



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA**

**Elaboración de un Plan Estratégico para Reposicionar la Marca Skil como una Herramienta Eléctrica para el Profesional Independiente Ecuatoriano.**

**AUTORAS:**

**Rodríguez Quintana, Kaymara María**

**Loor Merchán, Lorena Estefanía**

**Trabajo de Titulación  
previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Kalil Barreiro, Jorge Elías**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Kaymara María Rodríguez Quintana** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

Jorge Elías Kalil Barreiro

REVISOR(ES)

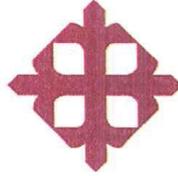
Lucía Francisca Isabel, Pérez Jiménez

Juan José Pérez Arévalo

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, mes de julio del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Lorena Estefanía Loor Merchán** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

Jorge Elías Kalil Barreiro

REVISOR(ES)

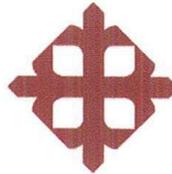
Lucía Francisca Isabel Pérez Jiménez

Juan José Pérez Arévalo

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, mes de julio del año 2013



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Kaymara María Rodríguez Quintana**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Elaboración de un plan estratégico para reposicionar la marca Skil como una herramienta eléctrica para el profesional independiente ecuatoriano** 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.

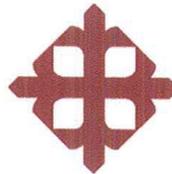
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, mes de julio del año 2013**

**AUTORA**

**Kaymara María Rodríguez Quintana**

---



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lorena Estefanía Loor Merchán**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Elaboración de un plan estratégico para reposicionar la marca Skil como una herramienta eléctrica para el profesional independiente ecuatoriano** 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.

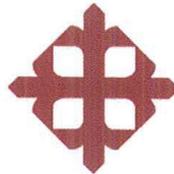
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, mes de julio del año 2013**

**AUTORA**

**Lorena Estefanía Loor Merchán**

---



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Kaymara María Rodríguez Quintana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Elaboración de un plan estratégico para reposicionar la marca Skil como una herramienta eléctrica para el profesional independiente ecuatoriano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, mes de julio del año 2013**

**AUTORA**

**Kaymara María Rodríguez Quintana**

---



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lorena Estefanía Loor Merchán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Elaboración de un plan estratégico para reposicionar la marca Skil como una herramienta eléctrica para el profesional independiente ecuatoriano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, mes de julio del año 2013**

**AUTORA**

  
**Lorena Estefanía Loor Merchán**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primera instancia a Dios y a nuestras familias, porque sin todo su apoyo incondicional, no seríamos las personas que somos hoy en día.

Agradecemos al Ing. Jorge Kalil por su colaboración en este trabajo de titulación.

Finalmente, agradecemos inmensamente a todas las personas que de una u otra manera colaboraron durante toda la etapa de nuestra carrera.

Gracias a todos,

Kaymara María Rodríguez Quintana

Lorena Estefanía Loor Merchán

## **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestra memoria de grado a Dios por darnos toda la sabiduría y perseverancia necesaria para llevar a cabo este proyecto, y a nuestras familias por todo el apoyo constante, invaluable e incondicional que nos han brindado en todo momento de nuestra vida.

Kaymara María Rodríguez Quintana  
Lorena Estefanía Loor Merchán

## ÍNDICE GENERAL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 2         |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 3         |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....                                    | 4         |
| 1.4. OBJETIVOS .....  | 5         |
| 1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....  | 5         |
| 1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....                                       | 5         |
| 1.5. ANTECEDENTES .....   | 7         |
| 1.6. ORIGEN DE LA MARCA SKIL.....   | 7         |
| 1.6.1. <i>Descripción general de la marca Skil</i> .....                        | 9         |
| 1.7. HISTORIA DE BOSCH.....   | 12        |
| 1.7.1. <i>Padrón mundial de calidad “Robert Bosch”</i> .....                    | 12        |
| 1.8. TECNOVA S.A. ....  | 13        |
| 1.8.1. <i>Historia de la empresa</i> .....                                      | 13        |
| 1.8.2. <i>Misión</i> .....  | 15        |
| 1.8.3. <i>Visión</i> .....  | 15        |
| 1.8.4. <i>División de negocios</i> .....  | 15        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>19</b> |
| 2.1. MARCO REFERENCIAL .....  | 19        |
| 2.1.2. <i>Evolución del mercado de herramientas eléctricas en Ecuador</i> ..... | 20        |
| 2.3. <i>Ventas de la marca Skil en Ecuador</i> .....                            | 21        |
| 2.4. <i>Participación de mercado por marcas en Ecuador</i> .....                | 23        |
| 2.5. MARCO TEÓRICO .....  | 24        |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>  | <b>29</b> |
| 3.1. MARCO METODOLÓGICO .....   | 30        |
| <b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>                              | <b>34</b> |
| 4.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....   | 34        |
| 4.1.1. <i>Herramientas Eléctricas SKIL</i> .....                                | 34        |
| 4.1.2. <i>Marcas Competidoras</i> .....   | 36        |
| 4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....   | 43        |
| 4.2.1. <i>Perfil del Profesional Independiente orientado por precio</i> .....   | 43        |
| 4.3. ENCUESTAS, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                       | 44        |
| 4.3.2.1. <i>Objetivos de la encuesta</i> .....                                  | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.2.3. Población y muestra .....  | 45        |
| 4.3.2.4. Resultados de encuestas .....  | 47        |
| <b>CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA MARCA SKIL EN EL MERCADO ECUATORIANO DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS PARA EL PROFESIONAL INDEPENDIENTE.....</b> | <b>56</b> |
| 5.1. VENTAS POR SEGMENTOS CLAVES .....  | 56        |
| 5.2. VENTAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....   | 57        |
| 5.3. ESTRATEGIAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....  | 58        |
| 5.3.1. Canal tradicional.....   | 58        |
| 5.3.2. Canal múltiple.....  | 59        |
| 5.4. DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA DE CLIENTES.....   | 61        |
| 5.5. ESTRATEGIAS DE MARCA.....  | 63        |
| 5.5.1. Estrategias.....   | 63        |
| 5.5.2. Fuerza de ventas interna.....  | 63        |
| 5.5.3. Distribuidores de ambos canales.....   | 64        |
| 5.5.4. Usuario final.....   | 64        |
| <b>CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....</b>   | <b>65</b> |
| 6.1. ESTRATEGIAS PARA LA FUERZA DE VENTAS INTERNA.....  | 65        |
| 6.1.1. Email Marketing.....   | 65        |
| 6.1.2. Capacitaciones a la fuerza de ventas interna.....  | 66        |
| 6.1.3. Comisiones.....  | 69        |
| 6.2. ESTRATEGIAS PARA EL CANAL TRADICIONAL.....   | 72        |
| 6.2.1. Kit de apertura para nuevos clientes .....   | 72        |
| 6.2.2. Programa Skil Profesional .....  | 74        |
| 6.2.3. Promociones.....   | 81        |
| 6.3. ESTRATEGIAS PARA EL CANAL MÚLTIPLE .....   | 82        |
| 6.3.1. Promociones al consumidor final.....   | 82        |
| 6.3.2. Cabeceras en el Punto de Venta.....  | 83        |
| 6.4. ACCIONES PARA REPOSICIONAMIENTO DE MARCA .....   | 84        |
| 6.4.1. Instalación de vallas publicitarias .....  | 84        |
| 6.4.2. Campaña para el usuario final.....   | 86        |
| 6.4.3. Material publicitario.....   | 87        |
| 6.4.4. Revistas.....  | 89        |
| <b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO– ECONÓMICO.....</b>  | <b>91</b> |
| 7.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO .....   | 91        |
| 7.2. CAPITAL DE TRABAJO .....   | 93        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.3. DETALLE DE COSTOS PUBLICIDAD.....                   | 94         |
| 7.4. INVENTARIO DE HERRAMIENTAS SKIL PARA PROYECTO ..... | 96         |
| 7.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS.....                         | 97         |
| 7.6. PROYECCIÓN DE COSTOS .....                          | 98         |
| 7.7. PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS.....  | 99         |
| 7.8. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....                 | 99         |
| 7.9. FLUJO DE CAJA.....                                  | 100        |
| 7.10. FLUJO FINANCIERO, VAN Y TIR.....                   | 101        |
| 7.11. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....                | 101        |
| 7.12. BALANCE GENERAL DEL PROYECTADO .....               | 102        |
| 7.12. RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN .....                    | 102        |
| 7.12.1. <i>Punto de equilibrio</i> .....                 | 102        |
| 7.12.2. <i>Ratios financieros</i> .....                  | 103        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                | <b>104</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                              | <b>106</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                 | <b>107</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                       | <b>110</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Mercado mundial de herramientas eléctricas (Euros) .....              | 19 |
| Tabla 2. Crecimiento del mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas .....  | 20 |
| Tabla 3. Ventas de Skil en Ecuador .....                                       | 22 |
| Tabla 4. Porcentaje de clientes Skil por provincias .....                      | 47 |
| Tabla 5. Antigüedad clientes Skil .....  | 48 |
| Tabla 6. Característica para describir los productos Skil .....                | 48 |
| Tabla 7. Skil vs. Black&Decker Criterio: Resistencia .....                     | 49 |
| Tabla 8. Skil vs. Black&Decker Criterio: Funcionalidad.....                    | 50 |
| Tabla 9. Skil vs. Black&Decker Criterio: Innovación .....                      | 50 |
| Tabla 10. Skil vs. Black&Decker Criterio: Embalaje .....                       | 51 |
| Tabla 11. Skil vs. Black&Decker Criterio: Estética .....                       | 51 |
| Tabla 12. Skil vs. Black&Decker Criterio: Calidad.....                         | 52 |
| Tabla 13. Marca con gama completa de productos y accesorios .....              | 53 |
| Tabla 14. Marca recomendada por la fuerza de ventas .....                      | 53 |
| Tabla 15. Características para recomendar la marca al usuario .....            | 54 |
| Tabla 16. Porcentaje de aceptación de la marca Skil en el mercado objetivo ... | 54 |
| Tabla 17. Participación de ventas por segmentos claves .....                   | 56 |
| Tabla 18. Participación de ventas por canal de distribución .....              | 58 |
| Tabla 19. Representes de ventas .....  | 59 |
| Tabla 20. Ranking almacenes Kywi .....   | 60 |
| Tabla 21. Ranking almacenes Ferrisariato.....                                  | 61 |
| Tabla 22. Distribución numérica de clientes.....                               | 62 |
| Tabla 23. Metas mensuales .....  | 69 |
| Tabla 24. Comisiones .....   | 70 |
| Tabla 25. Ejercicio comisiones.....  | 71 |
| Tabla 26. Metas por canales.....   | 72 |
| Tabla 27. Incentivo fuerza de ventas del distribuidor .....                    | 77 |
| Tabla 28. Ejemplo de metas en el incentivo.....                                | 80 |
| Tabla 30. El Oficial .....   | 90 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Skil a través del tiempo .....                                    | 8  |
| Gráfico 2. Organigrama Herramientas Eléctricas Ecuador .....                 | 14 |
| Gráfico 3 Baterías Bosch .....   | 16 |
| Gráfico 4. Bosch Service.....  | 16 |
| Gráfico 5. Repuestos Bosch .....   | 16 |
| Gráfico 6. HC Cargo (componentes automotrices) .....                         | 16 |
| Gráfico 7. Equipamiento de Taller.....                                       | 16 |
| Gráfico 8. Schumacher .....  | 16 |
| Gráfico 9. Sonax .....   | 17 |
| Gráfico 10. Herramientas eléctricas Bosch .....                              | 17 |
| Gráfico 11. Herramientas eléctricas Skil .....                               | 17 |
| Gráfico 12. Sistema de Herramientas versátiles Dremel.....                   | 17 |
| Gráfico 13. Calefones Bosch de paso a gas tiro forzado .....                 | 18 |
| Gráfico 14. Calefones Bosch de paso a gas tiro natural .....                 | 18 |
| Gráfico 15. Calefones mural mixta Bosch a gas para calefones central .....   | 18 |
| Gráfico 16. Calentadores eléctricos Bosch de paso de agua para un punto..... | 18 |
| Gráfico 17. Equipos Solares Termosifón Bosch.....                            | 18 |
| Gráfico 18. Participación de mercado por marcas .....                        | 23 |
| Gráfico 19. Logo Skil.....   | 34 |
| Gráfico 20. Segmentación de mercado.....                                     | 35 |
| Gráfico 21. Logo Black&Decker .....  | 37 |
| Gráfico 22. Cabeceras Black&Decker.....                                      | 39 |
| Gráfico 23. Material POP Black&Decker.....                                   | 39 |
| Gráfico 24. Logo Silk.....   | 40 |
| Gráfico 25. Estadio de Barcelona .....                                       | 41 |
| Gráfico 26. Logo Makita SSP .....  | 41 |
| Gráfico 27. Clasificación de usuarios de la marca Skil .....                 | 63 |
| Gráfico 28. E-mailing.....   | 66 |
| Gráfico 29. Calendario de capacitaciones a la fuerza interna de ventas ..... | 67 |
| Gráfico 30. Camiseta cuello redondo Skil .....                               | 67 |
| Gráfico 31. Libreta y pluma Skil .....                                       | 68 |
| Gráfico 33. Mochila Skil .....   | 68 |
| Gráfico 34. Chompa Skil .....  | 68 |
| Gráfico 35. Exhibidor nuevos clientes.....                                   | 73 |
| Gráfico 36. Exhibidor con antigua comunicación .....                         | 75 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 38. Premio canal TT (primer premio) .....                     | 77 |
| Gráfico 39. Premio canal TT (segundo premio) .....                    | 78 |
| Gráfico 40. Premio Canal TT (tercer premio) .....                     | 78 |
| Gráfico 41. Demostración en el punto de venta .....                   | 79 |
| Gráfico 42. Regalos a la fuerza de ventas de los distribuidores ..... | 81 |
| Gráfico 43. Ejemplo de promociones .....                              | 82 |
| Gráfico 44. Vibrin promocional canal múltiple .....                   | 82 |
| Gráfico 45. Cabecera Skil para cliente del canal múltiple .....       | 84 |
| Gráfico 46. Paleta Skil.....  | 85 |
| Gráfico 47. Valla Quito .....   | 85 |
| Gráfico 48. Valla Cuenca .....  | 86 |
| Gráfico 49. Pancarta para usuario final.....                          | 86 |
| Gráfico 50. Volantes.....   | 87 |
| Gráfico 51. Catalogo masivo.....                                      | 87 |
| Gráfico 52. Catálogo técnico.....                                     | 88 |
| Gráfico 53. Rompetráfico .....  | 88 |

## RESUMEN

Skil en América Latina es una marca de herramientas eléctricas perteneciente al Grupo Bosch, cuyo mercado objetivo es el profesional independiente. El portafolio de la marca Skil está dividida en varios segmentos de mercado para poder satisfacer las necesidades de cada perfil de consumidor. Los segmentos a los que la marca Skil puede atender son los siguientes: segmento de atornilladores/taladros a batería, concreto, metal, madera, estacionaria y medición.

El mercado de profesionales independientes al que está direccionado hoy en día Skil, tiene un buen potencial de crecimiento. La marca Skil desde su introducción en el mercado ecuatoriano ha tenido una participación considerable a través del tiempo, a pesar de encontrarse enfocada y posicionada en el mercado como una marca doméstica; sin embargo este ha sido un crecimiento menor al de su principal competidor Black&Decker. Es por esta razón que la marca decidió cambiar su estrategia de ventas y posicionamiento desde el 2012 ya que en la actualidad el mercado aún sigue percibiendo a la marca como una herramienta casera cuya capacidad y calidad no es suficientemente buena como para realizar trabajos profesionales. Black&Decker, como ya lo mencionamos, es su principal competidor y es el líder de nuestro segmento de mercado.

Es importante mencionar que la marca Skil posee el respaldo de una marca paraguas muy bien posicionada en el mercado, la marca Bosch, reconocida a nivel mundial por brindar productos de excelente calidad, última tecnología, innovación y con una buena relación costo- beneficio.

**Palabras Claves:** herramienta eléctrica, doméstica, profesional, reposicionamiento, participación, mercado.

## **ABSTRACT**

Skil in Latin America is a brand of power tools that belongs to the Group Bosch, whose target market is the independent professional. Skil's portfolio is divided in several segments of market in order to satisfy the needs of every consumer's profile. The segments to which the brand Skil can attend are the following ones: battery cordless, concrete, metal, wood, stationary and measurement segment.

Nowadays, the market of independent professionals to which Skil is focused has a potential growth. Since its introduction to the Ecuadorian market, the brand Skil has had a considerable participation across the time, in spite of being focused and positioned on the market as a domestic brand. Nevertheless this growth has been minor compared to its principal competitor Black&Decker. This is the reason for which the brand decided to change its sales strategy and positioning since 2012, because the actual market still continues perceiving the brand as a domestic tool whose capacity and quality is not sufficiently good as to realize professional works. Black&Decker, as we already mention it before, it is Skil's principal competitor and is the leader of our segment of market.

It is important to mention that the brand Skil possesses the support of a famous brand very well positioned on the market, the brand Bosch, recognized worldwide for offering products of excellent quality, last technology, innovation and with a good cost - benefit relationship.

**Key Words:** power tool, domestic, professional, repositioning, participation, market.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Skil dans la Amérique Latine est une marque d'outils électriques qui appartient au Groupe Bosch, dont le marché cible c'est le professionnel indépendant. Le portefeuille de la marque Skil est divisé dans plusieurs segments du marché dans le but de répondre les besoins de chaque profil du consommateur. Les segments dans lesquels la marque Skil peut répondre sont: le segment de tournevis / forer à batterie, le béton, métal, bois, stationnaire et la mesure.

Le marché des professionnels indépendants où Skil veut s'adresser aujourd'hui, a un bon potentiel de croissance. La marque Skil dès sa présentation au marché équatorien, il a obtenu une participation considérable à travers du temps, malgré d'être adressée et positionnée dans le marché comme une marque domestique; cependant, cela a été dans une faible croissance par rapport de son principal concurrence "Black&Decker". C'est pour ça, que la marque a décidée changer son stratégie de ventes et son placement depuis le 2012 puisque aujourd'hui le marché regarde encore à la marque comme un outil de maison dont sa capacité n'est pas assez bonne pour effectuer des travaux professionnels. Black&Decker, comme nous avons déjà dit, c'est la concurrence principale et le leader de notre segment de marché.

C'est impératif mentionner que la marque Skil possède le dossier d'une "marque parapluie" très bien positionnée dans le marché; la marque Bosch, reconnue au plan mondial pour offrir des produits de qualité excellente, une dernière technologie, une innovation et avec une bonne relation un prix - un bénéfice.

**Des mots Cloue:** un outil électrique, domestique, professionnel, un repositionnement, une participation, un marché.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Este trabajo pretende dar respuesta al desafío en el cual se encuentra actualmente la marca Skil y reposicionarla en el mercado de profesionales independientes a través de estrategias y un plan de marketing y ventas que se medirá en su viabilidad y rentabilidad como corresponde a un plan estratégico de negocios. Para tal efecto, el presente estudio se lo ha dividido en siete capítulos:

El primer capítulo de “Introducción” expone detalladamente el planteamiento y formulación del problema junto con los objetivos a alcanzar para dar solución a esta situación contraria a la anhelada.

En el cuarto capítulo llamado “Investigación de mercado” trata la parte investigativa del mercado a fin de encontrar los principales problemas de la marca, la percepción actual de los usuarios hacia la misma y las oportunidades del mercado.

El quinto capítulo titulado “Estrategias para desarrollar la marca skil en el mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas para el profesional independiente” se identifica las estrategias a implementar según las oportunidades del mercado y establecer las actividades en el siguiente capítulo para así lograr el objetivo planteado basado en un incremento del 15% en participación del mercado de herramientas eléctricas y un crecimiento del 25% en ventas para el año 2013.

El sexto capítulo llamado “Plan de marketing y ventas” plantea las acciones a realizar a fin de solucionar la problemática establecida en los capítulos anteriores.

Se evaluará financiera y económicamente el proyecto en el séptimo capítulo llamado “Plan financiero económico”.

Se finaliza el presente trabajo con las conclusiones y recomendaciones de índole personal y profesional.

## **1.1. Planteamiento del problema**

La marca Skil desde su introducción en el mercado ecuatoriano ha tenido crecimientos considerables a través del tiempo; pero este ha sido un crecimiento menor al de su principal competidor Black&Decker. Anteriormente la marca estaba enfocada y posicionada en el mercado doméstico, pero dado que el segmento al que Skil está direccionado tiene un buen potencial de crecimiento, la marca cambió desde el 2012 su estrategia de posicionamiento para convertir la marca Skil en una herramienta enfocada para solucionar necesidades del profesional independiente. Sin embargo, la mayoría de los usuarios perciben aún la marca como una herramienta casera cuya capacidad y calidad no es suficientemente buena como para realizar trabajos profesionales.

A través del sondeo de la fuerza de ventas se conoce que los clientes tienen una percepción equivocada de la marca en cuanto a la durabilidad y al tipo de trabajo que puede realizar la herramienta eléctrica Skil. No solo los usuarios finales y clientes tienen esa percepción de la marca, la fuerza de ventas interna no está 100% convencida y segura de que Skil ahora es una herramienta para el profesional independiente. Se identifica entonces la importancia de cambiar el posicionamiento de la marca Skil en la mente de nuestros representantes de ventas, clientes y consumidores finales.

Esta tesis busca elaborar un plan estratégico de negocios que le permita a la marca Skil ampliar su participación en el mercado de herramientas eléctricas mediante un reposicionamiento de la marca en la mente del profesional independiente al cumplir con todos los requisitos de calidad, durabilidad y resistencia que el mercado lo exige frente a los demás competidores.

Para el planteamiento de este plan estratégico se considerarán puntos importantes a profundizar a través de este estudio:

- Según Marcial Sotillo, Gerente Comercial de TECNOVA S.A., el mercado objetivo de Skil mantiene como idea principal que Skil es una herramienta casera.(Sotillo, Antecedentes de la Marca Skil, 2012)
- El mayor porcentaje de las ventas se realiza sólo con tres categorías de productos que son las sierras circulares, taladros y herramientas estacionarias; es decir, el portafolio existente con el que cuenta cada cliente debería tener un mix completo de herramientas y así poder fortalecer la marca en el punto de venta.(Gutierrez, Reporte por familia de ventas, 2012)

## **1.2. Formulación del problema**

Considerando todo lo antes mencionado se llega a las siguientes preguntas:

¿Cómo cambiar la percepción de la marca Skil en la fuerza de ventas interna y externa y los usuarios finales?,

¿Reposicionar la marca Skil como herramienta eléctrica profesional ayudará a aumentar las ventas?,

¿Los clientes actuales están dispuestos a tener el portafolio completo de la línea Skil? ¿Existe un mercado objetivo para la apertura de nuevos clientes?

Este trabajo pretende proponer un plan de negocios que pueda solucionar el problema antes planteado y así evitar que la marca caiga en riesgo de un decrecimiento en el mercado ecuatoriano, de tal forma que la competencia no vaya tomando a lo largo del tiempo mayor participación en él y capture la lealtad de los clientes.

### **1.3. Justificación de la investigación**

El proyecto cobra importancia como consecuencia del gran potencial por explotar de la marca Skil para aumentar su participación en el mercado gracias a sus características de innovación, calidad, resistencia y con el respaldo de una marca paraguas bien posicionada en el mercado ecuatoriano, la marca Bosch, con una división automotriz que lleva cerca de 40 años en el mercado ecuatoriano.

Así mismo, cabe destacar el tendiente interés por parte de una de las autoras de esta investigación quien labora en TECNOVA S.A., bajo las funciones de Jefa de Producto marca Skil, Kaymara Rodríguez, en cumplir las metas laborales dentro de su cargo para traer a la empresa un fuerte posicionamiento de marca y un aumento en la participación de mercado en Ecuador a largo plazo.

Actualmente y eventualmente no se está desarrollando una estrategia agresiva para reposicionar la marca en la mente de los consumidores que le permita a la empresa aprovechar todo el potencial de Skil mediante una completa introducción de la gama total del producto, y así lograr aumentar la participación en el mercado de herramientas eléctricas para el profesional independiente. Para este fin se cuenta, como ya se mencionó anteriormente, con el respaldo de una marca paraguas posicionada en el mercado y reconocida a nivel mundial por brindar productos de excelente calidad y última

tecnología, la marca Bosch, junto a un servicio técnico de primera y todos los talleres autorizados del Grupo Bosch.

Adicionalmente, se busca presentar un plan de negocios atractivo que beneficie directamente a la empresa y a sus accionistas, así como promover el cumplimiento de las metas de ventas los representantes de ventas y gerente de división de la empresa TECNOVA S.A.

De igual manera se busca dar a conocer a los usuarios las características y funciones múltiples de las herramientas eléctricas Skil y el nivel de garantía que éstas poseen al mantener la calidad del grupo Bosch en cada una de ellas, capacitar y asesorar a vendedores y compradores de manera que puedan realizar excelentes trabajos que sean valorados y remunerados como se debe. Ayudar a aquel profesional independiente que depende casi en su totalidad de la resistencia, durabilidad y precisión de su herramienta diaria y es su principal fuente de trabajo al ofrecer servicios de calidad con justas retribuciones que sin duda alguna contribuirán a mejorar su estilo de vida y el de la sociedad en su conjunto.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para la marca Skil, perteneciente al Grupo Bosch en Ecuador, que proponga la reposición de la marca en la mente de los consumidores a fin de aumentar su participación en el mercado de herramientas eléctricas a nivel nacional.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Conocer la percepción del cliente acerca de la marca Skil y analizar el mercado.

- Reposicionar la marca Skil para el segmento del profesional independiente.
- Desarrollar estrategias de marketing, ventas y posicionamiento que genere un aumento en la participación del mercado a nivel nacional logrando un crecimiento sostenible y sustentable.
- Evaluar financieramente el proyecto.

## **1.5. Antecedentes**

Skil Corporation fue fundada en 1924 en el estado de Chicago, EE.UU. con la invención de la sierra circular, llamada SkilSaw. En 1996 fue adquirida por el grupo Bosch y cuenta con más de 45 oficinas diseminadas por el mundo.(Bosch, 2013). Desde entonces Skil ha desarrollado, fabricado y comercializado herramientas eléctricas con éxito para el mundo entero.

Skil es una marca de herramientas eléctricas que está operando en el mercado ecuatoriano desde 1990. En 1996 cuando formó parte del Grupo Bosch, la empresa Tecnova S.A. empezó con la distribución única de Skil en Ecuador. Por lo tanto, la organización Tecnova S.A, representante del Grupo Robert Bosch Ltda en Ecuador, es el distribuidor autorizado de las marcas y productos que esta empresa representa, lo que quiere decir que los productos Skil siguen la norma de calidad mundial Robert Bosch. (Bosch, 2013).

## **1.6. Origen de la marca Skil**

Skil fue adquirida, como ya se mencionó, por el grupo Bosch en 1996, la cual en aquella época era comercializada por distribuidores independientes. Hasta antes de esta fecha el Grupo Bosch manejaba para la región de América Latina dos líneas: Bosch Professional - Blue cuyo mercado principal es el sector Industrial y como mercado objetivo complementario los profesionales independientes;y Bosch Green para el segmento de Profesionales Autónomos y el de Hágalo Usted Mismo (DIY, Do it Yourself por sus siglas en inglés). En esa época se podía encontrar en el mercado la marca de herramientas eléctricas Skil, administrada por otro representante de la marca en el Ecuador.

A continuación una breve cronología de los acontecimientos mundiales de la marca Skil Herramientas Eléctricas:

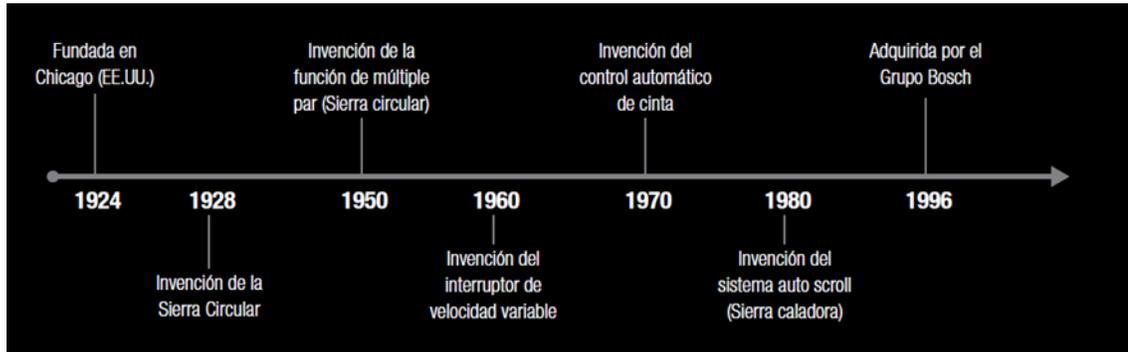


Gráfico 1. Skil a través del tiempo

Fuente: Catálogo Técnico Skil

1924: La marca Skil fue fundada en la ciudad de Chicago (USA) con el nombre de Michel Electric HandSaw.

1928: La marca Skil inventa la Sierra Circular la SkilSaw, marcando un hito en la invención de Herramientas Eléctricas Portátiles.

1950: Invención de la función de Múltiple Torque aplicadas en las Sierras Circular, para hacer mucho más eficiente y funcional la Herramienta para utilizarla con diversos materiales.

1960: Invención del interruptor de Velocidad Variable.

1970: Invención del control automático de Banda (ABC) utilizado en las lijadoras.

1980: Invención del sistema Auto Scroller, utilizado en las Sierras Caladoras.

1996: El Grupo Bosch toma la decisión de adquirir la Corporación SkilSaw como estrategia para estar presente con mayor fuerza en el mercado de Estados Unidos.

En el 2002 Bosch decide sacar del mercado la línea Bosch Green y así introducir con mayor fuerza y mantener únicamente la marca Skil para América Latina.

Tecnova S.A se comprometió y asumió la responsabilidad de manejar la marca bajo los lineamientos de Robert Bosch en Brasil. Estos lineamientos como la imagen de la marca son iguales para toda América Latina.

Skil ha utilizado la experiencia y conocimiento de Bosch para desarrollar las herramientas eléctricas. Estas herramientas eléctricas satisfacen las necesidades de los profesionales autónomos en una amplia gama de proyectos de construcción, renovación e instalación.

### **1.6.1. Descripción general de la marca Skil**

Skil en América Latina es una marca de herramientas eléctricas cuyo mercado objetivo principal es el profesional independiente.

El mercado al que está direccionado Skil tiene un gran potencial de crecimiento, desde su incursión en el mercado ecuatoriano las diferentes categorías de productos y su demanda han registrado un atractivo crecimiento; sin embargo, éste ha sido menor en comparación a la competencia.

Es importante destacar que Skil estaba posicionado en el mercado de herramientas eléctricas caseras y semiprofesional hasta el 2010. A finales del 2011 la marca cambió su estrategia a nivel de América Latina y empezó a introducirse en el mercado de los profesionales independientes ya que su portafolio de herramientas eléctricas fue cambiando poco a poco. Sin embargo, la percepción del cliente y usuario final continúa considerando las herramientas eléctricas como caseras y semiprofesionales; motivo por el cual la marca se encuentra estancada y no puede aumentar sus ventas.

En la actualidad Skil lucha contra un fuerte competidor Black&Decker, el cual es uno de los líderes del mercado en herramientas eléctricas y es el líder

en nuestro segmento de los profesionales independientes. Las marcas Dewalt y Bosch son marcas de herramientas eléctricas pero su mercado objetivo es el segmento industrial. Así mismo, es importante mencionar que en los últimos años hubo el ingreso de una marca ecuatoriana llamada SILK importada por Almacenes Boyacá, la cual tiene la misma tipografía que Skil.

### **1.7.1.1. Misión**

La Marca que reconoce todo profesional con habilidad y ganas para construir, transformar y realizar, contribuyendo para la evolución constante de su trabajo.

### **1.7.1.2. Visión**

Ser una marca global capaz de ofrecer a todo profesional la capacitación y los medios para la realización de su trabajo y obtener su sustento, de manera digna y eficiente, respetando el medio-ambiente, los valores sociales y las características de cada país.

### **1.7.1.3. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Skil es una marca con una gran trayectoria y por lo tanto de reconocimiento en el mercado mundial de Herramientas Eléctricas.
- Pertenece al Grupo Bosch y se encuentra respaldada por esta fuerte marca paraguas.
- Respaldo de Calidad y Garantía.
- Respaldo de una amplia Red de Servicios Técnicos.
- Excelente servicio técnico.
- Permanente innovación

- Presencia en los dos canales claves TraditionalTrade (Canal Tradicional) y Key Accounts (Canal Múltiple).
- Importador y distribuidor exclusivo. (Tecnova S.A.)

### **Oportunidades**

- Posicionar la marca para el profesional independiente.
- Ampliar el mix de productos.
- Incrementar el nivel de ventas.
- Fidelizar a nuestros clientes por el servicio post-venta.
- Un 40% de Clientes de activos de la cartera no compran Skil.

### **Debilidades**

- Percepción de la marca como casera.
- Estrategia de comunicación dispersa.
- No hay activación de marca..
- Estrategia de precios por encima de la competencia.
- Fuerza de ventas interna minimiza a Skil (capacidad, calidad, etc.)
- Imagen en punto de venta poco atractiva.

### **Amenazas**

- Incremento de impuesto a la salida de capitales.
- Restricciones totales o parciales a las importaciones.
- Ingreso constante al mercado de marcas No Names y Private Labels por parte de las grandes cadenas de distribución y/o importadores.
- Pérdida del poder adquisitivo del mercado objetivo por inflación.
- Marca Silk con fuerte inversión en el mercado ecuatoriano.

## **1.7. Historia de Bosch**

Robert Bosch, el 15 de noviembre de 1886, recibió aprobación oficial para la apertura de un "Taller de Precisión Mecánica e Ingeniería Eléctrica" en la ciudad de Stuttgart, Alemania. En la feria de comercio de Leipzig de 1932, Bosch dio a conocer su nuevo taladro. Bosch había tenido éxito en las producciones en masa de su primer taladro eléctrico, el cual podía romper y rotar a la vez.

En 1964, Vermögensverwaltung Bosch GmbH adquiere la participación mayoritaria en Robert Bosch GmbH de las manos de sus socios fundadores. En 1969, Vermögensverwaltung Bosch GmbH cambió su nombre por el de Robert Bosch Stiftung GmbH (Fundación Robert Bosch), resaltando de esta manera el enfoque social de sus actividades. Al día de hoy, la fundación lleva el trabajo cívico y de caridad de Robert Bosch a las formas modernas, tomando los dividendos percibidos de la compañía y usándolos según el espíritu del fundador de Bosch.

Los factores que determinan el éxito de esta prestigiosa empresa son la fuerza innovadora y el ritmo de innovación. Bosch lanza al mercado más de 100 nuevas herramientas eléctricas cada año. En 2011, Bosch Power Tools consiguió el 39% de su volumen de ventas con productos que llevan menos de dos años en el mercado. Las áreas de negocios de Bosch Herramientas Eléctricas (herramientas eléctricas, accesorios, instrumentos de medición y herramientas eléctricas para jardín) han experimentado el mayor crecimiento de mercado. (Robert Bosch GmbH, 2012)

### **1.7.1. Padrón mundial de calidad "Robert Bosch"**

Los productos Skil para América Latina son fabricados en Asia. Los productos Skil fabricados en Brasil y en los otros países como Asia están de

acuerdo y siguen el padrón de calidad mundial Robert Bosch. La Red de Servicio Técnico del Grupo Bosch asegura la disponibilidad de las piezas, la garantía y el reparo de las herramientas eléctricas Skil.

“Es preferible perder dinero y no la confianza de nuestros clientes”

Robert Bosch

## **1.8. Tecnova S.A.**

### **1.8.1. Historia de la empresa**

Electro Diesel S.A. fue fundada en 1959, quien asumió la representación exclusiva de la línea automotriz de Robert Bosch GmbH de Alemania. En 1962 la razón social se modificó a Electro Diesel Guayaquil S.A. Luego, en 1967 se incorporó Electro Diesel Quito S.A., asumiendo la misma actividad para la zona de la sierra de Ecuador.

El crecimiento en facturación y portafolio de productos motivó a la empresa a crear y cambiar estrategias. También hubo la necesidad de cambiar la denominación y conformación societaria de la empresa. El nombre Electro Diesel limitaba el rango de divisiones y productos que se comercializaban. Además, excluía áreas de negocios de esa época y en las cuales empezarían a incursionar.

*“Innovación para tu vida”* es el nuevo slogan de Bosch, así que en Ecuador se alinearon al mismo, con visión hacia el futuro y con la participación de todos los colaboradores decidieron cambiar la razón social de la empresa a TECNNOVA S.A. La fecha efectiva de la fusión y nueva razón social fue el primero de Marzo de 2006, señala Hans Witte, actual vicepresidente comercial de TECNNOVA S.A.

Paralelamente a este proceso, la empresa se fortaleció internamente mediante la unión de las razones sociales de Quito y Guayaquil con sus Talleres, convirtiéndose así en una sola empresa para todo el Ecuador: TECNOVA S.A.

*“TECNOVA es tecnología, tecnología nueva, tecnología de punta e innovación! TECNOVA brinda soluciones innovadoras y confiables, a través de productos y servicios de alta tecnología para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”(TECNOVA S.A., 2010)*

Actualmente (TECNOVA S.A., 2010)

A continuación, en el gráfico 2.se muestra el actual organigrama del capital humano de herramientas eléctricas de la empresa TECNOVA S.A.:

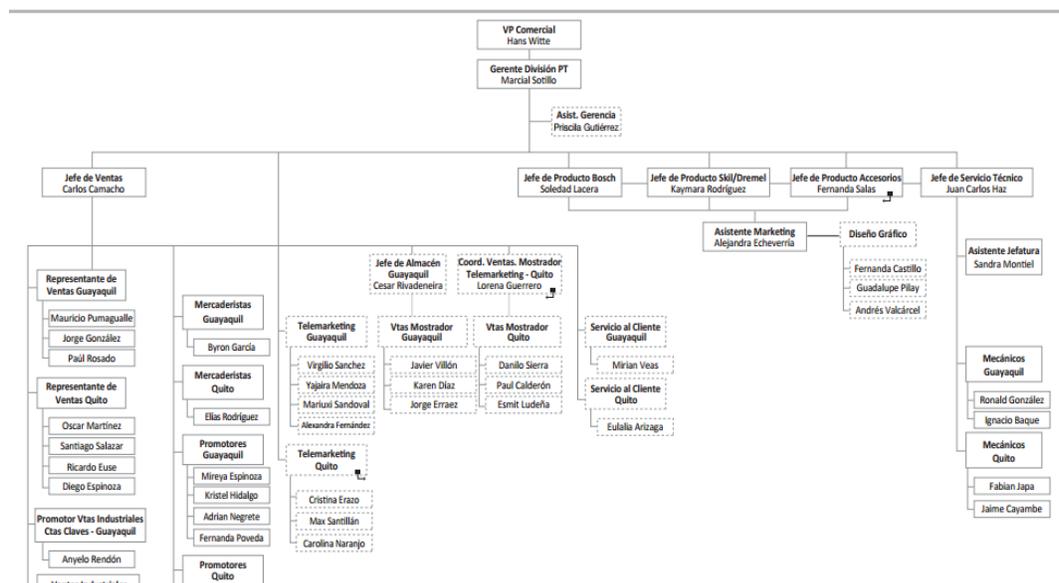


Gráfico 2. Organigrama Herramientas Eléctricas Ecuador  
Fuente y elaboración: Tecnova S.A

### **1.8.2. Misión**

Representamos a Bosch en Ecuador, brindando soluciones innovadoras y confiables a través de servicios y productos de alta tecnología importados y fabricados localmente, para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

### **1.8.3. Visión**

Ser la empresa líder en los mercados de autopartes, herramientas eléctricas, y equipos de termotecnias, a través de conceptos modernos de fabricación, ventas, marketing agresivo y un programa de servicios efectivos acorde a las tendencias de cada uno de los mercados y con una reconocida orientación al cliente.

### **1.8.4. División de negocios**

TECNOVA S.A. maneja tres divisiones de negocios detalladas a continuación:

### 1.8.4.1 División automotriz



Gráfico 3 Baterías Bosch  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 4. Bosch Service  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 5. Repuestos Bosch  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 6. HC Cargo (componentes automotrices)  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 7. Equipamiento de Taller  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 8. Schumacher  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



**Gráfico 9. Sonax**  
Fuente: Intranet Tecnova S.A.

### 1.8.4.2 División herramientas eléctricas



**Gráfico 10. Herramientas eléctricas Bosch**  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



**Gráfico 11. Herramientas eléctricas Skil**  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



**Gráfico 12. Sistema de Herramientas versátiles Dremel**  
Fuente: Intranet Tecnova S.A.

### 1.8.4.3 División termotecnia



Gráfico 13. Calefones Bosch de paso a gas tiro forzado  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 14. Calefones Bosch de paso a gas tiro natural  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 15. Calefones mural mixta Bosch a gas para calefacción central  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 16. Calentadores eléctricos Bosch de paso de agua para un punto  
Fuente: Intranet Tecnova S.A



Gráfico 17. Equipos Solares Termosifón Bosch  
Fuente: Intranet Tecnova S.A

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Implica analizar teorías, investigaciones; y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio. Se debe localizar y valorar preliminarmente posibles fuentes de información, tanto empíricas como teóricas de obligada referencia en el campo profesional. En el caso de los trabajos de aplicación que implica el presente trabajo al ser una propuesta de intervención y mejoramiento, se presentará mediante un marco referencial las posibles y más certeras fuentes empíricas a partir de estudios ya realizados para describir el problema objeto de estudio; junto con la citación de ciertas teorías o investigaciones existentes que avalen lo que se presenta llevar a cabo para la marca Skil en Ecuador.

### 2.1. Marco referencial

Cuando hablamos de “mercado” nos referimos a la masa de compradores y vendedores actuales y potenciales. Se estima que el mercado mundial de Herramientas Eléctricas tiene un tamaño de 8 billones de euros y de 155 millones en unidades de herramientas. La tabla 1 nos muestra como está dividido este mercado a nivel mundial(Bosch, 2013):

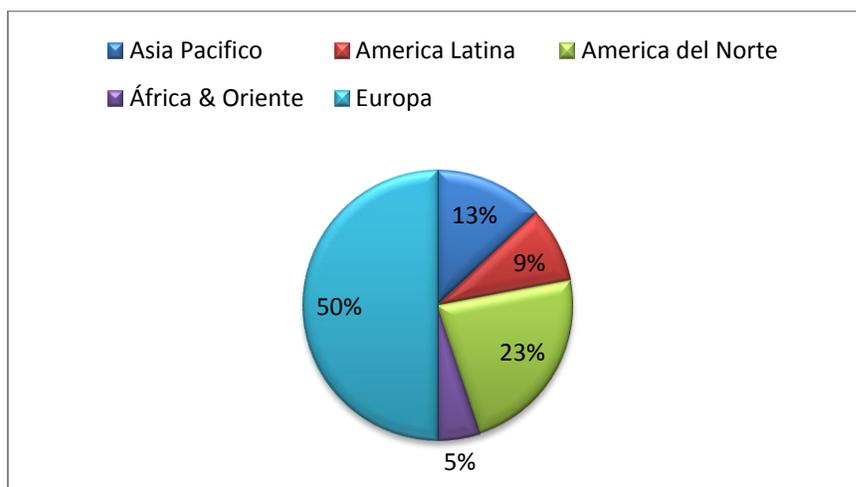


Tabla 1. Mercado mundial de herramientas eléctricas (Euros)  
Fuente: Robert Bosch Ltda.

El mercado mundial de herramientas eléctricas está considerado como el Mercado de Herramientas Eléctricas Portables PEPT o (Portable Electrical Power Tools, por sus siglas en inglés) y dentro de esta categoría están todas las herramientas eléctricas que son portátiles.

Una vez que se tiene una idea general de la situación económica del mercado mundial, nos dirigimos hacia el mercado de herramientas eléctricas a nivel nacional.

### 2.1.2. Evolución del mercado de herramientas eléctricas en Ecuador

A continuación se muestra un gráfico sobre la evolución y crecimiento de ventas del mercado de herramientas eléctricas portátiles en Ecuador. Se define al mercado de herramientas eléctricas portátiles como todos los segmentos de productos sin el segmento de herramientas estacionarias. La empresa Robert Bosch, con su matriz para Latinoamérica situada en Brasil, tiene el capital humano necesario para realizar investigaciones de mercado precisas y así seguir de cerca la realidad del mercado.

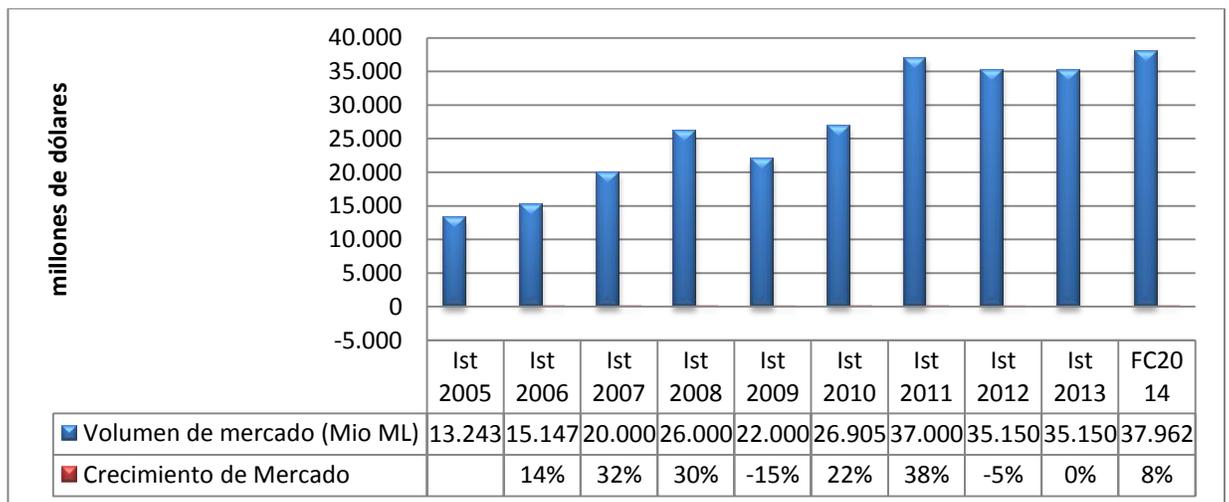


Tabla 2. Crecimiento del mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas  
Fuente: Robert Bosch Ltda

Elaboración: Kaymara Rodríguez

En la tabla 2. el mercado de herramientas eléctricas portátiles tuvo un crecimiento desde el 2005 al 2006 en un 14%, luego pasando a un 32% y del año 2007 al 2008 hubo un crecimiento del 30% que fue contrarrestado para el año 2009 con un fuerte decrecimiento del -15% debido a la recesión mundial de ese año. Para el 2010 se presencié una recuperación significativa con un 22%, tanto así que para el 2011 se logra llegar hasta un 38% de crecimiento. Sin embargo, para el 2012 vemos una última caída del -5% que deja un claro mensaje de cambio de estrategias o reposicionamiento de marca por parte de las empresas inmersas en el mercado de herramientas eléctricas.

### **2.3. Ventas de la marca Skil en Ecuador**

De acuerdo a estudios realizados del año 2008 al 2009 la marca Skil decreció en ventas debido a los problemas económicos que se enfrentaban en ese momento en el país según Marcial Sotillo, Gerente Comercial de Tecnova S.A. Luego de ese año tras acciones realizadas para motivar el crecimiento de la marca Skil, ésta aumentó sus ventas (dólares) en un 13% para el 2010; en el año 2011 creció en monto de ventas 13% y para el año 2012 un 16%.

A continuación, se puede observar el desarrollo de Skil en Ecuador en el siguiente gráfico:

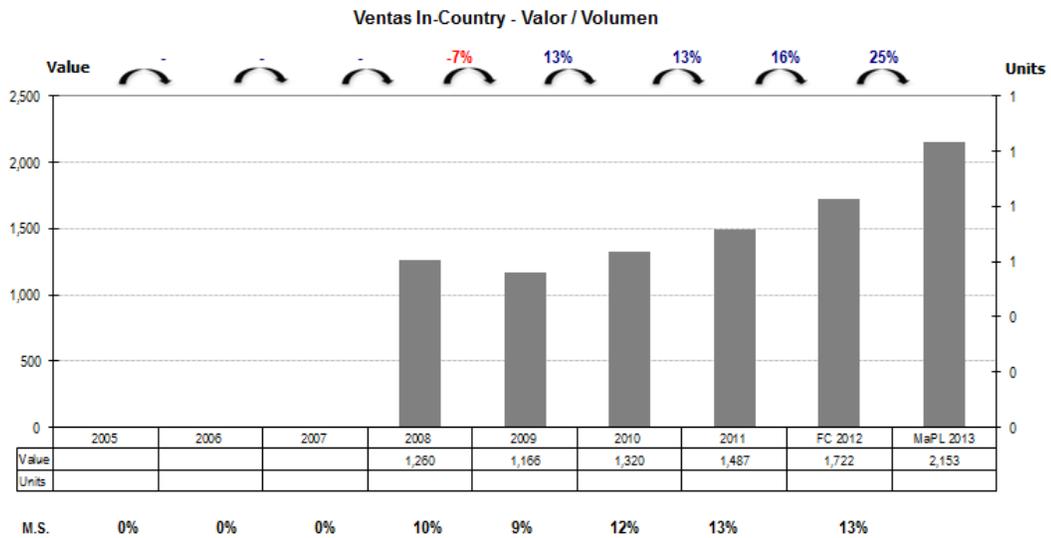


Tabla 3. Ventas de Skil en Ecuador  
Fuente: Priscilla Gutierrez, Tecnova S.A  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

Nuestra propuesta para este año es lograr que la marca Skil aumente sus ventas en un 25% con respecto al año anterior. Este valor es de \$ 2,153.000, el cual será definido como el valor objetivo de nuestro plan de negocios para fines del 2013. Véase tabla 3.

## 2.4. Participación de mercado por marcas en Ecuador

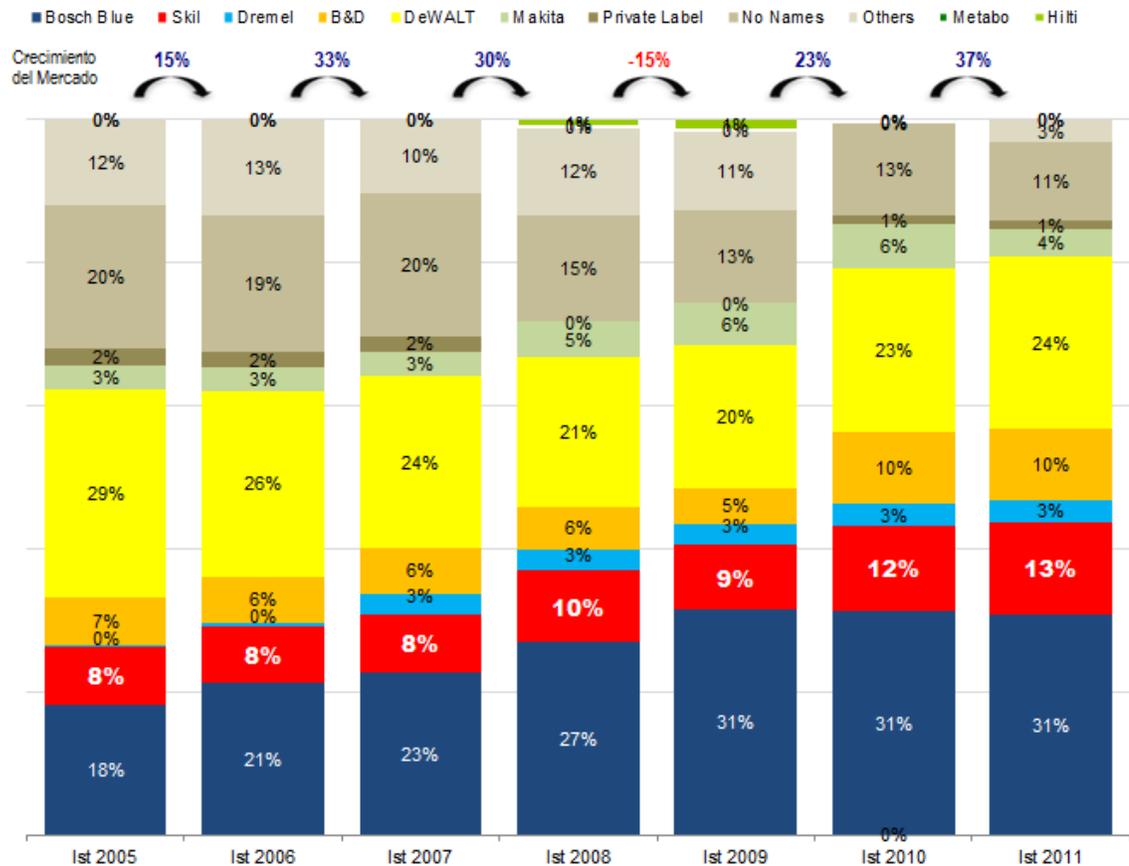


Gráfico 18. Participación de mercado por marcas  
Fuente: Bosch Brasil

Skil en los últimos años ha fluctuado entre un 8% de participación de mercado, véase gráfico 18. La pérdida en el año 2009 de un punto porcentual fue generada por la situación económica inestable del país donde también el mercado de herramientas eléctricas disminuyó en un -15%.

El principal competidor de Skil, Black & Decker, ha manejado la misma fluctuación hasta 2010, donde ganó cinco puntos de participación de mercado, disminuyendo la participación de las marcas privadas. En el 2011, Skil ganó un punto adicional en participación de mercado. Los datos del 2012 no han sido revelados aún.

Para llegar al objetivo de tener el 15% de participación de mercado en el año 2013 se aumentará el portafolio de clientes, se ganará espacio en el punto de venta, se realizará fuerte campaña de fidelización de marca y capacitaciones constantes sobre los productos Skil.

## **2.5. Marco teórico**

Como primera instancia debemos conocer qué se entiende por *Marketing*. De acuerdo a la American Marketing Association, es el proceso de planificación y ejecución del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Lo que nos ayuda a definir lo que es un *Plan de Marketing*, el cual es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del Marketing-Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso (Kotler, 1999)

Antes se practicaba el marketing masivo, ahora se practica el marketing objetivo; se concentraba en el mercado interno, ahora en el mercado global y local; se estaba centrado en el producto, ahora se centra en el mercado y el consumidor; se fabricaba un producto estándar, ahora se fabrica productos adaptados o personalizados. (Kotler, 1999)

### **Estrategias PUSH & PULL**

Según Naranjo (2012) Es preciso conocer la naturaleza del producto o servicio para determinar qué estrategia dará mejores resultados. La mayoría de las acciones que realizamos en marketing están orientadas en dos direcciones: Por un lado exponer nuestros productos/servicios para que los usuarios nos encuentren cuando realizan una búsqueda espontánea o cuando tienen una necesidad, lo que conocemos como estrategias *Pull*; y por el otro lado, provocar

a los usuarios a realizar una acción que no se habían planteado con antelación, las estrategias *Push*. Es decir, Pull es hacer que sean los consumidores los que “obliguen” al canal a que tenga el producto, mientras que Push es empujar la mercancía al canal para que les interese sacarla rápido al consumidor.

### **ESTRATEGIA “PULL”**

(Estrategia hacia el consumidor final)

La estrategia “pull” orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador.

Tiene como objetivo que el consumidor exija nuestros productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener en existencias dicho producto o marca. A su vez el minorista lo solicita al mayorista y éste al fabricante. Como vemos se busca la cooperación de los distribuidores de una forma que consideramos cooperación a la fuerza. Si los distribuidores no quieren perder y comprar la marca solicitada. El fabricante ve así reforzada su capacidad de negociación en el canal.

(Marketing Compartido, 2008).

Un ejemplo de este tipo de estrategia son las campañas de publicidad de Google Adwords o estar posicionado en los portales sectoriales, para que un usuario cuando busque un producto o servicio encuentre tu empresa.

### **ESTRATEGIA “PUSH”**

(Estrategia hacia los canales de distribución)

La estrategia “push” orienta sus esfuerzos de comunicación en el distribuidor.

El objetivo principal, es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o empujar el producto cada vez que pueda. La fuerza de venta, o la comunicación personal, será aquí. Se deben

orientar los esfuerzos de comunicación (fundamentalmente promocionales). El medio de marketing más importante sobre las empresas de distribución para que de forma secuencial son las siguientes metas:

- Distribuyan nuestros productos; compren en grandes cantidades; ubicación preferente en el punto de venta, los minoristas aconsejen nuestras marcas a los consumidores.
- La cooperación de los distribuidores, normalmente, no se logra de forma altruista; precisamos de una serie de ofertas que sean atractivas para los intermediarios. Suelen considerarse idóneas, entre otras, las siguientes:
- Márgenes brutos comerciales elevados. Productos gratuitos. Participación en la publicidad del distribuidor. Regalos útiles para el minorista. Material de merchandising. (Marketing Compartido, 2008)

Ambas tácticas pueden aplicarse de manera independiente pero son más efectivas al combinarlas, grandes marcas utilizan estas tácticas dentro de su comunicación masiva (ATL) mientras las medianas y pequeñas lo hacen dentro de su mismo establecimiento, boca a boca o pequeñas activaciones (De Alba, Barragan , Cuauhtémoc, Mazariago, & Mejía, 2012).

En ambos casos, cualquiera de la dos pueden funcionar ya que abarcan mercados y tiempos diferentes.

Se puede seguir la siguiente secuencia lógica:

- Se construye la distribución lo más ampliamente posible (Sin embargo no siempre es posible porque muchas empresas desisten de hacer publicidad o porque tienen otros objetivos).
- Se llena el canal de mercancía (Estrategia push).

- Se hace publicidad para que el consumidor demande el producto. (Estrategia pull).

Tanto el empuje como la atracción, son cruciales afirman De Alba et al. (2012). Siempre se debe comenzar con el empuje para que cuando el usuario final vaya a buscar el producto, lo pueda encontrar. Lo ideal es contar con ambas simultáneamente, ya que de lo contrario, será difícil mantenerse en el tiempo. Será necesario decidir cuál aplicar de acuerdo a las necesidades, ciclo de vida y estructura del negocio.

Adicionalmente, Alonso (2011) indica que en general las empresas con estrategias Pull tienen mayor capacidad de negociación con la distribución que los que desarrollan estrategias Push.

Dentro del contexto de la mercadotecnia, los canales de distribución son como cauces o tuberías por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor final o usuario industrial.

Para referirnos al canal de distribución, según Lamb, Hair y McDaniel(2002) indica lo siguiente:

*"Desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo".*

Así mismo cuando se habla de un *canal de distribución* se lo entiende como *"un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el*

*proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial". (Kotler & Armstrong , 2003)*

En conclusión los canales de distribución son la vía por la que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso. Estas incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales.

La empresa Tecnova S.A. es una empresa mayorista de herramientas eléctricas Skil.

Se entiende por mayoristas a un intermediario que vende a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.(Kotler & Armstrong , Fundamentos de Marketing Sexta Edición , 2003, pág. 450)

Utilizan un canal largo de distribución:

Fabricantes → mayorista → minorista → consumidor

Adaptando estos conceptos a este proyecto, el fabricante es la empresa Robert Bosch Ltd ubicada en Brasil (fábrica de herramientas eléctricas Skil) y Asia (fábrica de herramientas eléctricas Skil), el mayorista es Tecnova S.A; el minorista todas las Ferreterías y Homecenters del país.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Según Grajales (2000), la forma más común de clasificar las investigaciones es aquella que pretende ubicarse en el tiempo según dimensión cronológica y distingue entre la investigación de las cosas pasadas (Histórica), de las cosas del presente (Descriptiva) y de lo que puede suceder (Experimental). De acuerdo a este enunciado, se identifica esta *investigación de tipo descriptiva* ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

Se utilizará a su vez la *metodología exploratoria* la cual representa a las investigaciones que pretenden dar una visión general sistémica de tipo aproximativo respecto a las realidades que un mercado específico presenta, permite aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades (Grajales G., 2000). En este caso, se trata de una investigación exploratoria ya que se pretende conocer los principales problemas de la marca, percepción de clientes actuales, la oferta y demanda del mercado de herramientas eléctricas y a estimar un aumento de participación en él por parte de la marca Skil mediante un plan estratégico de marketing.

Al ser una propuesta de intervención, mejoramiento, transformación y desarrollo debe abordar dos grandes propósitos, en primer lugar el diagnóstico del problema de investigación detectada, y a partir de los resultados de este proceso inicial, el diseño de la propuesta que dé respuesta a ese análisis. Ambas dimensiones deberán ser debidamente sustentadas, pues el rigor de la primera fase diagnóstica determina la solidez de la propuesta de la segunda fase (Telles, 2013)

Para tal efecto, la primera fase se la mostrará mediante una investigación de mercado a fin de identificar los principales problemas de la marca, la percepción existente de los usuarios hacia la misma y las oportunidades del mercado, “un análisis de la oferta (competencia) y un análisis de la demanda, ya que una parte importante del proceso de recopilación de información del entorno incluye calcular el potencial del mercado y prever la demanda futura.”(Kotler & Lane Keller, 2006, p. 29). También se identificará las estrategias a implementar según las oportunidades del mercado y así establecer las actividades para lograr el objetivo general planteado.

### **3.1. MARCO METODOLÓGICO**

De acuerdo a lo indicado en el capítulo de Metodología, este trabajo constituye un estudio exploratorio mixto tanto cuantitativo como cualitativo ya que se centra en descubrir información necesaria a través de dos herramientas o técnicas que le ayudarán a describir y identificar la situación o problemática a resolver con la ejecución del plan estratégico propuesto en este trabajo. Para lo cual se utilizaron las técnicas cualitativas a través de entrevistas a profundidad a personas inmersas en el negocio y con amplia experiencia en el mercado de herramientas eléctricas, y las técnicas cuantitativas al llevarse a cabo un número específico de encuestas determinadas a partir del cálculo de la muestra de una población que en este caso es finita; contribuyendo ambas técnicas con datos relevantes para la validación de este estudio.

Es así como se realizaron encuestas a la fuerza de ventas de los clientes del canal tradicional y a la fuerza de ventas de la empresa, con el fin de conocer en mayor profundidad su percepción sobre el producto y los diferentes aspectos que toman en consideración al momento de comprar y recomendar una herramienta eléctrica profesional. Se escogió este método exploratorio como el

más adecuado para conocer al cliente y poder establecer un perfil del mismo, permitiendo así realizar y establecer estrategias de marketing adaptadas al mercado tomando en cuenta el dinamismo de sus componentes.

También se reunirá cierta información que será provista por la empresa, en cuanto a los detalles de su historia, manual de marca e historial de ventas por clientes.

Para el análisis de la información será de vital importancia el realizar cuadros y gráficos que permitan analizar con mayor facilidad los datos obtenidos de las encuestas realizadas a la fuerza de ventas de los clientes del canal tradicional, vendedores internos y externos; de la misma forma se realizarán cuadros que se encontrarán en conjunto con los gráficos para poder llegar a certeras conclusiones y recomendaciones.

Esto hace necesario el uso de herramientas que faciliten y agilicen el proceso de tabulación y análisis de esta información. Estas herramientas son conocidas como paquetes tecnológicos para el tratamiento de datos (software de análisis de datos). En ese sentido, los paquetes tecnológicos para el tratamiento de datos son de gran ayuda en la realización de las tareas de organización, reducción y análisis haciendo que éstas sean más efectivas, precisas y exhaustivas, puesto que permiten el manejo de un gran volumen de información en menor tiempo. Además, el uso adecuado del paquete tecnológico ayudaría a profundizar en el análisis de datos lo cual incrementaría la calidad de la investigación realizada.(Sanoja de Ramírez & Ortiz Buitrago, 2007)

Para tal efecto, se utilizará el paquete estadístico SPSS StatisticalPackagefor Social Sciences (SPSS) creado en 1968 y según Paniza (2005), uno de los más utilizados en el ámbito de la investigación social.

Al igual que los grupos focales, las entrevistas a profundidad son una forma no estructurada e indirecta de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo, las entrevistas profundas se realizan con una sola persona. Para ello se requiere la habilidad de un entrevistador que provoque un ambiente de confianza con el entrevistado a fin de que hable con libertad de sus actitudes, creencias, sentimientos y emociones. Dentro de una entrevista profunda es posible combinar técnicas proyectivas a fin de profundizar en algún tema o de obtener respuestas que muchas veces el entrevistado no está dispuesto en forma racional y espontánea a proporcionar.

La ventaja radica en que la entrevista a profundidad atribuye las respuestas directamente a un participante, el cual puede definirse por sus características y actitudes. En esta técnica se puede dar un intercambio libre de información sin ninguna presión social para estar de acuerdo o no con el grupo.

Una de las desventajas es el reducido tamaño de la muestra y la completa dependencia respecto del entrevistador para el análisis y la interpretación de la información, son limitaciones importantes que restringen el uso de esta técnica a situaciones de problemas especiales ya que no se puede obtener información de lo que piensa la población sino de una sola persona.

Una vez expuestas las ventajas y desventajas de la entrevista, se decidió llevar a cabo una entrevista a profundidad a un representante de ventas de la división de herramientas eléctricas, Mauricio Pumagualle, en la fase inicial con el fin de obtener información relevante y real de la actual situación de las herramientas eléctricas en el mercado ecuatoriano, su competencia y las

oportunidades existentes por explotar más las características y superioridades de las herramientas eléctricas Skil frente a sus principales competidores.

## CAPÍTULOIV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1. Análisis de la Oferta

#### 4.1.1.Herramientas Eléctricas SKIL



Gráfico 19. Logo Skil  
Fuente: Manual de Marca Skil

Como se ha indicado anteriormente, la marca Skil ha estado posicionada en el mercado de herramientas eléctricas como una herramienta casera y semiprofesional hasta el 2011. Para una mejor ilustración, ver anexo # 1 en el que se muestra un gráfico con la evolución de la imagen y posicionamiento de la marca:

Entre las marcas principales del mercado de herramientas eléctricas tenemos a Bosch, Dewalt, Makita y Black&Decker. La marca Skil se encuentra compitiendo directamente con Black&Decker, el cual es uno de los líderes de nuestro segmento de mercado (el segmento de los profesionales independientes). Las marcas Dewalt y Bosch son marcas que forman parte del mercado de herramientas eléctricas pero su mercado objetivo principal es el segmento industrial.

La división de Herramientas Eléctricas de Tecnova tiene seis unidades de negocio diferentes:

- Bosch Herramientas Eléctricas
- Skil Herramientas Eléctricas, véase gráfico 19.
- Dremel Sistema de Herramientas Eléctricas Versátiles

- Accesorios Skil y Bosch
- Repuestos partes y piezas
- Bosch Medición

En donde herramientas eléctricas Bosch, Skil y Dremel forman parte del mismo mercado, pero cada una de ellas satisface un segmento del mercado diferente.

#### 4.1.2. Segmentación del mercado de herramientas eléctricas del grupo Bosch



Gráfico 20. Segmentación de mercado  
Fuente: Bosch Brasil

Como se observa en este gráfico 20. Skil se encuentra orientado principalmente al segmento de profesionales independientes, el cual representa el 30% del mercado de herramientas eléctricas, sin dejar de participar también con un menor porcentaje en la pequeña y mediana empresa que figura en un 40% para el mercado de herramientas eléctricas y del cual las herramientas

industriales Bosch prevalecen con casi el 20% completo de participación en ese segmento de mercado.

### **4.1.3. Portafolio de Productos Skil**

#### **4.1.3.1. Características del Producto**

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

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

#### **4.1.3.2. Segmentación del Producto**

La marca Skil se caracteriza por su innovación, su objetivo es facilitar el trabajo de los profesionales independientes con la mejor relación costo-beneficio.

Skil divide su portafolio de productos en varios segmentos procurando atender las necesidades de cada consumidor.

Skil está dividido en los segmentos Batería, Concreto, Metal, Madera, Medición y Estacionaria. A su vez cada segmento tiene una familia para categorizar las herramientas (ver Anexo # 2).

### **4.1.2. Marcas Competidoras**

Skil actualmente se encuentra luchando contra un fuerte competidor Black&Decker, el cual es uno de los líderes del mercado en herramientas

eléctricas y es el líder en nuestro segmento de mercado (los profesionales independientes). Las marcas Dewalt y Bosch son marcas que forman parte del mercado de herramientas eléctricas pero su mercado objetivo primario es el segmento industrial.

#### 4.1.2.1. Análisis Black&Decker



**Gráfico 21. Logo Black&Decker**

Fuente: Página Web: [blackanddecker-la.com/ecuador](http://blackanddecker-la.com/ecuador)

La empresa Black&Decker Manufacturing Company tiene más años en el mercado mundial que Skil, nació en el año 1910 cuando dos jóvenes empresarios, S. Duncan Black y Alonzo G. Decker, invirtieron \$1,200 para abrir una pequeña tienda de máquinas en Baltimore, Maryland. Sus primeros productos incluyeron máquinas para fabricar las tapas de las botellas de leche y para sumergir caramelos. En el año 1916, la compañía presenta su primera aplicación de patente para un taladro eléctrico portátil de 1/2" con mango de pistola y gatillo activador. Esta innovación, transformó una herramienta fija a una herramienta portátil y estableció la piedra angular para la industria de las herramientas de hoy. (Black & Decker Manufacturing Company, 2013)

Black&Decker es considerado líder mundial en la fabricación de electrodomésticos pequeños. Productos de calidad tanto para el hogar como para profesionales. También es el mayor proveedor de sistemas de información y servicios prestados al gobierno de los Estados Unidos. Con presencia en aproximadamente 100 países, Black&Decker es líder en el mercado en sus diferentes gamas de productos. (Black & Decker Manufacturing Company, 2013).

Actualmente, Black&Decker cuenta con 5 divisiones:

- Línea PRO
- Línea Estándar
- Línea Jardín
- Línea Automotriz y Electrónicos
- Línea Hidrolavadoras

Según entrevista sostenida con el Gerente Comercial de Tecnova S.A., Marcial Sotillo, “la marca Black&Decker es una marca con alta percepción de calidad y desempeño, ofrece precios más bajos en comparación a la marca Skil y ha demostrado mantenerse en estos precios, es decir, poca variación de precios en el tiempo. Así mismo brindan un incremento constante del mix de herramientas orientado al segmento del profesional independiente a través de su línea Black&Decker Pro. Se caracterizan por desarrollar lanzamientos de productos con fuerte campaña de comunicación mediante imágenes robustas que destacan las herramientas y sus características en cuanto a la calidad que éstas ofrecen a sus consumidores, también ofrecen kit promocionales a precios competitivos y han logrado ubicar cabeceras en todos los puntos de venta de Ferrisariato ya que ellos son importadores directos de la marca”. (Sotillo, Análisis Competencia Skil, 2013)



Gráfico 22. Cabeceras Black&Decker  
Fuente: Lorena Loor; Ferrisariato



Gráfico 23. Material POP Black&Decker  
Fuente: Lorena Loor; Ferrisariato

La marca Black&Decker goza de mayor posibilidad de penetración en clientes importantes puesto que son importadores de su marca y cuentan con mayor distribución geográfica de clientes. Otra ventaja a favor de ellos es que proporcionan mayor facilidad de crédito y pago a sus clientes.

Mauricio Pumagualle, vendedor de la marca Skil, manifiesta que “entre las desventajas de esta marca es que existe un alto nivel de reparación por fábrica y no tienen stock de todos los repuestos. Sus distribuidores presentan diferencias en precios, ofrecen pocas capacitaciones y las campañas son pocas en el canal tradicional”.

#### 4.1.2.2. Análisis Marca Silk

Así mismo, es importante mencionar que en los últimos años hubo el ingreso de una marca ecuatoriana llamada SILK importada por Almacenes Boyacá, la cual tiene una tipografía muy similar a la de SKIL al sólo alternar dos letras.



Gráfico 24. Logo Silk  
Fuente: Kaymara Rodríguez FerreteríaImpromafe

Con respecto a esta marca, Marcial Sotillo la caracterizó como una “marca joven en el mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas, de estilo informal, con bajos precios y de baja calidad pero cuenta con presencia actualmente en el punto de venta que crea confusión en los usuarios con respecto a la marca Skil. Además la marca Silk ha creado un fuerte posicionamiento en la mente de los usuarios al auspiciar al equipo de fútbol Barcelona en Ecuador en el campeonato del 2012.”(Sotillo, Análisis Competencia Skil, 2013)



Gráfico 25. Estadio de Barcelona  
Fuente: Kaymara Rodríguez, Estadio Monumental

Se ha evidenciado campaña de comunicación agresiva a través de auspicios en equipos de fútbol y en medios de comunicación. Vease gráfico 25.

#### 4.1.2.3. Análisis Makita SSP



Gráfico 26. Logo Makita SSP  
Fuente: Página Web: [blackanddecker-la.com/ecuador](http://blackanddecker-la.com/ecuador)

La empresa MAKITA ELECTRIC WORKS fue fundada por Mosaburo Makita en la ciudad de Nagoya, Japón en marzo de 1915 como una tienda especializada en la venta y reparación de motores eléctricos y transformadores.

Makitase ha convertido en uno de los grandes fabricantes mundiales de herramientas eléctricas industriales. En los períodos comprendidos entre 1960 y 1970 Makita abrió 97 oficinas de venta y servicios en Japón. Desde 1970 en

adelante la compañía ha abierto 72 oficinas de venta y centros industriales en todo el mundo, incluyendo siete sucursales y 36 centros de servicios en EEUU.(MAKITA ELECTRIC WORKS, 1998-2013)

### **Herramientas clasificadas como Línea Profesional MakitaSSP :**

- Amoladoras Angulares
- Cepillos
- Fresadoras
- Lijadoras Orbitales
- Rebajadoras
- Sierras Circulares
- Taladros
- Taladros Atornilladores
- Taladros de Percusión

Adicionalmente, Makita SSP maneja en otros países como EE.UU., México, Argentina, entre otros, las líneas clasificadas por ámbito Herramientas Industriales, Herramientas Profesionales, Herramientas Bosque y Jardín, Accesorios Industriales y Servicio Técnico.

Su presencia y participación en el mercado ecuatoriano es bastante baja según señala Juan Carlos Estrella, uno de los vendedores del canal múltiple de la marca Skil, “esta marca aún no entra con fuerza en el mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas, sin embargo, ya se está observando la introducción de máquinas de Makita SSP en el canal múltiple.”(Estrella, 2013)

El distribuidor de Makita SSP en Ecuador es Promesa, un distribuidor ferretero líder en Ecuador, por lo tanto se estima que contará posiblemente con una completa cadena de distribución de productos.

## 4.2. Análisis de la Demanda

### 4.2.1. Perfil del Profesional Independiente orientado por precio

#### Perfil del consumidor

- Sexo: masculino
- Edad: 30 a 47 años
- Estado civil: Indistinto.
- NSE: medio bajo y bajo.
- Nivel de educación: bachillerato o técnico (más del 70% completó los estudios medios o secundarios).
- Ingresos: dependen directamente del número de obras, presupuesto es relativo.
- Factores influyentes en la decisión de compra: Factor costo de la herramienta eléctrica es lo que mayormente mueve su decisión de compra al igual que la relación calidad-precio, durabilidad (lo relacionan con la robustez), marca, y procedencia.
- Área de trabajo: concreto, madera y metal.
- Valores: Autoestima y valor que se da a si mismo depende directamente de su capacidad para hacer un trabajo.
- Uso de recursos: tiempo y dinero lo invierten en el deporte, reuniones sociales, y la familia.
- Motivos de compra: Representa el sustento para la familia y por lo tanto su herramienta de trabajo.
- Aprendizaje: Referencia de otros y la experiencia obtenida en el uso de la máquina.
- Problema: por buscar mayor versatilidad de la máquina la aplican de forma equivocada.

### **Características personales**

- Bajos ingresos = Bajo presupuesto
- Orgulloso de su capacidad para hacer el trabajo
- Busca ser valorado y reconocido por su trabajo
- Más trabajo significa mejoras para su vida y su familia

### **Necesidades identificadas por parte de este Profesional Independiente:**

- Una línea completa de herramientas
- Herramientas durables y robustas.
- La mejor relación costo x beneficio
- Precios intermedios: Precios bajos
- Versatilidad de aplicación.
- Máximo rendimiento.
- Seguridad y respaldo en la marca.
- Da importancia al servicio técnico y disponibilidad de repuestos.

### **Relación con Herramientas Eléctricas**

- Las herramientas son un activo muy importante para el usuario
- Versátiles y de aplicaciones generalistas
- Depende de la herramienta para ganar dinero
- Durabilidad = Robustez
- Funcionalidad = Eficiencia
- Fiabilidad = Garantía de un trabajo bien hecho
- Potencia = Control
- Buena relación entre calidad-precio

## **4.3. Encuestas, tabulación y análisis de resultados**

### **4.3.2.1. Objetivos de la encuesta**

Entre los objetivos para la realización de las encuestas tenemos lo siguiente:

- Determinar los principales competidores de Skil.
- Conocer cuáles son los principales atributos que buscan los usuarios finales.
- Conocer la percepción de los usuarios finales acerca de la marca de Herramientas Eléctricas Skil.
- Conocer la predisposición de los canales ya atendidos por Tecnova S.A. para distribuir la marca de Herramientas Eléctricas Skil.

#### **4.3.2.3. Población y muestra**

En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.(FISTERRA, 2013)

Al elegir una muestra se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población permitiendo ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados similares a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.

Tecnova S.A. cuenta con una población de clientes de 420, de los cuales 269 son clientes distribuidores de la marca Skil pero a cada uno de ellos se les suma 4 vendedores que en promedio forman la fuerza de ventas de cada tienda de distribución. Tenemos en total una población específica para la marca Skil de 1076 personas vendedoras de la marca en los diferentes canales de distribución a nivel nacional.

Si deseamos estimar el tamaño de la muestra, debemos saber:

1. El nivel de confianza o seguridad. El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ( $Z_{\alpha}$ ). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.
2. La precisión que deseamos para nuestro estudio (error)
3. Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir, es decir 5%, si no tuviésemos ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor  $p = 0,5$  (50%) que maximiza el tamaño muestral. En este caso ya conocemos que la marca Skil tiene aproximadamente 1076 clientes.

Seguridad = 95%;

Precisión = 3%:

Proporción esperada = 5%

Dado que la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- $N = 1076$  (total de la población)
- $Z_{\alpha} = 1.962$  (seguridad es del 95%)
- $p =$  proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d =$  precisión (en este caso deseamos un 3%)

|     |   |               |
|-----|---|---------------|
| n = | $1.076 * 1,96^2 * 0.05 * 0.95$              | <b>170.74</b> |
|     | $0,03^2 (1.076 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95$ |               |

El tamaño de nuestra muestra sería de 171 encuestas.





Tabla 5. Antigüedad clientes Skil  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

A través de esta tabla se puede identificar que más del 30% de los clientes de Skil tienen entre 2 a 5 años de antigüedad.

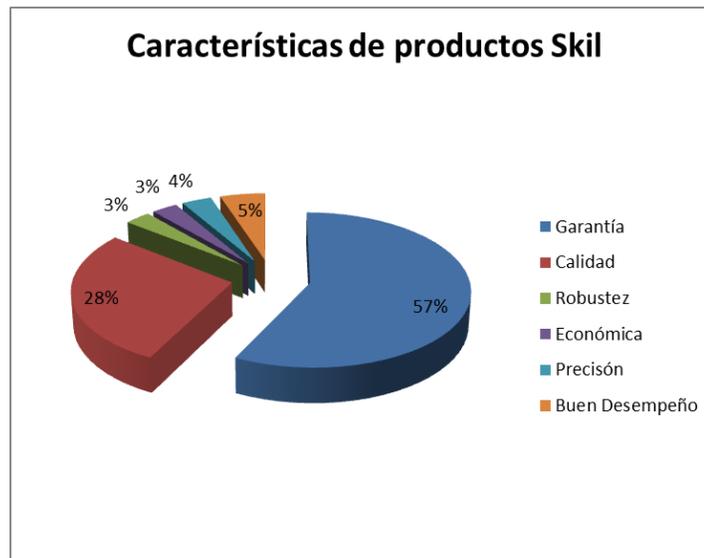


Tabla 6. Característica para describir los productos Skil  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

La primera característica que está en la mente de los clientes acerca de las herramientas Skil es que éstas ofrecen una alta garantía a sus productos lo cual se ve reflejado con una votación del 57% sobre esa característica, y sólo un 28% de clientes considera los productos de alta calidad, lo cual responde a la problemática que desea solucionar este trabajo.

**Comparación entre las marcas SKIL y Black&Decker, líderes en el mercado de herramientas eléctricas segmento profesional independiente, según los siguientes criterios:**

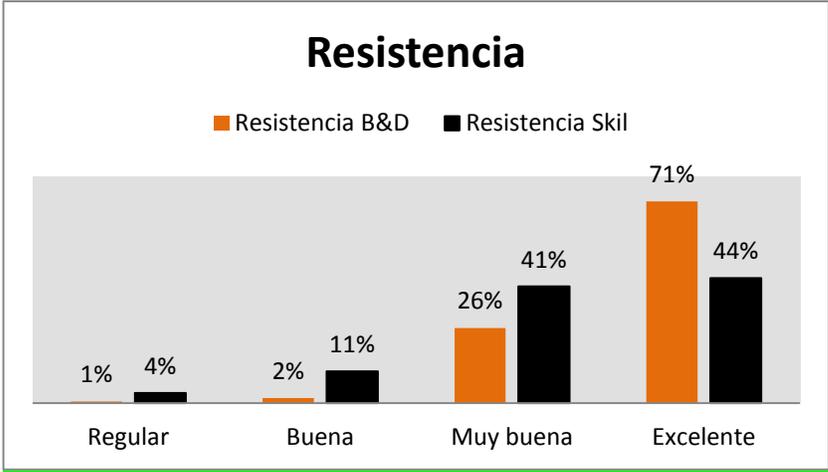


Tabla 7. Skil vs. Black&Decker Criterio: Resistencia  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

Como se puede observar el 71% de los clientes consideran que la resistencia de Black&Decker es superior a la de Skil.

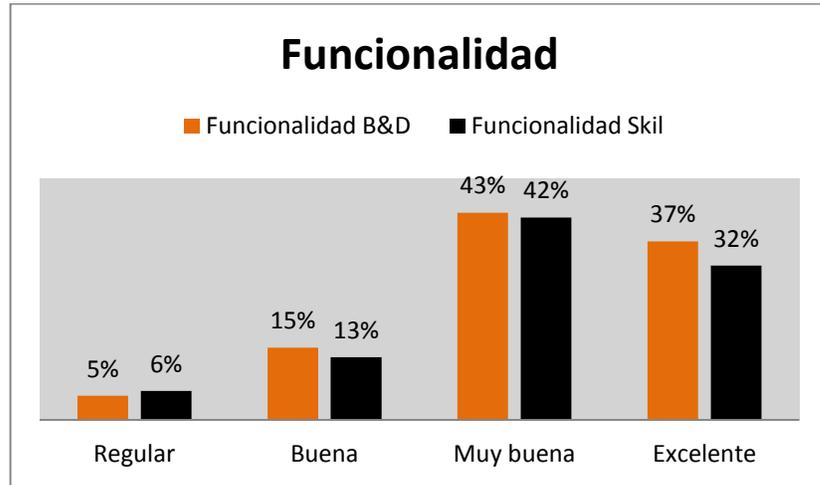


Tabla 8. Skil vs. Black&Decker Criterio: Funcionalidad  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

Con respecto a la funcionalidad de las herramientas, el 43% considera la marca Black&Decker muy buena con una diferencia muy mínima al 42% que considera la marca Skil también bastante buena; sin embargo, un 37% considera la marca Black&Decker excelente en funcionalidad versus el 32% que otorgan a la marca Skil.

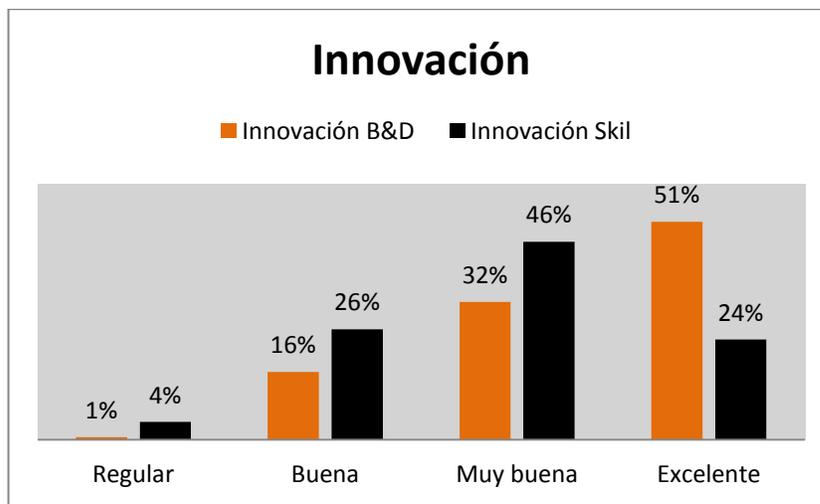


Tabla 9. Skil vs. Black&Decker Criterio: Innovación  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

Considerando la característica de Innovación, a Black&Decker se le otorga un 51% versus el 24% concedido a la marca Skil.

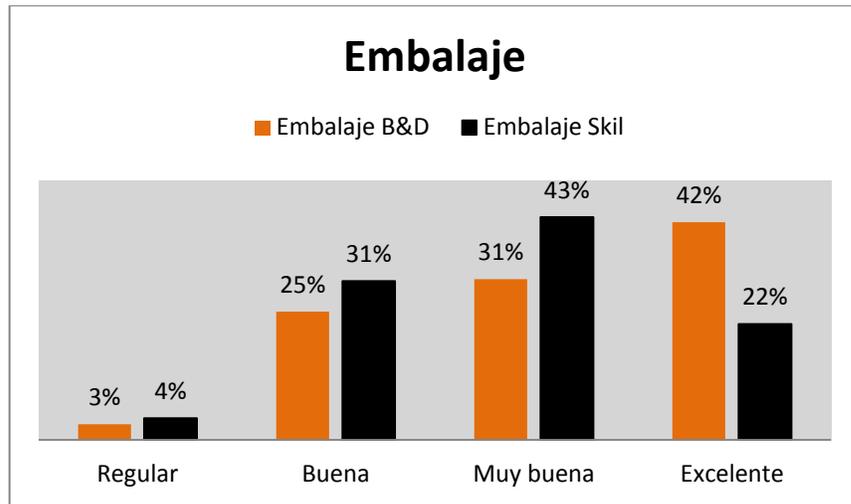


Tabla 10. Skil vs. Black&Decker Criterio: Embalaje

Fuente: SPSS StatisticalPackage

Elaboración: Las autoras

En cuestión de embalaje vemos un 42% en excelencia para la marca Black&Decker y un 22% para la marca Skil, punto importante a considerar en las estrategias para el reposicionamiento de la marca.

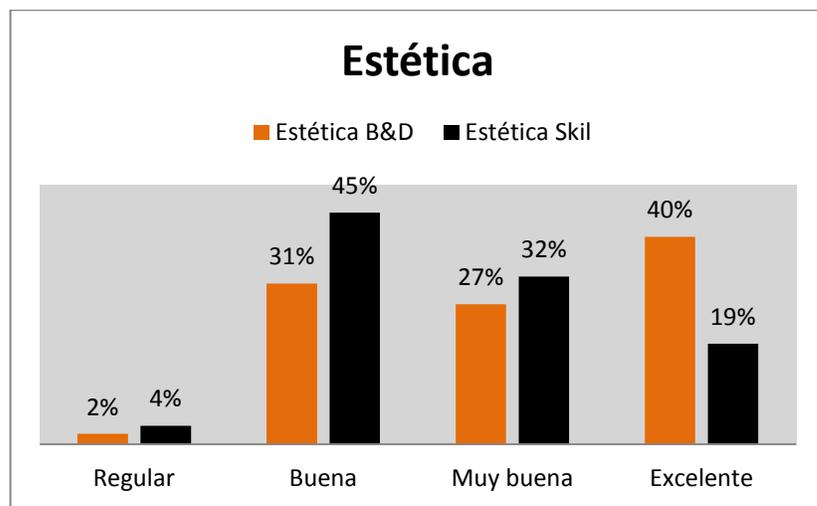


Tabla 11. Skil vs. Black&Decker Criterio: Estética

Fuente: SPSS StatisticalPackage

Elaboración: Las autoras

Al considerar la estética de las herramientas un 40% manifestó que la marca Black&Decker es excelente versus el 19% para la marca Skil, no obstante, vemos como en la categoría *buena* los clientes le otorgan a Skil un 45% de buena estética a sus herramientas.

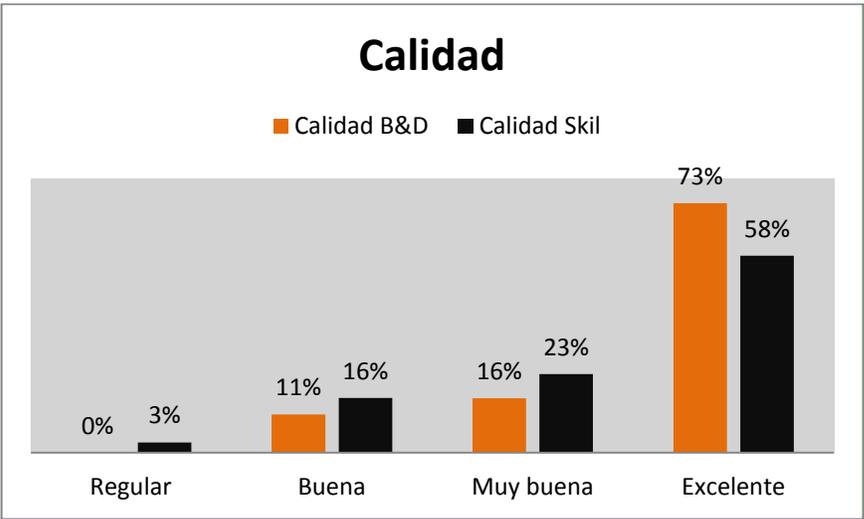


Tabla 12. Skil vs. Black&Decker Criterio: Calidad  
Fuente: SPSS StatisticalPackage  
Elaboración: Las autoras

Al evaluar la parte de calidad de las herramientas eléctricas el 73% de los clientes consideran que Black&Decker es excelente en comparación al 58% para la marca Skil.

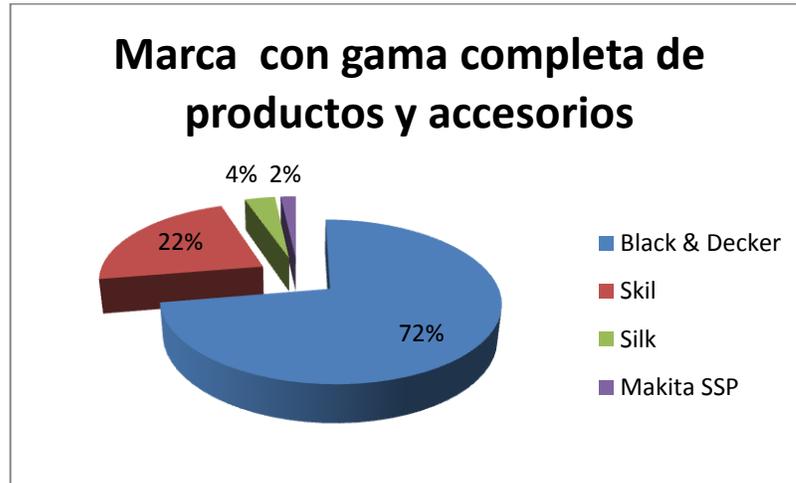


Tabla 13. Marca con gama completa de productos y accesorios  
 Fuente: SPSS StatisticalPackage  
 Elaboración: Las autoras

Al evaluar las marcas que bajo criterio de los clientes cuentan con una gama completa de productos y accesorios, el 70% calificó a Black&Decker como la marca con un portafolio completo, seguido por Skil al que los clientes otorgaron un poco más del 20%.



Tabla 14. Marca recomendada por la fuerza de ventas  
 Fuente: SPSS StatisticalPackage  
 Elaboración: Las autoras

En este gráfico podemos ver que más del 60% de los clientes recomiendan la marca Black&Decker como la primera opción de compra para

los profesionales independientes al momento de la toma de decisión de cual marca elegir para sus trabajos diarios.

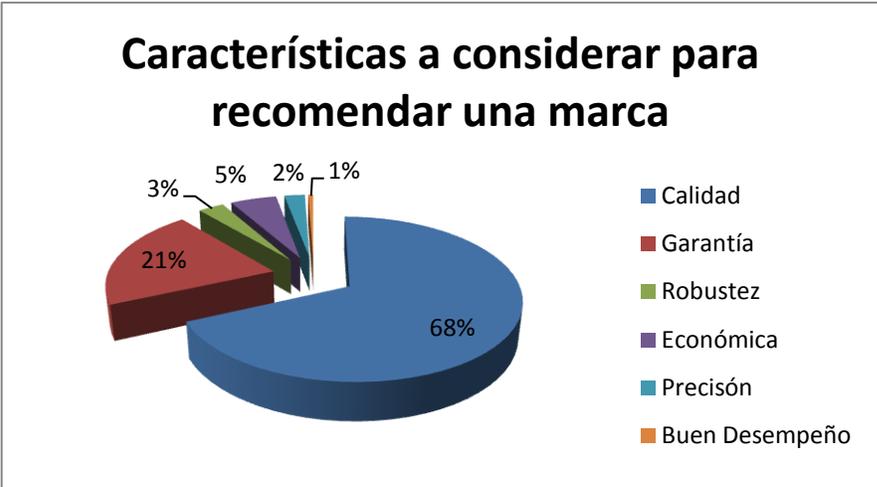


Tabla 15. Características para recomendar la marca al usuario  
 Fuente: SPSS StatisticalPackage  
 Elaboración: Las autoras

En relación a la pregunta anterior sobre cuál marca recomendar a los usuarios finales, el 65% de los encuestados señalaron que la aconsejan por la alta calidad que ofrecen las herramientas eléctricas Black&Decker.



Tabla 16. Porcentaje de aceptación de la marca Skil en el mercado objetivo  
 Fuente: SPSS StatisticalPackage  
 Elaboración: Las autoras

Finalmente, en la última pregunta se concluye que bajo opinión de los clientes, sólo el 7% está de acuerdo en que la marca Skil puede considerarse para el segmento profesionales independientes, seguido de un 18% que podría definirse como clientes confundidos o desconocedores de las cualidades de cada marca de herramientas para este segmento del mercado y en definitiva se muestra como el 73% de los clientes de Skil están en desacuerdo en considerar esta marca para un profesional independiente.

Se corrobora entonces mediante este levantamiento de información que el competidor directo de Skil, Black & Decker, está muy bien posicionado en la mente del consumidor como la primera opción de compra para un profesional independiente, no obstante, en las encuestas Skil se encuentra con poca diferencia y en una disputa constante con Black & Decker, lo que quiere decir que Skil se encuentra en la mente del usuario pero no como una herramienta para un profesional independiente sino que permanece como una herramienta enfocada al uso doméstico; por tanto es ahí donde van a ir dirigidas todas las estrategias presentadas en este plan de marketing a fin de cambiar esta realidad.

## CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA MARCA SKIL EN EL MERCADO ECUATORIANO DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS PARA EL PROFESIONAL INDEPENDIENTE

### 5.1. Ventas por Segmentos Claves

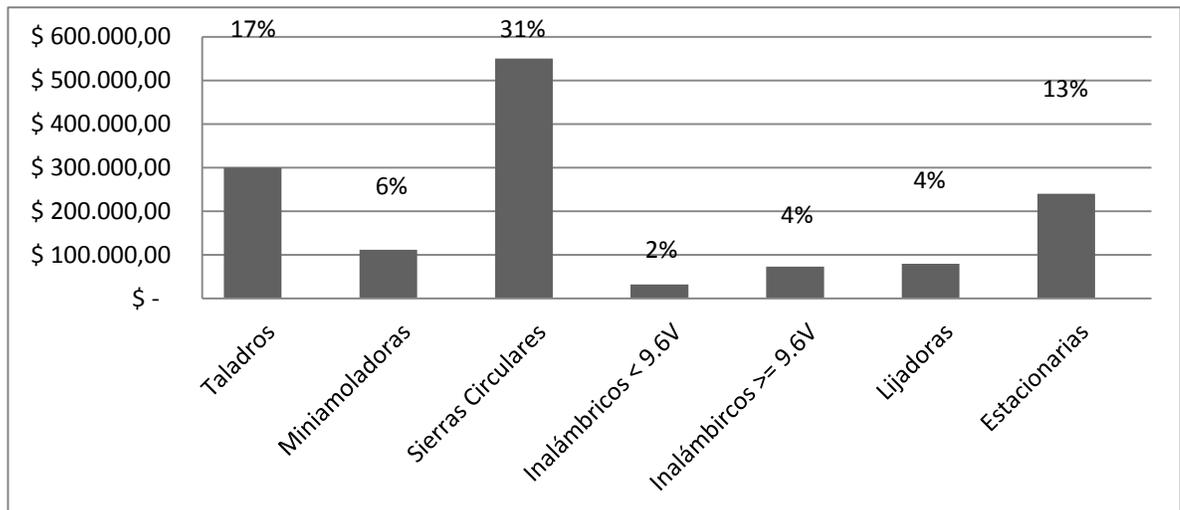


Tabla 17. Participación de ventas por segmentos claves

Fuente: Tecnova S.A

Elaboración: Kaymara Rodríguez

De acuerdo al cuadro de las siete familias más representativas en ventas para Skil, se observa que el 31% de las ventas son representadas por la familia de sierras circulares, siguiendo por la familia de taladros con la representación del 17% de ventas y las herramientas estacionarias con un valor de 13%.

Las estrategias a establecer en este plan de marketing de la marca Skil serán enfocadas en las familias que aún no representan una cantidad considerable en ventas. Actualmente, el 61% de las ventas de la marca Skil esta concentradas en tres familias lo que quiere decir que existe el riesgo de que caigan las ventas de toda la marca y por ende así la participación en el

mercado de la marca. Si se plantea el caso hipotético de existir un quiebre de inventario de herramientas de la familia de sierras circulares automáticamente afectaría las ventas de la marca. El siguiente cuadro resume lo antes mencionado:

## **5.2. Ventas por canales de distribución**

De acuerdo a lo antes señalado, para disminuir este riesgo de ventas concentrado en tres familias las estrategias de ventas se enfocarán principalmente en el canal tradicional sin dejar a un lado el canal múltiple.

La marca Skil tienes dos canales de venta o canales de distribución: el canal tradicional y el canal múltiple llamado también por su nombre en inglés como los “KA” (Key Accounts).

El canal tradicional, comúnmente llamado “canal TT”, son todas las Ferreterías del país, en clientes activos tenemos alrededor de 269 clientes a nivel nacional hasta el 2012. (Gutierrez, Monthly Sales Report by BU, 2012)

El canal múltiple son Ferrisariato (Corporación El Rosado) y Kywi (Comercial Kywi S.A).

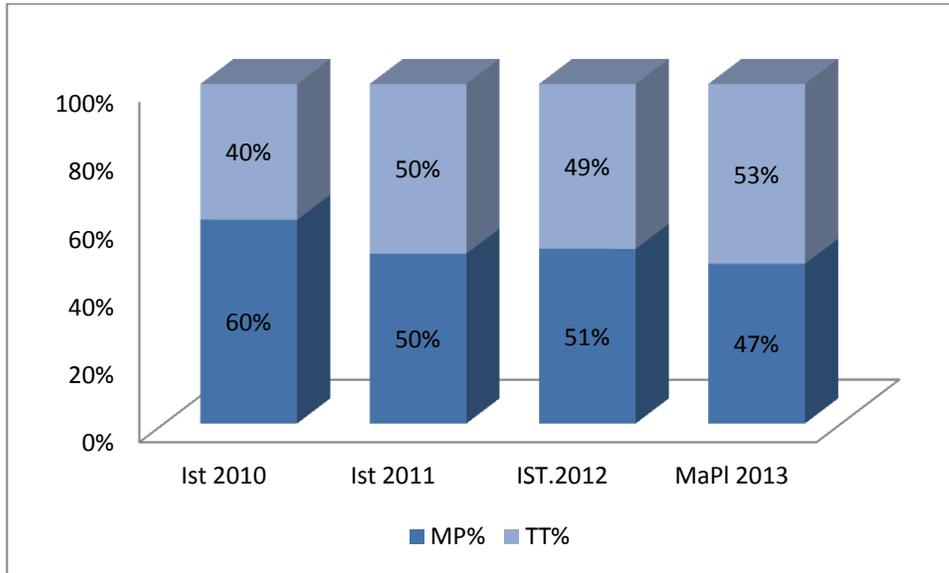


Tabla 18. Participación de ventas por canal de distribución  
 Fuente: Tecnova S.A.  
 Elaboración: Las autoras

En la Tabla 18 se puede observar las ventas por canales de distribución de la marca Skil, las cuales están divididos en el canal múltiple y el canal tradicional. Según estos datos el 2010 el canal múltiple representaba el 60% de las ventas, y en el 2012 este canal representa el 51% conservando aún gran de las ventas totales de la marca. Esta situación es riesgosa ya que el canal múltiple está representado sólo por dos clientes, lo que da a entender que en el supuesto caso de que uno de ellos deje de ser cliente de la marca Skil originaría una disminución notable e inmediata de las ventas totales.

### 5.3. Estrategias por canales de distribución

#### 5.3.1. Canal tradicional

El canal tradicional tiene nueve representantes de ventas divididos por zonas que abarcan todo el país. Skil tiene alrededor de 269 clientes activos a nivel nacional distribuidos de la siguiente manera por provincias:

**A continuación se detallan los representantes de ventas:**

| Representante de Ventas             | Sector                                 |
|-------------------------------------|--|
| Espinosa Moya Diego                 | Quito Sur; Santo Domingo; Esmeraldas   |
| Euse Duran, Ricardo Alberto         | Quito Norte; Ibarra; Tulcán, Imbabura  |
| GarcíaGarofalo, Byron               | Guayaquil ; Península                  |
| GonzálezSánchez Jorge Enrique       | Guayaquil; El Oro                      |
| MartínezChávez Oscar Oswaldo        | Quito Centro Norte; Ambato, Riobamba   |
| Pumagualle Mendoza Alfredo Mauricio | Guayaquil, Cuenca, Loja                |
| Rendón Rivas Anyelo Bladimir        | Guayaquil                              |
| Rosado Rosado Isaac Paul            | Guayaquil, Manabí, Los Ríos, Periferia |
| Salazar Gavela Santiago Ismael      | Quito Centro, El Oriente               |

Tabla 19. Representes de ventas  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

### **5.3.2. Canal múltiple**

Como se lo mencionó anteriormente este canal está conformado por dos únicas y principales cadenas comerciales, Kywi y Ferrisariato manejado por el representante de ventas Juan Carlos Estrella.

#### **5.3.2.1. Comercial Kywi**

Comercial Kywi S.A. es una empresa que comercializa productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Para mayor información ver Anexo #4.

Hoy en día Kywi tiene almacenes ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato, Portoviejo y Esmeraldas los mismos que se caracterizan por una excelente exhibición de productos.

| <b>RANKING ALMACENES KYWI</b> |               |
|-------------------------------|---------------|
| 1.                            | MEGA KYWI     |
| 2.                            | 10 AGOSTO     |
| 3.                            | CUENCA        |
| 4.                            | RECREO        |
| 5.                            | AMBATO        |
| 6.                            | QUICENTRO SUR |
| 7.                            | CUMBAYA       |
| 8.                            | CARCELEN      |
| 9.                            | OLIMPICO      |
| 10.                           | IBARRA        |
| 11.                           | SANGOLQUI     |
| 12.                           | ESMERALDAS    |
| 13.                           | BOSQUE        |
| 14.                           | PRENSA        |
| 15.                           | SAN RAFAEL    |
| 16.                           | PORTOVIEJO    |
| 17.                           | CITY MALL     |

Tabla 20. Ranking almacenes Kywi  
Fuente: Juan Carlos Estrella

### **5.3.2.2. Ferrisariato**

CORPORACION EL ROSADO S.A. es la cadena de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador. La matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para mayor información ver Anexo #5

A continuación el ranking de tiendas que tiene Ferrisariato a nivel nacional:

| Ranking | Nombre Tienda              |
|---------|----------------------------|
| 1       | Hiper Norte                |
| 2       | Fco de Orellana            |
| 3       | Hiper Sur                  |
| 4       | Hiper Machala              |
| 5       | Riocentro (Entreríos)      |
| 6       | Hiper Libertad             |
| 7       | Hiper Santo Domingo        |
| 8       | Hiper Via Daule            |
| 9       | Quito                      |
| 10      | Manta                      |
| 11      | Hiper Eloy Alfaro          |
| 12      | RioCeibos                  |
| 13      | Durán                      |
| 14      | San Luis                   |
| 15      | Hiper Portoviejo           |
| 16      | Hiper Albanborja           |
| 17      | Quicentro                  |
| 18      | Parque California (Mixto)  |
| 19      | Hiper Quevedo              |
| 20      | Hiper Riobamba             |
| 21      | Ceibos 4 ½ (Mixto)         |
| 22      | Hiper Prensa               |
| 23      | Alborada                   |
| 24      | Hiper Milagro              |
| 25      | Hiper Valle de los Chillos |
| 26      | Av. De las Américas        |
| 27      | Hiper Vergeles             |
| 28      | Comisariato Garzota        |

Tabla 21. Ranking almacenes Ferrisariato  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

#### 5.4. Distribución numérica de clientes

La distribución numérica es el número de clientes de una línea determinada dividido para el total de clientes activos de la empresa. Esto da una

visión rápida de las oportunidades de crecimiento que se tiene y ayuda a identificar las amenazas por dependencia. Los datos que se necesitan para medir la distribución numérica son: total de clientes activos de la división de herramientas eléctricas y clientes activos de la línea Skil que se desea analizar.

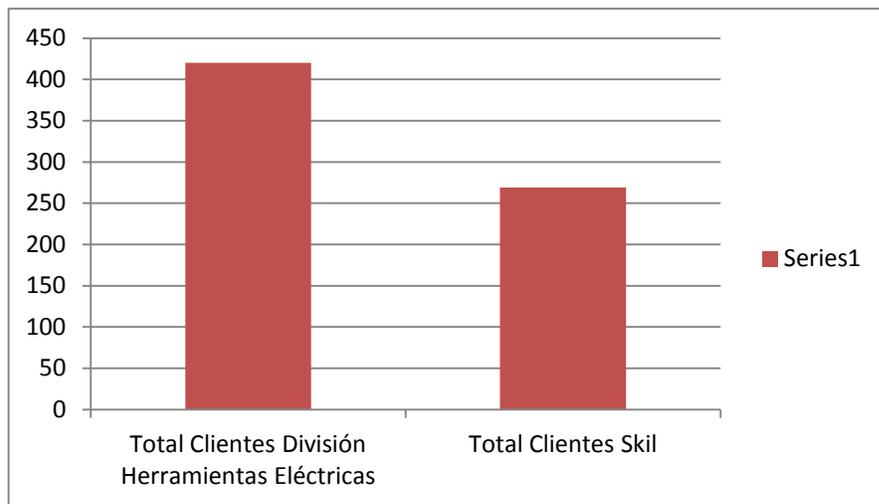


Tabla 22. Distribución numérica de clientes  
Fuente: Tecnova S.A  
Elaboración: Las autoras

- Total Clientes Activos: Es el número de clientes activos que compran las otras líneas o marcas de la empresa.
- Clientes de línea: Es el número de clientes activos que compran los productos de la línea o marca Skil.

Entonces como podemos observar en la Tabla 22, se muestra como aún la marca Skil tiene la oportunidad de conseguir otros clientes que ya de por sí conocen las herramientas hechas por el grupo Bosch y son clientes de TECNOVA S.A., sin embargo, aún no compran herramientas de marca Skil.

## 5.5. Estrategias de marca

### 5.5.1. Estrategias

En el plan de negocios se logrará crear el reposicionamiento de la marca Skil comenzando por la fuerza de ventas interna de Tecnova S.A, luego crear conciencia del reposicionamiento en los distribuidores para luego realizar acciones con el usuario final.



Gráfico 27. Clasificación de usuarios de la marca Skil  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

### 5.5.2. Fuerza de ventas interna

- Acercar el equipo de ventas a la marca Skil a través de la nueva comunicación.
- Entrenamientos frecuentes para el equipo interno destacando el nuevo posicionamiento de la marca y su portafolio de productos.
- Evento directo para la fuerza de ventas con el capacitador de herramientas eléctricas de Tecnova S.A.
- Mail con imágenes de la nueva comunicación.

### **5.5.3. Distribuidores de ambos canales**

- Implementar nuevo concepto de exhibidores para demostración de producto.
- Entrenar y motivar a los vendedores de los distribuidores.
- Promociones para el distribuidor.
- Incentivos.

### **5.5.4. Usuario final**

- Entrenamientos y demostraciones
- Publicaciones en medios de comunicación
- Promociones para el usuario final

## **CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS**

Para estructurar el plan de marketing y ventas primero se establecerá las estrategias en el siguiente orden:

1. Estrategias para la Fuerza de Ventas Interna
2. Estrategias para el Canal Tradicional
  - Enfoque distribuidor
  - Enfoque consumidor final
3. Estrategias para el canal Múltiple
  - Enfoque distribuidor
  - Enfoque consumidor final
4. Acciones para el Reposicionamiento de la Marca

### **6.1. Estrategias para la Fuerza de Ventas Interna**

#### **6.1.1. Email Marketing**

La fuerza de ventas interna necesita fortalecerse de confianza en la marca Skil, debe de conocer que ahora está enfocada hacia el profesional independiente y debe crear conciencia y seguridad del producto que está vendiendo y hacerlo con el enfoque correcto.

Por esa razón una de las estrategias a realizar será enviar un mail semanal con la nueva comunicación de la marca demostrando las características del producto, sus beneficios, lanzamientos y remplazos de productos.

Ejemplo, véase el siguiente gráfico 28.



Gráfico 28. E-mailing  
Fuente: Bosch Brasil

### 6.1.2. Capacitaciones a la fuerza de ventas interna

Otra de las estrategias que se propone implementar es realizar capacitaciones a la fuerza interna de ventas tanto en Quito como en Guayaquil, las cuales se realizarán dentro de la empresa TecnovaS.A. con un capacitador encargado de la división de herramientas eléctricas. Se contratará al capacitador a partir del presente año; quien tendrá su puesto de trabajo en las oficinas de Guayaquil y una camioneta para movilizarse por el país.

Se capacitará a la fuerza de ventas cada tres meses para presentar lanzamientos de productos, nuevas promociones, e innovaciones de la marca Skil.

De esta forma la fuerza de ventas tendrá mayores conocimientos en datos técnicos de las herramientas eléctricas Skil; y así los argumentos para la venta mejorarán. Adicionalmente, las capacitaciones también se brindará información sobre el mercado y los usuarios.

El objetivo principal es crear confianza en la calidad del producto con la demostración y pruebas que se realicen.

| Fuerza de Ventas Sector    | Fecha de Capacitación |
|----------------------------|-----------------------|
| Fuerza de Ventas Quito     | mar-13                |
| Fuerza de Ventas Guayaquil | mar-13                |
| Fuerza de Ventas Quito     | jun-13                |
| Fuerza de Ventas Guayaquil | jun-13                |
| Fuerza de Ventas Quito     | sep-13                |
| Fuerza de Ventas Guayaquil | sep-13                |
| Fuerza de Ventas Quito     | ene-14                |
| Fuerza de Ventas Guayaquil | ene-14                |

Gráfico 29. Calendario de capacitaciones a la fuerza interna de ventas  
Elaboración: Kaymara rodríguez

Las capacitaciones se las realizará en el primer lunes de cada mes según calendario en Guayaquil; a las 8h30 hasta aproximadamente las 12h:00. Y con el mismo horario el segundo lunes de cada mes para la ciudad de Quito. Véase cronograma en el gráfico 29.

En Marzo 2013:

Se les entregará una camiseta cuello redondo con el diseño de Skil (véase gráfico 30.) y además un refrigerio sencillo.



Gráfico 30. Camiseta cuello redondo Skil  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

En Junio 2013:

Se les entregará una libreta de notas Skil más una pluma Skil (véase gráfico 31 y 32), además un refrigerio sencillo.



Gráfico 31. Libreta y pluma de Skil  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

En Septiembre 2013:

Se les entregará una mochila Skil (véase gráfico 33.), además un refrigerio sencillo.



Gráfico 32. Mochila Skil  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

En Enero 2014:

Se les entregará una chompa Skil (véase gráfico 34.) y como comida del medio día un pastel de acelga con una botella de cola.



Gráfico 33. Chompa Skil  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

### 6.1.3. Comisiones

Para incentivar a la fuerza de ventas como parte de las estrategias del plan de negocios, se establecerá metas mensuales con comisiones.

Los planes de comisiones tienen que estar alineados a los objetivos de la empresa, de esta forma aseguraremos el crecimiento establecido para el plan de negocios y el esfuerzo de la fuerza de ventas por cumplir las metas.

Adicionalmente, con el plan de comisiones se pretende lograr disminuir la dependencia del canal múltiple en las ventas.

En la siguiente tabla #19 se observa la meta anual establecida para el plan de negocios, como ya se mencionó esta es de \$2'153,000; para llegar a esa meta la fuerza de ventas en total debe de sumar por mes un valor de \$179,416. La tabla 23 representa la meta mensual en valor de cada representante de ventas por cumplir, estos valores fueron establecidos por el peso de clientes y por sector.

|                                     |                       | <b>Total Año Meta 2013</b> | <b>\$ 2,153,000.00</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|
|                                     |                       | <b>Meta Mensual</b>        | <b>\$ 179,416.67</b>   |
| <b>Vendedor</b>                     | <b>Canal de Venta</b> | <b>Meta</b>                |                        |
| Estrella Carrillo Juan Carlos       | Múltiple              | \$ 85,000.00               |                        |
| Euse Duran, Ricardo Alberto         | Tradicional           | \$ 13,000.00               |                        |
| Gonzalez Sanchez Jorge Enrique      | Tradicional           | \$ 25,000.00               |                        |
| Martinez Chavez Oscar Oswaldo       | Tradicional           | \$ 12,000.00               |                        |
| Pumagualle Mendoza Alfredo Mauricio | Tradicional           | \$ 6,000.00                |                        |
| Rosado Rosado Isaac Paul            | Tradicional           | \$ 6,000.00                |                        |
| Salazar Gavela Santiago Ismael      | Tradicional           | \$ 10,000.00               |                        |
| Espinosa Moya Diego                 | Tradicional           | \$ 13,000.00               |                        |
| Garcia Garofalo, Byron              | Tradicional           | \$ 10,000.00               |                        |
| <b>Total Ventas Mensuales</b>       |                       | <b>\$ 180,000.00</b>       |                        |

Tabla 23. Metas mensuales

El pago de comisiones descrito en la tabla 24 está establecido de acuerdo al cumplimiento de la meta. Si el representante de ventas cumple la meta en un 100% el pago del sueldo será un 10% adicional al sueldo variable.

En caso de que el representante de ventas no cumpla la meta; y llegue a un 78% de cumplimiento, recibirá un castigo y se disminuirá del sueldo variable 10%; lo máximo disminuir del sueldo variable por incumplimiento de metas es del 10% y lo máximo que un representante puede ganar en comisiones es hasta el 30% adicional al sueldo mensual variable.

A continuación en la tabla 24. están los rangos en porcentajes por el pago de comisiones y un ejercicio de como se lo aplica.

| <b>Cumplimiento de Meta</b> | <b>Se Paga en Comisiones</b> |
|-----------------------------|------------------------------|
| 70%-79%                     | -10%                         |
| 80%-89%                     | -5%                          |
| 90%-99%                     | 0%                           |
| 100%-105%                   | +15%                         |
| 106%- 115%                  | +25%                         |
| 116%                        | +26%                         |
| 117%                        | +27%                         |
| 118%                        | +28%                         |
| 119%.....129%               | +29%.....30%                 |
| 130%                        | 30%                          |
| 131%.....                   | 30%                          |

Tabla 24. Comisiones  
Elaboración:Kaymara Rodriguez

| <b>Vendedor</b>                     | <b>Meta</b>          | <b>Sueldo Fijo</b> | <b>Sueldo Variable</b> | <b>Cumplimiento de la Meta</b> | <b>Pago de Comisiones</b> | <b>Comisión variable Total Mensual</b> |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| Estrella Carrillo Juan Carlos       | \$ 85,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 100%                           | 15%                       | \$ 460.00                              |
| Euse Duran, Ricardo Alberto         | \$ 13,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 99%                            | 0%                        | \$ 400.00                              |
| GonzalezSanchez Jorge Enrique       | \$ 25,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 105%                           | 15%                       | \$ 460.00                              |
| MartinezChavez Oscar Oswaldo        | \$ 12,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 80%                            | -5%                       | \$ 380.95                              |
| Pumagualle Mendoza Alfredo Mauricio | \$ 6,000.00          | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 100%                           | 15%                       | \$ 460.00                              |
| Rosado Rosado Isaac Paul            | \$ 6,000.00          | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 115%                           | 25%                       | \$ 500.00                              |
| Salazar Gavela Santiago Ismael      | \$ 10,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 140%                           | 30%                       | \$ 520.00                              |
| Espinosa Moya Diego                 | \$ 13,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 130%                           | 30%                       | \$ 520.00                              |
| GarciaGarofalo, Byron               | \$ 10,000.00         | \$ 600.00          | \$ 400.00              | 100%                           | 15%                       | \$ 460.00                              |
|                                     | <b>\$ 180,000.00</b> |                    |                        |                                |                           |  |

Tabla 25. Ejercicio comisiones  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

Se a tomará el caso del representante de ventas Pumagualle Mendoza Alfredo Mauricio; la persona nombrada cumplió en 100% su meta lo que quiere decir que su pago de comisiones será en 15% adicional del sueldo variable.

El sueldo fijo es de \$600 y el sueldo variable es de \$400 a el cual se suma el 15%, Pumagualle recibirá \$460 más en el sueldo fijo del mes siguiente. Una cláusula importante para el pago de comisiones es que la meta alcanzada en el mes de enero, por ejemplo, será pagada en el mes siguiente. Es decir, en febrero se paga la comisión del mes anterior en este caso enero.

Para ayudar al cumplimiento de la estrategia mencionada en el capítulo anterior, la cual establece bajar la dependencia del canal múltiple se lo logrará con el cálculo de las metas mensuales por representante de ventas y canal. Véase ejemplo en la tabla 25.

La meta de los representantes de ventas por canales están divididas entre el canal TT y el canal MP; las metas fueron establecidas para que el peso en ventas del canal TT sea mayor que en el canal MP, como se lo estableció en el capítulo anterior. El objetivo en el negocio es tener menos dependencia del canal múltiple para disminuir el riesgo.

Esto no descarta que la meta para el canal MP sea alta y por tendencias del mercado crezcan con mayor rapidez. De acuerdo al mercado el representante de ventas tomará las oportunidades de tener mayores ingresos por las comisiones pero aun así existirá el esfuerzo por los fuerza de ventas del canal TT en cumplir sus metas.

Entonces si se aplica la idea hipotética de que todos los representantes de ventas lleguen al 100% de la meta establecida; se logrará el objetivo requerido de aumentar las ventas en el canal TT para no depender en su mayoría de los dos únicos clientes del canal múltiple. Véase tabla 26.

|                               | Valor \$             | Porcenta<br>je Por<br>Canal | Meta<br>Cumplimiento<br>Por Canal |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Total Canal Tradicional       | \$ 95,000.00         | 53%                         | 53%                               |
| Total Canal Múltiple          | \$ 85,000.00         | 47%                         | 47%                               |
| <b>Total Ventas Mensuales</b> | <b>\$ 180,000.00</b> | <b>100%</b>                 | <b>100%</b>                       |

Tabla 26. Metas por canales  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

## 6.2.Estrategias para el canal tradicional

### 6.2.1. Kit de apertura para nuevos clientes

Según la base de datos de los clientes de la división de herramientas eléctricas Priscilla Gutierrez, asistente comercial Tecnova S.A., hay 269 clientes

que compran las herramientas Skil. Adicional, existe la oportunidad de capturar nuevos clientes en el mercado y de esta forma aumentar nuestra participación a un 25%.

La estrategia a implementar es fomentar la apertura de nuevos clientes. Estos nuevos clientes tendrán un descuento especial por un monto de herramientas que se determinará de acuerdo al tamaño de la ferretería.

La estrategia denominada en inglés para el “push” de los productos será que por la primera compra el cliente recibirá un descuento del 20% y adicional un exhibidor para colocar las herramientas.

El kit de apertura será de las siguientes herramientas:

- Amoladora \$169
- Taladro \$60
- Lijadora \$50
- Herramienta en lambrica \$70

El exhibidor medirá un metro de alto por un metro de ancho.



Gráfico 34. Exhibidor nuevos clientes  
Fuente: Bosch Brasil

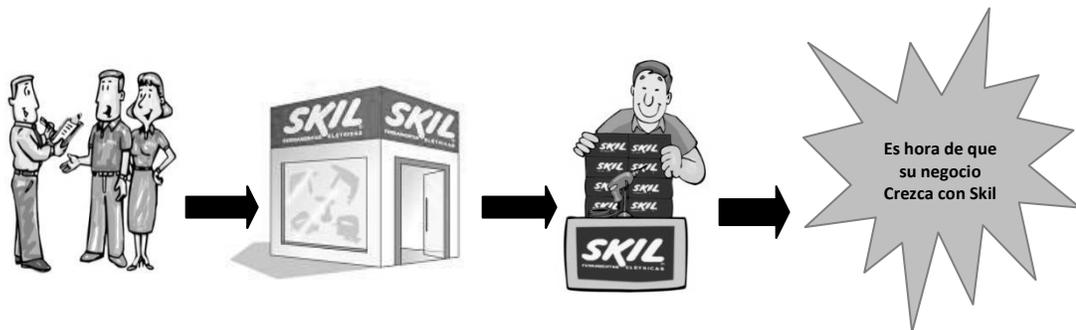
De esta forma se le otorga al cliente el exhibidor con el kit básico de herramientas (véase gráfico 35.); ganando para la marca Skil un espacio en

percha y en beneficio del cliente nuevo una mayor ganancia en margen y una exhibición de herramientas Skil gratis que ayudará al sell-out de los productos.

### 6.2.2. Programa Skil Profesional

Una de las principales estrategias que se propone implementar es el “Programa Skil Profesional”. El Programa Skil Profesional es un programa enfocado a distribuidores con un alto nivel potencial para incrementar las ventas de herramientas eléctricas en el canal tradicional, en el cual se ofrece beneficios que ayudan a la buena rotación y excelencia dentro y fuera de su negocio.

El programa durará un año calendario, es decir serán doce meses de participación por cliente. Se seleccionará a los principales 10 clientes a nivel nacional para realizar la activación del programa. Este programa estará enfocado para fortalecer y beneficiar a la fuerza de ventas interna, al distribuidor y al consumidor final como antes se menciona.



#### 6.2.2.1. Plan de beneficios del Programa Skil Profesional

El plan de beneficios del Programa Skil Profesional ayudará a la fidelización con el cliente y a fortalecer la relación de la marca con los usuarios.

- **Exhibición:** Actualización e instalación de exhibición Skil con la nueva comunicación de la marca. Se cambiará y se buscará incrementar el espacio en percha para Skil.

Se solicitará que otorguen un espacio atractivo dentro de la tienda el cual será exclusivo para la exhibición de las herramientas eléctricas Skil.

El tamaño de la exhibición dependerá del programa de compra de cada ferretería. Véase gráfico 37.



Gráfico 35. Exhibidor con antigua comunicación



Gráfico 36. Exhibición con la nueva comunicación

- **Incentivos:** Serán bimensuales para incentivar a la fuerza de ventas del distribuidor. El resultado que se quiere lograr al incentivar a la fuerza de ventas es que al momento de ofrecer una herramienta al usuario final promociones y elijan vender la marca si como primera opción.

El incentivo consiste en que cada familia de productos Skil tendrá un puntaje. Este puntaje será mayor en las familias que se necesita aumentar sus ventas como por ejemplo la familia de los taladros inalámbricos y así las demás familias comiencen a representar un porcentaje considerable en las ventas totales de Skil. Como se lo mencionó anteriormente el puntaje menor lo tendrán las familias de taladros, sierra circulares y herramientas estacionarias ya que ellas representan el 61% de las ventas y por ende son herramientas más fáciles de introducir al mercado y no generará mayor esfuerzo a la fuerza de ventas de los distribuidores.

A continuación la tabla 27 muestra los puntajes por familias:

| <b>FAMILIAS</b>                          | <b>PUNTAJE</b> |
|--|----------------|
| <b>Herramientas Inalámbricas &lt; 9.</b> | <b>2</b>       |
| <b>Herramientas Inalámbricas &gt;= 9</b> | <b>5</b>       |
| <b>Martillos Perforadores 2-4 Kg</b>     | <b>3</b>       |
| <b>Taladros de impacto</b>               | <b>1</b>       |
| <b>Miniamoladoras</b>                    | <b>3</b>       |
| <b>Amoladoras angulares</b>              | <b>4</b>       |
| <b>Sierras Circulares</b>                | <b>1</b>       |
| <b>Sierras Caladoras</b>                 | <b>3</b>       |
| <b>Lijadoras Orbitales</b>               | <b>3</b>       |
| <b>Lijadoras de Banda</b>                | <b>3</b>       |
| <b>Cepillos</b>                          | <b>4</b>       |
| <b>Fresadoras</b>                        | <b>3</b>       |

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| <b>Pistola de calor</b>              | <b>3</b> |
| <b>Benchtops</b>                     | <b>2</b> |
| <b>Otras Herramientas Eléctricas</b> | <b>4</b> |

Tabla 27. Incentivo fuerza de ventas del distribuidor  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

Las familias que se van a impulsar como prioridad según la tabla de puntajes son las herramientas inalámbricas  $\geq 9$ volts, amoladoras angulares, cepillos, y otras herramientas eléctricas; seguido por los martillos perforadores, mini amoladoras, sierras caladoras, lijadoras orbitales, lijadoras de banda, fresadoras, y pistolas de calor.

Se realizarán las premiaciones a la fuerza de ventas de los distribuidores participantes cada dos meses para mantenerlos motivados; también por la importante razón de que el personal en el canal tradicional es muy rotativo.

Se premiará a los tres mejores vendedores, al final de los dos meses se evaluará en conjunto con el dueño de la ferretería quien obtuvo mayor puntaje.

Primer Lugar ganará una mochila Skil (Véase gráfico 38.)



Gráfico 37. Premio canal TT (primer premio)  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

Segundo Lugar ganará una tarjeta de consumo por \$50 en Mi Comisariato.  
(Véase gráfico 39.)



Gráfico 38. Premio canal TT (segundo premio)  
Fuente: google.com

Tercer Lugar ganará un termo Skil y una libreta Skil. (Véase gráfico 40.)



Gráfico 39. Premio Canal TT (tercer premio)  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

- **Entrenamiento:** Sesiones de entrenamiento para la fuerza de ventas y el usuario final. Se programa con el cliente cada tres meses una capacitación a la fuerza de ventas y una demostración en la ferretería para el usuario final. También habrá talleres de práctica de aplicaciones y se enseñará argumentos de ventas que ayuden a reforzar los conocimientos aprendidos y puedan aplicarse en la ferretería día a día. (véase gráfico 41.)



Gráfico 40. Demostración en el punto de venta  
Fuente: Tecnova S.A

- **Promociones al usuario final:** Skil realizará campañas y promociones trimestrales para los clientes del distribuidor. Para Incentivar las ventas, se ofrecerá promociones atractivas que ayuden a rotar la mercadería en la ferretería con precios competitivos para sus clientes.

Por la compra de \$35 en herramientas Skil, el usuario final recibirá un cupón con el cual podrá participar en el sorteo de una refrigeradora para el primer lugar, segundo lugar un televisor de 19" y para el tercer lugar un microondas. Los sorteos se realizarán al final de cada trimestre.

Número total de sorteos: 4.

Los regalos para el sorteo serán:

- Primera suerte una refrigeradora
- Segunda suerte un televisor
- Tercera suerte un microondas

Los mejores clientes (distribuidores participantes) que alcanzaren sus metas y puntuación general ganarán un viaje en pareja al final del año de implementación.

En caso de que dos participantes lleguen a la meta; el premio se lo llevará el que sobrepase su meta en un mayor porcentaje.

A continuación la tabla 28 muestra un ejemplo de metas:

| PROGRAMA SKIL PROFESIONAL 201 | Primer Trimestre | Segudno Trimestre | Tercer trimestre | Cuarto trimestre | Meta Anual   |
|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|
| Fong Wg Yu Nang William       | \$ 5,000         | \$ 5,000          | \$ 5,500.00      | \$ 6,000.00      | \$ 11,500.00 |

Tabla 28. Ejemplo de metas en el incentivo  
Autor: Kaymara Rodríguez

El premio será de un viaje a Galápagos para dos personas por tres noches todo incluido.

Adicional como beneficios extras el distribuidor recibirá junto lo antes mencionado:

- Una mejor presentación de las herramientas y accesorios; con ayuda del mercaderista de Tecnova S.A
- Ayuda para potenciar el crecimiento de la ferretería.
- Mejor rotación del producto exhibido.
- Respaldo con el Servicio Técnico.
- Promociones específicas para la tienda.
- Prestigio a la ferretería.
- Crear expectativa en los usuarios y confianza en la ferretería al encontrar todo lo que buscan.
- Lealtad de los usuarios en la ferretería.
- Mejor posicionamiento de marca vs. Otras.

Adicional a la fuerza de ventas se le entregará un canguro y una camiseta Skil tal como lo muestra el gráfico 42.



Gráfico 41. Regalos a la fuerza de ventas de los distribuidores

Fuente: Tecnova S.A

### Material Publicitario para las Ferreterías Participantes

El material colocado en la Ferretería para promover las ventas será: un banner y vibrines. Adicional se entregarán los cupones, y un ánfora.

### 6.2.3. Promociones

|              | PROMOCIÓN               | CANAL | VENTA ADICIONAL (LC) |                | C-BUDGET (LC) |                | TRIMESTRE |   |   |   |  |
|--------------|-------------------------|-------|----------------------|----------------|---------------|----------------|-----------|---|---|---|--|
|              |                         |       | Plan                 | Realizado 2013 | Plan          | Realizado 2013 |           |   |   |   |  |
| 1.           | Día del Padre           | TT    | 12,000               |                | 4,000         |                |           | x |   |   |  |
| 2.           | Navidad                 | TT    | 10,000               |                | 4,000         |                |           |   |   | x |  |
| 3.           | Promoción Madera        | TT    | 5,000                |                | 1,000         |                |           |   | x |   |  |
| 4.           | Promoción Cordless      | TT    | 5,000                |                | 1,500         |                |           | x |   |   |  |
| 5.           | Promociones Bimensuales | TT    | 100,000              |                | 10,000        |                | x         | x | x | x |  |
| 6.           | Promoción Benchtops     | TT    | 15,000               |                | 2,500         |                |           |   | x |   |  |
| <b>Total</b> |                         |       | <b>232,000</b>       | <b>0</b>       | <b>31,500</b> | <b>0</b>       |           |   |   |   |  |

Tabla 29. Promociones canal TT  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

Se realizará promociones bimensuales para que la fuerza de ventas de Tecnova S.A pueda ofrecer a los distribuidores del canal tradicional. Serán descuentos en herramientas, por monto de compra regalos gratis como ejemplo. Estas promociones se realizarán para darle más movimiento a las herramientas que no se venden por si solas y de acuerdo a las necesidades del mercado y del segmento que se desea fomentar. Véase tabla 29 y gráfico 43.



Gráfico 42. Ejemplo de promociones  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

### 6.3. Estrategias para el canal múltiple

#### 6.3.1. Promociones al consumidor final

Para el canal múltiple se realizará regalos especiales por la compra de herramientas. Como por ejemplo por la compra de una sierra de mesa Skil se le obsequiará al consumidor final una herramienta inalámbrica de bajo costo gratis.

Se utilizará vibrines como parte de la comunicación de la promoción. Véase gráfico 44.



Gráfico 43. Vibrin promocional canal múltiple  
Elaboración: Kaymara Rodríguez

También se requerirá la elaboración y confección de termos y camisetas para regalar al consumidor final con una herramienta que tenga baja rotación en

la tienda; de esta forma se llama la atención del consumidor final y el producto se verá más atractivo en la percha creando un valor agregado a la marca y el producto.

### **6.3.2. Cabeceras en el Punto de Venta**

Se colocarán cabeceras en los 5 principales Ferrisariatos y Kywi del país desde Julio 2013 hasta Diciembre 2013.

Según las tiendas de Ferrisariato antes mencionadas; las cabeceras se las colocarán en las tiendas de Hiper Norte, Francisco de Orellana ubicado en Guayaquil, Hiper Machala ubicado en la ciudad de Machala, Hiper Libertad ubicado en la Península, y por último en Hiper Santo Domingo. A pesar de que en la lista de las principales tiendas en el puesto número tres Hiper Sur y el ranking número cinco Riocentro (Entreríos); no se instalarán cabeceras por el motivo de estar ubicadas en Guayaquil y como estrategia es preferible realizar presencia de marca y aumento de participación de mercado en las otras provincias del país.

| <b>Ranking</b> | <b>Nombre Tienda</b>  |
|----------------|-----------------------|
| 1              | Hiper Norte           |
| 2              | Fco de Orellana       |
| 3              | Hiper Sur             |
| 4              | Hiper Machala         |
| 5              | Riocentro (Entreríos) |
| 6              | Hiper Libertad        |
| 7              | Hiper Santo Domingo   |

El costo de cada cabecera mensual es de \$400, con esta inversión se logrará tener presencia de marca en el canal múltiple, ya que la imagen de la cabecera será de la nueva comunicación.

*Inversión en Ferrisariato: \$400 \*5 cabeceras \* 6 meses = \$12000*



Gráfico 44. Cabecera Skil para cliente del canal múltiple  
Fuente: Robert Bosch Brasil

En el cliente Kywi se instalarán 3 cabeceras con una inversión de \$600 cada una. Las cabeceras estarán instaladas por seis meses. Véase gráfico 45. Esta actividad se realizará con el objetivo de tener una mejor presencia de marca en el punto de venta, y estar ubicados en puntos calientes del almacén para que así aumenten sus ventas.

| RANKING ALMACENES KYWI |           |
|------------------------|-----------|
| 1.                     | MEGA KYWI |
| 2.                     | 10 AGOSTO |
| 3.                     | CUENCA    |

## 6.4. Acciones para reposicionamiento de marca

### 6.4.1. Instalación de vallas publicitarias

Se colocaran paletas, véase gráfico 46, en sectores importantes de la ciudad cerca de construcciones y ferreterías del país para crear presencia de

marca. Los diseños serán realizados con la nueva comunicación profesional de Skil.



Gráfico 45. Paleta Skil  
Fuente: Montaje Andrea Salas

Se instalarán vallas publicitarias en las ciudades de Quito y Cuenca; donde queremos reforzar el nuevo posicionamiento de la marca con mayor esfuerzo; ya que según Jorge Gonzales, representante de ventas, los clientes en ese sector aún consideran en su mayoría que la marca Skil es doméstica.

El impacto de estas vayas ayudarán al aumento de retención de marca por su ubicación. Véase el diseño en los gráficos 47 y 48.



Gráfico 46. Valla Quito  
Fuente: Andrea Salas



Gráfico 47. Valla Cuenca  
Fuente: Andrea Salas

#### 6.4.2. Campaña para el usuario final

La marca apoyará directamente al profesional independiente regalando un cartel ofreciendo sus servicios como obrero por la compra de herramientas eléctricas Skil en la ferretería (Véase gráfico 49). El costo de inversión es muy bajo, la acción comenzará en Guayaquil.

Adicionalmente, esta acción crea una cercanía y conexión emocional con el usuario final. Skil es la herramienta que los acompaña en el trabajo del día a día para poder ganar el dinero diario, una herramienta de excelente calidad, excelente red de servicios y a un precio competidor con la mejor relación costo beneficio.



Gráfico 48. Pancarta para usuario final  
Elaboración: Mindshare

### 6.4.3. Material publicitario

- **Volantes;** serán repartidos a través de los mercaderistas y se enviará a cada cliente una cantidad de 100 unidades mensuales para que sean repartidos al consumidor final. De esta forma generar por parte del usuario final curiosidad por la marca y por parte del distribuidor tráfico en las tiendas y mayor actividad e interactividad con la marca.



Gráfico 49. Volantes  
Fuente: Manual de Marca

- **Catálogos masivos**

Serán repartidos con el mismo criterio de las volantes. (Véase gráfico 51)



Gráfico 50. Catalogo masivo  
Fuente: Manual de Marca

- **Catálogo técnico**

Serán repartidos con el mismo criterio de las volantes. (Véase gráfico 52)



**Gráfico 51. Catálogo técnico**

Fuente: Manual de Marca

- **Rompetráficos** para el punto de venta: la estrategia a implementar será crear visibilidad de la marca desde el exterior de las ferreterías. De esta forma generamos mayor presencia de marca para la población interesada en las herramientas eléctricas y a futuros consumidores que rodean el sector de la construcción.

En el gráfico 53. se observa un ejemplo de la empresa 3M.



**Gráfico 52. Rompetráfico**

Fuente: Manual de Marca y Foto Ferretería Clark

#### **6.4.4.Revistas**

De acuerdo a la información que se ha recibido como resultado de la investigación de mercado realizada a través de entrevistas con clientes y su fuerza de ventas se ha receptado como sugerencia que el medio escrito donde Skil debería realizar esfuerzos de comunicación es en la revista El Oficial. Esto se debe a que es la revista que más circulación tiene por el mercado objetivo principal, el profesional independiente, siendo además una revista gratuita para el usuario final.

##### **Beneficios de publicar en prensa escrita:**

- Incrementar la presencia o reconocimiento de marca.
- Reposicionar a Skil como una marca de herramientas eléctricas para profesionales independientes.
- Ayudar a posicionarnos como la primera marca en la mente de los usuarios.

Dado los cambios en el estilo de vida del ser humano, de una vida agitada y con menos tiempo disponible que antes, los métodos de comunicación y marketing que requieren lectura se han vuelto menos efectivos, por el contrario las publicaciones visuales que generan una experiencia en el consumidor con el producto han ganado mayor relevancia debido a su costo inferior y mayor efectividad.

Por tal motivo se sugiere que se reduzcan las publicaciones en prensa y se aumente el presupuesto para la publicidad BTL. Esto fortalecerá las ventas del sector ferretero además que aumentará el reconocimiento de marca y resaltaré las ventajas competitivas de la marca. Véase en la tabla 30. El monto de inversión.

## Inversión Periódico El Oficial

| PUBLICIDAD MEDIO EL OFICIAL Y SUBPRODUCTOS               | ESPACIO A CONTRATAR | COSTO UNITARIO | DESCUENTO | VALOR APLICADO DSCTO | INVERSION          |
|--|---------------------|----------------|-----------|----------------------|--------------------|
| EL OFICIAL SKIL HERRAMIENTAS (TODOS LOS 15)enero a dic   | 1/4                 | \$ 620.00      | 15%       | \$ 527.00            |                    |
| EL OFICIAL SKIL HERRAMIENTAS (TODOS LOS 30)febrero a dic | 1/3                 | \$ 750.00      | 15%       | \$ 637.50            | \$ 4,462.50        |
| EL OFICIAL SKIL HERRAMIENTAS                             | 1                   | \$ 2,000.00    | 15%       | \$ 1,700.00          | \$ 5,100.00        |
| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>                                   |                     |                |           |                      | <b>\$ 9,562.50</b> |

Tabla 30. El Oficial

Fuente: Kaymara Rodríguez

El periódico El Oficial tiene 7 años en el mercado es el medio pionero del sector de la construcción, de distribución nacional, gratuita y directa, el canal asegura una llegada efectiva a los distintos públicos del sector obrero, ferretero y profesional.

Tiraje: 33 mil ejemplares mensuales

- Cobertura: Nacional
- Distribución: Gratuita
- Frecuencia: Quincenal
- Grupo objetivo: obreros, profesionales, ferreteros, estudiantes universitarios, instituciones del sector.

## CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO– ECONÓMICO

### 7.1. Inversión del proyecto

En este capítulo se mostrará las figuras de carácter financiero de acuerdo a la implementación de las estrategias para el reposicionamiento de la marca Skil planteadas en el capítulo quinto y sexto de este trabajo. Para tal efecto, se cuenta con un 7% de presupuesto para la inversión de este plan estratégico de marketing calculados a partir de las ventas esperadas y proyectadas para el año 2013, las cuales constituyen un 25% más que las ventas registradas en el año 2012.

A continuación, detalle del monto de inversión total disponible para el objetivo general de este plan de marketing:

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| <b>VENTAS 2012</b>           | <b>\$ 1,722,000.00</b> |
| 25% mas que el 2012          | <b>\$ 431,016.60</b>   |
| <b>VENTAS ESTIMADAS 2013</b> | <b>\$ 2,153,016.60</b> |
|                              |                        |
|                              |                        |
| <b>INVERSIÓN PROYECTO</b>    | <b>\$ 150,711.16</b>   |

Este monto de inversión total está compuesto por los siguientes tres elementos:

| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>                           |                   |
|--|-------------------|
| <b>INVERSION FIJA</b>                            | <b>Total</b>      |
| EXHIBIDORES GRANDES                              | 4,000.00          |
| EXHIBIDORES PEQUEÑOS                             | 1,800.00          |
| CABECERAS  | 800.00            |
| ROMPETRAFIICOS                                   | 450.00            |
| BANNERS  | 480.00            |
| ANFORAS  | 240.00            |
| CAMIONETA DIMAX                                  | 20,000.00         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                  | <b>27,770.00</b>  |
| <b>GASTOS DE PUBLICIDAD (INVERSIÓN DIFERIDA)</b> |                   |
| Permisos en PDV de 5 cabeceras en Ferrisariato   | 9,000.00          |
| Permisos en PDV de 3 cabeceras en Kiwi           | 15,000.00         |
| Publicación en Periódico El Oficial              | 9,528.50          |
| Gastos de diseños                                | 3,000.00          |
| Alquiler anual vallas publicitarias              | 20,000.00         |
| Capacitador                                      | 13,683.00         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                  | <b>70,211.50</b>  |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO (INVERSIÓN DIFERIDA)</b>   | <b>52,728.50</b>  |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                           | <b>150,710.00</b> |

| <b>MATERIAL PARA EL PUNTO DE VENTA</b> |             |          |                           |                     |
|--|-------------|----------|---------------------------|---------------------|
| DESCRIPCION                            | PROVEEDOR   | CANTIDAD | PRECIO UNIT. INCLUIDO IVA | TOTAL               |
| EXHIBIBORES GRANDES                    | PrintHouse  | 20       | \$ 200.00                 | \$ 4,000.00         |
| EXHIBIBORES PEQUEÑOS                   | PrintHouse  | 30       | \$ 60.00                  | \$ 1,800.00         |
| CABECERAS                              | PrintHouse  | 8        | \$ 100.00                 | \$ 800.00           |
| ROMPETRAFIICOS                         | PrintHouse  | 150      | \$ 3.00                   | \$ 450.00           |
| BANNERS                                | PrintHouse  | 6        | \$ 80.00                  | \$ 480.00           |
| ANFORAS                                | PrintHouse  | 8        | \$ 30.00                  | \$ 240.00           |
|  |             |          |                           | <b>\$ 7,770.00</b>  |
| <b>INERSION FIJA</b>                   |             |          |                           |                     |
| DESCRIPCION                            | PROVEEDOR   | CANTIDAD | PRECIO UNIT. INCLUIDO IVA | TOTAL               |
| CAMIONETA DIMAX                        | ECSYHYUNDAI | 1        | \$ 20,000.00              | \$ 20,000.00        |
|  |             |          |                           | <b>\$ 20,000.00</b> |
| <b>INVERSION DIFERIDA</b>              |             |          |                           |                     |
| DESCRIPCION                            | PROVEEDOR   | CANTIDAD | PRECIO UNIT. INCLUIDO IVA | TOTAL               |
| ALQUILER ANUAL VALLAS                  | Macroprint  | 2        | \$ 10,000.00              | \$ 20,000.00        |

| PUBLICIDAD MEDIO EL OFICIAL                              |              | ESPACIO A |                | VALOR APLICADO |                    |
|--|--------------|-----------|----------------|----------------|--------------------|
| Y SUBPRODUCTOS   | # DE PAGINAS | CONTRATAR | COSTO UNITARIO | DSCTO          | INVERSION          |
| EL OFICIAL ACCESORIOS (TODOS LOS 15)enero a dic          | 8            | 1/4       | \$ 620.00      | \$ 527.00      | \$ 4,216.00        |
| EL OFICIAL SKIL HERRAMIENTAS (TODOS LOS 30)febrero a dic | 3            | 1/3       | \$ 750.00      | \$ 637.50      | \$ 1,912.50        |
| EL OFICIAL SKIL HERRAMIENTAS                             | 2            | 1         | \$ 2,000.00    | \$ 1,700.00    | \$ 3,400.00        |
| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>                                   |              |           |                |                | <b>\$ 9,528.50</b> |

## 7.2. Capital de trabajo

| CAPITAL TRABAJO                | CONSUMO ESTIMADO   | GASTOS MENSUAL TECNOVA | REQUERIDO    | TOTAL               |
|--------------------------------|--------------------|------------------------|--------------|---------------------|
| AGUA                           | 200 m <sup>3</sup> | \$ 800.00              | 4.5%         | \$ 36.00            |
| LUZ                            | 22190 kilovatios   | \$ 5,000.00            | 4.5%         | \$ 225.00           |
| TELEFONO                       | 1000 minutos       | \$ 300.00              | 4.5%         | \$ 13.50            |
| INTERNET                       | 1000 Kbps          | \$ 500.00              | 4.5%         | \$ 22.50            |
| <b>COMISIONES VENDEDORES</b>   |                    | \$ 2,957.40            | 100%         | \$ 2,957.40         |
| <b>PUBLICIDAD</b>              |                    | \$ 44,984.34           | 100%         | \$ 44,984.34        |
| <b>INVENTARIO HERRAMIENTAS</b> |                    | \$ 4,489.76            | 100%         | \$ 4,489.76         |
|                                |                    |                        | <b>TOTAL</b> | <b>\$ 52,728.50</b> |

| CAPITAL DE TRABAJO |              |           |            |                    |
|--------------------|--------------|-----------|------------|--------------------|
| COMISIONES         |              |           |            |                    |
| CARGO              | Nº REQUERIDO | SUELDO    | COMISIONES | TOTAL COMISIONES   |
| VENDEDORES         | 9            | \$ 318.00 | \$ 95.40   | \$ 2,957.40        |
| <b>TOTAL</b>       | 9            | \$ 318.00 | \$ 95.40   | <b>\$ 2,957.40</b> |

### 7.3. Detalle de costos publicidad

| <b>PUBLICIDAD</b>   |                 |
|---|-----------------|
| <b>Productos</b>  | <b>AÑO1</b>     |
| <b>Cantidades (En Unidades)</b>                                       |                 |
| <b>Incentivos bimensuales (puntaje de acuerdo al prod)</b>            |                 |
| Mochila Skil (1er. lugar)   | 60              |
| Tarjeta consumo por \$50 Mi Comisariato (2do. lugar)                  | 50              |
| Termo Skil (3er. lugar)   | 60              |
| Libreta - cuaderno Skil (3er. lugar)                                  | 60              |
| <b>Campañas y Promociones Trimestrales (cupon por compra de \$35)</b> |                 |
| Una refrigeradora (1er. Lugar)  | 3               |
| Un televisor 32" (2do. lugar)   | 3               |
| Un microondas (3er lugar)   | 3               |
| <b>Viaje pareja final del año de implementacion a Islas Galápagos</b> | 2               |
| <b>Camiseta compacta coello redondo Skil estampado</b>                | 30              |
| <b>Canguro Skil</b>   | 80              |
| <b>Vibrines para comunicación promocion</b>                           | 96              |
| <b>Material POP</b>   |                 |
| Flyers  | 3,000           |
| Catálogos Masivos   | 1,500           |
| Catálogos Técnicos  | 400             |
| <b>Plumas</b>   | 1,000           |
| <b>Total</b>  | <b>6,347</b>    |
| <b>Crecimiento esperado</b>   |                 |
| <b>Costo Unitario (En US\$)</b>                                       |                 |
| <b>Incentivos bimensuales (puntaje de acuerdo al prod)</b>            |                 |
| Mochila Skil (1er. lugar)   | \$ 14.00        |
| Tarjeta consumo por \$50 Mi Comisariato (2do. lugar)                  | \$ 50.00        |
| Termo Skil (3er. lugar)   | \$ 0.77         |
| Libreta - cuaderno Skil (3er. lugar)                                  | \$ 0.98         |
| <b>Campañas y Promociones Trimestrales (cupon por compra de \$35)</b> |                 |
| Una refrigeradora (1er. Lugar)  | \$ 800.00       |
| Un televisor 32" (2do. lugar)   | \$ 200.00       |
| Un microondas (3er lugar)   | \$ 100.00       |
| <b>Viaje pareja final del año de implementacion a Islas Galápagos</b> | \$ 1,394.67     |
| <b>Camiseta compacta coello redondo Skil estampado</b>                | \$ 3.50         |
| <b>Canguro Skil</b>   | \$ 3.00         |
| <b>Vibrines para comunicación promocion</b>                           | \$ 300.00       |
| <b>Material POP</b>   |                 |
| Flyers  | \$ 0.30         |
| Catálogos Masivos   | \$ 1.45         |
| Catálogos Técnicos  | \$ 6.60         |
| <b>Plumas</b>   | \$ 0.59         |
| <b>Total</b>  | <b>2,875.86</b> |

| <b>Costos (En US\$)</b>   |                  |
|---|------------------|
| <b>Incentivos bimensuales (puntaje de acuerdo al prod)</b>            | \$ -             |
| Mochila Skil (1er. lugar)   | \$ 840.00        |
| Tarjeta consumo por \$50 Mi Comisariato (2do. lugar)                  | \$ 2,500.00      |
| Termo Skil (3er. lugar)   | \$ 46.20         |
| Libreta Skil (3er. lugar)   | \$ 58.80         |
| <b>Campañas y Promociones Trimestrales (cupon por compra de \$35)</b> | \$ -             |
| Una refrigeradora (1er. Lugar)  | \$ 2,400.00      |
| Un televisor 30" (2do. lugar)   | \$ 600.00        |
| Un microondas (3er lugar)   | \$ 300.00        |
| <b>Viaje pareja final del año de implementacion a Islas Galápagos</b> | \$ 2,789.34      |
| <b>Camiseta compacta coello redondo Skil estampado</b>                | \$ 105.00        |
| <b>Canguro Skil</b>   | \$ 240.00        |
| <b>Vibrines para comunicación promocion</b>                           | \$ 28,800.00     |
| <b>Material POP</b>   | \$ -             |
| Flyers  | \$ 900.00        |
| Catálogos Masivos   | \$ 2,175.00      |
| Catálogos Técnicos  | \$ 2,640.00      |
| <b>Plumas</b>   | \$ 590.00        |
| <b>Total</b>  | <b>44,984.34</b> |

## 7.4. Inventario de herramientas Skil para proyecto

| <b>INVENTARIO HERRAMIENTAS ELECTRICAS SKIL</b> |                                       |                    |                                    |
|--|---------------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| <b>Menu</b>                                    | <b>Costo unitario de herramientas</b> | <b>Cant. anual</b> | <b>Costo anual de herramientas</b> |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V               | \$ 12.41                              | 261                | \$ 3,232.62                        |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V              | \$ 44.02                              | 514                | \$ 22,628.37                       |
| Martillos 2-4kg                                | \$ 79.24                              | 82                 | \$ 6,465.25                        |
| Taladros de Impacto                            | \$ 25.74                              | 1883               | \$ 48,489.37                       |
| Miniamoladoras                                 | \$ 25.56                              | 1265               | \$ 32,326.25                       |
| Amoladoras                                     | \$ 74.95                              | 173                | \$ 12,930.50                       |
| Sierra Circulares                              | \$ 51.75                              | 1249               | \$ 64,652.49                       |
| Sierra Caladoras                               | \$ 28.43                              | 910                | \$ 25,861.00                       |
| Lijadoras Orbitales                            | \$ 21.73                              | 1190               | \$ 25,861.00                       |
| Lijadora de Banda                              | \$ 60.75                              | 53                 | \$ 3,232.62                        |
| Cepillos                                       | \$ 49.05                              | 198                | \$ 9,697.87                        |
| Fresadoras                                     | \$ 66.00                              | 196                | \$ 12,930.50                       |
| Pistolas de Color                              | \$ 30.50                              | 636                | \$ 19,395.75                       |
| Herramientas Estacionarias                     | \$ 113.12                             | 286                | \$ 32,326.25                       |
| Otras Herramientas Electricas                  | \$ 50.53                              | 64                 | \$ 3,232.62                        |
|  |                                       |                    |                                    |
|  |                                       |                    |                                    |
| <b>TOTAL MATERIA PRIMA REQUERIDA AL AÑO</b>    |                                       |                    | <b>\$ 323,262.45</b>               |
| <b>TOTAL MATERIA PRIMA REQUERIDA MENSUAL</b>   |                                       |                    | <b>\$ 26,938.54</b>                |

## 7.5. Proyección de ingresos

| INGRESOS                          |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Productos                         | AÑO1              | AÑO2              | AÑO3              | AÑO4              | AÑO5              |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | 261               | 274               | 287               | 302               | 317               |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | 514               | 540               | 567               | 595               | 625               |
| Martillos 2-4kg                   | 82                | 86                | 90                | 94                | 99                |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | 1,883             | 1,978             | 2,077             | 2,180             | 2,289             |
| <b>Miniamoladoras</b>             | 1,265             | 1,328             | 1,394             | 1,464             | 1,537             |
| Amoladoras                        | 173               | 181               | 190               | 200               | 210               |
| <b>Sierra Circulares</b>          | 1,249             | 1,312             | 1,377             | 1,446             | 1,519             |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | 910               | 955               | 1,003             | 1,053             | 1,106             |
| Lijadoras Orbitales               | 1,190             | 1,250             | 1,312             | 1,378             | 1,447             |
| Lijadora de Banda                 | 53                | 56                | 59                | 62                | 65                |
| Cepillos                          | 198               | 208               | 218               | 229               | 240               |
| Fresadoras                        | 196               | 206               | 216               | 227               | 238               |
| Pistolas de Color                 | 636               | 668               | 701               | 736               | 773               |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | 286               | 300               | 315               | 331               | 347               |
| Otras Herramientas Electricas     | 64                | 67                | 71                | 74                | 78                |
| <b>Total</b>                      | <b>8,959</b>      | <b>9,407</b>      | <b>9,877</b>      | <b>10,371</b>     | <b>10,889</b>     |
| <b>Crecimiento esperado</b>       |                   | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         |
| <b>Precio Unitario (En US\$)</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 16.54          | \$ 17.53          | \$ 18.58          | \$ 19.70          | \$ 20.88          |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 58.70          | \$ 62.22          | \$ 65.95          | \$ 69.91          | \$ 74.11          |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 105.65         | \$ 111.99         | \$ 118.71         | \$ 125.83         | \$ 133.38         |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 34.33          | \$ 36.39          | \$ 38.57          | \$ 40.88          | \$ 43.34          |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 34.08          | \$ 36.13          | \$ 38.29          | \$ 40.59          | \$ 43.03          |
| Amoladoras                        | \$ 99.93          | \$ 105.92         | \$ 112.28         | \$ 119.02         | \$ 126.16         |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 69.00          | \$ 73.14          | \$ 77.53          | \$ 82.18          | \$ 87.11          |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 37.91          | \$ 40.18          | \$ 42.59          | \$ 45.15          | \$ 47.86          |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 28.97          | \$ 30.71          | \$ 32.55          | \$ 34.50          | \$ 36.57          |
| Lijadora de Banda                 | \$ 81.00          | \$ 85.86          | \$ 91.01          | \$ 96.47          | \$ 102.26         |
| Cepillos                          | \$ 65.40          | \$ 69.32          | \$ 73.48          | \$ 77.89          | \$ 82.56          |
| Fresadoras                        | \$ 88.00          | \$ 93.28          | \$ 98.88          | \$ 104.81         | \$ 111.10         |
| Pistolas de Color                 | \$ 40.67          | \$ 43.11          | \$ 45.70          | \$ 48.44          | \$ 51.34          |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 150.83         | \$ 159.88         | \$ 169.47         | \$ 179.64         | \$ 190.42         |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 67.37          | \$ 71.41          | \$ 75.70          | \$ 80.24          | \$ 85.06          |
| <b>Total</b>                      | <b>978.37</b>     | <b>1,037.07</b>   | <b>1,099.29</b>   | <b>1,165.25</b>   | <b>1,235.17</b>   |
| <b>Crecimiento esperado</b>       |                   | <b>6.0%</b>       | <b>6.0%</b>       | <b>6.0%</b>       | <b>6.0%</b>       |
| <b>Ingresos (En US\$)</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 30,171.16      | \$ 33,580.50      | \$ 37,375.10      | \$ 41,598.49      | \$ 46,299.12      |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 8,620.33       | \$ 9,594.43       | \$ 10,678.60      | \$ 11,885.28      | \$ 13,228.32      |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 64,652.49      | \$ 71,958.22      | \$ 80,089.50      | \$ 89,139.61      | \$ 99,212.39      |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 43,101.66      | \$ 47,972.15      | \$ 53,393.00      | \$ 59,426.41      | \$ 66,141.59      |
| Amoladoras                        | \$ 17,240.66      | \$ 19,188.86      | \$ 21,357.20      | \$ 23,770.56      | \$ 26,456.64      |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 86,203.32      | \$ 95,944.30      | \$ 106,786.00     | \$ 118,852.82     | \$ 132,283.19     |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 34,481.33      | \$ 38,377.72      | \$ 42,714.40      | \$ 47,541.13      | \$ 52,913.27      |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 34,481.33      | \$ 38,377.72      | \$ 42,714.40      | \$ 47,541.13      | \$ 52,913.27      |
| Lijadora de Banda                 | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| Cepillos                          | \$ 12,930.50      | \$ 14,391.64      | \$ 16,017.90      | \$ 17,827.92      | \$ 19,842.48      |
| Fresadoras                        | \$ 17,240.66      | \$ 19,188.86      | \$ 21,357.20      | \$ 23,770.56      | \$ 26,456.64      |
| Pistolas de Color                 | \$ 25,861.00      | \$ 28,783.29      | \$ 32,035.80      | \$ 35,655.85      | \$ 39,684.96      |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 43,101.66      | \$ 47,972.15      | \$ 53,393.00      | \$ 59,426.41      | \$ 66,141.59      |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| <b>Total</b>                      | <b>431,016.60</b> | <b>479,721.48</b> | <b>533,930.00</b> | <b>594,264.09</b> | <b>661,415.94</b> |

## 7.6. Proyección de costos

| Productos                         | COSTOS            |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                   | AÑO1              | AÑO2              | AÑO3              | AÑO4              | AÑO5              |
| <b>Cantidades (En Unidades)</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | 261               | 274               | 287               | 302               | 317               |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | 514               | 540               | 567               | 595               | 625               |
| Martillos 2-4kg                   | 82                | 86                | 90                | 94                | 99                |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | 1,883             | 1,978             | 2,077             | 2,180             | 2,289             |
| <b>Miniamoladoras</b>             | 1,265             | 1,328             | 1,394             | 1,464             | 1,537             |
| Amoladoras                        | 173               | 181               | 190               | 200               | 210               |
| <b>Sierra Circulares</b>          | 1,249             | 1,312             | 1,377             | 1,446             | 1,519             |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | 910               | 955               | 1,003             | 1,053             | 1,106             |
| Lijadoras Orbitales               | 1,190             | 1,250             | 1,312             | 1,378             | 1,447             |
| Lijadora de Banda                 | 53                | 56                | 59                | 62                | 65                |
| Cepillos                          | 198               | 208               | 218               | 229               | 240               |
| Fresadoras                        | 196               | 206               | 216               | 227               | 238               |
| Pistolas de Color                 | 636               | 668               | 701               | 736               | 773               |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | 286               | 300               | 315               | 331               | 347               |
| Otras Herramientas Electricas     | 64                | 67                | 71                | 74                | 78                |
| <b>Total</b>                      | <b>8,959</b>      | <b>9,407</b>      | <b>9,877</b>      | <b>10,371</b>     | <b>10,889</b>     |
| <b>Crecimiento esperado</b>       |                   | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         | <b>5%</b>         |
| <b>Costo Unitario (En US\$)</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 12.41          | \$ 13.09          | \$ 13.81          | \$ 14.57          | \$ 15.37          |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 44.02          | \$ 46.45          | \$ 49.00          | \$ 51.70          | \$ 54.54          |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 79.24          | \$ 83.60          | \$ 88.19          | \$ 93.04          | \$ 98.16          |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 25.74          | \$ 27.16          | \$ 28.65          | \$ 30.23          | \$ 31.89          |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 25.56          | \$ 26.97          | \$ 28.45          | \$ 30.01          | \$ 31.67          |
| Amoladoras                        | \$ 74.95          | \$ 79.07          | \$ 83.42          | \$ 88.00          | \$ 92.84          |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 51.75          | \$ 54.60          | \$ 57.60          | \$ 60.77          | \$ 64.11          |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 28.43          | \$ 29.99          | \$ 31.64          | \$ 33.38          | \$ 35.22          |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 21.73          | \$ 22.92          | \$ 24.18          | \$ 25.51          | \$ 26.91          |
| Lijadora de Banda                 | \$ 60.75          | \$ 64.09          | \$ 67.62          | \$ 71.34          | \$ 75.26          |
| Cepillos                          | \$ 49.05          | \$ 51.74          | \$ 54.59          | \$ 57.59          | \$ 60.76          |
| Fresadoras                        | \$ 66.00          | \$ 69.63          | \$ 73.46          | \$ 77.50          | \$ 81.76          |
| Pistolas de Color                 | \$ 30.50          | \$ 32.18          | \$ 33.95          | \$ 35.82          | \$ 37.79          |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 113.12         | \$ 119.34         | \$ 125.91         | \$ 132.83         | \$ 140.14         |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 50.53          | \$ 53.31          | \$ 56.24          | \$ 59.33          | \$ 62.60          |
| <b>Total</b>                      | <b>733.78</b>     | <b>774.13</b>     | <b>816.71</b>     | <b>861.63</b>     | <b>909.02</b>     |
| <b>Crecimiento esperado</b>       | <b>5.5%</b>       | <b>5.5%</b>       | <b>5.5%</b>       | <b>5.5%</b>       | <b>5.5%</b>       |
| <b>Costos (En US\$)</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 22,628.37      | \$ 25,066.58      | \$ 27,767.50      | \$ 30,759.45      | \$ 34,073.78      |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 6,465.25       | \$ 7,161.88       | \$ 7,933.57       | \$ 8,788.41       | \$ 9,735.37       |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 48,489.37      | \$ 53,714.10      | \$ 59,501.79      | \$ 65,913.11      | \$ 73,015.25      |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 32,326.25      | \$ 35,809.40      | \$ 39,667.86      | \$ 43,942.07      | \$ 48,676.83      |
| Amoladoras                        | \$ 12,930.50      | \$ 14,323.76      | \$ 15,867.14      | \$ 17,576.83      | \$ 19,470.73      |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 64,652.49      | \$ 71,618.80      | \$ 79,335.72      | \$ 87,884.14      | \$ 97,353.66      |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 25,861.00      | \$ 28,647.52      | \$ 31,734.29      | \$ 35,153.66      | \$ 38,941.46      |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 25,861.00      | \$ 28,647.52      | \$ 31,734.29      | \$ 35,153.66      | \$ 38,941.46      |
| Lijadora de Banda                 | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| Cepillos                          | \$ 9,697.87       | \$ 10,742.82      | \$ 11,900.36      | \$ 13,182.62      | \$ 14,603.05      |
| Fresadoras                        | \$ 12,930.50      | \$ 14,323.76      | \$ 15,867.14      | \$ 17,576.83      | \$ 19,470.73      |
| Pistolas de Color                 | \$ 19,395.75      | \$ 21,485.64      | \$ 23,800.72      | \$ 26,365.24      | \$ 29,206.10      |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 32,326.25      | \$ 35,809.40      | \$ 39,667.86      | \$ 43,942.07      | \$ 48,676.83      |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| <b>Total</b>                      | <b>323,262.45</b> | <b>358,093.98</b> | <b>396,678.61</b> | <b>439,420.72</b> | <b>486,768.31</b> |

## 7.7. Proyección de gastos administrativos y ventas

| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS   |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Descripción                       | AÑO1             | AÑO2             | AÑO3             | AÑO4             | AÑO5             |
| Sueldos                           | \$ 11,160.00     | 11,160.00        | 11,160.00        | 12,276.00        | 12,276.00        |
| Beneficios                        | 2,523.00         | 3,682.80         | 3,682.80         | 4,051.08         | 4,051.08         |
| <b>Mano de obra</b>               | <b>13,683.00</b> | <b>14,842.80</b> | <b>14,842.80</b> | <b>16,327.08</b> | <b>16,327.08</b> |
| Agua                              | 432.00           | 432.00           | 432.00           | 475.20           | 475.20           |
| Luz                               | 2,700.00         | 2,700.00         | 2,700.00         | 2,970.00         | 2,970.00         |
| Teléfono                          | 162.00           | 162.00           | 162.00           | 178.20           | 178.20           |
| <b>Gastos Administrativos</b>     | <b>16,977.00</b> | <b>18,136.80</b> | <b>18,136.80</b> | <b>19,950.48</b> | <b>19,950.48</b> |
| Publicidad                        | 44,984.34        | 44,984.34        | 44,984.34        | 49,482.77        | 49,482.77        |
| <b>Gastos de Ventas</b>           | <b>44,984.34</b> | <b>44,984.34</b> | <b>44,984.34</b> | <b>49,482.77</b> | <b>49,482.77</b> |
| <b>Total Gastos ad&amp;ventas</b> | <b>61,961.34</b> | <b>63,121.14</b> | <b>63,121.14</b> | <b>69,433.25</b> | <b>69,433.25</b> |

| CARGO        | Nº REQUERIDO | SUELDOS          |                 |                  |                     | BENEFICIOS SOCIALES ANUALES | TOTAL DESEMBOLSADO ANUAL |
|--------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|
|              |              | SUELDO           | VIATICOS        | TOTAL DE SUELDO  | TOTAL SUELDO ANUAL  |                             |                          |
| CAPACITADOR  | 1            | \$ 850.00        | \$ 80.00        | \$ 930.00        | \$ 11,160.00        | \$ 2,523.00                 | \$ 13,683.00             |
| <b>TOTAL</b> | <b>1</b>     | <b>\$ 850.00</b> | <b>\$ 80.00</b> | <b>\$ 930.00</b> | <b>\$ 11,160.00</b> | <b>\$ 2,523.00</b>          | <b>\$ 13,683.00</b>      |

## 7.8. Depreciación de activos fijos

| DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS    |                      |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descripción                      |                      |                 |                 |                 |                 |                 |
| Activos Fijos                    | Años de Depreciación | Inversión       |                 |                 |                 |                 |
| Equipos y muebles de oficina     | 10 años              | 7,770.00        | -               | -               | -               | -               |
| Vehículos                        | 5 años               | 20,000.00       | -               | -               | -               | -               |
| Método de Depreciación: Lineal   | % De depreciación    | Año1            | Año2            | Año3            | Año4            | Año5            |
| Equipos y muebles de oficina     | 10%                  | 777.00          | 777.00          | 777.00          | 777.00          | 777.00          |
| Vehículos                        | 20%                  | 4,000           | 4,000           | 4,000           | 4,000           | 4,000           |
| <b>Total gastos depreciación</b> |                      | <b>4,777.00</b> | <b>4,777.00</b> | <b>4,777.00</b> | <b>4,777.00</b> | <b>4,777.00</b> |

## 7.9. Flujo de caja

| FLUJO FINANCIERO                  |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Productos                         | AÑO1              | AÑO2              | AÑO3              | AÑO4              | AÑO5              |
| <b>Ingresos (us\$)</b>            |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 30,171.16      | \$ 33,580.50      | \$ 37,375.10      | \$ 41,598.49      | \$ 46,299.12      |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 8,620.33       | \$ 9,594.43       | \$ 10,678.60      | \$ 11,885.28      | \$ 13,228.32      |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 64,652.49      | \$ 71,958.22      | \$ 80,089.50      | \$ 89,139.61      | \$ 99,212.39      |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 43,101.66      | \$ 47,972.15      | \$ 53,393.00      | \$ 59,426.41      | \$ 66,141.59      |
| Amoladoras                        | \$ 17,240.66      | \$ 19,188.86      | \$ 21,357.20      | \$ 23,770.56      | \$ 26,456.64      |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 86,203.32      | \$ 95,944.30      | \$ 106,786.00     | \$ 118,852.82     | \$ 132,283.19     |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 34,481.33      | \$ 38,377.72      | \$ 42,714.40      | \$ 47,541.13      | \$ 52,913.27      |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 34,481.33      | \$ 38,377.72      | \$ 42,714.40      | \$ 47,541.13      | \$ 52,913.27      |
| Lijadora de Banda                 | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| Cepillos                          | \$ 12,930.50      | \$ 14,391.64      | \$ 16,017.90      | \$ 17,827.92      | \$ 19,842.48      |
| Fresadoras                        | \$ 17,240.66      | \$ 19,188.86      | \$ 21,357.20      | \$ 23,770.56      | \$ 26,456.64      |
| Pistolas de Color                 | \$ 25,861.00      | \$ 28,783.29      | \$ 32,035.80      | \$ 35,655.85      | \$ 39,684.96      |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 43,101.66      | \$ 47,972.15      | \$ 53,393.00      | \$ 59,426.41      | \$ 66,141.59      |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 4,310.17       | \$ 4,797.21       | \$ 5,339.30       | \$ 5,942.64       | \$ 6,614.16       |
| <b>Total</b>                      | <b>431,016.60</b> | <b>479,721.48</b> | <b>533,930.00</b> | <b>594,264.09</b> | <b>661,415.94</b> |
| <b>Costos (us\$)</b>              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 22,628.37      | \$ 25,066.58      | \$ 27,767.50      | \$ 30,759.45      | \$ 34,073.78      |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 6,465.25       | \$ 7,161.88       | \$ 7,933.57       | \$ 8,788.41       | \$ 9,735.37       |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 48,489.37      | \$ 53,714.10      | \$ 59,501.79      | \$ 65,913.11      | \$ 73,015.25      |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 32,326.25      | \$ 35,809.40      | \$ 39,667.86      | \$ 43,942.07      | \$ 48,676.83      |
| Amoladoras                        | \$ 12,930.50      | \$ 14,323.76      | \$ 15,867.14      | \$ 17,576.83      | \$ 19,470.73      |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 64,652.49      | \$ 71,618.80      | \$ 79,335.72      | \$ 87,884.14      | \$ 97,353.66      |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 25,861.00      | \$ 28,647.52      | \$ 31,734.29      | \$ 35,153.66      | \$ 38,941.46      |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 25,861.00      | \$ 28,647.52      | \$ 31,734.29      | \$ 35,153.66      | \$ 38,941.46      |
| Lijadora de Banda                 | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| Cepillos                          | \$ 9,697.87       | \$ 10,742.82      | \$ 11,900.36      | \$ 13,182.62      | \$ 14,603.05      |
| Fresadoras                        | \$ 12,930.50      | \$ 14,323.76      | \$ 15,867.14      | \$ 17,576.83      | \$ 19,470.73      |
| Pistolas de Color                 | \$ 19,395.75      | \$ 21,485.64      | \$ 23,800.72      | \$ 26,365.24      | \$ 29,206.10      |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 32,326.25      | \$ 35,809.40      | \$ 39,667.86      | \$ 43,942.07      | \$ 48,676.83      |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 3,232.62       | \$ 3,580.94       | \$ 3,966.79       | \$ 4,394.21       | \$ 4,867.68       |
| <b>Total</b>                      | <b>323,262.45</b> | <b>358,093.98</b> | <b>396,678.61</b> | <b>439,420.72</b> | <b>486,768.31</b> |
| <b>Margen (us\$)</b>              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Herramientas Inalambricas < 9.6V  | \$ 1,077.54       | \$ 1,216.27       | \$ 1,372.51       | \$ 1,548.43       | \$ 1,746.48       |
| Herramientas Inalambricas >= 9.6V | \$ 7,542.79       | \$ 8,513.92       | \$ 9,607.60       | \$ 10,839.04      | \$ 12,225.33      |
| Martillos 2-4kg                   | \$ 2,155.08       | \$ 2,432.55       | \$ 2,745.03       | \$ 3,096.87       | \$ 3,492.95       |
| <b>Taladros de Impacto</b>        | \$ 16,163.12      | \$ 18,244.12      | \$ 20,587.71      | \$ 23,226.51      | \$ 26,197.14      |
| <b>Miniamoladoras</b>             | \$ 10,775.42      | \$ 12,162.75      | \$ 13,725.14      | \$ 15,484.34      | \$ 17,464.76      |
| Amoladoras                        | \$ 4,310.17       | \$ 4,865.10       | \$ 5,490.06       | \$ 6,193.73       | \$ 6,985.91       |
| <b>Sierra Circulares</b>          | \$ 21,550.83      | \$ 24,325.50      | \$ 27,450.28      | \$ 30,968.67      | \$ 34,929.53      |
| <b>Sierra Caladoras</b>           | \$ 8,620.33       | \$ 9,730.20       | \$ 10,980.11      | \$ 12,387.47      | \$ 13,971.81      |
| Lijadoras Orbitales               | \$ 8,620.33       | \$ 9,730.20       | \$ 10,980.11      | \$ 12,387.47      | \$ 13,971.81      |
| Lijadora de Banda                 | \$ 1,077.54       | \$ 1,216.27       | \$ 1,372.51       | \$ 1,548.43       | \$ 1,746.48       |
| Cepillos                          | \$ 3,232.62       | \$ 3,648.82       | \$ 4,117.54       | \$ 4,645.30       | \$ 5,239.43       |
| Fresadoras                        | \$ 4,310.17       | \$ 4,865.10       | \$ 5,490.06       | \$ 6,193.73       | \$ 6,985.91       |
| Pistolas de Color                 | \$ 6,465.25       | \$ 7,297.65       | \$ 8,235.08       | \$ 9,290.60       | \$ 10,478.86      |
| <b>Herramientas Estacionarias</b> | \$ 10,775.42      | \$ 12,162.75      | \$ 13,725.14      | \$ 15,484.34      | \$ 17,464.76      |
| Otras Herramientas Electricas     | \$ 1,077.54       | \$ 1,216.27       | \$ 1,372.51       | \$ 1,548.43       | \$ 1,746.48       |
| <b>Total</b>                      | <b>42,024.12</b>  | <b>47,434.72</b>  | <b>53,528.04</b>  | <b>60,388.91</b>  | <b>68,112.57</b>  |

## 7.10. Flujo financiero, VAN y TIR

### Flujo Financiero

|                          |                       |                     |                     |                     |                     |                      |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ingresos (US\$)          |                       | \$ 431,016.60       | \$ 479,721.48       | \$ 533,930.00       | \$ 594,264.09       | \$ 661,415.94        |
| Costos (US\$)            |                       | \$ 323,262.45       | \$ 358,093.98       | \$ 396,678.61       | \$ 439,420.72       | \$ 486,768.31        |
| Gastos Administrativos   |                       | \$ 16,977.00        | \$ 18,136.80        | \$ 18,136.80        | \$ 19,950.48        | \$ 19,950.48         |
| Gastos de Ventas         |                       | \$ 44,984.34        | \$ 44,984.34        | \$ 44,984.34        | \$ 49,482.77        | \$ 49,482.77         |
| Depreciación             |                       | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00          |
| Inversión                | \$ 150,710.00         |                     |                     |                     |                     |                      |
| <b>Flujo Operacional</b> |                       | \$ 41,015.81        | \$ 53,729.36        | \$ 69,353.26        | \$ 80,633.11        | \$ 100,437.37        |
| Depreciación             |                       | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00         | \$ 4,777.00          |
| <b>Flujo neto</b>        | <b>-\$ 150,710.00</b> | <b>\$ 45,792.81</b> | <b>\$ 58,506.36</b> | <b>\$ 74,130.26</b> | <b>\$ 85,410.11</b> | <b>\$ 105,214.37</b> |

### Valuación

|                                |                    |                 |                |
|--------------------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| <b>Valor Actual Neto</b>       | <b>\$83,234.55</b> |                 |                |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | <b>33%</b>         |                 |                |
| <b>Tasa de descuento</b>       | <b>15.00%</b>      |                 |                |
| <b>Período de recuperación</b> |                    |                 |                |
| <b>Inversión</b>               | <b>-150,710</b>    | <b>-104,917</b> | <b>-46,411</b> |
|                                | <b>45,793</b>      | <b>58,506</b>   | <b>74,130</b>  |
| <b>-150,710</b>                | <b>-104,917</b>    | <b>-46,411</b>  | <b>27,719</b>  |
|                                | <b>1 año</b>       | <b>2 años</b>   | <b>3 años</b>  |

## 7.11. Estado de pérdidas y ganancias

|   | ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS |                  |                  |                  |                   |
|---|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas  | 431,016.60                    | 479,721.48       | 533,930.00       | 594,264.09       | 661,415.94        |
| Costo de Ventas                                     | 323,262.45                    | 358,093.98       | 396,678.61       | 439,420.72       | 486,768.31        |
| Utilidad bruta en ventas                            | 107,754.15                    | 121,627.50       | 137,251.40       | 154,843.37       | 174,647.63        |
| Gastos administrativos                              | 16,977.00                     | 18,136.80        | 18,136.80        | 19,950.48        | 19,950.48         |
| Gastos de ventas                                    | 44,984.34                     | 44,984.34        | 44,984.34        | 49,482.77        | 49,482.77         |
| Depreciación  | 4,777.00                      | 4,777.00         | 4,777.00         | 4,777.00         | 4,777.00          |
| Utilidad Operativa                                  | 41,015.81                     | 53,729.36        | 69,353.26        | 80,633.11        | 100,437.37        |
| <b>Utilidad antes de participacion trabajadores</b> | <b>41,015.81</b>              | <b>53,729.36</b> | <b>69,353.26</b> | <b>80,633.11</b> | <b>100,437.37</b> |
| (-) 15% participacion o trabajadores                | 6,152.37                      | 8,059.40         | 10,402.99        | 12,094.97        | 15,065.61         |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>                  | <b>34,863.44</b>              | <b>45,669.95</b> | <b>58,950.27</b> | <b>68,538.15</b> | <b>85,371.77</b>  |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                         | 8,715.86                      | 11,417.49        | 14,737.57        | 17,134.54        | 21,342.94         |
| <b>Utilidad neta</b>                                | <b>26,147.58</b>              | <b>34,252.46</b> | <b>44,212.70</b> | <b>51,403.61</b> | <b>64,028.83</b>  |

## 7.12. Balance general del proyectado

|                                  | BALANCE GENERAL PROYECTADO |            |            |            |            |
|----------------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                  | AÑO1                       | AÑO2       | AÑO3       | AÑO4       | AÑO5       |
| Activos Fijos                    | 27,770.00                  | 22,993.00  | 18,216.00  | 13,439.00  | 8,662.00   |
| Depreciación                     | 4,777                      | 4,777      | 4,777      | 4,777      | 4,777      |
| <b>Activos Fijos</b>             | 22,993.00                  | 18,216.00  | 13,439.00  | 8,662.00   | 3,885.00   |
| <b>Activos Circulante</b>        | 431,016.60                 | 479,721.48 | 533,930.00 | 594,264.09 | 661,415.94 |
| <b>Total de activos</b>          | 454,009.60                 | 497,937.48 | 547,369.00 | 602,926.09 | 665,300.94 |
| Cuentas por pagar                | 323,262.45                 | 358,093.98 | 396,678.61 | 439,420.72 | 486,768.31 |
| Pasivo a corto plazo             | 61,961.34                  | 63,121.14  | 63,121.14  | 69,433.25  | 69,433.25  |
| <b>Pasivo circulante</b>         | 385,223.79                 | 421,215.12 | 459,799.75 | 508,853.98 | 556,201.56 |
| <b>Total de Pasivos</b>          | 385,223.79                 | 421,215.12 | 459,799.75 | 508,853.98 | 556,201.56 |
| <b>Patrimonio</b>                | 68,785.81                  | 76,722.36  | 87,569.26  | 94,072.11  | 109,099.37 |
| Utilidad neta                    | 26,147.58                  | 34,252.46  | 44,212.70  | 51,403.61  | 64,028.83  |
| <b>Total Patrimonio</b>          | 94,933.39                  | 110,974.82 | 131,781.96 | 145,475.72 | 173,128.20 |
| <b>Total Patrimonio y Pasivo</b> | 480,157.18                 | 532,189.94 | 591,581.70 | 654,329.70 | 729,329.76 |

## 7.12. Recuperación de inversión

### 7.12.1. Punto de equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO           | Costos fijos                  |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                               | 1-(costos variables ÷ ventas) |                   |                   |                   |                   |
|                               | AÑO 1                         | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| Ingresos (US\$)               | 431,016.60                    | 479,721.48        | 533,930.00        | 594,264.09        | 661,415.94        |
| Costos (US\$)                 | 323,262.45                    | 358,093.98        | 396,678.61        | 439,420.72        | 486,768.31        |
| Gastos Administrativos        | 16,977.00                     | 18,136.80         | 18,136.80         | 19,950.48         | 19,950.48         |
| Gastos de Ventas              | 44,984.34                     | 44,984.34         | 44,984.34         | 49,482.77         | 49,482.77         |
| Depreciación                  | 4,777.00                      | 4,777.00          | 4,777.00          | 4,777.00          | 4,777.00          |
| <b>Flujo Operacional</b>      | <b>41,015.81</b>              | <b>53,729.36</b>  | <b>69,353.26</b>  | <b>80,633.11</b>  | <b>100,437.37</b> |
| Depreciación                  | 4,777.00                      | 4,777.00          | 4,777.00          | 4,777.00          | 4,777.00          |
| <b>Flujo neto</b>             | <b>45,792.81</b>              | <b>58,506.36</b>  | <b>74,130.26</b>  | <b>85,410.11</b>  | <b>105,214.37</b> |
| Costos fijos                  | 66,738.34                     | 67,898.14         | 67,898.14         | 74,210.25         | 74,210.25         |
| 1-(costos variables ÷ ventas) | 0.25000000                    | 0.253537736       | 0.257058784       | 0.260563224       | 0.264051133       |
| <b>Punto de equilibrio</b>    | <b>266,953.36</b>             | <b>267,802.90</b> | <b>264,134.68</b> | <b>284,807.09</b> | <b>281,045.01</b> |

## 7.12.2. Ratios financieros

| Índices de liquidez     |   |                                 |   |                   |
|-------------------------|---|---------------------------------|---|-------------------|
| índice de solvencia     | $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ | $\frac{431,016.60}{385,223.79}$ | = | <b>1.11887327</b> |
| Capital de trabajo neto | Activo circulante - Pasivo circulante                       | 431,016.60 - 385,223.79         | = | <b>45,792.81</b>  |

| Razones de Rentabilidad         |  |  |   |                   |
|---------------------------------|--|--|---|-------------------|
| Margen bruto de utilidad        | $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ | $\frac{431,016.60 - 323,262.45}{431,016.60}$ | = | <b>0.25</b>       |
| Margen de utilidad en operación | $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$              | $\frac{41,015.81}{431,016.60}$               | = | <b>0.09516063</b> |
| Rotación total de activos       | $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$         | $\frac{431,016.60}{454,009.60}$              | = | <b>0.9493557</b>  |
| Rendimiento de la Inversión     | $\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales}}$       | $\frac{26,147.58}{454,009.60}$               | = | <b>0.05759257</b> |

## Conclusiones

1. Se concluye que a través de la investigación de mercado realizada con encuestas y entrevistas a personas que cuentan con amplio conocimiento y experiencia en el mercado ecuatoriano de herramientas eléctricas, se identificó claramente la oportunidad que tiene Skil para reposicionar su marca dirigiéndola al segmento de profesionales independientes ya que existe una percepción equivocada de la misma acerca de su calidad principalmente.
2. Al llevar a cabo las estrategias aquí propuestas se obtendrá un crecimiento del 25% con respecto a las ventas del año 2012, lo que representa un total de ventas para el 2013 de US\$2'153.000 en comparación al US\$1'722.000 del 2012, alcanzando así el 15% de participación de mercado en base al reposicionamiento de la marca e impulso en ventas de los segmentos menos comercializados.
3. Se cree lograr disminuir la dependencia de tan sólo 3 segmentos: miniamoladoras, taladros inalámbrico y lijadoras, los cuales representan un riesgo para los ingresos generales de la marca al representar el 61% de las ventas actualmente.
4. Se conseguirá aumentar las ventas en el canal tradicional gracias al plan de beneficios para el distribuidor “Programa Skil Profesional”, al pasar de un 49% a un 53% en participación de ventas por canales de distribución con el objetivo de balancearlos dado que el canal múltiple está representado únicamente por 2 clientes.
5. Se reposicionarala marca y aumentar las ventas enfocando primero a la fuerza de ventas, luego dividir las estrategias por canales de distribución. Entre el canal tradicional y canal múltiple, el plan estratégico se enfoca dentro de estos canales a los distribuidores y al consumidor final.
6. Las acciones propuestas de acuerdo al sexto y séptimo capítulo resuelven los problemas establecidos en esta tesis para lograr el crecimiento de la marca

Skil en el Ecuador, las cuales fundamentan su viabilidad al obtener una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33% en este proyecto, lo cual beneficia en gran medida los intereses y metas tanto de la marca Skil como de TECNOVA S.A.

## Recomendaciones

1. Las recomendaciones para este plan estratégico se las puede dar a partir de lo que se conoció en las encuestas sobre la verdadera percepción de los clientes actuales sobre la marca Skil, se debe ofrecer una publicidad enfocada que pueda corregir esa percepción equivocada de la marca. Impulsar su reposicionamiento en la mente del usuario para que éste la pueda aceptar como una herramienta ideal para el profesional independiente reforzando criterios como resistencia, innovación, embalaje, estética y finalmente calidad, que presentan una notoria diferencia bajo el criterio de “excelente” con respecto a su principal competidor Black&Decker; y es justamente de estos detalles de los que se puede ayudar la marca.
2. Reposicionar la marca a través de los diferentes medios de comunicación.
3. Seguir el cronograma de capacitaciones para evitar tiempos de inactividad laboral y conseguir lo planificado.
4. Invertir en el desarrollo y enfoque de los segmentos de miniamoladoras, taladros inalámbricos y lijadoras para que produzcan más y no sean las que están en desventaja.
5. Aumentar el foco de ventas en el canal tradicional porque aumentaría el porcentaje de clientes y disminuiría el riesgo de dependencia del canal múltiple de acuerdo a lo requerido por los clientes.
6. Seguir las estrategias propuestas para lograr el cumplimiento de la meta establecida para el año 2013.

## Referencias

- Alonso , I. (2011). *IEDGE.EU The European Business School*. Obtenido de IEDGE.EU The European Business School: <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/isabel-alonso-promocion-push-pull/>
- Black & Decker Manufacturing Company. (2013). *lackanddecker-la.com*. Obtenido de lackanddecker-la.com: <http://blackanddecker-la.com/la-empresa-ecuador.html>
- Bosch. (2013). *Skil*. Obtenido de Skil: <http://www.skil.ec/ec/media/centralpool/pdf/CatTecLAM.pdf>
- CEA Corporación Centro de Estudios y Análisis Cámara de Comercio de Quito. (2012). *Síntesis macroeconómica #57*. Quito.
- Chiarello, D. (2011). *Market Share PT*. Brasil.
- Corporación El Rosado. (2013). *Corporación El Rosado*. Obtenido de Corporación El Rosado: [www.elrosado.com](http://www.elrosado.com)
- De Alba, A., Barragan , A., Cuauhtémoc, O., Mazariego, E., & Mejía, F. (2012). *Resúmenes diarios de marketeros nocturnos.com*. Obtenido de Resúmenes diarios de marketeros nocturnos.com: <http://espaciosblog.com/pullandpush.html>
- Díaz Llanes, G. (2005). *Revista Cubana de Medicina General Integral versión On-line ISSN 1561-3038*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252005000300021&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252005000300021&script=sci_arttext)
- Estrella, J. C. (2013). Analisis Competencia Skil. (K. Rodríguez, Entrevistador)
- FISTERRA. (2013). *ELSEVIER*. Obtenido de <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* . Mèxico: Pearson-Printece Hall.
- Grajales G., T. (2000). *Tipos de investigación - Tevni Grajales*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2012, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Gutierrez, P. (2012). *Monthly Sales Report by BU*. Guayaquil.
- Gutierrez, P. (2012). *Reporte por familia de ventas*. Guayaquil.

- Javier Bonilla, A. d. (2013). Canal Múltiple. (K. Rodriguez, Entrevistador)
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. España: Paidós Iberica S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing Sexta Edición. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing Sexta Edición* (pág. 600). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing Sexta Edición. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing Sexta Edición* (pág. 600). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). Identificación de los cambios en el entorno y de las oportunidades de marketing. En P. K. Keller, *Dirección de Marketing* (Duodécima edición, 2006 ed., pág. 816). México: Pearson Education.
- Lamb Charles, H. J. (2002). Marketing Sexta Edición. En H. J. Lamb Charles, *Marketing Sexta Edición*. Internacional Thomson Editores S.A.
- MAKITA ELECTRIC WORKS. (1998-2013). *MAKITA*. Obtenido de MAKITA: <http://www.makita.com.ar/empresa/historia-de-makita.html>
- Maqueda Lafuente, F. J. (2007). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme. En F. J. Maqueda Lafuente, *Análisis de las matrices de cartera de dimensiones simples* (págs. 72-74). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Compartido. (2008). *Marketing Compartido*. Obtenido de Marketing Compartido: <http://marketingcompartido.blogspot.com/2008/07/estrategias-de-push-pull.html>
- Naranjo, F. (2012). *Comunica Web Sembramos Marketing. Obtienes Resultados*. Obtenido de Comunica Web Sembramos Marketing. Obtienes Resultados: [http://www.comunica-web.com/verarticulo-pull-push-marketing\\_595.php](http://www.comunica-web.com/verarticulo-pull-push-marketing_595.php)
- Paniza, J. (2005). Construir y Analizar los Datos para la elaboración de informes en Investigación Cuantitativa. En J. Paniza, *Construir y Analizar los Datos para la elaboración de informes en Investigación Cuantitativa*. Brasil: Universidade Federal de Paraíba/Universidad de Granada.
- Pumagualle, M. (2013). Fuerza de ventas Skil. (K. Rodriguez, Entrevistador)
- Robert Bosch GmbH. (2012). *Herramientas eléctricas Bosch*. Obtenido de Herramientas eléctricas Bosch: <http://www.bosch-pt.com/es/es/empresa/area-comercial-de-bosch-herramientas-electricas/area-comercial-de-bosch-herramientas-electricas.html>
- Robert Bosch Ltda. (2012). *Marketin Plan Cualitativo - Competencia (Black & Decker)*. Brasil.

Sanoja de Ramírez, J., & Ortiz Buitrago, J. (2007). Paquetes tecnológicos para el tratamiento de datos en investigación. *Paradigma, Vol. XXVIII, N° 1*, 234.

Sotillo, M. (2012). Antecedentes de la Marca Skil. (K. Rodriguez, Entrevistador)

Sotillo, M. (2013). Análisis Competencia Skil. (K. Rodríguez, Entrevistador)

TECNOVA S.A. (2010). *TECNOVA*. Obtenido de TECNOVA:  
[http://www.boschecuador.com/default\\_nodo2.asp?idl=5](http://www.boschecuador.com/default_nodo2.asp?idl=5)

Telles, I. (2013). *Instructivo trabajo de titulación 2013, Vicerrectorado Académico de la UCSG*. Guayaquil.

## ANEXOS

### Anexo # 1 Evolución del Posicionamiento de la Marca Skil



Fuente: Robert Bosch Brasil

En el 2005 la marca comenzó con imágenes caseras ya que la herramienta estaba posicionada para dicho segmento del mercado, la calidad de la herramienta era la necesaria para el mercado objetivo. Para los años 2006 y 2007 la marca continúa con el mismo posicionamiento manteniendo el logo blanco con el fondo rojo. Del año 2008 al 2009 la marca empieza a enfocarse en el mercado del profesional independiente pero sin dejar a un lado el mercado de los usuarios caseros y cambia sus imágenes mostrando un hombre en un taller de trabajo. Desde el año 2010 su imagen y tonalidad cambian a un logo de fondo negro y letras rojas y a un costado del logo con fondo de tonalidad gris la frase "está resuelto", con el motivo principal de empezar a enfocarse y potencializar el mercado del usuario profesional independiente. La imagen que se proyecta es un "hombre profesional" pero aún no crea el impacto deseado ya que los usuarios no se sienten aún identificados con las nuevas imágenes. (Pumagualle, 2013).

A finales del año 2011 la marca terminó de cambiar su estrategia a nivel de los países de América Latina y como mercado objetivo es el usuario profesional independiente, los cuales se orientan básicamente por el precio;

innovando y cambiando así poco a poco su portafolio de productos por herramientas nuevas; estos remplazos de productos son herramientas más robustas, tienen mejoras técnicas. Sin embargo, la percepción del distribuidor y usuario final continúa siendo que las herramientas son para uso casero y semiprofesional, lo que origina que la marca se estanque y no pueda aumentar sus ventas.

Finalmente, en el 2012 la marca estableció el logo con el fondo negro y las letras rojas. Como se observa a continuación:

#### Logo Skil Definitivo



Fuente : Manual de Marca Skil

El slogan establecido es: “LA FUERZA DE TU TRABAJO”.

#### Slogan Skil



Fuente: Manual de Marca Skil

Con los cambios mencionados anteriormente; se empezó con la nueva imagen en los empaques de las herramientas y a su vez en el producto. Ese tema es manejado directamente desde la matriz en Brasil para América Latina, donde la matriz tiene la responsabilidad de probar y asegurar la calidad de las

herramientas bajo todas las normativas legales y empresariales. El manual de marca con la nueva comunicación es dirigido para toda América Latina.

### Embalaje Anterior



Fuente: Tecnova S.A

### Embalaje Actual



Fuente: Tecnova S.A

## Anexo # 2 Segmentación de los productos Skil

- **Línea a Batería**

La línea a batería Skil posee mayor movilidad y potencia para trabajos del profesional independiente. Además de productos que garantizan autonomía con rápido tiempo de carga de batería y mayor productividad gracias a la tecnología iones de litio.

La línea a batería facilita el uso para el usuario porque tiene mayor ligereza y practicidad con alto desempeño en diversas aplicaciones.

Dentro de este segmento podemos encontrar las siguientes familias:

- Herramientas inalámbricas >9.6v,
- Herramientas inalámbricas <9.6v.

| HERRAMIENTAS INALÁMBRICAS >9,6V   |                      |               |  |       |                               |       |        |          |  |  |
|---|----------------------|---------------|--|-------|-------------------------------|-------|--------|----------|--|--|
| MODELO  | CÓDIGO               | DESCRIPCIÓN   | Torque   | VOLTS | CAPACIDAD DE PERFORACIÓN (mm) |       |        |          |  |  |
|   |                      |               |  |       |                               | ACERO | MADERA | HORMIGÓN |  |  |
|  | <b>NUEVO</b><br>2211 | F 012 221 1AA | TALADRO ATORNILLADOR velocidad variable, 5 niveles de apriete + 1 perforación, soft grip, mandril (1/2") 13mm. Cargador 3hrs evita sobrecalentamiento, <u>Incluye:</u> 6 bits, adaptador magnético y cargador.   | 7Nm   | 9.6                           | 6     | 18     | -        |  |  |
|  | 2311                 | F 012 231 1AA | TALADRO ATORNILLADOR velocidad variable, 5 niveles de apriete + 1 perforación, soft grip, mandril (1/2") 13mm. Cargador 3hrs evita sobrecalentamiento, área para almacenar 6 bits. Interruptor y freno electrónico. <u>Incluye:</u> 6 bits, adaptador magnético y cargador.  | 9 Nm  | 12                            | 6     | 20     | ---      |  |  |
|  | <b>NUEVO</b><br>2411 | F 012 241 1AA | TALADRO ATORNILLADOR, velocidad variable, 5 niveles de apriete + 1 perforación, soft grip, mandril (1/2") 13mm. Cargador 3hrs evita sobrecalentamiento, área para almacenar 6 bits. Interruptor y freno electrónico. <u>Incluye:</u> 6 bits, adaptador magnético y cargador. | 11Nm  | 14,4                          | 6     | 25     | -        |  |  |

| HERRAMIENTAS INALÁMBRICAS <9,6V   |         |               |  |       |                               |   |        |          |  |  |
|---|---------|---------------|--|-------|-------------------------------|---|--------|----------|--|--|
| MODELO  | CÓDIGO  | DESCRIPCIÓN   | TORQUE   | VOLTS | CAPACIDAD DE PERFORACIÓN (mm) |   |        |          |  |  |
|   |         |               |  |       |                               | ACERO                                   | MADERA | HORMIGÓN |  |  |
|  | 2000    | F 012 200 0AA | ATORNILLADOR A BATERIA 3,6V TWISTER (1 Cargador+ 2 puntas + 1 adaptador magnético)   | 3 Nm  | 3.6                           | ---                                     | ---    | ---      |  |  |
|  | 2901 AA | F 012 290 0AA | MULTI CUTTER tiempo de carga de 3 a 5 horas. (Incluye: 1 batería, 1 cargador, 1 punta de corte.)                                     | 5Nm   | 4.8                           | DISEÑO SOFT GRIP                        |        |          |  |  |
|  | 2901 AE | F 012 290 0AE | MULTI CUTTER incluye: Maletín + 2 Juegos de Cuchillas adicionales + batería+cargador   | 5Nm   | 4.8                           | DISEÑO SOFT GRIP                        |        |          |  |  |
|  | 2121    | F 012 212 0AA | GRAPADORA A BATERÍA (Grapas: 6 - 12 mm), 30 Impactos / min., Carga 3 a 5 hrs. Incluye: 1 Maletín plástico +1 cargador + 1000 grapas. |       | 7.2                           | Traba de seguridad, previene accidentes |        |          |  |  |

CORTAR BIEN DESDE LA PAGINA

|  |      |               |  |       |      |    |    |    |
|--|------|---------------|--|-------|------|----|----|----|
|   | 2497 | F 012 249 7AA | TALADRO PERCUTOR/ATORNILLADOR 10mm, electrónico y reversible, 15 niveles de apriete. Impacto para perforar en concreto. 2 velocidades mecánicas, alto torque para atornillar y alta velocidad para perforar. Freno electrónico, mandril apriete rápido sin llave, soft grip. Incluye: limitador de profundidad, 1 cargador, 1 empuñadura + maletín plástico. | 22 Nm | 14.4 | 10 | 25 | 12 |
|   | 2702 | F 012 270 2AA | TALADRO ATORNILLADOR, velocidad variable, y dos velocidades mecánicas, 25 niveles de apriete + 1 perforación, soft grip, mandril cambio fácil (1/2") 13mm. Cargador 1hrs evita sobrecalentamiento. Interruptor y freno electrónico. Incluye: cargador.   | 54Nm  | 18   | 13 | 28 | -  |
|   | 2412 | F 012 241 2AC | TALADRO ATORNILLADOR, 3/8", mandril de apriete rápido, tecnología de Iones de Litio, velocidad variable y la configuración 15 +1 de par para taladrar y atornillar, Las luces LED que indican el sistema de reversión y de nivel de batería, soft grip. Incluye: cargador.   | 11Nm  | 10,8 | -  | -  | -  |
|  | 2144 | F 012 214 4AA | TALADRO ATORNILLADOR, 3/8", mandril de apriete rápido, tecnología de Iones de Litio, velocidad variable, Freno motor y la configuración 15 +1 de par para taladrar y atornillar, Las luces LED que indican el sistema de reversión y de nivel de batería, Luz que ilumina el lugar a ser perforado, soft grip. Incluye: cargador y punto doble bit.          | 32Nm  | 14.4 | 10 | 25 | -  |

Fuente: Tecnova S.A

## • Línea de Medición

La línea de medición Skil posee tecnología superior que ofrece incomparable precisión para medir y calcular áreas y volúmenes tanto en grandes distancias como en espacios mínimos y también para detectar elementos atrás de las paredes contornando fácilmente todos los obstáculos y evitando problemas al usuario a la hora del trabajo. La Línea de Medición Skil posee aún diversos aparatos y accesorios que multiplican las posibilidades de aplicaciones y amplían la gama de posibilidades del profesional para detectar, medir y nivelar.

Dentro de este segmento podemos encontrar los siguientes productos:

## AUTONIVELADOR LÁSER

0515

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Tipo de láser: 650 nm  
Categoría de láser: 2  
Precisión: aprox. 0,5 mm/m  
Tiempo de nivelación: 5 s  
Alcance: 10 m  
Peso: 0,46 kg



### INCLUYE

1 maletín plástico, 1 trípode, 3 pilas AA y gafas para realce.

## ROTO LÁSER

0560

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Tipo de láser: 635 nm  
Categoría de láser: 2  
Precisión: aprox. 0,7 mm/m  
Alcance: 30 m  
Peso: 1,3 kg  
Potencia de salida: < 1 mW



### INCLUYE

2 pilas D (LR20), 1 bolsa para transporte, 1 gafas para realce y 1 trípode multifunciones de 1,2 m.

Fuente: Tecnova S.A

- **Línea de Concreto**

La línea de concreto Skil da la potencia necesaria para realizar cualquier trabajo aportando al profesional independiente robustos taladros y martillos electro neumáticos Skil.

Son máquinas fuertes y de alto desempeño para enfrentar cualquier desafío con ergonomía para ofrecer aún mayor confort al usuario durante el trabajo.

En la línea de concreto Skil encontramos las siguientes familias de productos, taladros de impacto y sus siguientes herramientas:

## TALADROS DE IMPACTO

| MODELO   | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN   | WATTS   | Perforación (mm) |          |              |        |    |
|--|--------|---------------|---|------------------|----------|--------------|--------|----|
|  |        |               |   | Ace<br>ro        | Alu<br>m | Concr<br>eto | Madera |    |
|  <b>NUEVO</b>   | 6660AA | F 012 666 0AA | TALADRO DE IMPACTO 500w, 1 velocidad, 3/8". Botón traba para trabajos continuos, ergonómica. Incluye: 1 llave de madril NUEVO DISEÑO (reemplaza al 6650)  | 500              | 10       | -            | 10     | 20 |
|  <b>NUEVO</b>   | 6662AA | F 012 666 2AA | TALADRO DE IMPACTO 500w, 2 velocidades, 3/8". Botón traba para trabajos continuos, ergonómica. Incluye: 1 llave de madril NUEVO DISEÑO (reemplaza al 6652)  | 500              | 10       | -            | 10     | 20 |
|                 | 6455   | F 012 645 5AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", velocidad variable y reversible, 550w, 100% rodamentada, gatillo electrónico con reversión, botón para perforar con o sin impacto y botón traba para trabajos continuos. Incluye: llave, puño auxiliar y limitador de profundidad.                   | 550              | 10       | -            | 13     | 25 |
|                | 6456   | F 012 645 5AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", velocidad variable y reversible, 550w, 100% rodamentada, gatillo electrónico con reversión, botón para perforar con o sin impacto y botón traba para trabajos continuos. Incluye: llave, puño auxiliar y limitador de profundidad + maletín plástico | 550              | 10       | -            | 13     | 25 |
|               | 6462   | F 012 646 2AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", 2 velocidades, 600w, Soft grip, 100% rodamentada, botón para perforar con o sin impacto, botón traba para trabajos continuos. Incluye: llave, puño auxiliar y limitador de profundidad + maletín plástico.   | 600              | 10       | -            | 13     | 25 |
|               | 6460   | F 012 646 0AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", velocidad variable y reversible, 600w, 100% rodamentada, soft grip, botón para perforar con o sin impacto y botón traba para trabajos continuos. Incluye: llave, puño auxiliar y limitador de profundidad + maletín plástico.                        | 600              | 10       | -            | 13     | 25 |
|               | 6400   | F 012 640 0AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", velocidad variable, 700w, mandril de apriete rápido, 100% rodamentada, soft grip. Incluye: llave, puño auxiliar y limitador de profundidad + maletín plástico.   | 700              | 10       | -            | 13     | 25 |
|  <b>NUEVO</b> | 6570   | F 012 657 0AA | TALADRO DE IMPACTO 1/2", velocidad variable, 750w, soft grip. Incluye: Llave de mandril, Limitador de profundidad, Empuñadura auxiliar (PRÓXIMAMENTE)   | 750              | 13       | -            | 16     | 40 |

Fuente: Tecnova S.A

- **Línea de Metal**

La línea de metal Skil atiende al profesional independiente en diversas aplicaciones, la línea metal Skil posee modelos de alto desempeño que alían potencia y óptima ergonomía. Como por ejemplo la nueva Amoladora 9455, desarrollada para atender las principales exigencias del usuario: más potencia con mayor vida útil.

Innovación para pulir, cortar y desbastar, la línea metal Skil es bastante versátil, proporciona todo lo que se necesita para trabajar con mayor velocidad y óptima seguridad.

En la línea de metal Skil encontramos las siguientes familia sminiamoladoras, y amoladoras angulares con sus herramientas:

| MINIAMOLADORAS  |                      |               |   |           |                        |                          |
|---|----------------------|---------------|---|-----------|------------------------|--------------------------|
| MODELO  | CÓDIGO               | DESCRIPCIÓN   | Rotación<br>RPM   | Watt<br>s | DISCO<br>ORTE Y DESBAS |                          |
|  | 9004                 | F 012 900 4AA | MINI AMOLADORA 4 1/2" 700w, botón traba para rápido cambio de disco y trabajos continuos. empuñadura auxiliar para 3 posiciones, soft grip, interruptor resistente al polvo, 100% rodamentada. Incluye disco de desbaste                          | 11000     | 700                    | 4 1/2" (115mm)           |
|  | 9004                 | F 012 900 4AE | MINI AMOLADORA 4 1/2" 700w, botón traba para rápido cambio de disco y trabajos continuos. empuñadura auxiliar para 3 posiciones, soft grip, interruptor resistente al polvo, 100% rodamentada. Incluye discos orejeras , gafas + maletín plástico | 11000     | 700                    | 5 1/2" (115mm)           |
|  | 9345                 | F 012 934 5AA | MINI AMOLADORA Rat Tail, 800w, empuñadura auxiliar 2 posiciones, sistema auto clic, dos posiciones de accionamiento, soft grip accesorios empuñadura, capa de protección, flange, llave de disco y llave allen                                    | 10500     | 800                    | 4 1/2" (115mm)           |
|  | 9345                 | F 012 934 5AE | MINI AMOLADORA Rat Tail, 800w, empuñadura auxiliar 2 posiciones, sistema auto clic, dos posiciones de accionamiento, soft grip, accesorios empuñadura, capa de protección, flange, llave de disco y llave allen Incluye 2 discos                  | 10500     | 800                    | 4 1/2" (115mm)           |
|  | <b>NUEVO</b><br>9455 | F 012 945 5AA | MINI AMOLADORA , 1100w, rodamientos protegidos contra polvo, soft grip, traba de eje, ajuste de capa de protección sin llave, escobillas de carbón autodesligables, empuñadura auxiliar   | 11000     | 1100                   | 4 1/2" (115mm) Max 125mm |

| AMOLADORAS ANGULARES  |                    |   |                 |       |                        |  |
|---|--------------------|---|-----------------|-------|------------------------|--|
| Modelo  | Código             | DESCRIPCIÓN   | Rotación<br>RPM | Watts | DISCO<br>ORTE Y DESBAS |  |
|  | 3780 F 012 378 0AA | AMOLADORA ANGULAR 7", 1800w, botón trava para rápido cambio de disco, empuñadura auxiliar 3 posiciones, empuñadura con soft grip.   | 8200            | 1800  | 7" (180mm)             |  |
|  | 3780 F 012 378 0AE | AMOLADORA ANGULAR 7", 1800w, botón trava para rápido cambio de disco, empuñadura auxiliar 3 posiciones, empuñadura con soft grip. Incluye: Maletín plástico y Disco Diamantado  | 8200            | 1800  | 7" (180mm)             |  |
|  | 3980 F 012 398 0AA | AMOLADORA ANGULAR 3", 1800w, botón trava para rápido cambio de disco, empuñadura auxiliar 3 posiciones, empuñadura con soft grip.   | 6000            | 1800  | 3" (230 mm)            |  |
|  | 3980 F 012 398 0AE | AMOLADORA ANGULAR 3", 1800w, botón trava para rápido cambio de disco, empuñadura auxiliar 3 posiciones, empuñadura con soft grip. Incluye: Maletín plástico y Disco Diamantado  | 6000            | 1800  | 3" (230 mm)            |  |
|  | 3071 F 012 307 1AA | PULIDORA ANGULAR 7" 1300w, gorra de piel 7", velocidad variable, soft grip, clavija cierre para fácil cambio de disco, baja vibración, sistema de soft start. Accesorios: Puño Auxiliar, Puño D, Disco de caucho, Llave hexagonal | 1000/3000min-1  | 1300  | 7" (178mm)             |  |

Fuente: Tecnova S.A

- **Línea de Madera**

La línea de Madera tiene lo necesario para cortar, alisar, lijar o realizar cualquier otra actividad, los productos Skil ofrecen tecnología que eleva el nivel de calidad del trabajo, sin perjuicio del tiempo de ejecución. Desempeño con fácil manejo, que propicia mayor velocidad y el control necesario para realizar los más difíciles acabados, con alto nivel de precisión gracias a herramientas con estabilizadores, avanzados sistemas para aspiración de polvo y control electrónico de velocidad.

En la línea de madera Skil encontramos las siguientes familias; sierras circulares, sierras caladoras, lijadoras, lijadoras de banda, cepillos, fresadoras y pistolas de calor. A continuación un gráfico con sus herramientas por familia:

### SIERRAS CIRCULARES

|  | Modelo | Código        | DESCRIPCIÓN  | Rotación  | Watt<br>s | Capacidad corte |      |
|--|--------|---------------|--|-----------|-----------|-----------------|------|
|  |        |               |  | RPM       |           | 90°             | 45°  |
|   | 5401AA | F 012 540 1AA | SIERRA CIRCULAR 7 1/4", 1400W, empuñadura antideslizante, resistente placa base, guía de cortes, botón traba de eje, empuñadura auxiliar, interruptor de seguridad contra encendido no intencional, sistema de salida de polvo.                          | 5700min-1 | 1400      | 62mm            | 43mm |
|   | 5401AE | F 012 540 1AE | SIERRA CIRCULAR 7 1/4", 1400W, empuñadura antideslizante, resistente placa base, guía de cortes, botón traba de eje, empuñadura auxiliar, interruptor de seguridad contra encendido no intencional, sistema de salida de polvo. Incluye maletín plástico | 5700min-1 | 1400      | 62mm            | 43mm |
|   | 5601   | F 012 560 1AA | SIERRA CIRCULAR, 7 1/4", 1600W, soft grip en empuñaduras, guía láser, empuñadura auxiliar, botón traba que impide accionamiento involuntario. Sistema de salida de polvo, resistente placa base, guía de corte, botón traba de eje.                      | 5200min-1 | 1600      | 60,5mm          | 45mm |
|   | 5801   | F 012 580 1AA | SIERRA CIRCULAR 7 1/4", 1800W, soft grip en empuñaduras, LED luminoso, guía láser, empuñadura auxiliar, botón traba que impide accionamiento involuntario. Sistema de salida de polvo, resistente placa base, guía de corte, botón traba de eje.         | 5000min-1 | 1800      | 60,5mm          | 45mm |
|  | 5885   | F 012 588 5AC | SIERRA CIRCULAR 9 1/4", 1700W, soft grip en empuñadura principal y auxiliar, engranaje helicoidal, rodamiento de esferas, botón traba de eje, función de soplador de aire, inicio suave, guardas de aluminio.  | 5000min-1 | 1700      | 85mm            | 65mm |

### SIERRAS CALADORAS

|   | MODELO | CÓDIGO        | DESCRIPCIÓN  | ROTACION      | WATTS | Capacidad de Corte |       |   |
|---|--------|---------------|--|---------------|-------|--------------------|-------|---|
|   |        |               |  |               |       | mm                 | Acero |   |
|  | 4003   | F 012 400 3AA | SIERRA CALADORA 380W, placa base regulable, botón traba de velocidad, adaptador para aspiración de polvo. Encaje U y T. Incluye: 2 llaves de apriete.  | 3000min-1     | 380   | 55                 | 10    | 4 |
|  | 4004   | F 012 400 3AA | SIERRA CALADORA 380W, placa base regulable, botón traba de velocidad, adaptador para aspiración de polvo. Encaje U y T. Incluye: 2 llaves de apriete + 10 hojas  | 3000min-1     | 380   | 55                 | 10    | 4 |
|  | 4170   | F 012 417 0AA | SIERRA CALADORA 400W, velocidad variable, placa base regulable, botón traba de velocidad, adaptador para aspiración de polvo, soft grip, polea guía. Encaje T y U. Incluye: 2 llaves de apriete.   | 500-3000min-1 | 400   | 65                 | 10    | 4 |
|  | 4170   | F 012 417 0AE | SIERRA CALADORA 400W, velocidad variable, placa base regulable, botón traba de velocidad, adaptador para aspiración de polvo, soft grip, polea guía. Encaje T y U. Incluye: + 10 seguetas  | 500-3000min-1 | 400   | 65                 | 10    | 4 |
|  | 4550   | F 012 455 0AA | SIERRA CALADORA 550W Soft grip, sistema Easy click. Caja de hierro en la frente del producto, 6 posiciones de velocidad de corte de 800-3000 rpm. Incluye: 1 següeta para madera, 1 llave de ajuste, 1 adaptador para serrín   |               | 550   | 75                 | 10    | 5 |
|  | 4750   | F 012 475 0AA | SIERRA CALADORA 750W, 6 velocidades variables, placa base aluminio, láser, soft grip, sistema auto clic para encaje de seguetas, función pendular, doble protección para usuario: capa plástica, perno metálico. Encaje T. Incluye: 1 hoja de sierra, adaptador para | 800-3000min-1 | 750   | 80                 | 10    | 8 |

| LIJADORAS   |        |               |   |       |                   |                  |
|---|--------|---------------|---|-------|-------------------|------------------|
| MODELO  | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN   | Oscilaciones OPM  | Watts | Dimensión de lija |                  |
|  | 7232   | F 012 723 2AC | LIJADORA ORBITAL 200w, base lija con mayor resistencia, interruptor sellado internamente, grapas para fijación de lijas. Incluye: 1 hoja de lija  | 14000 | 200               | 1/4" (114x140mm) |
|  | 7314   | F 012 731 4AA | LIJADORA ORBITAL 250w, interruptor sellado contra polvo, caja colector de polvo con filtro, soft grip. Sistema de velcro o lija. Incluye: 2 lijas + 1 de velcro.  | 14500 | 250               | 1/4" (115X140mm) |
|  | 7351   | F 012 735 1AA | LIJADORA OSCILANTE 200w, con la mejor velocidad de 26000 OPM, sistema de succión de polvo con filtro, fijador de lija velcro o presilla, base de aluminio (REEMPLAZO 7003). Incluye. 2 lijas de hoja y 1 de velcro. | 26000 | 200               | 1/3" 93 X 230    |

| LIJADORA DE BANDA   |        |               |   |           |         |     |
|---|--------|---------------|---|-----------|---------|-----|
| Modelo  | Código | DESCRIPCIÓN   | Superficie de trabajo lija  | Velocidad | Watts   |     |
|  | 7640   | F 012 764 0AA | LIJADORA DE BANDA 900W, velocidad variables, estabilizador "equalizer" interruptor electrónico con ajuste de velocidad, ajuste para uso estacionario. Incluye: maletín plástico, 3 lijas, 1 bolsa colector, 2 grapas para uso estacionario, 1 adaptador para colector de polvo. | 76x130mm  | 180-330 | 900 |

| CEPILLOS  |                      |               |  |  |     |            |
|---|----------------------|---------------|--|--|-----|------------|
| Modelo  | Código               | DESCRIPCIÓN   | Watts  | Ancho de cepillado                         | RPM |            |
|  | 1555                 | F 012 155 5AC | CEPILLO ELÉCTRICO botón trava para seguridad, ajuste de profundidad, empuñadura adicional, bajos niveles de ruido y vibración. Incluye: 2 láminas reversibles y 1 llave.   | (Aplana miento: 0 - 1,5 mm)(Rebaja: 0-8mm) | 550 | 82mm 16000 |
|  | <b>NUEVO</b><br>1570 | F 012 157 0AA | CEPILLO ELÉCTRICO Pie de apoyo para protección de piezas acabadas, Salida de polvo para ambos lados para controlar la expulsión de virutas, Ajuste de profundidad integrado para mayor precisión y control, 3 ranuras en la base de aluminio para entallar cantos con precisión (PRÓXIMAMENTE) |  | 900 | 82mm       |

| FRESADORAS  |                      |               |   |             |                    |           |
|---|----------------------|---------------|---|-------------|--------------------|-----------|
| MODELO  | CÓDIGO               | DESCRIPCIÓN   | Rotación RPM  | WATTs       | PORTAHERRA MIENTAS |           |
|  | 1830                 | F 012 183 0AA | FRESADORA, 1000w, velocidad variables, base móvil capacidad de corte 55mm, botón trava para accionamiento involuntario, botón trava de eje. Incluyen 15 accesorios + maletín plástico. Guía de cortes incluida dentro de los 15 accesorios. | 10000-28000 | 1000               | Máx. 1/4" |
|  | <b>NUEVO</b><br>1800 | F 012 180 0AA | FRESADORA DE PALMA Base transparente de acrílico, Guías de trabajo paralela grande, pequeña y circular. Más versatilidad para el usuario Incluye: 1 guía paralela grande, 1 guía paralela pequeña, 1 guía para cortes circulares            | 33000 opm   | 520                |           |

| PISTOLAS DE CALOR   |                    |  |       |                  |  |  |
|---|--------------------|--|-------|------------------|--|--|
| MODELO  | CÓDIGO             | DESCRIPCIÓN  | WATTS | TEMPERATURA      |  |  |
|  | 8003 F 012 800 3AC | PISTOLA DE CALOR tres niveles de temperatura, control de temperatura constante, base plana para uso estacionario, anillo de goma para proteger herramienta, anillo removible para lugares de difícil acceso, entradas de aire lateral. <u>Incluye</u> maletín plástico + 4 accesorios                            | 1200  | 50°C-300°C-400°C | <b>Puño ergonómico para mayor comodidad durante el uso</b> |  |
|  | 8005 F 012 800 5AA | PISTOLA DE CALOR 1000w, temperatura variable, visualización y ajuste fácil de temperatura, función memoria, graba y recupera temperatura, eyector automático, Display LCD, Base plana para trabajo estacionario, soft grip, protección contra sobrecalentamiento. <u>Incluye</u> maletín plástico + 4 accesorios | 1500  | 50° - 650°C      |  |  |

Fuente: Tecnova S.A

- **Línea Estacionaria**

La línea estacionaria Skil tiene soluciones ideales para facilitar el trabajo de quien busca herramientas con alto desempeño, calidad y precisión para los más diversos tipos de trabajo en madera, aluminio y plástico. Fuerte y robusta para cada tipo de necesidad.

En la línea de herramientas estacionarias Skil encontramos la siguiente familia:

| HERRAMIENTAS DE BANCO   |                                    |   |              |       |                   |                 |
|---|------------------------------------|---|--------------|-------|-------------------|-----------------|
| MODELO  | CÓDIGO                             | DESCRIPCIÓN   | ROTACIÓN RPM | WATTS | apacidad de corte | DERECHIZQUIERD. |
|  | 3335 F 012 333 5AC                 | SIERRA CALADORA DE BANCO 120W, velocidad variable, estructura de metal y aluminio, luz de trabajo articulada, mesa con inclinación de 45°, sistema de soplador de aire. Led que indica encendido o apagado. Incluye: soplador de aire integrado. + 2 láminas para madera. | 500-1700     | 120   | 0-45°             |                 |
|  | 3320 F 012 332 0AC                 | TALADRO DE BANCO 5 velocidades, 350W, mandril 13mm, láser, estructura de metal y hierro, ajuste de profundidad de ángulos de la mesa. Led que indica encendido o apagado.   | 570-3050     | 350   | 0° - 45°          |                 |
|  | 3385 F 012 338 5AC                 | SIERRA CINTA 270W, 2 ajustes de velocidad, láser, estructura de hierro fundido, regla de trabajo. Ángulo de corte 0-45°, luz de trabajo articulada, salida de polvo. Incluye: hoja de trabajo para madera, guía de corte.   | 400 - 2700   | 270   | 0°-45°            |                 |
|  | <b>NUEVO</b><br>3310 F 012 331 0AA | SIERRA INGLETEADORA 1800w, 10", soft grip, puño ergonómico, mesa expandible, inclinación, Láser, Traba de eje, traba de caperuza de disco. <u>Incluye:</u> 1 disco de corte+ saco colector de polvo   | 4500         | 1800  | 0°-45°            |                 |

|   |                                 |                     |   |             |             |               |
|---|---------------------------------|---------------------|---|-------------|-------------|---------------|
|  | <p><b>NUEVO</b></p> <p>3710</p> | <p>F 012 3710AA</p> | <p>TRONZADORA 1800W, MAS DE 200000 Cortes consecutivos debido la fuerza del resorte, 150 horas de corte continuo, más vida útil y durabilidad que la competencia directa, cable de 3 metros. Tamaño de disco 14", base de metal. <u>Incluye:</u> 1 llave de apriete y 1 disco de corte para metal</p>                     | <p>3800</p> | <p>1800</p> | <p>0°-45°</p> |
|  | <p><b>NUEVO</b></p> <p>3610</p> | <p>F 012 3610AA</p> | <p>635 x 635 mm, Disco de 40 dientes, mejor finalización, Salida para aspirador de polvo, Potencia de 1600w, Caperuza de protección la única que atiende todas las normas internacionales y corta a 30 y 45°. Incluye: mesa de corte, disco, 2 llaves para cambio de disco, regla paralela de <small>aluminio</small></p> | <p>5000</p> | <p>1600</p> | <p>0°-45°</p> |

Fuente: Tecnova S.A

## Anexo # 3 Análisis Black&Decker

- Línea PRO orientada al mercado de los usuarios profesional independiente:

### Estacionarias



- > Esmeriladora de Banco
- > Sierra de Banco
- > Taladro de Banco

### Madera



- > Cepillos
- > Lijadoras
- > Rebajadoras

### Metalmecánica



- > Cortadoras de Loza
- > Esmeriladoras
- > Esmeriladoras Angulares
- > Trozadoras de Metal

### Perforación



- > Rotomartillos SDS+
- > Taladros Inalámbricos
- > Taladros Percutores
- > Taladros con Baterías de Litio

### Pistolas de Calor



### Pulidoras



---

### Sierras



- > Sierras Circulares
- > Sierras Caladoras

### Sopladoras/Aspiradoras



---

### Compresores



Fuente: Página Web: [blackanddecker-la.com/ecuador](http://blackanddecker-la.com/ecuador)

- **Línea Estándar** segmentado a un mercado aficionado y casero:

### Sierras



### Pistolas de Calor



---

### Perforación



- > Taladros Inalámbricos
- > Taladros Alámbricos
- > Taladros Percutores

### Madera



- > Mini Tornos
- > Lijadoras

---

### Atornilladores



Fuente: Página Web: [blackanddecker-la.com/ecuador](http://blackanddecker-la.com/ecuador)

- **Línea Jardín**
- **Línea Automotriz y Electrónicos**
- **Línea Hidrolavadoras**

## Anexo #4 Cliente Kywi

La empresa fue creada en el año de 1943, a finales del 2005 pasó a formar parte de Corporación Favorita, primera cadena detallista del país, donde su posicionamiento en el mercado Ecuatoriano aumentó notablemente. (Javier Bonilla, 2013)

### ComercialesKywi



Fuente: [www.kywi.com.ec](http://www.kywi.com.ec)

### Logo Kywi



Fuente: [www.kywi.com.ec](http://www.kywi.com.ec)

## Anexo #5 Cliente Ferrisariato

La historia de Corporación El Rosado S.A inicia en 1936 cuando Don Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, se adelantó en comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades que lo

llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaban los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado" (Corporación El Rosado, 2013).

### Tienda Ferrisariato



Fuente: [www.elrosado.com](http://www.elrosado.com)

### Logo Ferrisariato



Fuente: [google.com](http://google.com)

## Anexo #6 Encuesta

**Provincia:**

**Sector:**

1.- ¿Aproximadamente cuánto tiempo tiene ofreciendo y vendiendo la marca Skil en su negocio?

0 - 1 año                       4 - 5 años                       Mas de 10 años  
 2 - 3 años                       5 - 10 años

2.- De las siguientes características escoja 1 para describir los productos SKIL

Calidad                       Económica                       Desempeño  
 Garantía                       Costosa                       Alta potencia  
 Robustez                       Precisión                       Portafolio completo (accesorios)

3.- Puntuar cada producto para cada criterio con criterios 1: Excelente; 2: Muy Bueno; 3: Bueno; 4: Regular

|   | SKIL | B&D | MAKITA SSP | Private Labors |
|---|------|-----|------------|----------------|
| <b>CRITERIOS ESPECIFICOS A ESTA FAMILIA DE PRODUCTO</b> |      |     |            |                |
| Resistencia y Durabilidad                               |      |     |            |                |
| Funcionalidad   |      |     |            |                |
| Innovación y Diferenciación                             |      |     |            |                |
| Embalaje y Exposición                                   |      |     |            |                |
| Estética  |      |     |            |                |
| Calidad Percibida                                       |      |     |            |                |

4.- De las siguientes marcas, seleccione aquella que considera cuenta con una gama completa de productos y accesorios.

BLACK & DECKER                       SILK  
 SKIL                       MAKITA SSP

5.- Señale de las siguientes marcas de herramientas eléctricas cuáles acostumbra recomendar como distribuidor para un profesional independiente:

BLACK & DECKER                       SILK  
 SKIL                       MAKITA SSP

6.- En relación a la anterior pregunta, ¿cuáles de las siguientes opciones ud considera para recomendar esa marca?

Calidad                       Económica                       Desempeño  
 Garantía                       Costosa                       Alta potencia  
 Robustez                       Precisión                       Portafolio completo (accesorios)

7.- ¿Considera la marca Skil para un mercado de profesionales independientes que usa su herramienta de trabajo por un promedio de 4 horas diarias?

De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

8.- Recomendaciones para la marca Skil como herramienta eléctrica para el segmento de profesionales independientes.

\_\_\_\_\_