

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA CONTRIBUIR A LA
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL ÁREA METROPOLITANA
DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AMAYA GONZÁLEZ, ROSARIO ESPERANZA

FLORES DEL CID, VERÓNICA

VENTURA RAMOS, BRENDA DOLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria (o) : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario(a) : Licda. Dilma Yolanda Vásquez
de Del Cid

Docente Director : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero

Tribunal Examinador : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero
: Lic. Rafael Arístides Campos
: Lic. Alfonso López Ortiz

Noviembre de 2005

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgen Maria por concederme sabiduría y la oportunidad de culminar una meta más en mi vida, a la memoria de mi padre Isidro, a mi madre María y hermanos Mauro, Blas y Rolando por su amor, confianza, sacrificio, comprensión y apoyo incondicional. A mis cuñadas, familiares, amigos y todos aquellos que contribuyeron con este esfuerzo. A Verónica y Brenda por su amistad y comprensión.

Rosario Esperanza Amaya González

Gracias Dios por darme la oportunidad de estudiar, por darme las fuerzas y la capacidad necesaria, y por ser mi mejor amigo cuando más lo necesitaba. Gracias a mis padres Evaristo Flores y Eleonora Del Cid por confiar en mí, comprenderme y brindarme su apoyo incondicional y por respetar mis decisiones. Gracias a mis hermanas por comprenderme, a mis familiares y amigos que de una u otra manera contribuyeron al logro de éste objetivo. Gracias a mis compañeras Rosario y Brenda por compartir las alegrías y tristeza que nos acontecieron.

Verónica Flores Del Cid.

Agradezco a Dios Todo poderoso que ha permitido la realización de una meta más, a mis padres Max y Alicia, a mi hermano Maximiliano por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional. Y a todos mis familiares y amigos que contribuyeron de forma directa o indirectamente al logro de este objetivo. A Rosario y Verónica por su amistad.

Brenda Dolores Ventura Ramos

Agradecemos a nuestro asesor, Lic. Oscar Noe Navarrete por su tiempo y esmero por contribuir a nuestra formación. A los Licenciados Arístides Campos y Alfonso López por su comprensión y paciencia.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I. "GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS MAYORISTAS DE ELECTRODOMÉSTICOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN".

A.- GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS MAYORISTAS DE ELECTRODOMÉSTICOS.....	1
1. Marco legal.....	2
2. Generalidades de la empresa. "Caso Ilustrativo".....	3
a. Antecedentes.....	4
b. Misión.....	5
c. Visión.....	5
d. Valores.....	6
e. Estrategia básica.....	6
f. Organización y funciones.....	7
g. Sistema de Información Gerencial.....	9
h. Productos que ofrece.....	9
i. Servicios.....	10
j. Clasificación de la empresa.....	11
B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN.....	13
1. Administración y Planeación.....	13
2. Toma de decisiones	14

C. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
1. Desarrollo de planes estratégicos y operativos.....	16
2. Niveles de la planeación estratégica.....	16
3. Mercado.....	18
4. Mercado meta.....	21
5. Análisis de las fuerzas competitivas.....	23
6. Elección de la estrategia genérica.....	26
7. Entorno general.....	29
a. Macroambiente.....	29
b. Microambiente.....	33
8. Análisis FODA.....	34
a. Componentes.....	35
b. Matriz FODA.....	36
D. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA	37
1. Objetivos y estrategias de mercadotecnia.....	37
2. Estrategias de posicionamiento.....	38
3. Mezcla de marketing.....	39
a. Producto.....	39
1) Clasificación de los productos.....	40
2) Atributos del producto.....	42
3) Marca.....	43
4) Empaque.....	44
b. Precio.....	44
1) Objetivos de la fijación de precios.....	45

c. Plaza.....	45
1) Canales de distribución.....	45
d. Promoción.....	46
1) Venta personal.....	46
2) Publicidad.....	46
3) Promoción de ventas.....	46
4) Relaciones públicas.....	47
5) Propaganda.....	47
4. Determinación del Presupuesto.....	47
5. Implementación del Plan de Mercadeo.....	48

**CAPÍTULO II. "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
DE MERCADEO EN LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE
ELECTRODOMÉSTICOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO".**

A. Análisis de la Industria y Competitivo.....	49
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.Objetivo General.....	49
2.Objetivos Específicos.....	49
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
C. MÉTODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1. Método de investigación.....	50
2. Tipo de investigación.....	50
3. Tipo de diseño de la investigación.....	51
4.Fuente de investigación.....	51

a. Fuentes primarias.....	51
b. Fuentes secundarias.....	51
5. Técnica e instrumentos para recolectar la información.....	52
6. Determinación del universo y la muestra.....	52
a. Personal de la empresa.....	52
b. Clientes actuales.....	53
7. Tabulación y análisis de datos.....	53

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GRUPO ESTER Y

SU AMBIENTE.....	53
1. Filosofía y estructura organizacional de la empresa.....	54
2. Mezcla de mercadotecnia.....	55
a. Producto.....	55
b. Precio.....	56
c. Plaza.....	57
d. Promoción.....	58
3. Elección de la estrategia genérica.....	58
4. Entorno general.....	59
a. Macroambiente.....	60
1) Análisis económico.....	60
2) Análisis social.....	61
3) Análisis político legal.....	62
4) Análisis tecnológico.....	62
b. Microambiente.....	64
1) Compañía.....	64

2) Proveedores.....	65
3) Intermediarios.....	65
4) Clientes.....	65
5) Competidores.....	67
a) Fuerzas competitivas.....	67
5. Análisis FODA.....	73
6. Matriz FODA.....	75
E. CONCLUSIONES.....	83
F. RECOMENDACIONES.....	85

**CAPÍTULO III. "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADEO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS,
CASO ILUSTRATIVO"**

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	87
1. Objetivo General.....	87
2. Objetivos Específicos.....	87
B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	88
C. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADEO.....	88
1. Estrategia Genérica.....	88
2. Mercado meta.....	90
3. Sugerencias para la aplicación del Modelo de Porter.....	90
4. Misión.....	92
5. Visión.....	93
6. Valores Éticos.....	93

7. Propuesta de Políticas.....	94
8. Organización.....	97
a. Organigrama.....	97
b. Funciones.....	97
9. Sistemas de Información Gerencial.....	106
a. Actividades propuestas para el Sistema de Información Gerencial.....	106
b. Base de datos.....	112
c. Personal involucrado.....	115
10. Estrategia de Posicionamiento.....	115
11. Estrategias de la mezcla de mercadeo.....	117
a. Estrategias de producto.....	117
b. Estrategias de precio.....	118
c. Estrategias de distribución.....	118
d. Estrategias de promoción.....	119
D. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO.....	123
1. Plan Estratégico de mercadeo.....	123
2. Plan Operativo de mercadeo.....	126
E. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	131
F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133

ANEXOS

RESUMEN

La imperante competencia en el mercado, exige que las empresas busquen constantemente el perfeccionamiento de sus actividades para mejorar los servicios ofrecidos, y por ende lograr la satisfacción del cliente, a través de una atención más adecuada para diferenciarse de las demás empresas y alcanzar el posicionamiento en el mercado.

Por tal razón, se ha desarrollado el trabajo de graduación titulado "**Plan estratégico de mercadeo para contribuir a la toma de decisiones en la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos del Área Metropolitana de San Salvador, Caso Ilustrativo**", con el objetivo de proponer una herramienta que le permita al Comité Ejecutivo y a la Gerencia General tomar decisiones más acertadas.

Para obtener la información necesaria de la investigación se realizó un estudio de campo, utilizando las siguientes técnicas e instrumentos: la entrevista estructurada, que fue dirigida al propietario de la empresa; y el cuestionario, que se elaboró de dos tipos; uno dirigido a los empleados de la empresa, y el segundo se enfocó a los distribuidores detallistas. Las preguntas realizadas fueron de tipo cerrada, abiertas, dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta de escala.

Posteriormente se tabularon los datos obtenidos, reflejando así que la empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadotecnia, los empleados no reciben capacitaciones ni incentivos que le motiven el desarrollo de sus actividades, la empresa no posee una estructura organizacional, la estrategia genérica no es aplicada en su totalidad y la mezcla promocional es ineficiente, por lo que se recomienda tome en cuenta el plan estratégico de mercadeo propuesto que le sirva de guía para obtener un mejor desenvolvimiento en el mercado.

INTRODUCCIÓN

La planeación de actividades futuras de la empresa facilita la toma de decisiones más acertadas, ya que se debe determinar el qué hacer, quién lo hará, cuando, dónde y cómo se hará, conjuntando y coordinando esfuerzos de todas las áreas de la empresa para contribuir al crecimiento competitivo de ésta en el mercado.

Con relación a lo anterior, se ha elaborado el presente trabajo de investigación el cual contiene tres capítulos, el primero de ellos se denomina "**Generalidades de las empresas distribuidoras de mayoristas de electrodomésticos y aspectos generales sobre planeación**", el cual contiene elementos como: reseña del sector en estudio, antecedentes, misión, visión, valores, estrategia básica, organización y funciones, sistema de información gerencial basado en computadora, productos, servicios y clasificación de la empresa, todo esto concerniente a la Distribuidora mayorista de electrodomésticos "Grupo Ester", además se expone el marco teórico básico que sustenta la investigación.

El segundo capítulo está nombrado como "**Diagnóstico de la situación actual de mercadeo de la Distribuidora mayorista de electrodomésticos Grupo Ester**", en este capítulo se realizó la

investigación de campo, estableciendo en primer lugar los objetivos de la investigación, luego la metodología para la recolección de la información, continuando con el diagnóstico de la situación actual de mercadeo de la empresa, finalizando con las conclusiones y recomendación provenientes de los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente el tercer capítulo que se titula "**Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la toma de decisiones de la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos Grupo Ester**", contiene los objetivos y la importancia de un plan estratégico, se rediseña la estrategia genérica, se establece y se realizan sugerencias con respecto a las fuerzas competitivas de Porter, se reorientan la misión, visión, valores, estructura organizativa, se elaboran políticas, estrategias, planes a largo y a corto plazo, se estima el presupuesto de los gastos para la implementación del plan, así como las actividades que se llevarán a cabo para ejecutarlo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS MAYORISTAS DE ELECTRODOMÉSTICOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN.

A. Generalidades de las empresas distribuidoras mayoristas de electrodomésticos.

En El Salvador, de acuerdo con el Ministerio de Economía, existen muchas clasificaciones para las empresas, para efectos de la investigación se tomará en cuenta para éste apartado la clasificación de la empresa con base a la actividad a la que se dedican, éste la divide en los siguientes sectores:¹

- Industria
- Servicios y
- Comercio.

Dentro de estos sectores existen subsectores, la empresa en estudio está dentro de lo que es el sector comercio, el cual se divide en los siguientes subsectores:

- Comercio al por mayor y
- Comercio al detalle.

¹ Beltrán Escobar, Juan Ernesto y otro, "Plan estratégico de mercadotecnia para incrementar la demanda de muebles y electrodomésticos en el municipio de San Martín, Caso Ilustrativo El Mundo de los Muebles". Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador 2004, Pág.6

Dado que El Salvador no es un país productor de artículos de electrodomésticos, éste recurre a través de empresas privadas a la importación de bienes para satisfacer la creciente demanda de dichos productos, demanda que está condicionada por el poder adquisitivo de la población y en la que influyen factores como el crecimiento de las remesas familiares y la inserción a la vida productiva remunerada de la mujer, que prestan las condiciones para adquirir productos que mejoren la calidad de vida de los individuos.

A partir de esta necesidad se originan las empresas distribuidoras mayoristas de electrodomésticos como respuesta a la satisfacción de la demanda que se genera en el país. Estas empresas se encargan de distribuir sus productos a tiendas detallistas, cadenas de supermercados, entre otras; que a su vez venden los bienes al consumidor final.

1. Marco Legal.

El marco legal que rige a las empresas distribuidoras mayoristas de electrodomésticos se establece en las siguientes leyes:

- Ley de Registro de Importadores.
- Código de Comercio.
- Código Tributario.
- Ley de impuesto sobre la renta.
- Ley de protección al consumidor.

2. Generalidades de la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos, "Caso Ilustrativo".

El diseño de un plan estratégico de mercadeo, orienta a la empresas a alcanzar sus objetivos propuestos y se determina cómo lograrlo, para poder sobrevivir en el mercado. En ese contexto, se hace necesario conocer las generalidades de la empresa en estudio con base a aspectos teóricos sobre el diamante estratégico que es una herramienta de auditoría y ajuste de gran utilidad². El diamante cuenta con una dimensión central (el corazón del diamante) y cuatro dimensiones laterales.

La dimensión central (el corazón) del diamante estratégico tiene que ver con ¿El porqué? de la empresa u organización, la misma se encuentra constituida por la visión, la misión y los valores.

Las cuatro dimensiones laterales del diamante tienen que ver con: ¿Qué?, ¿A quién?, ¿Dónde? y ¿Cómo?; es decir:³

- a) ¿Qué?: Productos y servicios que ofrece la empresa u organización.
- b) ¿A quién?: Segmentos de mercado.
- c) ¿Dónde?: Cobertura geográfica.

² Alfaro Gramajo, Luis Noel, "Revista INCAE", Vol. XV-Número 2, Feb. 2005 Pág. 38

³ *Ibíd.* En 2

d) ¿Cómo?: Forma en que produce y/o presta sus servicios la empresa u organización en términos de las principales áreas funcionales de la administración: organización, mercadeo, operaciones, sistemas de información y control gerencial, y finanzas.

a. Antecedentes.

La empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos "Grupo Ester" se fundó en 1975, inicialmente con el nombre de "Almacén Capitolio", localizada en Metrocentro, se dedicaba a vender productos textiles en el país, que además exportaba.

Su capital inicial fue de \$100,000.00 con 8 empleados a tiempo completo. En 1980, el dueño principal de la empresa volvió a su país de origen, Estados Unidos, para ejercer su carrera de Economista Internacional, donde asesoró a varios bancos.

En 1996, la empresa volvió a iniciarse como Importadora y Distribuidora de productos de conveniencia, tales como artículos para el hogar, electrodomésticos, promocionales, etc., con un capital de \$200,000.00 y 3 empleados, se estableció en el centro comercial Villas Españolas.

En junio de 2002, la casa matriz se traslada a sus actuales instalaciones, 6ª Calle Pte. 1-6 de la ciudad de Santa Tecla, quedando en su lugar la sucursal "Royal Anderson". Además cuenta con otra sucursal ubicada en Metrocentro San Salvador, utilizando el mismo nombre con el que se inició. Actualmente consta de diecisiete empleados a tiempo completo, y siete más distribuidos en las Sucursales, en San Salvador.⁴

Retomando el concepto del diamante estratégico, se detalla la dimensión central con las que cuenta la empresa, es decir, la misión, visión y valores:

b. Misión.

"Somos una empresa importadora y distribuidora de productos de conveniencia (electrodomésticos, muebles y entretenimiento), que desarrollamos alianzas con nuestros clientes para asesorar, facilitar y rentabilizar su gestión de compra, ayudándoles a la generación de valor en su negocio".⁵

c. Visión.

"Ser una empresa multinacional líder en la distribución de marcas propias de productos de conveniencia, así como

⁴ Manual de inducción proporcionado por la empresa.

⁵ Ibid. En 4

representar marcas de prestigio, trabajando con responsabilidad, moral, ética y profesionalismo en la sociedad en que operamos".⁶

d. Valores.

Los valores con los que cuenta la empresa se mencionan a continuación:⁷

✓ Responsabilidad: realizamos nuestro mayor esfuerzo para que nuestros clientes se encuentren satisfechos con los productos que ofrecemos y en el tiempo acordado.

✓ Profesionalismo: nos esmeramos en ofrecerle información adecuada y oportuna sobre usos e innovaciones de los productos.

e. Estrategia básica.

La empresa en estudio aplica la estrategia de diferenciación, porque ofrece valor agregado a los productos a través de las garantías otorgadas a sus clientes. Garantías que proporciona la empresa por medio del departamento de reparación y mantenimiento.

La primera dimensión lateral del diamante estratégico responde a la pregunta ¿Cómo?, donde se muestran las principales áreas funcionales de la administración y los sistemas de información con los que cuenta la empresa:

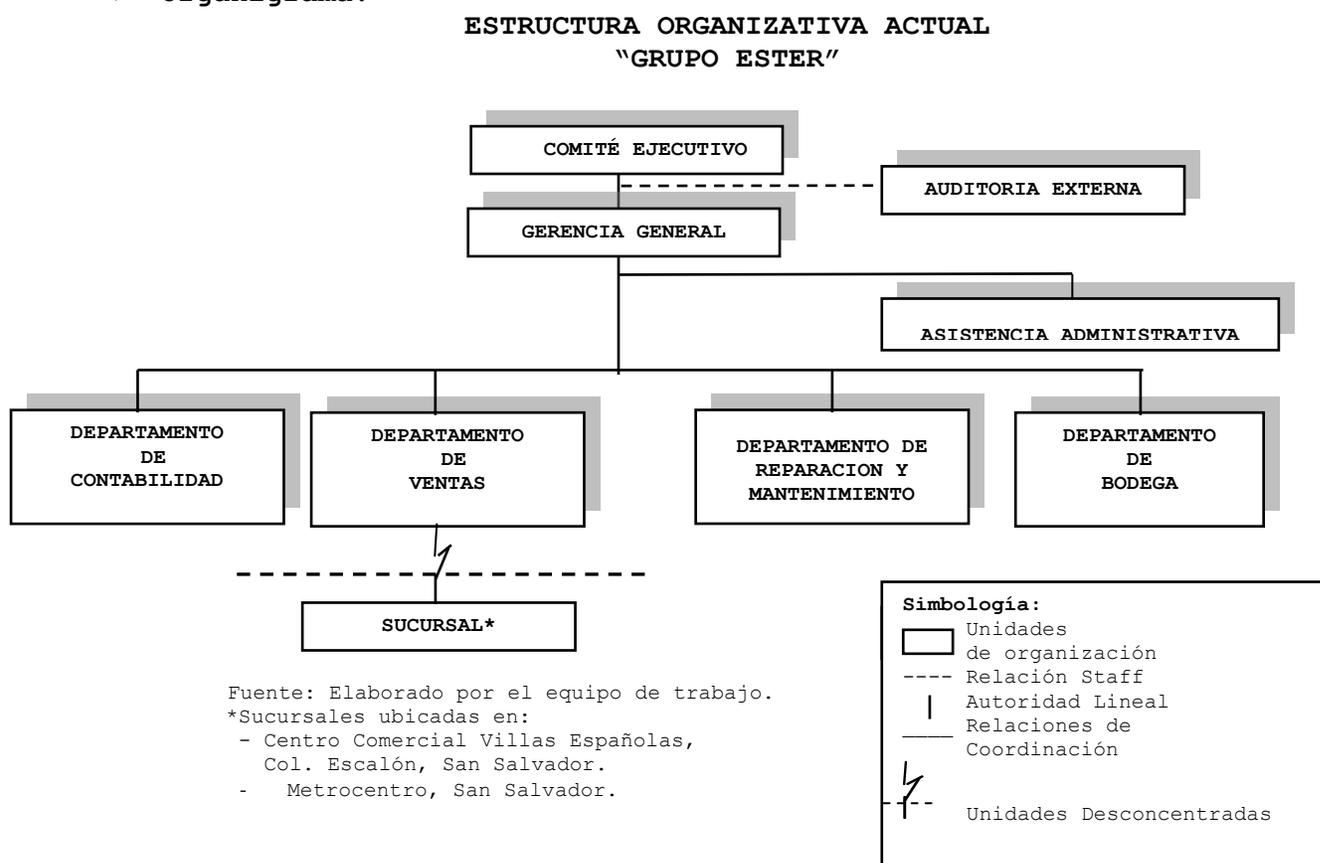
⁶ *Ibíd.* En 4

⁷ *Ibíd.* En 4

f. Organización y funciones.

La empresa en estudio no posee una estructura organizativa establecida, por lo cual se presenta un organigrama donde se muestran las áreas funcionales con las que cuenta actualmente, basado en la información proporcionada por el Gerente.

➤ Organigrama.



➤ Funciones.

La agrupación de actividades y personas en departamentos permite obtener un mayor orden y control de las actividades que se realizan en una empresa.

La empresa no cuenta con un manual de funciones donde se detallan las actividades a desempeñar por cada departamento, sin embargo, en una de las entrevistas realizadas al Gerente, éste describió las funciones generales de cada área, tal como se plantean a continuación:

✓ Comité ejecutivo: se encarga de diseñar el plan general y tomar decisiones para la dirección de la empresa, concerniente a todas las áreas de la misma.

✓ Gerencia General: área responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar las decisiones administrativas y dar apoyo a la gestión de dirección del Comité Ejecutivo.

✓ Auditoria Externa: constituye el personal de staff, que brinda asesoría contable.

✓ Asistencia Administrativa: área que facilita y apoya las actividades Gerenciales.

✓ Departamento de Contabilidad: registra las operaciones contables y elabora reportes, informes de trabajo y estados financieros.

✓ Departamento de Ventas: área encargada de promover las ventas.

✓ Departamento de reparación y mantenimiento del producto: departamento encargado de realizar la reparación y mantenimiento

de equipos, ya sea por defectos de fábrica o por garantía otorgada a los clientes.

✓ Departamento de bodega: área responsable de hacer reportes de inventario y distribuir los productos.

g. Sistema de Información Gerencial.

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa están formados por el software y hardware, dentro del software se encuentran los siguientes programas: para el departamento de ventas se usa Mónica 8 y para el departamento de contabilidad SISCON E.X.E. y WINIVA. El hardware disponible se detalla en el anexo 1.

La segunda dimensión lateral del diamante estratégico responde a la pregunta ¿Qué?, donde se muestran los productos y servicios que ofrece la empresa:

h. Productos que Ofrece.

Los productos electrodomésticos que ofrece la empresa distribuidora "Grupo Ester", son vendidos al mayoreo y se encuentran agrupados por categorías, las cuales se detallan a continuación:⁸

⁸ *Ibíd.* En 4

- ✓ **Ferretería:** taladro 22pcs, pulidora industrial, esmeril.
- ✓ **Entretenimiento:** televisor, DVD, radio westinghouse, rebobinadores, bombox, equipos de audio, teatro en casa.
- ✓ **Hogar y decoración:** lámpara de mesa, lámpara alemana de techo o pared, aspiradora.
- ✓ **Cuidado personal:** alisadora, rizador y secadora de cabello.
- ✓ **Oficina:** teléfono, ventilador, aire acondicionado.
- ✓ **Cocina:** sandwichera, tostadora, abrelatas eléctrico, horno tostador, horno microonda, cuchillo eléctrico, cafetera de goteo, percoladora, extractor de jugo, licuadora.

La empresa además de vender electrodomésticos distribuye otros productos, para más detalle ver anexo 2. Cabe mencionar que las Sucursales ofrecen también los mismos productos y sus ventas son al detalle.

i. Servicios.

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente de "Grupo Ester", el servicio que ofrece la empresa consiste en la reparación de equipos electrodomésticos. Está disponible para clientes reales y potenciales.

La tercera dimensión lateral del diamante estratégico responde a la pregunta ¿A quién?, se refiere a los segmentos de mercados, los cuales están constituidos por clientes individuales y

empresariales que pueden ser de ambos sexos con capacidad de compra que buscan electrodomésticos modernos, de calidad, a mejores precios y garantizados. Dichos clientes se encuentran ubicados en la Área Metropolitana de San Salvador.

La cuarta dimensión lateral del diamante estratégico responde a la pregunta ¿Dónde?, que se refiere a la cobertura geográfica de la empresa, que cubre el Área Metropolitana de San Salvador.

j. Clasificación de la empresa.

Para clasificar el tamaño de la empresa en estudio se detalla el siguiente cuadro:

CUADRO N°1
Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

INSTITUCION	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
CONAMYPE	Hasta un máximo de 10 empleados y genera hasta \$5,714.28 de ventas al mes	Hasta 50 personas y ventas entre \$5,714.28 y \$57,142.85 mensuales	-
FUSADES (PROPEMI)*	Emplea entre 1-10 trabajadores, realiza ventas mensuales menores a \$5,714.29	Emplea entre 10 y 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a \$57,142.29	Emplea 50-100 trabajadores, tiene un volumen mensual de hasta \$114,285.00
INSAFORP	De 1-10 empleados	De 11-49 empleados	De 50-99 empleados
SWISSCONTACT	De 1-10 empleados	De 11-50 empleados	De 51-100 empleados
BMI (Banco Multisectorial de Inversiones)	Un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de \$5,714.28	Emplea de 11-49 empleados y cuyas ventas mensuales se ubiquen entre \$5,714.28 y \$57,142.85	Emplea entre 50-199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre \$57,142.50 y los \$380,000.00
BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	Emplea de 1-10 trabajadores	Emplea entre 11-99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$3.0 millones y \$5.0 millones	-

Fuente: Martínez, Julia Evelyn y otra, "Desafíos y oportunidades de la PYME Salvadoreñas, construyendo una Agenda de Desarrollo", 1° Edición, San Salvador, FUNDES Internacional, 2002.

* Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa.

Tomando como base la clasificación del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) la empresa se considera como pequeña, ya que el número de empleados con los que cuenta es de 17 y las ventas

mensuales son aproximadamente de \$27,000.00 dólares (año 2004), ésto indica que se encuentra entre los rangos establecidos por dicha institución. Se clasifica con este criterio porque el sector bancario representa un proveedor potencial de capital para la empresa.

B. Aspectos Teóricos sobre Planeación.

1. Administración y Planeación.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos empezaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podrían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos.

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.⁹

⁹ Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración, una Perspectiva Global" 11a. Edición, M^cGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 6-7

A continuación se definen los conceptos de administración y planificación, aspectos que serán la base de la investigación:

✓ **Administración:**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.¹⁰

✓ **Planeación:**

“Es la selección de misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción a partir de diversas alternativas”.¹¹

2. Toma de decisiones.

Una de las partes más importantes de la planeación es la toma de decisiones, la cual se define de la siguiente manera:¹²

“Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, constituye por lo tanto la esencia de la planeación”.¹³

¹⁰ Ibid. En 9 Pág. 6

¹¹ Ibid. En 9, Pág. 35

¹² Ibid. En 9 Pág. 35

¹³ Ibid. En 9 Pág. 192

➤ **Tipos de decisiones.**

Cabe distinguir entre decisiones programadas y no programadas.

✓ Decisión programada: es la que se aplica a problemas estructurados o rutinarios.

✓ Decisión no programada: se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza no recurrente.

Las decisiones estratégicas en general son de hecho decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos.

C. Planeación estratégica.

Todas las compañías deben ver a futuro y desarrollar estrategias de largo plazo que se adapten a las cambiantes condiciones de sus industrias.

Cada una debe encontrar el plan de juego mejor para su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos. La dura tarea de elegir la estrategia global para la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de una compañía se llama planeación estratégica.¹⁴

¹⁴ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991 Pág. 28

La planeación estratégica se define "como el proceso administrativo que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo".¹⁵

1. Desarrollo de planes estratégicos y operativos.

Existen dos categorías generales de planificación de mercadotecnia:¹⁶

✓ Planificación estratégica.

Involucra consideraciones de largo alcance que conciernen a la misión, estrategias y objetivos de una organización.

✓ Planificación operacional.

Tiene que ver con la planificación a corto plazo para actividades funcionales de cada día.

2. Niveles de la planeación estratégica.

La planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes:¹⁷

✓ **Planeación estratégica de la compañía.** En este nivel la dirección define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas.

¹⁵ Stanton, William J. y otros, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. G-16

¹⁶ Zikmund, William, "Mercadotecnia", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1993, Pág. 63

¹⁷ *Ibíd.* En 15 Pág. 60

Estas metas y estrategias globales de la organización se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación, desarrollo, y marketing.

✓ **Planeación estratégica de marketing.** Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias para las actividades mercadológicas de la empresa. La planeación estratégica de marketing obviamente debe coordinarse con la planeación global de la compañía.

✓ **Planeación anual de marketing.** Conviene preparar planes a corto plazo para las principales funciones de la organización. El plan de marketing que abarca un periodo específico, normalmente un año, se basa en la planeación estratégica de marketing en la organización.

La adecuada elección de los mercados a los cuales se dirigirá la empresa dependerá en gran medida de una planeación estratégica eficaz. Por lo tanto es necesario hablar más ampliamente en qué consiste el mercado.

3. Mercado.

El término mercado ha ido adquiriendo mucho significado a lo largo de los años. Originalmente se trataba de un lugar, donde se reunían compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios; a medida ha transcurrido el tiempo la concepción del significado de mercado es diferente, ha adquirido importancia para los mercadólogos, ya que es la base fundamental para conocer gustos y preferencias de los consumidores; por lo tanto a continuación se definirá éste término.

“Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo”.¹⁸

Por ejemplo, muchos necesitan transporte y están dispuestos a pagar por él. Sin embargo este numeroso grupo consta de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas necesidades de transporte. Así, un segmento querrá un transporte eficiente y barato, mientras que otros preferirán el lujo y la privacidad.

Con relación a lo anterior, se define en que consiste la segmentación de mercado.

➤ **Segmentación del mercado.**

¹⁸ *Ibíd.* En 15 Pág. 64

“Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos”.¹⁹

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

➤ **Variables de segmentación del mercado de consumidores.**

Los mercados están formados por compradores, y estos difieren de una o varias maneras. Quizás se distingan por sus necesidades, recursos, ubicaciones, actividades de compras, o costumbres adquisitivas. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar el mercado.

Se analizarán cuatro variables de segmentación del mercado de consumidores:²⁰

■ **Segmentación geográfica.**

¹⁹ *Ibíd.* En 15 Pág. 172

²⁰ *Ibíd.* En 15 Pág. 222

La segmentación geográfica requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, estados, departamentos, regiones, ciudades o barrios, etc.

Puede que una compañía decida operar en una o más áreas geográficas, o quizás en todas, pero fijándose en las diferencias de necesidades y deseos según las áreas.

■ **Segmentación demográfica.**

La segmentación demográfica es la división del mercado en grupos basados en variables demográficas, como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, su ciclo de vida, el nivel de ingreso, la profesión, educación, religión, raza y nacionalidad.

■ **Segmentación psicográfica.**

En la segmentación psicográfica, los clientes se dividen en grupo según su clase social, estilo de vida, consumo o personalidad.

Varias personas que pertenecen al mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.

Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores, los expertos en marketing son capaces

de obtener descripciones más ricas y más completas de los segmentos.

■ **Segmentación por conducta.**

En la segmentación por conducta los clientes se dividen en grupo según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto.

Muchos mercadólogos están convencidos de que las variables conductuales constituyen el mejor punto de partida para la elaboración de los segmentos de mercado.

4. Mercado Meta.

Posterior a la segmentación del mercado se procede a seleccionar el mercado meta, donde se tiene que decidir cuántos segmentos se quieren cubrir y como identificar los más adecuados.

“Un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones, a las cuales, una compañía dirige un programa de marketing”.²¹

➤ **Selección del mercado meta.**

Para la selección de mercado meta se pueden utilizar tres alternativas de cobertura, las cuales se mencionan a continuación:²²

²¹ Stanton, William J. y otros, “Fundamentos de Marketing”, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. G-14

■ Mercadotecnia indiferenciada.

Una estrategia de cobertura de mercado en la cual la compañía decide ignorar las diferencias entre segmentos y tratar de atraer a todo el mercado con una sola oferta.

■ Mercadotecnia diferenciada.

Una estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide seleccionar como meta varios segmentos del mercado y diseña una oferta diferente para cada uno de ellos.

■ Mercadotecnia concentrada

Una estrategia de cobertura de mercado, en la cual una empresa trata de atraer un gran porcentaje de uno o varios sub-mercados.

➤ Identificación de los segmentos de mercados atractivos.

Supongamos que una compañía se decide por una mercadotecnia diferenciada o concentrada. Ahora tiene que identificar los segmentos más atractivos que ha de elegir como mercado meta.

Normalmente las empresas prefieren elegir como meta los segmentos con altas ventas actuales, una tasa de crecimiento elevada, un gran margen de ganancia, una competencia débil y requisitos sencillos en cuanto al canal de mercadotecnia.

²² Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991 Pág. 234-238

Por lo general, no existe un solo segmento que sea mejor en todos los aspectos y habrá que recompensar unas cosas con otras.

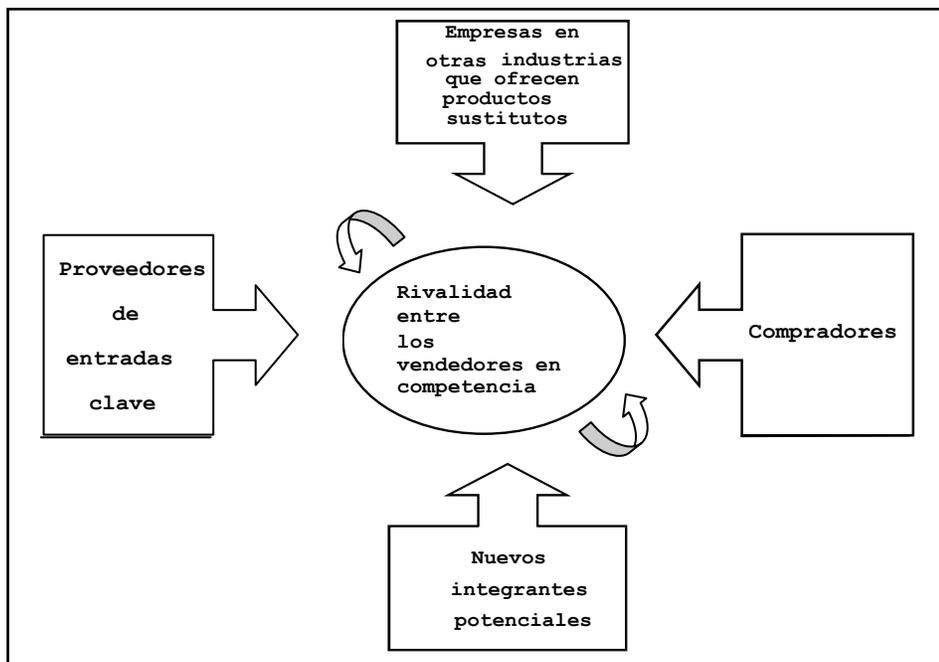
En efecto, el segmento más amplio solo resulta atractivo si la compañía posee la capacidad y los recursos necesarios para atenderlo de manera efectiva.

5. Análisis de las fuerzas competitivas.

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan qué tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad: competidores dentro de la industria (se define como un grupo de compañías cuyos productos tienen tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores)²³, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Tal como se muestra en la siguiente figura.

²³ Strickland Thompson, "Dirección y Administración Estratégica", McGraw-Hill Editores, S.A. de C.V.
Pág. 65

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.



Las amenazas que presentan estas fuerzas son las siguientes:²⁴

- **Amenazas de rivalidad intensa en el segmento:** un segmento es poco atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos; y es todavía menos atractivo si es estable o está en decadencia.
- **Amenazas de competidores potenciales:** el atractivo del segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y las salidas. El segmento más atractivo es aquel en el que las barreras para el ingreso son altas y las barreras para las salidas son bajas.

²⁴ Kotler Philip, "Dirección de Marketing", 10ª. Edición, Prentice Hill, México 2001 Pág.218-219

➤ **Amenazas de productos sustitutos:** un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se puede lograr en un segmento.

➤ **Amenazas del creciente poder de los compradores:** un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente, los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, exigirán más calidad o servicios, y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores.

➤ **Amenazas del creciente poder de negociación de los proveedores:** un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen.

El hecho de que los proveedores en una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan. Cuando el artículo que abastecen es un producto estándar disponible en el mercado abierto a través de varios proveedores con una gran capacidad de sustituir

los pedidos, disminuye de manera importante la fuerza competitiva de éstos.

Para mejorar la posición en el mercado, la empresa debe buscar una ventaja competitiva haciendo la mejor elección de la estrategia genérica que más se adapte a sus recursos y objetivos visionarios.

6. Elección de la estrategia genérica.

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado. El objetivo de la estrategia competitiva es derrotar a las compañías rivales mediante el desempeño de un trabajo significativamente mejor al proporcionar a los compradores lo que buscan.²⁵

Existen, según Porter, tres estrategias genéricas, las cuales se detallan a continuación:²⁶

²⁵ Strickland, Thompson, "Administración estratégica", McGraw-Hill, 11ª Edición, México 2001, Pág.. 143

²⁶ Porter, Michael E., "Estrategia Competitiva", Vigésima cuarta reimpresión, Compañía Editorial Continental, México 1997, Pág.. 56

✓ **El liderazgo general en costos.**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en dar la mayor importancia posible a la eficiencia en la producción, la construcción de instalaciones que pueden producir grandes volúmenes y, en general, trata de reducir los costos por medio de controles estrictos, lo que puede significar importantes inversiones.

Cuando la empresa tiene una posición de costos bajos con respecto a sus competidores, pueden esperar mayores rendimientos que éstos, y tener un margen más amplio que les permita competir con precios bajos.

✓ **Diferenciación.**

Esta estrategia consiste en ofrecer productos y/o servicios que sean percibidos por los clientes como únicos.

Las cualidades que hacen diferenciable un producto son de varios tipos: diseño o imagen de marca, tecnología superior, mayor y más especializado servicio al cliente, características y detalles muy particulares, cadena de distribución de productos y complementarios, alta calidad y durabilidad.

La preferencia de los clientes por los productos diferenciados asegura las ventas y al no ser los consumidores sensibles al precio se logra una mayor rentabilidad.

✓ **Enfoque o alta segmentación.**

La estrategia de enfoque o alta segmentación consiste en centrar los esfuerzos de la empresa en atender un segmento particular del mercado para servirle de una forma más eficaz que la competencia.

Con esta estrategia se busca lograr ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes a los que se enfoca, costos inferiores al atender a un número menor de clientes, o ambos.

Es difícil que una empresa siga más de una de las anteriores estrategias, pues debe adquirir un compromiso total de todos los elementos de la organización para perseguir los objetivos primarios de la misma.

Otro de los aspectos importantes a considerar para la toma de decisiones sobre planeación es el análisis de la situación del entorno general.

7. Entorno general.

La creación de una estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis, no una tarea en la cual los administradores se pueden guiar por la opinión, los buenos instintos y el pensamiento creativo. Los criterios acerca de la estrategia que se debe buscar necesitan fluir directamente de un análisis sensato del ambiente externo y de la situación interna de la compañía.

Entendiendo por ambiente de mercadotecnia como “los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del administrador de mercadotecnia para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta”.²⁷ El ambiente de mercadotecnia está constituido por el macro y microambiente.

A continuación se detalla en que consiste cada uno de ellos:

a. Macroambiente.

El macroambiente consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el microambiente, demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.²⁸ Este incluye a su vez el análisis de los siguientes elementos:

²⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, “Fundamentos de Mercadotecnia”, 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991, Pág.120

²⁸ Stanton, William J. y otros, “Fundamentos de Marketing”, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. 121-145

➤ **Análisis económico.**

El ambiente económico representa un factor de gran importancia que incide en las actividades mercadológicas prácticamente de cualquier organización²⁹.

➤ **Análisis social.**

La tarea que los ejecutivos del marketing tienen se hace cada vez más compleja, ya que los patrones (estilo de vida, valores sociales y creencias) están cambiando mucho más rápidamente que antes.³⁰

➤ **Análisis político legal.**

Las condiciones legales en que operan los administradores están estrechamente entrelazadas con las condiciones sociales. Las leyes suelen ser producto de presiones y problemas sociales. Una de las funciones del gobierno es regular la actividad empresarial. Todos los administradores están rodeados por telarañas de leyes, reglamentos y mandatos judiciales, y no solo a nivel nacional.³¹

²⁹ *Ibíd.* En 27 Pág. 36

³⁰ Strickland Thompson, "Dirección y Administración Estratégica", McGraw-Hill Editores, S.A. de C.V. Pág. 39

³¹ Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración, una Perspectiva Global" 11a. Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 58-59

➤ **Análisis tecnológico.**

Uno de los factores de las condiciones imperantes que tienen mayor influencia es la tecnología. La ciencia produce conocimientos mientras que la tecnología hace uso de ellos.

El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas. Incluyen inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde la aerodinámica hasta zoología. Sin embargo, su mayor influencia se dirige al modo de hacer cosas, a la manera que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.³²

Prueba de ello son los sistemas de información para la toma de decisiones que consisten en un conjunto de personas, base de datos, software, procedimientos y dispositivos empleados para sustentar la toma de decisiones referente a problemas específicos. Entre ellos se pueden mencionar:

✓ **Sistema de Soporte a la toma de decisiones (DSS).**

Tiene como finalidad apoyar la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes escenarios de decisión.

³² *Ibíd.* En 28 Pág. 54-55

✓ **Sistema para la Toma de decisiones de Grupo (DGS).**

Los cuales tienen el objetivo de lograr la participación de un grupo de personas durante la toma de decisiones en ambiente de anonimato y consenso.

✓ **Sistema experto de soporte a la toma de decisiones (EDSS).**

Es un sistema computacional interactivo que permite la creación de bases del conocimiento, las cuales una vez cargadas responden a preguntas, despejan y sugieren cursos de acción emulando/simulando el proceso de razonamiento de un experto para resolver problemas en un área específica del conocimiento humano.

✓ **Sistema de información para Ejecutivos (EIS).**

Se define como un sistema computacional que provee al ejecutivo acceso fácil a la información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito.

Estos tipos de sistemas pueden ser aplicados en cualquier área y nivel de las empresas, y el tipo de sistema a implementar dependerá de la necesidad de la empresa.

b. Microambiente.

Lo forman las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, es decir, la empresa, sus canales de mercadotecnia, sus mercados de consumidores, sus competidores y su público.³³

➤ La compañía.

Al hacer sus planes de mercadotecnia el gerente debe tomar decisiones que concuerden con los planes de los altos ejecutivos, y sus planes deben ser aprobados por éstos antes de ser puestos en práctica. También, debe estar en estrecho contacto con otros departamentos.

➤ Proveedores.

Los proveedores son compañías e individuos que proporcionan recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios.

➤ Intermediarios.

Son las compañías que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales. Incluyen intermediarios, compañías de distribución

³³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991, Pág. 121-145

física, agencias de servicio de mercadotecnia e intermediarios financieros.

➤ **Clientes.**

La compañía debe analizar profundamente los mercados de clientes. Existen cinco tipos de clientes, los cuales son: mercados de consumidores, mercados industriales, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y mercados internacionales.

➤ **Competidores.**

Las empresas se enfrentan a una amplia gama de competidores. El concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito, una empresa debe satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores mejor que la competencia, también debe adaptarse a las estrategias de los competidores que atienden a los consumidores meta.

8. Análisis FODA.

“Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar

(debilidades y amenazas), el logro de objetivos organizacionales”.³⁴

a. Componentes.

Es necesario para lograr una mejor comprensión, definir los componentes anteriores:³⁵

➤ **Fortalezas:** son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de objetivos organizacionales.

➤ **Amenazas:** son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas, y que podrían afectar

³⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”, 1ª Edición 1997, ECAFSA p. 85

³⁵ *Ibíd.* En 34

negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

b. Matriz FODA.

La matriz FODA, es una herramienta para realizar un análisis del ambiente interno y externo de la empresa, facilitando el acoplamiento entre las amenazas y oportunidades (análisis externo), con las debilidades y fortalezas (análisis interno) de la organización, para determinar estrategias adecuadas para el logro de los objetivos.³⁶

Una vez son conocidos los elementos de la empresa, el siguiente paso es confrontar los factores internos y externos de la siguiente forma:

Las fortalezas y las oportunidades dan surgimiento a las estrategias ofensivas; las fortalezas con las amenazas, generan las estrategias defensivas; debilidades y oportunidades dan origen a las estrategias adaptativas o de reorientación; las amenazas y debilidades dan origen a las estrategias de supervivencia, tal como se resume en el Cuadro N°2.

³⁶ Flores Jaco, Hedy Mery y otros, "Plan Estratégico de Comercialización de Árboles Frutales y Plantas Ornamentales para los Viveros del Sitio del Niño, Municipio de San Juan Opico, Departamento de la Libertad. Caso Ilustrativo", Universidad de El Salvador, San Salvador, 2002

Cuadro N°2 MATRIZ FODA.

Factores externos Factores internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	ESTRATEGIAS OFENSIVAS Estrategias que ayudan a aprovechar las oportunidades y fortalezas	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Estrategias que ayudan a contrarrestar las amenazas por medio de las fortalezas
Debilidades	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN Estrategias que ayudan a enfrentar las debilidades por medio de las oportunidades.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Estrategias que buscan minimizar los efectos de las debilidades y las amenazas

Fuente: García Lemus, Joaquín Edgardo, "Misión, Visión y Estrategia"

D. Plan estratégico de mercadotecnia.

Posteriormente al análisis del mercado, el estudio de las fuerzas competitivas y el entorno general se tiene la información necesaria para diseñar un plan estratégico de mercadotecnia que se ajuste a los requerimientos de la empresa. Enseguida se detallan los elementos que comprenderá el plan.

1. Objetivos y estrategias de mercadotecnia.

Los objetivos y estrategias de mercadotecnia constituyen el fundamento del plan de mercadotecnia, los objetivos describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas, y las estrategias describen como conseguir los objetivos.

➤ **Objetivos de mercadotecnia.**

“Un objetivo de mercadotecnia es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo. Los objetivos de mercadotecnia son fines que han de realizarse”.³⁷

Un objetivo de mercadotecnia deber ser: específico, mensurable, relacionarse con un periodo determinado, centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta.

➤ **Estrategia de mercadotecnia.**

“Una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia”.³⁸

A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mensurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican como se cumplirá con los objetivos cuantificables.

2. Estrategias de posicionamiento.

Una vez definido y seleccionado el mercado o mercados metas y establecido los objetivos y estrategias, se debe hacer el posicionamiento del producto en el mercado. “Por posicionamiento

³⁷ Hiebing, Roman G. y otro; “Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia”, 1ª Edición, M^cGraw-Hill, Interamericana de México, México 1992 P. 89

³⁸ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, “Fundamentos de Mercadotecnia”, 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991, Pág. 94

se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta".³⁹

Los mercadólogos planean las decisiones que han de otorgarles las mayores ventajas dentro de los mercados metas seleccionadas y diseñan mezclas de mercadotecnia para crear las posiciones planeadas.

3. Mezcla de marketing.

"La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta".⁴⁰

Las variables que conforman la mezcla de mercadotecnia son conocidas como "las cuatro P", las cuales se detallan a continuación:

a. Producto.

"Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaques, color, precio, calidad, marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor".⁴¹

³⁹ Ibíd. En 34 Pág.103

⁴⁰ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991 P. 47-48

⁴¹ Stanton, William J. y otros, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. 211

Para diseñar programas de marketing efectivos, es preciso que las organizaciones sepan qué clase de productos está ofreciendo a los consumidores potenciales. Por lo tanto, es conveniente clasificar los productos en categorías homogéneas e identificar sus atributos.

1) Clasificación de los productos.

Inicialmente se dividen en dos categorías: bienes de consumo y bienes industriales, luego se subdividirán en categorías.⁴²

✓ Bienes de consumo.

Son aquellos que usan las unidades familiares con fines no lucrativos. Esta clasificación se basa según los comportamientos de compra del consumidor. Se clasifican de la siguiente forma:

- **Bienes de conveniencia:** son los productos tangibles que el consumidor conoce bastante antes de ir a comprarlos y que luego adquiere con un esfuerzo mínimo. Ejemplo de estos bienes son: productos alimenticios, dulces, artículos que se venden en farmacias, etc.
- **Bienes de comparación:** producto tangible que el consumidor quiere comparar con otro respecto a la calidad, precio y quizás estilo en varias tiendas antes de adquirirlo. Por ejemplo; ropa de moda, muebles, electrodomésticos, etc.

⁴² *Ibíd.* En 41 Pág. 212-219

El producto que ofrece la empresa en estudio se ubica en esta clasificación, ya que son electrodomésticos los que distribuye al mercado.

Entendiendo por electrodomésticos aquellas máquinas que realizan algunas tareas domésticas rutinarias, como pueden ser cocinar, conservar los alimentos, o limpiar, tanto para un hogar como instituciones, comercio o industrias.⁴³

- Bienes de especialidad: producto tangible por el cual los consumidores manifiestan una gran preferencia de marca y están dispuestos a dedicar mucho tiempo y esfuerzo para encontrar la marca deseada. Ejemplos de esta clasificación: trajes caros para caballero, equipos de sonidos estereofónicos, equipos fotográficos, etc.

✓ **Bienes industriales.**

Se destinan a la reventa y se utilizan en la elaboración de otros productos, o bien, para prestar servicios dentro de una organización. Los bienes industriales se clasifican como sigue:

- Materias primas: son bienes industriales que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser sometidos a alguna clase de procesamiento. Ejemplo: bienes en su estado

⁴³ www.es.wikipedia.org/wiki/electrodomesticos

natural, como minerales, terrenos y productos de los bosques y los mares.

- **Materiales y piezas de fabricación:** los bienes industriales que se convierten en parte de los productos terminados, tras ser procesados en cierta medida. Ejemplo de materiales de fabricación: la harina que se convierte en pan; ejemplo de piezas de fabricación: los chips semiconductores de las computadoras.
- **Instalaciones:** se da el nombre de instalación a los productos manufacturados que constituyen el equipo más importante, caro y duradero de una compañía, ejemplo: los motores de diesel de un ferrocarril.
- **Otros bienes industriales.**

2) Atributos del producto.

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que éste va a ofrecer. Estos se comunican y entregan por medio de atributos tangibles como la calidad, las características y el diseño.⁴⁴

⁴⁴ *Ibíd.* En 41 Pág. 254-256

A continuación se explican cada uno de los atributos:

✓ **Calidad del producto:** representa su capacidad para cumplir sus funciones. Incluye su durabilidad general, fiabilidad, precisión, su facilidad de operación y reparación y otros atributos de valor.

✓ **Características del producto:** un producto puede ofrecerse con diferentes características. El punto de partida es el "modelo austero", esto es, sin nada extra. La compañía puede crear modelos de mayor nivel añadiéndoles más características. Éstas constituyen una herramienta de competencia para diferenciar los productos de una compañía frente a sus competidores.

✓ **Diseño del producto:** establecer criterios en proceso de diseño del estilo y la función de un producto y la creación del que sea atractivo, fácil, seguro y barato, se pueda usar y reparar; también sencillo y económico de fabricar y distribuir.

3) Marca.

La marca es el nombre del producto, y es el que, en gran medida, hace que se diferencie de los demás, en cierta forma, algunos consumidores compran productos no solo por el precio, sino también por la marca.

La marca se define como "un nombre y/o una señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlo de los productos rivales".⁴⁵

4) . Empaque .

"Está constituido por todas las actividades de diseño y elaboración del contenedor o envoltura".⁴⁶

El empaque tiene por objeto cumplir algunas funciones de gran importancia: proteger el producto en su camino hacia el consumidor, brindar protección después de la compra, aumentar la aceptación del producto entre los intermediarios y ayudar a persuadir a los consumidores a que compren el producto.

b. Precio .

La fijación de precios del producto tiene que ver con el tipo de bien o servicio que será intercambiado, además de los servicios complementarios y los beneficios que el producto puede proporcionar.

Por lo tanto se puede definir el precio como "la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para

⁴⁵ Kotler, Philip; "Dirección de Marketing", 10ª Edición Prentice Hill, México 2001 Pág 264

⁴⁶ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991 Pág. 276-277

satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto".⁴⁷

1) **Objetivos de la fijación de precios.**

✓ **Orientados a las utilidades:** alcanzar un rendimiento meta, maximizar las utilidades.

✓ **Orientados a las ventas:** aumentar el volumen de ventas, mantener o incrementar la participación en el mercado.

✓ **Orientados a la situación actual:** estabilizar los precios, hacer frente a la competencia.⁴⁸

c. **Plaza.**

A la plaza también se le conoce como distribución y consiste en "la transmisión de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario".⁴⁹

1) **Canales de distribución.**

Existen diversos canales de distribución. Los más comunes son para los bienes de consumo, los bienes industriales y los servicios. A continuación se mencionan los cinco canales correspondientes a la distribución de bienes de consumo:⁵⁰

✓ Productor-consumidor.

⁴⁷ *Ibíd.* En 41 Pág. 300

⁴⁸ Stanton, William J. y otros, *Fundamentos de Marketing*, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. 304

⁴⁹ Hiebing, Roman G. y otro; "Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia", 1ª Edición, McGraw-Hill, Interamericana de México, México 1992 Pág. 135

⁵⁰ *Ibíd.* En 48 Pág. 381

- ✓ Productor-detallista-consumidor.
- ✓ Productor-mayorista-detallista-consumidor.
- ✓ Productor-agente-detallista-consumidor.
- ✓ Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor.

d. Promoción.

“Es el elemento de la mezcla del marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario”.⁵¹

Existen cinco formas de promoción, las cuales se detallan a continuación:

1) Venta personal: es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial.

2) Publicidad: es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado.

3) Promoción de ventas: es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

⁵¹ Kotler, Philip; “Dirección de Marketing”, 10ª Edición Prentice Hill, México 2001 Pág. 482

4) Relaciones públicas: abarca una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

5) Propaganda: es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos.

Un programa de mercadotecnia efectivo es aquel que amalgama todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado diseñado para alcanzar los objetivos de venta de una compañía.

4. Determinación de presupuesto.

Ahora que se han determinado los elementos del plan de mercadotecnia, se necesita preparar un presupuesto y elaborar un cronograma.⁵²

Presupuesto para Polimeni, Fabbozzi y Adelberg (1994), "es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos". El presupuesto para el plan de mercadotecnia deberá contemplar

⁵² Hiebing, Roman G. y otro; "Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia", 1ª Edición, M^cGraw-Hill, Interamericana de México, México 1992 Pág. 209

únicamente lo relativo a las funciones propias del área de mercado, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ☛ Identificar claramente los gastos e inversiones de cada una de las funciones de mercadeo que serán puestas en acción para el plan.
- ☛ No debe concebirse con un criterio de ahorrar dinero, sino de producir beneficios.
- ☛ Debe estar únicamente relacionada con las estrategias preseleccionadas.

5. Implementación del plan.

Una vez que se han formulado y aprobado los planes de mercadotecnia deben ejecutarse o llevarse a cabo. Es decir, hacer una presentación de ventas, inspeccionar pruebas de un texto publicitario, fijar precios y descuentos y escoger métodos de transporte, son todo ello aspectos de ejecución de un plan de mercadotecnia.⁵³ La ejecución requiere organizar y coordinar gente, recursos y actividades.

⁵³ Zikmud, William, "Mercadotecnia", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1993, Pág. 64

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADEO EN LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo General.

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual de mercadeo en la empresa distribuidora de electrodomésticos "Grupo Ester" y su ambiente.

2. Objetivos Específicos.

- Definir la filosofía y la estructura organizativa actual de la distribuidora "Grupo Ester" para alcanzar objetivos empresariales.
- Conocer las necesidades que los clientes detallistas poseen con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa con el propósito de satisfacer los gustos y preferencias de éstos.
- Identificar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio para establecer estrategias de mercadotecnia.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de elaborar un plan estratégico de mercadeo en la empresa en estudio, parte de la necesidad de realizar un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades, y de analizar las oportunidades y amenazas que presenta el macroambiente, para luego determinar la situación actual de la empresa y proponer los planes de acción más adecuados para el mejor desempeño de las actividades.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico, tomando en cuenta el método deductivo que comienza de lo general a lo particular, y posee un conjunto de pasos para producir conocimientos nuevos sobre la realidad.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue correlacional y descriptiva; correlacional porque se dio respuesta a preguntas formadas por dos variables, consideradas interactuantes en la realidad objeto de estudio; y descriptiva porque se plantearon las características del fenómeno para poder establecer preguntas y respuestas posibles.

3. Tipo de diseño de la investigación.

El tipo de diseño utilizado fue el no experimental, debido a que el fenómeno en estudio se observó en su contexto natural no interviniendo en las variables existentes.⁵⁴

4. Fuente de investigación.

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

a. Fuentes primarias: las fuentes primarias dan lugar a obtener la información en el lugar donde se presenta el fenómeno, para el caso, en la empresa Grupo Ester se realizó un diagnóstico a través de la entrevista dirigida al propietario, el cuestionario a los empleados.

b. Fuentes secundarias: entre las fuentes bibliográficas utilizadas para fundamentar y desarrollar la investigación están: libros de administración de empresas, mercadotecnia, financiera, técnicas de investigación; revistas técnicas; recopilación de leyes nacionales; páginas Web, tesis realizadas por egresados y estados financieros de la empresa.

⁵⁴ Guerrero Fernando, "Guía Básica para realizar Trabajos de Graduación". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador Febrero de 2004, Pág. 62

5. Técnica e instrumentos para recolectar la información.

Para realizar la investigación sobre el plan estratégico en la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

➤ Encuesta: para el desarrollo de esta técnica se utilizaron los siguientes instrumentos: la entrevista estructurada, que fue dirigida al propietario de la empresa del caso ilustrativo; y el cuestionario, uno dirigido a los empleados de la empresa del caso ilustrativo, y otro enfocado a los distribuidores detallistas.

Las preguntas realizadas fueron de tipo cerrada, abiertas, dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta de escala.

6. Determinación del universo y la muestra.

a. Personal de la empresa.

El personal del caso ilustrativo está constituido por 17 empleados que laboran en la casa matriz, es decir, la distribuidora mayorista "Grupo Ester", que son los encargados de realizar las labores para el cumplimiento de las metas establecidas en la empresa, estos fueron encuestados en su totalidad.

b. Clientes actuales.

El universo de los clientes reales está formado por los clientes detallistas, que son 19 empresas que venden electrodomésticos (Anexo 3), éstas son empresas comerciales y clientes individuales, debido que se determinó realizar el estudio dentro del área metropolitana de San Salvador se consideró una muestra geográfica de 15 negocios localizados dentro de esta zona.

7. Tabulación y análisis de datos.

La información recolectada se procesó por medio de cuadros tabulares simples y gráficos. El análisis e interpretación de datos se realizó a través de la distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, la cual se utiliza para presentar los datos en forma relativamente compactados. (Anexo 5 y 6)

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GRUPO ESTER Y SU AMBIENTE.

A continuación se describe el diagnóstico de la situación actual de la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos "Grupo Ester", que tiene como base la información obtenida a través de la investigación de campo.

1. Filosofía y estructura organizacional de la empresa.

La filosofía de "Grupo Ester" se expresa en la misión, visión y valores que actualmente posee, tal y como se mencionan en el Capítulo I (Pág. 5 y 6).

En cuanto a objetivos y estructura organizacional no se tienen formalmente establecidos, según lo indica el propietario. (Anexo 4 pregunta # 3 y 4). Posee objetivos empresariales que se orientan al desarrollo del país, en cuanto a objetivos de venta es el incremento de las ventas y con los objetivos de mercadeo pretende una expansión geográfica establecida para ofrecer marcas de distribución exclusiva (Anexo 4, pregunta # 5).

De los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los empleados de la empresa en estudio, se puede mencionar lo siguiente:

La mayoría de los empleados conocen la misión y visión organizacional, ya que están escritas y establecidas formalmente por el propietario. (Anexo 5, pregunta # 8).

Como se mencionó anteriormente la empresa no posee una estructura organizativa formalmente diseñada; en el Capítulo I se realiza una propuesta de la estructura que posee actualmente,

según las funciones que se realizan en la empresa y entre esas funciones no se encuentra la de mercadotecnia, tampoco existe un manual de funciones, donde se especifiquen las tareas, actividades y responsabilidades que el empleado debe cumplir (Anexo 5, pregunta # 9).

2. Mezcla de mercadotecnia.

a. Producto.

Los productos electrodomésticos que distribuye "Grupo Ester" se ubican en la categoría de bienes de consumo de comparación,⁵⁵ debido a que son adquiridos por los consumidores finales para uso doméstico y son objeto de comparación en otras tiendas con respecto a la calidad, precio, diseño, y funcionalidad, etc.

La empresa ofrece variedad de diseños y marcas de prestigio para las líneas de productos. Sin embargo las líneas de productos de hogar y decoración, cocina y ferretería, no existen marcas de prestigio (Anexo 6, pregunta # 11).

Cabe mencionar que en la línea de productos de hogar y decoración existen productos que tienen marca genéricas. En contraste, las líneas de productos de entretenimiento, belleza y oficina si cuentan con marcas de prestigios y posicionadas en la

⁵⁵ Stanton, William J. y otros, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, McGraw-Hill, 2000 Pág. 212-214

memoria de los consumidores finales tales como Sony, Panasonic, Toshiba, Durabrand, Sanyo, Emerson, Conair, General Electric, entre otras; las cuales si tienen demanda en los establecimientos de los clientes detallistas (Anexo 6, pregunta # 20).

Todos los productos se venden en su empaque original, lo que protege el producto y garantiza un estado óptimo del mismo.

b. Precio.

Los precios asignados a los productos que distribuye "Grupo Ester" se basan en los criterios de fijación de precios orientados a las utilidades y a la situación actual que esté afectando el país, es decir, que éstos precios se fijan con el objetivo de alcanzar un alto rendimiento para maximizar las utilidades tomando en cuenta la estabilización de éstos para hacer frente a la competencia (Anexo 4, pregunta # 16).

La estrategia que la empresa utiliza para ofrecer los mejores precios a sus clientes es a través del establecimiento de tres tipos de precios. El Precio uno se obtiene sumando el Costo del producto más el porcentaje de utilidad establecido por la empresa, el Precio dos se obtiene del resultado del precio uno multiplicándolo por el porcentaje de utilidad y el Precio tres

es el resultado del precio dos multiplicado por el porcentaje de utilidad; el precio uno es ofrecido a los clientes mayoristas, el dos a los clientes minoristas y el precio tres se ofrece a clientes nuevos (Anexo 4, pregunta # 16).

Considerando lo anterior se puede decir entonces que los precios fijados por "Grupo Ester" son bajos a los precios ofrecidos por la competencia (Anexo 6, pregunta # 7).

c. Plaza.

La empresa "Grupo Ester" se encuentra ubicada en el canal de distribución de bienes de consumo específicamente en el canal de productor → agente → mayorista → detallista → consumidor.

Para el caso de dicho canal el primer componente es el productor, que es el que elabora los artículos para vendérselos a los agentes, que son los proveedores y éstos le proporcionan los productos a las empresas mayoristas, entre las cuales se encuentra Grupo Ester, perteneciendo al tercer componente de la cadena que son las distribuidoras mayoristas y ejerciendo la función de vender los productos a empresas detallistas (cadena de tiendas o pequeñas tiendas) y de esta forma los artículos llegan a mano del consumidor final. Para la distribución de sus productos la empresa dispone de dos vehículos para el reparto de los pedidos (Anexo 4, pregunta # 12, literal a), afectando en la

entrega oportuna por el hecho de no tener una distribución logística adecuada (Anexo 4, pregunta # 19).

d. Promoción.

De las cinco formas de promoción que existen (venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda) según la entrevista realizada al Gerente, sólo hace uso de la venta personal, a través del telemarketing para contactarse con compradores potenciales comunicándose con ellos vía telefónica, realizando citas para demostraciones de los productos. Además utiliza la publicidad por medio de brochures y anunciándose en el periódico El Diario de Hoy, efectuándose dicha publicidad cada seis meses y permanentemente por medio de la página electrónica www.grupoester.com; es importante mencionar que no establece presupuestos para actividades promocionales. (Anexo 4, pregunta # 21).

3. Elección de la estrategia genérica.

La empresa en estudio aplica la estrategia de diferenciación en el servicio que le brinda a sus clientes (Anexo 4, pregunta #6), porque para la distribución de los productos cuenta con dos vehículos disponibles para el despacho de éstos hasta el lugar del cliente (Anexo 4, pregunta #12, literal a). Se ofrece valor agregado a los productos a través de las garantías, las

cuales proporciona la empresa por medio del departamento de reparación y mantenimiento.

Dichas garantías se dan para un periodo de un año (cubriendo 6 meses de mano de obra y repuestos; y 6 meses sólo de mano de obra). Además, cuando se revisa el producto llevado por el cliente, se ve si el daño es causado por el mal uso o por desperfecto del equipo (Anexo 4, pregunta #8, literal f).

Cabe mencionar que no existe una política de garantía definida, si no que depende del tipo de producto y del cliente al que se le vende. Otro beneficio que se ofrece es que se les repara equipos que no sean comprados en la empresa y se les cobra conforme sean los daños que tengan los equipos (Anexo 4 pregunta # 8 literal f).

4. Entorno general.

Para la adecuada formulación de una estrategia se deben tomar muy en cuenta las variables del ambiente que afectan a la empresa tanto interna como externamente, para ello es necesario hacer un análisis sensato del macro y microambiente de la empresa. A continuación se detalla cada uno de éstos:

a. Macroambiente.

El macroambiente está constituido por las variables incontrolables debido a que la empresa no puede manipularlas, éstas pueden representar una oportunidad o una amenaza.

1) Análisis económico.

En un programa de marketing influyen principalmente factores económicos tales como la inflación que representa una amenaza para la empresa porque disminuye la capacidad de compra de los consumidores finales, ya que esta variable determina el poder adquisitivo de la población, (Anexo 4, pregunta #12, literal d).

Con respecto a la dolarización la empresa se ha visto beneficiada, debido a que se les ha facilitado el intercambio comercial, y ya no hay que recurrir al tipo de cambio de la moneda nacional (Anexo 4, pregunta # 24).

En cuanto a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio, éste tendrá efectos en la industria distribuidora al por mayor de productos electrodomésticos tales como: la eliminación de impuestos arancelarios, formación de alianzas estratégicas, existirán más empresas dedicadas a la venta de dichos artículos al por mayor y menor, empresas industriales que ensamblen o fabriquen productos en el país por lo tanto existirá más competencia (Anexo 4, pregunta # 25).

2) Análisis social.

Entre los principales factores sociales que afectan en gran medida a las empresas se encuentra: la pobreza y la delincuencia.

El impacto de la pobreza en la empresa Grupo Ester es directo, debido a que el poder adquisitivo de la población disminuye y adquieren solamente productos de conveniencia y los de comparación quedan en últimas opciones, es por ello que se hace más difícil la venta personal, por que el vendedor tiene menos posibilidades de realizar transacciones de ventas, tanto con los clientes comerciales como individuales. Por lo que las políticas de la empresa se puede flexibilizar (Anexo 4, pregunta # 8 literal d).

A la empresa en estudio, el fenómeno de la delincuencia le afecta en gran medida, debido a que corre el riesgo a que asalte a los furgones cuando llevan los productos hacia las instalaciones de las bodegas y a consecuencia de esto no cumplir con los pedidos a los clientes. Por otra parte la delincuencia le afecta cuando roban furgones y venden los productos a precios inferiores en el mercado, así mismo cuando se da el contrabando de mercadería. (Anexo 4, pregunta # 12, literal d).

En cuanto a los costos generan gran impacto debido a que aumentan por los pagos que se le hacen a la aseguradora que

cubre robo, daños en los vehículos, gastos médicos, etc (Anexo 4, pregunta # 12, literal a).

3) Análisis político legal.

La empresa cumple con las exigencias de las leyes en cuanto a la implementación de la contabilidad formal, ya que elabora los libros autorizados en forma legal, las operaciones son registradas en los sistemas informáticos que posee la empresa (Ver análisis tecnológico), además lo establecen en sus políticas, (Anexo 4, pregunta #8, literal a).

Un aspecto más que cumple en cuanto a las leyes es que se encuentra registrada como importadora y cumple con las prestaciones laborales ISSS y AFP, sin embargo éstas no son recibidas por todos los empleados debido a la inestabilidad laboral existente en la empresa (Anexo 5, pregunta #18 y #19).

4.- Análisis tecnológico.

La empresa hace uso de la tecnología para el procesamiento de documentos aduanales por vía electrónica para los trámites de importación, servicio proporcionado por el Gobierno a través del Sistema de Teledespacho (EDI ADUANAS) (Anexo 4, pregunta # 12, literal a).

La empresa actualmente utiliza tres tipos de sistemas computacionales que conforman el software, el primero es utilizado para el área de ventas llamado MONICA 8, cuyos módulos contienen las siguientes funciones: facturas, inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, clientes, proveedores, parámetros, contabilidad, estimado y ayuda. El segundo y tercer sistema forman parte del área de contabilidad, los cuales son: SISCON E.X.E. que sirve para elaborar catálogos, cuadro de partidas, concentraciones generales, balances, estados de resultados, libro mayor y libro diario. Y WINIVA, que se utiliza para la elaboración de libros de IVA.⁵⁶ El hardware con el que cuenta la empresa se detalla en el Anexo 1.

En cuanto al aumento del costo del combustible en el país, ha tenido un impacto significativo en los costos de transporte de la empresa en estudio, ya que éste cada vez tiende a aumentar y la empresa tiene que cumplir con los pedidos en los tiempos estipulados a sus clientes detallistas que están ubicados en diferentes áreas de la zona metropolitana. (Anexo 3; Anexo 4, pregunta #19).

La distribución eficaz y oportuna forma parte de la tecnología, cabe mencionar que la empresa en estudio no cuenta con sistemas

⁵⁶ Información proporcionada por el encargado de informática, del Departamento de Contabilidad.

que le permitan conocer el área geográfica de la zona que contribuya a identificar rutas alternas.

b. Microambiente.

El microambiente está constituido por las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes las cuales se detallan a continuación:

1) Compañía.

La empresa en estudio Grupo Ester, según su propietario se encuentra ubicada en el sector comercio, ventas al mayoreo de electrodomésticos. El nombre de la empresa "Grupo Ester" surge con el objetivo a largo plazo de formar una cadena de empresas que distribuyan marcas exclusivas, teniendo establecida su cartera de clientes a los cuales se dirigirán sus productos (Anexo 4, pregunta #29).

En cuanto a la planeación, el propietario la realiza de manera informal, es decir, no tiene por escrito una guía que indique el rumbo de su negocio, y cabe mencionar que para realizar la toma de decisiones se basa en políticas establecidas por la empresa (Anexo 4, pregunta #3).

No se tiene una estructura organizativa establecida, y el propietario es el encargado de tomar las decisiones, cuando surgen problemas los empleados acuden a él para la resolución de éstos, dificultando el accionar de los empleados (Anexo 4, pregunta #4).

2) Proveedores.

Los proveedores de la empresa están ubicados en diferentes partes del mundo tales como Los Ángeles, Miami, Malasia, Taiwán y Alemania (Anexo 4, pregunta #28).

3) Intermediarios.

Los intermediarios existentes para que los productos lleguen al consumidor final son las empresas comerciales detallistas, éstas se encargan de promocionar los productos para atraer al consumidor final. Tomando en cuenta la entrevista, la empresa se encuentra en el último canal de distribución de productos de consumo y su intermediario es el detallista (Anexo 4, pregunta #18), principalmente el sector informal (Anexo 6, pregunta #2).

4) Clientes.

La distribuidora mayorista de electrodomésticos posee una gran gama de clientes para sus productos en general. Considerando que el estudio se enfoca a productos electrodomésticos, los clientes

identificados son los siguientes: Renta Video Don Quito, Almacenes Europa, Jacqueline Carol, Operadora Del Sur, Centro Eléctrico Tecleño, Electrovariedades Ecomoda, Ferretería Mexicana, Fram Rouse Video, Jesús Rodríguez, Roberto Orantes, Ferretería y Suministros San Rafael, Súper Repuestos, William Cruz, Cosméticos y moda y Freund S.A. de C.V. (Anexo 3).

Estos se ubican en diferentes lugares del área metropolitana de San Salvador tales como Santa Tecla, Ciudad Delgado, Soyapango, Ilopango, Antiguo Cuscatlán y San Salvador (Anexo 6, Pregunta #1), los clientes detallistas cubren a su vez las áreas geográficas de San Miguel, Santa Ana, Sonsonate y otras a nivel nacional (Anexo 3; Anexo 6, pregunta #4).

Según la información recolectada un 60% de éstos clientes se clasifican como microempresas, el 7% son pequeñas empresas, un 26% se clasifican como medianas empresas y un 7% consideradas como gran empresa tomando el criterio de personal establecido por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI); (Anexo 6, pregunta #5).

Los productos que distribuyen los clientes detallistas son en su mayoría comprados localmente aunque una buena parte de ellos también importan (Anexo 6, pregunta #6).

La mayor parte de los clientes prefieren a Grupo Ester por los precios ofrecidos (Anexo 6, pregunta #7), y manifiestan preferir otras distribuidoras de electrodomésticos por las garantías otorgadas (Anexo 6, pregunta #8).

Las marcas que tiene mayor demanda en el establecimiento de los clientes detallistas son Stanley y Black&Decker (ferretería); Philips, Sony y LG (entretenimiento); Oster, Black&Decker y Cetron (cocina); Black&Decker, Revlon y Conair (belleza); Panasonic, Compaq, HP, Erickson y Dell (oficina). (Anexo 6, pregunta #20).

5) Competidores.

En toda industria existe una gran cantidad de competidores, tal es el caso de la empresa en estudio que está rodeada por diversos rivales fuertes, como regla la competencia en una industria es el conjunto de 5 fuerzas competitivas, como se detallan a continuación:

a) Fuerzas competitivas.

✓ Amenazas de rivalidad intensa en el segmento.

En el mercado donde opera la Empresa Distribuidora "Grupo Ester" la rivalidad de los vendedores se enfoca en ofrecer al público precios bajos, productos de calidad, marcas reconocidas,

garantía a los productos, mejores condiciones de pago y esmerada atención al cliente así como una comunicación adecuada y oportuna a nivel masivo, selectivo y personal.

Las empresas identificadas como competencia para "Grupo Ester" según la encuesta realizada a los clientes son los siguientes: Agelsa, Electro Global, Goldtree, Pc Shop, Rg Nietos, Tienda Max, Simán, Dorians, Oster, Importaciones Múltiples, Black&Decker y Alton (Anexo 6, pregunta 12); sin embargo el propietario de la empresa considera que la competencia más fuerte para su empresa es Agelsa, Divesa y Librería La Casita (Anexo 4, pregunta #11).

✓ **Amenazas de competidores potenciales.**

Las entradas potenciales que se dan en el sector comercio son las siguientes:

- Surgimiento de nuevas empresas distribuidoras mayoristas de electrodomésticos.
- Empresas que quieran diversificar su línea de negocio.
- Negocios que quieran enfocarse a una línea específica de producto.

Los competidores potenciales pueden surgir ya sea del mismo sector, de otro (servicio, industria) o del extranjero. Una

barrera para el ingreso al mercado de empresas del extranjero lo constituyen los aranceles y restricciones, actualmente las empresas extranjeras que quieren ingresar al mercado tienen que cumplir con normativas impuestas por el gobierno.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio se eliminarán dichas barreras arancelarias, por lo tanto las empresas estarán más amenazadas (Anexo 4, pregunta #12, literal d).

✓ **Amenazas de productos sustitutos.**

Los ejecutivos de "Grupo Ester" están conscientes de la existencia de productos sustitutos, sin embargo manifiestan no prestarles atención, pues prefieren enfocarse totalmente a la distribución de sus productos ofreciendo precios bajos, garantías y atención esmerada al cliente (Anexo 4, pregunta #15).

Sin embargo el equipo de trabajo considera ejemplos de productos sustitutos provenientes de la misma industria los siguientes:

➤ El caso de un DVD, el cliente potencial tiene la opción de comprar un equipo de marca Apex, RCA, Toshiba, Emerson, etc., cuyo precio varía entre sí pero que en definitiva tienen la misma función y dependerá del gusto y preferencia del consumidor y de la condición económica de éste para efectuar la compra.

➤ Otro ejemplo es el de una cocina eléctrica que vende la empresa, puede ser sustituida por una cocina con sistema de gas.

Además con la firma del TLC de Centroamérica con Estados Unidos, el surgimiento de productos sustitutos se hace más latente, esto puede repercutir negativamente en la empresa en cuanto a los precios y por ende a las utilidades.

✓ **Amenazas del creciente poder de los compradores.**

Los compradores ejercen presión sobre la empresa en estudio ya que exigen productos de calidad a precios bajos y en periodos específicos debido a que compran en grandes cantidades y adquieren gran parte del inventario, por lo tanto se tiene la amenaza de que al no cumplir con sus expectativas el comprador adquiera concesiones de precios y otros términos favorables en otras empresas.

Para mayor comprensión, se justifica lo antes mencionado con la información contenida en el siguiente cuadro:

CUADRO N°1 Total de pedido al año.

Monto de pedido	Total pedido semanal al año	Total pedido mensual al año	Total pedido ocasional al año	Total pedido al año
\$0-\$200.00	\$9600	\$7200	\$4800	\$21600
\$201-\$500	\$24000	\$12000		\$36000
\$501-\$1000		\$12000		\$12000
\$1001-más		\$60000	\$6000	\$66000
TOTAL				\$135600
Promedio de Pedido Mensual				\$11,300

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes detallistas, pregunta 3 y 8 (Anexo 6).
Ver Anexo 8

Se puede observar que el promedio mensual de pedido es de \$11,300 dólares que pueden variar de acuerdo a la temporada del año en que se efectúen las ventas, sumando un monto total de pedido al año aproximadamente de \$135,600 dólares, que al compararlo con los estados financieros (Anexo 7) corresponde al 57% del Inventario Final de 2004 (Inventario Inicial de 2005).

Tomando en cuenta que la empresa distribuye también productos no eléctricos, el porcentaje de ventas proyectado representa más de la mitad del inventario total de la empresa, lo que indica la demanda existente de productos electrodomésticos por parte de los clientes detallistas actuales, considerando que para el estudio solo se han incluido los que se ubican en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) que representan el 79% del

total de clientes que compran electrodomésticos a la empresa (Anexo 3).

✓ Amenazas del creciente poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de la empresa en estudio se encuentran ubicados en diferentes países del mundo tales como Estados Unidos, Taiwán, Malasia y Alemania (Anexo 4, pregunta 28), éstos proveedores pueden subir los precios o reducir la cantidad de producto que abastecen dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor, tal es el caso cuando hay crisis de petróleo en el extranjero los costos de fabricación de los productos aumentan, asimismo, el transporte para llegar a su destino final. En este sentido algunos competidores en la industria de mayoristas de electrodomésticos podrían adquirirlos, otros no.

5. Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Según el propietario la empresa posee capacidad financiera para expandirse. ✓ En cuanto a tecnología usan programas que le facilitan las actividades en el área de ventas y contabilidad. ✓ La misión, visión y valores están formalmente establecidos. ✓ La mayor parte de los empleados conocen la misión y visión de la empresa. ✓ La empresa cuenta con buena imagen crediticia frente a las entidades financieras puesto que realizan préstamos cada año. ✓ 9 años de experiencia en el sector comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura organizativa es informal debido a que no esta escrita en un documento. ✓ No cuenta con un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar por parte del empleado. ✓ No existe delegación de autoridad puesto que la toma de decisiones es centralizada. ✓ No tiene identificado cuales son sus productos sustitutos. ✓ La competencia identificada por los propietarios no es consistente con los proveedores de sus clientes detallistas. ✓ La planeación es informal puesto que no esta escrita en un documento. ✓ No tiene marcas reconocidas para las líneas de ferretería, hogar y decoración y cocina. ✓ Equipos de transporte insuficientes. ✓ La mayoría del personal encuestado manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo ni capacitaciones. ✓ El resultado de los encuestados revela que la mayoría de los empleados no tienen periodos largos de laborar en la empresa. ✓ Mezcla promocional insuficiente, puesto que no se hace uso de todos los elementos. ✓ No existe un aprovechamiento de los medios tecnológicos ofrecidos por el gobierno.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES 74
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgimiento de competidores potenciales fruto de los acuerdos del tratado de libre comercio. ✓ El poder de negociación de los proveedores puede incrementar con la entrada en vigencia del TLC. ✓ El poder de negociación de los compradores puede incrementar debido al tamaño de sus pedidos y el periodo en que los realiza. ✓ Disminución del poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo. ✓ La delincuencia es una amenaza para la empresa puesto que ésta corre el riesgo de robo, y en el mercado existe venta de mercadería a bajo costo producto del contrabando. ✓ Surgimiento de productos innovadores que sustituyan los distribuidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar sus planes de garantías para brindar mayor satisfacción al cliente. ✓ Eliminación de los impuestos arancelarios con la entrada en vigencia del TLC. ✓ Formación de alianzas estratégicas con los proveedores. ✓ Diversificar las marcas según se demanden en el mercado. ✓ Penetrar en el mercado a través del telemercadeo. ✓ Expandirse a nivel nacional y centro americano. ✓ Oportunidad de adquirir equipos de transporte que permitan cumplir efectivamente con los pedidos.

6. MATRIZ FODA

<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O₁. Mejorar sus planes de garantías para brindar mayor satisfacción al cliente. O₂. Eliminación de los impuestos arancelarios con el TLC. O₃. Formación de alianzas estratégicas con los proveedores. O₄. Diversificar las marcas según se demanden en el mercado. O₅. Penetrar en el mercado a través del telemercado. O₆. Expandirse a nivel nacional y centro americano. O₇. Oportunidad de adquirir equipos de transporte que permitan cumplir efectivamente con los pedidos.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A₁. Surgimiento de competidores potenciales fruto de los acuerdos del tratado de libre comercio. A₂. El poder de negociación de los proveedores puede incrementar con la entrada en vigencia del TLC. A₃. El poder de negociación de los compradores puede incrementar debido al tamaño de sus pedidos y el periodo en que los realiza. A₄. Disminución del poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo. A₅. La delincuencia es una amenaza para la empresa puesto que ésta corre el riesgo de robo, y en el mercado existe venta de mercadería a bajo costo producto del contrabando. A₆. Surgimiento de productos innovadores que sustituyan los distribuidos por la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F₁. Según el propietario la empresa posee capacidad financiera para expandirse. F₂. En cuanto a tecnología usan programas que le facilitan las actividades en el área de ventas y contabilidad. F₃. La misión, visión y valores están formalmente establecidas. F₄. La mayor parte de los empleados conocen la misión y visión de la empresa. F₅. La empresa cuenta con buena imagen crediticia frente a las entidades financieras puesto que realizan préstamos cada año. F₆. 9 años de experiencia en el sector comercio.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OFENSIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>DEFENSIVAS</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D₁. La estructura organizativa es informal debido a que no esta escrita en un documento. D₂. No cuenta con un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar por parte del empleado. D₃. No existe delegación de autoridad puesto que la toma de decisiones es centralizada. D₄. No tiene identificado cuales son sus productos sustitutos. D₅. La competencia identificada por los propietarios no es consistente con los proveedores de sus clientes detallistas. D₆. La planeación es informal puesto que no esta escrita en un documento. D₇. No tiene marcas reconocidas para las líneas de ferretería, hogar y decoración y cocina. D₈. Equipos de transporte insuficientes. D₉. La mayoría del personal encuestado manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo ni capacitaciones. D₁₀. El resultado de los encuestados revela que la mayoría de los empleados no tienen periodos largos de laborar en la empresa. D₁₁. Mezcla promocional insuficiente, puesto que no se hace uso de todos los elementos. D₁₂. No existe un aprovechamiento de los medios tecnológicos ofrecidos por el gobierno.</p>	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS DE</p> <p>SUPERVIVENCIA</p>

a) Estrategias ofensivas.

<p>Oportunidades</p> <p>Fortalezas</p>	<p>O₁. Mejorar sus planes de garantías para brindar mayor satisfacción al cliente.</p>	<p>O₂. Eliminación de los impuestos arancelarios con el TLC.</p>	<p>O₃. Formación de alianzas estratégicas con los proveedores.</p>	<p>O₄. Diversificar las marcas según se demanden en el mercado.</p>	<p>O₅. Penetrar en el mercado a través del telemercadeo.</p>	<p>O₆. Expandirse a nivel nacional y centro americano.</p>	<p>O₇. Oportunidad de adquirir equipos de transporte que permitan cumplir efectivamente con los pedidos.</p>
<p>F₁. Según el propietario la empresa posee capacidad financiera para expandirse.</p>	<p>Ampliar la gama de productos con marcas reconocidas que sean garantizadas por los proveedores</p>	<p>Adquisición de productos que tengan gran rotación de inventario.</p>					<p>Buscar opciones para incrementar el equipo de transporte evaluando las alternativas de compra u outsourcing.</p>
<p>F₂. En cuanto a tecnología usan programas que le facilitan las actividades en el área de ventas y contabilidad.</p>				<p>Identificar las marcas con mayor demanda a través del registro de ventas.</p>			<p>Establecer rutas alternas para entregar pedidos más eficientemente.</p>
<p>F₃. La misión, visión y valores están formalmente establecidos.</p>							
<p>F₄. La mayor parte de los empleados conocen la misión y visión de la empresa</p>					<p>Expresar la filosofía de la empresa al momento del contacto para persuadir y convencer al posible cliente.</p>		
<p>F₅. La empresa cuenta con buena</p>						<p>Adquirir prestamos para</p>	

imagen crediticia frente a las entidades financieras puesto que realizan préstamos anuales.						expandir su área geográfica de participación.	
F ₆ . 9 años de experiencia en el sector comercio.	Garantizar el buen estado del producto en el proceso de traslado desde la empresa hasta las bodegas del cliente.		Identificar los proveedores con relaciones comerciales mejor establecidas para realizar alianzas estratégicas con éstos.			Aprovechar temporadas del año con poca actividad en mercados actuales para identificar e incursionar en mercados geográficos atractivos.	

b) Estrategias defensivas.

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Fortalezas</p>	A ₁ . Surgimiento de competidores potenciales fruto de los acuerdos del tratado de libre comercio.	A ₂ . El poder de negociación de los proveedores puede incrementar con la entrada en vigencia del TLC.	A ₃ . El poder de negociación de los compradores puede incrementar debido al tamaño de sus pedidos y el periodo en que los realiza.	A ₄ . Disminución del poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo.	A ₅ . La delincuencia es una amenaza para la empresa puesto que ésta corre el riesgo de robo, y en el mercado existe venta de mercadería a bajo costo producto del contrabando.	A ₆ . Surgimiento de productos innovadores que sustituyan los distribuidos por la empresa.
	F ₁ . Según el propietario la empresa posee capacidad financiera para expandirse.	Crear alianzas estratégicas con las nuevas empresas, complementando dichas alianzas con		Diversificar los productos acorde a las necesidades de los clientes.		Aumentar la seguridad de sus instalaciones y en equipo de transporte para

	su conocimiento en el mercado, sus clientes, y capacidad financiera.				no ser víctimas de la delincuencia.	acorde a los pedidos.
F ₂ . En cuanto a tecnología usan programas que le facilitan las actividades en el área de ventas y contabilidad.	Hacerle frente a la competencia a través de mejor atención y cumplimiento de los pedidos por medio de la tecnología.	Hacer uso de los medios electrónicos para realizar pedidos y tener buena comunicación con los proveedores y estar al tanto de sus precios e inventarios.	Obtener registros de los productos que más compran los clientes actuales y la cantidad de pedidos que hacen en tiempos normales y temporadas para poderles abastecer.			
F ₃ . La misión, visión y valores están formalmente establecidos.	Enfatizar y cumplir con su filosofía, proyectándola a través de hechos concretos y coordinarlo con el plan estratégico de mercadotecnia.		Comunicar a los compradores de las actividades que se están realizando para ofrecerle mejor servicio y atención para convencerlo.			
F ₄ . La mayor parte de los empleados conocen la misión y visión de la empresa			Aprovechamiento del conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los compradores para proyectarse ante los compradores.			
F ₅ . La empresa cuenta con buena imagen crediticia frente a las	Aumentar su capital financiero para poder aliarse o defenderse ante la	Hacer uso de su imagen crediticia y capacidad				

entidades financieras puesto que realizan préstamos cada año.	competencia.	financiera para realizar compra de productos a través de créditos.				
F ₆ . 9 años de experiencia en el sector comercio.	Utilizar sus años de experiencia en el sector para posicionarse antes que los competidores potenciales.					

c) Estrategias adaptativas.

Oportunidades	O ₁ . Mejorar sus planes de garantías para brindar mayor satisfacción al cliente.	O ₂ . Eliminación de los impuestos arancelarios con el TLC.	O ₃ . Formación de alianzas estratégicas con los proveedores.	O ₄ . Diversificar las marcas según se demanden en el mercado.	O ₅ . Penetrar en el mercado a través del telemercado.	O ₆ . Expandirse a nivel nacional y centro americano.	O ₇ . Oportunidad de adquirir equipos de transporte que permitan cumplir efectivamente con los pedidos.
Debilidades							
D ₁ . La estructura organizativa es informal debido a que no esta escrita en un documento							
D ₂ . No cuenta con un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar por parte del empleado.							
D ₃ . No existe delegación de autoridad puesto que la toma de decisiones es centralizada.							
D ₄ . No tiene identificado							

cuales son sus productos sustitutos.							
D ₅ . La competencia identificada por los propietarios no es consistente con los proveedores de sus clientes detallistas.							
D ₆ . La planeación es informal puesto que no esta escrita en un documento	Establecer planes de garantías atractivo para los diferentes productos.						
D ₇ . No tiene marcas reconocidas para las líneas de ferretería, hogar y decoración y cocina				Realizar un estudio de mercado para conocer cuales son las marcas demandadas y ofrecerlas.			
D ₈ . Equipos de transporte insuficientes.							Establecer contratos con empresas transportistas para mejorar el servicio de entrega.
D ₉ . La mayoría del personal encuestado manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo ni capacitaciones.	Capacitar al personal en las actividades a realizar para hacer eficiente y eficaz la atención al cliente.						
D ₁₀ . El resultado de los encuestados revela que la							

mayoría de los empleados no tienen periodos largos de laborar en la empresa.							
D ₁₁ . Mezcla promocional insuficiente, puesto que no se hace uso de todos los elementos						Realizar mezclas promocionales eficientes que le permitan penetrar en el mercado nacional y centroamericano.	
D ₁₂ . No existe un aprovechamiento de los medios tecnológicos ofrecidos por el gobierno.							

d) Estrategias de supervivencia.

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Debilidades</p>	A ₁ . Surgimiento de competidores potenciales fruto de los acuerdos del tratado de libre comercio.	A ₂ . El poder de negociación de los proveedores puede incrementar con la entrada en vigencia del TLC.	A ₃ . El poder de negociación de los compradores puede incrementar debido al tamaño de sus pedidos y el periodo en que los realiza.	A ₄ . Disminución del poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo.	A ₅ . La delincuencia es una amenaza para la empresa puesto que ésta corre el riesgo de robo, y en el mercado existe venta de mercadería a bajo costo producto del contrabando.	A ₆ . Surgimiento de productos innovadores que sustituyan los distribuidos por la empresa.
	D ₁ . La estructura organizativa					

es informal debido a que no esta escrita en un documento						
D ₂ . No cuenta con un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar por parte del empleado.						
D ₃ . No existe delegación de autoridad puesto que la toma de decisiones es centralizada.						
D ₄ . No tiene identificado cuales son sus productos sustitutos.			Monitorear cuales son los productos sustitutos con respecto a los de la empresa, esto le ayudara para mejorar las negociaciones con los clientes.			Ofrecer productos innovadores para mantenga una ventaja competitiva en el mercado ante los productos sustitutos.
D ₅ . La competencia identificada por los propietarios no es consistente con los proveedores de sus clientes detallistas.	La empresa debe monitorear sus competidores fuertes para ofrecer a los clientes mejores precios, calidad en los productos, despacho inmediato y esmerada atención al cliente para tener ventaja ante la competencia.					
D ₆ . La planeación es informal puesto que no esta escrita en un documento						
D ₇ . No tiene marcas reconocidas para las líneas de ferretería, hogar y decoración y cocina						
D ₈ . Equipos de transporte insuficientes.			Establecer mejor logística de distribución para llevar el producto			

			a los clientes en el tiempo establecido.			
D ₉ . La mayoría del personal encuestado manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo ni capacitaciones.						
D ₁₀ . El resultado de los encuestados revela que la mayoría de los empleados no tienen periodos largos de laborar en la empresa.						
D ₁₁ . Mezcla promocional insuficiente, puesto que no se hace uso de todos los elementos			Mejorar las estrategias en cuanto al ofrecimiento de los productos, precio, distribución y promoción para brindarle mejor servicio al cliente y mayor aceptación en el mercado.			
D ₁₂ . No existe un aprovechamiento de los medios tecnológicos ofrecidos por el gobierno.						

E. CONCLUSIONES.

Después de analizar la información documental y la investigación de campo en la empresa se plantean las siguientes conclusiones:

1. No cuenta con un plan estratégico de mercadotecnia que oriente a la empresa para realizar las actividades mercadológicas.
2. Los objetivos empresariales no están acordes a la actividad de la empresa.
3. La misión formulada por la empresa tiende a causar confusión cuando establece que los productos ofrecidos son de conveniencia, dando a entender que son productos de primera necesidad.
4. Los empleados conocen la misión y visión que tiene establecida la empresa.
5. Los empleados no reciben capacitaciones, ni incentivos que le motiven al desarrollo de sus actividades.
6. La empresa no cuenta con una estructura organizacional, no posee manual de funciones.
7. La toma de decisiones es centralizada, debido a que dicha función es ejercida solamente por el propietario.
8. La estrategia genérica utilizada por la empresa es ineficiente puesto que cuenta solo con dos vehículos para realizar la

entrega de los pedidos y el tiempo de garantía que se ofrece por los productos se limita solo a un año.

9. La distribuidora mayorista no cuenta con marcas reconocidas para las siguientes líneas de productos: hogar y decoración, ferretería y cocina.

10. La empresa posee algunos productos con marcas genéricas.

11. El 79% de los clientes que compran electrodomésticos en la empresa están ubicados en diferentes zonas del área metropolitana, es por ello que a la empresa se le dificulta darle cobertura a todos los clientes en los tiempos acordados.

12. En cuanto a promoción, Grupo Ester, únicamente hace uso de la venta personal y la publicidad.

13. El tipo de detallistas a los cuales se les abastece, en su mayoría están conformados por el sector informal, los cuales no generan ingresos por ventas altos en comparación con las cadenas de supermercados y ferretería.

14. De los estados financieros existentes, la empresa solo elabora el Balance General y Estados de Resultados.

F. RECOMENDACIONES.

1. Se le recomienda a Grupo Ester que analice, rediseñe e implemente el plan estratégico propuesto por el grupo de trabajo.
2. Reorientar los objetivos establecidos actualmente para mejorar el funcionamiento de la empresa.
3. Rediseñar la misión existente para evitar confusiones.
4. Aprovechar el conocimiento que los empleados tienen en cuanto a la misión y visión para que se establezca un compromiso mutuo en la empresa.
5. Realizar capacitaciones para mejorar las habilidades y funciones de los empleados y otorgar incentivos que motiven a éstos al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
6. Establecer en forma escrita una estructura organizacional que le permita al empleado conocer todas las funciones que se realizan en su área y además realizar un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar en cada puesto de trabajo.
7. Delegar autoridad y responsabilidad a los encargados de cada departamento para que las actividades no se le acumulen al propietario.
8. Hacer más efectiva la estrategia genérica a través de la compra de vehículos o sub-contratos con empresas que ofrezcan servicio de transporte y ampliar periodos de garantía.

9. Evaluar la conveniencia de adquirir marcas de prestigio para las líneas de productos que no la poseen.
10. Valorar qué impacto tienen los productos de marcas genéricas en las ventas y decidir si resulta rentable la compra de éstos.
11. Establecer un sistema geográfico que le permita utilizar rutas alternas para tener acceso inmediato a sus clientes.
12. Realizar una mezcla promocional adecuada que le permita adquirir más contacto y satisfacción por parte de los clientes actuales y penetrar en mercados objetivos.
13. Flexibilizar políticas de venta y crédito, que favorezcan al sector informal.
14. Establecer flujos de efectivo que le permita medir la liquidez y rentabilidad de la empresa y elaborar presupuestos para estimar los gastos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS, CASO ILUSTRATIVO.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General.

✓ Diseñar un plan estratégico de mercadeo que contribuya a la toma de decisiones de la empresa "Grupo Ester".

2. Objetivos Específicos.

✓ Proponer una estrategia de posicionamiento en el mercado a través de la puesta en práctica de una estrategia genérica consolidada.

✓ Plantear una filosofía empresarial y una estructura organizacional bien definida que permita el mejor desarrollo de las actividades.

✓ Sugerir una mezcla estratégica de mercadeo que mejor se adapte a las necesidades y recursos de la empresa.

✓ Presentar un sistema de información gerencial con cambios en la tecnología de información, que permita mejorar las actividades administrativas y operativas.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

El diseño de un plan estratégico de mercadeo es de vital importancia y es necesario que las empresas lo posean para realizar más eficazmente la administración, apoyándose en planes tanto a corto como a largo plazo, que guíen el futuro de la empresa a través de decisiones más acertadas tomando en consideración las condiciones internas y externas de la industria para poder sobrevivir en el mercado.

C. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADEO.**1. Estrategia Genérica.**

Para cumplir más eficientemente con la estrategia de diferenciación la empresa puede tomar las siguientes medidas:

a. En cuanto a la entrega oportuna en el lugar del cliente se pueden considerar las siguientes opciones complementarias:

- Aumentar la flota de vehículos de reparto.
- Realizar contratos con empresas que ofrezcan servicios de transporte de carga.
- Segmentar el mercado según los siguientes criterios: ubicación geográfica de los clientes, volumen de pedido y tipo de artículos.

b. Para la garantía otorgada a los clientes en cuanto a la compra de los productos se puede tomar en cuenta la implementación de los siguientes aspectos:

- Negociar mayor plazo de garantías con los proveedores y trasladar los beneficios a clientes detallistas.
- Especializar y capacitar el personal del Departamento de garantías y servicios de productos, para un mejor desempeño en sus actividades.

c. Con respecto al servicio al cliente es necesario intensificar la relación comercial a través de:

- Ofrecer un trato amable, confiable y respetable al cliente al momento de establecer una negociación, tanto personalmente como virtual a través de la página web, www.grupoester.com.
- Capacitar al personal de venta y reparto para que asesoren al cliente sobre el uso adecuado de los productos.
- Establecer comunicación continua con el cliente para conocer sus niveles y condiciones de inventario, y abastecerle a tiempo. Por ejemplo la empresa puede efectuar convenios con los clientes para entregarles el producto mensualmente y realizar el inventario para calcular la cantidad de mercadería necesaria para ese período de tiempo, procurando que el producto no se agote.

➤ Dar seguimiento a las quejas de los clientes, atendiendo sus inquietudes y sugerencias, a través del monitoreo continuo realizado por el encargado del área de ventas.

2. Mercado Meta.

El mercado meta al que se dirigen las fuerzas mercadológicas, son las empresas que distribuyen al detalle productos electrodomésticos en todo el país. Para ello se ha tomado como alternativa de cobertura la mercadotecnia indiferenciada.

3. Sugerencias para la aplicación del Modelo de Porter.

Para hacer un constante análisis de la situación mercadológica de la empresa es necesario considerar el modelo de Porter y con base a éste se realizan las siguientes sugerencias:

➤ Amenaza de rivalidades intensas en el segmento.

En cuanto a la rivalidad de los competidores en el mercado, la empresa debe identificar, monitorear a la competencia, especialmente en realizar la diferencia en la implantación de la estrategia básica con respecto al producto, precio, canales de distribución, promoción y servicios complementarios que dan a sus clientes. Y de esta forma comparar la ventaja competitiva de la empresa con la competencia.

➤ Amenaza de competidores potenciales.

De la misma forma que la empresa debe monitorear a la competencia actual, deberá hacer con los competidores potenciales, especialmente los que surjan con el Tratado de Libre Comercio; conocer más sobre ellos, cuáles son sus puntos fuertes y débiles para poder formular e implementar la estrategia más adecuada.

➤ Amenaza de productos sustitutos.

Se sugiere que se considere la presencia de productos sustitutos e identificarlos para comparar y ofrecer mejores precios a los clientes y convencerlos de que los productos que vende la empresa son marcas de prestigio y garantizadas.

➤ Amenaza del creciente poder de los compradores.

Realizar un análisis de los registros de compras de los clientes, los productos, marcas, precios, cantidades en los periodos que los compra para realizar negociaciones inmediatas sobre precios y garantías de los productos y así abastecerles a los clientes en los periodos establecidos.

➤ Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores.

Establecer negociaciones permanentes sobre los diferentes tipos de alianzas, tanto en el suministro de productos actuales como

en nuevos productos. Analizando en cada uno de los productos las demandas potenciales para aumentar el nivel de negociación sobre economías de escala y volúmenes de pedidos.

Como se identificó en el capítulo anterior, la misión y visión que poseen actualmente la empresa está enfocada a la importación y distribución de productos de conveniencia, justificando esta afirmación con el hecho de que la empresa ofrece productos de bajo precio en comparación a la competencia, razón por la que sus ejecutivos afirman que sus productos le convienen más al cliente porque el precio es competitivo, sin embargo según la clasificación de éstos, se ubican dentro de los productos de consumo, por lo que se consideran como artículos para el hogar. Además no establece su nivel de distribución.

A continuación se propone una nueva misión y visión:

4. Misión.

"Somos una empresa distribuidora mayorista de artículos para el hogar, ofrecemos productos garantizados y despacho oportuno, desarrollamos alianzas con nuestros proveedores y clientes para asesorar, facilitar y rentabilizar su gestión de compra, ayudándoles a la generación de valor en su negocio y asegurándoles ética y excelencia en nuestras relaciones comerciales."

5. Visión.

“Ser una empresa líder en la distribución al mayoreo de marcas propias de artículos para el hogar, así como representar marcas de prestigio, trabajando con responsabilidad, ética y profesionalismo en la sociedad en que operamos.”

6. Valores.

Los valores influyen en las actitudes del recurso humano de la empresa, por tanto deben establecerse las convicciones éticas preferibles a practicar por todo el personal, por ello se detalla a continuación la forma en que deben entenderse y practicarse los valores establecidos por la empresa:

➤ **Ética.**

Practicar valores morales en cuanto al trato entre el personal de la empresa. De igual forma con los clientes, proporcionando información veraz acerca de los productos, describiendo con honestidad las bondades de cada artículo, tratando que la empresa mantenga niveles óptimos de transparencia en sus negociaciones, practicando siempre hábitos de cortesía, aprecio y respeto al público o clientes que nos visiten independientemente del tipo de negociación que éstos realicen, procurando que la atención brindada refleje el nivel de delicadeza que la empresa desea proyectar en los negocios.

➤ Excelencia.

La excelencia es un valor muy importante para la empresa, puesto que es un título honorífico otorgado por los clientes y que es digno de merecer por brindar un buen servicio y esmerada atención a los mismos; trabajando de una manera formal, con puntualidad, entregando los productos en el tiempo exacto y cumpliendo así con el compromiso acordado, garantizando responder por cualquier problema que se presente en los productos, ofreciéndoles garantías y productos innovadores, es decir, proporcionándole los más recientes cambios que se den en el mercado.

➤ Compromiso Mutuo.

Realizar convenios con nuestros empleados, dividiéndonos responsabilidades para lograr el mismo objetivo empresarial, así mismo fomentar y promover el perfeccionamiento de las funciones de cada empleado, garantizando el progreso del recurso humano ofreciéndoles estabilidad laboral y de esta forma llegar al nivel gana-ganar tanto empleado como propietario.

7. Propuesta de Políticas.

Con el objetivo de orientar las actividades del personal de la empresa se sugieren las siguientes políticas:

➤ **Políticas de Personal.**

- ✓ Responsabilidad e iniciativa en sus actividades laborales.
- ✓ Especializar y capacitar al personal de forma permanente en áreas técnicas relativas a su puesto.
- ✓ Los empleados deben practicar los valores éticos establecidos en la empresa.
- ✓ No se permiten relaciones sentimentales en la empresa.

➤ **Políticas de ventas.**

- ✓ Crearle ambiente agradable al cliente al momento de establecer relaciones comerciales.
- ✓ Ofrecer los productos que el cliente compra actualmente y los nuevos diseños, y productos.
- ✓ Dar a conocer los diferentes precios por los montos de compras.
- ✓ Resolución adecuada de las quejas de los clientes.
- ✓ Informar oportunamente al cliente sobre los pasos a seguir para otorgamiento de crédito.
- ✓ Entrega inmediata de los pedidos.

➤ **Políticas de Crédito.**

- ✓ El solicitante de crédito tiene que presentar 3 meses de declaración de IVA.
- ✓ 3 referencias de personas que le den crédito.

- ✓ 3 referencias de personas a quienes ellos le dan crédito.
- ✓ Nombres de proveedores.
- ✓ Letras de cambio.
- ✓ Estados financieros.

➤ **Políticas de Garantías.**

- ✓ Cambiar productos que estén averiados.
- ✓ Cambiar productos cuando les haga falta una pieza.
- ✓ El período de garantía de los productos es de un año incluyendo los primeros 6 meses mano de obra y repuestos; los otros 6 meses solo mano de obra.

➤ **Políticas de compras.**

- ✓ Establecer excelentes relaciones con los proveedores.
- ✓ Llegar a acuerdos satisfactorios con los proveedores con respecto a precios y garantías.
- ✓ El monto de las compras no debe sobrepasar el límite establecido.
- ✓ Realizar compras de productos de marcas de prestigio.
- ✓ Gestionar créditos satisfactorios con los proveedores.
- ✓ Establecer contactos con otros proveedores que ofrezcan mejores precios.

8. Organización.

a. Organigrama.

Para que la empresa realice más coordinada y eficientemente las actividades funcionales se le propone el siguiente organigrama:



b. Funciones.

A continuación se presenta el manual de funciones, que contiene las actividades específicas que los encargados de cada departamento tendrán bajo su responsabilidad:

➤ **Comité Ejecutivo.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° <u>1</u>
<p>Nivel jerárquico: Máxima autoridad</p> <p>Nombre de la unidad: Comité Ejecutivo</p> <p>Responsable ante: Ninguno</p> <p>Supervisa a: Gerencia General.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar opciones de préstamo de acuerdo a las compras necesarias de inventario, materiales y repuestos u otras inversiones necesarias. ✓ Integrar, analizar y aprobar presupuestos provenientes de Gerencia General mostrados en el sistema informático. ✓ Autorizar las compras de artículos de inventario, materiales y repuestos. ✓ Gestionar alianzas estratégicas, tanto con clientes como con proveedores. ✓ Evaluar anualmente el desempeño del Gerente General, además someter a evaluación su propio desempeño. ✓ Analizar la situación financiera de la empresa por medio de la información proporcionada por el sistema de información gerencial basado en computadora. ✓ Analizar la expansión de líneas de productos y mercados. ✓ Aprobar políticas que estén acordes con la filosofía de la empresa. ✓ Evaluar la adquisición de activo fijo. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ **Gerencia General.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° 2
<p>Nivel jerárquico: Dirección ejecutiva Nombre de la unidad: Gerencia General Responsable ante: Comité Ejecutivo Supervisa a: Asistencia Administrativa, Depto. de Contabilidad, Depto. de Ventas y Proveeduría, Depto. de Garantías y Servicios de productos, Depto. de Bodega.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento a los planes establecidos por el Comité Ejecutivo y verificar su cumplimiento. ✓ Elaborar el plan empresarial y someterlo a aprobación por el Comité Ejecutivo. ✓ Realizar investigación de mercados. ✓ Desarrollar el plan empresarial y verificar su cumplimiento. ✓ Firmar documentación financiera y otros documentos propios del cargo. ✓ Dirigir reuniones mensuales con los encargados de cada departamento para evaluar reportes presentados mediante el sistema. ✓ Autorizar los planes de capacitación para los empleados. ✓ Aprobar presupuestos establecidos por cada departamento. ✓ Participar y asesorar de manera técnica en las reuniones de trabajo del Comité Ejecutivo. ✓ Verificar y aprobar los reportes, informes, estados financieros y todo tipo de información que deba ser presentada al Comité Ejecutivo, Ministerio de Hacienda, instituciones financieras, entre otros. ✓ Dirigir y tomar decisiones en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y retiro del personal operativo. ✓ Aprobar el salario de los empleados de la empresa. ✓ Preparar y presentar todo tipo de informe, reporte u otra información de carácter administrativa financiera a solicitud del Comité Ejecutivo, adicionales a los que genera el sistema. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ **Auditoría Externa.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° <u>3</u>
<p>Nivel jerárquico: Staff</p> <p>Nombre de la unidad: Auditoría Externa</p> <p>Responsable ante: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Ninguno</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examinar los estados financieros y los registros contables. ✓ Hacer llegar evidencia para cada uno de los rubros que integran los estados financieros. ✓ Asegurarse que los resultados arrojados por los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera de la empresa. ✓ Verificar que los estados financieros sean elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. ✓ Reportar al gerente la situación financiera de la empresa. 		
ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO		

➤ **Asesoría Informática.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° <u>4</u>
<p>Nivel jerárquico: Staff</p> <p>Nombre de la unidad: Asesoría Informática</p> <p>Responsable ante: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Ninguno</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal de la empresa que utilizará el sistema. ✓ Proporcionar asistencia técnica preventiva y correctiva mensualmente. ✓ Realizar cambios solicitados por Gerencia General. 		
ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO		

➤ **Asistencia Administrativa.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° <u>5</u>
<p>Nivel jerárquico: Operativo</p> <p>Nombre de la unidad: Asistencia Administrativa</p> <p>Responsable ante: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: Depto. de Contabilidad, Depto. de Ventas y Proveeduría, Depto. de Garantías y Servicios de Productos, Depto de Bodega.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer citas con los proveedores. ✓ Encargarse del pago de los empleados. ✓ Recepción de las llamadas telefónicas. ✓ Atención de las dificultades a nivel operativo. ✓ Llevar agenda electrónica y notificarle al Gerente sobre las actividades a realizar. ✓ Apoyar a Gerencia en el desarrollo del plan empresarial. ✓ Establecer reuniones mensuales con todos los encargados de cada departamento. ✓ Comunicar al Gerente la necesidad de contratación de recurso humano. ✓ Tomar notas de los acuerdos establecidos en las reuniones del Comité Ejecutivo. ✓ Elaboración de planes de capacitación para los empleados por medio del sistema. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ **Departamento de Contabilidad.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° 6
<p>Nivel jerárquico: Operativo</p> <p>Nombre de la unidad: Departamento de Contabilidad.</p> <p>Responsable ante: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: ninguno.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Estado de Variaciones en Patrimonio) al cierre del ejercicio contable. ✓ Elaborar y registrar partidas contables en el sistema. ✓ Realizar el corte de caja diariamente al cierre de las operaciones. ✓ Registrar las operaciones en los libros auxiliares: Libros de compra y venta, IVA, entre otros. ✓ Registrar los gastos en viáticos dados a los empleados. ✓ Elaborar y verificar planilla de sueldos de los empleados, AFP, ISSS. ✓ Elaborar los reportes e informes que se presentan a Gerencia. ✓ Revisar las obligaciones de las cuentas por cobrar de los clientes detalladas en el sistema. ✓ Revisar las obligaciones de las cuentas por pagar. ✓ Atender a la Auditoria Externa. ✓ Presentar reportes al departamento de ventas sobre los clientes a los cuales no se les puede dar crédito. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ **Departamento de Venta y Proveeduría.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N° 7
<p>Nivel jerárquico: Operativo Nombre de la unidad: Departamento de Venta y Proveeduría Responsable ante: Gerencia General Supervisa a: ninguno.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción, seguimiento y solución a las quejas y sugerencias provenientes de los clientes. ✓ Intensificar el telemarketing para adquirir nuevos clientes. ✓ Recibir dinero proveniente de ventas al contado y realizar arqueos de caja diariamente. ✓ Comunicarse con el cliente semanalmente para consultar existencias y/o solicitar pedidos por medio de la página web. De la misma forma contactar nuevos clientes por medio de página. ✓ Confirmar que la facturación esta conforme al pedido del cliente en cuanto a la descripción del producto, precio acordado, cantidad requerida, nombre del cliente o empresa y enviar factura al personal de bodega para su respectivo despacho. ✓ Registrar en el sistema las ventas diarias de los productos de acuerdo a línea, marca, tamaño, etc. ✓ Determinar los precios de los productos e introducirlos al sistema de información. ✓ Formular promociones por medio del sistema para ciertos tipos de productos y calcular su presupuesto. ✓ Proporcionar a través del sistema informes y reportes solicitados por Gerencia General. ✓ Estudiar la cartera de clientes a través del sistema para identificar aquellos que son más fuertes en cuanto a monto de compra. ✓ Monitorear los precios de la competencia aprovechando el recurso humano de venta. ✓ Coordinarse con el encargado de bodega para realizar las compras y someterlo a aprobación por el Gerente General. ✓ Llevar un estricto control del inventario dentro del sistema computacional. ✓ Registrar en el sistema de las líneas de productos, marca, tamaño que se compran a los proveedores, así como las fechas. ✓ Evaluar los precios que ofrecen los proveedores por medio del sistema computacional. ✓ Realizar cotizaciones y órdenes de compra. ✓ Supervisar el desempeño de todos los miembros del área de ventas y proveeduría. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ **Departamento de Garantías y Servicios de Productos.**

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N°8
<p>Nivel jerárquico: Operativo Nombre de la unidad: Departamento de Garantías y Servicios de Productos. Responsable ante: Gerencia General Supervisa a: ninguno.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer registros de los productos que ingresan, los que son reparados tanto por garantía o trabajo externo. ✓ Registrar los productos que han sufrido deterioro dentro de las bodegas y repararlos. ✓ Llevar control de las cantidades de repuestos que tienen y necesitan. ✓ Elaborar informe de los repuestos utilizados en cada producto reparado. ✓ Elaborar requerimiento de materiales y repuestos. ✓ Establecer un tiempo estipulado para entrega del producto reparado a los clientes. ✓ Supervisar que el personal de esa área realice eficientemente el trabajo. ✓ Elaborar reportes del trabajo realizado mensualmente. ✓ Coordinarse con el encargado de bodega para realizar las compras y someterlo a aprobación por el Gerente General. ✓ Llevar un estricto control del inventario dentro del sistema computacional. ✓ Registrar en el sistema de las líneas de productos, marca, tamaño que se compran a los proveedores, así como las fechas. ✓ Evaluar los precios que ofrecen los proveedores por medio del sistema computacional. ✓ Realizar cotizaciones y órdenes de compra. ✓ Supervisar el desempeño de todos los miembros del área de ventas y proveeduría. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

➤ Departamento de Bodega.

"GRUPO ESTER"	Manual de funciones	Pág. N°9
<p>Nivel jerárquico: Operativo</p> <p>Nombre de la unidad: Departamento de Bodega.</p> <p>Responsable ante: Gerencia General</p> <p>Supervisa a: ninguno.</p>		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar en el sistema los productos que entran y salen del área. ✓ Llevar el control a través del sistema los productos que se tienen que reparar para enviarlos al Departamento de Reparación y Mantenimiento. ✓ Realizar control de calidad de los productos que entran a bodega. ✓ Verificar que los productos estén ordenados física y sistemáticamente de acuerdo a las líneas, marcas, códigos, tamaño, etc. ✓ Brindar direcciones hacia donde serán distribuidos los productos. ✓ Supervisar que los empleados de esa área realicen eficientemente el trabajo. ✓ Informar al departamento de ventas sobre las existencias en bodega. ✓ Realizar el despacho de los productos. 		
<p>ELABORADO POR GRUPO DE TRABAJO</p>		

9. Sistema de Información Gerencial.

Para mejorar la toma de decisiones y lograr más eficiencia en la ejecución de las actividades gerenciales y operativas se presenta a continuación el Sistema de Información Gerencial desarrollado:

a. Actividades propuestas para el Sistema de Información Gerencial.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PROPUESTO.

ÁREAS QUE COMPRENDERÁ EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL:

ADMINISTRACIÓN	VENTAS Y PROVEEDURÍA
CONTABILIDAD	GARANTÍAS Y SERVICIOS DE PRODUCTOS
BODEGA	SUCURSALES
PARÁMETROS	AYUDA

A continuación se detallan las actividades que el Sistema de Información Gerencial realizará para cada una de las áreas:

Administración:

- El sistema proporcionará los datos de venta en cuanto a la facturación, cotizaciones, envíos, reportes por períodos específicos.
- Proveer información concerniente a los clientes, donde incluya la situación crediticia de éstos, los que están en condiciones morosas, el monto de compra por cada uno, entre otras.
- Detallar el estado de inventario por líneas de productos, la existencia, los precios otorgados a los clientes y nivel mínimo requerido para realizar compras.
- Mostrar información de los proveedores acerca de los montos de compra que se hayan realizado, los productos que se compran a cada uno, el total de deuda que se tiene, el monto máximo de deuda y el historial de precios negociados.
- Informar contablemente sobre los estados financieros, los costos detallados por cada producto y por cada cliente, los libros de IVA, de pago de salarios, los costos incurridos por cada área, las cuentas por pagar y cobrar, calendarización de impuestos, deudas u otras obligaciones financieras y fiscales que cumplir.
- Detallar el material y repuesto requeridos por periodos, mostrar el movimiento del material y repuestos utilizados para reparación, y calificar su nivel de eficiencia a través de parámetros predeterminados.

- Mostrar el total de empleados para cada departamento, el departamento que tenga mayores costos en cuanto a pago de salarios, comisiones, horas extras, los departamentos con mayores faltas y llegadas tardías pudiéndose detallar por cada empleado, además presentar las capacitaciones impartidas y los incentivos otorgados.
- Calcular las compras de materiales, repuestos y de inventario conforme a los pedidos hechos por cada encargado de los diferentes departamentos, realizar orden de compra, evaluar el monto de pedido y compararlos con periodos anteriores, además mostrar el porcentaje del presupuesto correspondiente.
- Establecer reportes para cada departamento, que incluya los presupuestos, reportes por periodos y monitoreos de quejas.

Ventas y Proveeduría:

En el departamento de venta y proveeduría se requerirá que el sistema contenga las opciones en cuanto a:

- Ventas, se requerirá la información completa de las ventas que se realizan tanto diaria como mensualmente, así mismo los tipos de productos y marcas que se estén vendiendo. Registros de las cotizaciones y envíos a los clientes y las facturaciones correspondientes.
- De los clientes se requerirá de toda la información necesaria, conocer los tipos de productos y marcas que estos compran y en

que periodos, los tipos de precios a los que se les pueden vender para ubicarlos en categorías.

- En cuanto a las compras se necesita que el sistema registre a los proveedores (cada uno de ellos), los productos que se están comprando, así como los precios y garantías que ofrecen al incluir políticas de compras.
- Con respecto a inventarios, que el sistema permita conocer la cantidad de inventario que hay en existencia y que clasifique los productos por líneas y marcas.

Contabilidad:

- En cuanto a los clientes se necesita saber los datos específicos y que muestre la capacidad financiera que esté tiene para saber si se le puede dar crédito y si ya lo tienen saber el monto existente, y de esta forma conocer si están morosos o no y que muestre las fechas de las cuentas por pagar de éstos.
- En ventas se necesitan las facturas realizadas con sus respectivos montos y las retenciones que se le aplicaran a las facturas por parte de los clientes y que las clasifique por categoría de facturas como consumidor final, comprobantes de crédito fiscal y facturas comerciales, los envíos realizados y separar las ventas al crédito y al contado.

- En cuanto a los estados financieros el sistema permitirá la elaboración del Estado de Resultados, el Balance General, Flujo de Efectivo, Estado de variaciones en el patrimonio y las razones financieras donde se determina la situación económica de la empresa.
- Con respecto al recurso humano el sistema detallará la fecha de ingreso de cada empleado, el horario establecido, las horas extras realizadas y determinará el sueldo de éstos, con sus respectivos descuentos del ISSS y AFP; además elaborará las planillas y reflejará los gastos de viáticos dado a cada uno durante un periodo de tiempo determinado.

Garantías y Servicios de Productos:

- En clientes el sistema proporcionara un mejor control de los productos que se llevan a reparación y permitirá especificar las causas de los daños de estos y la frecuencia de reparación de los productos a los clientes, que registre el vencimiento de las garantías de cada producto vendido, el costo de reparación para productos que no son de garantías, además elaborar un reporte mensual de los productos reparados.
- De ventas se requerirá las fechas en que fueron vendidos los productos, cantidades, modelos, marcas, número de series y el tipo de factura utilizada donde se refleje la garantía de éstos.

- Con respecto a reparación, proporcionara los datos de los productos enviados por bodega a reparación con su respectiva marca, modelo, número de serie, mostrando la reparación realizada y los repuestos o materiales utilizados y elaborar un informe mensual de éstos.
- En materiales y repuestos se mostrará la cantidad de materiales que hay en existencia, especificando los materiales y repuestos mas utilizados, que indique cuanto es el requerimiento máximo y mínimo, y que detalle para que productos fueron utilizados dichos materiales y repuestos.

Bodega :

- El sistema en cuanto a los clientes deberá proveer para el departamento de bodega las direcciones de su casa matriz y sucursales, la cantidad de pedidos que se están haciendo para poderlos distribuir, así mismo el registro de los productos que tienen avería o que han estado deteriorados para pasarlos al departamento de reparación y mantenimiento.
- El inventario detallará cuánta mercadería existe (líneas de productos, marcas, modelos, etc.), llevar inmersa las políticas de inventarios.
- En cuanto al departamento de ventas se necesitara que el departamento de bodega conozca las órdenes de los pedidos para realizar el despacho.

- Con respecto a reparación obtener los registros de los productos por líneas, marcas, modelos, número de serie que necesitan ser reparados por sufrir averías en bodega.

Sucursales:

- Detallará el nivel de inventario existente en bodegas, donde sea posible hacer el pedido, e informar si el inventario existente esta disponible en su totalidad o en que porcentaje.
- Mostrar la cartera de clientes existentes.

b) Bases de datos.

Las bases de datos necesarias para el funcionamiento del sistema se presentan a continuación, estas necesitarán la información que posteriormente se detallan:

➤ **Cliente:**

- Nombre
- Dirección
- Número telefónico
- Código
- Contacto
- E-mail
- Número de sucursales
- Categorías que demandan

- Número de NIT

➤ **Inventario:**

- Descripción del producto
- Código
- Marcas
- Serie
- Costos
- Precio
- Existencia actual
- Requerimientos mínimos y máximos
- Línea de producto
- Ubicación
- Proveedor
- Tamaño
- Presentación
- Modelo
- Código de barra

➤ **Proveedores:**

- Nombre de la empresa
- Dirección
- Productos que ofrece

- Precios
- Contacto
- Código
- Número de teléfono
- E-mail
- Pagina Web

➤ **Recurso humano:**

- Nombre del empleado
- Dirección
- Número de teléfono
- Fecha de ingreso a la empresa

➤ **Materiales y repuestos:**

- Descripción del insumo
- Marca
- Código
- Modelo
- Serie
- Código de barra
- Existencia actual
- Requerimientos mínimos y máximos
- Ubicación

- Proveedor
- Medida
- Presentación

c. Personal involucrado.

En el nivel administrativo tendrán acceso todos los integrantes del área tales como el Comité ejecutivo, Gerencia general y Asistente administrativo. El asistente de informática se encargará de garantizar el buen funcionamiento del sistema.

A nivel operativo se establecerá una persona que será el responsable de utilizar el sistema en cada departamento, a quien se le asignará un auxiliar de la misma área.

En cuanto a las sucursales, el sistema será usado por el encargado del establecimiento, el cajero y los vendedores.

Para el acceso al sistema, el responsable de cada departamento tendrá una contraseña para poder ingresar.

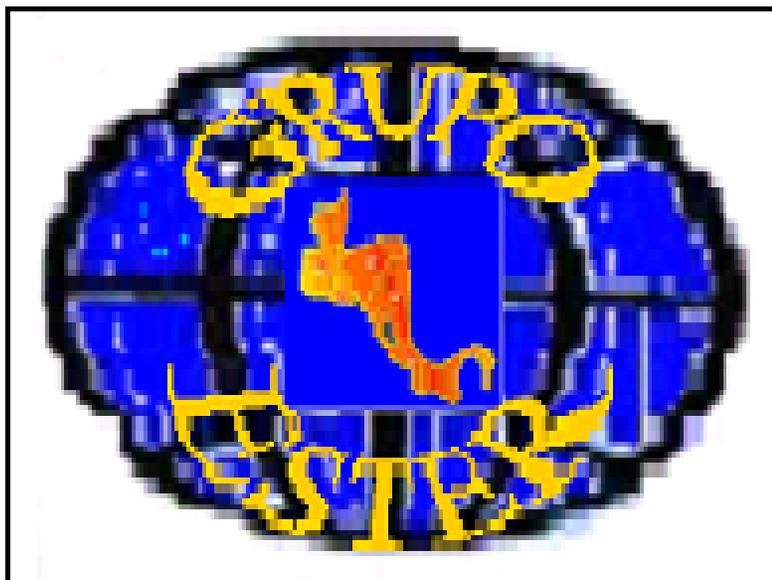
10. Estrategia de Posicionamiento.

Existen diferentes formas de posicionamiento, es decir, de crear una imagen y lograr la diferenciación en la mente de los clientes, para el caso la proyección de la imagen de la empresa

a través de la estrategia genérica que convenza al mercado actual y meta tendrá que ser la más adecuada para lograr distinciones con la competencia.

Para ello se propone iniciar con un logotipo y slogan bien definido para identificarse y así ocupar un lugar en la mente de los clientes detallistas. A continuación se presentan ambos.

LOGOTIPO PROPUESTO PARA LA EMPRESA.



6ª Calle Pte. N° 1-6 Santa Tecla, La Libertad
www.grupoester.com
Tel. 2229-0161 2229-0167

Slogan propuesto para la Distribuidora Mayorista Grupo Ester:

"Excelencia en atención, garantía y entrega oportuna".

El slogan y el logotipo serán utilizados en campañas publicitarias a través de medios de comunicación, banner, Pág. www.grupoester.com, etc., y de esta manera darse a conocer al mercado como empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos para lograr el posicionamiento.

11. Estrategia de la mezcla de mercadeo.

a. Estrategias del producto.

- Objetivos del producto.

Ofrecer productos de marcas de prestigio y garantizadas que cumplan con las expectativas de los clientes.

- Estrategias.

- Presentar a los clientes variedad de productos existentes y ofrecer los nuevos productos.
- Abandono selectivo de productos poco rentables.
- Realizar convenios con los proveedores con respecto a plazos más amplios de garantías.
- Clasificar los productos por líneas para ofrecer al cliente los que se adapten a sus necesidades.
- Comprar productos de diferentes tamaños, diseños y marcas de prestigio que sean aceptados por los clientes.

b. Estrategias del precio.**- Objetivos del precio.**

Adaptar los precios ofrecidos por la empresa a los cambios que provoque la competencia y el poder de negociación de los compradores.

- Estrategias.

➤ Monitorear mensualmente los precios de la competencia por medio del personal de ventas.

➤ Variar aleatoriamente los precios cada tres meses, una vez aumentar con respecto a la competencia y la próxima vez disminuirlos, manteniendo la variación por un tiempo promedio de una semana.

➤ Calcular costos individuales por cliente, en cuanto a los gastos incurridos en telemarketing, envío de cotizaciones, distribución y otros, para evaluar los precios mínimos que se le pueden ofrecer a cada cliente.

c. Estrategias de distribución.**- Objetivo de distribución.**

Desarrollar mecanismos que maximicen la entrega oportuna de los productos que distribuye la empresa para que éstos estén en el momento y lugar correcto para una eficiente distribución.

- Estrategias.

- Revisar, reubicar y resaltar los productos que se ubican en los estantes de los supermercados cada vez que el personal de ventas realiza inventarios en los establecimientos.
- Garantizar al cliente que el pedido se le entregará siempre en el tiempo establecido, asegurando para ello estar en su bodega quince minutos antes de la hora acordada.
- Cubrir y atender, cortés y eficientemente, los negocios ubicados en las áreas geográficas de cobertura preestablecidas para cada equipo de transporte.
- Mantener niveles óptimos de conocimiento básico sobre el uso del producto a entregar por parte del personal de reparto para poder brindar asesoría al cliente.
- El personal de reparto debe solicitar información completa sobre los desperfectos de los productos que los clientes entregan para efectos de garantía.
- Establecer que el personal a contratar a futuro tenga experiencia en la función de reparto y conozca las áreas geográficas de cobertura que la empresa posee.

d. Estrategias de Promoción.**- Objetivo de Promoción.**

Persuadir y recordarles a los clientes de la existencia de los productos y su venta, informándole que la empresa ofrece las

mejores opciones de compra dándole asesoría y valor agregado a su negocio.

- Estrategias.

➤ Realizar rifa de productos electrodomésticos tres veces al año, repartiendo cupones por la compra de mil dólares en adelante.

➤ Realizar exhibiciones comerciales donde se den las demostraciones de cada uno de los productos a los clientes reales invitados y se den precios especiales a los artículos en exhibición.

➤ Elaborar brouchures dos veces al año cambiando los precios por las temporadas. En ellos estará inmerso el logotipo de la empresa y el slogan, una presentación breve de la empresa (Misión, Visión y Valores), las imágenes de los productos con sus respectivos precios, marcas, tamaños, estilo.

➤ Elaborar banner, que contenga el logotipo, lema, dirección, número de teléfono, nombre de la página electrónica; y ubicarlos en la empresa en el centro de San Salvador, Soyapango, en la entrada a Santa Tecla y en los diferentes lugares estratégicos.

➤ Anunciarse más frecuentemente en el periódico para atraer a clientes potenciales.



**DISTRIBUIDORA MAYORISTA "GRUPO ESTER".
EXCELENCIA EN ATENCIÓN, GARANTÍA Y ENTREGA OPORTUNA.**



SHARP

GENERAL ELECTRIC

TOSHIBA

SONY

RCA

I.G

AIWA

PANASONIC

MEJORAMOS CUALQUIER COTIZACIÓN

6^a Calle Pte. N° 1-6, Santa Tecla, Libertad

Tel. 2229-0161, 2229-0167

www.grupoester.com

➤ Patrocinar un programa de radio para darse a conocer con los clientes y penetrar en la mente de los consumidores.

Para ello se ha elaborado una cuña radial de treinta segundos la cual se transmitirá en la radio Scan, tres veces al día:

¿Vendes electrodomésticos al detalle?

Esta es tu oportunidad, Distribuidora mayorista de electrodomésticos "Grupo Ester" te ofrece variedad de líneas de productos ¡A precios incomparables!

Te esperamos en la 6^a Calle Pte. N° 1-6, Santa Tecla, La Libertad; contiguo a cooperativa Acecenta.

Nuestro lema es "Excelencia en atención, garantías y entrega oportuna".

- Descuentos del 10% por la compra de \$5,000 dólares o más.
- Mejorar la página electrónica actual, www.grupoester.com. (Anexo 10)
- Dar a conocer los productos y promociones existentes a través de la página web.

E. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.**PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO PRESENTADO A LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS "GRUPO ESTER".**

Para la implementación del plan estratégico y el buen funcionamiento de este, es necesario incurrir en los siguientes gastos:

PRESUPUESTO AÑO 2006**Egresos:**

Distribución		\$22,904.92
- 2 Vehículos*	\$22,904.62	
Promoción		\$12,771.28
- Brouchur*	\$280.00	
- Banner*(seis banner)	\$168.00	
- Periódico*	\$5,843.28	
- Radio Scán (cuña de 30 segundos tres veces al día)	\$6,480.00	
Capacitaciones de personal		\$ 300.00
- Capacitación en Atención al Cliente*	\$300.00	
Sistema de información (aproximadamente)		\$ 20,000.00
TOTAL DE EGRESO 2006		\$ 55,976.20

*Ver anexo 9

Nota: en cuanto a las cotizaciones de la radio y el sistema de información no se presentan en anexos porque se realizaron vía telefónica.

Como una alternativa más a la propuesta se le sugiere a la empresa que los préstamos los realice directamente con el Banco Multisectorial de Inversiones, debido a que éste atiende al sector de la micro y pequeña empresa.

F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.

La puesta en marcha del plan tendrá su inicio en diciembre del año 2005 tal como se detalla a continuación:

No.	Actividad	Responsable	Diciembre 2005				Enero 2006				
			Semanas								
			1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Proponer y explicar documento al gerente general.	Grupo de trabajo									
2	Aprobación de la propuesta.	Comité ejecutivo y Gerencia General									
3	Reproducción, distribución de la propuesta y capacitación al personal.	Asistente Administrativo									
4	Implementación del plan estratégico de mercadeo según el cronograma del plan operativo.	Gerencia General									

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Hiebing, Roman G. y otro; "Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia", 1ª Edición, M^cGraw-Hill, Interamericana de México, México 1992.

- Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración, una Perspectiva Global", McGraw-Hill Interamericana Editores, 11ª. Edición, S.A. de C.V., México 1998.

- Kotler Philip, "Dirección de Marketing", 10ª. Edición, Prentice Hill, México, 2001.

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", 2ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 1991.

- Porter, Michael E., "Estrategia Competitiva", Vigésima cuarta reimpresión, 1ª Edición, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1997.

- Rodríguez Valencia, Joaquín, "Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa", ECAFSA, 1ª Edición, México 1997.

- Stanton, William J. y otros, "Fundamentos de Marketing", McGraw-Hill, 11ª Edición, México 2000.

- Stoner, James A. F, y Otros, "Administración", Parson Prentice-Hall, 6ª Edición, México 1996.

- Strickland, Thompson, "Administración Estratégica, Conceptos y Casos", McGraw-Hill, 11ª Edición, México 2001.

- Zikmud, William, "Mercadotecnia", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1993.

TESIS

- Beltrán Escobar, Juan Ernesto y otro, "Plan estratégico de Mercadotecnia para Incrementar la Demanda de Muebles y Electrodomésticos en el Municipio de San Martín, Caso Ilustrativo El Mundo de Los Muebles", El Salvador 2004. Universidad de El Salvador.

- Flores Jaco, Hedy Mery y otros, "Plan Estratégico de Comercialización de Árboles Frutales y Plantas Ornamentales para los Viveros del Sitio del Niño, Municipio de San Juan Opico, Departamento de la Libertad. Caso Ilustrativo", Universidad de El Salvador, San Salvador, 2002.

➤ Fuentes, Sonia Raquel y otros, "Diseño de un Sistema de Planeación y Control para la pequeña empresa de la Industria Gráfica en el Municipio de San Marcos, Caso Ilustrativo Impresos Quijano, S.A. DE C.V.", Universidad de El Salvador, San Salvador, 2005.

➤ Lam Romero, Maria Eva y otros, "Estrategias de Comercialización en las Empresas Productoras de Artículos Acrílicos en la Zona Metropolitana de San Salvador, Caso Ilustrativo, Pequeña Empresa P&P Promocionales", Universidad de El Salvador, El Salvador, 1999.

DOCUMENTOS

➤ Alfaro Gramajo, Luis Noel, "Revista INCAE", Vol. XV-Número 2, Feb. 2005.

➤ Guerrero Fernando, "Guía Básica para realizar Trabajos de Graduación". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas , San Salvador, El Salvador Febrero de 2004.

➤ Manual de inducción proporcionado por la empresa.

INTERNET

➤ www.es.wikipedia.org/wiki/electrodomesticos

➤ www.grupoester.com

ANEXOS

1. Recursos Tecnológicos de Hardware con los que cuenta "Grupo Ester".
2. Categorías de la variedad de productos que ofrece la empresa "Grupo Ester".
3. Lista de Clientes de Productos Electrodomésticos y su ubicación geográfica.
4. Entrevista dirigida al Propietario de la empresa.
5. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los empleados de la empresa.
6. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los clientes detallistas de la empresa.
7. Estados Financieros
 - a) Estado de Resultados
 - b) Balance General
8. Tabla Combinada
9. Cotizaciones
 - a) Vehículo
 - b) Brouchures
 - c) Banner
 - d) Periódico
 - e) Capacitación
10. Página Web

ANEXO 1

ANEXO 1.

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE HARDWARE CON LOS QUE CUENTA "GRUPO
ESTER".

	Ubicación	Disco duro	Procesador	RAM	Monitor	Impresor	Teclado	Mouse
1	Administración	40 Gb	Pentiun 4	512	17" IBM	Epson C60	Compaq	Compaq
2	Ventas	40 Gb	Pentiun 4	512	17" IBM	Epson 1x300+	Compaq	Compaq
3	Ventas	40 Gb	Pentiun 4	512	17" IBM	Hp 3840	DLL	Compaq
4	Ventas	40 Gb	Pentiun 4	512	17" IBM	Epson Fx-1140	DLL	Compaq
5	Mantenimiento	80Gb	Pentiun 4	512	17" HP		HP	HP
6	contabilidad	40Gb	Pentiun 4	512	17" EMACHINES	Epson Fx-1140	HP	HP

ANEXO 2

ANEXO 2

a. LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA "GRUPO ESTER".

BELLEZA

- ✓ Set de manicure
- ✓ Set de pedicure
- ✓ Secadoras
- ✓ Alizadora
- ✓ Rizador de pelo
- ✓ Rizador de pestaña
- ✓ Cepillo de pelo
- ✓ Set de peines

FERRETERIA

- ✓ Lámparas alemanas
- ✓ Cables pasa corriente
- ✓ Extensiones eléctricas
- ✓ Brocas
- ✓ Esmeril
- ✓ Taladros
- ✓ Lámparas de mano
- ✓ Lentes protectores para soldar
- ✓ Cepillo de alambre
- ✓ Pulidora industrial

HOGAR Y DECORACIÓN

- ✓ Bancos portátiles
- ✓ Planchadores
- ✓ Teléfonos
- ✓ Candeleros
- ✓ Velas
- ✓ Piedras decorativas
- ✓ Lámparas de mesa
- ✓ Espejo de pedestal

OFICINAS

- ✓ Escritorio p/computadora
- ✓ Silla secretarial
- ✓ Cobertor para impresor
- ✓ Cobertor para monitor
- ✓ Cobertor para teclado

- ✓ Cobertor para CPU
- ✓ Aires acondicionados
- ✓ Calculadoras
- ✓ Calculadora para mouse pad
- ✓ Caja registradora
- ✓ Papeleras
- ✓ Lapiceros
- ✓ Radio intercomunicador

JUGUETERIA

- ✓ Muñecas
- ✓ Resorteras tipo acordeón
- ✓ Pitos de madera
- ✓ Juegos de ajedrez
- ✓ Carros con control remoto

MUEBLES

- ✓ Bancos de madera
- ✓ Mesa para TV
- ✓ Comedores

DORMITORIOS

- ✓ Camas
- ✓ Mesa de noche

ELECTRODOMESTICOS

- ✓ Ventiladores
- ✓ Hornos tostadores
- ✓ Horno microonda
- ✓ Cafetera
- ✓ Percolador
- ✓ Extractor de jugos
- ✓ Sandwicheras
- ✓ Tostadoras de pan
- ✓ Planchas
- ✓ CD cleaner
- ✓ Limpiador de VHS
- ✓ Cables coaxiales
- ✓ Controles universales

ENTRETENIMIENTO

- ✓ Televisores

- ✓ DVD
- ✓ Radio casetera
- ✓ CD Player
- ✓ Equipos de sonido
- ✓ Discman
- ✓ Karaoke profesional
- ✓ Teatro en casa

COCINA

- ✓ Cuchara medidora
- ✓ Cuchara de madera 5pcs
- ✓ Utensilios de cocina 7pcs
- ✓ Cuchara medianas para café
- ✓ Tenedores
- ✓ Botes de basura
- ✓ Vajillas
- ✓ Rayadores
- ✓ Batería de cocina
- ✓ Cernidores de harina
- ✓ Tazas con cucharitas medidoras
- ✓ Tapón para lava trastos
- ✓ Ollas
- ✓ Cacerolas
- ✓ Espátulas
- ✓ Tazas medidoras plásticas
- ✓ Termos para comida
- ✓ Cajas sandwicheras
- ✓ Contenedores de acero inoxidable
- ✓ Pinzas para cocina
- ✓ Contenedores herméticos
- ✓ Contenedores ovalados
- ✓ Cuchillo rebanador de mantequilla
- ✓ Canister
- ✓ Jarras herméticas
- ✓ Set Cuchillo Stainless

BLANCOS

- ✓ Tapón para ducha
- ✓ Ganchos de ropa
- ✓ Pato restregador
- ✓ Alfombras para baño
- ✓ Cepillo con base para baño
- ✓ Set de 3 piezas para baño
- ✓ Set de 3 piezas para baño con depósito para cepillos

OTROS

- ✓ Audífonos para celular
- ✓ Bolsas para basura
- ✓ Cepillo con atomizador
- ✓ Pastilleros metálicos
- ✓ Papel con sobre

Álbum para

**b. LISTA DE PRODUCTOS ELECTRODOMÉSTICOS QUE VENDE LA EMPRESA
"GRUPO ESTER"**

- ✓ TELEVISORES
- ✓ DVD
- ✓ RADIOS WESTINGHOUSE
- ✓ TELEFONOS
- ✓ REBOBINADORES
- ✓ LAMPARAS DE MESA
- ✓ LAMPARAS DECORATIVAS
- ✓ LAMPARAS ALEMANA
- ✓ DISMAN
- ✓ KAROQUE
- ✓ CAFETERA
- ✓ EXTRACTOR DE JUGOS
- ✓ SANWICHERA
- ✓ BOMBOS
- ✓ TEATROS EN CASA
- ✓ ABRELATA ELECTRICO
- ✓ HORNO TOSTADORES
- ✓ HORNOS MICROONDAS
- ✓ SECADORAS DE PELO
- ✓ ALIZADORA DE PELO
- ✓ RIZADORAS DE PELO
- ✓ CUCHILLO ELECTRICO
- ✓ CD PLAYER
- ✓ TOSTADORAS
- ✓ LICUADORAS
- ✓ PERCOLADORAS
- ✓ VENTILADORES
- ✓ AIRES ACONDICIONADOS
- ✓ ASPIRADORAS
- ✓ TALADROS
- ✓ ESMERILES
- ✓ PULIDORAS

ANEXO 3

ANEXO 3

Lista de Clientes de Productos Electrodomésticos y su ubicación geográfica.

(Anexo 6, pregunta #4)

N°	NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN DE LAS SUCURSALES
1	OPERADORA DEL SUR	A NIVEL NACIONAL
2	EUROPA S.A. DE C.V.	EUROPA CENTRO
		EUROPA BERNAL
		EUROPA BETHOVEEN
		HIPER EUROPA
3	FREUND S.A. DE C.V.	A NIVEL NACIONAL
4	ELECTROVARIEDADES ECOMODA	SAN SALVADOR
5	SUPERREPUESTO	A NIVEL NACIONAL
6	CENTRO ELECTRICO TECLEÑO	SANTA TECLA
7	JAQUELINE CAROL	SAN SALVADOR
		SANTA ANA
		SOYAPANGO
		SAN MIGUEL
8	FERRETERIA MEXICANA	SOYAPANGO
		CIUDAD DELGADO
9	FERRETERIA Y SUMINISTRO SAN RAFAEL	ILOPANGO
10	COSMETICOS Y MODA	SAN SALVADOR
11	JESUS RODRIGUEZ	SAN SALVADOR
12	WILLIAM CRUZ	SOYAPANGO
13	FROM ROUSE VIDEO	CIUDAD DELGADO
		CIUDAD MERLIOT
		ATLACATL
		SOYAPANGO
14	ROBERTO ORANTES	SOYAPANGO
15	SANDRA VELASQUEZ	SAN SALVADOR
16	COOPERATIVA SINGUIL	LA LIBERTAD
17	YEICO S.A. DE C.V	SONSONATE
18	WALTER ORTIZ	SAN VICENTE
19	SILVIA DE MOREIRA	SANTA ANA

ANEXO 4.4

ANEXO 4
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA

"Plan estratégico de mercadeo para contribuir a la toma de decisiones en la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos del área Metropolitana de San Salvador, Caso Ilustrativo".

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa distribuidora mayorista de electrodomésticos del Área Metropolitana de San Salvador "GRUPO ESTER".

Sus respuestas serán utilizadas solo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

1- ¿En que tipo de negocio ubica y que tamaño tiene su empresa?

R/ En nuestra misión se establece en que tipo de negocios nos ubicamos, describiéndonos como una empresa distribuidora al mayoreo de productos de conveniencia para nuestros clientes y nos consideramos como una empresa mediana.

2- ¿Cómo debe entenderse los valores en su empresa?

R/ Los valores internos que se manejan dentro de la empresa son los siguientes: ética, excelencia y compromiso mutuo.

✓ La ética incluye la honestidad, transparencia y respeto para los empleados pero lo más importante es que éste tenga estas cualidades para implementarlas en su propia vida luego en la empresa beneficiando a su país, además incluye la delicadeza en los negocios.

✓ La excelencia se da tanto al servicio con los clientes como a toda persona que lo necesite, la formalidad y puntualidad en nuestro compromiso para realizar despacho inmediato de nuestros productos para hacerlos llegar en el tiempo establecido, la garantía en nuestro producto esto es parte de la excelencia y para ello hemos creado

nuestro propio taller de mantenimiento y reparación para brindarles mejor servicio ofreciéndoles innovación en los productos.

✓ La empresa se compromete con el empleado en un cien por ciento y el empleado se tiene que comprometer con la empresa en un cien por ciento para lo cual se les brinda incentivos según sea el compromiso que éste tenga, progresando en el desarrollo de las actividades.

3- ¿Cuenta con planeación formal?

R/ Si, la planeación que se tiene no es tan formal por que no se encuentra escrita en un documento, pero si sabemos los pasos a seguir para el buen funcionamiento de la empresa.

4- ¿De qué forma se realiza la toma de decisiones y cuál es su estructura organizativa?

R/ La toma de decisiones es centralizada y poseemos una estructura organizativa pero no de manera formal, solo identificamos las áreas que conforman la empresa.

5- ¿Cuales son sus objetivos tanto a corto como a largo plazo?

R/ a) Objetivos empresariales

El objetivo es contribuir al desarrollo de nuestro país generando fuentes de empleos que permitan ingresos dignos a la familia salvadoreña.

b) Objetivos de ventas.

El principal objetivo es el incremento de las ventas.

c) Objetivos de mercadeo.

Expansión de mercados a nivel nacional y obtener una cartera de clientes bien definidas para ofrecer marcas propias.

6- ¿Qué tipo de estrategias utiliza?

R/ En cuanto a productos la estrategia que se está utilizando es la compra de productos que estén baratos en el exterior para ofrecer precios cómodos a nuestros clientes.

En cuanto a precio ofrecemos precios bajos en comparación con la competencia.

En los canales de distribución cuando los clientes detallistas realizan pedidos se les hace despacho inmediato.

En promoción solamente se realiza publicidad, página web y la elaboración de brouchures.

La estrategia general con la que competimos en el mercado es la de precios bajos, la entrega oportuna en el lugar del cliente y garantía en los productos.

7- Tomando en cuenta la misión de la empresa, ésta considera los artículos que ofrece como productos de conveniencia. ¿Cómo define este término?

R/ Se establece como productos de conveniencia ya que al hacer la comparación del producto (características, estilo y marca) con los que vende la competencia que posee los mismos atributos; la diferencia radica en el precio, por eso se vuelven productos de conveniencia para el cliente.

8- ¿Posee políticas en la empresa?, sí las posee, ¿qué tipo de políticas tiene para las siguientes áreas?:

R/ Sí tenemos, no se encuentran detalladas en un documento pero cumplimos con las siguientes:

a) Financieras :

- ✓ Formular los estados financieros en los tiempos establecidos.
- ✓ No exceder de créditos bancarios.
- ✓ Amortizar las deudas en el tiempo acordado.

b) Personal :

- ✓ Responsabilidad e iniciativa en sus actividades laborales.
- ✓ No se permite relaciones sentimentales en la empresa.

c) De compras:

- ✓ Realizar todas las compras al contado.

d) De ventas :

- ✓ Ofrecer el precio uno a clientes mayoristas, precio dos a clientes minoristas y el precio tres a nuevos clientes.

✓ A los clientes que compren el total de las existencias de los productos se les dará a precio de costo.

✓ Se les otorgara crédito a los clientes frecuentes que sobrepasen de trescientos dólares.

✓ A los clientes nuevos solamente se les venderá al contado.

e) De créditos :

Las políticas de créditos que ofrece la empresa se basan según los siguientes requisitos:

✓ El solicitante de crédito tiene que presentar 3 meses de declaración de IVA.

✓ 3 referencias de personas que le den crédito.

✓ 3 referencias de personas a quienes ellos le dan crédito.

✓ Nombres de proveedores.

✓ Letras de cambio.

✓ Estados financieros.

f) De garantía

✓ Cambiar productos que estén averiados.

✓ Cambiar productos cuando les haga falta una pieza.

✓ El periodo de garantía de los productos es de un año incluyendo los primeros 6 meses mano de obra y repuestos y los otros 6 solo mano de obra. Pero esta garantía dependerá del tipo de producto.

g) De inventario

✓ Realizar el inventario cada 6 meses.

9- ¿Le da a conocer las políticas de su empresa al personal?, ¿En que forma?

R/ Si, verbalmente.

10- ¿Para que le son útiles los estados financieros?

R/ Los estados financieros los utilizamos para efectos de declaración de IVA, toma de decisiones y para solicitar créditos. Los estados financieros proporcionados al grupo son los que se hacen sólo para declaración de IVA, ya que son los únicos que tenemos en forma impresa

e inmediata. Los necesarios para la toma de decisiones no se imprimen y disponen de ellos únicamente los miembros del Comité Ejecutivo. Y los estados financieros que se elaboran con objeto de presentar al banco para solicitar préstamo se hacen anualmente, ya que la empresa hace un préstamo todos los años, el cual se cancela de un solo para que nos den extrafinanciamiento. Los préstamos realizados todos los años son cuatro en total, uno hipotecario y tres bancarios.

11- ¿A quiénes considera como su competencia?, ¿Porqué?

R/ La competencia que nosotros consideramos más fuerte para nuestra empresa es Divesa, Agelsa y Librería La Casita. Las considero como competencia por los precios que ellos ofrecen, sobre todo para ciertas temporadas del año.

12- ¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene en el mercado?

R/

a) Fortalezas: en primer lugar contamos con capacidad financiera para afrontar cualquier situación emergente, además tenemos la capacidad de traer suficiente mercadería (10 contenedores mensuales) para satisfacer la demanda de nuestros clientes. En los estados financieros de los últimos años se refleja que nuestras utilidades han aumentado. Hemos invertido también en activo fijo, contamos con dos vehículos para la entrega de pedidos. También tenemos contratos con aseguradoras, que cubren robos, daños en los vehículos, gastos médicos y otros. En cuanto a tecnología procesamos nuestros documentos aduanales vía electrónica para los tramites de importación a través de teledespacho, poseemos tres sistemas informáticos para las actividades de venta y contabilidad.

b) Oportunidades: gracias a la creciente demanda de productos y la eliminación de aranceles debido al Tratado de Libre Comercio, tenemos la oportunidad de crecimiento porque podemos expandirnos a nuevos mercados nacionales, incluso a nivel centroamericano.

c) Debilidades: no identifico puntos débiles significativos en mi empresa.

d) Amenaza: las amenazas en un país como El Salvador son muchas, con el TLC por ejemplo se abren puertas para nuevos competidores, la delincuencia nos afecta porque en el mercado se venden productos muy baratos a causa del contrabando y esto nos estanca las ventas. Actualmente lo más latente son los precios del petróleo que incrementan a cada momento. Y otras, como la inflación que disminuye la capacidad de compra de los consumidores, así como también los desastres naturales, la pobreza, entre otros.

13- En orden de importancia enumere ¿Por cual de los siguientes atributos los clientes prefieren sus productos?

R/

Precio	1	Calidad	2	Características	3
Empaque	4	Diseño	5	Marca	6

14- ¿Cuáles son sus perspectivas con respecto a sus productos?

R/

a) Tratar de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales___

b) Vender sus productos actuales a nuevos mercados___

c) Vender productos nuevos en los mercados actuales___

d) Incluir nuevos productos en inventario para venderlos en mercados nuevos X

15 - ¿Cuáles considera sus productos sustitutos?

R/ Existen muchos productos sustitutos en el mercado, pero hasta el momento no los hemos identificado concretamente, preferimos enfocarnos totalmente a la distribución de nuestros productos tratando de dar los mejores precios, buenas garantías y atender bien al cliente para que la presencia de éstos productos no afecte de manera significativa las ventas de la empresa.

16 - ¿Qué criterios utiliza para la fijación de precios?

R/ Nosotros establecemos precios tomando como base el costo más un porcentaje específico de utilidad, conformando así el Precio 1.

Formamos tres precios el 1, 2 (Se toma como base el Precio 1 y se multiplica por porcentaje de utilidad) y 3 (Se calcula multiplicando el Precio 2 por porcentaje de utilidad); todos más IVA. El primero es para clientes mayoristas, el precio 2 para clientes minoristas y el precio 3 que se ofrece a clientes nuevos. También monitoreamos los precios que tiene la competencia por medio del personal encargado de hacer inventario en los supermercados, los cuales hacen comparación de los precios de otras empresas, y a través de anuncios publicados en los periódicos. Consideramos también los acontecimientos que sucedan en la región.

17 - ¿Cómo considera sus precios comparados con los de la competencia?

R/ Considero que ofrecemos los mejores precios, como muestra tenemos a nuestros clientes que siempre nos buscan y que expresan ellos mismos lo conveniente de comprar en nuestra empresa.

18 - ¿En qué canal de distribución se ubica?

R/

- a) Productor → mayorista → detallista → consumidor ___
- b) Productor → agente → detallista → consumidor ___
- c) Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor X

19 - ¿Qué impacto tienen el costo del combustible en la distribución de los productos?

R/ El incremento influye sobre la distribución de manera negativa tanto para nosotros como para nuestros clientes, porque el precio de transporte de nuestros productos a las bodegas aumenta y lo mismo sucede al cliente, se tiene que cambiar la logística de entrega, estamos pensando en alargar el periodo de entrega de los pedidos o fijar un monto de compra mínimo como requisito para entregarlos inmediatamente. Tenemos que llegar a acuerdos con nuestros clientes porque los días de entrega para clientes cercanos no son los mismos y muchas veces perdemos tiempo porque los pedidos a entregar están en lugares muy distantes.

20 - ¿Realiza promociones en su empresa? Si.

21 - ¿Qué tipo de promociones ofrece y cada cuanto tiempo las realiza?

En cuanto a promoción utilizamos la publicidad, anunciándonos cada 6 meses por el Diario de Hoy, hacemos uso de la venta personal a través de telemarketing contactándonos con clientes potenciales que quieran adquirir los productos que ofrece la empresa, hacemos uso también de brochures cada seis meses y página web para darnos a conocer.

22- ¿Posee presupuesto para hacer publicidad?

No, la empresa no posee presupuesto para realizar publicidad.

23 - ¿Qué está haciendo la empresa para ofrecer mejor servicio al cliente?

Lo que estamos haciendo es ofrecer nuevos productos, mejorar el servicio de atención al cliente para que éste se encuentre satisfecho a través del personal de ventas. Asimismo se les ofrece garantía y precios competitivos.

24 - ¿Con la dolarización se ha visto afectado o beneficiado? Porque?

La empresa se ha visto beneficiada, por que para realizar las compras al exterior ya no es necesario realizar intercambios que afectaba, en cuanto al valor del tipo de cambio reemplazándolo por el tipo de cambio fijo, facilitando así el intercambio comercial.

25 - ¿Considera el TLC como una amenaza o una oportunidad? Porque?

En cuanto al TLC podría considerarse tanto como una oportunidad o una amenaza, debido a que se eliminan las barreras arancelarias, se formarían alianzas estratégicas con los proveedores extranjeros para abastecer al mercado, esto representaría las oportunidades, y las amenazas serían mayor competitividad, empresas industriales que ensamblen o fabriquen productos en el país.

26 - ¿En que condiciones se encuentra para enfrentar el tratado de libre comercio?

Se tienen los recursos necesarios para hacerle frente y no desaparecer del mercado, entre estos se pueden mencionar la capacidad financiera, conocimientos y confianza de los proveedores que se poseen actualmente.

27- ¿A quienes definiría como sus socios estratégicos con el tratado de libre comercio?

Como socios estratégicos serían los proveedores que se tienen actualmente.

28- ¿Quiénes son sus proveedores actuales?

Nuestros proveedores son grandes empresas internacionales que se ubican en distintas partes del mundo, tenemos proveedores en Los Ángeles, Miami, Malasia, Alemania y Taiwán.

29- ¿A qué se debe el nombre de su empresa?

El nombre para la empresa surge con el objetivo de formar una cadena de empresas a largo plazo que distribuyan marcas propias, para ello estamos aumentando nuestra cartera de clientes a los cuales serán dirigidos nuestros productos.

ANEXO 5

ANEXO 5

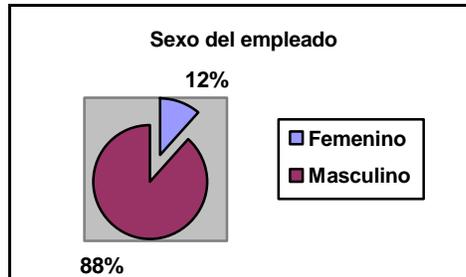
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR MEDIO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS "GRUPO ESTER".

1. Sexo.

Objetivo: conocer el número de empleados por sexo, edad y nivel de escolaridad.

Sexo.

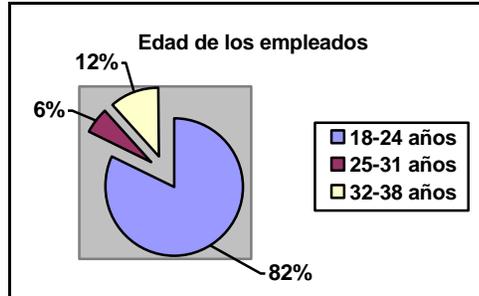
Género	F	%
Femenino	2	12%
Masculino	15	88%
Total	17	100%



Análisis: según la encuesta realizada se pudo observar que en la empresa predomina mas el sexo masculino correspondiéndole un 88% del total de los empleados, mientras que el 12% son del sexo femenino.

2. Edad.

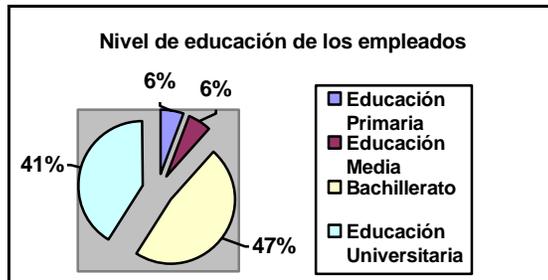
Edad	F	%
18-24 años	14	82%
25-31 años	1	6%
32-38 años	2	12%
Total	17	100%



Análisis: del total de los empleados encuestados, el 82% tienen edades entre 18-24 años, el 12% entre 32-38 años y el 6% está entre las edades de 25-31 años, la mayoría de los empleados con los que cuenta la empresa son jóvenes, lo que indica que hay gran capacidad laboral.

3. Nivel de escolaridad.

Nivel	F	%
Educación Primaria	1	6%
Educación Media	1	6%
Bachillerato	8	47%
Educación Universitaria	7	41%
Total	17	100%

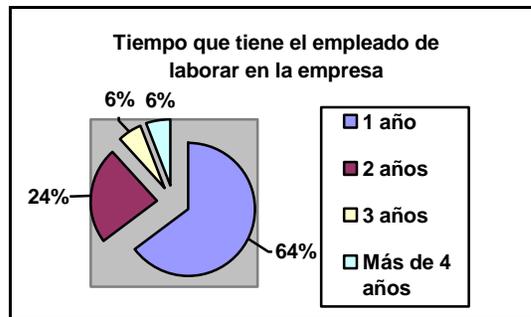


Análisis: del total de empleados el 47% tiene estudios de bachillerato, el 41% educación universitaria, 6% de educación media y el otro 6% de educación primaria. El nivel académico de la mayoría de los empleados es de bachillerato y educación universitaria, por lo tanto, ofrecen aportaciones valiosas de sus conocimientos.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Objetivo: conocer el tiempo que tienen los empleados de estar laborando en la empresa.

Tiempo	F	%
1 año	11	65%
2 años	4	23%
3 años	1	6%
Más de 4 años	1	6%
Total	17	100%

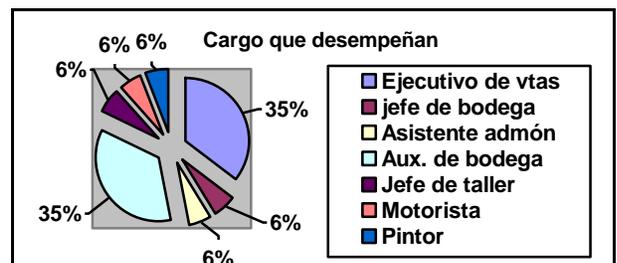


Análisis: del total de empleados, el 65% tiene un año o menos de estar laborando, el 23% tiene dos años y un 6% de los empleados tienen entre tres a cuatro años. Existen pocas personas que tienen más de cuatro años trabajar para la empresa, lo que indica que en la empresa no existe estabilidad laboral.

5. ¿Qué cargo desempeña actualmente en la empresa?

Objetivo: identificar los puestos de trabajo que están desempeñando actualmente los empleados.

Puesto	F	%
Ejecutivo de ventas	6	35%
Encargado de bodega	1	6%
Asistente administrativo	1	6%
Auxiliar de bodega	6	35%
Jefe de taller	1	6%
Motorista	1	6%
Pintor	1	6%
Total	17	100%

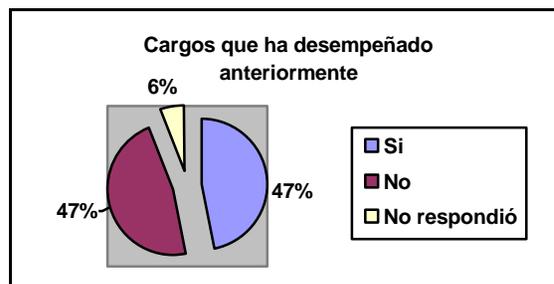


Análisis: actualmente el 35% tiene el cargo de ejecutivo de ventas, un 35% más tienen cargos de auxiliar de bodega, el 30% restante lo constituyen el encargado de bodega, el asistente administrativo, jefe de taller, motorista y pintor, con un porcentaje de un 6% respectivamente; se puede observar que existen siete puestos de trabajos diferentes en la empresa, y la mayor parte del personal esta en los puestos de ejecutivo de ventas y auxiliar de bodega.

6. ¿Ha desempeñado otros puestos en la empresa?

Objetivo: identificar si existe rotación de puestos en la empresa.

Alternativa	F	%
Si	8	47%
No	8	47%
No respondió	1	6%
Total	17	100%

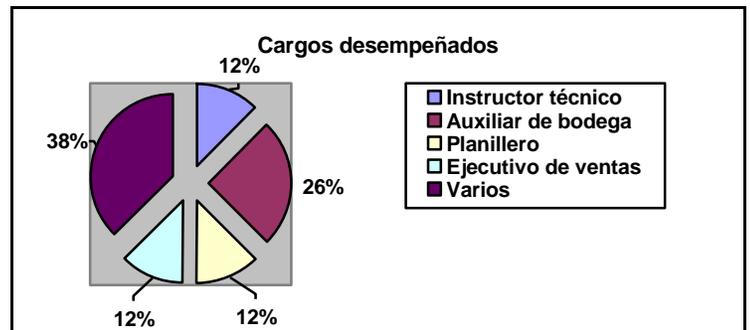


Análisis: del total de encuestados el 47% manifiesta que ha desempeñado otro puesto en la empresa, mientras que otro 47% no ha realizado otras actividades; pero la mitad de los empleados han tenido la oportunidad de desempeñar otros puestos de trabajo, por lo tanto la empresa aplica la rotación de personal.

7. Si la respuesta a la pregunta anterior fuera positiva ¿qué otro puesto ha desempeñado en la empresa?

Objetivo: identificar qué otros puestos han desempeñado los empleados en la empresa.

Puesto	F	%
Instructor técnico	1	12%
Auxiliar de bodega	2	26%
Planillero	1	12%
Ejecutivo de ventas	1	12%
Varios	3	38%
Total	8	100%

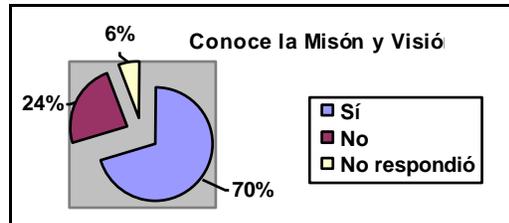


Análisis: según los datos obtenidos de las ocho personas que contestaron que sí han desempeñado otro puesto de trabajo, el 12% desempeño el cargo de instructor técnico, el 26% de auxiliar de bodega, el 12% de planillero, y otro 12% de ejecutivos de venta, y el 38% está representado por personas que realizan varios puestos de trabajo; en la empresa no hay puestos estables, ya que las personas pueden estar desempeñando alguna función en su puesto de trabajo, pero si en determinado momento se requiere de alguien para otra área se cubre el puesto, dejando de hacer las actividades que esté realizando.

8. ¿Conoce usted la Misión y la Visión de la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la filosofía empresarial de la Distribuidores Grupo Ester.

Alternativa	F	%
Sí	12	70%
No	4	24%
No respondió	1	6%
Total	17	100%

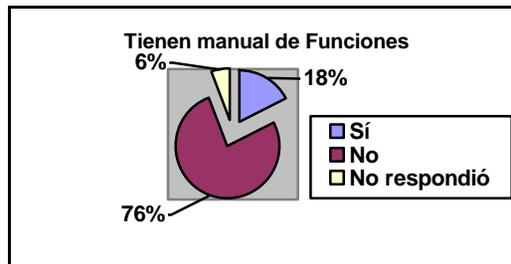


Análisis: el 70% de los empleados conoce la Misión y Visión de la empresa, el 24% no la conocen, esto le representa una ventaja a la empresa debido a que la mayoría de los empleados conocen la misión y la visión, representando un compromiso con ésta.

9. Las tareas, actividades y responsabilidades desarrolladas en su puesto de trabajo, ¿están descritas en un documento o manual?

Objetivo: investigar si la empresa cuenta con manual de funciones.

Alternativa	F	%
Sí	3	18%
No	13	76%
No respondió	1	6%
Total	17	100%



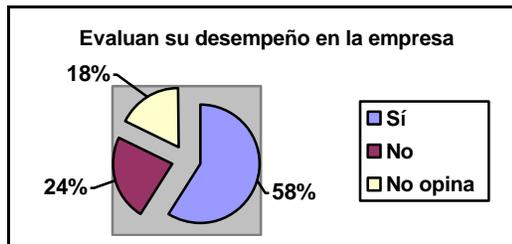
Análisis: según las respuestas de empleados el 76% afirma que no existe un documento donde se describan las actividades a realizar en los puestos de trabajo, mientras que un 18%

manifiesta que no existe, esto refleja que no existe un documento formal donde se establezca claramente cuales son las tareas, actividades y responsabilidades asignadas para cada área; por lo tanto para cada problema se acude al gerente general que es el encargado de todas las decisiones, lo que dificulta el accionar del empleado.

10. ¿Han evaluado alguna vez su desempeño en la empresa?

Objetivo: conocer si los empleados son evaluados.

Alternativa	F	%
Sí	10	59%
No	4	24%
No opina	3	17%
Total	17	100%

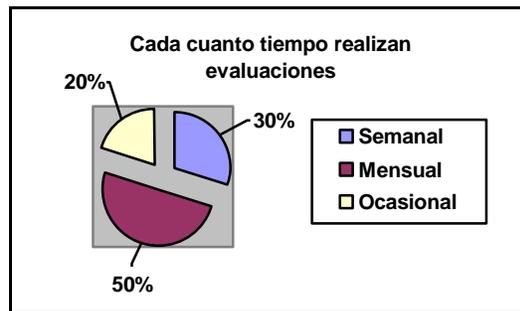


Análisis: con la información obtenida se puede identificar que el 59% de los empleados responde que sí es evaluado, el 24% afirma que no es evaluado; la mayoría de los empleados están sujetos a evaluación. La evaluación es de gran importancia ya que a través de ésta se identifican las deficiencias que tienen los empleados y mejorarlas.

11. Si la respuesta a la pregunta anterior fuera positiva, ¿cuál es el periodo de evaluación en el desempeño de sus labores?

Objetivo: conocer la frecuencia con la que se evalúa la capacidad de los empleados.

Período	F	%
Semanal	3	30%
Mensual	5	50%
Ocasional	2	20%
Total	10	100%

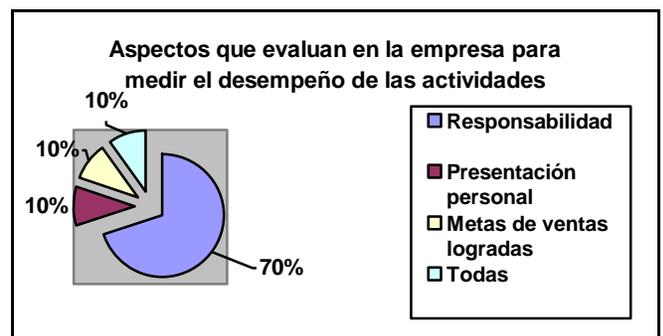


Análisis: de los diez empleados que contestaron que si se les evalúa su desempeño el 50% responde que el periodo de evaluación es mensual, el 30% dice que es semanal y un 20% menciona que es ocasional, esto quiere decir que a la mayor parte de los empleados se les evalúa mensualmente y otra parte de estos son evaluados semanalmente, lo que permite que el empleado pueda mejorar sus actividades.

12. ¿Qué aspectos evalúan con respecto a su desempeño?

Objetivo: identificar qué aspectos del desempeño evalúan del empleado.

Aspecto	F	%
Responsabilidad	7	70%
Presentación personal	1	10%
Metas de ventas logradas	1	10%
Todas	1	10%
Total	10	100%

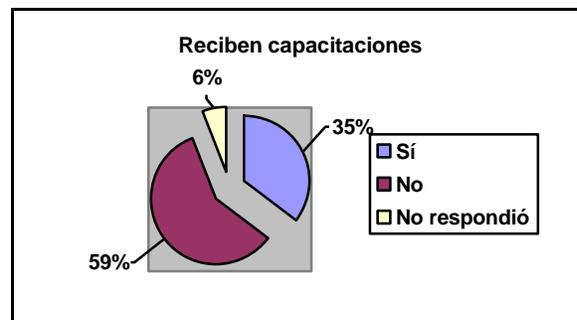


Análisis: el 70% de los empleados coinciden en que el factor que le evalúan es la responsabilidad, mientras que la presentación personal un 10%, las metas de las ventas logradas un 10% y un 10% opina que todos los aspectos mencionados se evalúan; con esta información proporcionada se puede observar el factor más evaluado en la empresa es la responsabilidad. No toman en cuentas otros aspectos como la sensatez e iniciativa, la cooperación/actitud, etc., que le permita mejorar el desempeño del empleado.

13. ¿Recibe capacitaciones en la empresa?

Objetivo: investigar si los empleados reciben capacitaciones para el desarrollo de sus actividades.

Alternativa	F	%
Sí	6	35%
No	10	59%
No respondió	1	6%
Total	17	100%



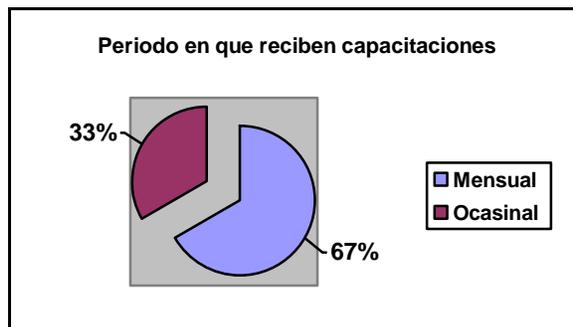
Análisis: de los empleados encuestados el 59% respondieron que no reciben capacitaciones, el 35% de los empleados si reciben. Con los datos obtenidos se puede observar que son pocos los empleados que reciben capacitaciones, por lo tanto estos no desarrollan mejores actitudes en el desempeño de sus labores,

puestos que las capacitaciones son importantes para motivar al empleado a realizar eficientemente sus labores.

14. Si la respuesta a la pregunta anterior fuera positiva, ¿con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Objetivo: identificar con qué frecuencia los empleados reciben capacitación.

Período	F	%
Mensual	4	67%
Ocasional	2	33%
Total	6	100%

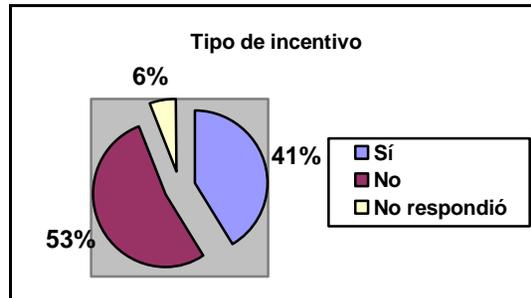


Análisis: de los empleados que reciben capacitaciones el 67% responde que la capacitación la reciben mensualmente y un 33% la reciben ocasionalmente; se puede observar que los empleados no son capacitados en el mismo período, debido a que no se tiene una planeación formal por parte del propietario.

15. ¿Recibe algún tipo de incentivo?

Objetivo: conocer si los empleados reciben algún tipo de incentivo.

Alternativa	F	%
Sí	7	41%
No	9	53%
No respondió	1	6%
Total	17	100%

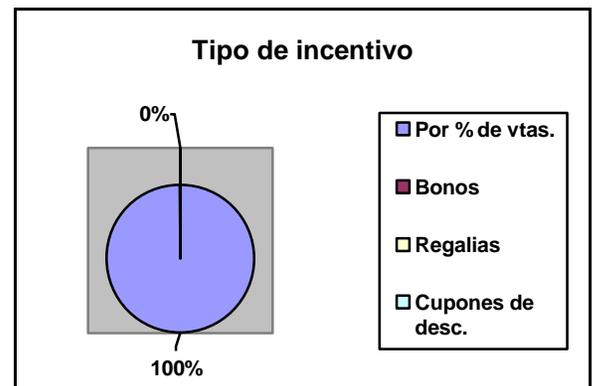


Análisis: el 53% de los empleados manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo, el 41% si recibe incentivo; de acuerdo con los resultados se puede determinar que no todos los empleados reciben incentivo, por la inestabilidad laboral que existe en la empresa los empleados no cumplen con los requisitos que se establece para poder ser candidato a recibirlo.

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿qué tipo de incentivo recibe?

Objetivo: conocer qué tipo de incentivos reciben los empleados.

Incentivo	F	%
Porcentaje de ventas	7	100%
Bonos	0	0%
Regalías	0	0%
Cupones de descuento	0	0%
Total	7	100%



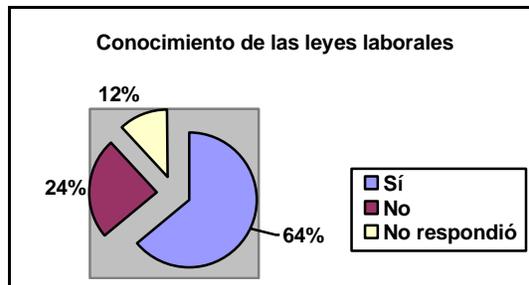
Análisis: de los empleados que reciben incentivo el 100% manifiesta que recibe incentivo por porcentaje de ventas, esto

indica que los empleados deben ofrecer los productos de la mejor forma posible para que los clientes puedan realizar contratos con la empresa y así obtendrán mayor porcentaje de incentivo.

17. ¿Tiene usted conocimiento de las leyes que protegen al empleado?

Objetivo: investigar si los empleados tienen conocimiento de las leyes laborales.

Alternativa	F	%
Sí	11	64%
No	4	24%
No respondió	2	12%
Total	17	100%



Análisis: considerando los resultados obtenidos se puede determinar que 64% tienen conocimiento de las leyes laborales, mientras que 24% no; por lo tanto la mayor parte de empleados conocen las leyes labores, mientras que el resto no las conoce y por ello no saben cuales son sus derechos y no los exigen.

18. ¿Recibe prestaciones laborales?

Objetivo: conocer si los empleados reciben prestaciones laborales.

Alternativa	F	%
Sí	13	76%
No	4	24%
Total	17	100%

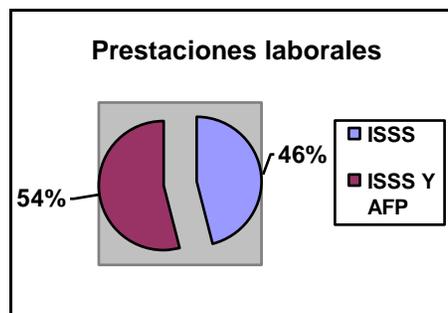


Análisis: el 76% de los empleados recibe prestaciones laborales por parte de la empresa y el 24% no las reciben; la mayor parte de los empleados esta recibiendo las prestaciones laborales, y el personal que no esta recibiendo estas prestaciones es por que no conocen las leyes y por ello no exigen que se les otorgue dicha prestaciones.

19. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones laborales recibe?

Objetivo: identificar que tipo de prestaciones laborales reciben los empleados.

Prestación laboral	F	%
ISSS	6	46%
ISSS Y AFP	7	54%
Total	13	100%



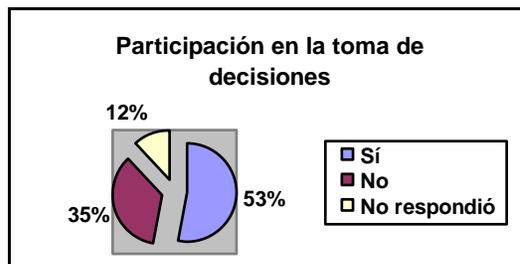
Análisis: del total de los empleados que reciben prestaciones laborales 54% reciben las prestaciones de ISSS Y AFP, y un 46% solo reciben ISSS; se puede considerar que los empleados que

solo reciben una prestación laboral son aquellos que no conocen las leyes laborales y por ende no exigen sus derechos.

20. ¿Participa en la toma de decisiones sobre mejoras en el servicio y atención al cliente?

Objetivo: investigar si se toma en cuenta la opinión de los empleados sobre mejoras de atención y servicio al cliente.

Alternativas	F	%
Sí	9	53%
No	6	35%
No respondió	2	12%
Total	17	100%

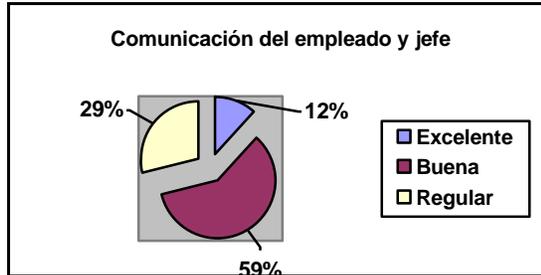


Análisis: del total de los empleados encuestados, el 53% manifiesta que participa en la toma de decisiones, y el 35% no participa, según la información que se obtuvo refleja que los empleados participan en la toma de decisiones en cuanto a mejorar la atención y servicio al cliente.

21. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe?

Objetivo: conocer el nivel de comunicación que existe entre el empleado y jefe.

Nivel	F	%
Excelente	2	12%
Buena	10	59%
Regular	5	29%
Total	17	100%

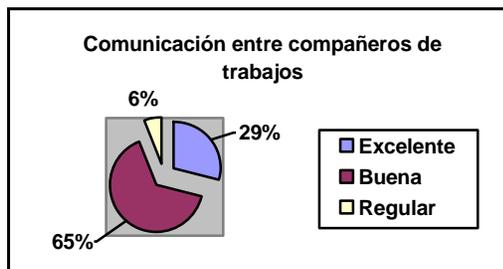


Análisis: según la información obtenida el 59% de los empleados manifiestan que la comunicación con el dueño de la empresa es buena, el 29% la considera regular, y un 12% la considera excelente; lo que indica que la relación entre empleado y jefe es buena y por lo tanto los empleados pueden manifestar sus opiniones para ser incluidas en la toma de decisiones y ayudar a mejorar las actividades de la empresa.

22. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Objetivo: conocer el nivel de comunicación entre compañeros de trabajo.

Nivel	F	%
Excelente	5	29%
Buena	11	65%
Regular	1	6%
Total	17	100%

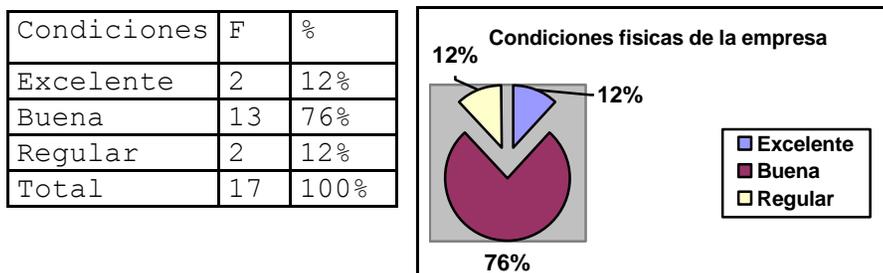


Análisis: el 65% de los empleados considera que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo, el 29% opina que las

relaciones son excelente y el 6% considera que son regulares; puesto que entre los compañeros de trabajo existen buenas relaciones coordinando de la mejor manera las actividades y formando un ambiente laboral agradable.

23. ¿En qué condiciones considera que se encuentran las instalaciones de la empresa?

Objetivo: identificar como los empleados evalúan las instalaciones de la empresa.

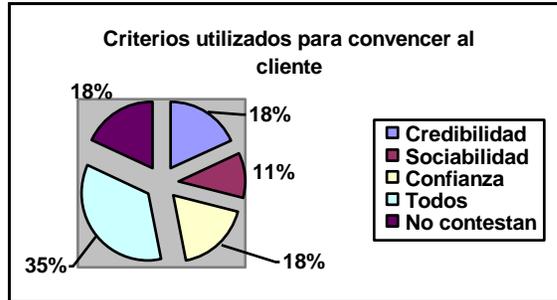


Análisis: el 76% de los empleados considera las instalaciones en buen estado, el 12% como excelente y el otro 12% restantes la consideran regular. Para los empleados las instalaciones se encuentran en buen estado lo que hace que el ambiente de trabajo sea confortable.

24. ¿Qué criterios utiliza para convencer al cliente?

Objetivo: identificar que criterios utilizan los ejecutivos de venta para convencer al cliente.

Criterio	F	%
Credibilidad	3	18%
Sociabilidad	2	11%
Confianza	3	18%
Todos	6	35%
No contestaron	3	18%
Total	17	100%

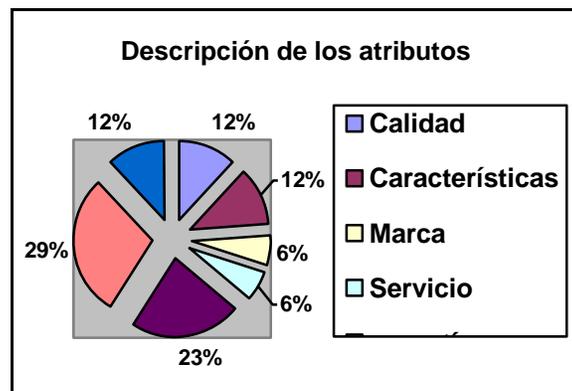


Análisis: el 18% de los encuestados utiliza más el criterio de la credibilidad, otro 18% utiliza la confianza, el 11% la sociabilidad y el 35% utiliza todos los criterios antes mencionados. La mayoría de los empleados utilizan todos los criterios para persuadir y convencer al cliente cuando le ofrece los productos.

25. ¿Cuáles de los siguientes atributos describe a los productos que vende la empresa?

Objetivo: identificar que atributos le describe el empleado al cliente sobre el producto.

Atributo	F	%
Calidad	2	12%
Características	2	12%
Marca	1	6%
Servicio	1	6%
Garantía	4	23%
Todos	5	29%
No contestó	2	12%
Total	17	100%



Análisis: El 29% de los encuestados destacan todos los atributos mencionados, el 23% manifiesta que describe la garantía, la calidad y las características de los productos están representados con un 12% cada una, la marca y servicio con un 6% respectivamente. La mayoría de los empleados hacen énfasis en todos los atributos del producto en su conjunto para poder convencer al cliente y así concretizar la venta. Aunque hay porcentajes amplio que se enfatizan en la garantía que ofrece la empresa a los productos.

ANEXO 6

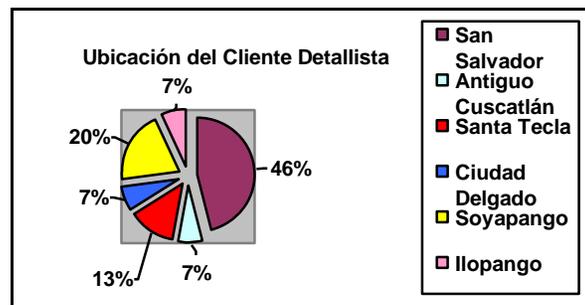
ANEXO 6

TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR MEDIO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DETALLISTAS QUE POSEE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYORISTA DE ELECTRODOMÉSTICOS "GRUPO ESTER".

1. Ubicación de las empresas.

Objetivo: conocer la ubicación geográfica de las tiendas a las cuales le distribuye Grupo Ester.

MUNICIPIO	F	%
San Salvador	7	46%
Antiguo Cuscatlán	1	7%
santa tecla	2	13%
ciudad delgado	1	7%
Soyapango	3	20%
Ilopango	1	7%
TOTAL	15	100%

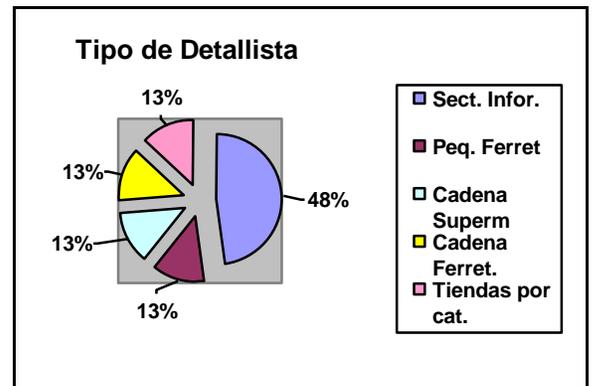


Análisis: como se puede observar la ubicación de los clientes detallistas es bastante dispersa, esto dificulta el despacho de pedidos ya que el congestionamiento existente en la zona y la distancia que se recorre entre la empresa y cada cliente influye para la entrega del producto a tiempo.

2. Tipo de detallista.

Objetivo: identificar el tipo de detallista que abastece la empresa.

DETALLISTA	F	%
Sector informal	7	48%
Pequeñas ferreterías independientes	2	13%
Cadena de supermercados	2	13%
Cadena de ferretería	2	13%
Tiendas de venta por catálogo	2	13%
TOTAL	15	100%

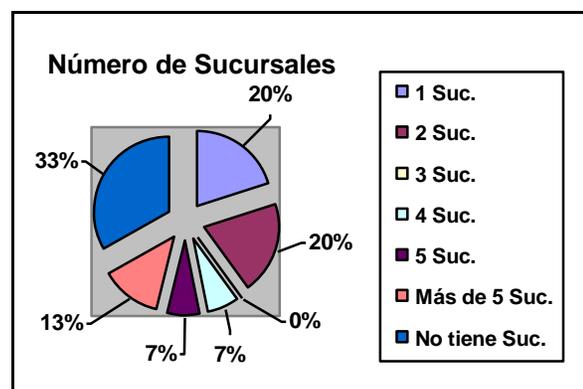


Análisis: como se puede observar el sector informal constituye la mayoría de los clientes de la empresa, y al que se le debe prestar especial atención, ya que es bastante vulnerable a los cambios ocurridos en el entorno, de igual forma las pequeñas ferreterías que representan el 13%. En cuanto a las empresas más reconocidas como son las cadenas de supermercados, cadena de ferretería y tiendas de venta por catálogo tienen un porcentaje bastante menor con respecto al sector informal, sin embargo el nivel de compra de éstos puede ser mayor.

3. Número de las sucursales que poseen las tiendas.

Objetivo: determinar si los clientes detallistas de la empresa poseen sucursales.

No. DE SUCURSALES	F	%
1 sucursal	3	20%
2 sucursales	3	20%
3 sucursales	0	0%
4 sucursales	1	7%
5 sucursales	1	7%
Mas de 5 sucursales	2	13%
No tiene sucursales	5	33%
TOTAL	15	100%

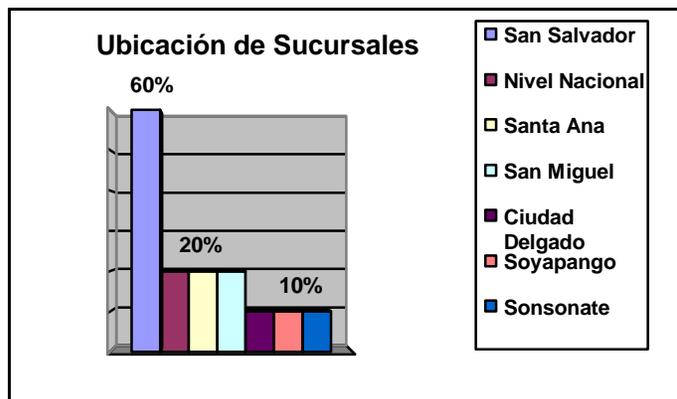


Análisis: el 67% de los clientes poseen sucursales, lo que da la pauta que la empresa tiene una gran cobertura geográfica en cuanto a sus clientes.

4. Ubicación de sucursales:

Objetivo: conocer las áreas geográficas de cobertura que tienen la empresa a través de sus clientes detallistas.

UBICACIÓN	F	%
San Salvador	6	60%
Ciudad Delgado	1	10%
Soyapango	1	10%
San Miguel	2	20%
Santa Ana	2	20%
Sonsonate	1	10%
Nivel Nacional	2	20%

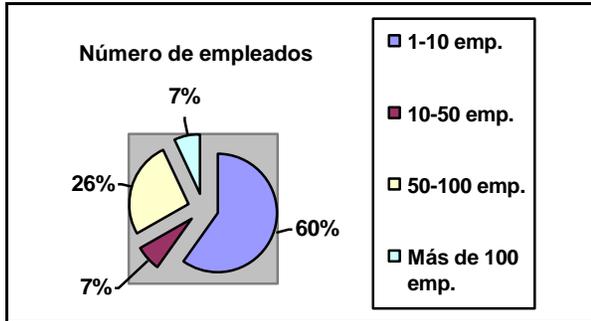


Análisis: según las respuestas de los clientes se puede deducir que la empresa tiene cobertura geográfica más allá del Área Metropolitana de San Salvador, logrando así mayor niveles de venta y penetración en el mercado nacional.

5. Número de empleados que posee la empresa.

Objetivo: determinar el tamaño de la empresa detallistas.

NÚMERO DE EMPLEADOS	F	%
1-10 empleados	9	60%
10-50 empleados	1	7%
50-100 empleados	4	26%
Mas de 100	1	7%
TOTAL	15	100%

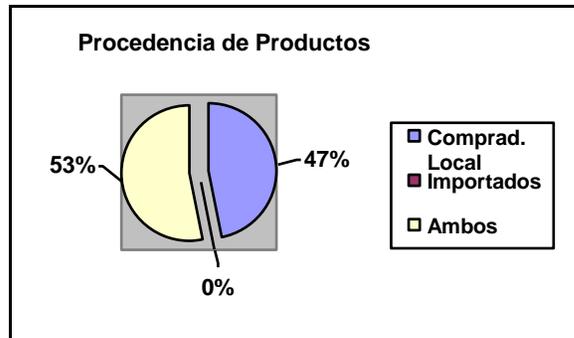


Análisis: según la clasificación del tamaño de la empresa tomando el criterio de personal empleado, el 60% de los clientes son microempresas, el 26% son medianas empresas, un 7% se ubica como pequeña empresa y otro 7% que podría ser considerado como mediana empresa si no sobrepasara el límite de 199 empleados.

6. Procedencia de los productos.

Objetivo: identificar las procedencias de los productos.

PROCEDENCIA DE LOS PRODUCTOS	F	%
Comprados localmente a través de distribuidoras	7	47%
Importados	0	0%
Ambos	8	53%
TOTAL	15	100%

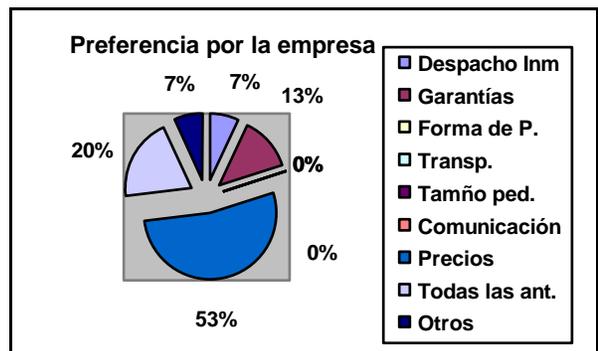


Análisis: el 53% de las encuestas realizadas a los clientes manifiestan que la procedencia de sus productos son tanto importados como comprados localmente a través de distribuidoras, lo que representa una ventaja para la empresa debido a que a gran parte de esos clientes se le puede abastecer otro tipo de productos que estén importando.

7. ¿Porqué prefiere a "GRUPO ESTER"?

Objetivo: identificar las ventajas ofrecidas por la empresa que los clientes detallista prefieren.

ALTERNATIVAS	F	%
Despacho inmediato	1	7%
Garantías	2	13%
Formas de pago	0	0%
Transporte	0	0%
Tamaño de pedido	0	0%
Comunicación	0	0%
Precios	8	53%
Todas las anteriores	3	20%
Otros	1	7%
TOTAL	15	100%

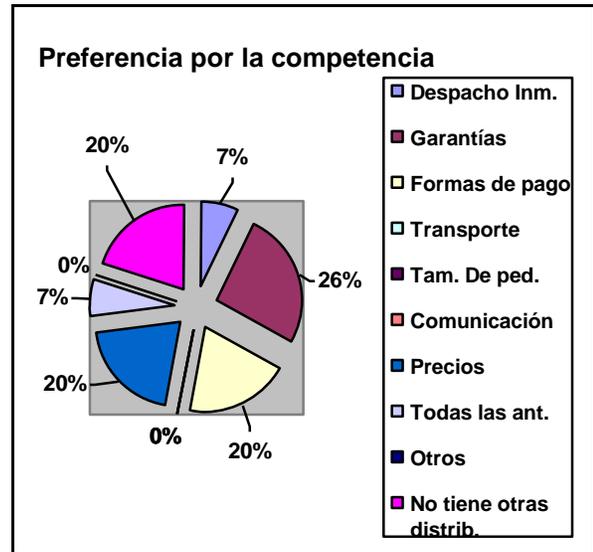


Análisis: según la encuesta refleja que el 53% de los clientes prefieren a "Grupo Ester" por los precios, lo que indica que la empresa tiene precios competitivos, existe un 20% que se encuentra satisfecho ya que cumple con diferentes expectativas tales como: despacho inmediato, garantías, forma de pago, etc. El 13% manifiesta que son por las garantías ofrecidas, un 7% por despacho inmediato que prefieren comprar en la empresa.

8. ¿Porqué prefiere a las otras distribuidoras?

Objetivo: identificar las ventajas que los detallistas prefieren de otras distribuidoras mayoristas.

ALTERNATIVAS	F	%
Despacho inmediato	1	7%
Garantías	4	26%
Formas de pago	3	20%
Transporte	0	0%
Tamaño de pedido	0	0%
Comunicación	0	0%
Precios	3	20%
Todas las anteriores	1	7%
Otras	0	0%
No tiene otras distribuidoras	3	20%
TOTAL	15	100%

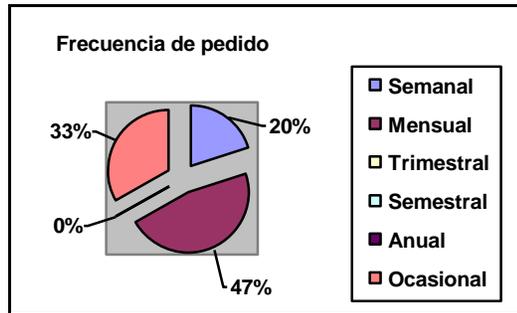


Análisis: del total de encuestados el 26% le compra a otras distribuidoras por las garantías, formas de pago, despacho inmediato, por lo que se puede decir que las demás empresas a las que los clientes están comprando están ofreciendo plazos mas amplios de garantía y créditos accesibles a los clientes; en cuanto a precio es en menores proporciones con respecto a las garantías.

9. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos?

Objetivo: determinar la frecuencia con la que los clientes detallistas realizan sus pedidos de productos de electrodomésticos.

PERIODO	F	%
Semanal	3	20%
Mensual	7	47%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Ocasional	5	33%
TOTAL	15	100%

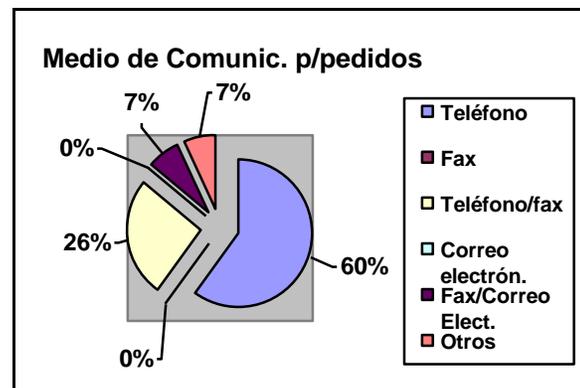


Análisis: en cuanto a frecuencia de pedidos la mayor parte de los clientes las realiza mensualmente 47%, ocasional 33% y semanal 20%, lo que indica que la empresa debería estimular mas la compra de los productos a los clientes que realizan los pedidos ocasionalmente.

10. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos?

Objetivo: identificar el medio de comunicación que los clientes detallistas utilizan para tener contacto con Grupo Ester.

MEDIOS	F	%
Teléfono	9	60%
Fax	0	0%
Teléfono y fax	4	26%
Correo electrónico	0	0%
Fax y correo electrónico	1	7%
Otros	1	7%
TOTAL	15	100%



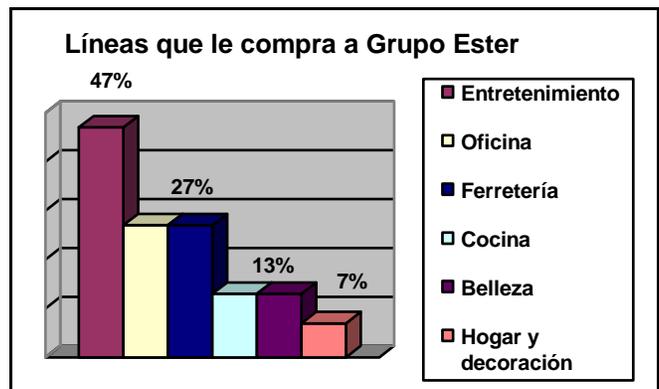
Análisis: según las encuestas, el medio de comunicación que están utilizando los clientes para realizar pedidos es el

teléfono en su mayoría, fax y el correo electrónico en menor porcentaje.

11. ¿De la siguiente lista señale qué líneas de productos y de cuáles marcas le compra a Grupo Ester?

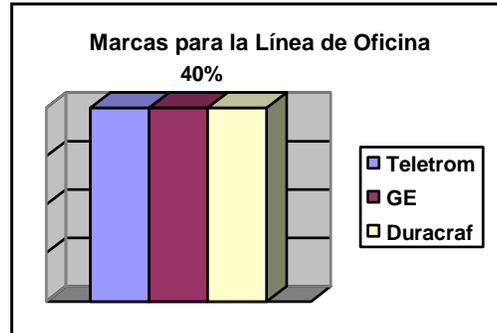
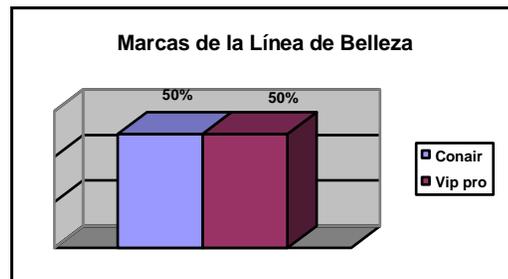
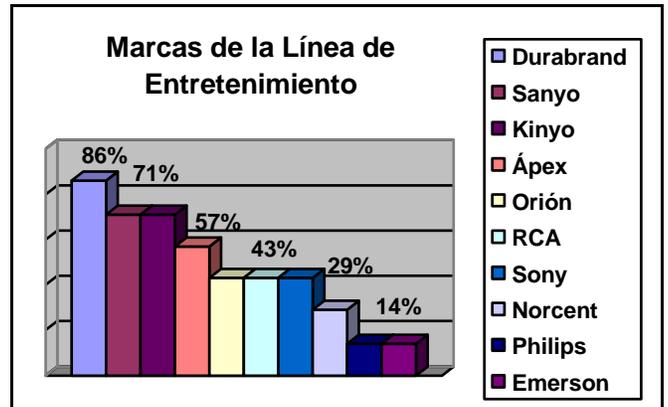
Objetivo: registrar los productos que los clientes detallistas han comprado en la empresa.

LINEA DE PRODUCTOS	F	%
Ferretería	4	27%
Entretenimiento	7	47%
Hogar y decoración	1	7%
Cocina	2	13%
Belleza	2	13%
Oficina	5	27%



Análisis: la línea de producto entre las cuales son más demandadas son las de entretenimiento, oficina y ferretería, y en menores proporciones cocina, belleza, hogar y decoración.

LINEA DE PRODUCTOS	F	%
Ferretería		
Impactrill	4	100%
Entretenimiento		
Durabrand	6	86%
Sanyo	5	71%
Orión	3	43%
RCA	3	43%
Emerson	1	14%
Norcent	2	29%
Sony	3	43%
Ápex	4	57%
Kinyo	5	71%
Philips	1	14%
Hogar y decoración		
Lámparas de mesa (Marca Genérica)	1	100%
Lámparas decorativas (Marca Genérica)	0	0%
Lámparas alemana (Marca Genérica)	0	0%
Aspiradora (T-rex)	0	0%
Cocina		
Mercury	2	100%
Belleza		
Conair	1	50%
Vip pro	1	50%
Oficina		
Teletrom	2	40%
GE	2	40%
Duracraf	2	40%

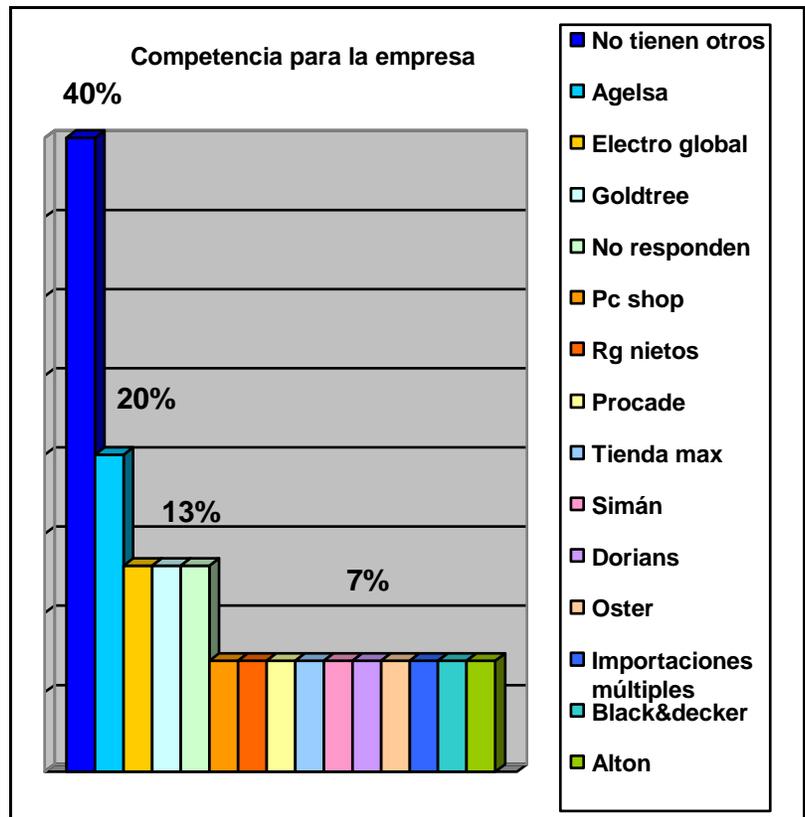


Análisis: como se puede observar, para las líneas de ferretería, y cocina no existen variedad de marcas; la línea de hogar y decoración solo posee marcas genéricas, por lo que no existe mucha demanda de esos productos. Sin embargo, para las líneas de entretenimiento, belleza y oficina, la empresa distribuye marcas reconocidas.

12. ¿Si Grupo Ester no le abastece estos productos? ¿Quién se los distribuye?

Objetivo: identificar las distribuidoras mayoristas que constituyen la competencia para la empresa desde el punto de vista del cliente detallista.

PROVEEDORES	F	%
Pc shop	1	7%
Rg nietos	1	7%
Electro global	2	13%
Agelsa	3	20%
Procede	1	7%
Goldtree	2	13%
Tienda max	1	7%
Simán	1	7%
Dorians	1	7%
Ester	1	7%
Importaciones múltiples	1	7%
Black&decker	1	7%
Alton	1	7%
No tienen otros	6	40%
No responden	2	13%



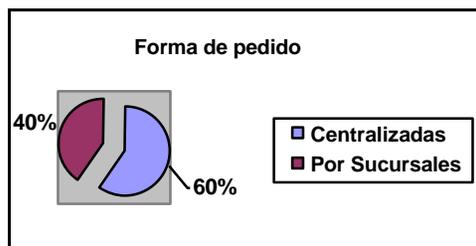
Análisis: según las respuestas son 13 las empresas identificadas como competencia para "Grupo Ester", a la que los clientes más le compran además de la empresa es Agelsa siguiendo Electro Global y Goldtree, y diez distribuidoras más que venden a por lo menos el 8% de los clientes respectivamente, esto da la pauta que la empresa esta perdiendo mercado y debe mejorar la

planeación para retener a los clientes que aun no tienen otras distribuidoras de productos electrodomésticos.

13. ¿Cómo realiza sus compras?

Objetivo: identificar la forma en que los clientes detallistas realizan sus compras.

ALTERNATIVAS	F	%
Centralizadas	9	60%
Por sucursales	6	40%
TOTAL	15	100%

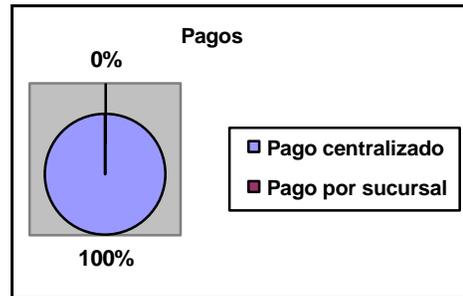


Análisis: los clientes que efectúan sus compras en forma centralizada son un 60%, es decir, que a la hora del despacho le beneficia a la empresa porque no tiene que ir a cada sucursal, por otra parte los clientes que compran por sucursal son el 40% que constituyen un porcentaje bastante significativo y que influye en la distribución de la empresa.

14. ¿Cómo realiza sus pagos?

Objetivo: conocer las formas de cómo realizan los pagos los clientes detallistas.

ALTERNATIVAS	F	%
Pago centralizado	15	100%
Pago por sucursal	0	0%
TOTAL	15	100%

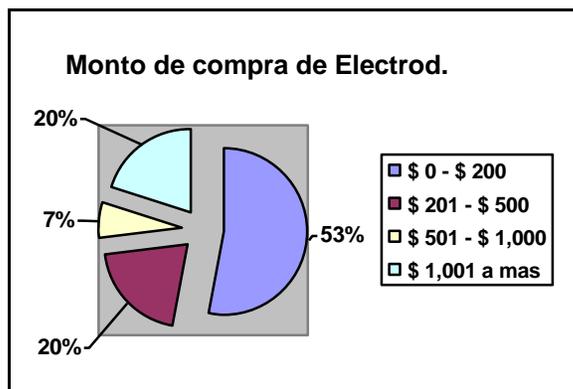


Análisis: todos los clientes efectúan los pagos a "Grupo Ester" en forma centralizada, es decir, a través de la casa matriz.

15. ¿Cuál es el monto de compra estimado que ha realizado en la empresa?

Objetivo: registrar el monto estimado de compra que los clientes detallistas han realizado en la empresa.

MONTO	F	%
\$ 0 - \$ 200	8	53%
\$ 201 - \$ 500	3	20%
\$ 501 - \$ 1,000	1	7%
\$ 1,001 a mas	3	20%
TOTAL	15	100%



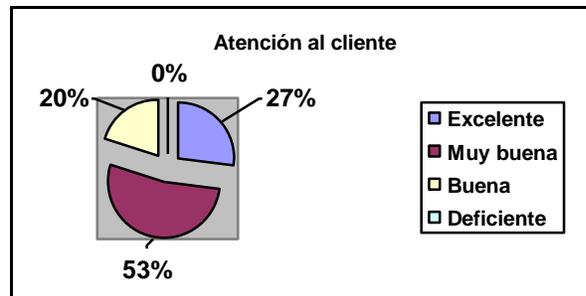
Análisis: el monto de compra efectuado por la mayoría de los clientes, el 73%, no sobrepasa los \$500 dólares y solo un 20% realiza compras mayores a \$1000 dólares. Existe un porcentaje

mínimo que compra entre \$501 y \$1000 dólares.

16. ¿Cómo clasifica la atención al cliente brindada por los empleados?

Objetivo: identificar el nivel de satisfacción de los clientes detallistas en cuanto la atención brindada por los empleados de la empresa.

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	4	27%
Muy buena	8	53%
Buena	3	20%
Deficiente	0	0%
TOTAL	15	100%

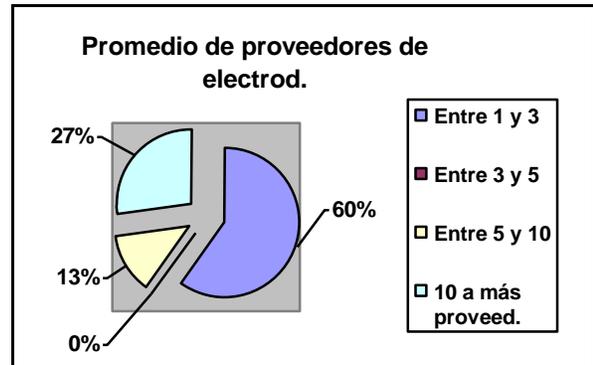


Análisis: un 53% de los clientes manifiestan haber recibido una muy buena atención de parte de los empleados, el 27% considera que la atención es excelente y un 20% la identifican como buena. Se puede deducir de acuerdo a las repuestas que el cliente se siente satisfecho de la atención brindada por los empleados.

17. ¿Cuál es el número de proveedores de electrodomésticos que posee actualmente?

Objetivo: conocer el número de proveedores que las empresas detallistas poseen.

No. DE PROVEEDORES	F	%
Entre 1 y 3	9	60%
Entre 3 y 5	0	0%
Entre 5 y 10	2	13%
10 a más proveedores	4	27%
TOTAL	15	100%

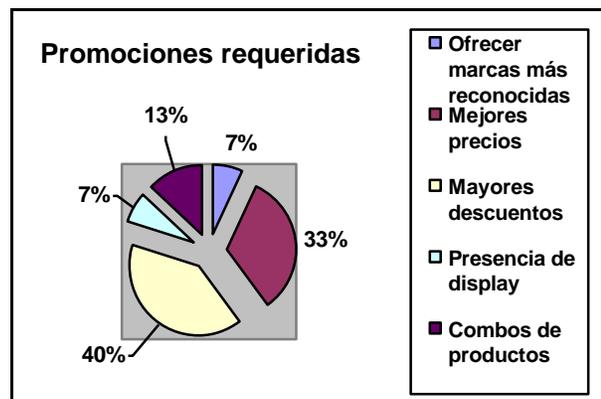


Análisis: el 60% de los clientes manifiestan tener entre 1-3 proveedores, el 27% tienen más de 10 y un 13% tienen entre 5 y 10 proveedores. Lo que demuestra el nivel nivel de competencia existente en el sector.

18. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir de Grupo Ester?

Objetivo: conocer el tipo de promoción que le gustaría recibir al cliente empresarial por parte de la empresa.

ALTERNATIVAS	F	%
Ofrecer marcas más reconocidas	1	7%
Mejores precios	5	33%
Mayores descuentos	6	40%
Presencia de display	1	7%
Combos de productos	2	13%
TOTAL	15	100%

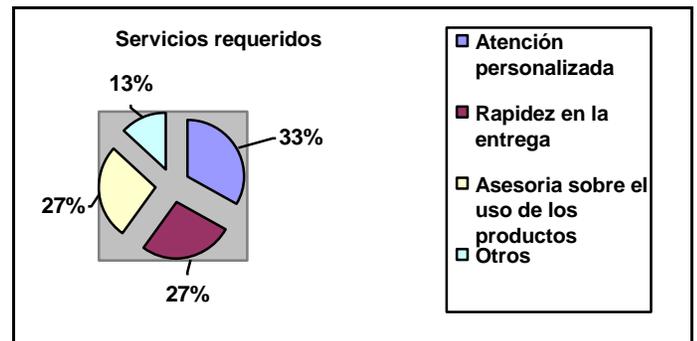


Análisis: como se puede observar la mayoría de clientes 73%, prefiere recibir promociones orientadas a precios, un 20% enfocados al producto y el 7% a la atención al cliente.

19. ¿Qué tipo de servicios adicionales le gustaría que se le proporcione por parte de la empresa?

Objetivo: determinar el tipo de servicio adicional que el cliente detallista quisiera recibir de Grupo Ester.

ALTERNATIVAS	F	%
Atención personalizada	5	33%
Rapidez en la entrega	4	27%
Asesoría sobre el uso de los productos	4	27%
Otros	2	13%
TOTAL	15	100%



Análisis: entre los servicios adicionales que los clientes detallistas les gustaría recibir se encuentra con mayor preferencia la atención personalizada, luego la rapidez en la entrega y asesoría sobre el uso de los productos lo que requiere que la empresa mejore estas opciones para obtener mayor fidelidad por parte del cliente.

20. ¿Cuáles de las siguientes marcas tienen mayor demanda en su negocio?

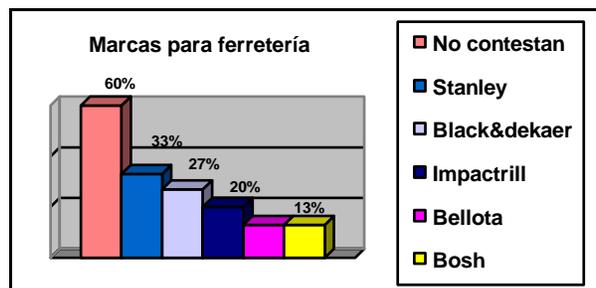
Objetivo: conocer las marcas de electrodomésticos con mayor prestigio y demanda para los clientes detallistas.

NOTA: es importante mencionar que para cada línea de productos que se mencionan a continuación, de los 15 clientes hicieron

elección de varias marcas que son demandadas en su negocio. Tomando en cuenta que algunos clientes detallistas poseen todas las líneas de productos que se le presentan y otros solo algunas.

FERRETERÍA

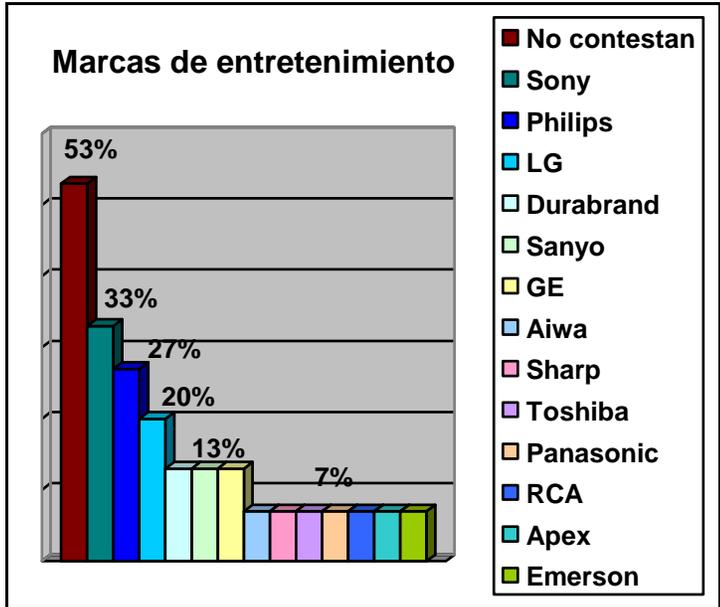
MARCAS	F	%
Stanley	5	33%
Bellota	2	13%
Black&Decker	4	27%
Impactrill	3	20%
Bosh	2	13%
No contestan	9	60%



Análisis: según las encuestas realizadas, los clientes que tienen incluida en sus líneas de producto, la línea de ferretería manifiestan que las marcas más demandadas en su negocio es la Stanley, Black&Decker e Impactrill.

ENTRETENIMIENTO

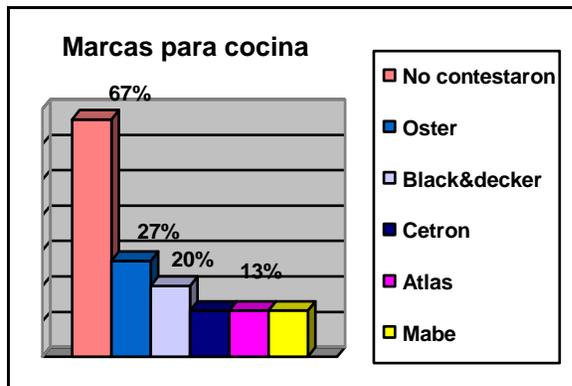
MARCAS	F	%
Durabrand	2	13%
Sanyo	2	13%
Toshiba	1	7%
Panasonic	1	7%
RCA	1	7%
Philips	4	27%
GE	2	13%
Aiwa	1	7%
Sharp	1	7%
LG	3	20%
Sony	5	33%
Apex	1	7%
Emerson	1	7%
No contestan	8	53%



Análisis: las marcas más demandadas en la línea de entretenimiento para las empresas que venden dicha línea son la Sony, Philips y LG.

COCINA

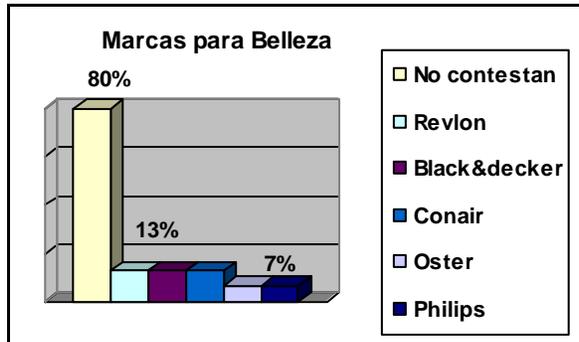
MARCAS	F	%
Cetron	2	13%
Oster	4	27%
Black&decker	3	20%
Atlas	2	13%
Mabe	2	13%
No contestaron	10	67%



Análisis: las marcas que tienen mayor demanda para la línea de cocina son: Oster, Black&Decker en mayores proporciones.

BELLEZA

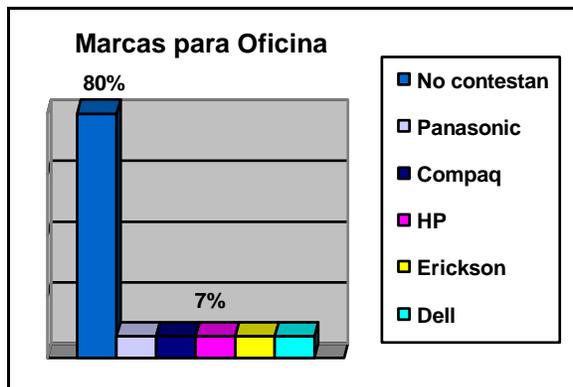
MARCAS	F	%
Conair	2	13%
Oster	1	7%
Philips	1	7%
Revlon	2	13%
Black&decker	2	13%
No contestan	12	80%



Análisis: la marca de los productos más demandados en la línea de belleza son: Conair, Revlon y Black&Decker.

OFICINA

MARCAS	F	%
Panasonic	1	7%
Compaq	1	7%
HP	1	7%
Erickson	1	7%
Dell	1	7%
No contestan	12	80%

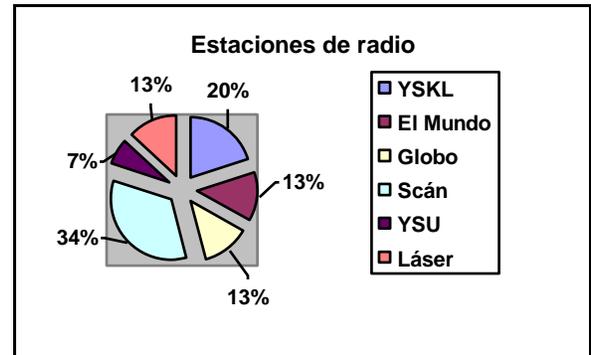


Análisis: para los productos de oficina todas las marcas que se presentan en el cuadro son demandadas en las tiendas de los clientes detallistas.

21. ¿Qué estación de radio escuchan en su empresa?

Objetivo: Investigar qué estación de radio tiene más audiencia.

ALTERNATIVAS	F	%
YSKL	3	20%
El Mundo	2	13%
Globo	2	13%
Scan	5	34%
YSU	1	7%
Láser	2	13%
TOTAL	15	100%



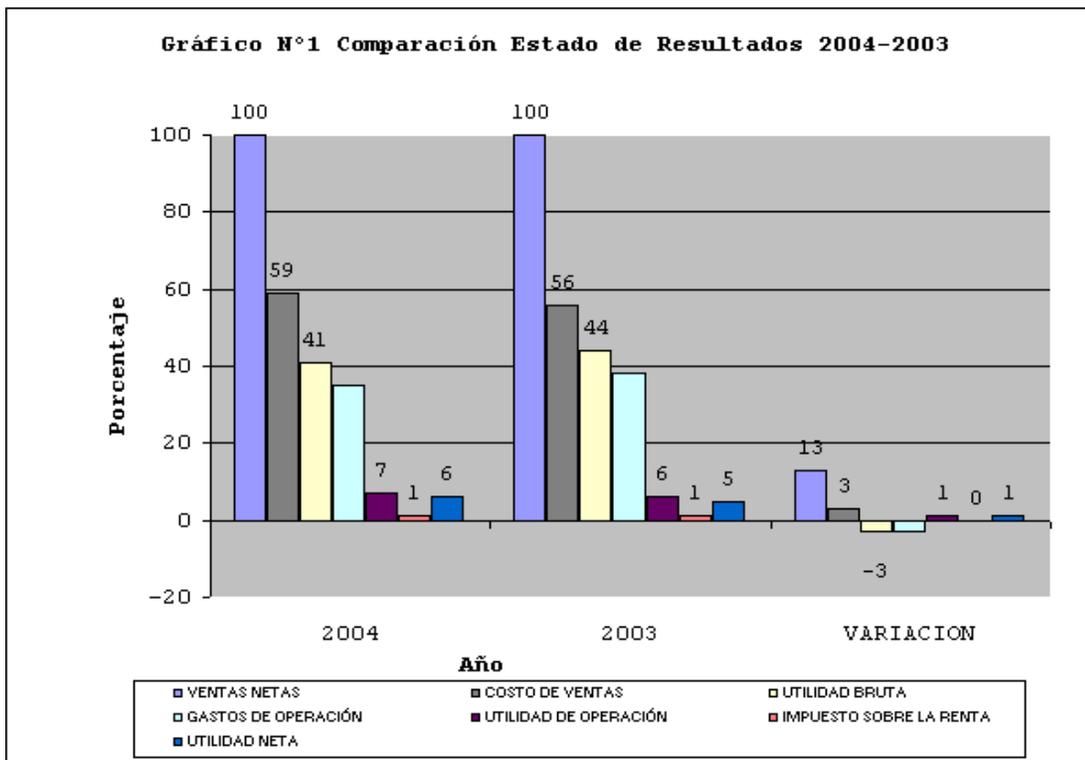
Análisis: la radio que más escuchan los clientes detallistas es la Scán, lo que resulta una alternativa adecuada para que la empresa se de a conocer.

ANEXO 7

ANEXO 7

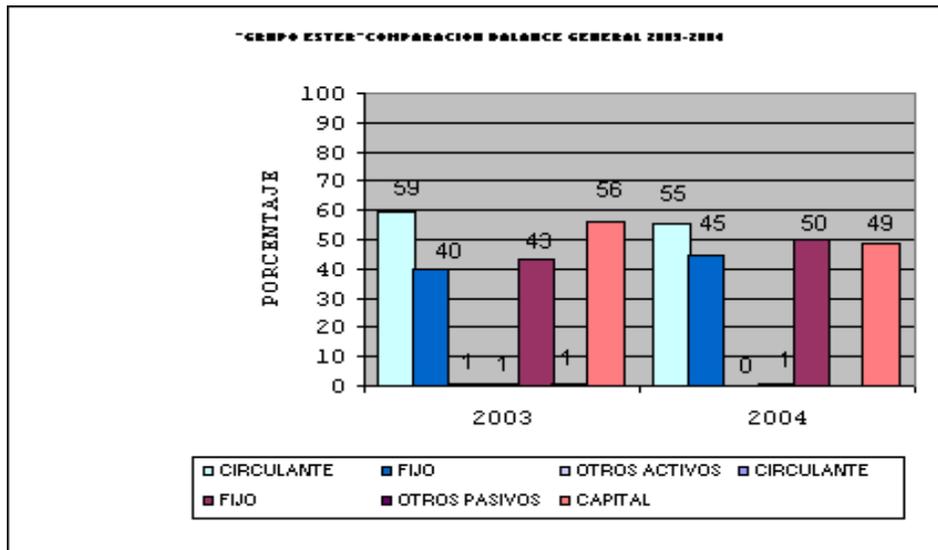
a. ESTADO DE RESULTADOS "GRUPO ESTER" \$

	2004			2003		VARIACIÓN		
	Valor Absoluto	Valor Relativo		Valor Absoluto	Valor Relativo	Absoluta	Relativa	
VENTAS NETAS	315064,5	100%		274535,8	100%	40528,74	15	
(-) COSTO DE VENTAS								
Inventario Inicial	235145,18			250142,06				
(+) Compras	184937,48			138796,72				
	420082,66			388938,78				
(-) Inventario Final	235700,4	184382,3	59	235145,18	153793,6	56	30588,66	3
UTILIDAD BRUTA		130682,2	41		120742,2	44	9940,08	-3
GASTOS DE OPERACIÓN								
Gastos de Venta	61571,43			67961,73				
Gastos de Administración	29309,54			18525,53				
Gastos Financieros	18944,14	109825,1	35	17993,93	104481,2	38	5343,92	-3
UTILIDAD DE OPERACIÓN		20857,13	7		16260,97	6	4596,16	1
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		3395,76	1		2143	1	1252,76	0
UTILIDAD NETA		17461,37	6		14117,97	5	3343,4	1



b. BALANCE GENERAL "GRUPO ESTER" \$

		2004	%		2003	%
ACTIVO						
CIRCULANTE		277666,7	55,31		329441	59,23
Caja y Bancos	5501,51				59228,27	
Ctas. y Doc. Por cobrar	36464,83				34133,36	
Inventarios	235700,4				235145,18	
Gastos Anticipados					934,14	
FIJO		224125,5	44,65		222140	39,94
OTROS ACTIVOS		203,16	0,04		4664,18	0,84
TOTAL ACTIVO		501995,4	100,00		556245,1	100,00
PASIVO						
CIRCULANTE		3654,95	0,73		3375,58	0,61
FIJO		252519,8	50,30		239433,2	43,04
OTROS PASIVOS					3046,28	0,55
CAPITAL		245820,6	48,97		310390	55,80
TOTAL PASIVO		501995,4	100,00		556245,1	100,00



ANEXO 8

ANEXO 8

TABLA COMBINADA (Pregunta #3 y #8 Anexo 6)

8. Monto de Compra	3. Frecuencia de Pedido							
	Semanal		Mensual		Ocasional		Total General	
\$0- \$200	1	6,67%	3	20%	4	27%	8	53,67%
\$201-\$500	1	6,67%	2	13%			3	19,67%
\$501 -\$1000			1	7%			1	7%
\$1000-más	1	6,67%	1	7%	1	6%	3	19,67%
Total General	3		7	47%	5	33%	15	100,00%