

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“ Diseño de una Estrategia de Mercadeo para la Industria Metal Mecánica de El Salvador Fabricante de Herramientas Manuales. Caso Ilustrativo “

Trabajo de Graduación Presentado por:

**Ana Luz Romero López
Silvia Aracely Chicas Calles
María Lilibeth García Barahona**

Para optar al Grado de:

Licenciada en Administración de Empresas

Agosto 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centroamerica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOS DE VELA

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONOMICAS :MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONOMICAS :LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS

ASESOR :LIC. JOSE ADOLFO ORELLANA SIGUENZA

TRIBUNAL EXAMINADOR :LIC. RICARDO A. REBOLLO MARTINEZ

LIC. ROBERTO O. RODRIGUEZ LINDO

LIC. JOSE A. ORELLANA SIGUENZA

AGOSTO 2000

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Es muy importante para nosotras dar gracias primeramente a Díos por iluminarnos y por siempre darnos apoyo y fé de alcanzar nuestros logros.

A la empresa "BOICESA" y a todo su personal, por permitir la realización de este trabajo y brindarnos la información indispensable para su desarrollo; esperando sea de plena satisfacción para alcanzar sus objetivos.

También a los Talleres de Estructuras Metálicas y a las diferentes Ferreterías del área Metropolitana de San Salvador, que nos atendieron y concedieron un poco de su tiempo. A todos los docentes que nos formaron profesionalmente desde el inicio de la carrera.

Además, al personal de la Biblioteca de la Facultad, por ayudarnos a obtener el material didacto necesario. A nuestros amigos : Brigido García, Porfirio Amaya y todos aquellos que de alguna manera formaron parte y contribuyeron en la finalización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la oportunidad de alcanzar uno de mis grandes ideales; a mi padre **Santos Emilio Romero V.**, que desde el cielo se alegra con mi triunfo; a mi madre **Felicita López de Romero** y a todos mis hermanos, por su amor y apoyo que me brindaron; a mis amigos y especialmente a Porfirio Antonio Amaya, por ayudarme y animarme en el desarrollo del trabajo.

Ana Luz Romero López

`` **La vida es un regalo de DIOS.. lo que hagamos con ella, es nuestro regalo hacia El ``**

Este triunfo se lo ofrezco a DIOS, quien siempre me escucho y recibo: sabiduría y fortaleza en cada momento. También a mis padres: **PABLO Y GRACIELA**, por ser parte de este logro; al brindarme su amor, comprensión y confianza en mí, desde el inicio de la carrera; al igual que a mis hermanos por su apoyo y colaboración oportuna. Por último a mis amigos que me motivaron cuando lo necesité y a todas aquellas personas que de manera desinteresada me ayudaron alcanzar esta meta.

Silvia Aracely Chicas Calles

“ **Todo lo que requiere sacrificio y esfuerzo, se valora más; pues el éxito de lograr nuestras metas nos ayudan a ser mejores cada día**”. Por lo que doy gracias a Dios y a la Virgen de Guadalupe por darme fé y fortaleza en la culminación de este trabajo; así también a mis padres: **Pedro J. García y Ana M. Barahona y Hermanos**, a quienes les estaré eternamente agradecida por su confianza, apoyo y cariño brindado.

Además, a mis amigos y personas especiales, que me supieron animar y motivarme a seguir siempre adelante.

Lilibeth García Barahona

Al **Lic. José Adolfo Orellana Siguenza (Q.D.D.G.)**, a quien dedicamos este triunfo y le expresamos infinitas gracias por haber compartido sus conocimientos para con nosotras, por brindarnos su mano cuando más lo necesitamos; por ofrecernos su amistad y sobre todo por enseñarnos a valorar: el esfuerzo, la dedicación y la disciplina, pues a través de éstas se encuentra la semilla del éxito y la simiente del triunfo.

Con profundo cariño y admiración a nuestro asesor, que permanecerá siempre en nuestras mentes.

El Equipo de Trabajo.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA
 FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL Y DE LA
 EMPRESA EN ESTUDIO; MARCO TEORICO SOBRE EL MERCADEO
 Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA	
1. Antecedentes	1
2. Origen y Evolución de la Industria Metal Mecánica en El Salvador.	2
3. Clasificación de la Industria Metal Mecánica.	4
4. Características de la Industria Metal Mecánica. fabricante de Herramientas Manuales en El Salvador.	6
a. Tecnología	6
b. Mano de Obra	6
c. Seguridad Industrial	6
5. Importancia Económica y Social de la Industria Metal Mecánica en El Salvador.	7
a. Participación de la Industria Metal Mecánica dentro del Producto Interno Bruto (PIB).	8
b. Generación de empleo de la Industria Metal Mecánica.	11
c. Apoyo a otras industrias	12
6. Exportaciones e importaciones de la Industria Metal Mecánica Fabricante de Herramientas Manuales.	12
7. Análisis de las tendencias económicas en la actividad Industrial Metal Mecánica.	14
a. Producto Interno Bruto (PIB)	14
b. Inflación	16
c. Exportación	17
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	
1. Antecedentes	18

2. Importancia Económica	19
C. MARCO TEORICO SOBRE EL MERCADEO Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.	
1. Mercadeo	20
a. Concepto	20
b. Importancia	21
c. El Mercadeo Operativo	24
i. Producto	24
ii. Precio	26
iii. Plaza	27
iv. Promoción	28
d. Mercadeo Estratégico	29
i. Investigación de Mercado (Prueba)	30
ii. Segmentación de Mercado (Participación)	30
iii. Selección del Mercado Meta (priorización)	31
iv. Posicionamiento del producto (posición)	32
e. Variables Incontrolables del Mercadeo.	33
i. Factor Económico	33
ii. Factor Demográfico	34
iii. Factor Político y legal	35
iv. Factor Tecnológico	35
v. Factor Social y Cultural	35
f. Diseño de Estrategias de Mercadeo	36
2. Estrategias Competitivas	37
a. Concepto	37
b. Análisis de las Fuerzas Competitivas	38
i. Amenaza de nuevos competidores	40
ii. Rivalidad entre los competidores existentes	40
iii. Amenaza de Productos Sustitutos	41
iv. Poder de Negociación de los Clientes	42
v. Poder de negociación de los proveedores	43
c. Estrategia de Desarrollo	43
i. Estrategias Genéricas	44
- Estrategia de Liderazgo en Costos	45
- Estrategia de Diferenciación	45
- Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación	46

ii. Estrategia de Crecimiento	46
- Estrategia de Crecimiento Intensivo	46
- Estrategia de Crecimiento por Integración	47
- Estrategia de crecimiento por Diversificación	48
iii. Estrategias Competitivas de Mercadeo	49
- Estrategias del Líder	49
- Estrategias del Retador	50
- Estrategias del Seguidor	51
- Estrategias del Especialista o de Nicho de mercado	52

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION COMPETITIVA EN EL MERCADO DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL.

A. INVESTIGACION DE CAMPO	
1. Objetivos de la Investigación	56
a. Objetivo General	56
b. Objetivos Específicos	56
2. Metodología de la Investigación	57
a. Determinación de los Universos	57
i. Unidad de Análisis	58
ii. Alcance de la Investigación	58
b. Determinación de las Muestras	59
3. Recopilación de la Información	62
a. Fuentes Primarias	63
b. Fuentes Secundarias	64
B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	65
1. Con relación a fuentes primarias	65
2. Con relación a fuentes secundarias	65
C. ANALISIS FODA DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL.	66
D. DIAGNOSTICO DEL MERCADEO DE BOICESA DE C.V.	70
1. Elementos Tácticos	70
a. Producto	70
b. Precio	73

c. Plaza	74
d. Promoción	75
2. Elementos Estratégicos	76
a. Investigación de Mercado	76
b. Segmentación de Mercado	76
c. Selección del Mercado Meta	77
d. Posicionamiento del Producto	77
3. Mercado Actual	78
4. Situación Económica	78
E. CONCLUSIONES	78
1. Mercadeo Operativo	79
a. Producto	79
b. Precio	81
c. Plaza	83
d. Promoción	84
2. Mercadeo Estratégico	86
a. Investigación de Mercado (Prueba)	86
b. Segmentación de Mercado (Participación)	86
c. Selección del Mercado (Priorización)	87
d. Posicionamiento del Producto (Posición)	87
3. Analisis de las Variables Incontrolables	87
a. Factor Económico	87
b. Factor Demográfico	88
c. Factor Político y Legal	89
d. Factor Tecnológico	90
e. Factor Social y cultural	90
4. Fuerzas Competitivas del Mercadeo	91
a. Competidores Potenciales	91
b. Rivalidad entre los competidores existentes	91
c. Productos Sustitutos	92
d. Poder de Negociación de los Clientes	92
e. Poder de negociación de los proveedores	93
F. RECOMENDACIONES	94
1. Mercadeo Operativo	94
a. Con relación al Producto	94
b. Con relación al precio	96

c. Con relación a la Plaza	96
d. Con relación a la Promoción	97
2. Mercadeo Estratégico	98
a. Investigación de Mercado	98
b. Segmentación de Mercado	99
c. Selección del Mercado Meta	100
d. Posicionamiento del Producto	100
3. Otras Recomendaciones	101

CAPITULO III

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL. CASO ILUSTRATIVO: BOIRA DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V.

INTRODUCCION

A. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	103
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	104
C. JUSTIFICACION	105
D. ESTABLECIMIENTO DE LA MISION, VISION, OBJETIVOS Y METAS DE BOICESA DE C.V.	107
1. Misión	107
2. Visión	107
3. Objetivos de BOICESA DE C.V	108
4. Objetivos de Mercadeo	108
5. Metas de Mercadeo	109
E. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	110
1. Para las Variables Tácticas	111
a. Estrategia de Producto	111
b. Estrategia de Precio	111
c. Estrategia de Plaza	112
d. Estrategia de Promoción	113
2. Para las Variables Estratégicas	115
a. Investigación de Mercado	115
b. Segmentación de Mercado	115
c. Selección del Mercado Meta	115
d. Posicionamiento del Producto	116

F. CONSIDERACIONES SOBRE LAS VARIABLES INCONTROLABLES	119
1. Factor Económico	119
2. Factor Demográfico	119
3. Factor Político y Legal	120
4. Factor Tecnológico	120
5. Factor Social y cultural	120
G. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	121
1. Estrategia Genérica	121
2. Estrategia de Crecimiento	122
3. Estrategia Competitiva de Mercadeo	122
H. PRESUPUESTOS	122
1. Presupuesto de Ventas	123
2. Presupuesto de Producción	129
3. Presupuesto de Mercadería Vendida	130
4. Presupuesto de Gastos Generales y de Administración	132
5. Presupuesto de Gastos de Venta	136
6. Estado de Resultados Proyectado	139
I. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	142
1. Reorganización del sistema actual de mercadeo	142
a. Organización actual	142
b. Organización propuesta	143
2. Recursos a utilizar	145
a. Financieros	145
b. Humanos	146
c. Técnicos	146
d. Materiales	147
J. CONTROL DEL PLAN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DISEÑADA	147
1. Mecanismos de control	148
a. Estadísticas de venta	148
b. Cronograma de actividades promocionales	149
K. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN	149
BIBLIOGRAFIA	151
ANEXOS	

RESUMEN DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

<u>CUADROS</u>	PAG.	
CUADRO 1	Clasificación de la industria metal mecánica (a tres dígitos)	4
CUADRO 2	Clasificación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo (a cuatro dígitos)	5
CUADRO 3	Participación de la industria manufacturera en el PIB de la economía de El Salvador	9
CUADRO 4	Participación de la rama metal mecánica en el PIB de la industria manufacturera	10
CUADRO 5	Personal ocupado por el sector industrial según división productiva, año 1997	11
CUADRO 6	Exportaciones e Importaciones de herramientas manuales de metal	13
CUADRO 7	Participación de las principales divisiones económicas dentro del PIB	15
CUADRO 8	Participación de las herramientas manuales de metal dentro de la exportación de productos no tradicionales	17
CUADRO 9	Participación de BOICESA dentro de las exportaciones de la industria metal mecánica fabricante de herramientas manuales de metal (en millones de colones)	20
CUADRO 10	Distribución muestral de ferreterías según municipios del área metropolitana de san salvador	61
CUADRO 11	Distribución de talleres según municipios del área metropolitana de San Salvador	62
CUADRO 12	Análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la industria	67
CUADRO 13	Cuadro resumen de las estrategias de mercadeo	117
CUADRO 14	Presupuesto de ventas detallado en unidades, proyectado para el primer año	126
CUADRO 14-1	Presupuesto de ventas detallado proyectado	127
CUADRO 14-2	Presupuesto de ventas anual proyectado	128
CUADRO 15	Presupuesto de producción en unidades	131
CUADRO 16	Presupuesto de costo de mercadería vendida	131
CUADRO 17	Presupuesto de gastos generales y de	135

	administracion proyectado	
CUADRO 18	Presupuesto de gastos de venta proyectado	138
CUADRO 19	Estado de resultados proyectado para el primer año	140
CUADRO 19-1	Estado de resultados proyectado para cinco años	141

FIGURAS

FIGURA 1	Elementos de la estrategia de mercadeo	23
FIGURA 2	Fuerzas competitivas dentro del sector industrial	39
FIGURA 3	Estrategias de desarrollo	44
FIGURA 4	Estrategias competitivas de mercadeo	54
FIGURA 5	Sierras manuales	70
FIGURA 6	Destornilladores	71
FIGURA 7	Marcos para sierras	72

ANEXOS

ANEXO 1	Ambito de investigación de las ferreterías
ANEXO 2	Ambito de investigación de los talleres
ANEXO 3	Tabulación de encuestas dirigidas a fabricantes
ANEXO 4	Tabulación de encuestas dirigidas a distribuidores
ANEXO 5	Tabulación de encuestas dirigidas a consumidores
ANEXO 6	Punto de equilibrio de BOICESA de C.V.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación incluye un estudio en la industria metal mecánica salvadoreña fabricante de herramientas manuales de metal, en especial a una empresa como caso ilustrativo, diseñándose una estrategia de mercadeo que le permita incrementar sus niveles de venta en un mercado competitivo.

El desarrollo de la investigación se realizó en el área metropolitana de San Salvador por medio de entrevistas y encuestas dirigidas a las empresas fabricantes, distribuidores y consumidores finales; considerándose como consumidores los talleres de estructuras metálicas por ser los principales demandantes de los productos fabricados por la empresa en estudio; además se obtuvo información de otras fuentes, como: Banco Central de Reserva (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Cámara de Comercio de El Salvador, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

El análisis de la información recopilada permitió relizar un diagnóstico de la situación competitiva de mercado en que se encuentra la industria y la empresa en particular.

Así mismo, se obtuvieron datos de importancia relativos al comportamiento del consumidor y la calificación que da a los productos de la metal mecánica fabricados en El Salvador.

En cuanto a la empresa en estudio se determinó que tiene demanda principalmente en los talleres de estructuras metálicas; sin embargo, no existe una lealtad firme de marca; la rivalidad es intensa; los distribuidores ejercen un alto poder de negociación en cuanto a calidad; posee un número limitado de proveedores, lo que propicia un alto poder de negociación; además, existe limitada información acerca de las herramientas que fabrica.

Al reconocer la situación de la empresa, se diseña la propuesta, especificándose la misión, visión, objetivos y estrategias para cada una de las variables del mercado, orientadas de manera que se incorporen a un plan de comercialización para cinco años; además, se incluyen presupuestos para dar a conocer el efecto financiero del diseño, el plan de implementación de la propuesta; así como, el control de dicho plan y las recomendaciones respectivas.

INTRODUCCION

La industria metal mecánica de El Salvador fabricante de herramientas manuales de metal desempeña una función importante

dentro de la economía del país, por ser: generadora de empleo, una industria exportadora y a la vez contribuye al desarrollo de otras actividades productivas.

La globalización de la economía mundial y sus efectos en la apertura de mercado están incidiendo en la industria local, que ha experimentado problemas de disminución en la demanda, debido al ingreso de herramientas de origen extranjero; razón por la cual resulta necesario la búsqueda de medios tendientes a hacer competitiva la actividad metal mecánica.

El desarrollo de este trabajo de graduación fue orientado a realizar un diagnóstico mercadológico de la actividad metal mecánica, con el fin de obtener información necesaria para elaborar el "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA INDUSTRIA METAL MECANICA DE EL SALVADOR FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES. CASO ILUSTRATIVO", que brinde los elementos necesarios para orientar eficazmente la participación en el mercado e incrementar los niveles de venta de la herramientas que fabrica BOICESA DE C.V.; los cambios que se recomiendan implementar forman parte de un plan estratégico de mercadeo.

Para desarrollar el caso ilustrativo se contó con la disponibilidad de información proporcionada por los ejecutivos

de la empresa en estudio, lo que permitió conocer los productos que fabrica y la situación de mercado en que se encuentra.

El método seguido durante la investigación y la formulación de la propuesta puede servir para cualquier empresa de la misma actividad industrial que desee aplicar este tipo de instrumento administrativo.

El documento esta distribuido en tres capítulos, de la forma siguiente:

CAPITULO I: Contiene aspectos generales de la industria metal mecánica en El Salvador, desde su origen, evolución y características, hasta su importancia económica y social; también, se presentan las importaciones y exportaciones de las herramientas manuales, se analiza las tendencias económicas y generalidades de la empresa en estudio.

Para finalizar se desarrolla el marco teórico sobre el mercadeo y las estrategias que fundamentan la investigación de campo y el diseño de la estrategia básica.

CAPITULO II: Comprende la metodología utilizada para llevar acabo la investigación de campo efectuada en los siguientes universos: productores, intermediarios y consumidores finales. La selección de los talleres de estructura metálicas como

consumidores, se hizo en referencia a que constituyen los principales demandantes de las herramientas fabricadas por la empresa en estudio.

La investigación fue más haya, pues permitió conocer los distintos canales de comercialización, las herramientas fabricadas por las otras empresas, y la influencia del mercado extranjero.

En este capítulo, se presentan además, los resultados de la investigación de campo, el análisis FODA de la industria, el diagnóstico mercadológico de BOICESA; finalmente las conclusiones y recomendaciones sobre la información recopilada.

CAPITULO III: Se presenta la propuesta de la estrategia de mercadeo para la empresa en estudio, se establece la misión, visión, objetivos y metas; incluye además, la elaboración de presupuestos, el plan de implementación, el control de dicho plan y las recomendaciones, a fin de asegurar con instrumentos de medición el éxito en la aplicación de la propuesta.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL Y DE LA EMPRESA EN ESTUDIO; MARCO TEORICO SOBRE EL MERCADEO Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL.

1. ANTECEDENTES

Las empresas dedicadas a la fabricación de herramientas manuales de metal forman parte de la industria metal mecánica, la cual es una actividad específica del sector manufacturero que se dedica a la transformación mecánica, física y química de metales ferrosos y no ferrosos, modificando su forma o naturaleza con el fin de generar productos que se destinan a procesos industriales posteriores en calidad de insumos; a la inversión, en concepto de bienes de capital; y al consumo directo, en forma de bienes duraderos.

El uso de los metales se remonta a la época del hombre primitivo, donde las herramientas rudimentarias que

utilizaba en la caza y la pesca, le servían para defenderse ante la amenaza de ser aniquilado por el hambre o por los animales salvajes; así como a sobrevivir ante las inclemencias ocasionadas por los fenómenos naturales. Al principio utilizó la piedra para la elaboración de implementos; sin embargo, en el transcurso del tiempo, descubrió el bronce y luego el hierro que le sirvieron para mejorar sus instrumentos de trabajo. Posteriormente, al cambiar su condición de vida, modificó la forma de proveerse de abrigo seguro; elaboró armas para defenderse; así como instrumentos de labranza hechos de metal, con los cuales se fortalece la producción.

2. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA EN EL SALVADOR

En El Salvador el paso de la actividad artesanal a la industrial, en la metal mecánica, ocurre de manera paralela a la sustitución de la madera por el metal en actividades como la construcción, la agroindustria y otras.

Entre las primeras manifestaciones de la industria metal mecánica, a principios del siglo XX, se encuentra el apareamiento de pequeños talleres que trabajan los metales, elaborando productos demandados en esa época entre los que

se encontraban: herraduras, hachas, arados, ruedas, cántaros, utensilios de cocina y otros. Los procesos productivos de ese tiempo eran artesanales y los instrumentos de trabajo rudimentarios, como el uso del yunque y el martillo para forjar los metales fundidos en hornos.

El crecimiento en las actividades productivas como la construcción y la agricultura, demandaban de la rama metal mecánica el empleo de nuevas técnicas y mejoras en los procesos productivos a finales de la tercera década del siglo XX. Es así como en el año de 1940, aparecen las primeras empresas salvadoreñas fundidoras de metal, destacándose: La Siderúrgica Salvadoreña, Talleres Sarti, Talleres Daglio y Talleres Biollo.

Con la aparición de las primeras empresas dedicadas a la fundición, el ambiente para esta rama industrial es más prometedor y las oportunidades para el desarrollo se vuelven evidentes. A partir de 1960, empieza a desarrollarse la mediana y la gran empresa que conforma la industria metal mecánica, constituyéndose en una variedad de establecimientos, formas de organizaciones y estructuras productivas que elaboran una amplia gama de artículos.

3. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA.

Siguiendo el ordenamiento que propone la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), estas actividades económicas se dividen en dos grandes grupos: las empresas industriales fabricantes de metales comunes; y las empresas fabricantes de productos elaborados de metal, maquinaria y equipo. Las empresas en estudio forman parte de la segunda división.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), no existe una estricta denominación llamada Industria Metal Mecánica, por tanto en el Cuadro N° 1 se presentan en detalle las divisiones y agrupaciones que comprenden a la Industria Metal Mecánica.

CUADRO N° 1

CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA (a tres digitos)

DIVISION	AGRUPACION	TITULO
37		INDUSTRIAS METALICAS BASICAS
	371	INDUSTRIAS BASICAS DE HIERRO Y ACERO
	372	INDUSTRIAS DE METALES NO FERROSOS
38		FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO
	381	FABRICACION DE METALES EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO
	382	CONST. DE MAQUINARIA EXCEPTO LA ELECTRICA
	383	CONST. DE MAQUINARIA Y APARATOS INDUSTRIALES ELECTRICOS
	384	CONST. DE MATERIAL DE TRANSPORTE
	385	CONST. DE EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO

FUENTE: CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS. (Revisión 2, Ministerio de Economía)

Se puede apreciar en el Cuadro N° 1, que la industria metal mecánica comprende las divisiones 37 y 38 de la Industria Manufacturera; sin embargo, para efectos de este trabajo, solamente se analizará detenidamente las empresas industriales dedicadas a la fabricación de herramientas manuales de metal, las cuales están comprendidas dentro de la división 38, agrupación 381, del grupo 3811, según especificaciones en el Cuadro N° 2.

CUADRO N° 2
 CLASIFICACION DE PRODUCTOS METALICOS
 EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO (a cuatro dígitos)

AGRUPACION	GRUPO	TITULO
381	3811	FABRICACION DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS MANUALES Y ARTICULOS GENERALES DE FERRETERIA.
	3812	FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS PRINCIPALMENTE METALICOS.
	3813	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS ESTRUCTURALES
	3819	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO

FUENTE: CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS. (Revisión 2, Ministerio de Economía)

Los grupos 3812 y siguientes del cuadro N° 2, incluyen otra gama de productos metálicos diferentes a las que se han determinado como objeto del presente estudio.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA FABRICANTE

DE HERRAMIENTAS MANUALES EN EL SALVADOR.

Las características de las empresas fabricantes de herramientas manuales en El Salvador se han identificado de la manera siguiente:

a. TECNOLOGIA

La tecnología utilizada por algunas de las empresas salvadoreñas dedicadas a esta actividad, tiende a ser poco desarrollada, debido al uso y al costo financiero que implica la adquisición de maquinaria más sofisticada; así como las limitaciones para la importación o intercambio de tecnología más avanzada.

b. MANO DE OBRA

La mano de obra utilizada es calificada y no calificada. La primera esta formada por técnicos y mecánicos que hacen que la maquinaria funcione y que las operaciones se realicen de la manera correcta; la segunda esta formada por los operadores de la maquinaria y los auxiliares en operaciones del proceso productivo.

c. SEGURIDAD INDUSTRIAL

Esta es una de las características más importantes de analizar, debido a que la clase de material y herramientas que se utiliza hace necesario que el personal se proteja con equipo idóneo para el trabajo por realizar, evitando accidentes que pueden resultar en lesiones, muertes, daños a la propiedad y demoras en la producción.

En nuestro país, el área de seguridad industrial esta regulada por: El Código de Trabajo y La Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social; pero, según estadísticas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, dentro de las actividades industriales que presentan mayor porcentaje de accidentes laborales esta la metal mecánica; a pesar de ello, las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal hacen esfuerzos para lograr reducirlos al mínimo, dado que toman las precauciones necesarias utilizando: guantes, caretas y vestimenta adecuada; a la vez que siguen las instrucciones de seguridad establecidas por cada una de las empresas.

5. IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL DE LA INDUSTRIA METAL

MECANICA EN EL SALVADOR.

Desde el punto de vista económico, la fabricación de productos metálicos es considerada como una actividad que

acelera el desarrollo económico e industrial del país, debido a que los productos fabricados sirven: de uso intermedio para otras industrias; de bienes de capital para fomentar la inversión; y al consumo directo, como bienes duraderos.

La importancia económica y social de la industria metal mecánica se ve reflejada en: la participación dentro del Producto Interno Bruto (PIB); la generación de empleo; y el apoyo a otras industrias.

**a. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIAL METAL MECANICA DENTRO
DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).**

En general, en las condiciones de los años 1996 a 1998, la actividad industrial constituyó una de las principales generadoras del PIB de la economía del país, teniendo los porcentajes mayores con relación a las demás actividades económicas.

La actividad industrial, se ha logrado fortalecer en los tres años antes indicados, gracias al proceso de industrialización iniciado en nuestro país, lo cual ha conllevado a generar una mayor demanda de los productos metálicos básicos y elaborados.

La participación que la industria manufacturera tiene dentro del PIB, se muestra en el cuadro N° 3.

CUADRO N° 3
PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PIB
DE LA ECONOMIA DE EL SALVADOR

PIB ACTIVIDAD ECONOMIA- PIB ECONOMIA A PRECIOS CONSTANTES DE 1990 (EN MILLONES DE COLONES)			
	1996	1997	1998
PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA	10,598.1	11,448.5	12,358.9
PIB ECONOMIA NACIONAL	50,077.8	52,195.9	53,864.9
% INDUSTRIA MANUFACTURERA PIBind/PIB Eco	21.2 %	21.9 %	22.9 %

FUENTE: REVISTA TRIMESTRAL DEL BCR, SEGUNDO TRIMESTRE DE 1999.

La industria manufacturera dentro de la economía nacional, refleja un crecimiento positivo de 1996 a 1997, siendo éste del 0.7%; mientras que en años anteriores el crecimiento fue menor. De 1997 a 1998 creció en 1%, lo cual expresa que dicha actividad económica esta fortaleciéndose.

La actividad metal mecánica ha tenido en años anteriores sus declinaciones; sin embargo, en el período de 1996 a 1998 tuvo un cambio y su participación dentro de la actividad económica del país ha sido favorable, ya que muestra un crecimiento positivo en relación al PIB de la industria manufacturera (ver cuadro N°4).

CUADRO N° 4
 PARTICIPACION DE LA RAMA METAL MECANICA EN EL PIB
 DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

PIB RAMA INDUSTRIAL - PIB MANUFACTURA			
A PRECIOS CONSTANTES DE 1990			
(EN MILLONES DE COLONES)			
	1996	1997	1998
PIB PRODUCTOS METALICOS BASICOS Y ELABORADOS.	451.8	505.9	564.7
PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA	10,598.1	11,448.5	12,358.9
% RAMA METAL MECANICA	4.26 %	4.42 %	4.57 %

FUENTE:REVISTA TRIMESTRAL DEL BCR. , SEGUNDO TRIMESTRE DE 1999.

La actividad industrial metal mecánica, dentro de la cual se clasifica a las empresas industriales fabricantes de herramientas manuales de metal, refleja de 1996 a 1997 un crecimiento del 0.16%. Para 1998 muestra un menor crecimiento del 0.15% con relación al año anterior, lo que representan un crecimiento en menor cuantía en comparación a los años precedentes.

Los productos metalicos básicos y elaborados muestran un crecimiento del 11.97% de 1996 a 1997; lo que para 1998 refleja un 11.62%, que expresa un leve crecimiento en comparación al año anterior.

La industria metal mecánica muestra una tendencia creciente dentro de la industria manufacturera, lo que representa beneficios para la economía nacional, de 1996 hasta 1998.

b. GENERACION DE EMPLEO DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA

Según estudios realizados por el Banco Central de Reserva (BCR), para el año de 1997, existía en El Salvador una cantidad de 19,134 empleos de la división de productos metálicos, maquinaria y equipo, que es donde se ubican las empresas en estudio; representando el 8.92% del empleo generado por todo el sector industrial, como se muestra en el cuadro N°5

CUADRO N° 5
PERSONAL OCUPADO POR EL SECTOR INDUSTRIAL
SEGUN DIVISION PRODUCTIVA
AÑO 1997

CIUU	DIVISION DE ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO	%
31	Prod. Alimentos, bebidas y tabaco	44,563	20.77
32	Textiles, prendas vestir, ind. Cuero	95,229	44.40
33	Industria madera, prod. Madera	7,959	3.71
34	Fab. de papel, imprentas	9,444	4.40
35	Fab. sust. Y prod. quím., derivados del petróleo	21,764	10.15
36	Fab. prod. minerales no metálicos	11,364	5.30
37	Industrias metálicas básicas	1,296	0.60
38	Fab. de prod. metálicos, maq. Y equipo.	19,134	8.92
39	Otras industrias manufactureras	3,748	1.75

TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	214,501	100
-------------------------------	---------	-----

FUENTE: INFORMACION OBTENIDA DE LA HOJA ELECTRONICA DEL BCR.

c. APOYO A OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS.

Las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, tienen la característica de fabricar bienes de consumo final que son de gran utilidad para la industria automotriz, la construcción y la agricultura.

6. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE LA INDUSTRIA

METAL MECANICA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES.

La actividad industrial metal mecánica fabricante de herramientas manuales de metal, ha experimentado en terminos absolutos una tendencia creciente en las exportaciones durante los últimos años, logrando un efecto total para el período 1998 de ¢88,014,102, lo cual es superior a las alcanzadas en años anteriores. La relación existente entre las importaciones y exportaciones de esta actividad se muestran el cuadro N°6.

El nivel de las importaciones también incrementó en los últimos años, y su crecimiento fue en mayor cuantía que las exportaciones, dando como resultado una balanza comercial negativa.

En cuadro anterior, se visualiza que las exportaciones de herramientas manuales de metal se concretizan en los países centroamericanos, tal es el caso de Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Panamá y algunos países del Caribe; en menor cuantía, Estados Unidos y México; con una extensión limitada a los mercados europeos y asiáticos, como: Corea, Francia, Holanda, Hong Kong, Japón y Taiwan; a pesar que los productos de estos países ingresan en cantidades significativas al mercado salvadoreño.

7. ANALISIS DE LAS TENDENCIAS ECONOMICAS EN LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL METAL MECANICA.

a. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

De acuerdo a estadísticas del Banco Central de Reserva, la industria manufacturera, para el año de 1998 alcanzó un 22.9% de la estructura del PIB, logrando la actividad metal mecánica un aporte de 4.57% (ver cuadro N°3 y N°4).

Para el año de 1999, el PIB registrado en la economía de El Salvador es del 2.0%, en comparación al año anterior que fue de 3.2%, lo que refleja una tendencia hacia la baja, afectando a la industria manufacturera y de igual forma la

construcción que es uno de los principales demandantes de la actividad metal mecánica; sin embargo, la situación del sector agrícola es diferente, pues revela un crecimiento (ver cuadro N°7), favoreciendo la metal mecánica por ser la agricultura parte de dicho sector y constituirse en otro de los principales compradores de herramientas manuales de metal.

CUADRO N° 7
PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES DIVISIONES ECONOMICAS DENTRO DEL PIB

PIB TRIMESTRAL *				
PORCENTAJE VARIACIONES ANUALES				
PRINCIPALES DIVISIONES	1998		1999	
	1	2	1	2
1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca.	- 0.52	- 3.57	0.40	4.82
2. Industria Manufacturera y minas	9.20	8.74	3.92	3.10
3. Construcción	4.12	4.37	3.75	5.73
4. Servicios totales	2.02	2.54	2.09	1.86
- Servicios destinados a la venta ¹	2.16	2.81	2.15	1.86
- Servicios no destinados a la venta ²	0.90	0.28	1.59	1.94
Producto Interno Bruto Total	3.40	3.40	2.14	2.20

¹ Incluye todas las ramas de la actividad de servicio, excepto las del gobierno

² Incluye los servicios del gobierno

* Análisis realizado con base a comparación del primero y segundo trimestre del año de 1998 y 1999, de acuerdo a la última publicación realizada por el BCR.

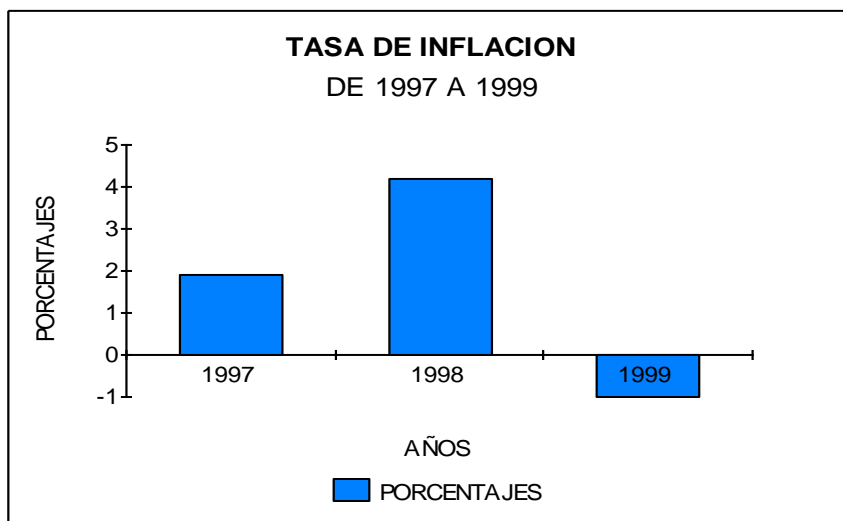
FUENTE: REVISTA TRIMESTRAL DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA, SEGUNDO TRIMESTRE DE 1999

Según información publicada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, para el año 2000 se espera acelerar la tasa de crecimiento en un 3.5%, lo que tendrá un efecto positivo en la economía del país y por lo tanto en el

sector manufacturero; permitiendo que las empresas fabricantes de herramientas manuales también se vean beneficiadas.

b. INFLACION

El declive en la producción de bienes y servicios, causó la pérdida de impulso en muchas actividades productivas, lo que generó para 1998 un aumento en la tasa de inflación del 4.2%, en comparación a 1997, que registró una tasa de 1.9%. Para 1999, según estudios realizados por la DIGESTYC, refleja una tendencia hacia la baja, registrando una caída del -1%, como muestra la siguiente gráfica.



La baja tasa de inflación genera disponibilidad económica en la población, lo que trae beneficios a la actividad

económica del país; favoreciendo a las empresas fabricantes herramientas manuales, pues tendrán oportunidad de incrementar sus ventas.

c. EXPORTACION

De acuerdo al nuevo giro en la actividad económica del país, se incorporan los productos no tradicionales dentro de las exportaciones, los cuales se toman de base para analizar la participación que tiene la actividad metal mecánica fabricante de herramientas manuales dentro de ésta.

CUADRO N° 8
PARTICIPACION DE LAS HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL DENTRO DE LA
EXPORTACION DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES

EXPORTACIONES DE EL SALVADOR (EN MILLONES DE COLONES)		
CONCEPTO	AÑOS	
	1997	1998
Exportaciones de Herramientas Manuales de Metal	72.206	88.014
Exportaciones de Productos no Tradicionales	6,610.60	7,315.00
Participación	1.09%	1.65%

FUENTE: ELABORADO POR EL EQUIPO DE TRABAJO, SEGUN DATOS OBTENIDOS POR DIGESTYC Y BCR.

El cuadro N°8, muestra las exportaciones de herramientas manuales de metal en comparación con el total de exportaciones de productos no tradicionales durante el período de 1997-1998.

En 1997, la industria fabricante de herramientas manuales de metal, represento el 1.09% de las exportaciones de productos no tradicionales; en 1998, la misma comparación permite afirmar que se obtuvo el 1.65%. Es importante observar que entre estos años, se experimento un incremento de 0.56%; en consecuencia la industria de herramientas manuales de metal, mostro un incremento superior de 21.89% y las exportaciones de productos no tradicionales aumento en 10.66%.

Se tiene previsto reactivar las exportaciones, a través de las proyecciones comerciales, que beneficiarán la actividad metal mecánica y por tanto a la empresa en estudio, pues podrá aumentar la demanda nacional y acceder a nuevos mercados.

Aun cuando la industria metal mecánica no constituye una actividad productiva dinámica dentro de la economía del país, ayuda a generar divisas, brindar oportunidades de empleo de mano de obra y apoyo a otras industrias.

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

1. ANTECEDENTES

BOICESA DE C.V., inicia sus operaciones en 1974, ubicada en carretera panamericana Km 14, Santa Tecla, La Libertad, dedicándose a fabricar herramientas manuales de metal, como: sierras manuales, marcos para sierra y destornilladores.

Al inicio, la empresa logra tener una presencia sólida en el mercado nacional, extendiéndose posteriormente a nivel centroamericano, hasta el punto de convertirse en sinónimo de sierras de calidad para el consumidor final.

En la última década, con el proceso de apertura comercial, ingresan nuevos competidores al mercado local procedentes de Estados Unidos, Alemania y México, lo que conlleva a que BOICESA, investigue sus técnicas de comercialización para permanecer en el mercado.

Actualmente la empresa cuenta con 38 empleados, de los cuales 7 corresponden al área administrativa, 2 al área de ventas y los restantes al área de producción.

2. IMPORTANCIA ECONOMICA

BOICESA, es una empresa que propicia el desarrollo económico del país: originando empleo; dando apoyo a otras actividades económicas; y generando divisas, producto de las exportaciones a otros países de la región.

En la actualidad, el 71% de las ventas de la empresa proviene de países centroamericanos; mientras que el 29% del consumo nacional.

La participación de la empresa dentro de las exportaciones de la industria metal mecánica fabricante de herramientas manuales de metal, para 1998 es del 2.06%, en comparación a 1997 que fué de 2.36%, según muestra el cuadro N°9.

CUADRO N°9

PARTICIPACION DE BOICESA DENTRO DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL EN MILLONES DE COLONES

CONCEPTO	1997	1998
Expor. de herramientas fabricadas por BOICESA	1.705	1.812
Export. de la ind. Metal mecánica fab. de herramientas	72.206	88.014
% DE PARTICIPACION	2.36%	2.06%

FUENTE: ELABORADO SEGUN DATOS PROPORCIONADOS POR BOICESA Y DIGESTYC

La disminución en la participación de la empresa durante 1998, se debe en parte a la problemática enfrentada por la empresa a finales de 1997, lo que generó una reducción en los productos de mayor exportación.

**C. MARCO TEORICO SOBRE EL MERCADEO Y LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS.**

1. EL MERCADEO

a. CONCEPTO

Básicamente el mercadeo relaciona las necesidades y los deseos del consumidor con los bienes y servicios ofrecidos por el productor, con el propósito de lograr una transferencia de propiedad; se fundamenta en el rendimiento económico de la empresa y en su capacidad de responder con eficiencia a las necesidades del mercado.

El mercadeo es un conjunto de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos entre los mercados meta, a través del intercambio voluntario y competitivo de los productos, para alcanzar los objetivos de la empresa.

b. IMPORTANCIA

La actividad de mercadeo es importante tanto para la empresa como para el consumidor, ya que a los primeros les permite estar en contacto con los consumidores, logrando con ello valorar las dimensiones del mercado con que cuenta, y así asegurar su permanencia en el mismo; y a los segundos les propicia la buena calidad del producto, el ofrecimiento de precios bajos, satisfaciendo así sus necesidades y deseos.

El mercadeo representa los esfuerzos que se requieren para satisfacer las necesidades del consumidor, y las carencias del productor; y en esta forma, proporcionar la respuesta al gran problema de hallar una distribución ordenada y económica de los bienes y servicios. También permite evaluar el ambiente de la empresa, el cual esta compuesto por el mercadeo operativo, el estratégico y las variables incontrolables (véase figura N°1), con el fin de crear estrategias que la coloquen en una posición competitiva en el mercado.

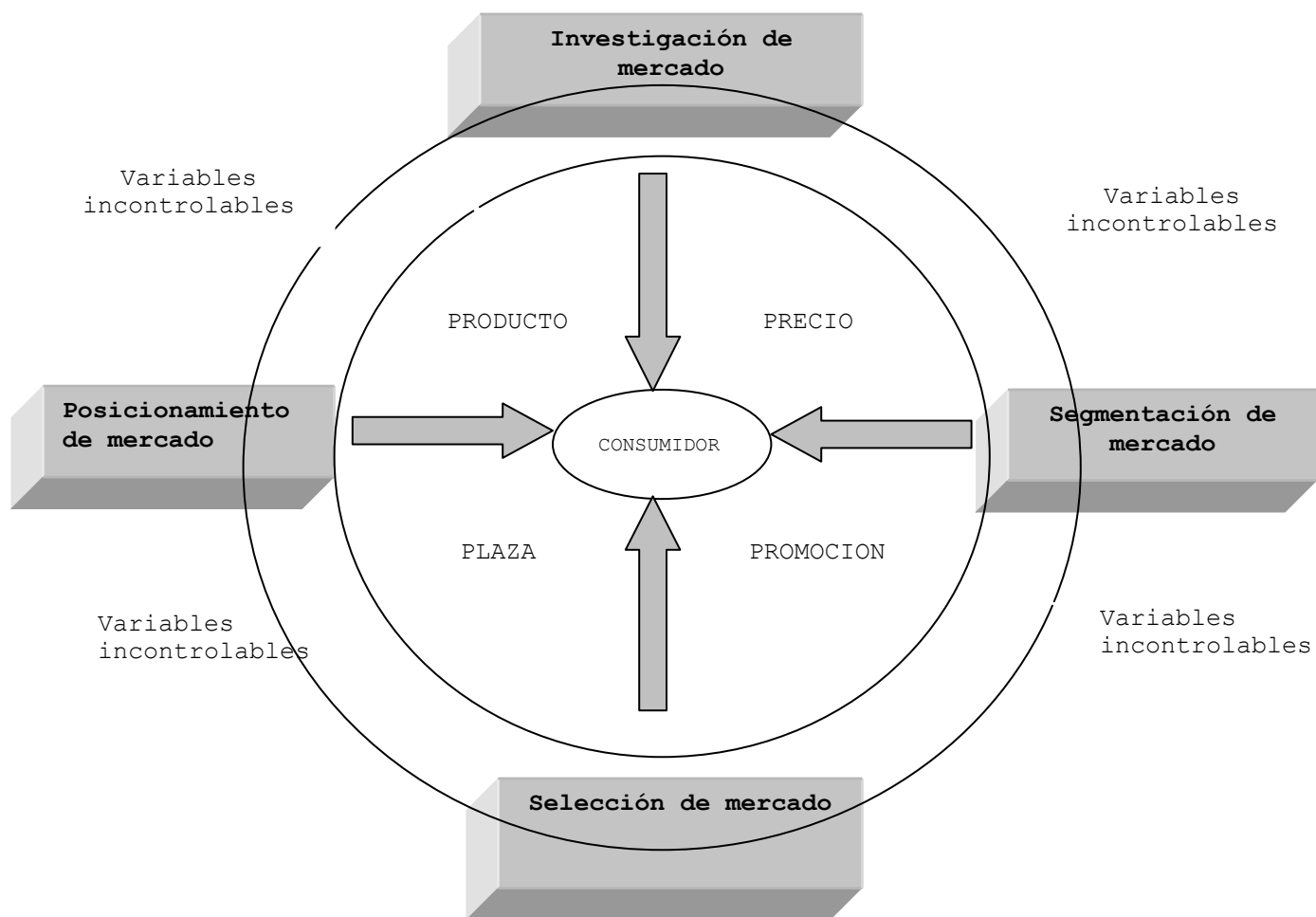
Primeramente es necesario para dicha evaluación, tomar al consumidor como factor central de la empresa; pues a través de él, se diseña modifica o ajusta el mercadeo operativo: es decir el producto, precio, plaza, y promoción

También se debe considerar el mercadeo estratégico, integrado por cuatro elementos: investigación de mercado, segmentación de mercado, selección de mercado, y posicionamiento del producto; que ayudará a concretizar la función efectiva de la comercialización de los productos.

Por otra parte, existen influencias de variables incontrolables por la empresa (factor demográfico, económico, social y cultural, político y legal,

tecnológico), las que debe analizar sus efectos y tratar de adaptarse a ellas.

FIGURA N° 1
ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO



FUENTE: ELABORADO POR EQUIPO DE TRABAJO

c. EL MERCADEO OPERATIVO

Según Jean J. Lambin, el mercadeo operacional es "una gestión voluntaria de conquista de mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo"¹; constituye la parte principal del sistema de mercadeo de una empresa y esta conformado por: el producto, el precio, el sistema de distribución y las actividades promocionales

Un producto, aún cuando sea de calidad superior y satisfaga de mejor forma las necesidades de los consumidores, debe tener: un precio aceptable para el mercado; estar colocado en los canales de distribución adecuados; y contar con acciones promocionales destinadas a dar a conocer su existencia, hasta lograr dirigirlo al mercado meta.

Los elementos tácticos del Mercadeo Operativo, se describen a continuación:

i. Producto

¹LAMBIN, Jean Jacques: Marketing Estratégico, 3ra ed., Colombia, Mac Graw Hill, 1995, pág.5

El producto es "todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, incluye los objetos materiales, servicios, las personas, lugares e ideas"²

Por consiguiente, se puede decir que un producto es un conjunto de características fácilmente identificables, cuyo objetivo final es satisfacer los deseos y necesidades del consumidor. Para lograr este objetivo, es necesario tomar en cuenta estrategias, tales como:

- **Añadir productos nuevos:** es el lanzamiento de productos nuevos y mejorados, para renovar e impedir la obsolescencia en los productos.
- **Modificación de productos existentes:** consiste en mejorar y revitalizar los atributos de los productos establecidos, como consecuencia de cambios en los consumidores y competidores. Entre las estrategias que se pueden aplicar están: mejorar la calidad, perfeccionar los valores y afinar el estilo.

² PHILIP, Kotler: Mercadotecnia, 6^{ta} ed., Printice Hall Hispanoamericana, 1990, pág. 326

- **Eliminación del producto:** en ocasiones resulta necesario eliminar el producto que no es rentable, pues disminuye el aprovechamiento de nuevas oportunidades.
- **Modificación del mercado:** es aumentar el consumo del producto a través de buscar consumidores nuevos o aumentar el uso entre los consumidores existentes.

ii. Precio

El precio tiene un significado económico, es considerado como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Este dependerá de la imagen que queremos ofrecer; así como, de los precios de los competidores y de la demanda del mercado; deberá ser atractivo para el cliente y rentable para la empresa.

Entre las estrategias que se pueden desarrollar para una buena fijación de precios, están:

- **Estrategia para productos establecidos:** significa realizar cambio de precio, a efecto de igualarlo a la competencia o para tomar ventajas de diferencia en el producto, ya sea real o percibida.
- **Estrategia de ajuste de precio:** se considera en función de las diferencias del consumidor y en factores situacionales cambiantes; entre dichas estrategias se

encuentran, las siguientes: fijación de precio por descuento, discriminatorios, promocionales y otros.

iii. Plaza

La plaza o distribución supone el área geográfica del país o destino; así como, todos los canales e intermediarios a través de los cuales el producto se desplazará, tales como: los mayoristas, detallistas, agentes y sociedades comerciales de servicios; incluye además, cualquier medio de transporte empleado para hacer llegar el producto al consumidor final.

Al llevar acabo la comercialización de los productos, las empresas deben decidir entre las siguientes estrategias de distribución:

- **Distribución intensiva:** consiste en cubrir la mayor porción de mercado posible para lograr que los productos esten en el lugar y momento oportuno.
- **Distribución exclusiva:** existe una cantidad limitada de distribuidores quienes tienen el derecho exclusivo de comercializar el producto.
- **Distribución selectiva:** en esta estrategia el productor acude a un determinado número de intermediarios, pero no

a todos los disponibles, con el fin de obtener un mayor control de distribución.

iv. Promoción

La promoción es el elemento que se utiliza para informar y persuadir al mercado de los productos de una empresa; describe los diferentes tipos de actividades de mercadeo que se diseñan para que el consumidor sienta el deseo de adquirir el producto, despertándole el interés por éste.

La promoción incluye los siguientes elementos:

- **Publicidad:** es una forma pagada de representación impersonal de los productos de una empresa; se transmite a una audiencia seleccionada de personas, a través de: televisión, radio, periódicos, revistas, brochures y otros.
- **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio con el objetivo de incrementar las ventas. Estos pueden ser: con relación a los consumidores: premios, cupones, descuentos, ofertas y muestras; con relación a distribuidores: exhibidores, vitrinas y demostradores.
- **Venta personal:** es un método personalizado entre el vendedor y consumidor, que tiene como finalidad informar

y persuadir sobre la compra de un producto existente o novedoso; incluye: visitas personales, ferias y exposiciones comerciales.

- **Relaciones públicas:** variedad de programas diseñados para promover y proteger la imagen de la empresa o sus productos individuales, por ejemplo: seminarios, eventos, informes anuales y otros.

d. **MERCADEO ESTRATEGICO**

Según Lambin, la función del Mercadeo Estratégico es "orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella; es decir, completamente adaptada a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad"³.

La gestión del Mercadeo Estratégico, se sitúa en el mediano y largo plazo; ayuda a la empresa a orientar sus productos y servicios convenientemente diferenciados hacia los segmentos de mercado en los cuales obtenga una mayor ventaja competitiva, la cual será lograda mediante un análisis de las necesidades del consumidor, de los objetivos de la empresa y de su posición respecto a la competencia.

³ LAMBIN, Jean J.: Marketing Estratégico, 3ra ed., pág. 8

En el Mercadeo Estratégico se encuentran cuatro elementos básicos, los cuales son: Investigación de mercado, segmentación de mercado, selección de mercado meta y posicionamiento del producto. Estos elementos constituyen un factor indispensable para el diseño de estrategias de mercadeo, debido a que influyen en la aplicación de las variables operativas, que son la base del ámbito de la mercadotecnia.

Dichos elementos estratégicos se detallan a continuación:

i. Investigación de mercado (Prueba)

La investigación de mercados, consiste en obtener información sobre los gustos y preferencias de los consumidores de un mercado específico, con el fin de conocer lo que sucede y/o sucederá con el producto que se comercializa, tomando así decisiones que logren su eficiencia.

Permite anticipar o prever situaciones futuras, como: proyección de la tasa de crecimiento de las ventas o el comportamiento de la demanda en los próximos años.

ii. Segmentación de mercado (Partición)

La segmentación permite a la empresa dividir el mercado en grupos de consumidores con similares preferencias, necesidades y comportamientos.

Existen factores que influyen en la segmentación de mercado, tal es el caso de las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Para una segmentación viable, se requiere que los segmentos sean analizados con base a los siguientes criterios:

- **Medible:** la empresa debe ser capaz de medir el tamaño y poder de compra del segmento.
- **Significativo:** debe ser lo suficientemente grande y rentable.
- **Comercializable:** ser un segmento al que la empresa pueda llegar y servir de manera eficiente.
- **Diferenciable:** debe distinguirse en términos conceptuales y responder de manera distinta ante los diferentes elementos que conforman la mezcla de mercadeo.

iii. Selección del mercado meta (Priorización)

La selección del mercado consiste en evaluar los diferentes segmentos y decidir cuántos y a cuáles servir. Al evaluar, la empresa debe considerar tres factores: el tamaño y crecimiento del segmento, el potencial de rentabilidad que

ofrece el segmento, y los recursos con que cuenta la empresa.

Después la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos servir, es decir seleccionar el mercado meta; para lo cual puede considerar las siguientes alternativas:

- **Concentración en un solo segmento:** la empresa selecciona un solo segmento.
- **Especialización selectiva:** selecciona varios segmentos, considerados rentables y acordes con los recursos de la empresa.
- **Especialización del producto:** la empresa se concentra en fabricar un determinado producto que se vende a varios segmentos.
- **Especialización del mercado:** se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes.
- **Covertura de todo el mercado:** la empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudiera necesitar.

iv. Posicionamiento del producto (Posición).

El posicionamiento del producto en el mercado, consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta perciba su ubicación en forma diferente con relación a la competencia.

La empresa debe decidir en esta fase cuántas y cuáles diferencias destacar, para que ésta sea efectiva es necesario que satisfaga los siguientes criterios: importante, distintiva, superior, comunicable, costeable y rentable.

Entre algunas estrategias de posicionamiento que puede considerar la empresa, se mencionan;

- Posicionar el producto con base a atributos específicos.
- Posicionar el producto a partir de las necesidades que satisface o los beneficios que ofrece.
- De acuerdo a las ocasiones de uso.
- De acuerdo a la clase de usuarios.
- Separándolo de la competencia.

e. VARIABLES INCONTROLABLES DEL MERCADEO

Las diversas actividades que realiza la empresa se ven afectadas por factores externos que conforman el medio ambiente que la rodea; estos factores influyen directa o indirectamente en la función del mercadeo. Entre las variables principales a tomar en cuenta, están:

i. Factor Económico

Las condiciones económicas son una fuerza significativa que afecta el sistema de mercadotecnia de muchas organizaciones, debido a que las empresas participan en la generación de empleo a través de la producción de bienes y servicios.

Las variables económicas muchas veces limitan los recursos de una empresa, así como el poder de compra de los consumidores, al generarse un incremento en el nivel de precio, tasa de interés, disminución de la oferta de dinero y otras; por lo que los mercadólogos deben estar pendientes de los principales cambios en los patrones de gastos e ingresos de los consumidores.

ii. Factor Demográfico

La información demográfica es el primer factor a darle seguimiento, porque constituye el estudio estadístico de la población; dando a conocer aspectos como: edad, sexo, educación, ingresos y otros; permitiendo con ello, que los productos fabricados lleguen a satisfacer los deseos y necesidades del consumidor.

En cuanto a la población residente en El Salvador, según DIGESTYC, en el período 1995-1999 existe una tasa de crecimiento poblacional de 2.06%; para los próximos diez años se proyecta una tasa de crecimiento del 1.84%; se puede

afirmar que habrá crecimiento, pero con incrementos menores a los experimentados entre 1995 a 1999.

iii. Factor político y legal

Las decisiones de mercadeo se ven afectadas de manera sustancial por la evolución del ambiente político y legal.

En cada país existen leyes que regulan las actividades de las organizaciones, tanto internas como externas; siendo el gobierno quien las dicta, con el fin de: evitar la competencia desleal; proteger los intereses de los consumidores y otras. Todo esto requiere que los mercadólogos conozcan a fondo dichas leyes y el beneficio que tienen para los consumidores, la competencia y la misma empresa.

iv. Factor Tecnológico

La fuerza más impresionante que ha modificado la vida de las personas es la tecnología, pues da lugar a nuevos inventos y productos; permitiendo mejorar: la forma de vida; hábito de consumo y el bienestar económico de los consumidores.

La tecnología les permite a las empresas mejorar la fabricación de los productos y reducir costos, logrando así una ventaja competitiva.

v. Factor Social y cultural

El ambiente social y cultural de la población, tiene influencia sobre las actividades de mercadeo. El comportamiento de las personas en el proceso de compra está influenciado por sus costumbres, valores sociales, creencias, estilo de vida y capacidad de compra.

Los constantes cambios en los individuos, la sociedad y los grupos de referencia, afectan las actitudes de las personas; por lo tanto las empresas deben de adaptar su mezcla de mercadeo a éstos.

f. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Para diseñar una estrategia, es necesario efectuar primeramente un análisis, como por ejemplo el conocido FODA, cuyas iniciales representan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este análisis se utiliza para evaluar el ambiente externo de la empresa y detectar las oportunidades y amenazas, es

decir, lo que se podría hacer, identificando los factores claves para el éxito en la industria; a la vez permite estudiar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en cuanto a lo que se puede hacer, con lo que se obtiene un panorama de las ventajas competitivas de la organización, aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problemas para copiar.

El análisis anterior permite tener un panorama general del ambiente interno y externo de la empresa, facilitando el diseño de estrategias idóneas para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, tomando en cuenta la misión y visión de la misma.

2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

a. CONCEPTO

Estas estrategias le ayudan a examinar la forma mediante la cual puede competir con más eficiencia para fortalecer su posición en el mercado, y con ello lograr maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

Le permite a la empresa desarrollar alternativas orientadas a la obtención de ventajas ante los rivales; es decir, le indican los pasos a seguir para alcanzar efectividad,

distinción y posicionamiento dentro del sector industrial en el que opera, a través del análisis de las fortalezas y debilidades que posee, con el fin de disminuir las dificultades y aprovechar las oportunidades para hacerla defendible.

La Estrategia Competitiva se define como:" el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas y, así obtener un rendimiento superior a la inversión, para la empresa"⁴

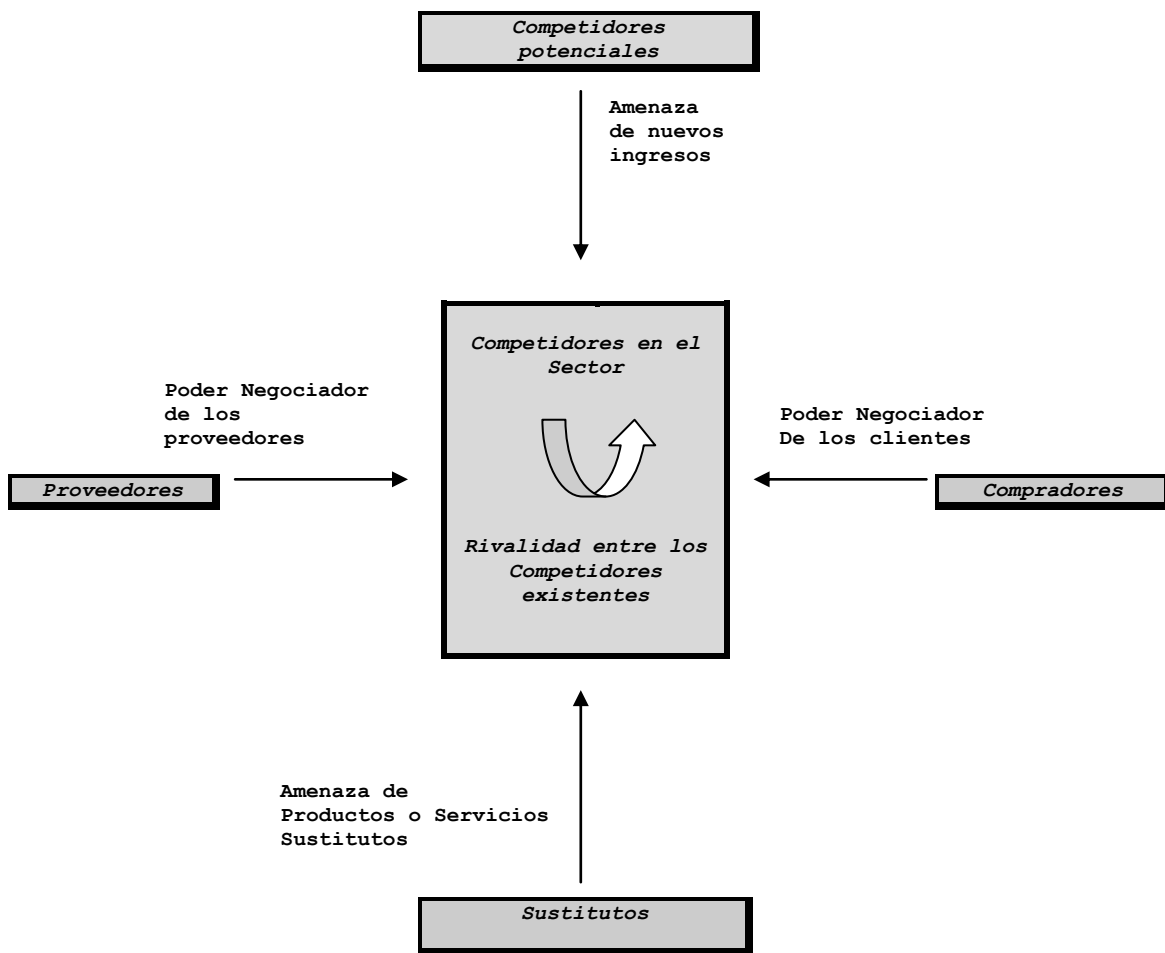
b. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

El grado de competencia que existe en el mercado, esta influenciado por cinco fuerzas o amenazas que determinan la posición de la empresa dentro de su mismo sector (véase figura N°2); así también, la debilidad o fortaleza que identifican a dichas fuerzas se relaciona con factores estructurales del sector. Por tal razón es necesario que se estudien, para que las empresas puedan defenderse y lograr competitividad.

⁴ PORTER, Michael: Estrategias Competitivas, 1^{ra} ed., Continental, 1992, pág. 55

FIGURA N°2

FUERZAS COMPETITIVAS DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL



FUENTE: PORTER M. (1997); ESTRATEGIA COMPETITIVA, PAG.24

Para Michael Porter, las fuerzas competitivas básicas son, las siguientes:

i. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El ingreso de competidores potenciales en el mercado ocasiona problemas de inestabilidad para las empresas existentes, pues crea nuevas rivalidades contra las que deben luchar, es por ello que hacen uso de mecanismos de protección capaces de controlar las reacciones de los que desean incorporarse al sector.

Entre los mecanismos o barreras de ingreso, están los siguientes:

- Economía de Escala
- Diferenciación de Productos
- Fuerte Imagen de Marca
- Inversión Financiera Inicial
- Acceso Limitado a los Canales de Distribución
- Regulación Gubernamental.

ii. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Una amenaza que ocurre constantemente, es aquella dada entre las empresas del sector; es decir, las dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores. Esta lucha se realiza con la finalidad de lograr una mejor posición competitiva; para lo cual se utilizan diversas tácticas, tales como: baja de precios, publicidad, mejora de productos, entre otras. Para llevarlas a cabo es necesario analizar a los competidores, lográndose determinar las áreas fuertes y débiles, formulándose así los puntos que se deben atacar.

La magnitud de la rivalidad esta definida por los siguientes factores:

- Productos o servicios carentes de diferenciación.
- Costos fijos altos o productos perecederos.
- Gran número de competidores, iguales o aproximadamente iguales.
- Crecimiento lento del sector.
- Otros.

iii. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Otra de las fuerzas competitivas son los productos sustitutos, que constituyen una amenaza de eliminación de

los existentes, debido a la presencia de nuevas alternativas de compra para los clientes que puede lograr una mayor satisfacción a través de un buen desempeño de las funciones del producto, unidas a un bajo precio y mejor calidad.

Una de las formas de ayudar a reducir los riesgos de penetración de estos productos, es la reacción conjunta del sector; en combinación de un constante conocimiento de innovaciones tecnológicas que aporten mejoras a los productos.

iv. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

La base principal de toda empresa son los clientes, quienes compran los productos que se fabrican; por tal circunstancia, se vuelven un elemento clave de poder, capaz de exigir nuevas y atractivas condiciones de servicios y productos e incluso provocar acciones de rivalidad entre competidores del mismo sector.

Este poder se profundiza cuando:

- El cliente compra cantidades importantes con relación a las ventas totales.
- Los productos son estandarizados, siendo cualquier proveedor fácilmente sustituible.

- Los clientes representan una amenaza de integración hacia atrás.
- Los clientes disponen de información completa de la demanda.

v. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son otro elemento importante de amenaza pues, tienen poder de negociación sobre todo cuando se convierten en indispensables para la empresa; validados por esta fuerza, presionan con medidas que pueden afectar la actividad productiva, como: reducción de la cantidad y calidad de productos; aumento de precios; disminución crediticia, entre otros. Estas condiciones se dan cuando:

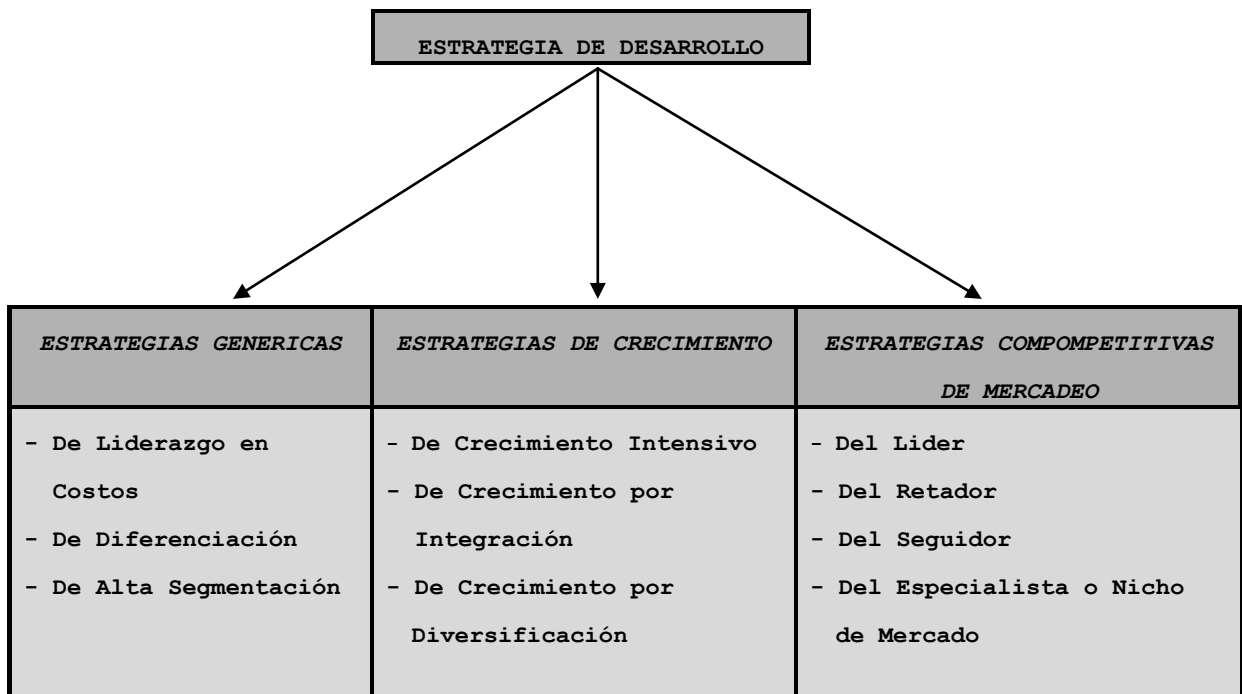
- La empresa no es un cliente valioso.
- No existen productos sustitutos.
- Amenaza de integración hacia adelante, por parte del Proveedor.
- Existencia de pocos proveedores alternativos.
- Proveedores venden productos indispensables para el proceso productivo de la empresa.

c. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Las Estrategias de Desarrollo son una especie de cursos de acción conscientemente determinados por la empresa, que le permiten asignar los recursos necesarios para mantener o restablecer con éxitos sus actividades.

Dentro de estos cursos de acción se consideran las estrategias comprendidas en la figura N° 3, que se muestra a continuación.

FIGURA N° 3
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO



FUENTE: ELABORADO POR EL EQUIPO DE TRABAJO

i. ESTRATEGIAS GENERICAS

Porter (1982), establece que para afrontar las cinco fuerzas competitivas, señaladas con anterioridad, es necesario que la empresa construya estrategias que le ayuden a defenderse y a superar en un largo plazo a sus competidores. A un nivel generalizado identifica tres estrategias genéricas que le permitirán a la empresa alcanzar una posición defendible y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión:

• ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia se centra en obtener costos más bajos dentro del sector industrial en el que opera la empresa, con el fin de alcanzar rendimientos mayores que los competidores. Esto se logra a través de una eficiencia productiva ligada al efecto de experiencia; lo que requiere una supervisión permanente de costos en todas las áreas funcionales y una infraestructura con capacidad de alta producción en comparación al mercado.

• ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Consiste en crear cualidades distintivas e importantes en los productos que brinda la empresa a los clientes, quienes deben percibirlos como únicos; esta diferenciación puede ser en: imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, características del producto, entre otras.

La empresa se centra en crear una línea de productos sumamente diferenciados y un programa de mercadeo, de modo que se convierta en líder de clase en la industria.

- **ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION**

La empresa emplea esta estrategia cuando se enfoca en satisfacer las necesidades de un mercado objetivo al que ofrece productos de acuerdo a las características que exige; logrando así, una distinción, que se convierte en eficiencia y eficacia para un grupo de clientes específicos.

Cuando la empresa aplica esta estrategia, concentra sus esfuerzos en servir bien a unos cuantos segmentos de mercado en vez del mercado completo; conoce las necesidades de éstos y persigue el liderazgo en costos, la diferenciación de productos o ambas cosas, dentro de cada segmento.

- ii. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, debido a las economías de escala y a los efectos de experiencia que ofrece.

Jean Jacques Lambin(1997), establece tres tipos de estrategias de crecimiento:

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO**

Estas estrategias se emplean cuando el objetivo principal de la empresa es, crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera. Es justificable cuando la empresa no ha explotado totalmente las oportunidades ofrecidas por los productos disponibles en los mercados que cubre actualmente. Entre las Estrategias de Crecimiento Intensivo más comunes se consideran:

- *Estrategias de Penetración:* consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercado (como incrementar la publicidad o distribución) o la reducción de precios.
- *Estrategias de Desarrollo de Mercados:* tiene como objetivo aumentar las ventas, introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- *Estrategia de Desarrollo de Productos:* consiste en aumentar las ventas, desarrollando productos nuevos o mejorando los existentes, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACION**

Esta estrategia se emplea cuando el objetivo de la empresa es lograr un crecimiento dentro del sector industrial en el cual opera, a través de una extensión horizontal, hacia adelante o hacia atrás de su actividad principal.

Dentro de estas estrategias se identifican tres situaciones:

- *Integración hacia atrás:* consiste en controlar o proteger las fuentes de aprovisionamiento.
- *Integración hacia adelante:* el objetivo es adquirir un mejor control de la red de distribución.
- *Integración Horizontal:* pretende reforzar la posición competitiva de la empresa, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION**

Se emplea cuando el objetivo de la empresa es lograr un crecimiento apoyado en las oportunidades ubicadas fuera de su campo de actividad industrial.

Se mencionan dos tipos de Estrategias de Crecimiento por Diversificación:

- Estrategias de Diversificación Concéntrica: se emplea cuando la empresa extiende su mercado a otro sector industrial y comercial, a la vez que añade actividades nuevas, y complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.

- Estrategias de Diversificación Pura: consiste en realizar actividades nuevas, que no están relacionadas con la actividad tradicional de la empresa, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.

iii. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MERCADEO

La formulación de una estrategia competitiva de mercadeo, se basa en la importancia de la cuota de mercado o participación de la empresa dentro del mercado objetivo.

• ESTRATEGIAS DEL LIDER

La empresa "Lider", es aquella que predomina en el mercado; dirige a las demás en cambios de precio, introducción de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción; a menudo es un punto focal que las empresas rivales se esfuerzan por atacar, imitar, o evitar.

La empresa líder considera las siguientes estrategias:

- Estrategias para Desarrollar la Demanda Global: a través de esta estrategia, la empresa dominante intenta descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o de aumentar las cantidades utilizadas en cada ocasión de consumo.
- Estrategia de Defensa: es utilizada frecuentemente por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores.
- Estrategia Ofensiva: se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.
- Estrategia de Reducción de Participación en el Mercado: es utilizada por la empresa dominante con el fin de evitar las acusaciones de monopolio.

- **ESTRATEGIAS DEL RETADOR**

Las estrategias del retador son estrategias utilizadas por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar dentro de la industria y que atacan al líder en una postura agresiva con el objetivo de elevar la participación en el mercado y ocupar el lugar de la empresa líder. Entre las estrategias de ataque que puede elegir el retador están:

- El Ataque Frontal: consiste en oponerse directamente al competidor, utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles.
- El Ataque Lateral: la empresa dirige sus esfuerzos de mercadeo para oponerse al líder, en una u otra área en la cual es débil o esta mal preparado.
- Ataque de Cerco: cercar implica lanzar una ofensiva en varios frentes, de modo que el competidor debe proteger su frente, su flanco y su retaguardia simultáneamente
- Ataque de Evasión: con esta estrategia, el retador evita al competidor y ataca mercados más fáciles para ampliar su base de recursos.
- Ataque Guerrillero: esta es otra opción especialmente para los más pequeños, los que al no poder atacar de manera directa al líder, realizan ataques pequeños y periódicos para acosar y desmoralizar al competidor.

- **ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR**

El seguidor, es el competidor que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento alineado a las decisiones tomadas por la competencia, en vez de atacarla.

Las estrategias utilizadas por el seguidor dependen de la cercanía o lejanía que tenga con el líder, y se mencionan las siguientes:

- Seguidor Cercano: el seguidor emula al líder en tantas áreas de segmentación de mercado y de mezcla de mercadotecnia como sea posible.
- Seguidor a distancia: el seguidor mantiene cierta diferenciación, pero sigue al líder en términos de grandes innovaciones de mercado y de productos, niveles generales de precio y distribución.
- Seguidor selectivo: aquí la empresa sigue al líder muy de cerca en algunas cosas y a veces marcha por su cuenta; puede ser muy innovadora y sin embargo, evita la competencia directa y sigue muchas estrategias del líder, donde las ventajas son aparentes.

• **ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA O DE NICHO DE MERCADO**

Una empresa especializada es aquella que se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

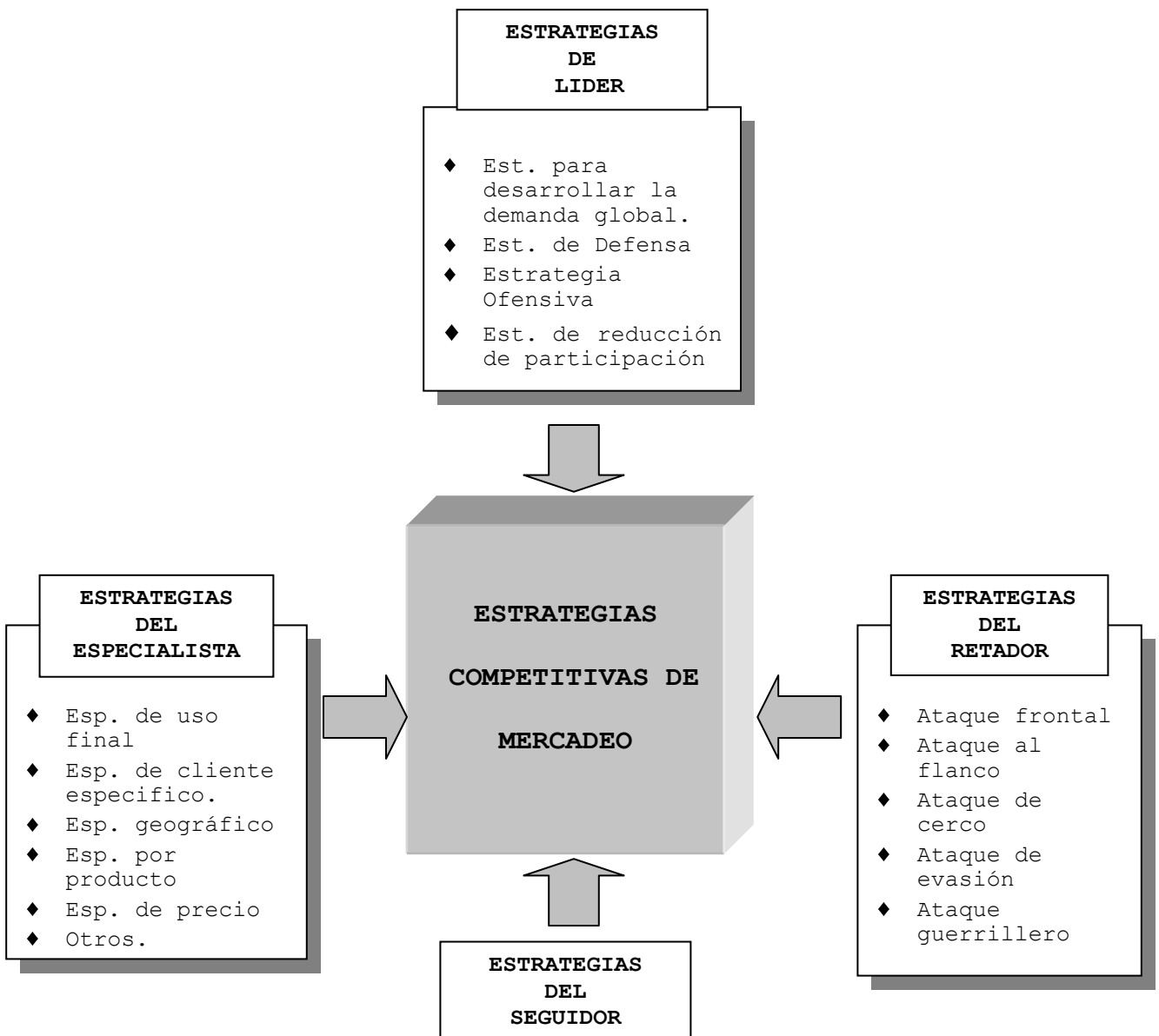
La empresa que busca especializarse debe descubrir las características o el criterio a partir del cual construirá la especialización; éste puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva específica o a cualquier elemento del esfuerzo de mercadeo.

Entre algunas estrategias de que dispone el poseedor de un nicho de mercado están:

- Especialista de uso final
- Especialista por tamaño de cliente
- Especialista de cliente específico
- Especialista geográfico
- Especialista por producto o línea de productos
- Especialista de precio/ calidad
- Otras

Las diversas estrategias competitivas de mercadeo a las que una empresa puede optar se presentan de manera resumida en la figura N°4

FIGURA N° 4
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MERCADEO



- ◆ Seguir de cerca al lider
- ◆ Seguir a distancia al lider
- ◆ Seguir al lider selectivamente

FUENTE: ELABORADO POR EL EQUIPO DE TRABAJO

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION COMPETITIVA EN EL MERCADO DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES

A. INVESTIGACION DE CAMPO

En este capítulo se presentan los aspectos concernientes a la investigación de campo, primeramente se indican los objetivos de la investigación, se hace la descripción de la metodología utilizada, que incluye la forma como se determinaron los universos de investigación y los tamaños de las muestras, así como la obtención de la información.

Posteriormente se presentan los resultados de la investigación de campo, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la industria,

se muestra un diagnóstico mercadológico de BOICESA y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

1. Objetivos de la investigación

a. Objetivo General

Analizar la situación competitiva en el mercado de la industria salvadoreña fabricante de herramientas manuales de metal, con el propósito de diseñar la estrategia de mercadeo idónea para la empresa en estudio, que le permitan incrementar sus niveles de venta.

b. Objetivos Específicos

- Analizar los elementos mercadológicos que conforman la estructura competitiva de la industria salvadoreña fabricante de herramientas manuales de metal.
- Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las empresas salvadoreñas que fabrican herramientas manuales de metal.

- Visualizar las perspectivas y opciones que pueden dar lugar a la solución de los problemas que presenta la empresa en estudio.
- Formular una estrategia de mercadeo para la empresa en estudio, que le permita enfrentar con éxito a la competencia extranjera.

2. Metodología de la investigación

a. Determinación de los Universos

Para la elaboración de este trabajo se obtuvo información proveniente de tres universos: las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal, las ferreterías distribuidoras y los talleres de estructuras metálicas.

El universo para las empresas industriales salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal esta constituido por cuatro empresas, según datos obtenidos en el Censo de 1993 realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía (DIGESTYC).

Las empresas que fabrican herramientas manuales de metal en El Salvador son las siguientes:

- *Herramientas Centroamericanas, S.A. de C.V. (HECASA)*
- *Implementos Agrícolas Centroamericanos, S.A. de C.V. (IMACASA)*
- *Boira de Centroamérica, S.A. de C.V. (BOICESA)*
- *Manufacturing Tool Company, S.A. (MATCO)*

Para la obtención del universo de las ferreterías a investigar, se utilizaron los datos recabados en el Censo de 1993 realizado por DIGESTYC, resultando un total de 91 ferreterías ubicadas en el área metropolitana de San Salvador; en el caso de los talleres, 211 ubicados en la misma área geográfica.

i. Unidades de Análisis

En la investigación se utilizaron diversas unidades de análisis, siendo las siguientes:

- Empresas fabricantes de herramientas manuales: Gerente General, Jefe de compra o el Contador.
- Ferreterías distribuidoras: Gerente de Ventas o el encargado del negocio.
- Talleres de estructuras metálicas: propietario o el encargado de compras.

ii. Alcance de la investigación

Las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal que fueron investigadas se encuentran dispersas a nivel nacional; en cambio las ferreterías y los talleres de estructuras metálicas seleccionados, se ubican en el área metropolitana de San Salvador, que incluye los siguientes municipios: Nueva San Salvador, Antiguo Cuscatlán, San Salvador, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuzcatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Soyapango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos y San Martín; según criterio utilizado en el Censo de 1993 por DIGESTYC.

b. Determinación de las muestras

Para establecer el número de empresas fabricantes de herramientas manuales de metal a investigar, se consideró como muestra el universo, por ser una cantidad pequeña de empresas; sin embargo la capacidad instalada es de tamaño significativo, pues además de satisfacer al mercado local, exportan a otros países.

- En el caso de las ferreterías y talleres de estructura metálica se considera que el universo es finito; por lo cual se utiliza el método probabilístico para el cálculo muestral, donde cada uno de los distribuidores y consumidores tienen igual probabilidad de ser elegidos. Se utiliza la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

E= Margen de error permisible

i. Ferreterías distribuidoras

Los datos a sustituir en la fórmula son los siguientes:

$$N= 91 \quad Z= 1.96 \quad p= 0.77* \quad q= 0.23 \quad E= 0.10$$

$$n= ?$$

Sustituyendo en la formula se obtiene:

$$n= \frac{(1.96)^2 (0.77) (0.23) (91)}{(0.10)^2 (90) + (1.96)^2 (0.77) (0.23)}$$

$$n= \frac{(3.8416) (16.116)}{0.9 + 0.6803}$$

$$n = \frac{61.91}{1.58} = 39$$

El número de ferreterías que se investigó fue de 39 (ver anexo N°1), las cuales están ubicadas en el área

metropolitana, destacándose aquellos municipios de mayor concentración, como lo indica el cuadro N° 10

*La probabilidad de que las ferreterías distribuyan las herramientas principales de la empresa en estudio es del 77%, pues según datos obtenidos en la prueba piloto de nueve ferreterías investigadas, siete de ellas distribuye al menos una de las herramientas que ésta fabrica.

CUADRO No 10

DISTRIBUCION MUESTRAL DE FERRETERIAS SEGUN MUNICIPIOS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

MUNICIPIOS	UNIVERSO DE FERRETERIAS	% UNIVERSO	MUESTRA
Nueva San Salvador	6	7	3
San Salvador	70	77	30
Ciudad Delgado	5	5	2
Mejicanos	5	5	2
Soyapango	5	5	2
TOTAL	91*	100%	39

* FUENTE: EL número de ferreterías ubicadas en área metropolitana de San Salvador fue proporcionado por DIGESTYC, según censo realizado en el año de 1993.

ii. Talleres de Estructuras Metálicas

El establecimiento de la muestra de los talleres a investigar es el siguiente:

$$N = 211 \quad Z = 1.96 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad E = 0.09\% \quad n = ?$$

Sustituyendo en la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (211)}{0.09^2}$$

$$(0.09)^2 (210) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = \frac{(3.8416) (52.75)}{1.701 + 0.9604}$$

$$n = \frac{202.64}{2.66} = 76$$

El número de talleres que se investigó fue de 76 (ver anexo N°2); distribuidos de acuerdo a su ubicación en cada uno de los municipio que forman el universo, tal como lo muestra el Cuadro N° 11.

CUADRO No 11
DISTRIBUCION MUESTRAL DE TALLERES SEGUN MUNICIPIOS DEL AREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

MUNICIPIOS	UNIVERSO DE TALLERES	% UNIVERSO	MUESTRA
Nueva San Salvador	11	5	4
Antiguo Cuscatlán	1	-	-
San Salvador	97	46	35
Apopa	8	4	3
Ayutuxtepeque	10	5	4
Cuzcatancingo	15	7	5
Ciudad Delgado	2	1	1
Ilopango	6	3	2
Mejicanos	17	8	6
San Marcos	8	4	3
San Martín	6	3	2
Soyapango	30	14	11
TOTAL	211*	100%	76

*FUENTE: El números de talleres fue proporcionado por DIGESTYC, según censo realizado en el año de 1993.

3. Recopilación de la información

Las técnicas que se aplicaron para obtener la información fueron documentales y de investigación de campo; para lo cual se hizo uso de dos fuentes: las primarias y las secundarias.

a. Fuentes Primarias

Este tipo de información se obtuvo consultando a las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, las ferreterías y los talleres de estructuras metálicas, en cuanto a opiniones relacionadas con el objetivo de la investigación.

Se utilizó la encuesta como método de obtención de datos y el cuestionario como instrumento, el cual fue diseñado de conformidad a las unidades de análisis; además se realizaron entrevistas personales con el propósito de enriquecer el contenido de la investigación.

Los cuestionarios que se elaboraron tenían los siguientes propósitos:

- El primer cuestionario dirigido a las empresas fabricantes de herramientas manuales, contenía preguntas

que permitieran conocer la situación competitiva en que se encuentran y las necesidades que presentan.

- El segundo cuestionario fue dirigido a los principales distribuidores, como son las ferreterías, con la finalidad de conocer las fuentes de abastecimiento nacional e internacional, y los niveles de venta de las herramientas manuales de metal.
- Un tercer cuestionario fue dirigido a los usuarios o consumidores finales, como son los talleres de estructuras metálicas, buscando conocer los gustos y preferencias en cuanto a las herramientas manuales de metal que fabrican las empresas nacionales, especialmente las que elabora la empresa en estudio.

b. Fuentes Secundarias

Como información secundaria se utilizaron datos recopilados a través de la investigación bibliográfica y documental, como: libros, tesis, boletines, revistas, informes, y periódicos; también, se adquirió información de instituciones como: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Cámara de Comercio, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Asociación de

Empresas Privadas (ANEP), Banco Central de Reserva (BCR) y otras.

El proceso de recolección de información de la investigación de campo se realizó entre el doce de septiembre y el doce de octubre de 1,999; por tanto, los resultados obtenidos representan la situación en que se encontraban en ese momento las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal.

B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Con relación a fuentes primarias

Luego de recolectar la información, a través del método de la encuesta en cada una de las muestras, se procedió a tabular las preguntas como se presenta a continuación:

- a. Tabulaciones de los cuestionarios dirigidos a los fabricantes. (Ver anexo N°3)
- b. Tabulaciones de los cuestionarios dirigidos a los distribuidores. (Ver anexo N°4)
- c. Tabulaciones de los cuestionarios dirigidos a los consumidores. (Ver anexo N°5)

2. Con relación a fuentes secundarias

La utilización de fuente documental y bibliográfica, permitió la obtención de datos estadísticos, como: la participación de la metal mecánica fabricante de herramientas manuales de metal y de la empresa en estudio dentro de ésta; así como, el aporte a la economía nacional, a través del PIB y las exportaciones.

Además, permitió el análisis de las tendencias económicas en nuestro país y su influencia en la industria metal mecánica; también, facilitó la obtención de datos para determinar los universos y muestras en la investigación de campo.

La fuente bibliográfica, logró recopilar información relacionada con el diseño de estrategias de mercadeo y datos relevantes de la actividad metal mecánica, que ayudaron a enmarcar el desarrollo de los capítulos que comprende el trabajo realizado.

C. ANALISIS FODA DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL.

A partir de los resultados de la investigación, se pueden detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan las empresas fabricantes de

herramientas manuales, lo cual se especifica en el cuadro N°12.

CUADRO N° 12
ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores identifican las marcas de las herramientas por la empresa que las fabrica. - Fabrican una gama de herramientas manuales de metal. - Todos los productores ofrecen garantía por defectos de fabricación. - Capacidad instalada suficiente para aumentar la producción. - Niveles adecuados de inventarios. - Precios acorde a la situación económica del país. - Ajuste de precios a los distribuidores por compras en volúmenes. - Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios funcionales que ofrecen las herramientas manuales no logran una plena satisfacción. - Calidad insuficiente en comparación con algunas empresas extranjeras. - Deficiente control de imagen y calidad. - Empaque insuficiente para proteger y resaltar el producto. - Investigación de mercado insuficiente para conocer los gustos y preferencias. - Carencia de ajuste de precios a los consumidores finales. - Poca flexibilidad en la venta de herramientas hacia los pequeños distribuidores.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de herramientas en ferreterías de prestigio. - Distribución a nivel nacional y centroamericano. - Capacidad de comercialización en el extranjero. - Facilidad de crédito a los distribuidores. - Identificación de los segmentos de mercado. - Publicidad a través de afiches, colocados en ferreterías. - Promoción de venta a través de descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia en la cobertura de algunos canales de distribución. - Carencia de análisis de los canales de distribución de la competencia. - Ineficiente análisis de las principales variables para segmentar el mercado. - Carencia de estrategias de comercialización idóneas para hacer frente a la competencia. - Limitada utilización de los principales medios de comunicación (prensa, radio, y televisión). - Deficiente promoción de venta. - Posicionamiento inadecuado de los productos ante la competencia extranjera.
--	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de exportación a mercados Internacionales. - Existencia de barreras de ingreso de nuevos competidores locales por la fuerte inversión que se requiere. - Posibilidades de adquirir maquinaria y equipo con el surgimiento de nuevos avances tecnológicos. - Proceso de globalización (Ingreso de materia prima importada con bajo arancel). - Tipo de cambio fijo en el mercado local. - Baja tasa de inflación. - Crecimiento poblacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidad entre empresas existentes. - Existencia de productos sustitutos. - Fuerte competencia extranjera. - Alto poder de negociación de los clientes en cuanto a calidad del producto. - Alto poder de negociación de los proveedores en cuanto a precios. - Lento crecimiento de la economía. - Disminución de aranceles a productos extranjeros. - Prácticas comerciales desleales. - Industria vulnerable ante los efectos socioeconómicos del país. - Falta de organización ante los retos del libre mercado. - Alto nivel de desempleo y delincuencia. - Incremento en la facturación de la electricidad.

D. DIAGNOSTICO DEL MERCADEO DE BOICESA DE C.V.

1. ELEMENTOS TACTICOS

a. Producto

BOICESA, elabora actualmente tres líneas de productos que son: sierras manuales, marcos para sierras y destornilladores, como se especifica a continuación:

- Sierras manuales (ver figura N°5)

Elaboradas con acero plata para trabajos de alta velocidad, diseñadas con las siguientes características:

FIGURA N° 5



MARCA: BOIRA "la original" Acero plata (color azul-gris), en dos presentaciones:

TAMAÑOS:

- largo: 18 x 12" (12 pulgadas con 18 dientes por pulgada)
24 x 12" (12 pulgadas con 24 dientes por pulgada)
- Ancho: $\frac{1}{2}$ pulgada, en ambas presentaciones.

Presentación: *Cajas de cartón medianas con 10 cajas pequeñas que contienen 10 paquetitos de 10 sierras cada uno, sujetadas con cinta adhesiva con el nombre de la empresa.*

- Destornilladores (ver figura N°6)

La empresa fabrica dos tipos de destornilladores: Phillips (punta cuadrada) y plano, elaborados con acero cromo-vanadio, con las siguientes características:

FIGURA N° 6



Marca: *BOIRA*

Tamaños: *3mm, 4mm, 5mm, 6mm, 7mm, y 8mm*

Presentación: *Cajas de cartón de 60, 36, 24, 18 y 12 unidades.*

- Marcos para sierras (ver figura N°7)
Elaborados con acero inoxidable, y presentan las siguientes características:

Marca: *TERMINATOR*

Tamaño: *Platina 20 mm de ancho y 5 mm de grosor*

Tensor: 13mm de ancho y 2.5 mm de grosor

Largo: 44 cm

Presentación: Cajas de cartón de 12 unidades.

FIGURA N°7



Para empacar sus productos la empresa utiliza cajas de cartón que tienen impreso la figura de la herramienta, así como el nombre de la empresa y la marca del producto; la presentación para efectos promocionales en los lugares de

venta se colocan en cajas de cartón con diseños especiales, en el caso de los destornilladores.

Cada una de las herramientas fabricadas por BOICESA, tiene marca que permite diferenciarse en el mercado; aunque la mayoría de los consumidores solamente las identifica por el nombre de la empresa.

Estos productos carecen de un código de barra que facilite las ventas y permita un mejor control de inventarios.

Se identificó que se tiene una cuenta en el Estado de resultados denominada Devoluciones la cual oscila hasta el 5.59% sobre las ventas, en los años que se tuvo problemas en la calidad de materia prima.

b. Precio

Para la fijación de precios de las herramientas, los altos ejecutivos de la empresa toman como base los costos totales que se incurre para su elaboración más un porcentaje de utilidad.

Los precios de la competencia los toma en cuenta únicamente cuando son menores que los establecidos por la empresa, con

tendencias a igualarlos, de manera que los precios de las herramientas que se ofrezcan sean competitivos.

c. Plaza

Los canales de distribución más utilizado por BOICESA, para hacer llegar las herramientas al consumidor final, son los siguientes:

CANALES DE DISTRIBUCION DE BOICESA

PRODUCTOR →	INTERMEDIARIO →	CONSUMIDOR FINAL
Fabricante de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Ferreterías - Venta de Lubricantes - Venta de pintura - Venta de Materiales de construcción - Negocios independientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de Estructura Metálica - Talleres de enderezado y pintura. - Construcción - Clientes diversos

Los intermediarios seleccionados en el territorio nacional están ubicados en la ciudad capital y en las principales ciudades del territorio del país, teniendo una participación mayor en la zona oriental.

Los canales de distribución que utiliza la empresa, son las ferreterías mayoristas y detallistas. Con relación a las

ventas de exportación, se utilizan a nivel centroamericano, comerciantes exclusivos quienes abastecen a las ferreterías ubicadas en cada país.

d. Promoción

La única promoción a nivel de consumidor final que ha realizado la empresa en estudio, es visitar a los talleres de estructuras metálicas de la zona oriental del país, para mostrar los productos y regalar muestras.

La publicidad utilizada se limita a elaborar afiches que son proporcionados a los principales distribuidores; quienes son los encargados de distribuir el producto al consumidor final; sin embargo, se observó que algunas ferreterías no promueven las herramientas de BOICESA, debido a falta de promoción o porque carecen de relaciones comerciales.

La venta personal es realizada por dos vendedores rutereros, los que están destinados a cubrir una ruta geográfica determinada, y son los encargados de llevar el producto a las ferreterías, ventas de lubricantes, venta de pinturas y materiales de construcción.

2. ELEMENTOS ESTRATEGICOS

a. Investigación de mercado

La empresa en estudio realiza poca investigación de mercado, por lo tanto los conocimientos acerca de los gustos, preferencias y en especial las reacciones de los consumidores sobre el uso de las herramientas manuales es bastante limitada, esto lleva a tomar decisiones que son insuficientes para mejorar la comercialización de las mismas.

b. Segmentación de Mercado

Geográficamente BOICESA tiene dos segmentos identificables: el mercado local, que constituye el 29% del total de las ventas y el mercado de exportación con un 71%.

Dentro de estos dos mercados, la empresa dirige sus herramientas de acuerdo a las necesidades de los diferentes segmentos, como: talleres de estructuras metálicas, quienes adquieren con gran frecuencia las sierras manuales, para el corte del hierro; los talleres de pintura, emplean la sierra para raspar la pintura de vehículos; en el caso de la construcción y clientes diversos, la compra de éstas herramientas es menor, pues el desarrollo de sus actividades

no están relacionadas directamente con el uso de las sierras.

En los destornilladores, se utilizan los mismos segmentos, dado que la naturaleza del trabajo que realizan, requiere el uso de éstos.

c. Selección del mercado meta

El mercado meta al cual la empresa dirige sus productos son los talleres de estructuras metálicas, los talleres de pintura, la construcción y clientes diversos, tanto a nivel nacional como de exportación, por lo cual la empresa esta trabajando en recuperar y aumentar su participación dentro de éstos, específicamente a nivel nacional.

d. Posicionamiento de los productos.

Las herramientas que fabrica la empresa son identificadas por la mayoría de los consumidores, por su bajo precio; sin embargo en la actualidad ha disminuido su posición en el mercado nacional, debido a una serie de problemas enfrentados a finales de 1997, como: la falsificación de marca y la adquisición de materia prima de baja calidad, lo que afectó la imagen del producto; al referirnos al mercado de exportaciones, su posición es mejor, pues las herramientas reflejan ser competitivas con los productos existentes en ese mercado.

3. MERCADO ACTUAL

El mercado actual de los productos de BOICESA, comprende el territorio nacional y las exportaciones a mercados de Guatemala, Nicaragua, Honduras y Costa Rica. Además, la empresa tiene proyectado ingresar a países, como: Argentina, Brasil, Colombia y algunos del caribe; así mismo, realizar investigaciones de mercado de otras herramientas manuales de mayor demanda, con la posibilidad de distribuir marcas extranjeras a nivel nacional.

4. SITUACION ECONOMICA

La situación económica que refleja la empresa en los últimos tres años evidencia que su nivel de ventas resulta insuficiente para cubrir los costos y gastos de la organización, por tanto de manera inmediata y paralela a la propuesta de comercialización es indispensable asumir estudios de carácter integral que conlleven a una racionalización en costos y gastos, lo cual le permita convertirse en una empresa que supere las pérdidas, alcance su punto de equilibrio y genere beneficios económicos que garanticen su funcionamiento a futuro.

E. CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones de mayor importancia con relación a la comercialización de las herramientas manuales

de metal fabricadas en El Salvador, tomando en cuenta las opiniones obtenidas de las empresas fabricantes, las ferreterías y los pequeños talleres de estructuras metálicas.

1. MERCADEO OPERATIVO

a. Producto

i. Empresas Fabricantes

Las empresas investigadas se dedican a fabricar herramientas manuales de metal, como: palas, cinceles, destornilladores, sierras manuales, cuchillería, carretillas y otras. De acuerdo a los resultados obtenidos, estos productos tienen demanda, especialmente en la actividad agroindustrial y construcción.

La mayoría de los fabricantes considera que los consumidores prefieren adquirir las herramientas manuales: por la calidad; en primer lugar; el precio, en segundo; y el prestigio de marca, en tercero.

El 75% de las empresas nacionales fabricantes de herramientas manuales de metal, considera que existe una alta diferenciación entre sus productos y la competencia

extranjera; debido a la tecnología sofisticada que ellos utilizan en la elaboración de las herramientas.

Algunas de las empresas investigadas manifestaron que sus productos han sido objeto de falsificación, lo que ha provocado desconfianza por parte de los consumidores.

ii. Ferreterías Distribuidoras

Dentro de las marcas de herramientas manuales de mayor venta en las ferreterías entrevistadas se encuentran: entre las *nacionales*; IMACASA con relación a palas y cinceles; HECASA, en carretillas; en cuanto a las *extranjeras*; STANLEY en destornilladores; TRAMONTINA en lo referente a cuchillería y ATKINS en sierras manuales. Estas marcas son preferidas en primer lugar por la calidad y segundo por el precio.

Los períodos de compra de las herramientas manuales por parte de los distribuidores son variables y depende de la clase de herramientas; no obstante la mayoría las adquiere en forma mensual.

La demanda es constante; sin embargo unas pocas ferreterías consideran que experimentan aumentos principalmente en el segundo trimestre del año, debido a la adquisición de implementos agrícolas a inicios del invierno.

A criterio de las ferreterías, las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales en El Salvador son calificadas como: buenas, en cuanto a diseño, precio, promoción y variedad de productos.

iii. Talleres de Estructuras metálicas

Con respecto a los hábitos de compra, se encontró que la frecuencia de compra de estos productos varía de acuerdo al trabajo que tengan por realizar; aunque en lo referente a sierras manuales la mayoría prefiere adquirirlas cada semana; los destornilladores, cada año; y otras como palas y carretillas con menos frecuencia.

b. Precio

i. Empresas fabricantes.

Para establecer el precio de las herramientas manuales, los fabricantes toman como base primeramente los costos, sin descuidar el precio que maneja la competencia; agregando a esto, en segundo lugar, un margen de utilidad y la demanda del producto; combinan estos factores debido a que existe rivalidad en el mercado y un sólo método impide obtener ventaja competitiva.

Tres de las empresas fabricantes manifestaron que los precios de las herramientas son considerados iguales a la

competencia; mientras que una, considera que están arriba de la competencia extranjera.

Estas empresas venden al crédito y al contado; realizan descuentos cuando las ventas son al contado, como medida para mantener los clientes, especialmente a mayoristas o distribuidores exclusivos.

ii. Ferreterías Distribuidoras

Los precios de las herramientas manuales son considerados razonables, pues se adecuan a las condiciones de vida actual.

Para fijar el precio de las herramientas manuales de metal las ferreterías toman en cuenta el precio de la competencia, así como el costo de compra.

La mayoría adquiere los productos al crédito a un plazo de pago de 30 días; no obstante algunas consideran que se debe flexibilizar la forma de venta por parte de los fabricantes de las herramientas, pues éstos tienen establecidas escalas que son difíciles de alcanzar por las pequeñas ferreterías.

iii. Talleres de Estructuras metálicas

Los consumidores establecieron que es importante que los precios sean acordes a la calidad de los productos, pues se encuentran herramientas manuales que son de baja calidad y su precio es alto.

Las mayoría de los consumidores entrevistados expresó que no existe ventaja en precio al comprar herramientas por volúmenes, pues se mantiene constante el precio al adquirir una o doce unidades.

c. Plaza

i. Empresas fabricantes

El canal de distribución utilizado por las empresas entrevistadas es el siguiente:



La mayoría de empresas utilizan como intermediario: los distribuidores o ferreterías, quienes se encargan de hacer llegar las herramientas manuales a los consumidores finales, obteniendo a cambio un porcentaje de ganancia sobre las ventas realizadas.

Estas empresas expanden sus productos a nivel nacional, como a nivel centroamericano y los países del caribe entre otros; utilizando en éstos como intermediarios los distribuidores exclusivos, quienes se encargan de hacer llegar las herramientas a las ferreterías de cada país.

ii. Ferreterías Distribuidoras

Los ejecutivos de venta de las empresas se encargan de distribuir a las ferreterías tanto grandes como pequeñas. Las grandes ferreterías además de vender las herramientas a los consumidores finales, realizan la función de comercializar con establecimientos de menor tamaño.

iii. Talleres de Estructuras metálicas

El lugar que prefieren los consumidores para comprar las herramientas manuales de metal son las pequeñas ferreterías locales y algunas de prestigio como: Didelco, Ferrominera y Vidrí, debido a que adquieren precios razonables, encuentran variedad de productos y son de fácil acceso.

d. Promoción

i. Empresas Fabricantes

El afiche es el medio de publicidad utilizado por la mayoría de las empresas fabricantes de herramientas manuales, es colocado usualmente en las ferreterías distribuidoras. Unas

pocas utilizan con menor frecuencia el periódico, la radio, la revista y las hojas volantes.

El 50 % de las empresas manifestó que el descuento es la principal actividad que realizan para estimular las ventas de las herramientas manuales a los distribuidores.

ii. Ferreterías Distribuidoras.

La mayoría de las ferreterías distribuidoras se limitan de promover las herramientas manuales, por considerar que es un gasto innecesario, pues los fabricantes las dan a conocer; pero existen unas pocas que publican ofertas en periódicos para estimular las ventas.

iii. Talleres de Estructuras metálicas

Los consumidores manifestaron que las empresas fabricantes de herramientas manuales se limitan a proporcionar la información necesaria para que se conozcan los productos que elaboran y las ventajas que representan en comparación a la competencia.

El medio de publicidad considerado más efectivo por los consumidores es en primer lugar el periódico, en segundo la televisión y en tercero la radio.

2. MERCADEO ESTRATEGICO

a. Investigación de Mercado (prueba)

Las empresas fabricantes de herramientas manuales carecen de técnicas de investigación idóneas que les permitan conocer el tamaño actual y futuro del mercado de las herramientas, teniendo dificultad para pronosticar la demanda de éstas.

No realizan estudios de mercado para identificar las marcas de herramientas que más se venden en cada categoría de producto, y determinar las causas que originan su preferencia; lo que impide conocer con exactitud los gustos de los consumidores, y determinar la capacidad del mercado, para poder incrementar las ventas.

b. Segmentación de Mercado (Partición)

Las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, dirigen sus productos a diversas actividades económicas, tanto al mercado nacional y de exportación, como: construcción, agroindustria, comercio y talleres de artesanía, carpintería, estructuras metálicas y pintura.

A estas empresas se les dificulta cubrir todo el mercado, debido a los recursos necesarios para ello, por lo que dirigen sus herramientas a segmentos específicos.

c. Selección del Mercado Meta (priorización)

Cada una de las empresas productoras, expresa que tienen seleccionado sus mercados meta, siendo el más significativo, por ejemplo: para IMACASA, la actividad agrícola; HECASA, la construcción; MATCO, la actividad artesanal; y BOICESA los talleres de estructuras metálicas. Este criterio de selección es utilizado en el mercado nacional como de exportación.

d. Posicionamiento del Producto (Posición)

La mayoría de las herramientas fabricadas en El Salvador, no ocupan un lugar distintivo en la mente de los consumidores, pues las prefieren en menor grado en comparación a la competencia extranjera, que ha logrado ubicarse en el mercado nacional con productos que tienen posiciones preferentes, de manera que ha desplazado algunas marcas nacionales, quienes se ubican en lugares menos importantes.

3. ANALISIS DE LAS VARIABLES INCONTROLABLES**a. Factor Económico**

Las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales, han experimentado durante 1998, bajo volumen de ventas en el mercado local, debido al ingreso de

herramientas extranjeras con precios relativamente bajos, como efecto de la globalización en la economía local.

Esta disminución en ventas, se debe en parte a la situación económica que esta enfrentando nuestro país, pues según estudios realizados por FUSADES, la demanda promedio de toda la economía sigue teniendo niveles negativos, y por ahora no se observa ninguna variación significativa que revele una situación mejor en el corto plazo.

b. Factor Demográfico

El crecimiento de la población, le trae beneficios a las empresas que se dedican a fabricar herramientas manuales de metal, considerandose que se tendrá una tasa de crecimiento poblacional de 1.84%, para el período del 2000 al 2009, según proyecciones de DIGESTYC; esto favorecerá a la industria de la construcción que es uno de los segmentos de mercado de la industria en estudio; y constituye además, una oportunidad para estas empresas que fabrican herramientas, ya que les permitirá incrementar sus ventas en los próximos años.

c. Factor Político y legal

Después de los acuerdos de paz en 1992, nuestro país entró en una nueva etapa y se dejó atrás la inestabilidad política que hacía difícil el trabajo de las empresas.

En cuanto a las regulaciones legales, las más incidentes en el mercado de herramientas manuales de metal, son las relacionadas con la apertura del país a la globalización, que trae consigo la disminución arancelaria, afectando a aquellas empresas nacionales que fueron excluidas de los beneficios del libre comercio; también influyen las leyes tributarias, la Ley del medio ambiente, La ley de protección al consumidor y las regulaciones del código de Comercio.

La existencia de la Ley del Medio Ambiente, obliga a sustituir la madera por el hierro, incrementando la demanda de productos elaborados con hierro, lo que favorecerá a las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal.

También, existen leyes que protegen a estas empresas, ante la falsificación de sus productos, a la cual pueden recurrir al enfrentar problemas de esta índole.

d. Factor Tecnológico

Para que la industria en estudio pueda hacer frente a un mundo económicamente globalizado necesita ser competitiva; es decir, contar con la tecnología idónea para elaborar sus productos con un alto grado de calidad y a un bajo costo, en el mediano y largo plazo; sin embargo, se detectó que la tecnología que utilizan algunas de las empresas entrevistadas es insuficiente para enfrentar la competencia extranjera con éxito.

e. Factor Social y cultural

La inseguridad ciudadana se incrementa cada vez más, por lo tanto esto constituye una amenaza para las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal; pues están expuesta a robos tanto de recursos financieros, como de materias primas y productos elaborados.

Además, el alto índice de desempleo que existe en nuestro país, siendo de 7.31% para 1998, es otra variable que representa amenaza, pues disminuye el poder adquisitivo de la población, quien se limita a adquirir los bienes y servicios básicos.

4. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

a. Competidores Potenciales

Las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal en El Salvador, poseen altas barreras de ingreso para competidores potenciales nacionales, dado que es necesaria una alta inversión inicial en maquinaria y equipo para dedicarse a esta actividad comercial; contrario es el caso para los competidores potenciales de origen extranjero, que pueden entrar con mayor facilidad, debido a la apertura comercial imperante.

b. Rivalidad entre los competidores existentes

La industria en estudio compite en calidad y precio. La amplitud de la rivalidad entre competidores es nacional y extranjera; aunque esta última es más intensa, pues los costos de la materia prima que utilizan los productores extranjeros son relativamente bajos, en comparación con las empresas nacionales que en su mayoría tienen que importar la materia prima, lo cual eleva los costos y el precio del producto.

Se determinó que no existe una lealtad firme, por parte de los consumidores hacia una marca específica de herramientas, ya que lo único que les interesa es que el producto sea de

buena calidad , por encima de sus distintivos de marca u origen.

c. Productos Sustitutos

Existen herramientas manuales de metal que carecen de sustitutos, con tecnología avanzada, como: las palas, carretillas y otras; pero se encuentran sustitutos de la cuchillería, los cuchillos eléctricos; de las sierras manuales, los discos o maquinas cortadoras; los destornilladores, los destornilladores eléctricos; aunque debido al valor de mercado de estas herramientas con tecnología avanzada, el costo de sustituir las herramientas manuales, por las eléctricas es relevante.

d. Poder de Negociación de los Clientes

La clientela de la industria metal mecánica esta constituida por tres tipos de clientes: los consumidores finales, que adquieren las herramientas para realizar sus labores; los clientes institucionales, que adquieren cantidades razonables de herramientas para prestar sus servicios; y las ferreterías o clientes intermediarios, los cuales adquieren las herramientas para venderlas al menudeo.

De los clientes mencionados anteriormente, las ferreterías o almacenes ferreteros son los que tienen la mayor

representatividad, ya que sirven como distribuidores exclusivos que se encargan de hacer llegar las herramientas a los consumidores finales; se caracterizan por comprar cantidades importantes de herramientas, y por tener varios proveedores a la vez; es decir, que fácilmente pueden adquirir herramientas extranjeras y venderlas sin ningún problema que les generen costos adicionales.

Además, como los volúmenes de compra que hacen las ferreterías son de gran magnitud, la pérdida de una compra, genera pérdidas a la empresa. Por lo tanto, los clientes ejercen un alto poder de negociación ante las empresas fabricantes de herramientas manuales, ya que influyen en los niveles de calidad de las herramientas.

e. Poder de Negociación de los Proveedores

Las empresas que fabrican herramientas manuales de metal, poseen proveedores extranjeros; con los que negocian precios, formas de pago, fecha de entrega de la materia prima y calidad .

Algunas tienen un número limitado de proveedores de materia prima, por lo que éstos ejercen un alto poder de negociación en lo referente a precios; representando una amenaza para la industria salvadoreña fabricante de herramientas manuales,

pues fácilmente los proveedores pueden incrementar los precios y afectar la calidad de los productos.

F. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la investigación, referente a los elementos del mercadeo de las herramientas manuales de metal fabricadas en El Salvador y conocer aspectos que influyen en el funcionamiento de estas empresas, consideramos necesario mencionar las siguientes recomendaciones que, a criterio del equipo de trabajo, serán beneficiosas para solucionar los problemas que tienen las empresas de la actividad económica en estudio.

Con el propósito de mantener una concordancia entre el marco teórico y la investigación, presentamos las recomendaciones con relación al mercadeo operativo y estratégico.

1. MERCADEO OPERATIVO

a. Con relación al producto

- Las empresas en estudio deben evaluar la factibilidad de fabricar otras herramientas pertenecientes a los segmentos de mercado a los que dirigen sus productos.

- Las empresas deben mantener estándares de calidad y estricto control en las herramientas manuales que fabrican, para que cumplan con las necesidades y expectativas de los consumidores y se logre crecimiento en la demanda de las mismas.
- Establecer un grado de calidad similar a la empresa competidora líder en este factor, permitiendo ofrecer productos de buena calidad y competitivos.
- Crear una impresión de marca que difícilmente pueda ser falsificada, modificando: el tipo de letra y el color o logo de la empresa.
- Utilizar empaques que permitan proteger y resaltar el producto, como bolsas plásticas y cajas plastificadas o de cartón, que contengan información relevante al producto y su fabricante; así como la forma correcta de utilizarlo, por ejemplo: no sobrecargar la herramienta, no forzarla durante la marcha, colocación apropiada, entre otras.

b. Con relación al precio

- Las empresas fabricantes de herramientas manuales deben estudiar la posibilidad de flexibilizar las escalas de venta, de manera que las ferreterías pequeñas puedan comprar el producto directamente a la empresa fabricante para obtener un menor precio.
- Las empresas fabricantes deben evaluar el grado de satisfacción de los consumidores hacia las herramientas que fabrican, de manera que el precio establecido sea acorde a las exigencias de calidad.
- Es necesario que los productores y los distribuidores realicen convenios para ofrecer a los consumidores finales, descuentos por volúmenes considerables en las compras.

c. Con relación a la Plaza

- Identificar la efectividad de los canales de distribución que utiliza la competencia extranjera mediante una minuciosa investigación de mercado, analizar los beneficios que obtienen, y verificar si es conveniente optar a esos mismos canales.

- Cubrir aquellas zonas geográficas en las cuales aún no se ha llevado el producto, mediante un mejor control de los canales de distribución, que facilite dirigir las herramientas a las ferreterías que son de preferencia para el consumidor.
- Mantener estrechas relaciones con los principales distribuidores, brindándoles un mejor servicio, de manera que puedan proporcionar espacios preferenciales en los anaqueles para las herramientas manuales que se fabrican en El Salvador.

d. Con relación a la promoción

- Utilizar con mayor frecuencia hojas volantes que proporcionen información general de los productos, y distribuir las en lugares de fácil acceso para los consumidores de herramientas manuales.
- Hacer uso de brochures que muestren con vistosidad las herramientas que fabrican, los materiales de elaboración, la manera correcta de utilizarlas y las ventajas que ofrecen.
- Establecer convenios con los distribuidores para realizar publicidad de las herramientas de manera compartida.

- Utilizar en forma eventual el periódico y la radio, pues son medios de gran cobertura y de menor inversión que otros como la televisión.

2. MERCADEO ESTRATEGICO

a. Investigación de mercado

La industria salvadoreña fabricante de herramientas manuales de metal, debe hacer uso de técnicas que le permitan obtener información sobre la demanda actual y futura de las herramientas; a través de lo siguiente:

- Crear una base de datos en cada una de las empresas que conforman la industria, para manejar información interna como externa; en la primera, contar con informes procedentes de las áreas de producción, mercadeo y finanzas; externamente, obtener datos de los proveedores, la tendencia de la industria, los cambios ambientales y la competencia. Todo esto ayudará a tomar mejores decisiones en la elección de estrategias adecuadas.
- Otra técnica a utilizar, es la Internet, que facilita obtener información actualizada de la industria nacional e internacional, para conocer la situación de la

actividad económica global, y establecer así, parámetros para proyectarse.

- Además pueden obtener datos de los informes que presentan diferentes instituciones, como: La Cámara de Comercio, DIGESTYC, FUSADES, y BCR, las cuales le proporcionan datos reales de la participación y crecimiento de la industria dentro de la economía del país.
- También es necesario, que se realicen estudios de mercado, en forma anual, para identificar las marcas de herramientas que se venden más; así como, la posición que ocupan dentro del mercado, lo que ayudará a proyectar las ventas con mayor exactitud.

b. Segmentación de mercado

Las empresas, además de formar segmentos de mercados considerando las características del consumidor, es necesario que tomen en cuenta: el nivel de demanda de cada una de las herramientas por época del año, la localización de los consumidores, la frecuencia de uso y la actitud del mercado hacia el producto.

c. Selección del mercado meta

Las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, deben evaluar la rentabilidad que producen los segmentos a los cuales dirigen sus productos, lo que permitirá pronosticar su crecimiento y asegurar la permanencia en el mismo.

d. Posicionamiento del producto

Se recomienda a la actividad económica en estudio, llevar a cabo investigaciones que le proporcionen información sobre la posición que ocupa cada una de las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal en El Salvador, dentro de la industria.

Seguidamente deberá realizar un análisis de los mercados que sirve la competencia, la forma en que lo hace y los factores que le han permitido tener la posición que ocupa en el usuario.

Lo anterior le ayudará a cada una de las empresas, a elegir la estrategia de posicionamiento idónea para colocar el producto en una posición fuerte en el mercado meta.

3. Otras recomendaciones

- La industria salvadoreña fabricante de herramientas manuales de metal, debe organizarse para lograr ventajas, como: reducción en costos de materia prima , bajas tasas de interés, entre otras.

- Informarse sobre leyes que protejan a la industria ante el comercio desleal, para solicitar la promulgación de medidas legales, que tiendan a eliminar esta actividad.

CAPITULO III**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA INDUSTRIA
METAL MECANICA SALVADOREÑA FABRICANTE DE HERRAMIENTAS
MANUALES DE METAL. CASO ILUSTRATIVO: BOIRA DE CENTROAMERICA,
S.A. DE C.V.****INTRODUCCION**

La industria metal mecánica fabricante de herramientas manuales de metal, representa una actividad económica capaz de brindar beneficios a la sociedad, mediante el proceso de transformación de materia prima a productos terminados que satisfacen las necesidades de otras actividades industriales.

Dada la importancia que tiene la actividad industrial metal mecánica en la economía de nuestro país, se hace necesario el fortalecimiento de la misma. Para ello se deberá mejorar el proceso de comercialización de las herramientas, ya que actualmente no se cuenta con las estrategias adecuadas que permitan hacerle frente al libre comercio.

Así, surge la necesidad de diseñar las Estrategias de Mercadeo, para la empresa en estudio, la cual ha experimentado reducciones en las ventas provocadas por la pérdida paulatina de mercado.

Dicho diseño contiene estrategias de mercadeo, resultado de la investigación sobre las variables controlables (tácticas y estratégicas), así como las variables incontrolables contempladas en el estudio.

Las estrategias de mercadeo tienen como propósito orientar la comercialización de las herramientas de la empresa, y servir como modelo para las otras empresas que conforman la industria metal mecánica.

La aplicación de este diseño permitirá incrementar las ventas y lograr una posición competitiva en el mercado.

A. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

BOICESA, es una empresa dedicada a la fabricación de herramientas manuales de metal, destacándose en la elaboración de: sierras manuales, destornilladores y marcos para sierras.

En los últimos años, ha experimentado una serie de problemas generados por la compra de materia prima de baja calidad, produciéndose sierras de menor rendimiento. A raíz de esto, se tomo la decisión de fabricar una nueva línea de productos (cuchillería), para lo cual fue necesario recurrir al endeudamiento bancario, provocando además desviación del capital de las sierras al nuevo producto; surgiendo así, escasez de materia prima para las sierras y por ende del producto terminado.

La poca presencia de las sierras en el mercado nacional durante 1997, hizo que los clientes prefirieran otras marcas; perdiéndose así, la imagen distintiva del producto; además de esto, BOICESA se vió afectada por comerciantes que utilizarón la marca de la empresa en sierras procedentes de China, lo cual prevalece aún; es por ello que surge la necesidad de diseñar una estrategia de mercadeo, que le permita posicionarse en el mercado e incrementar sus niveles de venta.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Proporcionar a las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal, especialmente a BOICESA,

un diseño de estrategias de mercadeo, que le sirva como guía al momento de comercializar sus productos.

- Brindar a la empresa estrategias de mercadeo idóneas que le permitan incrementar las ventas y hacer frente a la competencia con éxito.
- Presentar a los empresarios, un método práctico y sencillo para la elaboración del presupuesto de ventas.
- Formular estrategias de mercadeo que sirvan de ejemplo a otras empresas de la industria.

C. JUSTIFICACION

A través de la investigación se confirmó la problemática de BOICESA con relación a la baja en sus ventas; debido a la carencia de estrategias que le permitan enfrentar la competencia extranjera.

Por tal razón, se seleccionó como mejor alternativa el diseño de una estrategia de mercadeo, que mejore la comercialización de las herramientas y recupere su posición en el mercado, utilizando técnicas adecuadas que le faciliten el logro de sus objetivos.

Dado que la empresa, posee los recursos suficientes para cubrir dicho mercado, es recomendable ejecutar la estrategia con recursos propios; pues sólo utiliza el 60% de su capacidad instalada, que esta constituida por una producción diaria de: 3,000 unidades de sierras, 170u. de destornilladores y 30u. de marcos; contando con una capacidad de fabricación hasta de: 5,000u de sierras, 300u de destornilladores y 50u de marcos.

También, se consideró favorable el desarrollo de esta estrategia por las premisas y criterios siguientes:

- Se evaluó la posibilidad de obtener financiamiento externo, pero debido a las condiciones económicas y financieras en que se encuentra la empresa se le dificulta el otorgamiento de crédito.
- Se analizó la alternativa de privarse de ser fabricante y convertirse en distribuidor, sin embargo cuenta con la capacidad suficiente para producir; con relación al recurso humano, éste se vería afectado porque se eliminaría el área de producción y el personal que lo conforma quedaría sin empleo.
- Otro tipo de consideración que se tomo, es que al dejarse de producir, la venta de los bienes generaría bajos ingresos, ya que su valor de mercado actual es poco significativo.

- También se analizó la posibilidad de que los empleados se conviertan en accionistas de la empresa; pero esto, a un corto plazo es inaceptable por los socios actuales.

D. ESTABLECIMIENTO DE LA MISION, VISION, OBJETIVOS Y METAS DE BOICESA DE C.V.

1. Misión

"Somos una empresa dedicada a la elaboración de herramientas manuales de metal de óptima calidad para el mercado local y centroamericano, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes a un precio justo; a la vez, impulsamos el fortalecimiento de nuestra organización, alcanzando los resultados esperados en la comercialización de nuestros productos".

2. Visión

"Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de herramientas manuales de metal en el mercado nacional y centroamericano; asimismo, pretendemos llegar con nuestros productos a otros países latinoamericanos".

3. Objetivos de BOICESA DE C.V.

- Brindar a los consumidores herramientas manuales con una calidad que garantice la subsistencia y mayor participación de los productos de la empresa en el mercado.
- Procurar el mejoramiento y desarrollo socioeconómico del recurso humano de la empresa e inversionistas.
- Adecuar los costos y gastos de la empresa de manera que garanticen superar los actuales estados de resultados.
- Realizar un examen de profundidad en la organización actual de la empresa y sus diferentes costos y gastos de manera que se ajusten a su participación en el mercado.

4. Objetivos de Mercadeo

- Realizar estudios de mercado que permitan conocer las necesidades y preferencias de los consumidores, en relación a los productos de BOICESA.
- Mantener una alta calidad de las herramientas que se comercializan, de manera que se incrementen los volúmenes de venta en los mercados actuales.

- Establecer precios que permitan ser competitivos a nivel de mercado.
- Comercializar herramientas que proporcionen un margen de rentabilidad necesario para cubrir las necesidades de inversión y desarrollo de la empresa.
- Realizar actividades promocionales que identifiquen a BOICESA, como una empresa que fabrica y comercializa herramientas de calidad en el mercado nacional e internacional.

5. Metas de mercadeo.

- Obtener un nivel de ventas totales para el primer año de ¢4,072,065, que comprende ¢1,176,820 de ventas locales y ¢2,895,245 de exportaciones.
- Lograr un incremento del 10% en las ventas cada año, con relación al año anterior.
- Obtener ventas totales del primero al quinto año por valor de ¢ 24,860,350.
- Racionalizar el uso de los gastos generales y de administración de la empresa.

- Contratar los servicios de un analista de mercadeo con función de asesorar la comercialización de las herramientas, con un salario mensual de ¢ 4,800.
- Invertir en actividades promocionales a partir del primer año, según el siguiente detalle:

UNIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3000	Brochures	¢ 0.75	¢ 2,250
5000	Muestras de sierras	¢ 2.16	¢ 10,800
1000	Afiches	¢ 5.00	¢ 5,000
TOTAL			¢ 18,050

E. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Las estrategias que a continuación se desarrollan, están orientadas a la actividad de comercialización que realiza BOICESA de C.V., las cuales tienen como propósito servir de guía para realizar una buena comercialización de las herramientas en el mercado; dichas estrategias mercadológicas comprenden los elementos tácticos y estratégicos que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

1. Para las variables tácticas

a. Estrategia del producto.

La estrategia se va a ejecutar a través de modificaciones en los productos existentes, lo que permitirá lograr una mayor aceptación en el mercado.

Las acciones a seguir se detallan a continuación:

- BOICESA debe comprometerse en mejorar la calidad y atributos de las herramientas que fabrica, de manera que respondan a las necesidades detectadas mediante las investigaciones de mercado.
- Modificar el color, texto y material del empaque de las herramientas, logrando que sean atractivos y estén acorde a las exigencias de cambio en el entorno actual.
- Adicionar al empaque de las herramientas un código de barras, que permita tener un mejor control de inventarios para la empresa y los distribuidores.

b. Estrategia de precio

Con relación a la fijación de precios, BOICESA deberá establecer un sistema que además de cubrir los costos reales

basado en todos los materiales utilizados durante el proceso productivo y de comercialización, proporcione un margen de utilidad razonable.

En cuanto a la estrategia de precios se optó por la Estrategia de Ajuste de precios con relación al mercado, para lo cual se debe seguir lo siguiente:

- Establecer precios flexibles, de acuerdo al mercado con que se trate y al grado de competencia que exista.
- Ofrecer un descuento del 10% sobre volúmenes considerables de ventas, efectuadas al contado a consumidores finales y principales distribuidores.

c. Estrategia de plaza

Se debe utilizar una distribución intensiva, que permita ofrecer los productos en la cantidad, lugar y momento oportuno, para lo cual debe consider lo siguiente:

- Realizar el estudio correspondiente a fin de ampliar el número de intermediarios existentes a nivel nacional; así mismo, visitar las salas de venta para promover los productos.

- Evaluar la posibilidad de utilizar un canal directo de distribución entre la empresa y los talleres de estructuras metálicas que estén más desarrollados, lo que les facilitará adquirir las herramientas directamente a la empresa en cantidades considerables.

d. Estrategia de promoción

BOICESA debe orientar su actividad promocional a informar y persuadir a los consumidores sobre las características que identifican los productos que elabora, para lo cual debe realizar las siguientes acciones:

i. Con relación a publicidad

- Dar a conocer las herramientas que fabrica la empresa a través de afiches y brochures, que muestren la manera correcta de utilización y las ventajas que ofrecen; logrando de esta forma, penetrar en la mente de los consumidores.
- Colocar en los empaques información relevante al producto, como: la marca, materiales de elaboración, manera correcta de utilizar la herramienta, nombre de la empresa y lugar de origen de la misma.

ii. Con relación a promoción de ventas

Establecer promociones que incentiven a los distribuidores y consumidores finales a la compra de herramientas manuales, utilizando:

- Descuentos por compras considerables efectuadas al contado o productos gratuitos.

iii. Con relación a venta personal

- Realizar visitas a los talleres de estructuras metálicas, con la finalidad de proporcionar información de las herramientas que fabrica la empresa, verificar la utilización de las mismas y compensar la preferencia mediante unidades gratis, al realizar ventas.
- Tener una mayor participación dentro de las diferentes actividades comerciales e industriales que se desarrollan dentro y fuera del país, mediante: ferias o exposiciones.

iv. Relaciones públicas

- Realizar afiliaciones con instituciones u organismos, como: la Cámara de Comercio y la Asociación Salvadoreña de Industriales u otras instituciones, con el objetivo de promover la imagen de la empresa y los productos que fabrica, a nivel gremial.

- Evaluar la posibilidad de integrarse al cluster de Metal Mecánica, para aprovechar esfuerzos y recursos de empresarios, proveedores y comercializadores integrados.

2. Para las variables estratégicas

a. Investigación de Mercado

Realizar investigación de mercado en forma anual, para obtener información oportuna de los cambios mercadológicos, y verificar si las herramientas fabricadas por BOICESA responden a los requerimientos y deseos de los consumidores.

b. Segmentación de mercado

BOICESA debe incrementar las ventas de las herramientas que fabrica, ampliando los segmentos de mercado y estudiando parametros para establecer nuevos segmentos.

c. Selección del mercado meta

La empresa debe evaluar los segmentos de mercado actuales, con la finalidad de determinar la rentabilidad que producen; así como, analizar la capacidad productiva que posee y el capital necesario para asegurar la permanencia e incrementar la participación en los mismos.

d. Posicionamiento del producto

La empresa debe centrar los esfuerzos de mercadeo en los segmentos elegidos, especificando los atributos de las herramientas.

Debe posicionar sus productos según las necesidades de los segmentos seleccionados, con la finalidad de lograr deseabilidad en comparación a la competencia; esto lo puede lograr a través de un acercamiento directo, tanto al consumidor final como a los principales distribuidores, de manera que se recupere la confianza en las herramientas que fabrica.

El resumen de las estrategias mercadológicas se presentan en el siguiente cuadro N°13.

F. CONSIDERACIONES SOBRE LAS VARIABLES INCONTROLABLES

A continuación se plantea el manejo de las variables incontrolables que deben considerarse para determinar las oportunidades y afrontar las amenazas del ambiente externo en que se desarrolla la empresa.

1. Factor Económico

Los factores económicos del mercado (inflación, nivel de ingreso) orientan al consumo y presentan una tendencia variable en los hábitos de compra, por lo cual la empresa deberá obtener información actualizada de los factores económicos, realizar los análisis oportunos y tomar las decisiones pertinentes; así como, estar atento a los efectos que pueda tener en la fabricación y comercialización de las herramientas manuales de metal.

2. Factor Demográfico

BOICESA debe obtener información sobre los posibles cambios que experimente el mercado en su estructura demográfica (hombres jóvenes y de edad media, en su mayoría con bajo nivel educativo); debido a que el surgimiento de estas diferencias repercutirá en los hábitos laborales y la participación del hombre y la mujer, lo que implica tomar otras decisiones en la empresa para su adaptación.

3. Factor político y legal

El surgimiento de leyes como: Ley de protección al consumidor, Ley del Medio Ambiente y los tratados del Libre Comercio, deben de ser estudiados por los ejecutivos de BOICESA, debido a su incidencia en la actividad productiva de la empresa.

4. Factor Tecnológico

La empresa debe evaluar la posibilidad de actualizar sus recursos en cuanto a maquinaria y equipo con los avances tecnológicos, de manera que pueda ofrecer productos competitivos y lograr una mayor especialización en sus procesos productivos; así como, la reducción de costos en el mediano y largo plazo.

5. Factor Social y Cultural

Las actividades de mercadeo de la empresa pueden verse afectada por los constantes cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes cada vez prefieren productos de buena calidad y precios razonables; se ven influenciados por las costumbres, creencias y estilos de vida, por lo cual BOICESA debe adaptar sus estrategias de mercadeo a las exigencias de éstos.

G. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

1. Estrategia Genérica

En función de las características identificadas en BOICESA y los objetivos que se pretenden a nivel de mercadeo, la estrategia genérica seleccionada es la de Enfoque o Alta Segmentación, lo cual permitirá que la empresa mantenga sus segmentos actuales e incremente su participación en éstos.

Para llevar a cabo esta estrategia genérica la empresa deberá considerar los siguientes elementos:

- Identificarse como una empresa que brinda productos de calidad para segmentos específicos, apoyándose en el prestigio que se tiene como exportador.
- Lograr una comunicación y coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales de la empresa, a fin de reafirmar los objetivos que se pretenden lograr.
- Mantener información actualizada del mercado que sirva para establecer sus parámetros y realizar los ajustes o acciones necesarias para enfrentar los movimientos de las variables mercadológicas.
- Establecer actividades promocionales que propicien el acercamiento al mercado meta.

2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Considerando las condiciones actuales de BOICESA, se recomienda la implementación de la estrategia de crecimiento intensivo a través de la penetración de mercado, con la cual se incrementarán las ventas en el mercado nacional e internacional.

El incremento en las ventas a nivel nacional se puede lograr reforzando las actividades promocionales que propicien una mejor relación entre productor, distribuir y consumidor final; a nivel internacional, ingresando a los mercados previstos.

3. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADEO

Debido a que la participación de BOICESA en el mercado es reducida, es recomendable que utilice la estrategia de seguidor del líder de mercado, para lo cual deberá realizar investigaciones constantes a la empresa líder sobre las variables tácticas y estratégicas de mercado que aplica en sus productos.

H. PRESUPUESTOS

Para la ejecución de la estrategia de mercadeo diseñada, se presentan los presupuestos de ingresos y gastos, que

permitan visualizar en forma financiera las acciones a seguir para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

La información necesaria para la elaboración de estos presupuestos fue proporcionada por la empresa en estudio; quien en común acuerdo con el equipo de trabajo realizó ajustes a los registros reales, con el fin de mantener la confidencialidad.

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la elaboración del presupuesto de ventas (ver cuadros N°14, 14-1 y 14-2) han sido considerados los siguientes supuestos:

SUPUESTOS DE VENTA

- Para elaborar el presupuesto de ventas no se utiliza un método estadístico, debido a que la tendencia de éstas en los últimos años ha sido insuficiente para obtener utilidades, por lo cual se aplica un método acorde a la situación y a los objetivos que pretende alcanzar la empresa.
- Se utiliza el método del punto de equilibrio (ver anexo N°7), con el propósito de encontrar el nivel de ventas necesario para cubrir una nueva estructura de costos y gastos de la empresa; en el sentido de que asumirá

acciones complementarias en otras áreas de la organización que contribuyan hacer factible el logro de la propuesta. Los valores monetarios se presentan excepto de impuestos al valor agregado (IVA), según registros de la empresa.

- Para el pronóstico de las ventas se toma como base las de 1999, esperándose un incremento del 10% cada año, pues según criterios de los ejecutivos de la empresa, este porcentaje es suficiente para lograr equilibrio el primer año y obtener utilidades considerables en años posteriores.

Las ventas de 1999 proporcionadas, fueron las siguientes:

VENTAS TOTALES DE BOICESA (1999) *			
EN COLONES			
PRODUCTOS	LOCALES	EXPORTACION	TOTAL
Sierras Manuales	¢ 832,920	¢ 2,498,770	¢ 3,331,690
Destornilladores	¢ 177,690	¢ 44,420	¢ 222,110
Marcos para sierras	¢ 59,230	¢ 88,845	¢ 148,075
TOTAL	¢ 1,069,840	¢ 2,632,035	¢ 3,701,875

* Las ventas del 99 proporcionadas correspondían a los tres primeros trimestres; para proyectar el último trimestre se utilizó el método estadístico de promedios móviles, debido a que las ventas varían de un trimestre a otro.

$$Pm_{99} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{£ } T_i}{n} \quad \text{£ } \frac{2,776,405}{3} = 925,470 \quad \text{para el cuarto trimestre}$$

I Trimestre:	1,082,565
II Trimestre:	897,875
III Trimestre:	795,965
	<u>2,776,405</u>

2,776,405 + 925,470 = **3,701,875** Vts. Totales 99

- Los precios de venta de los productos se mantendrán invariables durante las proyecciones del quinquenio, pues la finalidad de la empresa es recuperar mercado; y un incremento en precios no es favorable cuando existe mucha competencia.
- Los incrementos en las ventas totales, de exportación y locales, se mantendrán constantes en cada uno de los años; es decir, se conserva igual peso de participación porcentual en cada mercado, determinado por la empresa de la siguiente manera:

PRODUCTO	% VENTAS EN UNIDADES		
	LOCALES	EXPORTACION	TOTAL
Sierras manuales	25%	75%	100%
Destornilladores	80%	20%	100%
Marcos para sierras	40%	60%	100%

- Se considera que el primer y cuarto trimestre del año existe mayor nivel de ventas, mientras que en el segundo y tercero es menor, oscilando en:

<u>TRIMESTRE</u>	<u>%</u>
I	28
II	22
III	21
IV	29
	<u>100</u>

- Se asume que las ventas van a generar un flujo continuo de ingresos, que permitirá cubrir oportunamente los compromisos adquiridos por la empresa.

2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Para la elaboración del presupuesto de producción (ver cuadro N°15), se consideran los siguientes supuestos:

SUPUESTOS DE PRODUCCION

- Las unidades de venta de cada una de las herramientas se obtiene del presupuesto de ventas del primer año.
- Para el inventario inicial de productos terminados para el primer año, se tomo de base el inventario final de productos terminados del año de 1999, determinado por la empresa de la siguiente manera:

PRODUCTOS	INV.DE PRODUCTOS TERMINADOS
Sierras Manuales	51,576 u
Destornilladores	1,450 u
Marcos	98 u

- De acuerdo a la producción total estimada por línea de productos y políticas administrativas de inventarios de productos terminados, se determina los siguientes niveles de existencia al final del período:

PRODUCTO	EXISTENCIA MAXIMA	EXISTENCIA MINIMA
Sierras Manuales	214,902 u	107,451 u
Destornilladores	8,052 u	4,026 u
Marcos para sierras	656 u	328 u

3. PRESUPUESTO DE COSTO DE MERCADERIA VENDIDA

Para la elaborar el presupuesto de costo de mercaderia vendida (ver cuadro N°16), para lo cual se considera la siguiente información:

PRODUCTOS	PV	COSTO UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION
SIERRAS MANUALES			
18 X 12 "	4.5	2.16	2.34
24 X 12 "	4.5	2.16	2.34
DESTORNILLADORES			
3mm	2.80	1.34	1.46
4mm	4.15	1.99	2.16
5mm	4.95	2.38	2.57
6mm	5.55	2.66	2.89
7mm	6.85	3.29	3.56
8mm	9.35	4.49	4.86
MARCOS	21.00	10.08	10.92

PRODUCTOS	MATERIALES	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION
SIERRAS MANUALES				
18 X 12 "	1.620	0.216	0.324	2.16
24 X 12 "	1.620	0.216	0.324	2.16
DESTORNILLADORES				
3mm	1.005	0.134	0.201	1.340
4mm	1.492	0.199	0.298	2.990
5mm	1.785	0.238	0.357	2.380
6mm	1.995	0.266	0.399	2.660
7mm	2.467	0.329	0.493	3.290
8mm	3.367	0.449	0.673	4.490
MARCOS	7.560	1.008	0.512	10.080

4. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION

Para la elaboración del presupuesto de gastos de administración (ver cuadro N°17), han sido considerados los siguientes supuestos:

SUPUESTOS DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION

- Sueldos y salarios

Los salarios establecidos por la empresa en los últimos años son los siguientes: Gerente General ¢12,000; Gerente de Producción, ¢8,500; Contador, ¢4,500; Secretaria ¢2,500; Auxiliar Contable, ¢2,000; manteniéndose fijos para el primer año; en el segundo año se considera un incremento del 6%, el tercero 8%, el cuarto 10%, y el quinto el 12%; tomándose como base los salarios de 1,999; estos incrementos se sugieren como incentivos por el cumplimiento de metas y debido a que en las políticas de años anteriores, la empresa no lo había considerado.

- Seguro Social y AFP

ISSS: 7.5% en total para todos los años

AFP: 6.0% en total de los salarios del primer año; para el segundo y el tercero; el 6.5 %, 6.75% respectivamente; el 7% se mantendrá constante en los dos últimos años.

- Vacaciones

Se paga el 30% sobre el salario de 15 días; actualmente el personal las goza de acuerdo a la fecha en que ingreso a la empresa, aunque estas pueden variar en los períodos de mayor demanda.

- Aguinaldos

El primero y segundo año, será el equivalente al salario básico de 10 días, ya que así lo establece la ley cuando aún no se tienen tres años de laborar en la empresa; del tercero al quinto año se cancelará el salario correspondiente a 15 días.

- Honorarios profesionales

Corresponde al pago de auditorias externas, y al personal técnico encargado del mantenimiento del equipo de oficina. Se considera un incremento del 5% en el costo de estos servicios a partir del segundo año.

- Depreciación

Se utiliza el método de línea recta para determinar el desgaste físico del mobiliario y equipo de oficina. Se consideran los siguientes datos:

Valor en libros: ¢260,000.00
Valor de recuperación: ¢26,000.00
Vida útil: 5 años

$$\text{Depreciación} = \frac{260,000 - 26,000}{5} = 46,800$$

- Bonificaciones

Se considera una bonificación trimestral para el gerente general de ¢700 y ¢600 para el gerente de producción, como un incentivo por el cumplimiento de metas. Esta variará en un 3% cada año tomando como base el primer año.

- Energía eléctrica; teléfono y fax; agua, papelería y útiles; vigilancia y mantenimiento. Se estima un incremento del 3% cada año.
- Transporte y viáticos; combustible y lubricantes. Se considera un incremento del 10% anual.

5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Para la elaboración del presupuesto de gastos de venta (ver cuadro N°18), se consideran los siguientes supuestos:

SUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA

- Sueldos y salarios

Se considera la plaza del Gerente de ventas con un salario de ¢9,000; dos ejecutivos de mercadeo con un salario base de ¢900 más comisión por ventas; y se recomienda la contratación de un analista de mercadeo con un salario inicial de ¢4,800. Estos salarios se incrementaran un 6% el segundo año, el tercero 8%, el cuarto 10% y el quinto el 12%, con relación a los salarios de 1,999 y de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas.

- Las cuentas de Seguro social y AFP, Vacaciones y Aguinaldos, son tomadas de igual forma al presupuesto de gastos generales y de administración.

- Honorarios profesionales

Corresponde al pago de personas contratadas temporalmente para realizar estudios de mercado; incrementándose un 5% a partir del primer año.

- Gastos de viaje y representación; combustible y lubricantes; viáticos, se considera un incremento del 10% cada año, con base a 1999.

- Comisiones

Se utiliza una comisión sobre ventas del 4.5%, para el año primer año; con un incremento anual del 0.5% cada año, de acuerdo al cumplimiento de metas.

- Publicidad

Se hará uso de afiches, brochures y muestras de herramientas para dar a conocer el producto. La inversión en publicidad irá incrementando en un 10% cada año, a partir del primer año.

Se debe hacer una revisión a principios de cada año para evaluar la efectividad de los medios; en caso contrario, se deben redefinir otras alternativas.

- Papelería y útiles

Se estima un incremento anual del 5% a partir del primer año.

6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Se presenta un Estado de Resultados (ver cuadro N°19 Y 19-1) con las cuentas básicas sujetas a ampliaciones o reducciones, según las características propias de la empresa y las condiciones del mercado; dichas cuentas, fueron proporcionadas por la empresa en estudio.

No se formula un plan de pago para la cancelación de compromisos adquiridos, debido que no se tuvo acceso a ello. Tampoco se asume un nuevo financiamiento, pues se supone que los ingresos por venta serán suficientes para cubrir las obligaciones de la empresa.

I. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

Para que los objetivos de la propuesta sean alcanzados es necesario establecer lineamientos generales que sirvan de base para la aplicación de las estrategias, las cuales se resumen en un plan de implementación que contiene los siguientes elementos:

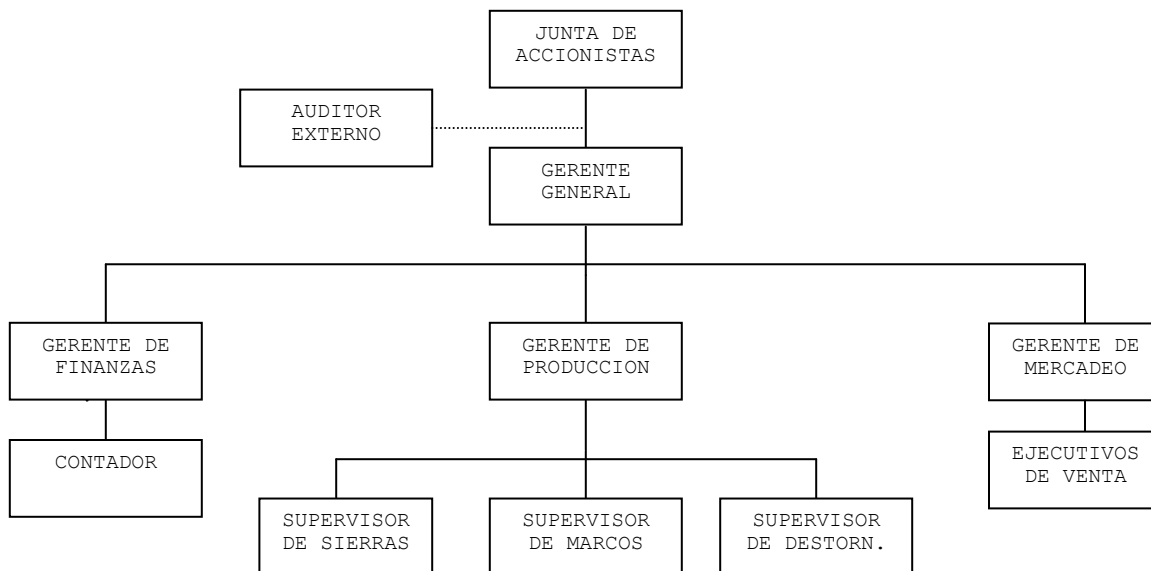
1. REORGANIZACION DEL SISTEMA ACTUAL DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo propuesta, pretende incrementar los volúmenes de venta de las herramientas manuales de metal, a través de la penetración de mercado; para lo cual será necesario agregar nuevas funciones al departamento de mercadeo, con el propósito de lograr tal fin.

a. ORGANIZACION ACTUAL

La estructura organizativa del departamento de mercadeo de BOICESA, es el siguiente:

**BOICESA DE C.V.
ORGANIGRAMA ACTUAL**



FUENTE: GERENTE GENERAL DE
BOICESA DE C.V.

b. ORGANIZACION PROPUESTA

La organización que se propone incluye la creación de una plaza de un analista de mercadeo, que tendrá como tarea:

- Ejecutar la estrategia de mercadeo propuesta.
- Analizar la información procedente de los estudios de mercadeo.
- Realizar reuniones semanales con el gerente de ventas y ejecutivos de venta, para verificar el crecimiento en las ventas.

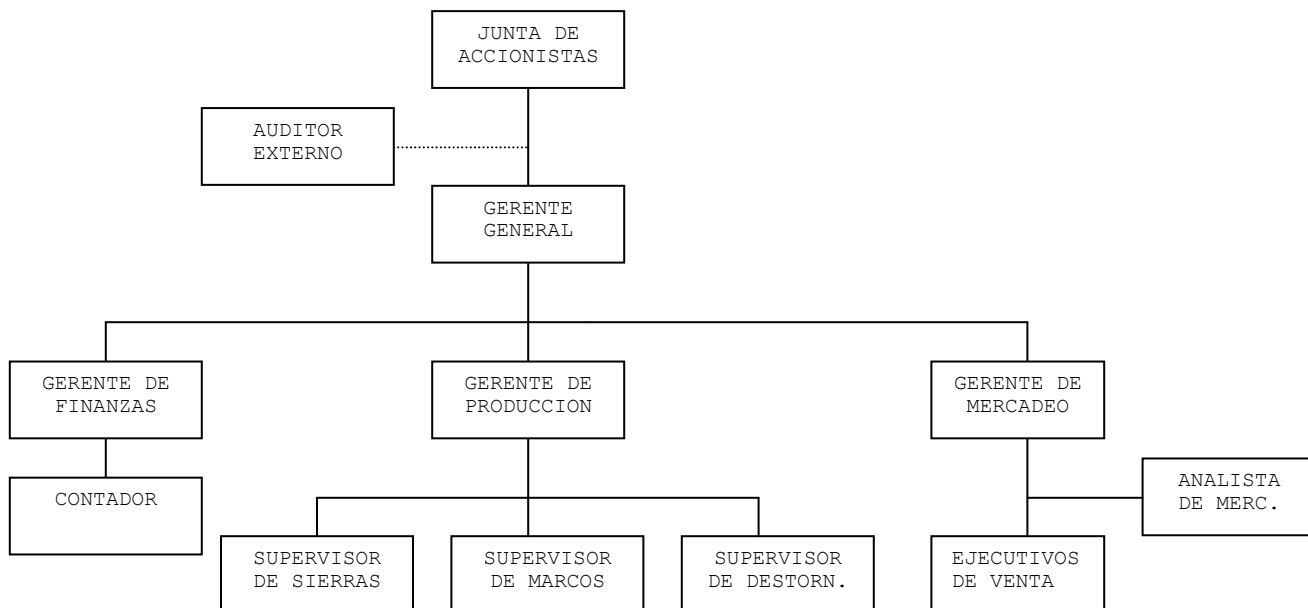
- Efectuar análisis de las variables de mercado al final de cada año; para comprobar si las estrategias propuestas están acorde a la situación imperante; en caso contrario, tomar las medidas correctivas.

Además, se incluye la contratación temporal de dos encuestadores, que realizarán lo siguiente:

- Visitar a los talleres de estructuras metálicas una vez por año, para proporcionar información de las herramientas y conocer la opinión de los consumidores en cuanto a la calidad de las mismas.
- Tabular la información recopilada y proporcionar informe de los resultados al analista de mercadeo.

El organigrama propuesto para el área de mercadeo, es el siguiente:

**BOICESA DE C.V.
ORGANIGRAMA PROPUESTO**



SIMBOLOGIA

_____ AUTORIDAD LINEAL
 ASESORIA

FUENTE: ELABORADO POR EL EQUIPO DE TRABAJO

2. RECURSOS A UTILIZAR

a. FINANCIEROS

Estos son indispensables en la ejecución de la estrategia para que BOICESA funcione en las condiciones que se requiere. La asignación de los recursos económicos deberá estar acorde con el presupuesto, aunque la propuesta planteada conlleva a gastos en un inicio, los resultados

esperados permitirán la recuperación de la inversión y obtener un mayor margen de utilidad para la empresa en un mediano y largo plazo.

Los ejecutivos de la empresa indican que existe dificultad para recurrir al endeudamiento bancario, pues la situación financiera en que se encuentra la empresa impide en un corto plazo acceder a este mecanismo, en su caso se asume la reducción de gastos como medida para alcanzar el punto de equilibrio.

b. HUMANOS

La nueva estructura organizativa de BOICESA, muestra el recurso humano que se necesita en el departamento de mercadeo. Los costos que conlleva la plaza del analista de mercadeo y las dos personas encargadas de realizar el estudio de mercado, se encuentran contemplados en el presupuesto respectivo.

c. TECNICOS

La implementación de las estrategias propuestas, no requieren de nuevos programas y sistemas computarizados para el control de las actividades; se utilizarán los actuales.

d. MATERIALES

Comprende todos aquellos recursos físicos que hacen posible realizar las actividades de mercadeo, actualmente es innecesaria la adquisición de nuevo equipo para implementar la estrategia.

J. CONTROL DE LAS ESTRATEGIA DE MERCADEO DISEÑADA

Para lograr la efectiva aplicación de las estrategias de mercadeo, es necesaria la evaluación constante del desempeño de éstas, con el fin de establecer la correcta ejecución que permita alcanzar los objetivos establecidos.

Entre las medidas que debe aplicar la empresa para llevar a cabo el control de las estrategias, están:

- El analista de mercadeo deberá reunirse semanalmente con los ejecutivos de venta, con la finalidad de verificar el monto de las ventas y las visitas efectuadas.
- El gerente de ventas, el analista de mercadeo y los ejecutivos de venta, deberán reunirse trimestralmente, con el objetivo de comparar los resultados de ventas reales con los planificados y de existir diferencias, identificar las causas que la originan y establecer las acciones correctivas a seguir.

- El gerente general, los gerentes funcionales y el analista de mercadeo, deberán efectuar reuniones trimestrales, con la finalidad de coordinar esfuerzos y unificar criterios que tiendan a alcanzar los objetivos de la empresa.

1. MECANISMOS DE CONTROL

Para realizar un mejor control de los resultados es necesario el establecimiento de formatos que permitan la evaluación constante del desempeño, a fin de alcanzar los objetivos establecidos, especialmente en los siguientes aspectos:

a. ESTADISTICAS DE VENTA

Este formato permitirá un mejor control de las ventas reales con las planificadas, a fin de identificar las variaciones correspondientes y establecer las acciones correctivas a seguir.

REPORTE COMPARATIVO DE VENTAS TRIMESTRALES

PRODUCTOS	LOCALES			EXPORTACIONES		
	VENTAS PROYECTADAS	VENTAS REALES	% VARIACION	VENTAS PROYECTADAS	VENTAS REALES	% VARIACION
Sierras						
Destornilladores						
Marcos p/sierras						
Subtotal						
TOTAL						

b. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Este formato permitirá identificar las actividades promocionales que se están realizando y las que están por realizarse; además, el tiempo en que se efectuarán logrando visualizar la utilización de los recursos invertidos, especialmente en el área de mercadeo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación y capacitación del nuevo personal del departamento de mercadeo.												
Elaboración de afiches, hojas volantes y brochures.												
Visitas a los talleres de estructuras metálicas.												
Investigación de mercado												

K. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

Para la ejecución de las estrategias de mercadeo diseñadas, es necesario realizar actividades que aseguren su funcionamiento, como:

- Estudiar y evaluar a nivel de la junta directiva y la gerencia de la empresa, la estrategia de mercadeo propuesta para su aprobación.

- Considerar las estrategias de mercadeo como parte del plan general de la empresa e informar a toda la organización los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.
- Remitir al gerente de mercadeo las estrategias diseñadas para su ejecución.
- Proporcionar al área de mercadeo el apoyo y recursos humanos, materiales y financieros que les permita llevar acabo los cambios necesarios para mejorar los procedimientos actuales y las actividades que faciliten la ejecución de las estrategias.
- Elaborar un informe mensual por parte del área de mercadeo que reflejen: el volumen de ventas, la cartera de clientes, pedidos, despachos de los productos y las actividades de publicidad desarrolladas que permitan un mejor control del desempeño de la estrategia.
- El área de mercadeo deberá recopilar información que les permita estar al tanto de los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, precios, diseños y los movimientos de la competencia, con el fin de realizar ajustes que proporcionen ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFIA**LIBROS**

CRAVENS, HILL WOODRUFF: " Administración en Mercadotecnia. " 1ra ed., México, Continental, 1993.

GUILTINAN, JOSEPH P.: "Administración de Marketing Estrategias y Programas", México, Mc Graw Hill, 1994.

KOTLER, PHILIP: "Mercadotecnia", 3ra edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1989.

KOTLER, PHILIP: " Dirección de Mercadotecnia", 8va edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

LAMBIN, JEAN JEACQUES: " Marketing Estratégico", 3ra edición, México ,Mc Graw HILL, 1995.

MELLENDEZ, MAYMO RASIEL: "Cómo preparar el Anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación", 3a edición, El Salvador, Myssa, 1997.

MINTZBERG, HENRY: " El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos", 1ra edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

PORTER, MICHAEL E.: "Estrategia Competitiva", 24^{va} reimpresión, México, compañía editorial Continental, 1997.

ROJAS SORIANO, RAUL: "Guía Para Realizar Investigaciones Sociales", 18^{va} edición, México, Plaza y Valdés S.A, 1996.

STANTON, WILLIAM J.: "Fundamentos de Mercadotecnia." 2^{da} edición, México, Mc Graw Hill, 1980.

SUBHASH, JAIN: "Dirección de Marketing. Planificación de Marketing y Estrategia", Ed. Casa Nueva.

TABORGA, HUASCAR, "Cómo hacer una Tesis", 12^{va} edición, México, Grijalbo S.A, 1992.

WELSch, GLENN A.: "Presupuestos. Planificación y control de utilidades", 5^{ta} edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1990.

ZIKMUND, WILLIAM: "Mercadotecnia." 3^a edición, México, Continental, 1993.

DOCUMENTOS

Diagnóstico de la Rama Metal mecánica. MIPLAN. El Salvador, Junio 1986

Diagnóstico y Plan de Desarrollo para la Industria Metal mecánica.

Resumen Ejecutivo. FUSADES/PRIDEX. Agosto 1989

REVISTAS

Revista Trimestral del Banco Central de Reserva (BCR)

Catálogo de productos exportables de El Salvador (COEXPORT)

Comercio e Industria, N°101, Abril - Mayo 1998

TESIS

AMAYA CHICAS, RUBIA MABEL y otros, "Propuesta de una Estrategia de Mercadotecnia para la Industria Procesadora del Envase Plástico en El Salvador consecuentemente con los Nuevos Tratados de Libre Comercio Centroamericano", UES, Facultad de Ciencias Económicas, Agosto 1996.

BERMUDEZ CHICAS, ANA CRISTABEL y otros, " Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización para las artesanías de producción artesanal, ahorro, crédito, consumo, aprovisionamiento y comercialización un nuevo despertar (ACROOPRAC DE R.L.) en el municipio de San Salvador." UES, Facultad de Ciencias Económicas, Noviembre 1997.

ANEXOS

ANEXO N° 1
AMBITO DE INVESTIGACION DE LAS FERRETERIAS
(DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR)

N°	NOMBRE	UBICACION	N° DE EMPLEADOS
1	Ferretería Castella Sagarra S.A. de C.V.	Alameda Manuel Enrique Araujo	60
2	Ferretería Surissa S.A de C.V.	Avenida Roosevelt	20
3	Ferrominera	Av. Chultipan # 30 Ciudad Merliot	15
4	Ferromar	8 calle poniente # 451 S. S.	2
5	Ferretería El Centro	8 calle poniente # 238 S. S.	3
6	Ferretería La Universal	10 calle poniente # 308 S. S.	3
7	Ferretería Asis	10 Av. Isidro Menendez # 604 S. S.	8
8	Ferretería Carlos	1 Av. Sur y 10 calle poniente	2
9	Ferretería Edgar	1 Av. Sur, local 433-1, S. S.	2
10	Ferretería San Francisco	1 Av. Sur y 8 calle poniente # 502 S. S.	4
11	Ferretería San Luis	1 Av. Sur y 8 calle poniente S. S.	2
12	Distribuidora Caribe	10 calle poniente	8
13	Ferretería El Paraíso	25 Av. Norte # 1132 Local 4 S. S.	1
14	Ferretería La Fé	7 Av. Sur # 336 S. S.	4
15	Almacén Vidrí S.A. de C.V.	Av. España y 1ra. calle poniente	90
16	Ferretería Freund	Metrocentro 1ra. Etapa	27
17	Ferretería Ferrocentro	Metrocentro 1ra. Etapa	12
18	Ferretería La Palma	29 calle poniente # 112	4
19	Ferretería Panades S.A de C.V.	C. Arce y Av. Morazán S. S.	25
20	Ferromorazán	Av. Morazán y 1 Calle poniente # 130	5
21	Ferretería Sacha S. A. de C. V.	1 Calle poniente # 117 S. S.	8
22	Ferretería Porvenir	C. El Bambú # 66, frente al parqueo de CAESS, Zacamil.	3
23	Suministros Molina	Zacamil	4
24	Ferretería Cuscatlán	2 da Av. Sur Barrio San Miguelito	4

25	Ferretería de la A - Z	2 da Av. Sur Barrio San Miguelito	5
26	Ferretería GOLTREE	6 Av. Sur Calle México, San Jacinto	18
27	La Bodega Ferretera	29 Calle pte. # 737 Col. Layco	8
28	Ferretería Facar	29 Calle Oriente # 114 Col. Layco	14
29	Ferretería La Fuente	29 Calle Oriente y 6 Av. Nte. # 402	2
30	Ferretería Landaverde	8 Calle pte. Contiguo a excine París	4
31	Ferretería San Carlos	4 Calle pte. Y Av. Sur, San Martín, Santa Tecla.	4
32	Ferretería Las Colinas	2 Av. Nte. # 2 - 210 , Santa Tecla.	5
33	Ferretería VIDUC	3 Av. Nte. Y 1 calle oriente , Santa Tecla	12
34	Ferretería Genesis	Calle Concepción #1201, Ciudad Delgado	1
35	Distribuidores del Constructor, S.A de C.V	Calle Concepción # 1030, Ciudad Delgado.	23
36	Ferretería Salinas	2 Calle pte. # 7 , Soyapango	1
37	Ferretería Florencia	Calle Roosevelt Oriente # 27, Soyapango	5
38	Ferretería Carmen	1 Av. Castro Morán y 7 Calle pte. , Mejicanos.	2
39	Ferretería El Buen Precio	1 Av. Castro Morán # 27, Mejicanos.	3

ANEXO N° 2

AMBITO DE LA INVESTIGACION DE LOS TALLERES DE ESTRUCTURAS METALICAS
(DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR)

N°	NOMBRE	UBICACION	N° DE EMPLEADOS
1	Taller Herwin	Av. Juan Aberle, Mejicanos	4
2	Taller Godinez	Av. Juan Aberle, Mejicanos	2
3	Taller Hojalateria y Estructura	Av. Juan Aberle # 26, Mejicanos	3
4	Taller EC	5 Calle pte. # 45, Mejicanos	1
5	Taller M y C	Col. San Francisco, Calle ppal. , Mejicanos	5
6	Taller Mecanico Montrial	Av. Montrial # 8 , Mejicanos	6
7	Taller El Progreso	6 Av. Nte. N° 1, Pje. El Rosal # 8	2
8	Servi - Mec	6 Av. Nte. N° 30, Soyapango	10
9	Taller FM	Pje. 3 oriente N° 1, casa # 178, Sierra Morena	3
10	Taller Figueroa	Col. Divina Providencia, Final C. Ppal., Soyapango.	1
11	Taller Lozano	Calle El Amate, Pje. Flor de Fuego # 14, Bosques de Prucia, Soyapango.	3
12	Taller Julio Trejo	Urbanización Sierra Morena, Pje. 18, casa # 2.	4
13	Taller Rivas	Calle Tonacatepeuqe, frente a escuela Maria Auxiliadora, soyapango.	3
14	Taller Rivas	Calle Ppal. , Col. Sierra Morena	3
15	Sin Nombre	Linea del Ferrocarril, Col. Las Brisas	5
16	Taller Rapiller	Punto de la ruta 3, Col. Sierra Morena	3
17	Taller Servitec	Urbanización Sierra Morena, Col. El Jabali, Pje. N° 10, pol. 6 # 1	1
18	Taller Alfaro	Calle Troncal del Nte. Km. 7, Apopa	2

19	Taller General MSC	Km. 10 , Calle Troncal, Apopa.	4
20	Taller AWRR	Km. 10 , Calle Troncal del Nte., Apopa	2
21	Talle Josue	Calle Panamericana, Km 7 ,por gasolinera ESSO, San Martín.	3
22	Taller Martinez Rivas	Carretera Panamericana, Km 7 , San Martín.	5
23	Taller San Antonio	Pje. La Joya # 1 y Av. Juan Vertís, Ciudad Delgado	2
24	Taller Henrriquez	Calle El Calvario #88, Cuscatancingo	3
25	Taller de Estructuras Metálicas Videz	Urbanización Nuevo Horizonte, Cuscatancingo.	2
26	Taller Cuscatlán	Final 20 Av. Nte., casa # 185, Cuscatancingo.	6
27	Taller Fenix	Col. Vera Cruz # 11 , Cuscatancingo	3
28	Taller L. Vásquez	Col. El Calvario # 1023, Cuscatancingo	2
29	Taller García	5 Calle Pte. # 5 - 11, Santa Tecla	4
30	Taller La Vendición de Dios	Calle Real 349, Residencial Europa	2
31	Metálicas Cristales	3 calle pte. , Santa Tecla	2
32	Estructuras Metálicas Blanco	Residencial Nuevo Amanecer, Pje. 2, Lote 22-23 Europa, Santa Tecla.	5
33	Taller R. Martinez	Col. Santa Fé, calle N°13, # 17 San Marcos.	7
34	Taller Luis	Km. 5 , Carretera Santo Tomas, San Marcos	3
35	Taller Moreno	Km. 5, Calle Antiguo a Zacatecoluca, San Marcos # 3	4
36	Taller de Estructuras Metálicas IB	Col. Santisima Trinidad # 2, pol.3, pje. 3	2
37	Taller Ramirez	Col. Santisima Trinidad # 2, pje. 5, pol.6	5
38	Taller Gonzalez	Col. Santisima Trinidad #29, pje. 7 , pol. 7, block E	2
39	Taller Construservi	Col. Santisima Trinidad, pol. 17, pje. 16, casa # 72.	4
40	Taller Apolo	89 Calle pte., 2 Av. Sur S. S. Esquina opuesta a excine Apolo.	1
41	Estructuras Metálicas M Y M	Col. El Aguilan, pol.f #129, la cima IV.	7
42	Taller R y R	Col. los Sisimiles, av. Augusto # 1	3
43	Estructuras Landos	Col. Alicia del Nte., calle el progreso	2
44	Taller Chavez	Final 5ta. Calle Poniente	2
45	Estructuras Metálicas	Calle a San Patricio # 10, Jardines del Recuerdo.	2
46	Estructuras Metálicas	Final calle al sitio sahara, col. San Cristobal.	2
47	Taller San Jorge	41 Av. Sur, Col. 10 de septiembre	2
48	Taller Lito	Col. San Francisco, Calle Manzano # 1015.	2
49	Taller Tecnoauto	47 Av. Sur, 2da Calle Poniente, Col. Luz # 20	2

50	Taller Peraza	19 Av. Nte, Calle Arce #1002, S. S.	1
51	Taller Hernández	Bv. Venezuela, Col. Dayfis # 2010	4
52	Taller Echeverria	Bv. Venezuela, Pje. Martínez	2
53	Taller Chacon	Bv. Venezuela # 1152	8
54	Taller Progreso	Bv. Venezuela, Barrio La Vega	4
55	Taller Hector Hernández	Col. Molina, Calle Central # 16	3
56	Sin nombre	Comunidad El Bambú, Montrial Pje. #4	5
57	Taller Lito	Final 5av. Nte., Col. Sisneros	2
58	Taller Molina	Final Av. Bernal, Col Zacamil	2
59	Taller Marvin	Calle Ppal., Col, Yanira, Zacamil	3
60	Estructuras Metálicas I y R	29 Av. Nte., sobre desvio provicional, Zacamil	5
61	Taller Elidan	29 Av. Nte., sobre desvio provicional, frente a residencial Esmeralda, Zacamil	2
62	Taller Emmanuel	Punto de la Ruta 1, Col. Zacamil	6
63	Taller Caballo de Hierro	Calle San Antonio Abad # 347	4
64	Taller S y M	75 Av. Nte., San Antonio Abad	5
65	Taller García	Av. Napoleón Altamirano # 7, San Antonio Abad.	2
66	Estructuras Metálicas Menjivar	Bv. Constitución, San Antonio Abad	2
67	Estructuras Metálicas Martinez	Bv. Costitución, San Antonio Abad	5
68	Taller Constitución	Bv. Constitución # 458, San Antonio Abad	4
69	Estructuras Metálicas Reyes	Calle y Col. Monserrat # 1941	2
70	Estructuras Metálicas Unión	Calle Monserrat #1832	2
71	Taller de Estructuras Metálicas Milan	Calle Darío Gonzalez, Barrio San Jacinto	2
72	Estructuras Metálicas Fuentes	Av. Ververena , Calle Lara # 926, San Jacinto.	6
73	Servicios Tecnicos Molina	Calle Lara #561, Av. Cuba, San Jacinto	3
74	Sin nombre	Pje. Morriscala #105 Barrio San Jacinto	2
75	Sin nombre	Comunidad primero de octubre, valle nuevo, Ilopango.	2
76	Taller de Estructuras Metálicas	Comunidad 10 de octubre, Valle nuevo. Ilopango.	3

3. De las sierras y destornilladores que compra habitualmente, cuántas unidades adquiere y cuál es su precio según el volumen de compra ?

OBJETIVO: Identificar si existe variación de precios con relación al volumen de compra de las sierras y destornilladores.

PRODUCTO	UNIDADES	CANTIDADES		PRECIOS																					
		F. DE COMPRA	%	¢ 5		¢ 6		¢ 7		¢ 8		¢10		¢15		¢25		¢35		¢60		¢125		¢150	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sierras Manuales	- Una Unidad	57	75	3	4	17	22	31	41	6	8														
	- Seis Unidades	8	10	-	-	2	2	6	8	-	-														
	-Doce Unidades	8	10	-	-	2	2	4	5	2	3														
	Otras	3	5	-	-	-	-	3	5	-	-														
TOTAL		76	100	3	4	21	26	44	59	8	11														
Destornilladores	- Una Unidad	50	66									18	24	28	36	4	5								
	- Estuche de Seis Unidades	18	24															3	4	15	20				
	- Estuche de Doce Unidades	8	10																		4	5	4	5	
TOTAL		76	100									18	24	28	37	4	5	3	4	15	20	4	5	4	5

COMENTARIO: El 75% de los encuestados prefieren comprar las sierras manuales por unidad, debido a que el volumen de trabajo varía, adquiriéndolas de acuerdo a las necesidades de uso y precio, que oscila entre los ¢5 a ¢8. En cuanto a los destornilladores, el 66% prefieren adquirirlos en unidades que en estuches, por su poca utilización, siendo su precio de ¢10 a ¢35.

ANEXO N° 3

TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS

A LOS FABRICANTES DE HERRAMIENTAS

MANUALES DE METAL

1. De las siguientes herramientas manuales de metal, cuáles fabrica?

OBJETIVO: Conocer las herramientas manuales de metal que se fabrican en El Salvador y determinar cuales de éstas, son elaboradas por más de una empresa.

HERRAMIENTAS MANUALES	FRECUENCIA	%
a. Palas	2	50
b. Carretillas	2	50
c. Sierras Manuales	2	50
d. Cuchillería	2	50
e. Cinceles	2	50
f. Destornilladores	1	25
g. Otras	3	75
* BASE	4	100

COMENTARIO: Entre las herramientas manuales que son fabricadas por más de una empresa, estan: las palas, carretillas, sierras manuales, cuchillería y cinceles; elaborando además, otras herramientas de las antes mencionadas, como: hachas, machetes y espátulas, entre otras.

- La frecuencia de las herramientas manuales y porcentajes se toma sobre la base de 4, como número muestral.

2. En su opinión, en el mercado, qué características de sus productos inciden en la preferencia del consumidor?

OBJETIVO: Identificar las características de las herramientas manuales, que inciden más en la preferencia de compra del consumidor, según los fabricantes.

CARACTERISTICAS	PRIMERA		SEGUNDA		TERCERA	
	F	%	F	%	F	%
a. Calidad	2	50	2	50	-	-
b. Precio adecuado	2	50	1	25	-	-
c. Garantía	-	-	1	25	-	-
d. Prestigio de la marca	-	-	-	-	2	50
e. Abstención	-	-	-	-	2	50
TOTAL	4	100	4	100	4	100

COMENTARIO: La mayoría de las empresas entrevistadas expresan que las características que más inciden en la preferencia de las herramientas manuales que fabrican, es: en primer lugar la calidad, en segundo el precio y como tercero el prestigio de la marca.

3. Cuál es el grado de diferenciación de sus productos en relación a los de la competencia ?

OBJETIVO: Conocer el grado de diferenciación que los fabricantes de herramientas manuales consideran que tienen sus productos en comparación a los de la competencia.

GRADO DE DIFERENCIACION	FRECUENCIA	%
a. Alto	3	75
b. Medio	1	25
c. Bajo	-	-
d. Ninguno	-	-
TOTAL	4	100

COMENTARIO: El 75% de las empresas fabricantes de herramientas manuales, consideran que existe una alta diferenciación entre los productos que fabrican y los de la competencia; sin embargo, un 25% considera que la diferencia que existe es media.

4. En relación a la pregunta anterior, en orden de importancia, a qué atribuye la diferencia de sus productos?

OBJETIVO: Conocer las variables que toman en cuenta las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales, para diferenciarse de sus competidores.

ALTERNATIVAS	PRIMERO		SEGUNDO	
a. Tecnología	3	75	1	25
b. Estructura de precios	-	-	2	50
c. Políticas de ventas	1	25	-	-
d. Abstención	-	-	1	25
TOTAL	4	100	4	100

COMENTARIO: La mayoría de las empresas entrevistadas consideran que el factor que diferencia sus productos de la competencia es la Tecnología empleada en su elaboración, aunque reconocen en menor grado el papel que desempeña la estructura de precios y las políticas de venta. Ninguna empresa indicó un tercer orden de importancia.

5. Cuál es el factor más importante que toma en cuenta, para fijar los precios de sus productos?

OBJETIVO: Identificar los métodos de fijación de precios, utilizados por los fabricantes de herramientas manuales de metal.

FACTORES	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO	
	F	%	F	%	F	%
a. Costo	2	50	-	-	-	-
b. Precio competitivo	2	50	-	-	-	-
c. Margen de utilidad	-	-	2	50	-	-
d. Nivel de demanda	-	-	2	50	1	25
e. Abstención	-	-	-	-	3	75
TOTAL	4	100	4	100	4	100

COMENTARIO: Los empresarios entrevistados, consideran que el costo y los precios que maneja la competencia son los dos factores prioritarios para fijar los precios de los productos que fabrican; considerando en segundo lugar el margen de utilidad y el nivel de demanda, limitandose la mayoría en responder una tercera importancia.

6. Cómo califica los precios de sus productos, con respecto a los de la competencia?

OBJETIVO: Conocer la calificación que dan los empresarios a los precios de los productos que fabrican, en comparación a los que maneja la competencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a. Altos	1	25
b. Iguales	3	75
TOTAL	4	100

COMENTARIOS: El 75% de los empresarios entrevistados, coincidió que los precios de sus productos son iguales a los de la competencia; sin embargo, un 25% considera que están arriba de ésta.

7. En la comercialización de sus productos, cuáles son los intermediarios que emplea?		
OBJETIVO: Conocer los intermediarios que utilizan las empresas fabricantes de herramientas manuales, para comercializar sus productos.		
INTERMEDIARIOS	FRECUENCIA	%
a. Distribuidores exclusivos	3	75
b. Minoristas	1	25
TOTAL	4	100
COMENTARIO: El 75% de las empresas entrevistadas, utilizan como intermediarios en la comercialización de las herramientas manuales a distribuidores exclusivos, mientras que el 25% lo hace a través de minoristas.		

8. Qué sistema de remuneración utiliza la empresa con sus vendedores ?		
OBJETIVO: Conocer el sistema de remuneración que utilizan las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, para estimular a los vendedores.		
SISTEMA DE REMUNERACION	FRECUENCIA	%
a. Comisiones	2	50
b. Sueldo fijo más comisión	2	50
TOTAL	4	100
COMENTARIO: Un 50% de los entrevistados expresó, que debido a la clase de intermediario que utilizan, solamente emplean comisiones como sistema de remuneración y un porcentaje igual manifestó que además de la comisión emplea el sueldo fijo.		

9. Qué medios publicitarios utiliza la empresa, para dar a conocer sus productos ?

OBJETIVO: Identificar el medio publicitario que es utilizado por las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales.

MEDIOS PUBLICITARIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Afiches	3	50
b. Periódicos	1	25
c. Revistas	1	25
d. Hojas volantes	1	25
e. Catálogos	1	25
TOTAL	4	100

COMENTARIO: La mayoría de las empresas utilizan los afiches para dar a conocer la herramientas manuales que son brindadas a los principales distribuidores; utilizando una minoria el periódico, las revistas, hojas volantes y catálogos.

10. Enumere en orden de prioridad, cuáles de las siguientes actividades considera más importantes para estimular las ventas de las herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Identificar la actividad promocional más importante para estimular las ventas de las herramientas manuales, según los fabricantes.

ACTIVIDADES PROMOCIONALES	PRIMERA		SEGUNDA		TERCERA	
	F	%	F	%	F	%
a. Descuentos	2	50	1	25	1	25
b. Publicidad	1	25	2	50	-	-
c. Ofertas	1	25	-	-	-	-
d. Abstención	-	-	1	25	3	75
TOTAL	4	100	4	100	4	100

COMENTARIO: La mayoría de las empresas entrevistadas coinciden que los descuentos es la principal actividad para estimular las ventas; la publicidad y las ofertas las consideran en segundo y tercer lugar, respectivamente.

11. Identifique, cuáles de las siguientes actividades de comercialización aplica la empresa ?

OBJETIVO: Identificar las actividades que utilizan las empresas para comercializar sus productos.

ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACION	FRECUENCIA	%
a. Expansión hacia nuevos mercados	3	75
b. Incremento de las ventas a través de publicidad y promociones.	3	75
c. Innovación del producto.	2	50
d. Desarrollo de nuevos canales de distribución.	2	50
* BASE	4	100

COMENTARIO: La expansión hacia nuevos mercados y el incremento de las ventas a través de la publicidad y las promociones, son las actividades de comercialización más utilizadas por las empresas; aunque también, algunas de ellas realizan innovaciones de los productos y desarrollan nuevos canales de distribución.

* La frecuencia de las actividades de comercialización y porcentajes se toma sobre la base de 4 como número muestral.

12. Dentro de las actividades de comercialización que usted realiza, cuáles son las principales características que toma en cuenta de sus competidores? Enumere en orden de prioridad.

OBJETIVO: Determinar las características más importantes que toman en cuenta las empresas fabricantes de herramientas manuales de sus competidores, en cuanto a la comercialización de los productos.

CARACTERISTICAS	PRIMERA		SEGUNDA		TERCERA	
	F	%	F	%	F	%
a. Participación global en el mercado	2	50	-	-	1	25
b. Canales de distribución	-	-	1	25	2	50
c. Liderazgo en el mercado	1	25	-	-	-	-
d. Imagen del producto	1	25	-	-	-	-
e. Crecimiento del mercado	-	-	1	25	-	-
f. Grado de tecnología en maquinaria y equipo	-	-	1	25	-	-
g. Abstención	-	-	1	25	1	25
TOTAL	4	100	4	100	4	100

COMENTARIO: Dentro de las actividades de comercialización que realizan las empresas entrevistadas, consideran que la principal característica que toman en cuenta de sus competidores es la Participación Global en el Mercado, en segundo lugar no existe prioridad y en tercero los canales de distribución.

13. En que porcentaje considera que se estan cumpliendo las metas de venta de las herramientas manuales que fabrica la empresa?

OBJETIVO: Determinar el porcentaje de cumplimiento en las metas de venta de las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a. Del 25% al 50%	1	25
b. Del 51% al 75%	2	50
c. Del 76% al 100%	1	25
TOTAL	4	100

COMENTARIO: En la mayoría de las empresas entrevistadas estan cumpliendo sus metas de venta en un porcentaje mayor al 50%.

14. Como considera que la situación de nuestro país incidirá en la venta de sus productos en el mediano plazo?

OBJETIVO: conocer la incidencia que la situación económica, política y social de nuestro país tendrá en la venta de herramientas manuales de metal, en cada una de las empresas entrevistadas.

EMPRESAS	INCIDENCIA	SITUACION					
		ECONOMICA		POLITICA		SOCIAL	
		F	%	F	%	F	%
BOICESA de C.V	Negativa	1	25	1	25	1	25
MATCO, SA	Negativa	1	25	1	25	1	25
HECASA	Negativa	1	25	-	-	-	-
	Ninguna incidencia	-	-	1	25	1	25
IMACASA	Positiva	-	-	-	-	1	25
	Negativa	1	25	-	-	-	-
	Ninguna Incidencia	-	-	1	25	-	-
TOTAL		4	100	4	100	4	100

COMENTARIO: Todas las empresas indican que la situación económica es un factor negativo a mediano plazo ; en lo político el 75% lo considera negativo y de ninguna incidencia el resto; en cuanto a lo social , las opiniones son diversas: para dos empresas tendra efecto negativo, mientras que para las restantes una lo considera positivo y otra de ninguna incidencia.

15. Según su respuesta a la pregunta anterior , por qué lo concidera así ?

OBJETIVO: Conocer las causas que influirán en los niveles de venta de las empresas en el mediano plazo, dada la situación económica, política y social de nuestro país.

EMPRESAS	ECONOMICA	POLITICA	SOCIAL
BOICESA de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> El país se encuentra en un proceso de desaceleración económica 	<ul style="list-style-type: none"> La política económica no es clara, existe polarización de proyectos por parte del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución del poder de compra.
IMACASA	<ul style="list-style-type: none"> Las personas darán prioridad a los productos que satisfacen necesidades básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> No afecta la producción de las herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> No afecta porque la mayoría de la producción se exporta.
HECASA	<ul style="list-style-type: none"> Existe una tendencia a la desaceleración económica. 	<ul style="list-style-type: none"> No afecta la producción de herramientas . 	<ul style="list-style-type: none"> Se incrementará la necesidad de consumo.
MATCO, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> La industria de la construcción ha disminuido su actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Deben fortalecerse ciertos sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de poder adquisitivo.

COMENTARIO: La mayoría de entrevistados, sostienen que la situación económica les afectará negativamente en las actividades empresariales, púes a su criterio, nuestro país se encuentra en un proceso de desaceleración económica que será difícil superar en el mediano plazo. En lo político no tendra mayor efecto, debido a la estabilidad ; con respecto a lo social, su trascendencia será negativa por la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

16. Cuáles son sus segmentos de mercado actuales ?

OBJETIVO: Conocer los segmentos de mercado de las empresas salvadoreñas que fabrican herramientas manuales de metal.

EMPRESAS	SEGMENTOS
BOICESA de C.V.	<ul style="list-style-type: none">▪ Talleres de Estructura Metálica▪ Talleres de Enderezado y Pintura▪ Industria de la Construcción
IMACASA	<ul style="list-style-type: none">▪ Agroindustria▪ Industria de la Construcción
HECASA	<ul style="list-style-type: none">▪ Agroindustria▪ Comercio▪ Industria de la Construcción
MATCO, S.A	<ul style="list-style-type: none">▪ Artesanos▪ Carpinteros▪ Industria de la Construcción

COMENTARIO: Cada una de las empresas entrevistadas tienen su segmento de mercado específico a los cuales dirigen sus productos; coincidiendo en que todas distribuyen a la Industria de la Construcción.

17. En cuanto a su participación en los mercados, cuáles son las proyecciones de la empresa ?		
OBJETIVO: Conocer las proyecciones que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos de mercado.		
PROYECCIONES	FRECUENCIA	%
a. Conservar los mercados actuales.	4	100
b. Expansión hacia nuevos mercados	4	100
* BASE	4	100
COMENTARIO: Las proyecciones que tienen las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales, es conservar los mercados actuales y expandirse a nuevos.		

* La frecuencia de las proyecciones y los porcentajes se toma sobre la base de 4 como número muestral.

18. En relación a su respuesta a la pregunta anterior, por qué se proyecta de esa forma ?	
OBJETIVO: Conocer los motivos que tienen las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales, para proyectarse de tal manera.	
EMPRESAS	PROYECCIONES
BOICESA de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queremos ser competitivos a nivel nacional e internacional.
IMACASA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queremos ser competitivos en un mundo globalizado
HECASA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queremos ser líderes a nivel Centroamericano y mantener el mercado actual.
MATCO, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queremos hacerle frente a la globalización con éxito.
COMENTARIOS: Las empresas entrevistadas, están concientes que se encuentran en un mundo globalizado, y que es necesario tener proyecciones que permitan enfrentar la competencia con éxito.	

19. Realiza la empresa investigación de mercado, para informarse de los gustos y preferencias de sus clientes

OBJETIVO: Conocer si las empresas realizan investigaciones, que les permita identificar los gustos y preferencias de los consumidores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a. Siempre	3	75
b. No realiza	1	25
TOTAL	4	100

COMENTARIO: La mayoría de las empresas entrevistadas realizan estudios de mercadeo, para informarse de los gustos y preferencias de los consumidores; además, les permite conocer la posición que tienen en el mercado.

20. En relación a la competencia nacional y extranjera, cómo califica su nivel de costo ?

OBJETIVO: Conocer el nivel de costo que tienen las empresas, ante sus competidores nacionales y extranjeros.

COMPETENCIA	NIVEL DE COSTO									
	MEDIO		BAJO		IGUAL		NINGUNO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Extranjera	4	100	-	-	-	-	-	-	4	100
b. Nacional	1	25	1	25	1	25	1	25	4	100

COMENTARIO: El 100% de los empresarios entrevistados expresan que sus costos en comparación a la competencia extranjera son medios; sin embargo ante la competencia nacional depende de cada una de las empresas, pues tienen un nivel de costo diferente.

21. Cuenta su empresa, con la tecnología adecuada para la fabricación de herramientas, en comparación a la competencia?

OBJETIVO: Identificar si las empresa salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal, cuentan con la tecnología adecuada para competir con éxito en el mercado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a. En todos los procesos	3	75
b. En pocos procesos	1	25
TOTAL	4	100

COMENTARIO: El 75% de las empresas manifiesta que cuenta con la tecnología adecuada en todos los procesos de producción de las herramientas, mientras que el resto solamente en pocos procesos .

22. De las siguientes estrategias genéricas, con cuál (es) se identifica su empresa ?

OBJETIVO: Conocer el tipo de estrategias genéricas que identifica las empresas.

ESTRATEGIAS GENERICAS	FRECUENCIA	%
a. Mas bajo costo	2	50
b. Características exclusivas del producto.	2	50
TOTAL	4	100

COMENTARIO: La disminución en costo y las características exclusivas del producto, son las estrategias más utilizadas por las empresas entrevistadas, pues a la primera le permite mantener bajo los precios y a la segunda diferenciarse de la competencia.

23. Cómo considera el nivel de protección que tiene la empresa, ante los competidores actuales y futuros ?

OBJETIVO: Identificar el nivel de protección que tienen las empresas ante los competidores actuales y futuros.

COMPETIDORES	NIVEL DE PROTECCION							
	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Actuales	-	-	3	75	1	25	4	100
b. Futuros	1	25	3	75	-	-	4	100

COMENTARIO: El 75% de los empresarios entrevistados, consideran que su nivel de protección es medio para enfrentar la competencia tanto actual como futura.

24. Cómo considera usted el poder de negociación de sus clientes, en cuanto a los siguientes factores:

OBJETIVO: Determinar el poder de negociación que tienen los clientes ante las empresas que fabrican herramientas manuales de metal en El Salvador.

FACTORES	PODER DE NEGOCIACION					
	ALTO		MEDIO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
a. Variación de precios	2	50	2	50	4	100
b. Forma de pago	-	-	4	100	4	100
c. Exigencia y calidad	3	75	-	-	4	100

COMENTARIO: En la mayoría de las empresas entrevistadas expresó que los clientes tienen un alto poder de negociación en lo que se refiere a exigencias de calidad y precios; teniendo un poder medio en lo referente a las formas de pago.

25. Cómo considera usted el poder de negociación de sus proveedores en cuanto a los siguientes factores:

OBJETIVO: Conocer el poder de negociación que tienen los proveedores ante las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal.

FACTORES	PODER DE NEGOCIACION									
	ALTO		MEDIO		BAJO		ABSTC.		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Aumento de precios	2	50	1	25	-	-	1	25	4	100
b. Disminución de créditos	-	-	3	75	-	-	1	25	4	100
c. Calidad de materia prima	1	25	1	25	1	25	1	25	4	100
d. Tiempo de entrega de materia prima.	1	25	1	25	-	-	2	50	4	100

COMENTARIO: La mayor fortaleza para las empresas es la calidad de los productos; sin embargo, los altos costos empleados en la elaboración de estos es su mayor desventaja frente a la competencia.

26. Cuenta con suficientes proveedores para poder hacer reemplazos ?

OBJETIVOS: Conocer si las empresas cuentan con el suficiente número de proveedores, para elegir el más idóneo a sus necesidades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	2	50
No	1	25
Abstención	1	25
TOTAL	4	100

COMENTARIO: Sólo un 50% de las empresas entrevistadas cuenta con el suficiente número de proveedores para hacer reemplazos, mientras que un 25% cuenta con un número limitado.

27. Cuáles considera usted que son los puntos fuertes y débiles de su empresa dentro de la industria ?

OBJETIVO: Conocer las fortalezas y debilidades que presentan las empresas fabricantes de herramientas manuales de metal, con la finalidad de analizar la situación competitiva en que se encuentran.

EMPRESAS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
BOICESA de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena calidad de los productos. ▪ Nivel adecuado de inventarios. ▪ Buena red de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mucha competencia extranjera en el mercado.
IMACASA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad financiera. ▪ Unicos fabricantes de ciertos productos. ▪ Capacidad negociadora frente a clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imposibilidad de integración hacia atrás.
HECASA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente calidad de los productos. ▪ Servicio personalizado a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos más altos que la competencia.
MATCO, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios más altos que la competencia.

COMENTARIO: La mayoría de empresas coincide que su mayor fortaleza es la calidad de los productos que fabrican; sin embargo, los altos costos empleados en su elaboración es su mayor desventaja frente a la competencia.

ANEXO N° 4

TABULACION DE ENCUESTAS

DIRIGIDAS A LOS DISTRIBUIDORES

1. De las siguientes herramientas manuales de metal, cuáles distribuye?

OBJETIVO: Identificar la variedad de herramientas manuales que distribuyen las ferreterías.

HERRAMIENTAS MANUALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sierras Manuales	39	100
b. Destornilladores	38	97
c. Palas	32	82
d. Machetes	26	66
e. Hachas	26	66
f. Carretillas	24	61
g. Cuchillería	15	38
h. Cinceles	14	36
* BASE	39	100

COMENTARIO: Las respuestas obtenidas en las ferreterías entrevistadas, indican que las herramientas manuales que tienen mayor distribución son: las sierras manuales, destornilladores y palas; con menor porcentaje los machetes y hachas.

* La frecuencia de las herramientas manuales y porcentajes se toma sobre la base de 39 como número muestral

2. Cuáles son las marcas de mayor venta de las herramientas manuales que distribuye?

OBJETIVO: Identificar las marcas de las herramientas manuales, que según los distribuidores obtienen un mayor nivel de venta.

PRODUCTOS	MARCAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Palas	Imacasa	30	77
	Hecasa	1	3
	No distribuyen	8	20
	TOTAL	39	100
b. Destornilladores	Stanley	24	62
	Chino	9	23
	Boira	4	10
	Otras	2	5
	TOTAL	39	100
c. Cuchillería	Tramontina	7	18
	Mundial	4	10
	Chino	3	8
	Boira	3	8
	No distribuyen	22	56
	TOTAL	39	100
d. Carretillas	Hecasa	15	39
	Chapina	5	12
	Imacasa	4	10
	No distribuyen	15	39
	TOTAL	39	100
e. Sierras manuales	Atkins	16	41
	Ultra Major	10	26
	Boira	9	23
	Hecor	2	5
	Otras	2	5
	TOTAL	39	100
f. Cinceles	Imacasa	7	18
	Matco	2	5
	No distribuyen	30	77
	TOTAL	39	100

COMENTARIO: Al referirnos a marcas de herramientas manuales, los distribuidores manifestaron que tienen una mayor venta de : palas y cinceles Imacasa; en cuanto a destornilladores Stanley; en cuchillería Tramontina; en relación a carretillas y sierras manuales Hecasa y Atkins, respectivamente.

3. De qué origen son en su mayoría las herramientas manuales que distribuye ?

OBJETIVO: Establecer el grado de distribución en el mercado de las herramientas manuales de metal nacionales en comparación a las extranjeras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extranjeras	14	36
b. Nacionales	7	18
c. Ambos orígenes por igual	18	46
TOTAL	39	100

COMENTARIO: Respecto al origen de las herramientas manuales de metal se observa que el 46% de las ferreterías encuestadas distribuyen Nacionales y Extranjeras por igual; un 36% tiene mayor distribución de extranjeras y sólo el 18% distribuye herramientas nacionales.

4. Que métodos utiliza para fijar los precios de venta de las herramientas manuales?

OBJETIVO: Identificar los métodos que utilizan las ferreterías para fijar los precios de las herramientas que distribuyen.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Precio Competitivo	31	79
b. Costo	25	64
c. Nivel de Demanda	11	28
d. Margen de Utilidad	2	5
* BASE	39	100

COMENTARIO: El Precio Competitivo es el método más utilizado por los distribuidores; aunque también emplean el Costo y el Nivel de demanda en menor proporción.

* La frecuencia de las alternativas y porcentajes se toma sobre la base de 39 como número muestral.

5. Según su opinión, en el mercado, qué características del producto inciden más en las ventas? Enumere en orden de importancia.

OBJETIVO: Determinar las principales características de las herramientas, que influyen en los consumidores para adquirirlas.

CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA					
	PRIMERA		SEGUNDA		TERCERA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a. Calidad	17	43	10	26	6	15
b. Precio	13	33	15	38	12	31
c. Prestigio de marca	7	18	10	26	10	26
d. Variedad	1	3	2	5	6	15
e. Facilidad de adquisición	1	3	2	5	5	13
TOTAL	39	100	39	100	39	100

COMENTARIO: Del total de encuestados un 43% considera que la Calidad es la principal característica que incide en la venta de las herramientas; el 38% establece que una segunda característica es el Precio y como tercera el 31% manifiesta el Prestigio de Marca.

6. Con qué frecuencia realiza los pedidos de compra de las herramientas manuales hacia los productores nacionales?

OBJETIVO: Conocer los periodos de compra de las herramientas manuales nacionales por parte de las ferreterías.

PRODUCTOS	PERIODOS															
	QUINCENAL		MENSUAL		BIMSL.		TRIMST.		C/4 MESES		SEMTRL.		ANNUAL		OTROS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Palas	2	5	5	13	3	8	1	3	2	5	5	13	1	3	4	10
b. Destornilladores	2	5	2	5	-	-	4	10	1	3	1	3	2	5	1	3
c. Cuchillería	-	-	3	8	-	-	1	3	1	3	2	5	-	-	1	3
d. Carretillas	2	5	2	5	1	3	1	3	2	5	2	5	-	-	3	7
e. Sierras manuales	6	15	7	18	2	5	4	10	-	-	7	18	-	-	1	3
f. Cinceles	-	-	2	5	1	3	3	8	2	5	-	-	-	-	-	-
g. Otras	3	8	7	18	9	23	2	5	3	8	7	18	2	5	-	-
* TOTAL	15	38	28	72	16	42	16	42	11	28	24	62	5	13	10	26

COMENTARIO: Las ferreterías realizan diferentes periodos de compra, dependiendo del tipo de herramienta manual; así, las sierras y las palas son adquiridas con mayor frecuencia mensual y semetral; los destornilladores en forma trimestral; en cuanto a los cuchillos, mensual; otras tales como: machetes y hachas, los compran bimensual. En el caso de las Carretillas no muestran un periodo específico de compra, pues está determinada en mayor grado por la demanda. En forma general se determina que las herramientas manuales se compran cada mes.

* La frecuencia por periodo y porcentajes se toma sobre la base de 39 como número muestral.

7. En promedio, cuál es el valor del pedido en cada orden de compra a los productores nacionales ?

OBJETIVO: Conocer el promedio en valor monetario de los pedidos de compra que efectúan los distribuidores a los productores de herramientas manuales.

EMPRESAS	VALORES DE LOS PEDIDOS							
			DE ¢500 A ¢1000					
	F	%	F	%	F	%	F	%
a. BOICESA de C.V.	4	10	7	18	4	10	5	13
b. IMACASA	2	5	1	2	3	8	11	28
c. HECASA	1	2	-	-	1	2	1	2
d. MATCO, S.A	-	-	-	-	2	5	1	2
e. Todas en general	3	8	1	2	2	5	7	18
* TOTAL	10	25	9	22	12	30	25	63

COMENTARIO: Los distribuidores encuestados presentan valores de pedidos de compra diferentes para cada una de los proveedores nacionales,, así: para Imacasa, el 28% de las ferreterías contestó que sus pedidos son de ¢ 4,001 a más, por la diversidad de herramientas que fabrican; en cuanto a Boicesa el 18% lo realiza de ¢1,001 a ¢2,000; con relación a Hecasa y Matco, los pedidos son relativamente pocos, pues la primera muestra un 2% en todos los valores, excepto de ¢1,001 a ¢2,000 que no efectúan pedidos; mientras que Matco tiene el 5% para pedidos de ¢2,001 a ¢4,000 y el 2% de ¢4,000 a más.

Como se observa, algunas ferreterías no detallaron el valor de sus pedidos por empresa, sino en forma global, obteniendo un 18% de ¢4,001 a más.

* La frecuencia de valores de pedidos y porcentajes se toma sobre la base de 39 como número muestral.

8. Cuál es la forma de pago que más utiliza en la compra a sus proveedores de las herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Identificar la forma de pago que las ferreterías utilizan al comprar los productos.

FORMAS DE PAGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Crédito	21	54
b. Contado	18	46
TOTAL	39	100

COMENTARIO: El 54% de las ferreterías manifestó que efectúan las compras al crédito, mientras que el porcentaje restante expresó al contado.

9. Cuando compra al crédito, cuál es el plazo más frecuente que utiliza para pagar a sus proveedores ?

OBJETIVO: Conocer la facilidad de pago de los créditos que reciben las ferreterías por parte de los proveedores de herramientas manuales.

PLAZO DE PAGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. De 30 días	20	51
b. De 45 días	1	3
c. Ninguno	18	46
TOTAL	39	100

COMENTARIO: Del total de ferreterías que efectúan compras al crédito, un 51% obtienen un plazo de pago de 30 días y sólo un 3% menciona de 45 días.

10. Qué medio de publicidad utiliza para la comercialización de las herramientas manuales ?

OBJETIVO: Identificar el medio publicitario más utilizado por las ferreterías para dar a conocer las Herramientas.

MEDIOS DE PUBLICIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Periódico	9	23
b. Radio	4	10
c. Afiches	2	5
d. Televisión	1	3
e. Hojas volantes	1	3
f. Ninguno	22	56
TOTAL	39	100

COMENTARIO: Más del 50% de las ferreterías indican que no realizan ninguna publicidad para comercializar las herramientas por creer que es innecesaria, debido a que los fabricantes las promueven a través de la colocación de afiches en los establecimientos; y por el costo que esto representa.

11. Para estimular las ventas de sus productos, qué clase de promociones de venta utiliza ?

OBJETIVO: Determinar, si se realizan promociones a nivel de ferreterías para elevar las ventas de las Herramientas.

PROMOCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Ofertas	10	26
b. Descuentos	6	15
c. Otras	1	3
d. Ninguna	22	56
TOTAL	39	100

COMENTARIO: La mayoría de las ferreterías, es decir un 56% no realiza ninguna promoción para estimular las ventas de sus productos y una minoría utiliza las ofertas y descuentos.

12. Según su experiencia, cuál es el comportamiento de las ventas en cada trimestre del año de las herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Detectar las fluctuaciones de las ventas del producto, en cada trimestre del año.

COMPORTAMIENTO	TRIMESTRES							
	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO	
	F	%	F	%	F	%	F	%
a. Alto	6	15	14	36	7	18	9	23
b. Medio	33	85	25	64	32	82	30	77
c. Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	39	100	39	100	39	100	39	100

COMENTARIO: No existen diferencias drásticas de uno a otro trimestre, pues las ventas se mantienen a un nivel constante. En el segundo y cuarto trimestre refleja un aumento para algunos distribuidores; sin embargo, ninguno indico tener bajas ventas.

13. En relación a su respuesta a la pregunta anterior, cuál considera que es la causa principal del comportamiento de las ventas de las herramientas manuales, durante cada uno de los trimestres ?

OBJETIVO: Identificar factores que influyen en los niveles de venta de las herramientas manuales, en cada uno de los trimestres del año.

CAUSAS	TRIMESTRES							
	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO	
	F	%	F	%	F	%	F	%
- Ventas constantes	33	85	25	64	32	82	30	76
- Incremento en las ventas por construcciones.	4	10	-	-	2	5	3	8
- Mayores ventas de implementos agrícolas, por época lluviosa.	-	-	14	36	5	13	3	8
- Incremento en las ventas por remodelación de casas	2	5	-	-	-	-	3	8
TOTAL	39	100	39	100	39	100	39	100

COMENTARIO: La mayoría de los distribuidores de herramientas manuales, manifestó que los niveles de venta se mantienen estables durante todos los trimestres, sólo una pequeña proporción indicó que existen aumentos principalmente en el segundo trimestre, debido al inicio del invierno, época que los consumidores adquieren implementos agrícolas.

14. Cómo considera usted que satisfacen la demanda las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal, en cuanto a:

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción que las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales han logrado, Hacia los consumidores.

EMPRESAS	CARACTERISTICAS	CALIFICACION									
		EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
HECASA	a. Diseño	1	2	2	5	5	13	3	8	-	-
	b. Precio	1	2	2	5	7	18	3	8	-	-
	c. Publicidad	1	2	2	5	4	10	3	8	1	2
	d. Variedad de productos	-	-	2	5	5	13	3	8	-	-
	* TOTAL	3	6	8	20	21	54	12	32	1	2
BOICESA	a. Diseño	-	-	9	23	12	31	4	10	1	2
	b. Precio	2	5	6	15	17	43	3	8	-	-
	c. Publicidad	1	2	6	15	10	26	3	8	5	13
	d. Variedad de productos	1	2	3	8	9	23	8	20	1	2
	* TOTAL	4	9	24	61	48	123	18	46	7	17
IMACASA	a. Diseño	5	13	9	23	12	31	4	10	1	2
	b. Precio	6	15	8	20	11	28	6	15	-	-
	c. Publicidad	6	15	5	13	13	33	3	8	5	13
	d. Variedad de productos	6	15	12	31	11	28	-	-	-	-
	* TOTAL	23	58	34	87	47	120	13	33	6	15
MATCO	a. Diseño	-	-	3	8	3	8	-	-	-	-
	b. Precio	1	2	2	5	3	8	-	-	-	-
	c. Publicidad	-	-	1	2	3	8	1	2	2	5
	d. Variedad de productos	-	-	1	2	2	5	1	2	-	-
	* TOTAL	1	2	7	17	11	29	2	4	2	5

COMENTARIO: Todas las empresas que conforman la industria en estudio, fueron calificadas como buenas en cada una de las características indicadas. Al referirnos al porcentaje total, la empresa Imacasa muestra mayor satisfacción en las categorías de excelente y muy bueno, Boicesa por su parte obtiene un mayor porcentaje en bueno, regular y deficiente. Es de aclarar que Matco por su poca distribución en el país, obtuvo un número menor de opiniones en relación a las características.

* La frecuencia y porcentajes de las calificaciones se toma sobre la base de 39 como número muestral.

15. Desea agregar algún comentario a cerca de la comercialización de las herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Obtener información relevante para mejorar la comercialización de las herramientas manuales de metal de las empresas salvadoreñas.

RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS	EMPRESAS							
	HECASA		BOICESA		IMACASA		MATCO	
	F	%	F	%	F	%	F	%
- Analizar calidad de acuerdo a la Competencia.	10	25	25	41	7	18	6	15
- Establecer precios de acuerdo a la competencia.	6	15	7	18	5	13	6	15
- Mejorar los canales de distribución de los productos.	2	5	5	15	3	8	2	5
- Mayor publicidad y promoción de los productos.	2	5	5	5	4	10	4	10
- Mejorar la presentación de los productos.	1	2	2	8	1	2	1	2
- Mejorar el diseño de los productos de acuerdo a la competencia .	-	-	-	-	1	2	-	-
- Establecer control de los productos en el Mercado.	-	-	2	5	-	-	-	-
- Capacitar a los talleres sobre el uso de las sierras.	-	-	1	2	-	-	-	-
- Necesidad de innovación	-	-	3	8	-	-	-	-
- Garantizan los productos a los distribuidores.	-	-	1	2	1	2	-	-
- Brindan flexibilidad en los pedidos de compra de los productos.	-	-	1	2	-	-	-	-
- Tienen un buen producto por su alta tecnología.	-	-	-	-	3	8	1	2
- Dan una buena distribución.	-	-	-	-	1	2	-	-
* TOTAL	21	52	52	106	26	65	20	49

COMETARIO: Las recomendaciones dadas por los distribuidores a las empresas fabricantes de herramientas manuales son: analizar la calidad y el precio de acuerdo a la competencia, mejorar los canales de distribución, publicidad y promoción de los productos. Es importante hacer notar que estas recomendaciones tienen mayor frecuencia para BOICESA de C.V.

Algunos distribuidores también brindaron comentarios favorables en particular para la empresa IMACASA.

* La frecuencia de las recomendaciones y comentarios se toma sobre la base de 39 como número muestral.

ANEXO N°5

TABULACION DE ENCUESTAS
DIRIGIDAS A LOS CONSUMIDORES

1. De las siguientes herramientas manuales de metal, cuáles utiliza en el desarrollo de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer las herramientas manuales que son utilizadas en los talleres de estructura metálica.

HERRAMIENTAS MANUALES	FRECUENCIA	%
a. Sierras Manuales	76	100
b. Destornilladores	76	100
c. Cuchillería	-	-
d. Carretillas	6	8
e. Hachas	-	-
f. Palas	3	4
g. Espátulas	-	-
h. Cinceles	-	-
i. Otras	76	100
* BASE	76	100

COMENTARIO: La mayoría de los encuestados utilizan sierras manuales y destornilladores, por la naturaleza del trabajo que realizan; un porcentaje igual utiliza otro tipo de herramientas manuales como: Tenazas, Martillos y Marcos.

* La frecuencia de las herramientas manuales y porcentajes se toma sobre la base de 76 como número muestral.

2. Cuál es la marca de sierras y destornilladores que usted prefiere comprar ?

OBJETIVO: Identificar las marcas de sierras manuales y destornilladores, que adquieren los consumidores.

PRODUCTOS	MARCAS	FRECUENCIA	%
a. Sierras Manuales	Ultra Major	29	38
	Atkins	23	30
	Boira	16	21
	Hecort	8	11
TOTAL		76	100
b. Destornilladores	Stanley	64	84
	Indiferente	12	16
TOTAL		76	100

COMENTARIO: La marca de mayor preferencia de sierras manuales por parte de los encuestados, es la Ultra Major, debido a que es considerada de mejor calidad; en los destornilladores prefieren Stanley, por su durabilidad.

4. Cómo considera los precios de las sierras manuales y los destornilladores que usted compra?

OBJETIVO: Identificar la aceptabilidad de los precios de las sierras manuales y destornilladores por parte de los consumidores.

ALTERNATIVAS	SIERRAS MANUALES		DESTORNILLADORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Altos	12	16	11	14
Medios (razonables)	63	83	65	86
Bajos	1	1	-	-
TOTAL	76	100	76	100

COMENTARIO: La mayoría de los encuestados establecen que los precios de las sierras manuales y destornilladores son razonables, dado que se ajustan a sus exigencias.

5. Con qué frecuencia efectúa usted la compra de las sierras manuales y los destornilladores que utiliza ?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia de compra de las sierras manuales y destornilladores por parte de los usuarios.

FRECUENCIA DE COMPRA	SIERRAS MANUALES		DESTORNILLADORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a. Semanal	39	51	-	-
b. Quincenal	7	9	-	-
c. Mensual	16	13	4	5
d. Trimestral	2	3	9	12
e. Semestral	-	-	10	13
f. Anual	-	-	34	45
g. En base a la demanda	18	24	19	25
TOTAL	76	100	76	100

COMENTARIO: El 51% de los encuestados compran las sierras manuales semanalmente, debido a que utilizan varias por su poca durabilidad; un porcentaje menor prefieren comprar de acuerdo al trabajo que realizan. En cuanto a los destornilladores, el 35% los adquiere en forma anual, por ser un producto durable, mientras que otros los compran en base a la demanda de trabajo a efectuar.

6. Cuál es la ferretería en que usted frecuenta comprar las herramientas manuales que utiliza?

OBJETIVO: Determinar las ferreterías que los consumidores prefieren comprar las herramientas manuales que utilizan.

FERRETERIAS	FRECUENCIA	%
Pequeñas ferreterías locales	18	24
Didelco	17	22
Ferrominera	15	20
Vidrí	14	18
Freund	8	10
Ferrohierro	6	8
Otras	17	22
* BASE	76	100

COMENTARIO: La ferretería de mayor preferencia por los consumidores para adquirir las herramientas manuales son las cercanas a los talleres; además existe cierta preferencia por ferreterías reconocidas en el mercado, tales como: Didelco, Ferrominera y Vidrí.

* La frecuencia de las ferreterías y porcentajes se toma sobre la base de 76 como número muestral.

7. En relación a su respuesta a la pregunta anterior, por qué prefiere ese lugar?

OBJETIVO: Identificar el factor que influye en el consumidor para adquirir las herramientas manuales que utiliza, en una ferretería determinada.

FACTORES	FRECUENCIA	%
a. Precio razonable	44	58
b. Fácil Acceso	17	22
c. Variedad de Productos	7	9
d. Atención	5	7
e. Promociones	2	3
f. Otros	1	1
* BASE	76	100

COMENTARIO: Los consumidores encuestados, compran las herramientas manuales en ferreterías que les ofrecen precios razonables y que están cercanas al lugar de trabajo (fácil acceso).

* La frecuencia de los factores y porcentajes se toma sobre la base de 39 como número muestral.

8. Enumere de las siguientes características, las tres de mayor importancia, que según su opinión inciden en la compra del producto en el mercado?

OBJETIVO: Conocer el factor que más incide en la compra de las herramientas manuales, en los consumidores.

CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA					
	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO	
	F	%	F	%	F	%
Durabilidad	59	78	10	13	6	8
Comodidad de uso	-	-	5	7	3	4
Precio adecuado	8	10	37	49	16	21
Diversidad de tamaño	-	-	-	-	1	1
Prestigio de marca	7	9	10	13	30	40
Facilidad de adquisición	2	3	12	16	20	26
Otras	-	-	2	2	-	-
TOTAL	76	100	76	100	76	100

COMENTARIO: La Durabilidad es el factor que más toman en cuenta los consumidores al comprar las herramientas manuales, como segundo lugar el precio adecuado y en tercero el prestigio de la marca.

9. Cuales de las siguientes empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales conoce usted ?

OBJETIVO: Identificar las empresas fabricantes de herramientas manuales más reconocidas por los consumidores.

EMPRESAS	FRECUENCIA	%
a. BOICESA de C.V.	61	80
b. IMACASA	38	50
c. HECASA	12	16
d. MATCO, S.A.	4	5
e. Ninguna	15	20
TOTAL	76	100

COMENTARIO: De las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales más conocida por los consumidores es BOICESA de C.V. , en un porcentaje menor IMACASA; aunque algunos manifestaron no tener conocimiento de éstas.

10. Cómo considera la calidad de las sierras y destornilladores que se fabrican en El Salvador?

OBJETIVO: Identificar el grado de calidad que los consumidores perciben de las sierras manuales y destornilladores que se fabrican en El Salvador.

CALIDAD	SIERRAS MANUALES		DESTORNILLADORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a. Excelente	2	3	1	1
b. Muy Buena (o)	4	5	1	1
c. Buena (o)	29	38	3	4
d. Regular	26	34	4	5
e. Deficiente	15	20	6	8
f. Abstención	-	-	61	80
TOTAL	76	100	76	100

COMENTARIO: El 38% de los entrevistados considera que la calidad de las sierras que se fabrican en El Salvador es buena, pero un 20% la considera mala. En cuanto a los destornilladores la mayoría se abstuvo de contestar ,debido a que utilizan extranjeras ó el producto no presenta marca.

11. Que recomendaría usted a las empresas fabricantes de herramientas manuales, para que sus productos tengan una mayor aceptación en el mercado?

OBJETIVO: Identificar el principal factor que los consumidores recomiendan a las empresas salvadoreñas, para que sus productos tengan una mayor aceptación en el mercado.

RECOMENDACIONES	FRECUENCIA	%
a. Mejorar la calidad	43	57
b. Establecer promociones	11	14
c. Fijar precios de acuerdo a calidad	6	8
d. a y c	7	9
e. Modificar diseños	3	4
f. Otras	2	3
g. Ninguna	4	5
TOTAL	76	100

COMENTARIO: La mayoría de los entrevistados consideran que las empresas salvadoreñas necesitan mejorar calidad de los productos y establecer promociones para darlos a conocer.

12. Cómo califica usted la información que recibe de las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Conocer la efectividad de la información brindada por las empresa salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales de metal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	3	4
c. Bueno	21	28
d. Regular	31	40
e. Deficiente	21	28
TOTAL	76	100

COMENTARIO: La forma que las empresas salvadoreñas fabricantes de herramientas manuales dan a conocer sus productos es Regular, pues un 40% lo califica de tal manera; pero un 28% lo considera como Bueno y otro porcentaje igual indica que es Deficiente.

13. Cuál de los siguientes medios de publicidad considera que es más efectivo para que las empresas salvadoreñas promuevan las herramientas manuales de metal ?

OBJETIVO: Establecer el medio publicitario que según los consumidores es más idóneo, para promover las herramientas manuales.

MEDIOS DE PUBLICIDAD	FRECUENCIA	%
a. Periódico	37	49
b. Televisión	21	27
c. Radio	10	13
d. Hojas volantes	4	5
e. Revistas	2	3
f. Afiches	2	3
TOTAL	76	100

COMENTARIO: Un 49% de los entrevistados manifiestan que el periódico es el medio de publicidad más efectivo para promover estos productos, debido a la accesibilidad y cobertura; también consideran importante la televisión.

14. Si su respuesta es afirmativa, qué recomendaciones desea dar ?

OBJETIVO: Conocer las sugerencias que los consumidores brindan a la empresa en estudio, para mejorar la comercialización de los productos que elabora.

SUGERENCIAS	FRECUENCIA	%
a. Mejorar la calidad de los productos.	21	28
b. Dar a conocer los productos a nivel de talleres.	19	25
c. Establecer un mejor control de la marca.	8	11
d. Tomar en cuenta la calidad de los productos extranjeros.	4	5
e. Fijar precios de acuerdo a calidad.	4	5
f. Mejorar el temple del acero.	4	5
g. Ninguna	16	21
TOTAL	76	100

COMENTARIO: El 28% de los entrevistados sugiere que la empresa en estudio debe mejorar la calidad de los productos que fabrica, especialmente las sierras manuales de metal, debido a que pierden el filo y se quiebran con facilidad. Un 25 % manifiesta que promuevan los productos a nivel de talleres, explicando las ventajas y la manera adecuada de utilizarlas.

ANEXO N° 6

PUNTO DE EQUILIBRIO

Con la información de los ingresos por venta y los costos fijos y variable proyectados para el primer año de ejecución de la propuesta, se calcula el punto de equilibrio como se presenta a continuación:

FORMULA

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}} \quad \text{DONDE: PE : Punto de Equilibrio}$$

CFT: Costos fijos totales
CVT: Costos Variables Totales
VT: Ventas Totales

DATOS:

$$CFT = 1,672,065$$

$$CVT = 2,400,000$$

$$VT : 4,072,065$$

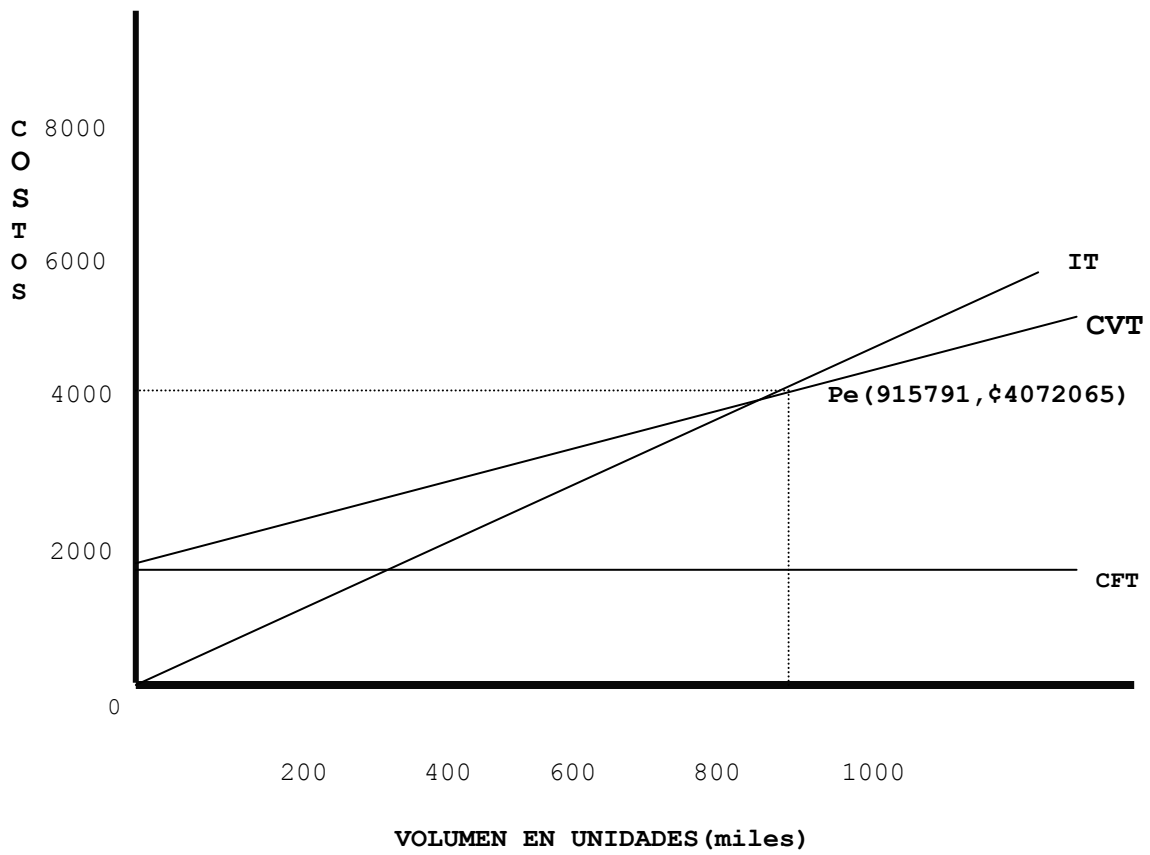
SUSTITUYENDO EN LA FORMULA SE TIENE:

$$PE = \frac{1,672,065}{1 - \frac{2,400,000}{4,072,065}} = \text{¢}4,072,065$$

La cantidad de ¢ 4,072,065, indica el nivel de ventas que BOICESA debe alcanzar en el primer año para obtener el punto de equilibrio, igualando los ingresos a los costos. Como muestra la siguiente gráfica.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE BOICESA, DE C.V.
PARA EL PRIMER AÑO

(MILLONES)



CUADRO N° 6
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE HERRAMIENTAS MANUALES DE METAL
(EN COLONES)

HERAMIENTAS MANUALES DE METAL, CUCHILLERIA, DESATORNILLADORES, ETC.	1995			1996			1997			1998		
	EXPORTA	IMPORTA	(EXP-IMP)	EXPORTA	IMPORTA	(EXP-IMP)	EXPORTA	IMPORTA	(EXP-IMP)	EXPORTA	IMPORTA	(EXP-IMP)
EE.UU	5.689.364	42.558.871	(36.869.507)	498.190	34.976.908	(34.478.718)	3.226.305	38.855.435	(35.629.130)	2.177.600	40.642.378	(38.464.778)
MEXICO	1.458.795	12.371.767	(10.912.972)	5.411.292	14.730.884	(9.319.592)	12.423.343	13.570.975	(1.147.632)	13.371.264	16.897.969	(3.526.705)
ALEMANIA	4.465.345	10.741.229	(6.275.884)	-	-	-	5.868	8.725.037	(8.719.169)	3.873.441	8.853.944	(4.980.503)
BRASIL	239.650	4.194.018	(3.954.368)	277.967	4.595.673	(4.317.706)	220.978	4.276.518	(4.055.540)	-	6.175.180	(6.175.180)
BELICE	372.145	-	372.145	100.115	-	100.115	155.980	38.730	117.250	-	-	-
BOLIVIA	37.426	-	37.426	493.465	-	493.465	-	-	-	715.855	-	715.855
CANADA	276.452	283.347	(6.895)	96.591	150.464	(53.873)	-	-	-	122.347	285.027	(162.680)
COREA	-	1.748.559	(1.748.559)	-	1.974.540	(1.974.540)	-	-	-	-	1.465.900	(1.465.900)
COLOMBIA	-	2.134.453	(2.134.453)	-	2.736.880	(2.736.880)	-	3.825.298	(3.825.298)	-	7.200.005	(7.200.005)
COSTA RICA	596.480	47.907	548.573	8.502.274	294.165	8.208.109	10.125.158	638.233	9.486.925	9.520.003	494.745	9.025.258
CHINA	-	6.203.532	(6.203.532)	-	4.142.714	(4.142.714)	-	-	-	262.317	8.085.825	(7.823.508)
ESPAÑA	-	2.076.866	(2.076.866)	-	3.845.576	(3.845.576)	-	2.933.090	(2.933.090)	317.853	2.098.180	(1.780.327)
GUATEMALA	17.683.741	3.051.449	14.632.292	16.899.664	2.485.044	14.414.620	19.250.671	1.198.232	18.052.439	20.926.570	3.346.528	17.580.042
HONDURAS	2.238.473	587.500	1.650.973	2.063.072	329.989	1.733.083	6.565.912	275.409	6.290.503	11.980.300	116.735	11.863.565
HONG KONG	-	1.744.161	(1.744.161)	-	1.548.811	(1.548.811)	-	1.320.328	(1.320.328)	-	687.268	(687.268)
ITALIA	-	1.342.843	(1.342.843)	-	3.559.470	(3.559.470)	-	-	-	-	1.155.551	(1.155.551)
JAPON	-	1.021.802	(1.021.802)	-	524.715	(524.715)	-	735.136	(735.136)	-	11.910.685	(11.910.685)
NICARAGUA	9.859.917	9.600	9.850.317	12.349.909	2.860	12.347.049	13.944.709	37.564	13.907.145	17.668.787	-	17.668.787
PARAGUAY	265.348	-	265.348	878.348	-	878.348	1.406.946	-	1.406.946	538.416	933	537.483
PANAMA	298.876	818.019	(519.143)	2.497.075	1.202.794	1.294.281	2.764.810	1.578.500	1.186.310	3.508.178	4.455.004	(946.826)
PTO. RICO	46.730	123.589	(76.859)	88.944	175.980	(87.036)	172.261	520.230	(347.969)	270.948	118.208	152.740
FRANCIA	-	-	-	-	-	-	-	1.600.730	(1.600.730)	-	1.142.789	(1.142.789)
HOLANDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.029.509	(1.029.509)
TAIWAN	-	-	-	-	-	-	-	1.680.379	(1.680.379)	-	2.053.310	(2.053.310)
OTROS	6.337.875	13.491.215	(7.153.340)	967.339	6.704.637	(5.737.298)	1.943.766	10.398.797	(8.455.031)	2.760.223	4.111.844	(1.351.621)
TOTAL	49.866.617	104.550.727	(54.684.110)	51.124.245	83.982.104	(32.857.859)	72.206.707	92.208.621	(20.001.914)	88.014.102	122.327.517	(34.313.415)

FUENTE: ELABORADO POR EL EQUIPO DE TRABAJO SEGUN DATOS OBTENIDOS DE IMPO-EXPO 95/98. DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS.

CUADRO N°13

CUADRO RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE BOICESA DE C.V.

<p>PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los beneficios funcionales que ofrecen las herramientas no logran una plena satisfacción. ▪ Empaque insuficiente para proteger y resaltar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MODIFICACION DE LOS PRODUCTOS EXISTENTES <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y atributos de las herramientas. - Modificar el color, texto y material del empaque. - Adicionar al empaque un código de barras.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de ajuste de precios a los consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTRATEGIA DE AJUSTE DE PRECIOS CON RELACION AL MERCADO <ul style="list-style-type: none"> - Establecer precios flexibles de acuerdo al mercado y al grado de competencia que exista. - Ofrecer un 10% de descuento sobre volúmenes considerables de ventas efectuadas al contado.
<p>PLAZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada cobertura de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DISTRIBUCION INTENSIVA A NIVEL NACIONAL <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el número de intermediarios. - Mejorar la relación entre la empresa y los distribuidores de herramientas. - Evaluar la posibilidad de distribuir herramientas directamente a los talleres más desarrollados.
<p>PROMOCION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada publicidad ▪ Reducida utilización de promoción de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PUBLICIDAD <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar afiches y brochures - Colocar en el empaque información relevante del producto y la empresa. ▪ PROMOCION DE VENTA <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar descuentos o productos gratuitos por compras considerables

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitado acercamiento al consumidor final ▪ Poca participación a nivel gremial en las actividades comerciales e industriales realizadas en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VENTA PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> - Visitar a los talleres de estructuras metálicas - Participar en ferias y exposiciones ▪ RELACIONES PUBLICAS <ul style="list-style-type: none"> - Afiliarse a instituciones u organismos relacionados a la industria y comercio - Integrarse al cluster de metal mecánica.
INV. DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de mercado insuficiente para conocer los gustos y preferencias del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar investigaciones de mercado en forma anual
SEGMENT. DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineficiente análisis de las principales variables para segmentar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudiar parámetros para establecer nuevos segmentos de mercado.
SELEC. DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de técnicas para determinar la rentabilidad de los mercados meta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la rentabilidad de los segmentos actuales, tomando en cuenta el atractivo estructural de cada segmento.
POSIC. DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdida de la imagen distintiva de las herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionar el producto según las necesidades de los segmentos seleccionados, como: "herramientas de calidad a buen precio".

CUADRO N° 14
BOICESA DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DETALLADO EN UNIDADES
PROYECTADO
PRIMER AÑO

LINEA DE PRODUCTOS	LOCALES			EXPORTACIONES			TOTAL	
	U	PV	* VTAS	U	PV	* VTAS	U	* VTAS
Sierras manuales	203,604		916,220	656,004		2,748,660	859,608	3,664,880
18 x 12	105,874	4.50	476,435	341,122	4.19	1,429,300	446,996	1,905,735
24 x 12	97,730	4.50	439,785	314,882	4.19	1,319,360	412,612	1,759,145
Destornilladores	38,089		195,455	10,225		48,840	48,314	244,295
3 mm	9,075	2.8	25,410	2,425	2.62	6,355	11,500	31,765
4 mm	6,594	4.15	27,365	1,780	3.84	6,835	8,374	34,200
5 mm	7,107	4.95	35,180	2,021	4.36	8,810	9,128	43,990
6 mm	5,635	5.55	31,275	1,495	5.23	7,820	7,130	39,095
7 mm	5,706	6.85	39,085	1,494	6.54	8,770	7,200	48,855
8 mm	3,972	9.35	37,140	1,010	9.16	9,250	4,982	46,390
Marcos para sierras	3,102	21.0	65,145	4,768	20.5	97,745	7,870	162,890
TOTAL	244,794		1,176,820	670,997		2,895,245	915,791	4,072,065

* Valores de ventas en colones con aproximaciones a multiples de 10 ó 5

CUADRO N° 14 - 1
BOICESA DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DETALLADO PROYECTADO
PRIMER AÑO
(VALORES EN COLONES)

LINEA DE PRODUCTOS	I TRIMESTRE				II TRIMESTRE				III TRIMESTRE				IV TRIMESTRE				TOTAL ANUAL	
	* VTAS LOCALES		* VTAS EXPORTABLES		* VTAS LOCALES		* VTAS EXPORTABLES		* VTAS LOCALES		* VTAS EXPORTABLES		VTAS. LOCALES		VTAS. EXPORTABLES		VTAS. LOCALES	VTAS. EXPORT.
	%	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	75	VALORES	VALORES	VALORES
Sierras manuales	25	256,540	75	769,625	25	201,570	75	604,705	25	192,405	75	577,220	25	265,705		797,110	916,220	2,748,660
18 x 12		133,400		400,205		104,815		314,445		100,050		300,155		138,165		414,500	476,435	1,429,300
24 x 12		123,140		369,420		96,755		290,260		92,355		277,065		127,540		382,610	439,785	1,319,360
Destornilladores	80	54,720	20	13,675	80	43,000	20	10,750	80	41,055	20	10,250	80	56,680	20	14,165	195,455	48,840
3 mm		7,115		1,780		5,590		1,400		5,335		1,335		7,370		1,840	25,410	6,355
4 mm		7,660		1,915		6,020		1,505		5,750		1,435		7,935		1,980	27,365	6,835
5 mm		9,850		2,465		7,740		1,940		7,390		1,850		10,200		2,555	35,180	8,810
6 mm		8,755		2,190		6,880		1,720		6,570		1,640		9,070		2,270	31,275	7,820
7 mm		10,940		2,735		8,600		2,150		8,210		2,050		11,335		2,835	39,085	9,770
8 mm		10,400		2,590		8,170		2,035		7,800		1,940		10,770		2,685	37,140	9,250
Marcos para Sierras	40	18,240	60	27,370	40	14,335	60	21,505	40	13,680	60	20,525	40	18,890	60	28,345	65,145	97,745
SUB-TOTAL		329,500		810,670		258,905		636,960		247,140		607,995		341,275		839,620	1,176,820	2,895,245
TOTAL				1,140,170				895,865				855,135				1,180,895		4,072,065

* Valores de ventas en colones con aproximaciones a multiples de 10 ó 5

CUADRO N° 14 - 2
 BOICESA DE C.V.
 PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL PROYECTADO
 AÑO 1/ AÑO 5
 (VALORES EN COLONES)

LINEA DE PRODUCTOS	1		2		3		4		5	
	* VTS LOCALES	* VTS EXPORT.	* VTS LOCALES	* VTS EXP	* VTS LOCALES	* VTS EXP	* VTS LOCALES	* VTS EXP	*VTS LOCALES	*VTS EXP
Sierras manuales	916,220	2,478,660	1,007,835	3,023,510	1,108,620	3,325,855	1,219,480	3,658,445	1,341,430	4,024,285
18 x 12	476,435	1,429,300	524,075	1,572,225	576,480	1,729,445	634,130	1,902,390	697,545	2,092,630
24 x 12	439,785	1,319,360	483,760	1,451,285	532,140	1,596,410	585,350	1,756,055	643,885	1,931,655
Destornilladores	195,455	48,840	215,000	53,755	236,500	59,130	260,155	65,040	286,170	71,545
3 mm	25,410	6,355	27,950	6,990	30,745	7,685	33,820	8,455	37,200	9,300
4 mm	27,365	6,835	30,100	7,525	33,110	8,280	36,420	9,105	40,065	10,015
5 mm	35,180	8,810	38,700	9,675	42,570	10,645	46,830	11,705	51,510	12,875
6 mm	31,275	7,820	34,400	8,600	37,840	9,460	41,625	10,405	45,790	11,450
7 mm	39,085	9,770	43,000	10,750	47,300	11,825	52,030	13,010	57,235	14,310
8 mm	37,140	9,250	40,850	10,215	44,935	11,235	49,430	12,360	54,370	13,595
Marcos para sierras	65,145	97,745	71,670	107,500	78,835	118,255	86,720	130,075	95,390	143,085
SUB-TOTAL	1,176,820	2,895,245	1,294,505	3,184,765	1,423,955	3,503,240	1,566,355	3,853,560	1,722,990	4,238,915
TOTAL	4,072,065		4,479,270		4,927,195		5,419,915		5,961,905	
INCREMENTO ANUAL	10 %		10 %		10 %		10 %		10 %	

*Valores de ventas en colones con aproximaciones a multiples de 10 ó 5

CUADRO N° 15
 BOICESA, DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES
 PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DEL PRIMER AÑO

CUENTAS	SIERRAS MANUALES	DESTORNILLADORES	MARCOS	TOTAL
Ventas	859,608	48,313	7,870	915,791
Inv. Final de productos terminados	128,941	4,831	394	134,166
Necesidades Totales	988,549	53,144	8,264	1,049,957
Inv. Inicial de productos terminados	51,576	1,450	98	53,124
Unidades a Producir	936,973	51,694	8,166	996,833

CUADRO N°16
 BOICESA DE C.V
 PRESUPUESTO DE COSTO DE MERCADERIA VENDIDA
 PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE
 (VALORES EN COLONES)

CUENTAS	SIERRAS MANUALES	DESTORNILLADORES	MARCOS	TOTAL
Costo de Materiales Utilizados	1,517,896	94,562	61,735	1,674,193
Costo de Mano de Obra	202,386	12,607	8,231	223,224
Costos Indirectos de Fabricación	303,579	18,910	12,347	334,836
Costo de Producción	2,023,861	126,079	82,313	2,232,253
Inv. Inicial de Productos Terminados	111,404	3,107	991	115,502
Disponible para la venta	2,135,265	129,186	83,304	2,347,755
Inv. Final de Productos Terminados	278,513	10,360	3,967	292,840
Costo de lo Vendido	1,856,752	118,826	79,337	2,054,915

CUADRO N° 17
BOICESA DE C.V
PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION
PROYECTADO
AÑO 1/ AÑO 5
(VALORES EN COLONES)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
FIJOS	501,780	530,430	546,855	558,110	568,395
Sueldos y Salarios	354,000	375,240	382,320	389,400	396,480
ISSS	26,550	28,145	28,675	29,205	29,735
AFP	21,240	24,390	25,805	27,260	27,750
Vacaciones	4,425	4,690	4,780	4,870	4,955
Aguinaldo	9,830	10,425	15,930	16,225	16,520
Honorarios Profesionales	36,100	37,905	39,710	41,515	43,320
Impuestos	2,835	2,835	2,835	2,835	2,835
Depreciación	46,800	46,800	46,800	46,800	46,800
VARIABLES	173,050	179,545	186,030	192,535	199,020
Bonificación	5,200	5,355	5,510	5,670	5,825
Energia Eléctrica	73,500	75,705	77,910	80,115	82,320
Teléfono y fax	21,000	21,630	22,260	22,890	23,520
Agua	2,100	2,165	2,225	2,290	2,350
Papeleria y Utiles	11,550	11,895	12,240	12,590	12,935
Transporte y Viáticos	8,600	9,460	10,320	11,180	12,040
Vigilancia	23,100	23,795	24,485	25,180	25,870
Combustible y Lubricantes	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000
Mantenimiento	18,000	18,540	19,080	19,620	20,160
TOTAL	674,830	709,975	732,885	750,645	767,415

CUADRO N° 18
BOICESA DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
PROYECTADO
AÑO 1/ AÑO 5

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
FIJOS	236,410	251,020	256,365	261,735	266,590
Sueldos y Salarios	187,200	198,430	202,175	205,920	209,665
ISSS	14,040	14,880	15,160	15,445	15,725
AFP	11,230	12,900	13,645	14,415	14,675
Vacaciones	2,340	2,480	2,530	2,574	2,620
Aguinaldo	5,200	5,510	5,615	5,720	5,825
Honorarios Profesionales	8,400	8,820	9,240	9,660	10,080
Depreciación de vehículos	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
VARIABLES	372,330	417,510	449,275	485,395	524,400
Gastos de viaje y presentación	67,755	74,530	81,305	88,080	94,860
Papeleria y utiles	12,760	13,400	14,035	14,675	15,310
Viáticos	62,920	68,640	74,360	80,080	85,800
Combustibles y lubricantes	73,805	80,515	87,225	93,935	100,640
Comisión	137,040	160,570	170,690	185,660	202,520
Publicidad	18,050	19,855	21,660	23,465	25,270
TOTAL	608,740	668,530	705,640	747,130	790,990

CUADRO N°19
BOICESA DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL PRIMER AÑO
(VALORES EN COLONES)

CUENTAS	SIERRAS MANUALES	DESTORNILLADORES	MARCOS	TOTAL
Ventas	3,664,880	244,295	162,890	4,072,065
Devoluciones sobre ventas	93,175	6,210	4,140	103,525
Descuentos sobre ventas	217,405	14,495	9,660	241,560
Ventas Netas	3,354,300,	223,590	149,090	3,726,980
Costo de ventas	1,856,750	118,825	79,340	2,054,915
Utilidad en Ventas	1,497,550	104,765	69,750	1,672,065
Gstos de Operación				1,672,065
Gastos de Administración				674,830
Gastos de Venta				608,740
Otros Gastos				338,495
Utilidad de Operación				0.00
Reserva Legal				
Utilidad antes de impuestos				
Impuesto sobre la renta				
Utilidad del Ejercicio				

CUADRO N°19 - 1
BOICESA DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AÑO 1/ AÑO 5
(VALORES EN COLONES)

Cuentas	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,072,065	4,479,270	4,927,195	5,419,915	5,961,905
Devoluciones sobre ventas	103,525	113,880	112,990	131,600	139,495
Descuentos sobre ventas	241,560	265,715	286,975	286,975	307,065
Ventas Netas	3,726,980	4,099,675	4,527,230	5,001,340	5,515,345
Costo de Ventas	2,054,915	2,260,405	2,441,235	2,612,120	2,768,845
Utilidad en Ventas	1,672,065	1,839,270	2,085,995	2,389,220	2,746,500
Gastos de Operación	1,672,065	1,786,020	1,808,930	1,960,900	2,035,275
Gastos de Administración	674,830	709,975	732,885	750,900	767,415
Gastos de Venta	608,740	668,530	705,640	747,130	790,990
Gastos Financieros	338,495	407,515	442,895	462,870	476,870
Utilidad de Operación	0.00	53,250	277,065	428,320	711,225
Reserva Legal		3,730	19,395	29,980	49,785
Utilidad antes de impuestos		49,520	257,670	398,340	661,440
Impuestos sobre la renta			45,670	80,835	146,610
Utilidad del Ejercicio		49,520	212,000	317,505	514,830