madera MDF y demás causan un desequilibrio en las ventas de la empresa, para que Amerunid S.A. pueda afrontar estas amenazas, necesariamente debe aplicar un plan de marketing estratégico.</p>

**Tabla No.6 Matriz de incidencia FO, FA, DO, DA**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez



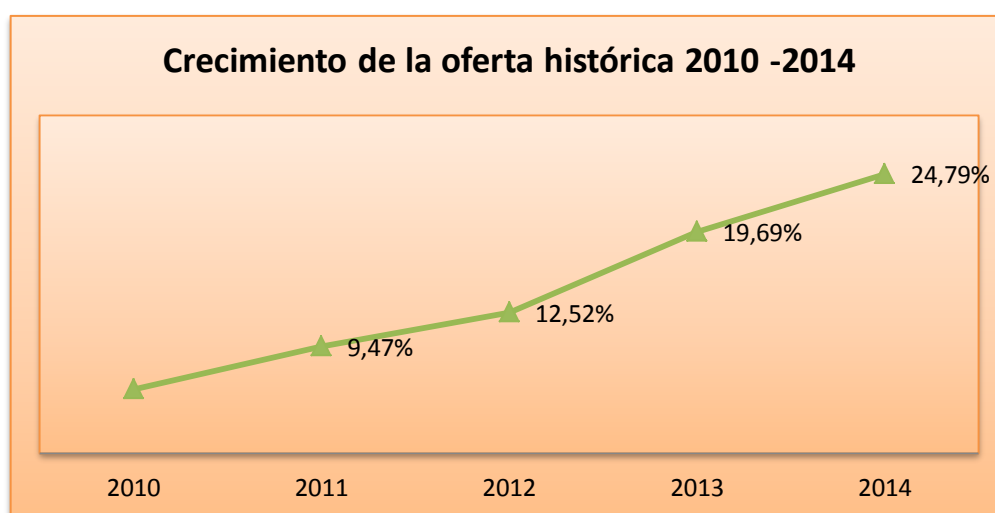
### 3.4. Proyección de la oferta y demanda

La oferta de los competidores de la empresa Amerunid S.A. está dada en base a sus ventas históricas tomadas desde los años 2010, 2011, 2012, 2013 hasta 2014 en el cual se puede observar un aumento de sus ventas ya que el 2010 comenzó con un crecimiento del 5.70%, para el 2011 estuvo en 9.47%, ya en el 2012 empezó a despegar con un 12.52%, el 2013 subió al 19.69% y finalmente para el año 2014 hubo un crecimiento de la oferta llegando a 24.79%. La oferta que impulsa esta demanda está compuesta principalmente por vivienda que necesita un amoblado tanto para secciones como dormitorios, baños, cocinas, etc.; asimismo los competidores atienden oferentes de edificios de departamentos y casas en construcción.

Año	2010	2011	2012	2013	2014
EDIMCA	37.489.118	38.933.414	42.875.414	55.487.416	69.753.241
MASISA	7.490.463	7.775.667	7.489.041	9.054.005	11.644.330
NOVOPAN	34.220.745	39.993.350	47.189.370	52.216.133	64.309.774
<b>Total</b>	<b>79.200.326</b>	<b>86.702.431</b>	<b>97.553.825</b>	<b>116.757.554</b>	<b>145.707.345</b>
<b>Crecimiento</b>		9,47%	12,52%	19,69%	24,79%

**Tabla No.7 Proyección de la oferta histórica de competidores**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez



**Gráfico No.16 Proyección del crecimiento de la oferta total histórica de competidores**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

En cuestión de la demanda del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil el cual apunta la empresa Amerunid S.A. se calculó por el número de viviendas que existen según la ubicación y los acabados. La demanda proyectada se la calculó a través del crecimiento de viviendas que es del 2.6%, la oferta se la proyectó a través de la tasa de inflación que oscila en la actualidad que es del 4.36% obteniendo así la demanda insatisfecha para los próximos años.

Año	Demanda potencial	Oferta estimada	Demanda insatisfecha
2015	49540	15.454	8.122

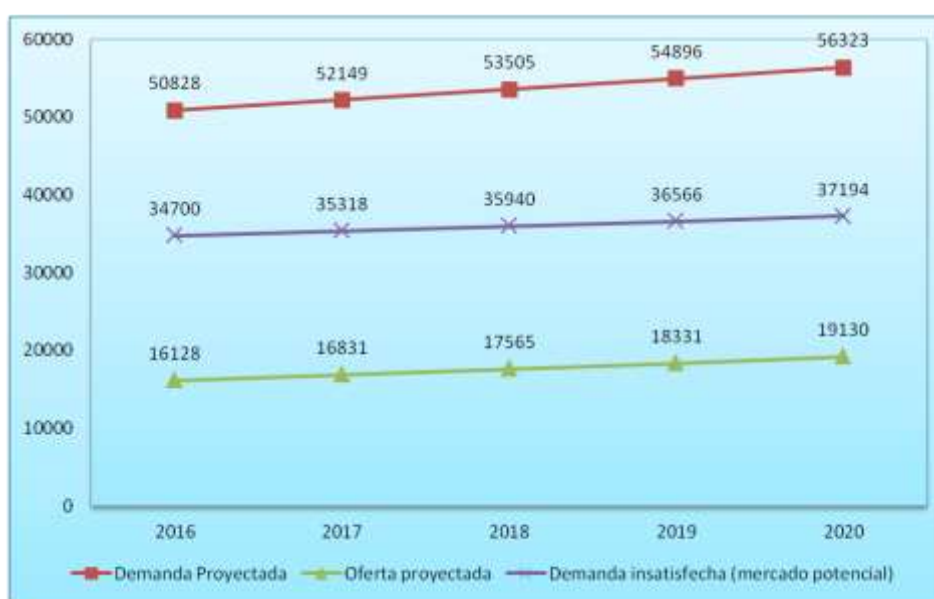
**Tabla No.8 Proyección demanda potencial e insatisfecha para el presente año 2015**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Año	Demanda Proyectada	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha
2016	50828	16128	34700
2017	52149	16831	35318
2018	53505	17565	35940
2019	54896	18331	36566
2020	56323	19130	37194

**Tabla No.9 Proyección de la demanda insatisfecha**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez



**Gráfico No.17 Proyección de la demanda insatisfecha 2016 - 2020**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 3.4.1. Análisis del Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa

Básicamente, el benchmarking significa compararse con los competidores, encontrar las diferencias y a partir de allí, mejorar los productos y servicios para dejar atrás a la competencia. Se busca producir un impacto positivo de reflexión, motivación y transformación en la propia organización al compararse con los mejores del mercado.

Desde luego, este proceso no resulta sencillo pues hay que partir de una amplia disponibilidad de información, que sea confiable y oportuna para realizar los respectivos análisis, lo cual no siempre es fácil de obtener.

Aun partiendo de la disponibilidad de la información, surge un segundo problema: ¿Con quién compararse? Esto tampoco es fácil porque cada competidor tiene sus fortalezas y como dice la estrategia militar “no hay enemigo pequeño”. Por lo general, se deberá buscar un grupo de comparación homogéneo, conocido frecuentemente con el nombre de peer group. En este caso, los criterios de selección pueden ser muchos. Los puntos clave que se tomarán en consideración como análisis interno serán los siguientes:

**Gráfico No. 18 Puntos clave para el análisis interno de Amerunid S.A.**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **Precio:**

- ***¿Se puede ofrecer un precio menor?***

Amerunid S.A. tiene un precio para cada cliente el cual se acopla a las exigencias.

- ***¿Se ofrece opciones de pago más fáciles que los competidores?***

Amerunid S.A. cuenta con flexibilidades de pago y se ajusta de acuerdo a los presupuestos de cada cliente. Es posible realizar pagos en efectivo, cheque o tarjetas de crédito.

### **Entrega:**

- ***¿Se puede enviar los productos más rápido?***

Amerunid S.A. cuenta con un punto de venta en Guayaquil, lo que le ha permitido mejorar significativamente en su logística con el fin de entregar sus productos en el menor tiempo posible.

### **Calidad:**

- ***¿Se puede mejorar la calidad en general de los productos?***

La calidad de los productos es uno de los principales valores agregados que Amerunid S.A. les entrega a sus clientes y constantemente se está trabajando para satisfacerlos en cada detalle.

- ***¿Son los productos más fáciles de usar que los de los competidores?***

Los productos de Amerunid S.A. están diseñados de acuerdo a las exigencias de cada cliente y esto se traduce en una propuesta hecha a medida, que indudablemente facilita su uso.

### **Presentación:**

- ***¿Se puede ofrecer más presentaciones de producto que los competidores?***

A diferencia de los competidores, Amerunid S.A. no trabaja bajo un modelo único y estandarizado, sino bajo modelos exclusivos de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.

### **Disponibilidad:**

- ***¿Están los productos siempre disponibles o se tiene pedidos pendientes?***

Existe un pequeño inventario disponible en el local, sin embargo el grueso de las ventas de Amerunid S.A. se realizan bajo pedido.

- ***¿Pueden los proveedores de los productos hacer envíos individuales directamente a los clientes?***

Pueden hacerles el envío de la materia prima, más de no del producto terminado con valor agregado.

### **Garantías:**

- ***¿Se tiene una política de devoluciones más fácil que los competidores?***

No necesariamente. En el caso de Amerunid S.A., se trabaja bajo un proceso de devolución que incluye nota de crédito.

En síntesis, se va a plantear la cadena de valor de empresas relacionadas al objeto de estudio pero para Amerunid S.A. le pondrá un enfoque más adaptativo a las actividades para así llegar a la satisfacción del cliente tal como indica el gráfico a continuación en base a actividades de apoyo y actividades primarias y sobre todo enfocadas al tema al tratar:

Gráfico No. 19 Cadena de valor de Amerunid S.A.



Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 3.5. Entrevistas a expertos

Para el levantamiento de la información para la presente investigación, se procedió a efectuar una indagación cualitativa para poner conocer acerca de diferentes temas relacionados al sector inmobiliario. Para esto, se entrevistó a un carpintero, un arquitecto y un diseñador de interiores con un formato previo de preguntas (Ver Anexos). A continuación se detallan las observaciones de cada uno de ellos:

CRITERIOS	EXPERTOS		
	CARPINTERO	ARQUITECTO	DISEÑADORA DE INTERIORES
<i>Vocación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destreza manual</li> <li>- Comenzó siendo aprendiz de ebanistería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalizando al minimalismo y simplicidad de ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al momento de ver espacios vacíos nació su creatividad</li> </ul>
<i>Diseño ideal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricar paneles de madera</li> <li>- Reparar estructuras antiguas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar con maderas sustentables/maderas procesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparadora de ambiente</li> <li>- Creación de exhibiciones/estanterías</li> </ul>
<i>Tendencias para los próximos años</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerramientos en aluminio y mármol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos vanguardistas (espacios integrados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia minimalista moderna</li> <li>- Estilo vintage</li> </ul>
<i>Zonas donde adquieren sus servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norte (alto)</li> <li>- Centro (medio bajo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vía a la Costa (medio)</li> <li>- La Puntilla (medio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samborondón (medio)</li> <li>- Norte (medio)</li> </ul>
<i>Afectación de trabajar de acuerdo a las tendencias internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de ética al copiar modelos extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la globalización se está actualizado con tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No todos están dispuestos al cambio</li> <li>- Accesorios vs estilos de muebles</li> </ul>

**Tabla No.10 Entrevista a expertos**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

# **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

## **4.1. Objetivos del Plan de Marketing Estratégico**

### **4.1.1. Objetivos General**

Situar a Amerunid S.A. en la mente de los consumidores que están buscando soluciones de diseño y decoración para su hogar u oficina, así como incrementar la participación de mercado de la empresa en su sector.

### **4.1.2. Objetivos Específicos**

- Lograr ser identificados dentro del mercado como una empresa que ofrece soluciones a sus clientes.
- Mejorar continuamente la calidad y el valor agregado que se ofrece en cada producto.
- Ofrecer nuevos productos de madera para entrar en nuevos mercados.
- Brindar soluciones complementarias como corte, canteado, bisagrado, acanalado, tapizado a precios convenientes para cada cliente.

## **4.2. Mercado Real**

Una vez definida la segmentación del mercado, se puede concluir que los grupos objetivos de la empresa van a ser los siguientes:

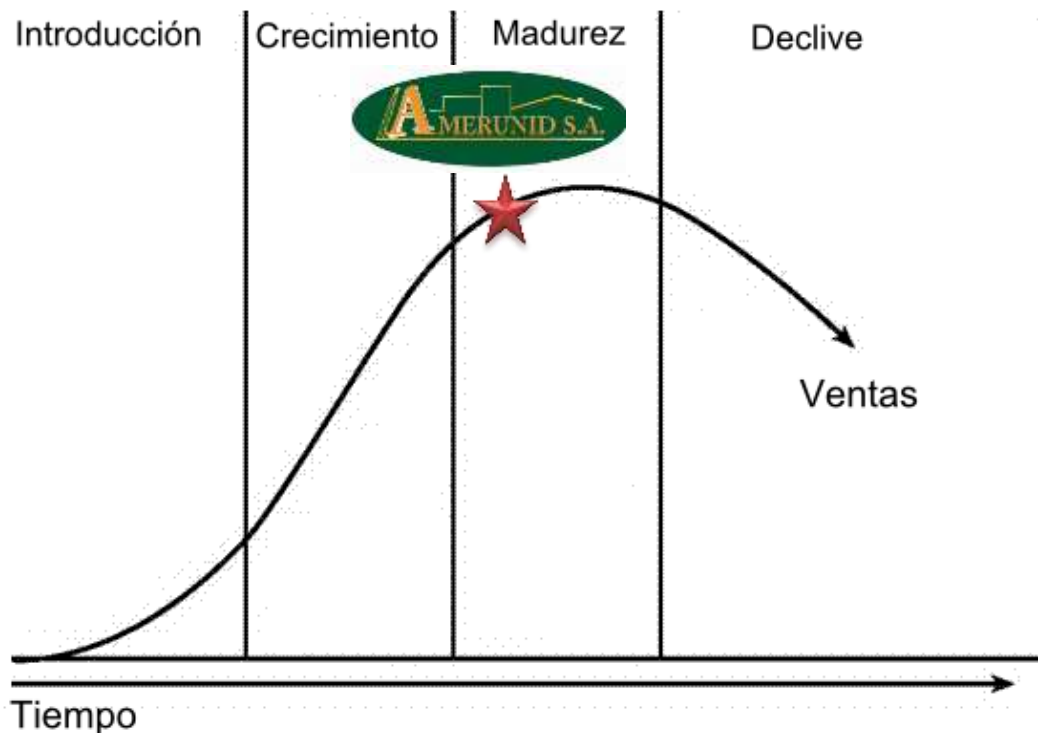
- Por un lado, las empresas desarrolladoras de proyectos inmobiliarios y otros profesionales de la construcción como



ingenieros, arquitectos y decoradores que podrán apoyarse en la empresa para la realización de sus proyectos, disponiendo de productos de excelente calidad.

- Por otro lado, se tiene el caso del comprador final quienes son personas que están buscando renovar o adecuar su hogar u oficina y que necesitan contar con un aliado capaz de asesorarlo y brindarle todas las soluciones para llevar a cabo este propósito.

### 4.3. Ciclo de vida de la empresa



**Gráfico No.20 Ciclo de vida de Amerunid S.A.**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Se sustenta que Amerunid S.A. se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto por características como: sus ventas se incrementan rápidamente, aparecen en el mercado servicios

con nuevas características, los costos de promoción se pueden repartir entre volúmenes de ventas más grandes, aumento de utilidades de la empresa por mayor cantidad de productos transportados.

Se combinan las estrategias específicas de mercado y servicio, lo cual indica que se debe reinvertir en ciertos recursos para promocionar el servicio y plantear ventajas diferenciadoras del servicio de sus competidores.

#### **4.3.1. Segmentación**

La segmentación de mercados supone considerar que los mercados no son homogéneos ya que están compuestos por clientes con distintas características y necesidades a las cuáles debe la empresa Amerunid S.A. adaptarse. Segmentar un mercado es dividirlo en grupos homogéneos para desarrollar estrategias de Marketing diferenciadas en cada uno de ellos y poder así alcanzar sus objetivos comerciales.

Para que la empresa Amerunid S.A. pueda tener un alto crecimiento en la segmentación de mercados, necesita ubicarse en una posición sólida, para esto se creará ofertas de productos y servicios adecuadas para los clientes en cuanto a precios y beneficios de acuerdo a sus necesidades o preferencias. Se generarán nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtendrá una ventaja competitiva considerable posicionándose en un lugar estratégico y teniendo más clientes a través de la segmentación geográfica.

Amerunid S.A. tiene como actividad económica la decoración de interiores a base productos de madera tales como anaqueles de cocina, baños, closets, muebles de televisión, escritorios. Además de ofrecer soluciones de corte, bisagrado, diseño a la medida al nicho de mercado de la zona urbana norte/centro de la ciudad de Guayaquil.

**Zona norte:** Comprende el sector de las ciudadelas de la Avenida Francisco de Orellana, hasta el centro Comercial Mall del Sol, la Avenida

Juan Tanca Marengo, hasta el final de la misma y la Avenida de las Américas.

**Zona centro:** Amerunid S.A. comprenderá en su segmentación el sector empezando desde el Malecón 2000, con la Av. 9 de Octubre, recorriendo toda la avenida hasta el Estero Salado asimismo con la Avenida Carlos Julio Arosemena Tola, hasta la Av. Martha Bucaram de Roldós.

*Imagen No.4 Segmentación de mercado de la empresa Amerunid S.A*



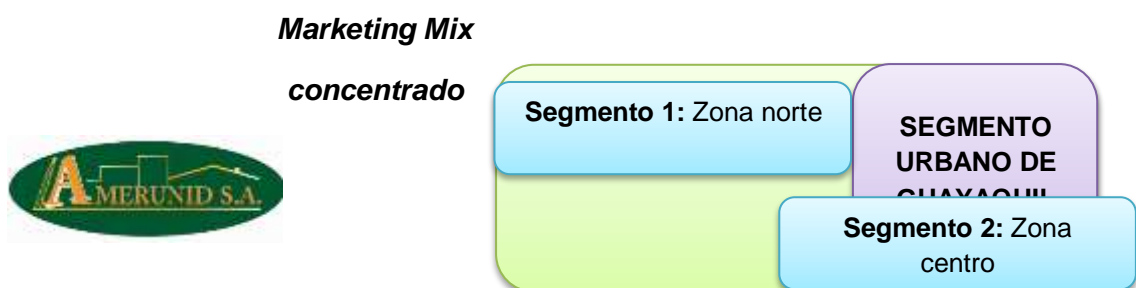
**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

#### **4.3.2. Targeting**

La estrategia de cobertura de mercado o targeting para la empresa Amerunid S.A. de acuerdo a las necesidades, recursos y posición competitiva será la estrategia concentrada puesto que la empresa buscará

una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado con el propósito de que los esfuerzos de la empresa se dirijan a uno o pocos segmentos en lo que se posea una ventaja competitiva. Entre las estrategias concentradas que empleará la empresa Amerunid S.A. serán:

- La empresa Amerunid S.A. será especialista en efectuar diseños únicos para decoración de interiores para cocina, baños, dormitorios, etc.
- Ofrecer a la zona norte urbana de Guayaquil productos MDF y todas sus gamas de alta calidad y servicios complementarios enfocados en el acanalado de piezas.
- Brindar a la zona centro urbano de Guayaquil productos MDP KOR personalizados en base a las últimas tendencias de diseño internacionales más el servicio de bisagrado y canteado.
- En síntesis, se empleará la estrategia de especialista en cliente en donde la empresa Amerunid S.A. desarrollará una gama completa de productos para satisfacer todas las necesidades de los segmentos de clientes elegidos, tratando de generar sinergia entre los diferentes productos de la gama y evitando dejar huecos por los que puedan penetrar las empresas competidoras.



**Gráfico No.21 Estrategia de segmentación concentrada de la empresa Amerunid S.A**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### **4.3.3. Posicionamiento**

Para tener éxito, se debe contar con tecnología superior a la de los competidores establecidos en otras regiones, así como las capacidades de ingeniería de producto y proceso para convertir esa tecnología en un producto atractivo y de calidad (Medina, 2010).

Las estrategias pasadas ya no funcionan en la actualidad, debido a que la sociedad está sobre comunicada, lo cual hace necesario tener un nuevo enfoque. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estratégicos y practicando la segmentación.

Para poder entender el contexto en el que se realiza una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal: la mente del consumidor. La mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de los actuales tiempos, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe.

En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas, filtrando todo lo demás.

Amerunid S.A. durante toda su trayectoria se ha apoyado en la calidad de sus productos. Con una estrategia renovada se busca tener una percepción confiable y satisfactoria de los clientes hacia el producto que ofrece la empresa.

Para lograr un mayor reconocimiento de la empresa se apoya en un plan de marketing estratégico y así poder posicionarse en la mente del consumidor y ganar nuevos nichos de mercado. Para dicho plan, el posicionamiento se basa en ciertas características y atributos del servicio que ofrece Amerunid S.A. y son:

- Calidad y rapidez del servicio

- Concepto central: Una forma de tener mobiliario con excelentes precios y calidad superior.
- Dar a conocer la existencia y ubicación de Amerunid S.A.
- Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Infraestructura y logística adecuada
- Justificación del Nombre: El nombre nace de las palabras que significa *América Unida por la Construcción*.
- Nombre del Servicio: Amerunid S.A.
- Posicionar a Amerunid S.A. como una empresa que provee diseños de madera artesanales y soluciones de decoración.
- Precios competitivos
- Servicio personalizado con excelencia en atención al cliente
- Talento humano calificado

#### **4.4. Plan de estrategias empleadas**

En base al cumplimiento de los objetivos que se desea alcanzar se plantean caminos de acción cuantificables estrictamente bien definidos con la finalidad de posicionarse ventajosamente en el mercado sobre sus competidores y maximizar el uso de los recursos a su alcance.

Por esta razón es necesario conocer qué tipo de estrategias se pueden aplicar a la empresa Amerunid S.A. en base a las exigencias del mercado sean nuevos o existentes y la capacidad instalada que se tiene para ofertar los servicios.

#### 4.4.1. Matriz de crecimiento o matriz Ansoff

Con la finalidad de crear un crecimiento continuo la empresa debe tener una fijación estratégica hacia la diferenciación, en vista que uno de los objetivos es el incremento de los ingresos y las ganancias.

Por este motivo se debe aplicar la matriz Ansoff que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio en una organización y además para lograr cuantificar los objetivos a través de estrategias aplicables de expansión y diversificación.

Gráfico No. 22 Matriz Ansoff



Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Generalmente el criterio es imponer una estrategia de expansión antes de generar una estrategia de diversificación. En base a la

experiencia se prioriza siempre una estrategia de expansión porque se aprovechan en su totalidad los recursos con los que cuenta la empresa, es decir, se optimiza la explotación de los servicios que se ofrece en un mercado donde ya se ha alcanzado un nivel de posicionamiento.

#### 4.4.2. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento para Amerunid S.A. básicamente consistirá en incrementar la participación de la empresa en los segmentos en los que opera, lo cual se puede realizar de varias maneras:

- Atrayendo a clientes potenciales. Por ejemplo: a través de las redes sociales.
- Atrayendo a los clientes de la competencia. Por ejemplo: bajando precios.
- Provocando que los clientes actuales compren más productos. Por ejemplo: ampliando los horarios comerciales.

El tipo de penetración que se realizará para el presente trabajo de titulación será el de *Penetración Rápida*, con el cual se invertirá mucho en promoción, teniendo en cuenta que Amerunid S.A. se encuentra en etapa de crecimiento. Así mismo, la mayoría de los compradores es sensible al precio y la competencia es intensa. La finalidad de esta estrategia es elevar los niveles de oferta desarrollándose en un entorno conocido con servicios actuales.

- **Incrementar la oferta:** La empresa propondrá y cumplirá metas de servicios realizados que sean totalmente cuantificables y alcanzables implementando mejoras en la calidad de los servicios ofrecidos con precios competitivos.
- **Mantener la posición en el mercado:** La empresa Amerunid S.A. propondrá un mantenimiento hacia las prácticas de promoción y precio de sus servicios así como mantener la imagen de la



empresa en la mente del consumidor. Debe ser capaz de analizar la competencia y cumplir con las necesidades de sus clientes.

#### **4.4.3. Estrategias competitivas y genéricas**

La estrategia competitiva que implementará la empresa Amerunid S.A. implicará el desarrollo de nuevos servicios en mercados actuales creando oportunidades nuevas de venta incrementando la expansión dentro de un mercado conocido puesto que el desarrollo de servicios de decoración de interiores es cada vez más atrayente en un mercado que es ya conocido.

Al generar una gama de más servicios se crea la expansión de la empresa aumentando la posición en el mercado y generando más ingresos para la compañía.

El objetivo de la estrategia genérica será la venta de servicios actuales ofrecidos por Amerunid S.A. hacia nuevos mercados potenciales. La herramienta para hacer esto posible es la capacidad de negociación con nuevos clientes exponiendo todos los beneficios que obtendrían al escoger la compañía como su proveedor.

Para crear una expansión sostenible se necesita cumplir con requisitos como aumentar la capacidad de ofertar, esto se traduce al incremento de productos y mayor agilidad en la realización de los servicios. Se deben de tener las unidades posibles para satisfacer a los clientes en épocas de alto requerimiento, esto asegura que en un futuro el cliente o usuario genere fidelidad hacia la empresa.

Se debe determinar las necesidades de los nuevos consumidores y satisfacer todos sus requerimientos con la finalidad de posicionar la imagen de empresa responsable y efectiva siendo una forma de desarrollar nuevos mercados es implementando bases temporales de servicio en puntos estratégicos.

**Tabla No.11 Matriz de estrategias del marketing empleadas a Amerunid S.A.**

ESTRATEGIAS		MECANISMO
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	Estrategia intensiva por penetración	Implementación de página web enlazadas con redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Fuerte campaña de publicidad donde habrá personas en las calles de la zona norte de Guayaquil otorgando volantes y se mostrará un banner cuando esperen los autos la luz verde.
	Estrategia intensiva de desarrollo de mercado	Enfocarse en la zona norte de Guayaquil donde no existe un buen servicio de decoración de interiores con madera. Efectuar demostraciones (video) de canteado y bisagrado al público en general para que conozcan cómo se trabaja en la madera.
	Estrategia de diferenciación por diversificación concéntrica	La empresa Amerunid S.A. dispondrá de un local que se diferencie de sus competidores ofreciendo ergonomía y calidad. Se dispondrá del servicio de tapizado personalizado online así como una gama de diseños únicos.
	Estrategia por integración hacia adelante	Amerunid S.A. será proveedor de productos y servicios complementarios a empresas de construcción. Negociar con las PYMES mediante descuentos al por mayor de los productos especialmente la madera MDF.
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	Estrategia de especialista	Ser especialista en diseños únicos enfocándose en modelos europeos en decoración de oficinas, dormitorios, baños y cocinas.
<b>ESTRATEGIAS GENÉRICAS</b>	Estrategia por segmentos de mercado	Se implementará islas en puntos estratégicos de centros comerciales de Guayaquil. Enfocarse en el segmento de los amantes de los animales en el diseño de casas para mascotas.

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

## 4.5. Marketing Mix

La estrategia que se va a utilizar es el Marketing Mix, que es la selección y conformación de los instrumentos de marketing enfocados en la compañía (producto, precio, plaza, promoción) se convierten también en (cliente, costo, conveniencia y comunicación) en base a las los cuales serán aplicados en la empresa Amerunid S.A. tal como se detalla en el gráfico a continuación:

Gráfico No.23 Relación entre las 4P del Marketing con las 4C del Marketing



Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 4.5.1. Cliente satisfecho (producto)

La progresiva implantación de nuevas estrategias de marketing en el mundo empresarial trae consigo una doble implicación (Talaya, 2008). En primer lugar, una mayor presión para que las compañías incorporen sistemas de calidad, con el fin de mejorar su competitividad. Por otra parte, son cada vez más tenues las diferencias entre investigación de mercado y análisis de mercado, publicidad agresiva y oportuna y

publicidad tradicional, marketing y marketing mix, lo que obliga a adoptar una solución global e integrada.

Una de las inquietudes más comunes entre los empresarios es básicamente como servir a sus clientes. En efecto, todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de sus empresas, sea cual sea su actividad. Sin embargo, son muy pocos quienes lo aplican dentro de su organización y, solo en el momento cuando dejan de percibir ganancias es cuando se preguntan ¿Por qué un cliente deja de serlo?. Para esto se Amerunid S.A. empleará las siguientes estrategias:

- Agilizar el servicio de entrega del producto.
- Cambiar frecuencia de los anuncios que se vayan a realizar.
- Evaluar precios actuales y determinar si conviene ofrecer descuentos por volumen o condiciones de crédito más favorables.
- Extenderse a nuevos mercados, para los cual se inaugurará un nuevo local en el Sector norte de Guayaquil.
- Intensificar la promoción de ventas mediante: convenios comerciales, obsequios, etc.

Además la presentación del producto terminado al momento de realizar la entrega al cliente, se lo realizará en cajas o envueltas en cartón a fin de que no se deterioren o dañen las planchas al momento de ser manipuladas, dándole la mejor protección sin que estas sufran de rayones, golpes, etc.

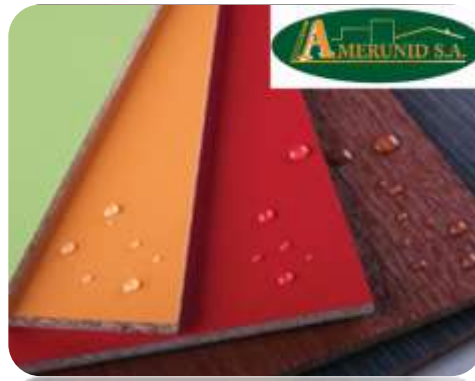
### **Portafolio de productos y servicios**

Amerunid S.A. posee una amplia línea de productos de buena calidad y resistentes con una alta gama de colores o personalizados. Entre los cuales están los siguientes:



*Imagen No.5 Tablero MDP*

- Al momento del corte no hay despostillaje.
- Alta densidad de las capas externas, asegurando un acabado superior en los procesos de impresión, pintura, lacado y revestimientos.
- Homogeneidad y gran uniformidad de las partículas de las capas externas e internas.
- Mejor agarre del tornillo
- Mejor flexión.
- Menor absorción de humedad.
- Reducción de costos en procesos de pintura.
- Se puede trabajar con clavos.
- Superficie de alta densidad.
- Superficie lista para pintar.
- Tablero 100% libre de impurezas.
- Utilización de maderas seleccionadas provenientes de bosques plantados, económicos y ecológicamente sostenibles.



*Imagen No.6 Tablero MDP KOR*

- Al ser un tablero decorativo listo para el uso, no necesita trabajos adicionales de acabado, lo que resulta un ahorro de mano de obra y materias primas.
- Disponible en una amplia gama de colores y texturas (liso, fantasía, madereado y vetado) que lo convierte en una gran herramienta de trabajo y el mejor tablero para diseñar.
- Es un producto para ser usado en interiores: muebles de cocina, closet, oficina, hogar, hospitales, RTA (muebles listos para armar), centros comerciales.
- La perfecta adherencia de la lámina decorativa y las propiedades que transmite la resina melamínica, garantizan a los industriales del mueble y carpinteros que los muebles fabricados con mdp kor no tengan problemas de desprendimiento de lámina y sean más resistentes al uso.
- Mdp kor aumenta la productividad, pues sólo requiere de procesos de corte, colocación de filtros y ensamble.
- Mejor agarre al tornillo.
- Menor desgaste de herramientas.



*Imagen No.7 Tablero MDP Tropical*

- Conserva las propiedades físico mecánicas en ambientes húmedos.
- Excelentes propiedades mecánicas y de resistencia a la humedad.
- Menor Absorción de humedad.
- Partículas más compactas y uniformes.
- Resistente a la humedad.
- Se puede diferenciar el tablero MDP tropical por su coloración verde en la capa media.
- Sin sentido de fibra lo cual facilita su maquinado.
- Superficie fácil de acabar sin tratamiento adicionales.
- Superficie lista para pintar y lacar.
- Tablero 100% libre de impurezas.
- Técnicamente dimensionado optimizando al máximo la superficie.



*Imagen No.8 Tablero MDP Formaleta*

- Acabados de concreto a la vista.
- Asesoría técnica.
- Buen comportamiento en proceso de maquinado.
- Fabricado con madera de bosques plantados.
- Fácil fabricación de encofrados.
- Superficie sellada y homogénea.
- Usos y aplicaciones en:
  - Cajones de aliviamiento de losas.
  - Columnas.
  - Elaboración de prefabricados.
  - Losas.
  - Muros de contención.
  - Pisos y vigas





*Imagen No.9 Tablero MDF*

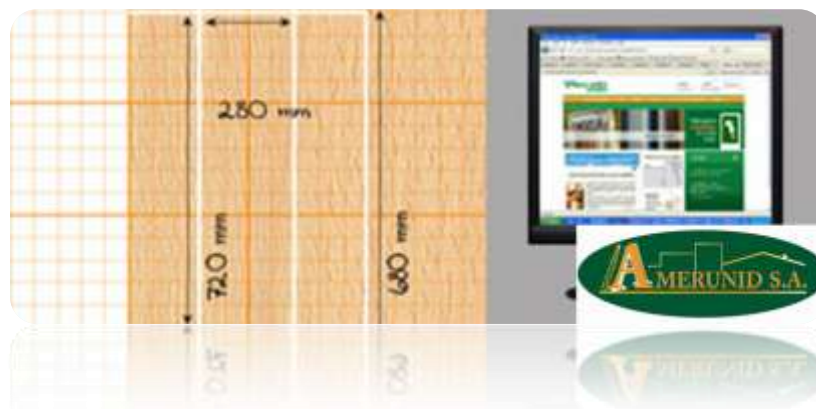
- Es mucho mejor que el aglomerado.
- Fácil de trabajar, pudiendo ser moldurado, perforado, ensamblado, atornillado, pintado, lacado, lo que permite excelentes acabados.
- Menor desgaste de maquinaria y herramientas.
- Menor peso que un tablero mdf estándar.
- Perfil de densidad uniforme.
- Superficie suave sin imperfecciones.

## Servicios complementarios al producto



*Imagen No.10 Cotización*

Se atienden las consultas de los clientes por vía telefónica, fax o correo electrónico, en un máximo de 30 minutos para dar agilidad a los servicios novedosos que ofrecerá la empresa Amerunid S.A.



*Imagen No.11 Modulado u optimización de corte*

Cuenta con un programa informático denominado “corte óptimo” que optimiza el uso del tablero, disminuyendo desperdicios al calcular y graficar la mejor forma de aprovechar el tablero, el cliente debe traer su lista de despiece<sup>4</sup> para poder garantizar el correcto uso del sistema.

<sup>4</sup> Son las medidas de las partes del tablero que van a formar el mueble.



*Imagen No.12 Corte*

Realizado con una sierra vertical que brindará un corte en escuadra de 90°, que permitirá piezas perfectas al milímetro, asegurando la utilización siempre de discos de sierra afilados, para evitar el despostillado y residuos.



*Imagen No.13 Canteado*

El canteado es básicamente la máquina que pega el canto<sup>5</sup> en el tablero a altas temperaturas con una goma especial en tableros de 15mm hasta 25mm de espesor.

---

<sup>5</sup> Extremidad, punta, esquina o remate de algo, es el material utilizado para dar el acabado al tablero luego del corte.



*Imagen No.14 Bisagrado*

La máquina realizará la perforación para la caja de la bisagra de presión y que incluso puede realizar al mismo tiempo la perforación de los tornillos en el caso de usar bisagras de tapo pre-montados.



*Imagen No.15 Acanalado*

Para facilitar el ensamblaje de las piezas está a disposición del fabricante las máquinas de elaboración de canales lo cual optimiza la calidad del servicio que ofrece la empresa.



*Imagen No.16 Transporte*

Para las compras de volumen, los clientes cuentan con un servicio completamente gratuito de entrega a domicilio dentro del área urbana de Guayaquil y en casos especiales fuera de la ciudad.



*Imagen No.17 Asesoría y charlas técnicas*

Personal altamente capacitado responderá a las consultas técnicas en cualquier momento que este servicio sea solicitado. Además, se ofrecen charlas a los clientes, referente a conocimiento de productos, aplicaciones y nuevos servicios.

#### 4.5.2. Costo de satisfacción (precio)

La estrategia de determinación de precios se basará en la satisfacción de los clientes, a quienes les interesa tanto la calidad de los productos como el precio diferenciado, debido a que se trata de ingenieros, arquitectos, decoradoras, empresas constructoras, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y a clientes particulares que en algunas ocasiones no cuentan con alto capital para hacer una inversión.

Para la fijación de precios de los productos de Amerunid S.A se parte de la base de gastos fijos y del costo variable correspondiente a cada producto Para establecer la política de precios se debe considerar una estrategia de precios diferenciados.

La estrategia de precios bajos marcará la diferencia para Amerunid S.A., de esta forma se piensa competir en el mercado pero sin llegar a incurrir al *dumping*, tratando de explotar la heterogeneidad de los consumidores. Se vende el mismo producto o marca a precios diferentes según las características de los consumidores, tratándose en definitiva de una discriminación de precios. La política de precios será la siguiente:

- 1. Descuento por pronto pago:** Amerunid S.A. efectuará una bonificación en el precio efectuado al comprador que paga al contado o al cabo tres días y será de un 5%.
- 2. Descuentos aleatorios (ofertas):** Amerunid S.A. realizará una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que estos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. Las ofertas consistirán en descuentos directos, suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, entrega de una unidad adicional de producto o productos complementarios, cupones de descuento, entre otros.



- 3. Descuentos periódicos (rebajas):** A diferencia de las ofertas, las rebajas son conocidas con anterioridad por el consumidor. Amerunid S.A. atraerá a clientes con distinta elasticidad de demanda es decir los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar un mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.
- 4. Descuentos por cantidad o precios no lineales:** Amerunid S.A. realizará una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a diez unidades, se aplica un precio no lineal.

Tipo de estrategia de precio	Compra mínima	Descuento	Aplicación
Por pronto pago	Sin mínimo	5%	Enero a Diciembre
Aleatorio (ofertas)	Sin mínimo	20%-30%-40%	Fechas festivas
Periódicos (rebajas)	A partir de \$1500 hasta \$5000	10% clientes nuevos 15% clientes frecuentes	Enero a Diciembre
Por cantidad o precios no lineales	Más de diez unidades	15%	Último trimestre del año

**Tabla No.12 Políticas de precios de Amerunid S.A.**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Las políticas de crédito por la empresa Amerunid S.A. serán las detalladas a continuación:

- Con tarjeta de crédito a 3, 6 y 12 meses sin intereses más dos de gracia: Amex, Visa y MasterCard Banco de Guayaquil y con tarjeta de crédito está disponible 4, 8 y 12 meses sin intereses con: Diners, Visa y MasterCard Banco Pichincha, Visa y MasterCard Banco de Loja.

- Contado: 100%, incluyendo tarjeta de débito con el pedido; se generará un bono por el 5% de la compra de activación desde el martes 3 de julio y que caduca el 30 de diciembre del 2015. El bono Cash de este evento tendrá su propia “SERIE” para poderlo diferenciar en posteriores promociones. El Cash se genera por forma de pago en pedidos y en facturas de la empresa.
- Está completamente prohibido a los vendedores quedarse con bonos de clientes, si no los han entregado por alguna razón extrema, deben ser entregados a la Gerente de su Tienda.
- Las personas que requieran facturas con datos de empresas, deben anunciarlo con anticipación; deben solicitar anticipadamente a nombre de quién va la factura.

Opciones	Interés sobre saldo	Cuota inicial	Saldo pagos	Financiamiento solo cheques	Monto mínimo de crédito
<b>Plan 1 solo pago al contado</b>	0%	100% Con pedido	-	-	-
<b>Plan 2 pagos al contado</b>	0%	50% Con pedido	50%, 10 días antes de la fecha prevista entrega	-	-
<b>Plan 3 – 4 pagos</b>	0%	25% Con pedido	3 o 4 meses	-	-
<b>Plan 5 – 6 pagos</b>	3%	25% Con pedido	6 meses	Primer cheque en 30 días compra	US\$ 300
<b>Plan 7 a 10 pagos</b>	5%	25% Con pedido	10 meses	Primer cheque en 30 días compra	US\$ 1000
<b>Plan 12 pagos</b>	7%	25% Con pedido	12 meses	Primer cheque en 30 días compra	US\$ 1200

**Tabla No.13 Políticas de crédito de Amerunid S.A.**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Respecto a la estrategia de precios de la competencia, estos varían de acuerdo al tipo de productos que ofrecen en cuestiones de diseño e implementación, según la magnitud de cada empresa o proyecto.

Los competidores de la empresa Amerunid S.A. también aplican estrategias en relación al precio tales como Edimca que usan descuentos periódicos en relación al portafolio de productos que manejan, Masisa aplica descuentos estacionales es decir que emplean esta estrategia en meses del año en que sus ventas no son tan altas; en cambio Novopan realiza descuentos a mayoristas y a aquellos minoristas que pagan al contado.

En el caso de los diferentes productos a fabricar por Amerunid S.A., los precios siempre serán variados y dependiendo del tipo de terminación. Se tratará de mantener esos precios por el período de corto-mediano plazo, aunque esto dependerá de variables como la inflación y del incremento de los costos de producción.

El mercado real de la empresa está compuesto principalmente por profesionales del sector de la construcción como ingenieros, arquitectos, decoradoras, así como empresas constructoras, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y finalmente, los clientes particulares. Domiciliados en la ciudad de Guayaquil, su poder adquisitivo es medio alto y alto, por lo que se considera que sí estarían dispuestos a pagar los precios de los productos.

#### **4.5.3. Conveniencia del cliente (plaza)**

La macro localización de Amerunid S.A. es la ciudad de Guayaquil, desde donde ejercerá su plan de acción. Guayaquil es un importante puerto marítimo y sede de importantes industrias y cadenas comerciales a nivel nacional. Amerunid S.A. estará ubicada en Av. Las Monjas y Carlos Julio Arosemena en el Centro Comercial Aventura Plaza en el local 46, oficinas 1-2 de la planta baja.

Imagen No.18 Localización de la empresa Amerunid S.A.



Fuente: Google Maps

#### 4.4.4. Comunicación al cliente (promoción)

El objetivo esencial de Amerunid S.A. como estrategia de comunicación que se va a emprender es influir en el público a fin de lograr la compra de los productos por parte de los clientes actuales y potenciales.

Las estrategias de comunicación al cliente deberán estar encaminadas fundamentalmente a lograr posicionar a Amerunid S.A. y sus servicios en la mente del consumidor. Para cumplir al respecto se deberá acompañar de un plan comunicacional debidamente organizado y efectivo, el cual tendrá como principal objetivo mostrar las ventajas competitivas, fortalezas, cualidades de la compañía y sus servicios.

En estas promociones se debe hacer énfasis en la excelencia del servicio, rapidez y calidad que caracteriza a la compañía basándose en

estrategias publicitarias y de marketing direccionadas hacia los clientes actuales y potenciales.

Es preciso destacar que las herramientas de comunicación que Amerunid S.A. usará para informar y persuadir a su mercado potencial sobre la empresa y las bondades de los productos que esta ofrece, serán desarrolladas a través de tres estrategias de promoción en base a diferenciación tales como:

**Gráfico No.24 Estrategias de comunicación al cliente**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Estas tres estrategias estarán enfocadas en dar a conocer y recordar al mercado, todos los productos que se ofrecerán, con la finalidad de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del consumidor. De esta forma, se logrará que los productos roten de una

forma más activa en el mercado, generando así una mayor rentabilidad para Amerunid S.A.

### **Marketing Directo**

Para realizar el marketing directo, se procederá a crear la página Web [www.amerunid.com.ec](http://www.amerunid.com.ec), en la cual el cliente podrá encontrar la historia de la compañía, misión, visión; información sobre los productos que mantiene. También podrán efectuar sus cotizaciones en línea dejando su mail para que estas sean contestadas de manera ágil, sus inquietudes, verificar el estado de sus pedidos y hacer sus pedidos vía mail.

En esta página se publicarán los todos los productos (con sus respectivos beneficios) que ofrece Amerunid S.A., historia de la empresa, quienes son los principales clientes y la información de contacto. De igual manera, se presentará una sección que exponga las últimas tendencias en cuanto a mobiliario para hogar u oficina.

Se trata de un portal atractivo, rápido y dinámico para que el usuario pueda navegar entretenidamente. Esta página buscará posicionarse en los primeros resultados del principal motor de búsqueda del mercado como Google, así como también no se descarta realizar una pauta segmentada gracias a la tecnología Adwords.

El portal de la empresa Amerunid S.A. contendrá un conjunto de herramientas y aplicaciones tecnológicas, que ofrecen soluciones integrales que buscan generar una interacción eficaz con los clientes actuales y potenciales, mediante la simplificación de los procesos.

- Conocer los productos que ofrece Amerunid S.A.
- Conocer la ubicación de la empresa.
- Reservar citas para coordinar sus cotizaciones.
- Conocer noticias, ofertas o novedades de la empresa.

- Consultar cualquier otro tipo de información.

## **Fuerza de Ventas**

Se empleará un mecanismo que permita llegar al consumidor de forma directa es decir empresa-cliente. Esta estrategia de comunicación es un nexo que entrelaza al usuario con su necesidad y al empresario con su oferta. Entre las principales formas de venta directa están catálogos, ventas por teléfono e Internet.

El departamento de ventas será la principal fuente para la obtención de clientes potenciales y recurrentes, con esto es posible lograr una participación de mercado esperada.

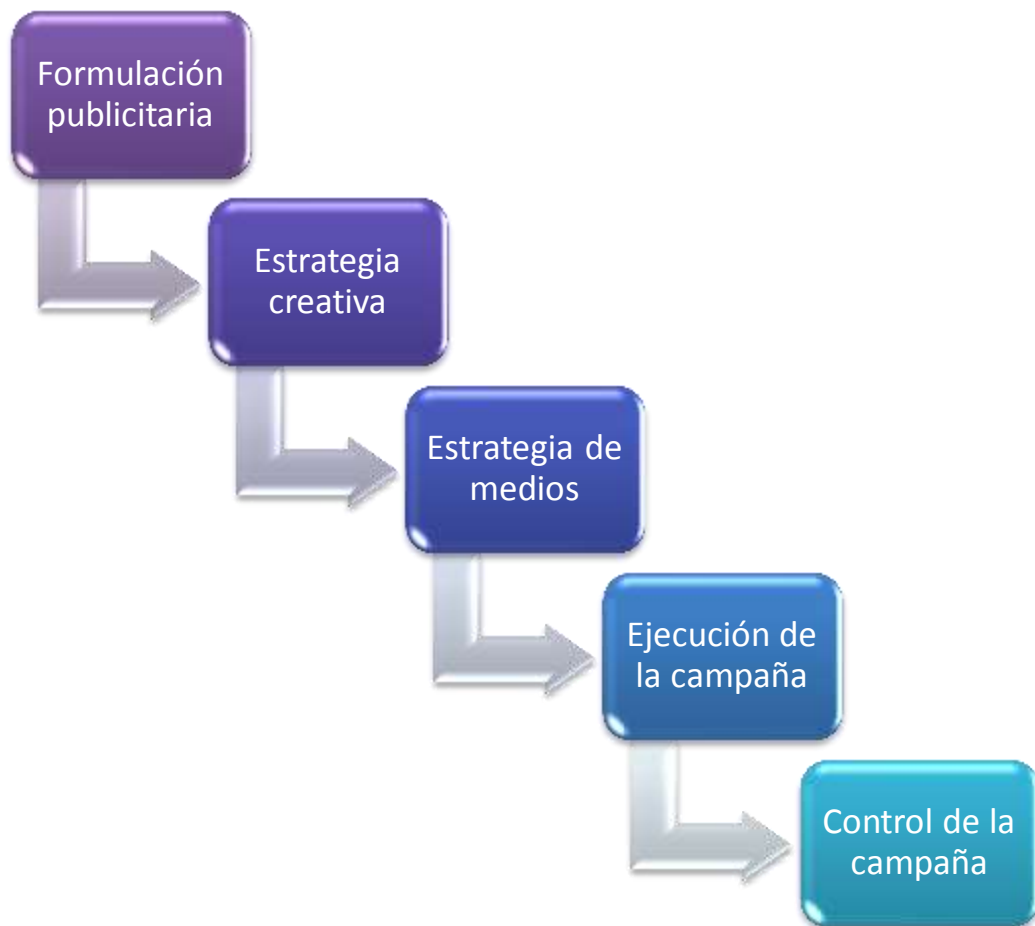
La carta de presentación de la empresa serán los vendedores, son quienes la representan ante los posibles nuevos clientes. Además, la empresa Amerunid S.A. estará preparándose con la planificación de capacitación y cursos como incentivos para que el personal pueda captar más clientes en toda la zona norte/centro de Guayaquil. Se buscarán hacer incentivos temporales que estimulen la compra y, muchas veces estará dirigido a los clientes y otras también a la fuerza de ventas:

- Se darán descuentos del 10% a los clientes nuevos en su primera compra, para darle oportunidad de crecimiento a los productos.
- Se otorgarán descuentos a los clientes frecuentes de dos veces quincenales según el volumen de compra realizada hasta un 3% sobre el valor neto.
- Si los clientes nuevos o recurrentes realizan ventas superiores a US\$12,500 se les otorga un bono acumulable para su próxima compra que caduca en noventa días.

## Publicidad

Para lograr una buena publicidad en este plan de marketing estratégico se va a emplear cinco pasos bien definidos:

**Gráfico No.25 Pasos para el plan de publicidad de Amerunid S.A.**



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### A. Formulación publicitaria

- Convencer al público la disponibilidad de productos de calidad.



- Inspirar fidelidad en la marca, para que esta sea posesionada en el mercado.
- Recordar imagen de la empresa Amerunid S.A. y sus beneficios.

## **B. Estrategia creativa**

Se diseñará el contenido y la forma del mensaje de los productos, de tal manera que sea claro pero a la vez llamativo para el público.

**Diseño:** Con el logotipo de la empresa y un collage de los mejores trabajos y de reconocidos clientes.

**Mensaje:** Crear un mensaje cuyo objetivo es informar las promociones e incentivar la compra de los posibles clientes.

## **C. Estrategia de medios**

- La estrategia de Promoción de medios que se utilizará será la Estrategia Push que consistirá en una mezcla promocional va dirigida a los clientes finales para captar interés y estimularlos a que soliciten cotizaciones para luego la impresión de materiales publicitarios.
- Los medios a utilizar serán: radio, prensa, correo directo y se reforzará la imagen a través de auspicios.

El soporte fundamental para difundir el mensaje se concentra en el anuncio mediante radios, prensa, televisión, el cual se construirá de tal manera que se pueda lograr la comunicación a través del modelo AIDA que consiste en:

Gráfico No.26 Modelo AIDA para la estrategia de medios de Amerunid S.A.



**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Atraer la Atención:** Se presentará el anuncio con un estilo musical que identifique y llame la atención con su gráfica a la publicidad, también se puede presentar anuncios publicitarios en las calles en donde la persona lleve como un delantal la publicidad de la compañía para llamar la atención de los posibles clientes.

**Mantener el Interés:** La publicidad presentará una recopilación de fotografías de trabajos elaborados por Amerunid S.A. y de vallas publicitarias instaladas en los lugares indicados por los clientes.

**Estimular un Deseo:** Demostrar la calidad de los tableros que ofrece la compañía y que obtendrá beneficios como durabilidad de los trabajos entregados y la satisfacción de haber obtenido un acabado de primera y duraderos.

**Promover una Acción de compra:** Se indicarán las promociones que obtendrá al prestar los servicios de decoración y el cliente quedará satisfecho con la empresa, de acuerdo a los descuentos que se apliquen.

## D. Ejecución de la campaña

Casi todos los medios donde se realizará la publicidad será subcontratada con una agencia de publicidad, de manera que ellos se encargarán de toda la campaña e indicando el presupuesto final; a continuación se detalla la planificación de medios:

**Tabla No.14 Ejecución de la campaña publicitaria**

Medios	Soporte	Espacios	Frecuencia	Anuncios	Total mensual	Total trimestral	Total anual
Radio	Disney	Mención	Diaria	100	\$ 78,00	\$ 1.950,00	\$ 7.800,00
	Onda Positiva	Mención	Diaria	100	\$ 86,00	\$ 2.150,00	\$ 8.600,00
Prensa	La Revista	Anuncio ¼ pág.	Dominical	4	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Correo Directo	Pacifcard	Incluido	Mensual	2	\$ 108,33	\$ 325,00	\$ 2.600,00
	Diners Club	Incluido	Mensual	2	\$ 108,33	\$ 325,00	\$ 2.600,00
Mensaje masivo	Movistar	Incluido	Quincenal	2	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 480,00
<b>TOTAL DE CAMPAÑA PUBLICITARIA</b>							<b>\$ 22.680,00</b>

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

En esta planificación de medios se puede observar que se utilizará diferentes medios de comunicación de renombres como son: radio donde se pasarán menciones diarias; prensa escrita, se realizarán anuncios en el diario más importante y vendido en la ciudad y correos directos que serán enviados a los correos electrónicos que se encuentren en la base de datos de los clientes.

## E. Control de la campaña

Al final de toda la campaña publicitaria es necesario evaluar los resultados, la eficacia promocional y el impacto que tuvieron los medios publicitarios; para de esta manera cuantificar el costo y ver la rentabilidad de acuerdo a las ventas obtenidas después de la campaña para lo cual se contará con el reporte emitido por el Gerente de ventas.

Los esfuerzos para medir la publicidad pueden aplicarse antes, durante y después de la campaña con la aplicación de Pruebas Directas que miden o predicen el impacto en las ventas de un anuncio determinado. Es importante que la gerencia disponga de estos reportes para tomar las decisiones de presupuestos, a fin de verificar el gasto real y si afecta a la compañía.

#### **4.5. Seguimiento y control**

Se ha observado que muchas empresas del sector mantienen una estrategia de liderazgo en costos, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio.

En el caso de Amerunid S.A., al ser una empresa que compite por diferenciación, los esfuerzos en inversión publicitaria, aunque no serán de grandes cifras económicas, si buscarán estar ligados a medios estratégicos. Principalmente, se ha optado por las nuevas tecnologías del Internet como anteriormente se describió en el presente trabajo de investigación, que además de ser económicas, son sumamente efectivas y medibles. Se han considerado también diversos planes de contingencia tales como:

- **El producto que se vende:** Dependiendo de las tendencias del sector y de las características/beneficios que ofrecen los productos. Ante entornos de alta competencia, se requieren altos gastos en publicidad si se quiere desarrollar una marca.
- **Los competidores y el gasto publicitario que realizan:** El gasto publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia, de la cuota de mercado y de los competidores.
- **Los objetivos empresariales y de marketing:** Si la meta es alcanzar un crecimiento rápido en un mercado de consumo competitivo con marca reconocida, para alcanzar la meta posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

- **Situación en el ciclo de vida del producto:** Esto dependiendo si se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son diferentes. Normalmente, el lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

**Tabla No.15 Plan estratégico de contingencia – Producto/Servicio**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
<b>Realizar convenios con instituciones de empleados públicos o privados a fin de conceder a crédito los productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos.</li> <li>• Generar una lista de productos que son sujetos de crédito.</li> <li>• Obtener una lista de empresas públicas y privadas.</li> </ul>	\$140,00
<b>Fabricar productos de madera personalizados en muebles de sala, comedor, cocina, bares, puertas, entre otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir catálogos modernos que sirvan de referencia para clientes.</li> <li>• Adquirir más máquinas para la elaboración de los muebles.</li> <li>• Instalar los equipos en el local.</li> </ul>	\$65,00
<b>Fabricar souvenirs, adornos con madera reciclable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar asientos de madera rústica.</li> <li>• Utilizar los retazos de madera para la fabricación de adornos pequeños.</li> </ul>	\$230,00
<b>Establecer alianzas estratégicas con comisariatos y almacenes dedicados a la comercialización de productos de madera para incrementar el volumen de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los términos de la negociación.</li> <li>• Establecer fechas para la reunión con los dueños.</li> <li>• Realizar llamadas a los comisariatos y almacenes que vendan productos de madera.</li> </ul>	\$190,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$625,00</b>

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Tabla No.16 Plan estratégico de contingencia – Precio**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
<b>Implementar un sistema técnico de contabilidad de costos, basado en el costo/beneficio, competencia, punto de equilibrio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir una computadora para llevar un registro detallado de costos.</li> <li>• Contratar personal adecuado para el manejo del sistema.</li> </ul>	\$3,308,00
<b>TOTAL</b>		\$3,308,00

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Tabla No.17 Plan estratégico de contingencia – Promoción de ventas**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
<b>Por la compra de un juego de sala o comedor se obsequiará un adorno fabricado en madera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricar adornos decorativos en madera.</li> <li>• Mandar a elaborar afiches que mencionen que por la compra de un juego de sala o comedor habrá adornos gratis.</li> </ul>	\$280,00
<b>Demostraciones de los productos de madera y complementarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a las televisoras a fin que faciliten a la empresa un espacio en uno de sus segmentos.</li> <li>• Realizar convenios con prensa radial y escrita.</li> </ul>	\$230,00
<b>TOTAL</b>		\$510,00

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Tabla No.18 Plan estratégico de contingencia – Ventas personales, Telemarketing y Servicio**

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL
<b>VENTAS PERSONALES</b>		
<b>Diseño y actualización de página web a fin de que los clientes tengan acceso directo a los productos que se fabrican en la empresa Amerunid S.A.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un técnico en diseño de páginas web que genere una página atractiva para el usuario.</li> <li>• Mantenimiento de la página web</li> <li>• Distribuir trípticos</li> </ul>	\$120,00
<b>Capacitar al personal de ventas sobre técnicas de servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a una empresa especializada sobre temas de capacitación en ventas.</li> <li>• Programar 20 horas de capacitación sobre trato al cliente.</li> </ul>	\$220,00
<b>TELEMARKETING</b>		
<b>Desarrollar ventas telefónicas a clientes relacionados con la industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir una línea telefónica exclusiva para el telemarketing.</li> <li>• Obtener una lista de los clientes con sus números telefónicos.</li> </ul>	\$125,00
<b>SERVICIO</b>		
<b>Realizar entrega a domicilio de los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros a fin de mejorar la atención al cliente de forma directa fijando una tasa estándar para cualquier ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes.</li> <li>• Llevar una base de datos actualizada de los clientes.</li> </ul>	\$40,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$505,00</b>

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

# CAPÍTULO V: PLAN PRESUPUESTARIO

## 5.1. Flujo de efectivo sin implementación

En el flujo de efectivo sin implementación es básicamente la situación actual de la empresa Amerunid S.A. puesto que no existe una inversión inicial existente obteniendo así ingresos que van desde \$278.661,35 a \$302.471,33 dando una utilidad operacional de \$119.228,40 para el primer año hasta \$130.999,12 al quinto año. El flujo efectivo neto sin inversión oscila en \$66.557,88 hasta \$73.436,81.

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial \$	-				
Ingresos	\$ 278.661,35	\$ 280.164,97	\$ 292.357,09	\$ 296.079,79	\$ 302.471,33
Costos de Venta	\$ 62.968,21	\$ 64.498,33	\$ 66.654,12	\$ 69.715,77	\$ 60.011,19
(=) Utilidad Bruta	\$ 215.693,14	\$ 215.666,64	\$ 225.702,97	\$ 226.364,02	\$ 242.460,14
Gastos Administrativos	\$ 96.464,74	\$ 100.384,92	\$ 105.315,19	\$ 108.910,79	\$ 111.461,02
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 72.457,90	\$ 76.080,80	\$ 79.884,83	\$ 83.879,08	\$ 88.073,03
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31
Otros GGP	\$ 21.480,33	\$ 21.777,61	\$ 22.903,85	\$ 23.169,40	\$ 21.525,68
(=) Utilidad Operacional	\$ 119.228,40	\$ 115.281,72	\$ 120.387,78	\$ 117.453,23	\$ 130.999,12
Gastos No Operacionales	\$ 17.591,30	\$ 17.002,70	\$ 17.191,30	\$ 17.202,50	\$ 17.388,80
Gastos Financieros	\$ 17.591,30	\$ 17.002,70	\$ 17.191,30	\$ 17.202,50	\$ 17.388,80
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 101.637,10	\$ 98.279,02	\$ 103.196,48	\$ 100.250,73	\$ 113.610,32
Participacion de Trabajadores 15%	\$ 15.245,57	\$ 14.741,85	\$ 15.479,47	\$ 15.037,61	\$ 17.041,55
Impuesto a la Renta 22%	\$ 22.360,16	\$ 21.621,38	\$ 22.703,23	\$ 22.055,16	\$ 24.994,27
Resultado Neto	\$ 64.031,37	\$ 61.915,78	\$ 65.013,78	\$ 63.157,96	\$ 71.574,50
(+)(-) Ajustes					
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31
Flujo de Efectivo Neto \$	\$ 66.557,88	\$ 64.442,29	\$ 67.540,29	\$ 65.020,27	\$ 73.436,81

**Tabla No.19 Flujo de efectivo sin implementación**

Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

## 5.2. Flujo de efectivo con implementación

Dentro de este flujo de efectivo con implementación se contempla la inversión inicial para este plan financiero que es de \$152.504,00 el cual se proyectará para los años siguientes con ingresos que irán desde \$307.870,00 a \$349.734,82 dando una utilidad operacional de \$104.363,93 para el primer año hasta \$124.764,37 al quinto año. El flujo efectivo neto con inversión oscila en \$57.193,27 hasta \$80.463,86. En este punto se puede calcular el ROI que representa la rentabilidad para este flujo de efectivo con implementación que va con rangos desde



35,85% hasta 51,54%. La inversión se recuperaría en el lapso de dos años y seis meses.

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (152.504,00)					
Ingresos	\$ 307.870,00	\$ 318.027,40	\$ 328.387,95	\$ 338.955,71	\$ 349.734,82	
Costos de Venta	\$ 74.161,66	\$ 76.176,99	\$ 78.232,61	\$ 76.786,96	\$ 78.925,63	
(=) Utilidad Bruta	\$ 233.708,34	\$ 241.850,41	\$ 250.155,34	\$ 262.168,75	\$ 270.809,19	
Gastos Administrativos	\$ 129.344,41	\$ 131.161,66	\$ 136.093,40	\$ 140.607,56	\$ 146.044,82	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 72.457,90	\$ 76.080,80	\$ 79.884,83	\$ 83.879,08	\$ 88.073,03	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Otros GGP	\$ 54.360,00	\$ 52.554,35	\$ 53.682,06	\$ 54.866,17	\$ 56.109,48	
(=) Utilidad Operacional	\$ 104.363,93	\$ 110.688,75	\$ 114.061,94	\$ 121.561,19	\$ 124.764,37	
Gastos No Operacionales	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
Gastos Financieros	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 86.772,63	\$ 98.836,58	\$ 109.675,92	\$ 121.561,19	\$ 124.764,37	
Participación de Trabajadores	15%	\$ 13.015,89	\$ 14.825,49	\$ 16.451,39	\$ 18.234,18	\$ 18.714,66
Impuesto a la Renta	22%	\$ 19.089,98	\$ 21.744,05	\$ 24.128,70	\$ 26.743,46	\$ 27.448,16
Resultado Neto	\$ 54.666,76	\$ 62.267,05	\$ 69.095,83	\$ 76.583,55	\$ 78.601,55	
(+/-) Ajustes						
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (152.504,00)	\$ 57.193,27	\$ 64.793,56	\$ 71.622,34	\$ 78.445,86	\$ 80.463,86
Valor Actual del Flujo de Efectivo	\$ 50.050,99	\$ 49.621,21	\$ 48.001,17	\$ 46.008,82	\$ 41.299,02	
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		35,85%	40,83%	45,31%	50,22%	51,54%

**Tabla No.20 Flujo de efectivo con implementación**

Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

## 5.2.1. Sensibilización Optimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (152.504,00)	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos	\$ 354.050,50	\$ 365.731,51	\$ 377.646,14	\$ 389.799,07	\$ 402.195,04	
Costos de Venta	\$ 85.285,91	\$ 87.603,54	\$ 89.967,50	\$ 88.305,00	\$ 90.764,47	
(=) Utilidad Bruta	\$ 268.764,59	\$ 278.127,97	\$ 287.678,64	\$ 301.494,06	\$ 311.430,57	
Gastos Administrativos	\$ 129.344,41	\$ 131.161,66	\$ 136.093,40	\$ 140.607,56	\$ 146.044,82	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 72.457,90	\$ 76.080,80	\$ 79.884,83	\$ 83.879,08	\$ 88.073,03	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Otros GGP	\$ 54.360,00	\$ 52.554,35	\$ 53.682,06	\$ 54.866,17	\$ 56.109,48	
(=) Utilidad Operacional	\$ 139.420,18	\$ 146.966,31	\$ 151.585,24	\$ 160.886,50	\$ 165.385,75	
Gastos No Operacionales	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
Gastos Financieros	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 121.828,88	\$ 135.114,14	\$ 147.199,22	\$ 160.886,50	\$ 165.385,75	
Participación de Trabajadores	15%	\$ 18.274,33	\$ 20.267,12	\$ 22.079,88	\$ 24.132,98	\$ 24.807,86
Impuesto a la Renta	22%	\$ 26.802,35	\$ 29.725,11	\$ 32.383,83	\$ 35.395,03	\$ 36.384,86
Resultado Neto	\$ 76.752,20	\$ 85.121,91	\$ 92.735,51	\$ 101.358,50	\$ 104.193,02	
(+/-) Ajustes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (152.504,00)	\$ 79.278,71	\$ 87.648,42	\$ 95.262,02	\$ 103.220,81	\$ 106.055,33
Valor Actual del Flujo de Efectivo	\$ 69.378,41	\$ 67.124,28	\$ 63.844,44	\$ 60.539,43	\$ 54.434,14	
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		50,33%	55,82%	60,81%	66,46%	68,32%

**Tabla No.21 Sensibilización optimista**

Elaborado por: David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Para este escenario de sensibilización optimista se toma en consideración un incremento anual del 15% como estrategia de penetración como objetivo específico para la empresa Amerunid S.A. con ingresos que irán desde \$354.050,50 a \$402.195,04 dando una utilidad

operacional de \$139.420,18 para el primer año hasta \$165.385,75 al quinto año. El flujo efectivo neto para el presente escenario optimista oscila en \$79.278,71 hasta \$106.055,33. En este aumento anual del 15% se obtiene rangos del ROI desde 50,33% hasta 68,32% de rentabilidad.

## 5.2.2. Sensibilización Pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (152.504,00)	-15%	-15%	-15%	-15%	-15%
Ingresos	\$ 261.689,50	\$ 270.323,29	\$ 279.129,76	\$ 288.112,35	\$ 297.274,60	
Costos de Venta	\$ 63.037,41	\$ 64.750,44	\$ 66.497,72	\$ 65.268,92	\$ 67.086,79	
(=) Utilidad Bruta	\$ 198.652,09	\$ 205.572,85	\$ 212.632,04	\$ 222.843,44	\$ 230.187,81	
Gastos Administrativos	\$ 129.344,41	\$ 131.161,66	\$ 136.093,40	\$ 140.607,56	\$ 146.044,82	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 72.457,90	\$ 76.080,80	\$ 79.884,83	\$ 83.879,08	\$ 88.073,03	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Otros GGP	\$ 54.360,00	\$ 52.554,35	\$ 53.682,06	\$ 54.866,17	\$ 56.109,48	
(=) Utilidad Operacional	\$ 69.307,68	\$ 74.411,19	\$ 76.538,64	\$ 82.235,88	\$ 84.142,99	
Gastos No Operacionales	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
Gastos Financieros	\$ 17.591,30	\$ 11.852,17	\$ 4.386,02	\$ -	\$ -	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 51.716,38	\$ 62.559,02	\$ 72.152,62	\$ 82.235,88	\$ 84.142,99	
Participación de Trabajadores	15%	\$ 7.757,46	\$ 9.383,85	\$ 10.822,89	\$ 12.335,38	\$ 12.621,45
Impuesto a la Renta	22%	\$ 11.377,60	\$ 13.762,98	\$ 15.873,58	\$ 18.091,89	\$ 18.511,46
Resultado Neto	\$ 32.581,32	\$ 39.412,18	\$ 45.456,15	\$ 51.808,60	\$ 53.010,08	
(+)(-) Ajustes						
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 2.526,51	\$ 1.862,31	\$ 1.862,31	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (152.504,00)	\$ 35.107,83	\$ 41.938,69	\$ 47.982,66	\$ 53.670,91	\$ 54.872,39
Valor Actual del Flujo de Efectivo	\$ 30.723,57	\$ 32.118,14	\$ 32.157,90	\$ 31.478,21	\$ 28.163,90	
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		21,36%	25,84%	29,81%	33,97%	34,76%

**Tabla No.22 Sensibilización pesimista**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Para este escenario de sensibilización pesimista se toma en consideración una disminución anual del 15% tal como se planteó en la estrategia de penetración como objetivo específico para la empresa Amerunid S.A. con ingresos que irán desde \$261.689,50 a \$297.274,60 dando una utilidad operacional de \$69.307,68 para el primer año hasta \$84.142,99 al quinto año. El flujo efectivo neto para el presente escenario pesimista oscila en \$35.723,57 hasta \$54.872,39. En este decremento anual del 15% se obtiene rangos del ROI desde 21,36% hasta 34,76% de rentabilidad.

### 5.3. Flujo de Efectivo Neto Marginal

Tasa de descuento	14,27%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		\$ 66.557,88	\$ 64.442,29	\$ 67.540,29	\$ 65.020,27	\$ 73.436,81
Flujo Efectivo Neto Marginal	\$ (152.504,00)	\$ 57.193,27	\$ 64.793,56	\$ 71.622,34	\$ 78.445,86	\$ 80.463,86
Cálculo del VAN Puro	\$ (9.364,62)	\$ 351,26	\$ 4.082,05	\$ 13.425,59	\$ 7.027,05	
Cálculo de la TIR	\$ (152.504,00)	\$ 57.193,27	\$ 64.793,56	\$ 71.622,34	\$ 78.445,86	\$ 80.463,86
Valor Actual del Flujo de Efectivo		\$ 50.050,99	\$ 49.621,21	\$ 48.001,17	\$ 46.008,82	\$ 41.299,02

**Tabla No.23 Flujo de efectivo neto marginal**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Para la obtención del valor actual neto puro se obtiene restando el el flujo de efectivo proyectado o con implementación junto al flujo efectivo actual de la empresa Amerunid S.A. o sin implementación y la tasa interno de retorno representa el valor en negativo de la inversión inicial junto a las cinco anualidades proyectados para posteriormente representarlo gráficamente donde la eje x están los valores actuales neto y en el eje y las tasas de descuento tal como se observa a continuación:



**Gráfico No.27 Sensibilización de la TIR vs VAN**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 5.3.1. Costo Promedio Ponderado del Capital

Para la obtención de la TMAR o tasa de descuento para el presente proyecto (14.27%) se calcula mediante el producto de la proporción o peso que se le da a cada una de las fuentes de financiamiento: capital social (30%) y obligaciones financieras (70%) por la tasa tanto de que esperan los accionistas (20%) y la tasa de interés que otorga la institución financiera (11.82%). De allí se suma dicha ponderación tal como se observa a continuación:

<b>Costo Promedio Ponderado de Capital</b>				
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>= (a * b)</b>
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto US\$</b>	<b>Proporción%</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Ponderación</b>
Capital Social	45.751	30%	20%	6,00%
Obligaciones Financieras	106.753	70%	11,82%	8,27%
<b>Totales</b>	<b>152.504</b>	<b>100%</b>		<b>14,27%</b>

**Tabla No.24 Costo Promedio Ponderado del Capital**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

### 5.4. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizaron dos escenarios: Pesimista y Optimista; a través de este análisis es posible determinar que el proyecto es sensible a una variación en las ventas anuales con incrementos del 15% para el optimista y decrementos del 15% para el pesimista obteniendo los siguientes resultados tanto para el Valor Actual Neto como para la Tasa Interna de Retorno.

<b>Análisis de Sensibilidad</b>						
<b>Empresa:</b> Amerunid S.A.						
<b>Moneda:</b> US\$		<b>Tasa de Descuento</b>		<b>14,27%</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Beneficio Costo</b>	<b>ROI</b>	<b>Calificación</b>
Real	1.642.976	82.477	33,66%	1,5	44,75%	a 1 Viable
Optimista	1.889.422	162.817	50,78%	2,1	60,35%	a 1 Viable
Pesimista	1.396.529	2.138	14,81%	1,0	29,15%	a 1 Viable

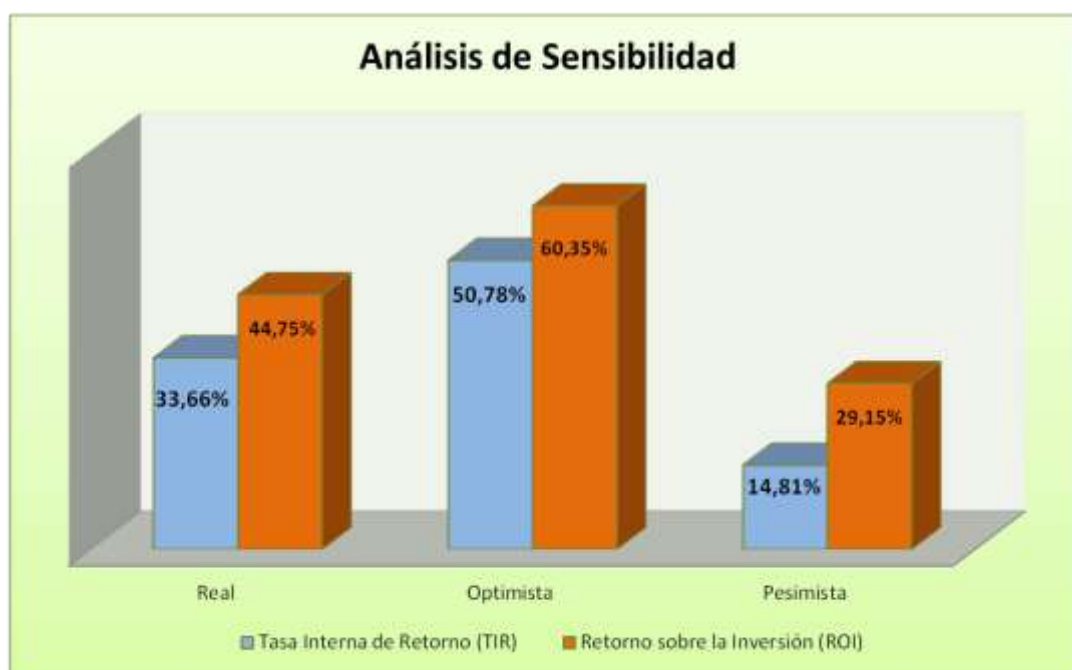
**Tabla No.25 Análisis de sensibilidad**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

**Escenario Real:** En la estimación se obtuvo un Valor Actual Neto de \$82,477.00 con una Tasa Interna de Retorno de 33.66% la cual es mayor a la TMAR o tasa de descuento, lo cual indica que en este escenario el proyecto es financieramente viable y se lo puede ejecutar.

**Escenario Optimista:** En la estimación se obtuvo un Valor Actual Neto de \$162.817.00 con una Tasa Interna de Retorno de 50.78% la cual también supera a la TMAR o tasa de descuento, lo cual muestra que en este escenario el proyecto es financieramente viable y asimismo se lo puede ejecutar.

**Escenario Pesimista:** En la estimación se obtuvo un Valor Actual Neto de \$2.138.00 con una Tasa Interna de Retorno de 14.81% la cual es mayor a la TMAR o tasa de descuento ya que es 14.27%, indicando que en este escenario el proyecto es financieramente viable y ejecutable.



**Gráfico No.28 Comparación de TIR vs ROI**

**Elaborado por:** David Augusto Carpio Navas y Pamela Elizabeth Escudero Sánchez

Como se puede observar en el gráfico mientras más alto sea el ROI, más eficiente será la empresa Amerunid S.A. al usar el capital para generar utilidades gracias a la inversión en marketing estratégico que tendrá un promedio de retorno de inversión del 44.75% y con las variantes de +/-15% de estrategia para captar clientes a través de estrategias de marketing serán de 60.35% como punto alto y 29.15% como porcentaje base.

## CONCLUSIONES

Amerunid S.A. como empresa aún en crecimiento, tiene un vasto mercado potencial que al pasar de los años crece a pasos agigantados; ofreciendo la oportunidad de especializarse en brindar servicios de calidad en decorado con muebles con una atención inmejorable. Por este motivo se determinaron las siguientes conclusiones:

- Se hace hincapié en mejorar el marketing estratégico entregado hacia el cliente; es decir, medir en forma rápida la satisfacción que recibe el cliente al entregar el producto y brindando el servicio tomando así las críticas constructivas para mejorar en los aspectos que aún faltan por desarrollar.
- La administración de Amerunid S.A. debe estar predispuesta a cualquier cambio que se produzca en el entorno de los tableros de madera, pues cualquier alteración debe ser incorporada en el plan de marketing para así cumplir con éxito el objetivo planteado sin que éste sea un obstáculo para el desarrollo de la empresa.
- La empresa Amerunid S.A. puede incrementar sus niveles de ventas debido a un manejo empresarial eficiente y a su marketing estratégico.
- La fuerza del departamento de ventas será de capacitación permanente, para ser evaluados y demostrar que su trabajo no termina con la venta; sino con el servicio de postventa que el cliente reciba para volver a realizar pedidos y volverse un cliente fiel.
- Las exigencias de los clientes y las condiciones actuales del mercado son propicias para fortalecer el portafolio de productos a través de las inversiones y el marketing estratégico.

- Las estrategias que se adaptaron en este plan son estrategias de fijación de precios basados en la competencia y los costos, entrega del producto de forma directa, estrategias promocionales como catálogos, ferias, publicidad en medios de comunicación, relaciones públicas y telemarketing.
- La creación, fortalecimiento y desarrollo de políticas de descuento aplicables a los clientes fijos y recurrentes tienen como objetivo generar fidelidad hacia el servicio. Se concluye también que posee buenas relaciones comerciales con sus clientes y proveedores en general, asegurando un crecimiento bilateral a largo plazo.
- Amerunid S.A. se encuentra en una industria con gran potencial dados sus múltiples aplicaciones en diferentes ámbitos de acción.
- Para finalizar se expone que la empresa en general posee un crecimiento progresivo que bajo una adecuada inversión alcanzará sus objetivos a corto plazo constituyéndose con el tiempo en una de las principales empresas de decoración a base de madera de la ciudad de Guayaquil.

Es necesario recordar que el camino al crecimiento en muchas ocasiones es la diversificación y la generación de nuevos e innovadores productos/servicios; por lo tanto, Amerunid S.A. deberá correr riesgos controlados e ingresar a nuevos mercados potenciales con la finalidad de expandir sus metas tan lejos como sea posible.



## RECOMENDACIONES

Para lograr incursionar en un mercado adecuadamente, es preciso establecer una estrategia comercial que contemple aspectos de producto, mercado, distribución y precio. A continuación, se señalan algunas recomendaciones que sería conveniente tener presente al momento de intentar incursionar los mercados:

- Trabajar muy de cerca con los diseñadores para retroalimentarse en cuanto a las necesidades que se vienen dando en esos mercados.
- Elaborar estudios de mercado cada tres meses para la implementación de nuevas políticas y estrategias de ventas.
- Tener presente las tendencias comerciales que se están dando actualmente en esos mercados, al momento de iniciar un nuevo nicho de mercado.
- Realizar reuniones semanales y quincenales entre los responsables de cada una de las áreas, para desarrollar las actividades de los diferentes departamentos y en equipo de trabajo.
- Establecer políticas de incentivos y estímulos a la fuerza de ventas a través de reconocimientos y premios por el logro de metas.
- Enfocarse a los productos con mayor demanda en el mercado y particularmente a la decoración de recámaras para niños, debido a que un gran porcentaje de las familias tienen necesidad de ellas.
- Considerar que existe una importante oportunidad comercial en la decoración de mobiliario complementario, como pueden ser esquineros, mesas de centro y auxiliares, así como muebles de oficina para el hogar.

- Estar presente en los principales eventos nacionales e internacionales del sector, así como suscribirse a algunas de las principales revistas especializadas y, de ser posible, anunciarse en ellas.
- Igualmente, es importante acercarse a las asociaciones gremiales más importantes del país, para conocer lo relacionado a diversas reglamentaciones sobre la decoración de muebles, así como para llevar a cabo una fuerte promoción de los mismos.
- Establecer manuales de procedimientos en todas las áreas para tener un mejor control interno especialmente en las áreas de ventas hacer el seguimiento respectivo constantemente para evitar alguna irregularidad que se pueda presentar.
- Además de trabajar en la decoración de interiores con madera, de acuerdo a las tendencias de los mercados de interés, es importante ir elaborando una línea propia, que el día de mañana identifique a Amerunid S.A.
- Finalmente, el presente trabajo de titulación servirá de guía para la formación de verdaderos líderes en el ámbito empresarial para lograr un desarrollo exitoso en las estrategias que se planteen a lo largo del proyecto del lector o lectura, a través de las cuales mejorará los niveles económicos de la empresa en donde los recursos no han sido aprovechados de manera óptima.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agueda, E. (2010). *Introducción al marketing*. Caracas: Editorial Ariel.
2. Alonso, M. (2015). *Principios de marketing estratégico y operativo*. Editorial GRIN.
3. Banco Central del Ecuador. (2015). <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
4. Cerda, H. (2010). *La investigación total: La unidad metodológica en la investigación científica*. (B. Magisterio, Ed.) Bogotá: Magisterio.
5. Cohen. (2013). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Ediciones Deusto.
6. Cohen, L., & Manion, L. (2012). *Métodos de investigación educativa*. (M. L. Muralla., Ed.) Madrid: La Muralla.
7. Corbetta, P. (2012). *Metodologías y técnicas de investigación social*. (M. L. Muralla, Ed.) Madrid: Mc Graw Hill.
8. Curiel, R. (2013). *Casos de marketing estratégico*.
9. David, J. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En M. Pearson (Ed.).
10. Dendaluce, I. (2012). *Aspectos metodológicos de la investigación educativa*. Madrid: Narcea.
11. Escudero, M. (2011). *Gestión de marketing estratégico y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo S.A.
12. Etcheverry, R. (2006). *Dirección Estratégica de Marketing*. Asunción: Universidad Americana.
13. Fernández, M. (2013). *Paradigmas de la investigación pedagógica*. Madrid: Anaya.
14. Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning.
15. Flick, U. (2011). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Editorial Morata.

16. Fox, D. (2011). *El proceso de investigación en mercados*. Pamplona: Eunsa.
17. Francés, A. (2013). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan: Person Educación de México S.A.
18. Fred, D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica. 11ava edición*. México: Mc Graw Hill.
19. Harrison, J. (2012). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo S.A.
20. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. México: Mc Graw Hill.
21. Ildfonso, E. (2015). *50 años de marketing*. Madrid: Editorial ESIC.
22. Kotler, P. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
23. Lambin, J. (2013). *Marketing Estratégico. 8va edición*. Bogotá: ESIC Editorial.
24. Medina, R. (2010). *Diferenciarse no basta*. México: LID Editorial Empresarial.
25. Mercado, R. (2015). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
26. Ministerio de Comercio Exterior. (2014). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/avanza-la-promocion-de-la-marca-pais-ecuador-ama-la-vida/>
27. Moreno, A. (2010). *Métodos de investigación y exposición para el trabajo de académicos y estudiantes*. Quito: Corporación Editora Nacional.
28. Munuera, J., & Rodríguez, A. (2009). *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. Madrid: Editorial ESIC.
29. Parrish, D. (2015). *Chase One Rabbit: Marketing Estratégico para el éxito de los negocios*. Bilbao: Peopleing Estudio.
30. Quintana, A. B. (2014). *Marketing estratégico. Dirección estratégica*. Barcelona: Norma
31. Ries, A., & Trout, J. (2011). *Positioning the battle for your mind*. Nueva York: Mc Graw Hill.
32. Robbins, S., & Decenzo, D. (2012). *Fundamentos del marketing*. México: Editorial Pearson.

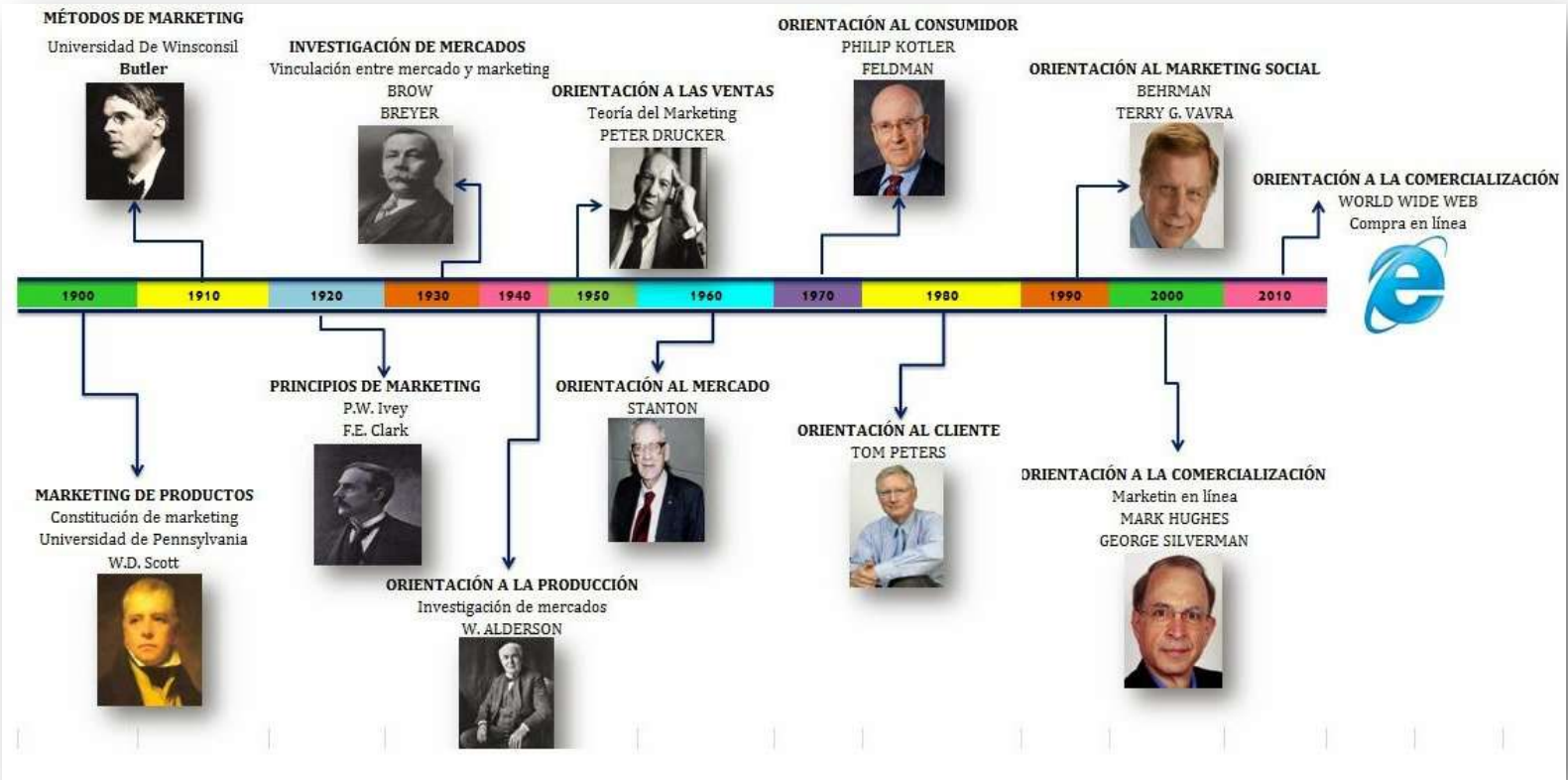
33. Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
34. Talaya, A. (2008). *Principios de Marketing. Quinta edición*. Madrid: ESIC.
35. Talaya, A., & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Editorial ESIC.
36. Torres, J., & Córdova, J. (2012). *Principios y objetivos del marketing. Tercera edición*. Bilbao: Ediciones Deusto.
37. Tucker, I. (2002). *Fundamentos de economía*. New York: Thomson Learning.
38. Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*.
39. Walker, O. (2011). *Marketing Estratégico. 4ta edición*. México: Editorial Mc Graw Hill.
40. Zeithaml, V. (2013). *Marketing de Servicios*. Nueva York: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

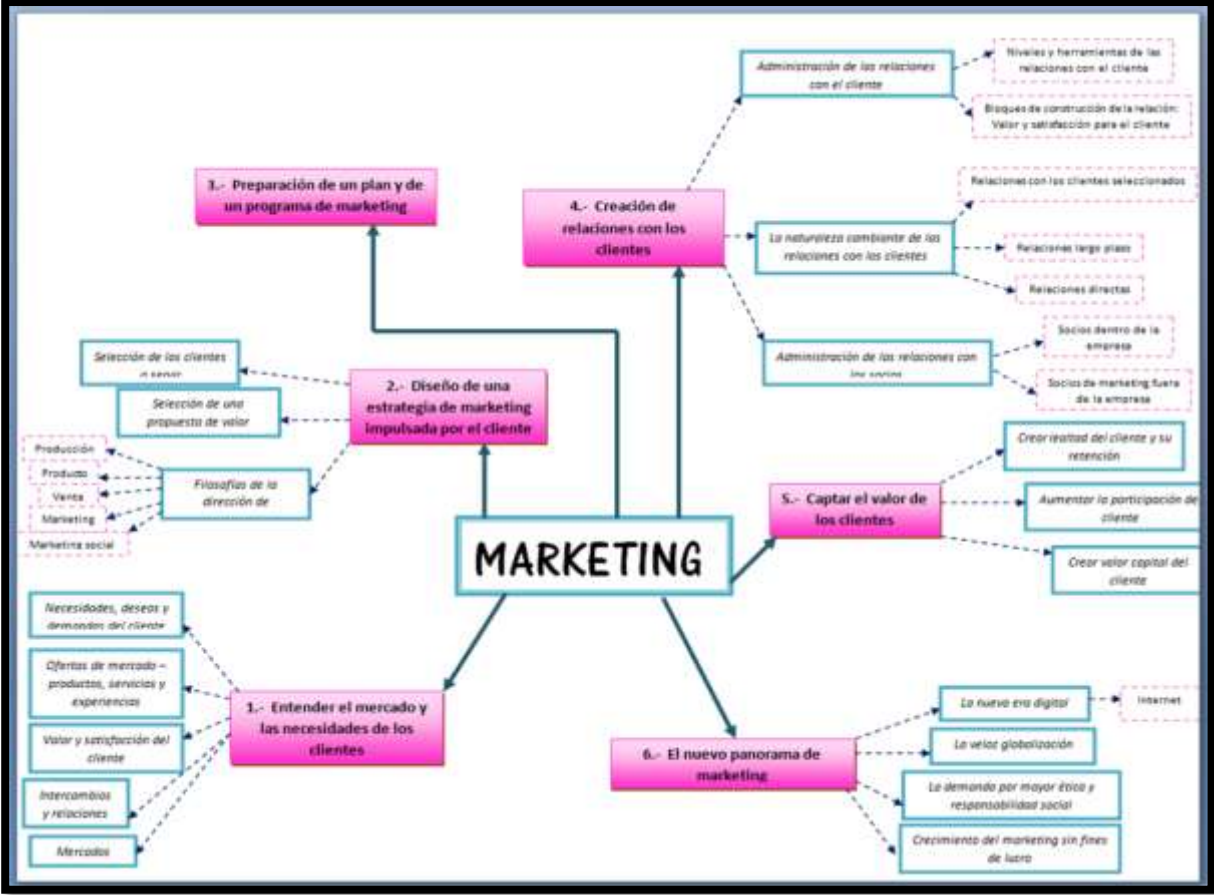
### Anexo No.1. Hechos relevantes de la historia de Starbucks Coffee



**Anexo No.2. La evolución del marketing**



Anexo No.3. El marketing en el siglo XXI







**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**Objetivo:** Efectuar una entrevista a un carpintero con el propósito de conocer hacia dónde va encaminado las tendencias de ebanistería en la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional.

1. ¿Cómo llegaste al oficio de carpintero?
2. ¿Cuántos años llevas de ser carpintero?
3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar con madera?
5. ¿Qué muebles le gusta hacer más?
6. ¿Cuál es el proceso que usted realiza para armar por ejemplo un mueble de madera para un baño?
7. ¿Cuál es el tipo de madera que más se emplea en la decoración de interiores?
8. ¿Cuál es la tendencia actual sobre ebanistería en el Ecuador?
9. ¿Cómo afecta en el trabajo diario de un carpintero convivir con esa realidad de trabajar de acuerdo a las tendencias que llegan desde el exterior?



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**Objetivo:** Entrevistar a un arquitecto con la finalidad conocer hacia dónde va encaminado la arquitectura y las tendencias del mobiliario de madera en la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional.

1. ¿Cuéntenos acerca del área en la que usted se especializa y en qué consiste su trabajo?
2. ¿Cuáles son las últimas tendencias en arquitectura?
3. ¿Cuál es tu filosofía a la hora de diseñar?
4. ¿Hacia dónde avanza la tendencia al mobiliario?
5. ¿Cómo ha cambiado el panorama en estos años en el ámbito de trabajar con madera?
6. Ser un arquitecto tiene muchas salidas laborales, ¿cuál es la que más está creciendo en Ecuador, especialmente en Guayaquil? ¿y fuera?
7. ¿Por qué quisieron desarrollar el tema de las nuevas tendencias del diseño de interiores en Ecuador?
8. ¿Cree que ya en el Ecuador se han adquirido esas tendencias?
9. ¿En qué zonas adquieren más sus servicios?
10. ¿Cómo afecta en el trabajo diario de un arquitecto convivir con esa realidad de trabajar de acuerdo a las tendencias que llegan desde el exterior?



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**Objetivo:** Realizar una entrevista a un diseñador de interiores a fin de indagar más acerca de las tendencias actuales del diseño entorno internacional como nacional.

1. ¿Cómo descubrió su vocación para diseñar?
2. ¿Dónde encuentras tus fuentes de inspiración para el diseño?
3. ¿Cuáles son sus herramientas inseparables de su trabajo?
4. ¿Qué buscan básicamente las personas que te contratan?
5. ¿Cuál ha sido tu trabajo de diseño ideal con madera?
6. ¿Qué nuevas tendencias se verán en diseño el próximo año en el Ecuador?
7. ¿En qué zonas adquieren más sus servicios?
8. ¿Cómo afecta en el trabajo diario de un diseñador de interiores convivir con esa realidad de trabajar de acuerdo a las tendencias que llegan desde el exterior?

Anexo No.7. Personas entrevistadas para la recolección de información

