

**TOMA DE DECISIONES
DE
MARKETING
ESTUDIANDO
CASOS ECUATORIANOS**

Jorge Giovanni Brito Aguilar, MBA
Ma. Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA
Universidad Internacional del Ecuador
Bunny Mariella Troncoso, Mgs.
Tecnológico Sudamericano



TOMA DE DECISIONES DE MARKETING: ESTUDIOS DE CASOS ECUATORIANOS

Jorge Giovanni Brito Aguilar, MBA
Ma. Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA
Universidad Internacional del Ecuador
Bunny Mariella Troncoso, Mgs
Tecnológico Sudamericano



**TOMA DE DECISIONES DE MARKETING:
ESTUDIOS DE CASOS ECUATORIANOS**

Dirección General

Dra. Lourdes Ruiz
Universidad Internacional del Ecuador

Comité Editorial

Aldo Maino Isaías, Ed.D.

Autores

Jorge Giovanni Brito Aguilar, MBA
Ma. Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA
Universidad Internacional del Ecuador
Bunny Mariella Troncoso, Mgs
Tecnológico Sudamericano

Diseño y Diagramación

321Make | Francisco Velásquez

Portada

María Grazia Guerrero Bejarano

Editado y publicado por UIDE

ISBN N°: 978-9942-35-599-7

Primera Edición: Diciembre 2018

Quito - Ecuador

Obra sometida a revisión de pares
académicos: enviado 18-08-2018
recibido: 06-09-2018

Revisado por:

Judith Soledad Yangali Vicente, PhD
Universidad Nacional de Cañete Perú
Daniel Ricardo Silva Siu, MBA
Universidad ESAN Perú

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, en ninguna forma ni por ningún medio sea electrónico, mecánico o cualquier otro, sin permiso o autorización previamente escrita por parte de la UIDE.



**TOMA DE DECISIONES DE MARKETING:
ESTUDIOS DE CASOS ECUATORIANOS**

ÍNDICE

CASO DE ESTUDIO: MT TECNOLOGÍAS S.A. COLOMBIA, BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS	11
CASO DE ESTUDIO: LA CASA DEL REPUESTO, UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA UN FUTURO COMPETITIVO	19
CASO DE ESTUDIO: REPRESENTACIONES MORAREP S.A.	29
CASO DE ESTUDIO: BAPACI S.A. CARAMELOS	39
CASO DE ESTUDIO: REJAS QUEZADA, UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO	45
CASO DE ESTUDIO: TECNO SHOP Y LA FIDELIZACIÓN DE SUS CLIENTES	51
CASO DE ESTUDIO: HOTEL CASINO ROYALE	59
CASO DE ESTUDIO: ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍA EMPRESARIAL	65
CASO DE ESTUDIO: EL MERCADO DEL CUIDADO PERSONAL	71
CASO DE ESTUDIO: AGROINSUMOS NUTRIMAS, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	77
CASO DE ESTUDIO: INTERNACIONALIZACIÓN DE AGROINSUMOS NUTRIMAS	87
CASO DE ESTUDIO: JUAN MUÑOZ UNA DECISIÓN DIFÍCIL	95
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	109

CASO DE ESTUDIO: MT TECNOLOGÍAS S.A. COLOMBIA, BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

PRESENTACIÓN

En Ecuador en los últimos años se ha incrementado la conectividad lo cual es idóneo para explotar el uso de TIC's y así llegar por una canal adicional a los clientes ofreciéndole nuevos servicios, siendo esto una gran oportunidad para las empresas que proveen soluciones en tecnológica, informática y comunicación.

En este contexto se presenta el caso de MT tecnologías S.A. Colombia, que busca abrir nuevos mercados en países de la región.

SUGERENCIAS

Para resolver el caso se recomienda revisar lo siguiente:

(Raymond, 2015). "Empresas y la tecnología de información y conocimiento caso Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (Mayo 2015).

Documento elaborado por la Oficina Comercial de ProChile en Ecuador en colaboración con la Universidad Casa Grande, Guayaquil 2012. (PROCHILE, 2012)

HISTORIA

A inicios de los años ochenta, una época donde las computadoras comenzaban a formar parte importante en el desempeño de las empresas dando soluciones sistematizadas a procesos internos de gestión, se estaban realizando grandes avances en la creación de programas para gestión administrativa dentro de las compañías. Se veía una gran oportunidad para empresas de venta de tecnología donde IBM llevaba el liderazgo en la venta de equipos y servicio técnico. Si bien IBM era el líder del mercado, con los años su modelo de negocio fue evolucionando hacia los servicios, dejando de enfocarse únicamente en la venta de equipos y software. Esta estrategia de venta, con los años llegó a ser conocida comúnmente como venta de “fierros” y se le atribuía a aquellas empresas que enfocaban sus ventas exclusivamente en la venta de hardware y software en un mercado que demandaba servicios e innovación constante. De alguna manera esto provocó el estancamiento del modelo de negocio pero a su vez una oportunidad de mercado para nuevas empresas dispuestas a competir en esa línea de negocio, hasta ese entonces descuidada.

Cuatro ex trabajadores de IBM deciden formar una sociedad y nace MT Tecnologías S.A., una empresa dedicada a la venta de aplicaciones y software administrativo de punta para pequeñas, medianas y grandes empresas.

Cada socio tenía un 25% de participación sobre la empresa, pero solo 2 socios estaban al frente de la misma: Juan Queirolo y Esteban Sáenz. La empresa tenía como principal cliente a los bancos del país pero con la crisis financiera del año 99, y dado que el portafolio de productos de MT Tecnologías S.A. estaba en el sistema financiero, las ventas cayeron drásticamente. Queirolo y Sáenz estaban preocupados por el futuro de la compañía y recibían constantes críticas del resto de accionistas, Andrés Prieto y Carlos Ramírez. Prieto y Ramírez culpaban o criticaban la gestión de Sáenz y Queirolo aduciendo que los problemas de caída en ventas se debían a la falta de diversificación del portafolio y de la línea de negocios.

Queirolo y Sáenz, en una jugada rápida y buscando una solución sobre la estrategia comercial de la compañía decidieron dar la posta a Franklin Gonzales, un técnico puro que aun confiaba en la venta de los conocidos “fierros” ya que consideraba que aquello que IBM había dejado de vender aún tenía potencial en el mercado y podía ayudarlos a salir de la difícil situación. Ante este cambio, y a pesar que esta estrategia les permitió sobrevivir la crisis, Prieto reaccionó demostrando su descontento ante una estrategia que consideraba no duradera en el largo plazo y retrograda para la evolución del mercado. Esto generó un conflicto interno entre los accionistas llegando a instancias legales

donde finalmente Prieto logró quedarse con la compañía como accionista principal. Prieto pensó que esa situación no podía repetirse nuevamente, y enfocó la estrategia de negocios a una empresa familiar dando la posta en el año 2008 a su hermano Javier Prieto.

En la actualidad MT Tecnologías S.A., es una empresa líder en integración de sistemas y de reconocido prestigio en el mercado regional ofreciendo soluciones globales en tecnología de punta.

La empresa MT Tecnologías S.A., es una empresa familiar colombiana, con más de veinte años en el mercado regional y compite en el sector de sistemas de información y telecomunicaciones. Su oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá-Colombia; cuenta con más de 300 empleados, ingenieros electrónicos, de sistemas, comerciales, de marketing, entre otros; la edad promedio de sus ejecutivos es de 37 años. Mantiene alianzas estratégicas con importantes empresas-proveedores de clase mundial y con recursos altamente capacitados, cubren el más amplio espectro de soluciones tecnológicas orientadas al negocio.

Basados en sus valores de respeto, honestidad e integridad siguen en la tarea de incrementar su participación de mercado a nivel regional y han considerado el Ecuador como un posible mercado de crecimiento y expansión atendiendo el sector de las empresas familiares de ese país.

MT Tecnologías S.A., ha contratado a un grupo de profesionales para determinar el tamaño del mercado de tecnología de información (TI) y sistemas de información (SI).

LA EMPRESA Y SU GIRO DE NEGOCIO

MT Tecnologías S.A., tiene una participación de mercado del 43% en la industria de banca y telecomunicaciones en Bogotá. Desde sus inicios, MT Tecnologías S.A. cuenta con siete unidades de negocio formalmente establecidas:

1. Servicios de Hardware
2. Desarrollo de Aplicaciones
3. Servicios de Seguridad y Redes
4. Licenciamiento de software
5. Servicios de Integración de Sistemas
6. Servicios de Mantenimiento, y
7. Educación

MT Tecnologías S.A. ha dedicado importantes esfuerzos en la formación de profesionales para atender este nicho de mercado.

En el año 2013, tuvo un nivel de facturación de US\$320MM (trescientos veinte millones de dólares), una cifra muy importante para una compañía del sector. Actualmente 328 colaboradores forman parte de la nómina de MT Tecnologías S.A. El 93% de los colaboradores son de profesión ingenieros: eléctricos, electrónicos, sistemas y otras relacionadas.

Tabla 1.1 Facturación de los últimos cuatro años de MT Tecnologías S.A.

	2009	2010	2011	2012	2013
Servicios de Hardware	\$31,938,918	\$32,126,794	\$36,945,813	\$41,379,310	\$41,600,000
Desarrollo de Aplicaciones	\$7,515,039	\$14,992,504	\$22,167,488	\$24,827,586	\$28,800,000
Servicios de Seguridad y Redes	\$15,030,079	\$25,701,435	\$36,945,813	\$41,379,310	\$67,200,000
Licenciamiento de Software	\$33,817,678	\$23,559,649	\$24,630,542	\$30,344,828	\$28,800,000
Servicios de Integración de Sistemas	\$7,515,039	\$12,850,717	\$14,778,325	\$27,586,207	\$38,400,000
Servicios de Mantenimiento	\$90,180,474	\$100,663,954	\$100,985,222	\$102,068,966	\$99,200,000
Capacitación y Entrenamiento	\$939,380	\$4,283,572	\$7,389,163	\$11,034,483	\$16,000,000
	\$186,936,607	\$214,178,625	\$243,842,365	\$278,620,690	\$320,000,000

Fuente: MT Tecnologías S.A. (2013)

TAMAÑO DE MERCADO EN ECUADOR

Según la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT)¹, en el 2009 el total de compañías ecuatoriana reportaron tener equipos de computación y software por una valor de \$1,411 millones, cifra que presenta un crecimiento compuesto anual del 13% en los últimos 5 años. Se debe señalar que este valor no representa las ventas anuales del sector de software y hardware sino la dimensión total de los activos de computación y software que tenían las empresas ecuatorianas en ese entonces. Para el año 2008 se dio un decrecimiento de \$922 millones en este sector debido a la crisis económica mundial, la cual llevo a los empresarios a ser más cautelosos y conservadores en las inversiones de tecnologías de la información (TIC's), por la percepción pesimista de empresarios ecuatorianos acerca de las perspectivas de la economía local, el alto costo de las TIC's en el país y la depreciación del 33% de los activos de computadoras según resoluciones del Servicio de Rentas internas (SRI) .

Según los datos de Datamonitor en América Latina, los principales mercados son:

Tabla 1.2 *Los principales mercados de Software y Servicios*

	% Participación	
	Software y Servicios	Computadores y periféricos
América	40,3%	35,6%
Europa	27,1%	36,7%
Asia – Pacífico	29,5%	22,4%
Resto del mundo	3,1%	5,3%

Fuente: MT Tecnologías S.A. (2013)

La tendencia del mercado nos dice que el negocio está en los servicios, seguridades y aplicaciones para la nube. Esta estrategia genera cierta resistencia al cambio, en especial en los Product Manager y Account Manager de MT Tecnologías S.A. que consideran que el modelo de negocio tradicional no orientado al servicio aún tiene potencial de crecimiento o todavía se puede explotar.

El Product manager de MT Tecnologías S.A. Tiene un alto conocimiento del producto y su desarrollo pero no conoce muy bien el mercado en el que compete. El Account Manager de MT Tecnologías S.A., es el que maneja cierta cartera de clientes y se supone que dentro de sus responsabilidades debe estar el conocer al cliente más a fondo, especialmente debe estar pendiente

¹ Asociación Ecuatoriana de Software (2009)

de las necesidades específicas del modelo de negocio de cada uno de sus clientes. Debido a esto Javier Prieto menciona que para poder entrar con fuerza en Ecuador primero hay que cambiar esa percepción de los Account Manager formándolos para enfocar sus esfuerzos hacia el servicio estratégico y para dejar de solo vender “fierros”.

PREGUNTAS

Si usted fuera Javier Prieto y estuviera al frente de MT Tecnologías S.A. ¿cómo resolvería la estrategia de expansión a futuro de la compañía? ¿Invertiría en Ecuador y a qué línea de negocio apuntaría tomando en cuenta que su especialidad es el sector financiero?

¿Qué recomendaría para poder cambiar la percepción del Account manager hacia una estrategia orientada a los servicios? ¿O tal vez recomendaría una estrategia de no participar en el mercado ecuatoriano y fortalecer su negocio en Colombia? Explique con detalles los motivos o argumentos de su decisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Ecuador, O. C. (2012). *Perfil Oferta Exportable Tecnológicas de Información y Comunicaciones*. . Obtenido de file:///C:/Users/jurge/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/R6TYFCT1/documento_11_19_12112936.pdf
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.
- PROCHILE. (2012). *Chile Exporta Servicios*. Obtenido de *Dirección de Promoción de Exportaciones*:. Obtenido de <http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Default.aspx?tabid=2294>
- Raymond, V. D. (mayo de 2015). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/empresa-tecnologia.html>.
- telegrafo, e. (27 de junio de 2012). *El software en Ecuador tuvo un crecimiento del 22.4%*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/el-software-en-ecuador-tuvo-un-crecimiento-del-224>
- Universo, E. (2012). *Brecha digital persiste en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-seguninforme-fem.html>

CASO DE ESTUDIO: LA CASA DEL REPUESTO, UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA UN FUTURO COMPETITIVO

PRESENTACIÓN

El mercado y las organizaciones están en constante movimiento, esto lleva a las empresas a realizar estudios de mercado periódicamente. Una respuesta a estos cambios del mercado es la estrategia de diversificación por el cual una empresa oferta nuevos productos a clientes actuales o a nuevos sectores permitiéndoles así crecimiento y expansión.

El presente caso pretende profundizar en:

- La estrategia de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto y
- La importancia de la estrategia de crecimiento mediante la diversificación empresarial.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del caso práctico se sugiere revisar el siguiente material:

Ecuador Inmediato. (2011). Empresas Ecuatorianas sufren falta de financiación y diversificación, según censo económico. (Ed. 2982). Obtenido el 01 de octubre del 2012 (Inmediato, 2012).

Revista Vistazo. (2012, Octubre 25). Caso de Expalsa, un exportador de camarón, página 130 de la edición N°1084

HISTORIA

Francisco León, un trabajador de origen humilde, desde su juventud mostró una gran capacidad para aprender rápidamente cualquier modelo de negocio, en especial la mecánica y repuestos automotrices que resulto ser su pasión en años venideros. Empezó su experiencia laboral como asistente de taller en una empresa llamada VERA S.A. a la corta edad de 17 años y con la curiosidad que lo caracterizaba llego a conocer muy bien los repuestos de las principales marcas que en ese entonces eran líderes del mercado como Mercedes Benz y Toyota.

Los jefes de Francisco se dieron cuenta de su potencial y su rápida capacidad para aprender y adaptarse a cualquier línea de repuestos y pasó a ser asistente de bodega. Como era de esperarse, Francisco rápidamente se adaptó al nuevo cargo y en poco tiempo sabía con exactitud todos los códigos de los repuestos existentes sin necesidad de chequearlos en el sistema. Se convirtió en un recurso fundamental dentro de la compañía en la cual forjo las bases de su formación de negocios.

A finales de los años 90 VERA S.A. quiebra y un ex jefe de Francisco lo contrata en un nuevo taller llamado Taller Secada. Dado que Francisco en este punto se había ganado la confianza y admiración de su jefe, le sugirió que para poder crecer había que tratar directamente con los dueños de los vehículos Mercedes Benz y Toyota que visitaban el taller, con el propósito de saber exactamente cuál era su expectativa del taller y poder brindarles el mejor servicio posible. Al final del día esta era la única manera de saber que esperaban del taller y si cubría sus necesidades.

Varios clientes manifestaron que les gustaría que el taller también venda repuestos y Francisco vio un gran potencial de mercado aun por explorar que no estaba cubriendo del todo las necesidades del consumidor. De esta forma y con el apoyo de su jefe, Francisco logró implementar la venta de repuestos en el taller y empezó ofertando repuestos a empresas grandes del sector industrial.

Basaban su estrategia en presentar propuestas competitivas para atraer posibles clientes. En poco tiempo resolvía el problema de compras a muchas empresas conocidas en el sector, quienes le pusieron el nombre de “El Salvador” haciendo alusión a que les proveía más rápido que cualquier otra empresa, casi cualquier repuesto que necesitasen a precios bastante competitivos. Francisco no solo se limitaba a ser un tomador de pedidos, buscaba que el cliente se sienta seguro y confíe en que sea cual fuere su necesidad, se le iba ayudar a la brevedad posible con una atención personalizada y comprometida.

Esa misma reputación y experiencia en el mercado de repuestos, fue la que motivo a Francisco a buscar nuevas oportunidades de crecimiento y se asoció con Javier Ronquillo, un hombre de negocios que tenía cierto capital y buscaba una buena propuesta para invertir. Decidieron que Francisco contribuía con el Know How y Ronquillo con el capital, en un principio les fue bastante bien, tanto así que lograron facturar 300 millones al año en venta de repuestos.

Pronto Ronquillo manifestó que como el riesgo recaía sobre él, dado que había contribuido con el capital, le correspondía el 80% de las ganancias y a Francisco que se encargaba de la gestión comercial solo le correspondía el 20%. No llegaron a un acuerdo, de manera que en poco tiempo la sociedad llegó a su fin.

Esta experiencia hizo que Francisco no quisiera asociarse con nadie, a menos que fuera una persona de su total confianza y tenga un conocimiento básico del mercado. Decidió que lo mejor para él era asociarse con su esposa Ana María y con poco capital pero con gran conocimiento del sector, empezaron su propio negocio a mediados de los 90. Se constituyó la sociedad y nació La Casa del Repuesto, un negocio modesto y pequeño en un principio con grandes posibilidades de crecimiento.

Como estrategia clave y para obtener un mayor margen de ganancia, Francisco decidió que era importante tratar directamente con los fabricantes de repuestos, de manera que viajaba constantemente a las casas matrices de las principales marcas líderes en el mercado y cerró tratos de exclusividad como importador oficial de esas marcas en el país. Dado que no había intermediarios, Francisco ganaba un margen mayor y poco a poco fue capitalizándose hasta crecer al punto que su propia casa funcionaba como una especie de bodega de repuestos.

No les faltaban pedidos y comenzaron a crecer de manera vertiginosa donde los competidores, al ver que La Casa del repuesto estaba ganando mercado, comenzaron a atacar con ciertas barreras para que La Casa del Repuesto no pueda diversificar sus líneas de repuestos.

Ante este panorama poco alentador, Francisco busco nuevas oportunidades viajando fuera del país a ferias de repuestos y descubrió que el mercado de las autopartes tenía un gran potencial, muy diferente a lo que pensaba hasta ese entonces y cerró un acuerdo con varias marcas, entre ellas Relfe, quien al ver el emprendimiento de Francisco le propuso abrir la línea en Ecuador. De esta manera Francisco puso su primer gran almacén en el Norte de Guayaquil. Tenía mucho éxito con la venta de la línea Relfe y rápidamente ganó prestigio en el negocio y otros proveedores lo buscaban para ofrecerle sus marcas. Era tanto el éxito que al cabo de 2 años abrió otro local en la ciudad.

Francisco estaba al frente de todo el negocio y cumplía una especie de cargo múltiple ya que ejercía sus actividades como Gerente pero a su vez estaba involucrado en el proceso de compras, ventas y en ocasiones cumplía funciones de entrega con el objetivo que los clientes vean el nivel de compromiso de la compañía por un servicio diferenciador. La estructura de la empresa funcionaba de una forma doméstica y principalmente con personas de confianza como familiares, amigos cercanos, sobrinos y amigos de la infancia. Pero todos recibían remuneraciones bajas en un principio ya que querían capitalizarse rápidamente.

UN GIRO INESPERADO PERO BENEFICIOSO

A finales de los años noventa vino la dolarización, situación que sin que Francisco lo haya planeado, terminó beneficiándolo ya que toda la deuda que tenía en sucres debido a que hizo grandes pedidos de mercadería para tener inventario suficiente para casi un año para sus almacenes, prácticamente desapareció al dolarizarse, lo que le dio un respiro financiero importante y sentó las bases de su negocio. En algunas ocasiones Francisco se preguntaba como algo tan nefasto para el país terminó beneficiándolo como empresario, a ratos pensaba de si esto había sido ético o no de su parte pero sabía muy bien que era algo que no estuvo en sus planes y que no pudo prever o controlarlo, fue un tema de mercado y una oportunidad.

COMIENZAN LOS CAMBIOS

Dado que el negocio prosperaba y se hacía cada vez más grande, era prácticamente imposible que Francisco siga al frente de todo, de manera que comenzaron a ordenarse y a conocer sobre las diferentes categorías de productos donde finalmente el negocio paso a tener una estructura con un Gerente de Ventas, cargo que hasta ese entonces lo había asumido Francisco. Patricio Ruiz fue el elegido para el cargo, un chico introvertido que empezó a vender y a desarrollar canales. En el 2008 le sugiere a Francisco una estrategia que consistía en enfocarse en la importación directamente, más que en los puntos de venta y mantuvieron esta estructura con un gran éxito llegando a facturar en el año 2010 un récord de ventas de 9 millones de dólares y llevándose premios como el mejor canal y dándose a conocer su historia en revistas de prestigio a nivel mundial.

LOS PROBLEMAS

Todo iba de maravilla pero al poco tiempo notaron dos problemas: primero que sus ventas quedaron estancadas sin mayor crecimiento al siguiente año y el segundo problema es que los Jefes de productos de las diferentes marcas que vendía comenzaron a pedirle información detallada del mercado, cosa que no tenían de manera formal. Tenían conocimiento del negocio y las marcas pero no tenía información formal al respecto. Por lo que decidió solicitar la ayuda de un experto en Planes Integrales de Negocios y George Noboa fue el elegido para la tarea, un profesional con amplia experiencia y reconocimiento en diferentes industrias. George comenzó a investigar a profundidad el mercado solicitando información a la Asociación de repuestos automotrices AEA con la que hicieron proyecciones y detectaron que las principales marcas que ellos comercializaban en los próximos años tendrían a la baja mientras que otras marcas menos conocidas como Freightliner, JAC, entre otros iban a ganar más participación en el mercado y eran marcas no comercializadas por La Casa del Repuesto. Ver tabla 2.1 Marcas Importadas.

Los jefes de productos quedaron sorprendidos con la información y el análisis hecho por George y Francisco y se dieron cuenta que ellos eran los únicos en el mercado local en conocer lo que estaba pasando en el mercado. Por su parte Francisco cayó en cuenta de un problema, su crecimiento se debía únicamente a un momento de oportunidad, más no por su conocimiento del mercado ya que no lo conocía y es más estaba a la baja en ciertas marcas.

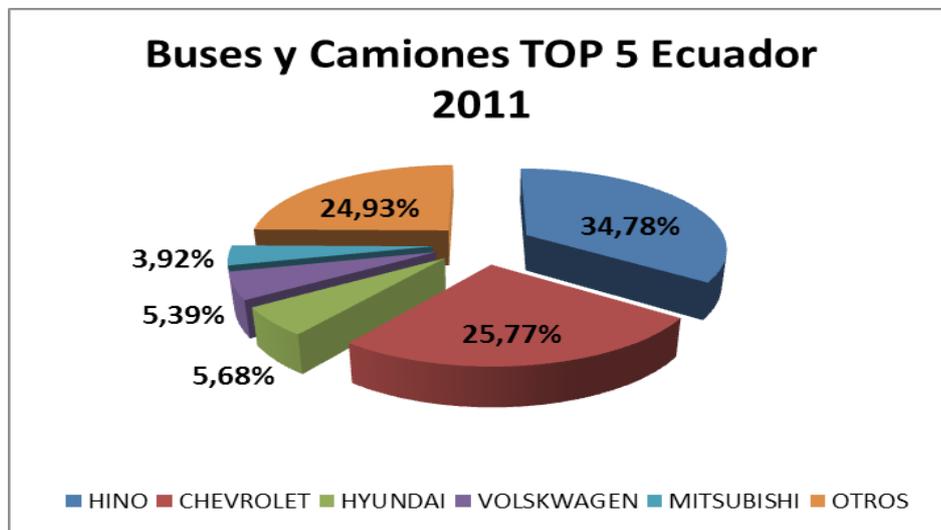
Tabla 2.1 *Marcas Importadas*²

#	MARCA CAMIONES	UNIDADES IMPORTADAS Enero - Julio 2011	%
1	HINO	2.253	33%
2	CHEVROLET	1.919	28%
3	J.A.C	475	7%
4	HYUNDAI	440	6%
5	VOLKSWAGEN	315	5%
6	KIA	198	3%
7	KENWORTH	161	2%
8	FREIGHTLINER	156	2%
9	ME BENZ	154	2%
10	MACK	127	2%
11	INTERNATIONAL	111	2%
12	VOLVO	93	1%

² Fuente: Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Enero - Julio 2011

13	MITSUBISHI	69	1%
14	NO INDICADA	68	1%
15	Q.M.C.	50	1%
16	FOTON	43	1%
17	NISSAN	40	1%
18	DONG FENG	33	0%
19	SCANIA	29	0%
20	YUTONG	24	0%
21	GREAT WALL	14	0%
22	MAN	13	0%
23	RENAULT	8	0%
24	KINGSTAR	7	0%
25	WESTERN STAR	6	0%
26	CATERPILLAR	5	0%
27	CAMC	4	0%
28	CARMIX	2	0%
29	MACLEAN	2	0%
30	FORD	1	0%
31	SINOTRUK	1	0%
32	SPARTAN	1	0%
TOTAL		6.822	100%

Tabla 2.2 Participación de mercado Top 5³



Fuente: La casa del Repuesto 2011

Para agravar la situación, los Jefes de Productos de las principales marcas que vendía Francisco comenzaron a quitarle la exclusividad en el país y permitían que otros distribuidores puedan venderlas.

³ La Casa del Repuesto (2011)

La competencia se hizo dura y comenzaron a llevarse a los vendedores de Francisco ofreciéndoles una mejor propuesta, con excepción de Patricio Ruíz, el Gerente de Ventas. La Casa del Repuesto empezó a perder participación en el mercado y George Noboa contemplo un problema de estrategia, ya no era solo un problema de ventas. Ver tabla 2.3 Ventas de La Casa del Repuesto.

Tabla 2.3 Ventas por Zona La Casa del Repuesto⁴

VENTAS MES DE ENERO 2015 LA CASA DEL REPUESTO					
ZONA	VENEDORES	ENERO	META MENSUAL	DIFERENCIA	% CUMPLIMIENTO
ZONA # 1	Vendedor 1	\$59.452,21	\$145.486,85	-\$86.034,64	41%
	Vendedor 2	\$27.096,26	\$72.694,98	-\$45.598,72	37%
	TOTAL	\$86.548,47	\$218.181,83	-\$131.633,36	40%
ZONA # 2	Vendedor 3	\$38.161,82	\$83.181,26	-\$45.019,44	46%
	Vendedor 4	\$17.022,90	\$54.038,53	-\$37.015,63	32%
	TOTAL	\$55.184,72	\$137.219,79	-\$82.035,07	40%
ZONA # 3	Vendedor 5	\$11.158,89	\$40.457,00	-\$29.298,11	28%
	TOTAL	\$11.158,89	\$40.457,00	-\$29.298,11	28%
ZONA # 4	Vendedor 6	\$18.433,86	\$40.909,09	-\$22.475,23	45%
	TOTAL	\$18.433,86	\$40.909,09	-\$22.475,23	45%
ZONE # 5	Vendedor 7	\$68.454,42	\$118.181,82	-\$49.727,40	58%
	TOTAL	\$68.454,42	\$118.181,82	-\$49.727,40	58%
	TOTAL GENERAL	\$239.780,36	\$554.949,53	-\$315.169,17	43%

Fuente: la Casa del Repuesto 2015

George sugirió a Francisco que debía profesionalizar a su fuerza de ventas. De esta forma Francisco contrató a George para el reto de formarlos pero esto no significaba en ningún momento la salida de Patricio Ruíz. En cambio Patricio, percibió esto como una posible amenaza de reemplazo para él, por lo que desde un inicio se opuso y fue muy crítico con las estrategias propuestas por George aunque estaban de acuerdo en algo, en que no sabían manejar los canales de distribución y había que hacer algo inmediatamente.

Para lograr saber los posibles problemas comenzaron a analizar su estructura y contrataron a Estefanía Machado, una profesional inteligente que llevo a cabo la tarea de realizar un análisis de Perdidas y ganancia del Top 20 de sus

⁴ Fuente: La Casa del Repuesto (2015)

principales clientes y detectaron ciertas anomalías como por ejemplo que los costos de las promociones, descuentos, regalos promocionales, el merchandising representaban el 16% de la facturación y que aparte de esto se les ofrecía promociones adicionales y crédito a 120 días, lo que era inmanejable financieramente en el largo plazo. Este y otros problemas conllevaron a que en el 2013 las ventas disminuyeran aún más pero el negocio aún continuaba siendo rentable a pesar de todo y en el año 2014 las ventas tuvieron un comportamiento similar, sin mayor crecimiento. Francisco se preguntaba si lo que necesitaba su empresa era tener una estructura mayor incluyendo Gerente de recursos humanos, Gerente Administrativo, etc. Pero G. Noboa le comentó que a su parecer esa no era una buena idea dado que tenía pocos empleados y que esto solo iba a aumentar sus costos fijos.

Francisco se preguntaba si el problema era que la empresa no estaba trabajando bajo un esquema de Normas ISO, decidió implementarla, invirtió pero tampoco dio resultado y al final fue un fracaso total, una pérdida de tiempo y dinero que no ayudó con el problema.

El problema persiste, Francisco sigue vendiendo lo mismo y no logra crecer en una empresa familiar que no encuentra una buena estrategia de crecimiento.

PREGUNTAS

¿Si usted fuera Francisco y tomando en cuenta todos los antecedentes del caso, que estrategia recomendaría? ¿Francisco debería tal vez buscar diversificar las líneas o marcas que ofrece? ¿Qué haría usted en esta situación?

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.

Mauro, A. P. (Mayo de 2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica para la toma de decisiones-Industria Automotriz*. Obtenido de www.espae.espol.edu.ec/publicaciones/

CASO DE ESTUDIO: REPRESENTACIONES MORAREP S.A.⁵

PRESENTACIÓN

Partiendo de la premisa de que los mercados no son homogéneos, las empresas necesitan identificar a que segmento de mercado pueden satisfacer de manera más eficaz para así optimizar sus recursos.

La segmentación es el proceso de dividir un gran mercado en pequeños subgrupos con algunas características similares, tales como geográficas, demográficas, psicográficas, de comportamiento y Geo-clustering.

El presente caso pretende enfatizar en la importancia de realizar una buena segmentación de los consumidores objetivos, ya que es la clave para que el plan de marketing se ajuste en forma rentable.

⁵ Caso preparado por la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE, para servir como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Copyright © 2015 BRITTO Consulting & Teaching.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del caso práctico se sugiere revisar el siguiente material:

Lectura técnica Sugerida: el libro de Dirección de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller. Capítulo 8 identificación de segmentos y selección del público objetivo

HISTORIA

Mariella Mora, conversaba con su padre sobre la necesidad de cuantificar el tamaño de mercado de MORAREP S.A. *“... la competencia es cada día más fuerte, nuestros distribuidores están creciendo cada vez más y llegan a más sitios, por otro lado, distribuidores de otras provincias están ingresando a nuestro territorio y los fabricantes no lograrán para esta presión del mercado...”*, mientras le comentaba sobre el lanzamiento de programa “Alianzas con Partners” que tenía por objetivo la satisfacción plena de clientes.

REPRESENTACIONES MORAREP S.A.

Fundada en 1986 por don Jorge Mora, un reconocido comerciante oriundo de la ciudad de Babahoyo; inició su negocio de distribución de productos de consumo masivo junto a su esposa y sus cinco hijos. Desde sus inicios, la empresa buscó productos que cumplan con las necesidades de sus clientes, el lema de su fundador es *“dar un servicio eficaz y productivo”* para lograr su crecimiento y satisfacción. A sus 62 años. Don Jorge como se lo conoce en el mundo comercial comenta: *“Buscamos convertirnos en un verdadero aliado de nuestros clientes en el aspecto de atención de calidad y servicio; como parte de nuestra creencia, buscamos y valoramos relaciones comerciales a largo plazo”*.

Morarep S.A. atiende a todo el comercio minorista y mayorista de la región costa y a clientes claves en Galápagos. La empresa atiende periódicamente a más de 1500 clientes, en los rubros de: supermercados, hoteles y restaurantes, panaderías, autoservicios, tiendas en general, empresas e instituciones, bazares, confiterías y comercio tradicional, entre otros.

La empresa representa más de una docena de proveedores de productos de consumo quienes le proveen productos de acuerdo a los pedidos que genera el departamento de compras liderado por Noemí de Mora. La lista de proveedores y las categorías de productos se muestran en el Anexo 1.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En sus inicios el señor Mora tenía una tienda de venta de productos de abarrote ubicado la ciudadela Bellavista en la ciudad de Guayaquil, donde atendía personalmente a sus clientes, *“mis clientes principalmente eran amas de casa*

-jóvenes y mayores- que compraban diariamente los productos para la comida del día a día” recuerda emocionado. Con el paso del tiempo, “tenía en mi cabeza la lista de productos para el consumo diario de todas las familias del barrio, sabía que comían...”. La relación diaria con mis clientas, me permitió poder sugerir una variación del menú y así pude ampliar la lista de productos que comercializaba. En las vacaciones de la escuela de sus hijos, cuando una clienta no llegaba a mi tienda, mandaba a uno de ellos a preguntar si ya tenían los productos para el almuerzo. Algunos años después la tienda de barrio que se aprovisionaba de productos en el mercado mayorista empezó a ser visitada por vendedores directos de fábrica.

Cuándo sus hijos mayores crecieron, decidieron independizarse e iniciar sus propias tiendas en diferentes barrios de la ciudad. Inicialmente, cada uno de ellos se aprovisionada de manera independiente. Luego de un curso de emprendedores realizado en una escuela de gerencia de negocios, deciden abrir una oficina de compras para conseguir mejores condiciones de precio y tiempo de pago; la oficina de compras se convirtió en Morarep S.A.

EL MERCADO MAYORISTA

La mayoría de los proveedores apoyaron el crecimiento y desarrollo de Morarep, los ejecutivos de ventas que visitaban con frecuencia a los Mora veían el incremento del consumo de sus principales productos, un organigrama de la empresa se muestra en el Anexo 2.

Las tiendas ubicadas en diferentes partes de la ciudad administradas por profesionales contratados y otros miembros de la familia, constituían para los Mora el termómetro de lo que pasaba en el mercado de consumo, así conocían con certeza los tipos de promociones, descuentos, rappels, apoyo en material POP, material de merchandising, y todos los beneficios financieros que ofrecían fabricantes y mayoristas varios. A través de las tiendas, pudieron descubrir la incursión en el mercado local de vendedores de mayoristas de otras provincias, *“estamos en un mercado de guerrilla, no hay respeto por los territorios asignados”* comentaba don Jorge.

LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE MORAREP

En el Anexo 2, se muestra la estructura comercial de Morarep. a cargo de don Jorge y su hijo Jorge Jr., el departamento de ventas había realizado la siguiente segmentación de clientes de acuerdo a los criterios de afinidad y requerimiento de servicios.

Cuentas Claves, el 50% de los éstos clientes se encuentran en Galápagos, “aquí esta nuestro tesoro” comenta don Jorge para referirse a los clientes de esta zona puesto que para llevar productos a las islas, tienen que cumplir varias normativas: sanitarias, ecológicas, entre otras. Estos clientes son atendidos personalmente por don Jorge. Cada cliente cuenta con un teléfono celular “teléfono de contacto único” entregado por Morarep para hacer cualquier consulta relacionada a disponibilidad de productos, promociones, marcas, entre otras.

Los Minoristas, están situados especialmente en las provincias de la costa y constituyen el 80% de los clientes activos de Morarep. Desde el año 2011, los minoristas calificados tienen acceso a través de internet para hacer los pedidos -lista de compras-, aplicar promociones o notas de crédito equivalentes, las notas de crédito equivalente se aplican a clientes que exceden su cupo de crédito asignado al momento de hacer un pedido, estos beneficios se aplican de manera exclusiva a clientes con buenos registros de crédito.

Los Institucionales, en esta categoría de clientes se encuentran los hoteles, restaurantes, empresas, instituciones, hospitales, resorts, entre otros; existen ejecutivos de ventas para visitar permanentemente a la unidad de toma de decisiones de la empresa: gerentes, compras, contabilidad y finanzas, personal de cocina, sin embargo, los pedidos se realizan los clientes a través de internet. Los beneficios que tienen este tipo de clientes son: 15 días de crédito adicional al crédito de los minoristas y un “rappel” por compras que se aplica trimestralmente como nota de crédito. Los clientes institucionales de Morarep no tienen descuento a precios unitarios y por categoría.

Clientes Especiales, complementan el 50% de las cuentas claves y realizan sus actividades de comercio e intermediación en diferentes provincias del país. Generalmente un cliente especial, visita las oficinas de Morarep y a través de un contrato manifiesta su deseo de constituirse como Centro de Distribución y Almacenamiento – CDA.

EL PROGRAMA DE PARTNERS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

A inicios del año 2013, el directorio familiar más un grupo de asesores se reunieron para analizar los estados de resultados de los últimos tres años que se muestra en el Anexo 3. Este directorio marcó el inicio de una estrategia comercial apoyada en la tecnología de la información. Una de las primeras acciones fue el censo de las tiendas de barrio y minoristas de la ciudad de Guayaquil. El Anexo 4 muestra parte del trabajo realizado, para el censo se utilizó la técnica de

geo-referencia utilizando un GPS. La ubicación del minorista más los consumos históricos de consumo por marca, categoría, cantidades, presentaciones, entre otras se depositaron en una base de datos.

Paralelamente, un equipo de ingenieros elaboraron una aplicación para la administración del consumo y control del inventario en: supermercados, hoteles y restaurantes, panaderías, autoservicios, tiendas en general, empresas e instituciones, bazares, confiterías y comercio tradicional. El Anexo 5 muestra el flujo de ventas automatizado.

La estrategia comercial se enfoca en el punto de venta, un programa de capacitación para los equipos de marketing y ventas con éste propósito se instauró a partir del modelo de relacionamiento para consumo se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 *Modelo de relacionamiento con los clientes de Morarep*

Tipo de Venta	Transaccional	Consultiva	Emprendedora
Producto	No diferenciados	Marcas líderes	Marcas innovadoras
Preocupaciones de comprador	Precio Felicidad de compras	Imagen de la tienda Relación margen/ rotación	Contribución al posicionamiento
Horizonte de tiempo	Compra	Campaña	2 - 3 años
Tipo de relación	Confrontación	Cooperativa	Iguales-socios
Pre-requisitos	Alta proveedor	Acceso a gerencias	Acceso a estrategias
Naturaleza de la relación	Hacer un negocio puntual	Manejar una categoría	Desarrollar el negocio, fidelizar

Elaborado por: Morarep

PREGUNTAS

La estrategia comercial planteada en el año 2010 ha generado un crecimiento importante, sin embargo los índices de liquidez son preocupantes. “Tenemos demasiado dinero botado en la calle; un inmovilizado crítico por su dimensión y su rotación negativa; las operaciones de reposición y control de inventario: caducidad de los productos, destrucción del embalaje, entre otros aspectos en corto plazo van a afectar la salud de la empresa.

¿Es posible estimar la demanda real de nuestro segmento objetivo?, ¿después de más de 25 años en el negocio debemos ser capaces de conocer el consumo?, Si tenemos esa información, ¿podremos generar valor diferencial

a nuestros proveedores?” Acotó Rafael León, asesor financiero y experto en TOC⁶.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

6 *Teoría de las restricciones (Goldratt, 1982)*

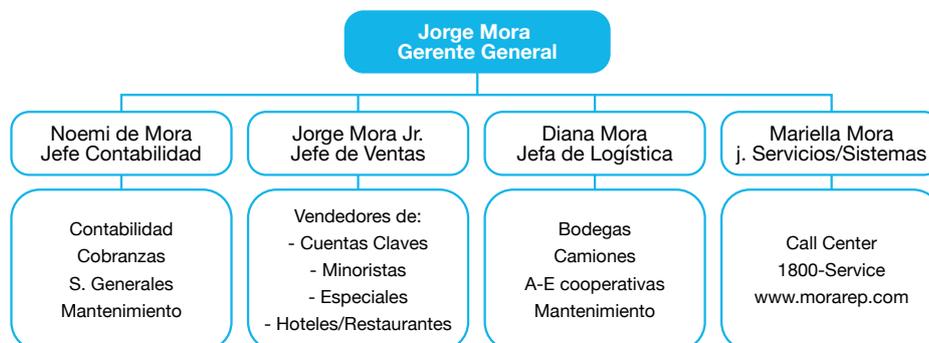
ANEXO 1

Lista de proveedores y Categorías de productos

PROVEEDORES	PRODUCTOS	PRESENTACIONES
	Insecticida Dragón	Varias
	Criolina	Varias
	Klerat	Varias
	Lavabajillas	Varias
	Desinfectantes	Varias
	Ambientales	Varias
	Aceites de muebles	Varias
	Desodorizantes	Varias
	Insecticidas	Varias
Repelectes persona	Varias	
	Aceite aerosol	Varias
	Detergente FAB	Varias
	Shampoo y acondicionador Pantene	Varias
	Head&Shoulder	Varias
	Manteca	Varias
	Prestobarba	Varias
Jabones	Varias	
	Prestobarba	Varias
	Rasuradoras	Varias
	Desodorantes	Varias
	Cepillos de dientes	Varias
	Atún Isabel	A/F80
	Atún Isabel	140 grs.
	Atún Isabel	175 grs.
	Atún lomo de agua	354 grs.
	Atún A/F tripack	80 grs.
Atún A/F tripack	175 grs.	
	Ajax cloro	Varias
	Ajax polvo	Varias
	Accion crema	Varias
	FAB barra	Varias
	Suavitel	Varias
	Higiene oral	Varias
	Jabón Palmolive y Protex	Varias
	Speed Sticks	Man / laddy
	Papel higiénico	Flor-Scott
	Toallas de cocina	Varias
	Servilletas	Varias
	Faciales	Klenex
	Pañales	Huggies-Classic-Winner
	Toallas	Mimex-Kotex-húmedas
	Protectores	Mimex
	Pañal	Mini

ANEXO 2

Organigrama de Morarep



ANEXO 3

Cuenta de resultados y balance

REPRESENTACIONES MORA S.A.			
Cuenta de resultados y Balance			
Cuenta de resultados	2010	2011	2012
Ventas	\$20,230,700	\$30,750,600	\$51,661,100
Costo de las mercaderías vendidas	\$17,034,200	\$26,630,000	\$45,978,400
Margen bruto	\$3,196,500	\$86.548,47	\$218.181,83
Gastos generales, comerciales, administrativos y financieros	\$1,782,400	\$2,744,600	\$4,359,600
Resultados antes de impuestos	\$1,414,100	\$1,346,000	\$1,323,100
Impuesto sobre beneficio	\$471,400	\$448,700	\$441,100
Resultado neto (retenido todo)	\$942,700	\$897,300	\$882,000
<i>Compras</i>	\$1,841,300	\$29,790,700	\$52,182,300
Balances	2010	2011	2012
<i>Activo</i>			
Caja y bancos	\$1,351,900	\$1,540,400	\$742,000
Clientes totales	\$5,945,100	\$9,343,700	\$14,548,600
Mercadería	\$4,428,900	\$7,589,600	\$13,793,500
Total circulante	\$11,725,900	\$18,473,700	\$29,084,100
Inmovilizado bruto	\$3,721,400	\$3,942,600	\$5,772,400
Amortización acumulada	\$1,189,300	\$1,477,000	\$1,820,200
Inmovilizado neto	\$2,532,100	\$2,465,600	\$3,952,200
Total activo	\$14,258,000	\$20,939,300	\$33,036,300
<i>Pasivo</i>			
Proveedores	\$4,469,900	\$7,689,100	\$16,013,100

Otros acreedores	\$874,700	\$1,070,100	\$1,090,500
Descuento bancario utilizado	\$4,352,000	\$6,721,400	\$8,592,000
Pólizas de crédito	\$0	\$0	\$1,000,000
Total pasivo a corto plazo	\$9,696,600	\$15,480,600	\$26,695,600
Capital y reservas	\$3,618,700	\$4,561,400	\$5,458,700
Resultado del ejercicio	\$942,700	\$897,300	\$882,000
Total de fondos propios	\$4,561,400	\$5,458,700	\$6,340,700
Total pasivo	\$14,258,000	\$20,939,300	\$33,036,300

ANEXO 4

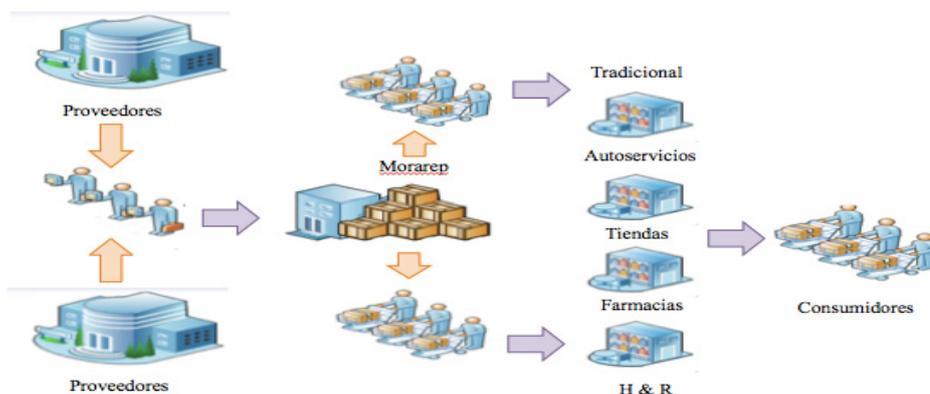
Censo de las tiendas de barrio y minoristas de la ciudad de Guayaquil



ANEXO 5

Flujo de ventas del canal

(Sell-in & Sell-out)



CASO DE ESTUDIO: BAPACI S.A. CARAMELOS

PRESENTACIÓN

Las empresas desarrollan estrategias de marketing para ayudar a desarrollar la marca, aumentar las ventas y ganar cuota de mercado. El especialista en Marketing debe tener la habilidad de crear, potenciar, mantener y proteger una marca con el fin de maximizar su valor, a esto es lo que se denomina branding.

Una de las principales herramientas del marketing estratégico es la matriz de Ansoff también denominada matriz producto – mercado. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz genera cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. Esta matriz ayuda a la toma de decisiones sobre el crecimiento y expansión estratégica de una empresa.

El presente caso pretende profundizar en:

- Identificar las situaciones particulares que está pasando cada empresa para implementar acciones tácticas que le permitan lograr crecer desarrollando mercados y/o productos.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del presente caso práctico se puede revisar:

- Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador – Año 2012, Documento elaborado por la Oficina Comercial de ProChile en Guayaquil.
- Corporación Financiera Nacional, Ficha Sectorial: Elaboración de Cacao, Chocolate y productos de Confeitería., GDGE – Subg. De Análisis e Información E INFORMACIÓN
- Ver Caso de Marketing. Chupa Chup Know – How de Alianzas. Experiencias de las empresas Españolas – IESE Universidad de Navarra 2000.

CASO PRÁCTICO

El mercado de caramelos es bastante amplio y existe una dura competencia mediante estrategias de promoción, precios y fidelización de clientes. BAPACI S.A. es una empresa con más de 25 años de experiencia en la elaboración de caramelos y chupetes teniendo su oficina principal en la ciudad de Guayaquil. Busca aumentar su participación de mercado donde las empresas más grandes y conocidas llevan la delantera.

Los directivos de BAPACI S.A. necesitan pronto una nueva estrategia de comercialización que les permita posicionarse como uno de los principales fabricantes de caramelos y confites en el Ecuador y para ello necesitan conocer el mercado actual, la industria y el entorno para identificar los factores que pueden incidir en el crecimiento de la compañía o que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos planteados. Necesitan analizar cómo se ha desarrollado el proceso de comercialización a lo largo de los años viendo la evolución de la cartera de clientes y que han hecho por mantenerlos.

Se busca re direccionar los esfuerzos por una nueva estrategia y una nueva tecnología que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa ayudando al desarrollo de todas sus marcas.

PROBLEMAS

El número de competidores fabricantes de caramelos y confites han aumentado en los últimos años. Ecuador registro en el año 2007 una oferta de 188 millones de dólares en el sector de la confitería, de los cuales 144 millones representan la producción local y 44 millones las importaciones. En el mercado local para el año 2009 las exportaciones llegaron a los 52 millones de dólares, y el liderazgo lo mantienen dos empresas: Confiteca S.A y La Universal, la primera posee una cuota aproximada del mercado nacional del 63%⁷. BAPACI cuenta con el 4.5% de participación sobre la oferta.

Estamos ante una industria compleja que ha crecido y el factor precio se ha convertido en la principal estrategia o factor de decisión de compra por parte del consumidor en ciertos mercados. BAPACI S.A. tiene a mayoristas como canal principal de distribución y su principal cliente son los autoservicios.

Dado que el factor precio ha incidido sobre la decisión de compra, la comercialización de algunas marcas como Milking One, Milking Big, Sabore

⁷ ProChile, Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador - Año 2012

premiun han tenido fuertes golpes y otras marcas menos comercializadas están en riesgo de desaparecer ya que sus ventas están muy por debajo de lo esperado y no resultan rentables para la empresa.

Los accionistas creen que una posible solución es implementar un nuevo acuerdo comercial con su canal mayorista y con sus clientes principales. Los últimos dos años BAPACI S.A. no ha logrado cumplir su presupuesto de ventas, por lo que temen que la empresa se encuentre en una etapa de estancamiento o posible caída en el mediano y largo plazo. Gustavo Marroqui, Gerente de Ventas piensa que uno de los problemas más graves es la deficiente colocación de productos en los canales de distribución y en los puntos de venta ya que las dificultades de disponibilidad de transporte de terceros complican la atención oportuna a los canales y a los clientes.

Esteban Moncayo, Gerente de Mercadeo cree que los problemas son dos: la falta de posicionamiento de las marcas en el mercado y una fuerza de ventas inexperta. Moncayo piensa que sea cual fuere la estrategia para ganar mercado, no se va a poder lograr si la fuerza de ventas no está preparada para el reto. Moncayo menciona que es necesario capacitar nuevamente a la fuerza comercial debido a que la información que les daban a los clientes era incompleta o imprecisa acerca de las promociones vigentes. Además era necesario un mejor control sobre los gastos de la fuerza de ventas ya que en muchos casos los viáticos eran demasiado altos y no compensaban el ingreso generado por las ventas. Se detectó además que algunos vendedores no tenían iniciativa para mejorar sus ventas, probablemente porque no había una recompensa u objetivo que motive al vendedor a mejorar.

No existe un correcto manejo de la cartera de clientes ya que en el último año se cerró con una cartera vencida del 16% en relación a las ventas que se generaron durante el mismo período. Moncayo hizo una breve investigación entrevistándose con varios clientes y encontró que un 35% de ellos pensaba que el vendedor raramente lo visitaba o que las visitas no eran frecuentes, además el 25% de los clientes decían que el servicio ofrecido por la fuerza de ventas era regular y un 6% lo percibía como malo. Otro dato preocupante era que en los últimos cuatro años sólo el 12% de las ventas correspondían a clientes nuevos y el 88% de los clientes tienen una relación de más de cinco años con la empresa.

BAPACI contaba con más de 50 marcas entre caramelos de frutas, de leche, rellenos y chupetes, de las cuales cinco marcas representaban el 40% de las ventas. Moncayo sostiene que esta cifra es demasiado alta y es importante enfocar sus esfuerzos en hacer que otras marcas tengan mayor posicionamiento dentro del portafolio a fin de evitar la excesiva dependencia de las marcas líderes. Sugiere un plan a mediano y largo plazo de reposicionamiento de ciertas marcas

que ya existían en el mercado hace unos años pero que no son las preferidas entre los consumidores. La estrategia tendría que enfocarse a marcas no tan conocidas pero sin afectar el consumo de las marcas principales y una posible solución podría ser apuntar a mercados nuevos. Se busca implementar una estrategia de desarrollo de mercados.

Tabla 4.1. *Matriz de desarrollo del Producto - Mercado*

Mercados Existentes	Estrategia de Penetración	Estrategia de Desarrollo del producto
Mercados nuevos	Estrategia de Desarrollo del Mercado	Estrategia de Diversificación
	Productos Existentes	Productos Nuevos

Fuente: Kotler & Armstrong, *Principios de Marketing*

BAPACI necesita una estrategia de cambio urgente, ¿qué estrategia recomendarías? Ayúdanos a resolver las siguientes preguntas:

PREGUNTAS

- ¿Cómo se puede aumentar la comercialización de las distintas marcas que posee BAPACI y que estrategia ayudaría con este propósito?
- ¿Qué acciones le recomendaría a la alta dirección de la compañía para que puedan lograr una mayor participación de mercado en el corto y mediano plazo?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la comercialización de los productos de BAPACI?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de BAPACI?
- ¿Crees que se deberían realizar ciertos cambios en el área comercial? De ser así ¿qué cambios sugieres?
- ¿Qué debe hacer BAPACI para que su portafolio de productos genere valor a los grupos de interés de la compañía?

BIBLIOGRAFÍA

Oficina Comercial de ProChile, (Abril de 2012). *Estudio de Mercado Confites en Ecuador*. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf

Keller, P. K.-K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid-España: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.

Nacional, C. F. (septiembre de 2017). *Ficha Sectorial: Elaboración de Cacao, Chocolate y confitería* . Obtenido de www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Confiteria.pdf

IESE Universidad de Navarra (2000). Basado en la investigación del Centre economía Industrial. Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización, experiencias de las empresas Españolas: Caso de Marketing. Chupa Chup Know – How de Alianzas. *File:///IESE-MARKETING/CASOS%20DE%20MKT/Chupa-Chups_Alianzas.pdf*

CASO DE ESTUDIO: REJAS QUEZADA, UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO

PRESENTACIÓN

El siguiente caso pretende resaltar la importancia para la alta dirección de una empresa el de desarrollar los canales de distribución, eligiendo adecuadamente a los mismos, formarlos y motivarlos.

Adicionalmente como generar valor a la marca y que esta sea percibida por el cliente es una estrategia prioritaria en cualquier empresa.

SUGERENCIAS

El “Sector de la Construcción” es importante dentro del desarrollo económico del país, por lo que sugiere revisar las cifras entregadas por la Superintendencia de Compañías sobre dicho sector (*Compañías, 2016*).

Adicionalmente se le sugiere revisar el Analisis sectorial desarrollado en la revista (*Ekos, 2011*)

Lectura tecnica Sugerida: el libro de Direccion de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller.

HISTORIA

Martin Estrada estaba descansando en sus vacaciones con su familia en la sierra ecuatoriana y a pesar que disfrutaba con su esposa e hijos pensaba constantemente sobre el futuro comercial de Rejas Quezada S.A. en donde destacaba como Gerente Comercial. Estrada pensaba que el mercado les estaba dando una oportunidad única que no podían desperdiciar ya que el Gobierno estaba incentivando la inversión en el sector de la construcción, el cual estaba pasando por su mejor momento y era clave establecer un programa comercial atractivo para los distribuidores en Ecuador. *“Este es nuestro momento, contamos con productos diversificados, con productos de calidad reconocida, debemos aprovechar esta oportunidad para afianzarnos como una de las principales fábricas de rejas y alambres en el país y para elaborar la mejor estrategia tenemos que involucrar a todos los actores: ingenieros, promotores, vendedores y clientes. ¿Cuál debe ser la estrategia para este gran momento?, debemos prepararnos para aprovechar de la mejor forma esta oportunidad”.*

INICIOS DE LA COMPAÑÍA

Hace casi 45 años nació la empresa gracias a la visión de los hermanos Pedro y Manuel Quezada en la ciudad de Quito. Su conocimiento sobre el negocio había sido enseñado por su padre y abuelo quienes eran pioneros de la industria de alambres en Argentina y tenían años de experiencia en el mercado de metales y su fabricación. Los hermanos Quezada, dos jóvenes hambrientos de éxito y nuevas oportunidades de crecimiento empresarial decidieron aventurarse en el mercado ecuatoriano donde se asentaron y hasta formaron sus familias más adelante. Con conocimientos frescos, con un pequeño capital y con la perseverancia que los caracterizaba nació la empresa Rejas y Compañía como se la conocía en un principio. Una empresa dedicada principalmente a la producción de telas metálicas y enfocaron su estrategia a una alta producción para lograr tener mayor rentabilidad y poder capitalizarse rápidamente y se hicieron más grandes reinvertiendo su capital en más plantas de producción. Esta estrategia iba de la mano de nuevas tecnologías que era un factor clave para un crecimiento sostenido de acuerdo a la visión empresarial de los hermanos.

Con esta visión a futuro y considerando la importancia que tenía la investigación y desarrollo de nuevos y mejores productos, buscaban ser los primeros en la fabricación de metales del país y fueron los primeros en tener una línea diversa de productos hechos a base de metal teniendo como política interna la creación o fabricación de nuevos productos cada dos años adaptándose así a la joven industria y a las necesidades del sector de la construcción y el sector agrícola en el Ecuador.

Entre los productos que se fabricaban en sus inicios estaban las rejas metálicas, parrillas, tumbados, mallas de alambre, cerramientos, gaviones, jaulas, zarandas, clavos. Al cabo de diez años construyeron una fábrica más grande en el sur de la ciudad de Quito y compraron otras empresas, lo que les permitió un importante crecimiento en la industria local mejorando la tecnología con la fabricación de otros productos de alambre plastificados. La empresa crecía y no sólo lograron construir una de las mejores y más modernas plantas para la época sino que lograron atraer la atención de inversionistas extranjeros quienes estaban muy interesados en el negocio y la fabricación de alambres de todo tipo.

Luego construyeron una segunda fábrica con lo mejor en tecnología llamada Galván Alambres pero en esta ocasión contaron con aporte de capital del estado y de inversión extranjera de Bertedere Association S.A. logrando una inversión mixta entre el sector público y privado. Con este gran avance lograron la fabricación de alambres de acero con alta tecnificación de mano de obra sustituyendo importaciones. Al poco tiempo Galván Alambres se convirtió en unos de los principales fabricantes y proveedores de materias primas en el sector incluyendo el famoso alambre de púas.

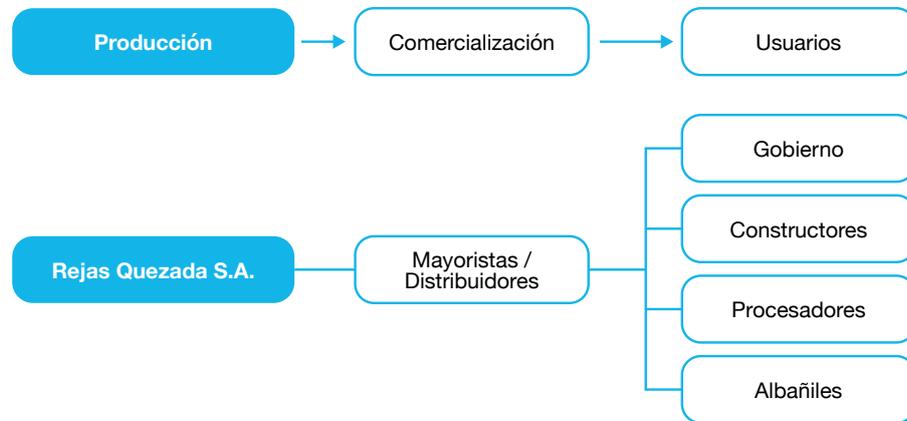
El sector agropecuario era un sector importante para ambas empresas y con el tiempo se dio otro paso importante con la fabricación de invernaderos elaborados con tubos, alambres y mallas apropiadas que servían para el sector agrícola principalmente. Luego a inicios de los años noventa Galván Alambres se fusiona con Rejas y Compañía para crear Rejas Quezada S.A. y continúan con la política de diversificación de productos y de inversión en Investigación y desarrollo para nuevos productos y nuevas tecnologías.

En los próximos años la empresa se ha expandido mediante estrategias de adquisiciones de otras fábricas como Clavos Segundo, Kolit, Aceros Muñoz, Mallas Kit y con inversión extranjera de Colombia y Perú. Actualmente Rejas Quezada mantiene su visión de aumentar sus niveles de producción adquiriendo pequeñas fábricas y manteniendo altos estándares de calidad en sus productos invirtiendo en mejores tecnologías para la fabricación de alambre en la industria ecuatoriana.

EL RETO

Actualmente, la industria presenta grandes desafíos especialmente porque existe una demanda insatisfecha y por los planes de financiamiento que ofrece el gobierno. Se debe realizar un plan estratégico que consolide la penetración del portafolio de productos para la construcción en el mercado y que a su vez vaya acorde a la estrategia comercial planteada por los accionistas de Rejas Quezada S.A.

Figura 5.1. Profundidad del Canal



Fuente: Rejas Quezada SA.

El acercamiento personalizado con los canales de distribución era una estrategia clave según Martín Estrada, para sus ejecutivos de cuentas claves y su equipo de mercadeo. Esta consideración debía ser tomada en cuenta para el plan estratégico del presente año considerando que tenían una de las marcas más reconocidas en la industria. Estrada pensaba que debían ser bastante creativos para explotar la oportunidad de incentivo a la inversión que promulgaba el gobierno y contar con un excelente posicionamiento en los puntos de venta donde los clientes actuales y potenciales perciban la diferencia entre sus productos con otros del mercado. Era importante también encontrar índices que permitan medir los avances de la estrategia de Rejas Quezada con los distribuidores en el corto y mediano plazo. *“Hay que tomar esta oportunidad, ¿Qué hacemos para lograrlo?”*.

PREGUNTAS

Si fueras Martín Estrada y estuvieras al frente de Rejas Quezada, ¿qué estrategia propondrías? Recuerda que tienes que ser creativo para lograr que en los puntos de venta tus productos se diferencien de los productos de la competencia.

¿Qué estrategia dentro del punto de venta crees que puede funcionar para lograr tu objetivo?

¿Cómo posicionar en la mente del consumidor la calidad y el valor agregado de tu marca?

¿Qué índices de medición propondrías para medir los avances de tu estrategia con los distribuidores?

BIBLIOGRAFÍA

- Companias, S. d. (6 de 12 de 2016). *BREVE ANÁLISIS SOCIETARIO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR 2014–2015*. Obtenido de portal.supercias.gob.ec/.../SECTOR+CONSTRUCCIÓN+2014-2015.pdf?...
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.
- Universe, E. (23 de abril de 2014). *Industria de la construcción, la que más aportó al crecimiento del 2013*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>
- Ekos, R. (2011). *análisis sectorial Cifras, números y resultados del mercado*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf

CASO DE ESTUDIO: TECNO SHOP Y LA FIDELIZACIÓN DE SUS CLIENTES

PRESENTACIÓN

El presente caso pretende profundizar en las prácticas actuales en Supply chain las mismas que son obligatorias si se quiere ejecutar operaciones comerciales más eficientes.

Peter Drucker manifestaba la importancia de pensar con orientación al cliente si se quiere asegurar el éxito en la empresa, por lo que Tecno Shop buscara analizar el valor, la satisfacción y la fidelidad de los clientes estableciendo relaciones sólidas con los mismos.

SUGERENCIAS

Lecturas sugeridas

- Los 80 conceptos esenciales de Marketing de Philip Kotler
- Cross-Docking, estrategia para disminuir los costos en la cadena de abastecimiento. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Ciencias Empresariales. Jaramillo, L. C. & Marin, L. D. (2016).
- El libro de Dirección de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller.

HISTORIA

A inicios del año 2015, Marcos Sánchez, el Gerente de Ventas y Marketing de Tecno shop realizaba las últimas actualizaciones para el plan estratégico comercial del presente año y recordaba todo lo tratado en las últimas reuniones con el equipo comercial y los directores de la compañía quienes le comentaron que este año había que enfocar los esfuerzos hacia los clientes y aplicar estrategias de promoción agresivas con el propósito de subir los índices por almacén de cierre de ventas y así lograr mejorar los índices de aumento en ventas a nivel nacional. Era una tarea que requería la participación y el compromiso de todos los almacenes, desde el jefe de almacén hasta los vendedores de mostrador, cada uno debía estar informado acerca del objetivo y trabajar para cumplirlo mejorando la eficiencia en las ventas por metro cuadrado.

INICIOS

A inicios de los años ochenta se iniciaba la empresa Tecno Shop, una empresa pequeña que con la visión de su fundador, Javier Sánchez, apuntaba a ser una cadena de almacenes de venta de tecnología de audio y video de calidad con su matriz en la ciudad de Guayaquil para luego expandirse a nivel nacional. En poco tiempo se hizo líder en las tiendas de retail de audio y video principalmente con marcas americanas. Desde un principio Javier tenía una visión de crecimiento integral y decidió aumentar los metros cuadrados de exhibición para equipos de línea blanca, electrónica y equipos del hogar. Con el tiempo se dio cuenta que había también un potencial en la inclusión de equipos electrónicos de diferentes procedencia ofreciendo una gama mayor de productos para distintos tipos de consumidores, entre ellos el segmento que gustaba de las marcas propias con un plan de financiamiento en combo bastante atractivo que les sirvió para incrementar su participación de mercado. Estas eran estrategias que Javier repetía constantemente a los jefes de almacenes, gerentes, entre otros con el objetivo que todos caminen hacia una misma meta. Entre otras cosas explicaba a su equipo que era importante descubrir cuáles eran las necesidades del cliente, estrategia que le dio mucho éxito y le permitió ser el líder del mercado en ese momento inclusive Tecno shop paso a ser una de los primeros almacenes en el país en incorporar las líneas de telefonía fija, móvil y computadoras personales.

A mediados de los años noventa, Javier decide incorporar a su hijo Marcos como Gerente Comercial, quien le hizo ver la importancia de crear un programa de fidelización de clientes diseñando un plan bastante atractivo de promociones y descuentos especiales para clientes top. Surge el programa “Gana fácil”, un

programa orientado a los clientes frecuentes. Si estos lograban facturar un monto superior a \$3000 dólares, automáticamente participaba en un sorteo rápido en el mismo punto de venta y entre los premios estaban regalos adicionales menores como relojes, hornos microondas, planchas, descuentos adicionales, periodos de garantía excedida y mientras mayor era la facturación los premios iban mejorando a categorías de electrodomésticos, televisores de 41 pulgadas y viajes a Cancún para dos personas todo incluido. Era importante enfocar estas estrategias a los clientes frecuentes quienes estaban encantados con la idea porque siempre ganaban algo en el punto de venta, lo que les hacía una experiencia totalmente distinta en el almacén y generaba un incremento de los clientes frecuentes y satisfechos. Esta inversión era mucho más efectiva que la inversión tradicional de publicidades en revistas.

EXPANSIÓN

Para el año 2009, Tecno Shop ya contaba con 20 almacenes en Guayaquil, 10 en Quito, 2 en Manta y uno en Cuenca por lo que Marcos tuvo otra idea para ir más allá en cuanto a investigar los gustos y preferencias del cliente y sugirió la planeación e implementación de un plan personalizado de Gestión de relacionamiento con el cliente para consolidar el programa de fidelización. Luego de una capacitación sobre Costos, Marcos propuso también convertir los almacenes en tiendas de costos independientes, de esta forma cada jefe de almacén debía elaborar su propio plan de Marketing de acuerdo a su territorio, mercado local y comportamiento del consumidor. A su vez debían definir cuáles iban a ser sus inventarios por mes y por año, las marcas, modelos y equipos que demandaban en sus zonas para pedirlos con tiempo y debían encargarse también de los equipos de exhibición y la decoración del local, una excelente alternativa para que los jefes de almacenes tengan mayor experiencia y dado que la mayoría eran profesionales no deberían tener mayores problemas con la estrategia. Ver tabla 6.1. Información para jefes de almacén.

Una vez que se dio inicio al plan, todo se desarrollaba con normalidad hasta que notaron que el volumen de visitantes en las tiendas disminuyó considerablemente. Las investigaciones en los almacenes arrojaban que en promedio los índices de satisfacción del cliente eran de 23%, un 50% más bajo que el promedio en otras tiendas.

La oficina matriz recibía llamadas constantemente, entre 100 y 150 llamadas se recibían a diario solicitando autorización para descuentos por volumen, por promociones, entre otras. Marcos comprobó en varias ocasiones que los vendedores dejaban que el cliente se vaya aduciendo que necesitaban autorización de

la Gerencia para otorgar un mayor descuento pero esa solicitud nunca se hacía y el cliente se iba insatisfecho.

Con el tiempo se inauguró un almacén en Machala, una zona con alto nivel socioeconómico pero en los alrededores de Machala había cantones y parroquias de niveles socioeconómicos variados, lo que en ocasiones hacía que el consumidor vea como caros los productos ofrecidos en el almacén de la zona. Marcos recibía quejas constantes del almacén diciendo que los consumidores no estaban de acuerdo con los precios, que la competencia estaba más barata, que deseaban mayores descuentos, que no estaban de acuerdo con los paquetes promocionales que ofrecíamos. Todas estas quejas hicieron que Marcos se cuestionara si la estrategia de Costos había sido o no una buena decisión. Un vendedor con experiencia en el almacén de Machala le comentó a Marcos que antes de implementar la estrategia de Costos actual se podía acceder al stock de todos los almacenes y se podía trasladar la mercadería sin problemas si se presentaba alguna necesidad, ahora gracias al sistema actual se había perdido agilidad en el traslado e inclusive había ocasionado que sean más caros que la competencia. Dado que esta era una de las quejas principales, Marcos decidió verlo por sus propios ojos y decidió hacer un ejercicio de cliente misterioso en varios almacenes de la competencia para analizar sus descuentos, promociones, precios, estrategias comerciales, efectividad en el punto de venta e hizo lo mismo con el almacén Tecno Shop en Machala.

Rápidamente consiguió varias proformas de la competencia y una de Tecno Shop conseguida por otra persona. Luego ingresó a una tienda de Tecno Shop preguntando por un Televisor de tecnología de punta. Con la cotización de fecha reciente solicitó al vendedor un descuento adicional del 15% aduciendo que era día festivo y que los precios de los productos bajaban. Marcos pedía al vendedor que le dé un mayor descuento mostrando las cotizaciones de la competencia que eran más baratas y actuó como un padre de familia que estaba ansioso por cerrar la venta y por llevarse el televisor para ver el partido de su equipo de fútbol local favorito que comenzaba en una hora. Ver tabla 6.2 Proforma de la competencia.

El vendedor explicaba que sólo ellos poseían ese modelo de televisor y que se estaba vendiendo bastante, no podían ofrecer un mayor descuento. Marcos sabía que el jefe de almacén tenía responsabilidad sobre el margen que era del 26% sobre el producto en mención.

Tabla 6.1. *Información para jefes de almacén*

Descripción	Modelo	Stock	Tiempo rep.	Costo	PVP sin Impuestos	PVP con Impuestos	Var. Cost estim 30d	Var. Cost estim 60d	Line - Up
Televisor	ZNL-41	35	5d	\$550	\$742	\$832	+(4-8)%	N/A	OK

Costos financieros

T/C Todas	Dif Prop 5%	Dif W/OT 10%
--------------	----------------	-----------------

Fuente: Información de Tecno Shop

Tabla 6.2. Proforma de la competencia

Electrónicos y Compañía		
PROFORMA		
Cliente		
Fecha:	Enero 2015	
Vaidez:	15 días	
Forma de pago:	Efectivo	
Cantidad	Descripción	Precio
1	Televisor marca X 41 pulgadas	\$714,27
	Impuesto 12% IVA	\$85,71
	Total	\$799,98

Fuente: Tecno Shop

PREGUNTAS

Considerando la información presentada en el caso, ayúdanos a resolver las siguientes preguntas:

¿Crees que la estrategia de costos por almacén no es adecuada para todos los almacenes?

¿Qué recomendarías a Marcos en su situación, crees que puede aplicar otra estrategia de fidelización de clientes?

¿Sugieres otra opción para no perder a los clientes? Si es así, ¿cuál sería la estrategia adecuada? Explica con argumentos sus respuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

Jaramillo, & Marin, L. D. (2016). *Cross-Docking, estrategia para disminuir los costos en la cadena de abastecimiento*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Ciencias Empresariales. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10819/4238>

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.

Kotler, 2005. Los 80 conceptos esenciales de Marketing.

CASO DE ESTUDIO: HOTEL CASINO ROYALE

PRESENTACIÓN

El presente caso pretende ilustrar la importancia de diseñar y aplicar una estrategia de precios efectiva, donde se evalué el comportamiento del consumidor frente a la oferta e identificar el canal de distribución adecuado para la introducción de un nuevo producto adoptando políticas de fijación de precios diferenciales.

SUGERENCIAS

Revisar el libro de Dirección de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller, capítulo de Diseño de programas y estrategias de precios.

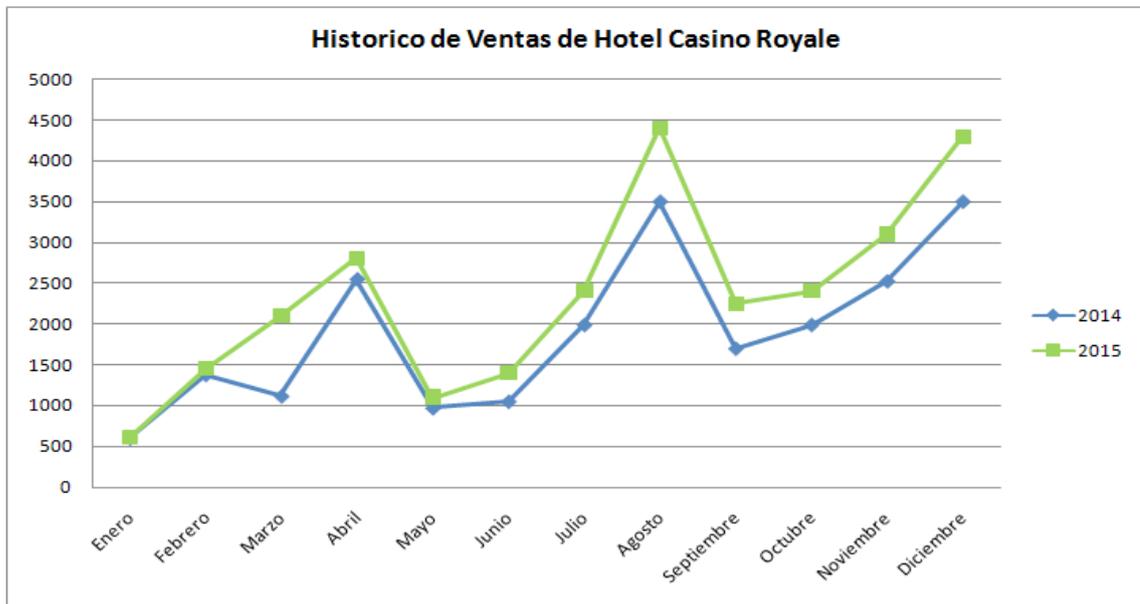
Revisar el libro de Marketing para hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios de Jesús Felipe Gallegos

HISTORIA

Giovanny Papini, gerente de marketing de Hotel Casino Royale, trabajaba con su equipo de marketing y ventas, las estrategias y promociones que utilizaría para el año 2015. Pocos días después tenía que presentar a la dirección general la proyección de ventas (forecast) de la primera temporada⁸ del año y existía una gran expectativa por los resultados, dado que habían realizado varias alianzas estratégicas (contratos de ventas) que les garantizaba un crecimiento proporcional tal como se muestra en el gráfico N° 7.1. Según el contrato, en el segundo mes de operaciones se garantizan 1425 PAX⁹.

El Hotel Casino Royale es un resort ubicado en la costa de la provincia del Guayas, con una capacidad de 4139 PAX. La administración considera que para que las operaciones del hotel sean financieramente sanas, es decir que el revenue¹⁰ generado por las operaciones permitan pagar: 1) personal, 2) gastos de marketing, 3) gastos generales, y 4) otros, el número mínimo de PAX por mes debía ser 700.

Gráfico 7.1. Proyección de ventas Hotel Casino Royale -2015



Fuente: Hotel Casino Royale

⁸ La primera temporada hotelera de la costa finaliza en el mes de Abril

⁹ PAX es un término utilizado para referirse a los huéspedes. El resort tiene 145 habitaciones con dos camas cada una.

¹⁰ Valor generado por las ventas

PREGUNTAS

Papini pedía autorización a la dirección para promocionar un paquete por PAX de US\$85 por noche incluido impuestos. Juan José Orlando, director general de Hotel Casino Royale, se dirige a Papini y le comenta: *“Entendemos la estrategia y la compartimos, sin embargo, sería pertinente que nos comente:*

¿Cuál es el número de pasajeros esperados al mes de Abril?, ¿Cuántas camas y habitaciones se ocuparían si consideramos que el 50% de los PAX se alojarían en acomodación individual?, ¿Cuál es el revenue mínimo esperado al final de la temporada?

Mientras Giovanni Papini, dialoga con los directores de Hotel Casino Royale sobre los contratos con los mayoristas, le ha pedido a usted –como miembro- de su staff que haga los cálculos necesarios para responder al señor Orlando.

BIBLIOGRAFÍA

Gallegos, J. F. (2008). *Marketing para Hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid - España: PARANINFO.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

CASO DE ESTUDIO: ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍA EMPRESARIAL

PRESENTACIÓN

El presente caso ha sido diseñado para poder examinar las diferentes estrategias de marketing de una empresa para poder alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Una forma que la compañía se expanda es que crezca su participación de mercado existente ya sea con productos actuales o nuevos productos o incursionando en nuevos mercados. Ver Tabla 8.1 Estrategias de crecimiento Corporativo.

Tabla 8.1. *Alternativas de estrategias de crecimiento Corporativo*

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	<p>Estrategia de penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación de mercado • Incrementar la frecuencia de uso del producto 	<p>Estrategia de desarrollo de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras de producto • Nuevos producto para el mismo mercado
Mercados Nuevos	<p>Estrategia de desarrollo de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar los mercados existentes 	<p>Estrategia de diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Diversificación en negocios relacionados • Diversificación en negocios no relacionados

Fuente: O. Walker Jr. *Marketing Estratégico*

El crecimiento requiere una mentalidad de crecimiento del personal de la empresa y de los socios de la misma. Buscar oportunidades de crecimiento es concentrarse en las necesidades del cliente final, después en las necesidades de sus clientes inmediatos y finalmente decidir que necesidades puede satisfacer de una forma rentable.

SUGERENCIAS

Se Siguiera la lectura de los siguientes libros:

Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones. Orville C. Walker-
H. W. Boyd

Marketing Estratégico Jean –Jacques Lambin

HISTORIA

Juan Carlos Bejarano estaba reflexionando sobre el futuro de la Escuela de Capacitación y Tecnología Empresarial (ECTE), consideraba que era un proyecto bastante prometedor pero por alguna razón no estaba dando los resultados esperados, había que pensar en una estrategia de posicionamiento lo más pronto posible. Los accionistas de la compañía confiaban en Juan Carlos y habían solicitado sus servicios para presentar un plan estratégico o plan de emergencia que haga que la Escuela funcione y genere ganancias en el corto plazo. Estaban desesperados y conocían la trayectoria de Juan Carlos al frente de otras empresas como consultor externo de manera que pensaban que él era la persona indicada para sacar del mal momento a ECTE. Juan Carlos tenía algunas ideas en mente pero primero tenía que hacer una investigación exhaustiva al interior y al exterior de la Escuela para dar con la razón del problema.

INICIOS

ECTE nace como una unidad de negocios de Educación de la empresa MT Tecnologías S.A, empresa que fue desarrollada por un grupo de ex trabajadores de IBM que formaron una sociedad y abrieron una empresa dedicada a la venta de aplicaciones y software administrativo de punta para pequeñas, medianas y grandes empresas. La empresa MT Tecnologías S.A. tiene como principal cliente a los bancos del país y en la actualidad es una empresa líder en integración de sistemas y posee prestigio en el mercado regional ofreciendo soluciones globales en tecnología de punta.

Funciona en Ecuador pero tuvo sus inicios en Colombia hace más de veinte años con su oficina central en la ciudad de Bogotá donde cuenta con más de 300 empleados: ingenieros electrónicos, de sistemas, comerciales, marketing, entre otros.

Compite en el sector de sistemas de información y telecomunicaciones y mantiene alianzas estratégicas con importantes empresas fabricantes a nivel mundial. Funcionan en Ecuador de forma exitosa desde hace 15 años y su política se basa en sus valores de respeto, honestidad e integridad para incrementar su participación de mercado a nivel regional. Cuenta con siete unidades de negocio formalmente establecidas:

1. Servicio de Hardware
2. Desarrollo de aplicaciones
3. Servicios de seguridad y redes

4. Licenciamiento de Software
5. Servicios de integración de sistemas
6. Servicio de Mantenimiento
7. Educación (ECTE)

La Unidad de Negocios de Educación donde funciona ECTE tenía una importancia especial para los accionistas de la compañía ya que consideraban que era un proyecto con mucho potencial pero no se estaban logrando los resultados esperados y se buscaba una rápida solución.

PROBLEMAS

En los últimos dos años ECTE no estaba funcionando y se mantenía a pesar de las pérdidas que generaba, pérdidas que tenían que ser compensadas por las otras unidades de negocio. Los accionistas pensaban que la unidad necesitaba una mejor estrategia de comercialización, por lo cual pidieron ayuda a Juan Carlos Bejarano, un asesor externo con prestigio en la industria como experto en planificación estratégica, planes integrales de ventas y marketing. Juan Carlos tenía varios casos de éxito en su experiencia, por lo que los accionistas pensaban que era la persona indicada para el reto. Acordaron que Juan Carlos debía presentar un plan completo de estrategias para el corto, mediano y largo plazo pero primero debía empaparse de las razones del problema.

Juan Carlos consideraba que una de las tareas importantes para comenzar los cambios era fortalecer y estrechar relaciones con profesionales de la industria de tecnología y sistemas de información, un campo poco explotado hasta ese momento donde había mucho por hacer. Mencionaba también que era importante para la escuela apalancar el crecimiento de la unidad bajo el paraguas de una institución o universidad que los avale o respalde y que se complemente con licencia de Dirección Profesional de Proyectos.

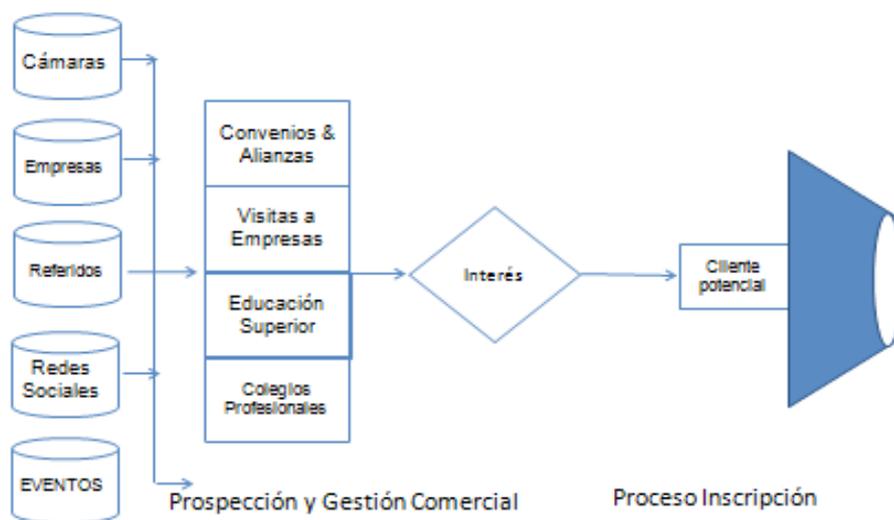
Otro tema importante era que había que realizar un programa inmediato de inducción o formación de los profesores para definir áreas de desarrollo estratégicas, promover la investigación y una metodología de enseñanza orientada a casos de negocios reales, algo mucho más atractivo para el estudiante que estaba deseoso de casos que puedan implementar en sus trabajos.

Los cursos actuales no eran atractivos para los potenciales estudiantes y una forma de hacerlos llamativos era incluyendo clases especiales con profesores internacionales y desarrollo de Programas In-Company (PIC). Juan Carlos consideraba que para tener una estrategia más adecuada se debía ampliar el mix de productos para captar otros segmentos tales como cursos: para periodistas,

mujeres empresarias, expertos en recursos humanos, gerentes con temas como fidelización del cliente, experiencia del cliente en empresas de servicios y un programa de emprendimiento.

Además propuso nuevos programas acorde a la demanda actual que consistían en redes sociales de posicionamiento, dirección comercial con prospección digital, marketing relacional, entre otros. Juan Carlos mencionaba que había que trabajar en cinco pilares claves para el desarrollo de la Escuela que se resumen en el siguiente gráfico. 8.1

Gráfico 8.1. Esquema del plan comercial



Fuente: ECTE

PREGUNTAS

Considerando las sugerencias de Juan Carlos y conociendo la posición de los accionistas, ¿Estás de acuerdo con este plan estratégico?

¿Crees que se debe considerar algo más en el plan?

¿Estás de acuerdo con las alianzas sugeridas por Juan Carlos? ¿Porque?
¿Crees que hay otros tipos de alianza para el desarrollo de la Escuela?

¿Cómo convencerías a los accionistas de implementar el plan estratégico propuesto por Juan Carlos? El capital de los accionistas es limitado para esa unidad de negocios pero necesitan una solución lo más pronto posible para salvar la Escuela.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.

Kotler, 2005. Los 80 conceptos esenciales de Marketing.

CASO DE ESTUDIO: EL MERCADO DEL CUIDADO PERSONAL

PRESENTACIÓN

El marketing en redes Sociales facilita la interacción de la marca con su público objetivo, a un nivel más personalizado y dinámico que con las técnicas de mercadeo tradicional, ya que te permite mejorar la imagen, posesionar la marca divulgando información más rápidamente, adicionalmente, puedes recolectar información estratégica sobre los clientes, entre otros beneficios.

En el presente caso se podrá visualizar que en la comunicación integrada de marketing (CIM) las redes sociales son una herramienta más de comunicación, la misma que deberá ser acompañada por otros canales de comunicación para ser más efectiva.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del caso práctico se sugiere revisar el siguiente material:

Revisar la página web de la Asociación Ecuatoriana de Productos Cosméticos PROCOSMETICOS (boletines informativos)

Revista Gestión. "La belleza en el Ecuador se vende bien". Maldonado, C. (2012).

Texto guía para este caso Dirección de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller.

HISTORIA

El cuidado personal es un tema que ha cambiado considerablemente en los últimos años, si bien siempre se ha asociado principalmente a mujeres las cuales representan la mayoría de los consumidores de este mercado, en la actualidad son cada vez más los hombres que también gustan de productos, servicios y tratamientos para el cuidado de la piel o tratamientos corporales que los ayudan con su imagen y aspecto físico. A pesar del este cambio notable en mercado masculino, la categoría no se ha desarrollado del todo y hay mucho por explorar.

El mercado del cuidado personal ha tenido un crecimiento sostenido e importante en los últimos años en toda Latinoamérica y son varias las empresas que ven una gran oportunidad para darse a conocer y expandirse, especialmente a través de microempresas. De acuerdo con la revista Gestión, en Ecuador ciertas categorías de maquillaje están mostrando un consumo per cápita mayor que el jabón, champú, desodorantes y otros productos considerados más esenciales. Según proyecciones de expertos, los productos de maquillaje como brillo labial, delineadores de ojos y rímel tendrán un crecimiento más rápido que el de los productos para cuidado personal. A pesar que los hombres en Ecuador muestran preocupación por su cuidado personal, los productos para este segmento aun representan un tamaño pequeño de mercado ya que la demanda se incrementa lentamente y aun se espera que despegue en los próximos años, en especial los productos para el cuidado del cabello.

El mercado de la estética representa alrededor del 1,6% del PIB del Ecuador y genera casi \$1000 millones al año y crece a un ritmo del 10% anual¹¹.

Victoria's Beauty Shop (VBS) justamente es una microempresa que desea incursionar en el mercado del cuidado personal para hombres y mujeres pero han tenido problemas para crecer en un mercado competitivo. Quieren saber cuál es la estrategia de posicionamiento más adecuada para ellos tomando en cuenta que no tienen un capital importante como para hacer una campaña agresiva de introducción.

INICIOS

VBS es una empresa que surgió de la idea de dos hermanas graduadas en Negocios y cosmetólogas profesionales Sara y Daniela Moncayo. Desde muy jóvenes mostraban mucha pasión por la cosmetología y el maquillaje llegando a ser maquilladoras no profesionales y ofreciendo tratamientos caseros a sus

11 *Revista Gestión*

amigas y conocidas. Esta misma pasión les llevo a complementar su carrera de Negocios con la carrera de Cosmetología Profesional y lograron graduarse en ambas ramas, con el objetivo de algún día tener su propio negocio. Sabían que el sólo hecho de abrir un negocio o local comercial no era garantía de que les iba a ir bien, por lo que mientras estudiaban se enfocaban en la búsqueda de posibles clientes con el objetivo de tener una cartera de clientes cautiva al iniciar su propia compañía. Así lo hicieron, mientras estudiaban cosmetología hacían sesiones gratuitas de maquillaje y tratamientos faciales para sus amigos cercanos, familiares y luego se expandieron hacía conocidos de amigos cercanos ofreciendo servicio a domicilio a personas interesadas en sus servicios. Luego de tener una cartera de clientes fiel a ellos se constituyó VBS, una empresa pequeña orientada a brindar un servicio de calidad en la comodidad de su hogar o en su propio local comercial que abrieron en el norte de la ciudad de Guayaquil. Dado que habían sentado muy bien las bases de lo que hoy era un negocio pequeño contaban con la fidelidad de un grupo pequeño de clientes a los cuales les brindaban diferentes servicios de cuidado personal como limpiezas faciales y sesiones de automaquillaje para principiantes.

¿CÓMO SEGUIR CRECIENDO?

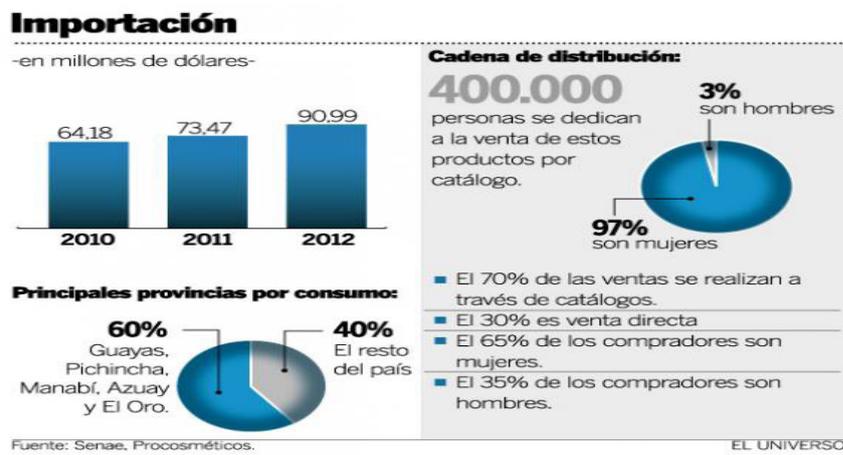
Si bien les iba bastante bien en su pequeño entorno querían crecer y estaban pensando cual debería ser el siguiente paso dado que a pesar que existía un potencial de mercado bastante atractivo, la competencia estaba ganando terreno, en especial porque había una guerra de precios y desinformación en el sector. Existían centros estéticos que publicitaban sus servicios a módicos precios supuestamente con productos de calidad pero la realidad del porqué de los precios bajos es que los productos que usan para sus tratamientos de cutis o piel son de muy baja calidad y de origen dudoso o son productos no profesionales que en el largo plazo pueden ocasionar otros problemas en la piel del cliente.

Sara y Daniela necesitan pronto una estrategia de posicionamiento de mercado que les ayude atraer mayor cantidad de clientes. Una estrategia que les ha resultado bastante bien son las redes sociales, en especial Facebook, una manera mucho más efectiva de ofrecer los servicios y que les ha permitido tener muchos interesados. La desventaja de la herramienta es que hasta el momento gran cantidad de personas han demostrado interés en los servicios pero la tasa de compra es aun baja, es decir las redes sociales han generado mucho ruido pero por alguna razón no se concreta la venta del servicio. A pesar de esto Sara y Daniela ven como algo positivo el interés de las personas ya que al menos están generando recordación de su marca. Se están enfrentando a un problema de crecimiento en un mercado que muestra potencial de expansión, en especial

en la industria de cosméticos, la cual se ha desarrollado con más fuerza en el país en los últimos años. Según datos de Procosméticos, la industria generó ingresos de \$1.100 millones el año pasado¹².

De acuerdo con la Asociación Ecuatoriana de Productos Cosméticos, la cosmetología genera alrededor de 4500 empleos directos y 400,000 empleos indirectos a microempresarios, lo que se refleja en las importaciones recientes.

Gráfico 9.2 Cadena de distribución



Fuente: Procosméticos – Senae /Manifiestos

PREGUNTAS

Si vemos que el mercado tiende a la alza en la industria, ¿qué estrategias de crecimiento le recomendarías a Sara y a Daniela?

¿Por qué crees que las ventas por medio de redes sociales no se concretan y solo generan interés momentáneo? ¿Consideras que no están tomando en cuenta algo?

¿Cuáles son los factores claves que se deben considerar para una estrategia efectiva orientada al consumidor?

¿A qué segmentos debe ir enfocada su estrategia?

Haga de cuenta que se trata de su propia empresa. Explica con argumentos tus comentarios.

12 Procosméticos: <http://www.procosméticos.ec/>

BIBLIOGRAFÍA

- Maldonado, C. (2012). La belleza en el Ecuador se vende bien. Revista Gestión, <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>.
- En I. Sabater , & L. Mourelle (2012). Cosmetología para Estética y Belleza -Madrid España. Editora MC Graw Hill.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). Dirección de Marketing. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

CASO DE ESTUDIO: AGROINSUMOS NUTRIMAS, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

PRESENTACIÓN

La fuerza de ventas forma parte de la estructura de la empresa que se encargan del contacto personal con los clientes y facilitan la venta y la adaptación de la cartera de productos a los consumidores.

El diseño y administración de la fuerza de ventas se vuelve vital en una empresa no solo por el coste de mantenimiento de la misma sino también porque son la primera línea de contacto con los cliente potenciales.

El presente caso le permitirá al estudiante comprender la importancia de diseñar y administrar bien la fuerza de ventas de una empresa.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del presente caso práctico se puede revisar:

Lectura técnica Sugerida: el libro de Marketing: Enfoque America Latina de Rolando Arellano Cueva

Libro de Direccion de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller

HISTORIA

Pedro Cuevas, Gerente Comercial de Agroinsumos Nutrimas estaba reunido con su fuerza de ventas como era habitual el primer lunes de cada mes. Había convocado una reunión especial donde advertía que iban a darse cambios importantes en la compañía y que había que encontrar una solución inmediata para mejorar los niveles de ventas de cada vendedor dado que en los últimos meses e inclusive años no se alcanzaba la meta esperada en la región Costa. Cada uno de sus vendedores le daba un panorama pesimista de las ventas en sus respectivas zonas, unos decían que había mucha competencia, otros que era un tema de mercado y que la mala situación era temporal, otros vendedores decían que no vendían porque no se les permitía ofrecer un mayor descuento, en fin, habían muchas explicaciones para tratar de aclarar las razones por las que la empresa llevaba cuatro años consecutivos vendiendo casi lo mismo.

Cuevas estaba preocupado, los accionistas de la empresa le hacían llamados de atención constantemente para que el equipo comercial mejore sus resultados y a pesar de todos sus esfuerzos las ventas no mejoraban, es más había una tendencia a la baja, en especial en la región costa donde los desfases eran mayores. Por otra parte los indicadores mostraban que el mercado donde se desenvolvía Agroinsumos Nutrimas había crecido notablemente en los últimos tres años pero la pregunta era, ¿porque si el mercado ha crecido, nosotros no?

INICIOS

Agroinsumos Nutrimas es una empresa dedicada a la venta de agroquímicos y fertilizantes para diferentes cultivos tanto en la costa como en la sierra ecuatoriana. Tuvo sus inicios en el año 2000 y nació de la idea de tres hermanos Emilio, Raúl y Paco Cañizares que desde muy jóvenes gustaban de la agricultura, en especial sobre el cultivo banano. Los tres hermanos, dirigidos por el mayor Emilio, eran empresarios exitosos conocidos principalmente como productores bananeros en la zona Guayas e hicieron mucha experiencia dirigiendo sus propias fincas bananeras para vender la fruta a exportadores locales. La producción de banano les dio suficiente experiencia y conocimiento sobre los diferentes productos existentes para el control de la Sigatoka negra y nutrición vegetal de la planta. Con los años vieron una oportunidad, decidieron importar ellos mismos los productos a usar en sus fincas, lo que les permitió conocer a los principales fabricantes de agroquímicos en el mundo como por ejemplo Basf, Bayer, Syngenta, entre otros.

En un principio hacían compras puntuales que los abastecían de productos suficientes para un año pero más adelante vieron un gran potencial de crecimiento en la venta de insumos de productos para nutrición vegetal, una línea totalmente diferente a los agroquímicos dado que se enfocaba en productos fertilizantes para combatir el estrés en las plantas y era un complemento a los agroquímicos existentes. Sabían que el mercado demandaba una empresa que tenga un portafolio con ambas líneas, agroquímicos y fertilizantes tanto para el suelo como para las hojas y a mediados de los años noventa se constituyó la empresa con el nombre Agroinsumos Nutrimas. Primero ofrecían pocos productos y vendían mayormente a productores bananeros pequeños y conocidos por los tres hermanos. Se dieron cuenta que para lograr crecer rápidamente en el negocio había que traer líneas de productos importantes o que ya hayan tenido éxito en otros lugares de Latinoamérica.

Al poco tiempo lograron acuerdos comerciales con importantes fabricantes: Basf y Bayer para agroquímicos, y GBM para fertilizantes. Todas las líneas tenían ya cierto prestigio en el mercado, y los productores ya tenían conocimiento sobre las bondades de los productos y les fue bastante bien. Comenzaron a crecer de a poco, y todo se reinvertía para hacer más grande el negocio importando más productos y consiguiendo más clientes especialmente en el cultivo banano. Con el tiempo los hermanos Cañizares deciden vender las bananeras y dedicarse a tiempo completo al desarrollo del negocio. Con el dinero recibido por las bananeras invierten en una infraestructura mayor y se aventuran a conquistar otros cultivos como flores, hortalizas y otros cultivos de ciclo corto. Dado que los hermanos eran empresarios y tenían varios negocios bajo su responsabilidad se vieron en la necesidad de buscar un profesional experto que se encargue de las ventas de los productos y surge un viejo amigo de la infancia del menor de los Cañizares. Pedro Cuevas fue el elegido, un ingeniero agrónomo graduado fuera del país con amplia experiencia trabajando en multinacionales. Los Cañizares le ofrecieron dirigir la gerencia comercial de la línea nutricional y Cuevas a su vez sugirió que era importante tener un gerente técnico que se encargue de la investigación y desarrollo de los productos en varios cultivos y es así como llegó Carlos Burbano, un ingeniero agrónomo recién llegado de su especialización en Egipto.

Burbano era prácticamente un científico que estudiaba al detalle los componentes activos de los productos y era parte fundamental para el desarrollo en campo del portafolio de Agroinsumos Nutrimas. Esto era valorado por los clientes quienes al comprobar las bondades del producto, compraban con confianza. Este esquema de trabajo ayudó a que la empresa crezca rápidamente ayudada por el prestigio de las marcas comercializadas, tuvieron un crecimiento sostenido como se muestra en la tabla y ganando una importante participación de mercado. Ver Gráfico 10.1 Ventas por año

Gráfico 10.1 Ventas por año de Agroinsumos Nutrimas

Fuente: Agroinsumos Nutrimas (2010)

El año 2006 tuvieron su mejor año llegando a facturar 22.4 millones de dólares y con una participación de mercado del 12%, un valor nada despreciable para una empresa con pocos años en el mercado. Pronto se inauguró una oficina en Quito que era necesaria dado que se estaba vendiendo muy bien en el cultivo de flores y se formó un equipo comercial exclusivamente para la región sierra y otro para la costa. Cada región tenía su propio departamento de investigación y desarrollo pero todo estaba bajo la supervisión de Cuevas y Burbano. El cultivo flores ganó muchísima fuerza en la región Sierra llegando a representar un 40% de la venta anual, otro 40% pertenecía a banano y un 20% correspondía a ciclo corto y hortalizas.

El cultivo de flores era considerado un cultivo mucho más técnico que los cultivos de la Costa, era mucho más complicado convencer a los productores que opten por sus productos ya que estos eran profesionales y técnicos que en la mayoría de los casos se habían preparado en universidades de Agronomía reconocidas a nivel mundial. Pero una vez que se lograba convencerlos, la venta era mucho más segura ya que se fijaban en las bondades del producto y no tanto en el factor precio, a diferencia de la costa. Esto permitía tener mayor fidelización de clientes a largo plazo en los cultivos de la región sierra.

Agroinsumos Nutrimas se convirtió en una empresa orientada al cliente, y se formó gracias a la colaboración de un grupo humano de excelencia que entendía y actuaba sobre las necesidades reales de sus clientes. Actualmente, representa una de las mejores compañías agroindustriales del país con el propósito de ofrecer al mercado local e internacional -a través de su filial en Perú- un portafolio de productos integrados de control fitosanitario para el control de enfermedades que se complementa con la línea de nutrición vegetal. Todas las actividades realizadas tienen como eje fundamental el respecto al medio ambiente y al ser humano.

Agroinsumos Nutrimas cuenta con la confianza de muchos clientes, que se traducen en miles de hectáreas bajo su responsabilidad e inclusive en la actualidad abarca cultivos como: cacao, papa, tomate, caña de azúcar, uva, entre otros.

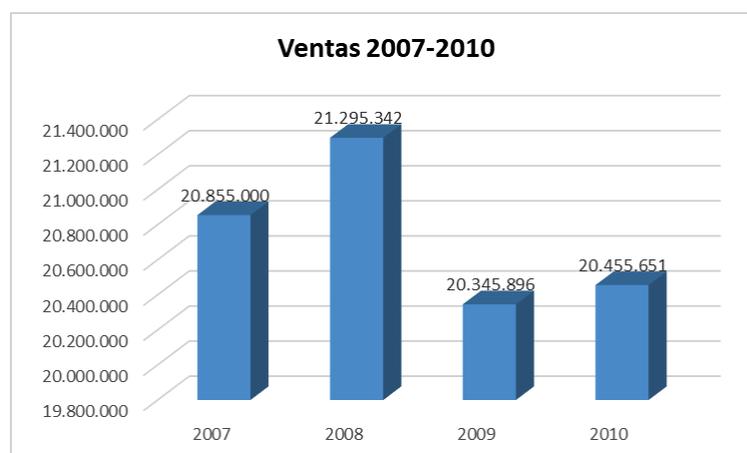
PROBLEMAS

Todo iba muy bien y los hermanos Cañizares estaban contentos con Cuevas pero a inicios del año 2007 notaron un cambio, las ventas comenzaron a estancarse, especialmente en la región Costa. Cada vez eran más los productores bananeros que comenzaban a comprar productos genéricos mucho más económicos que los productos de Agroinsumos Nutrimas. A esto se sumó la creación de nuevas empresas competidoras que entraban con estrategias bastante agresivas con descuentos cada vez mayores que terminaron haciendo que el factor precio sea el principal elemento de decisión para el consumidor, más no la calidad de los productos.

Otro factor era la dependencia del clima, algo no controlable que afectaba directamente la comercialización de los productos dado que la línea nutricional tenía más salida en verano debido a que la fumigación se hace sobre la hoja y si después de aplicar llovía se perdía el producto.

En los últimos años las ventas no han logrado tener un incremento sostenido como en un inicio lo que se visualiza en el Gráfico 10.2 Ventas generales del año 2007 al 2010

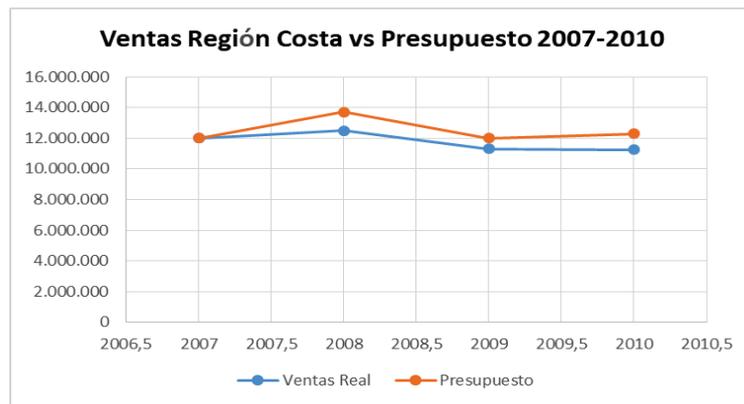
Gráfico 10.2 Ventas generales del año 2007 al 2010



Fuente: Agroinsumos Nutrimas (2010)

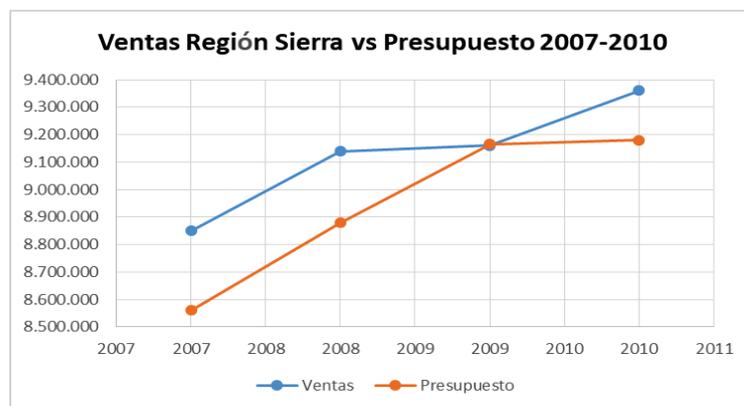
Prácticamente se ha mantenido una venta promedio anual de 20.7 millones de dólares durante cuatro años y Cuevas no ha logrado llegar a las metas propuestas en varios meses del año 2010, en especial por los resultados de la región costa donde el problema es más acentuado. La región sierra por otro lado ha mantenido una tendencia a la alza en ventas y ha logrado compensar en parte el desfase ocasionado por la costa pero Cuevas consideraba que esto no podía continuar así, especialmente porque pensaba que la sierra en cualquier momento podía recibir un golpe fuerte en el precio de las flores y las ventas podían bajar drásticamente, de manera que no podía confiar las ventas nacionales en un solo cultivo, era demasiado riesgoso. Había que buscar una alternativa a corto plazo que les permita disminuir la dependencia de los dos cultivos principales para ellos, banano en la costa y flores en la sierra.

Gráfico 10.3 Cuadro comparativo de ventas Región Costa vs Presupuesto 2007-2010



Fuente: Agroinsumos Nutrimas (2010)

Gráfico 10.4 Cuadro comparativo de ventas Región Sierra vs Presupuesto 2007-2010



Fuente: Agroinsumos Nutrimas (2010)

Primero se pidió a toda la fuerza de ventas que exponga los motivos por los cuales estaban teniendo problemas para vender en sus zonas y las explicaciones eran varias: la competencia, mayores descuentos, competencia desleal, una contracción del mercado, eran las respuestas más comunes. Cuevas decidió investigar por su cuenta y recurrió a información oficial sobre los niveles de importaciones de agroquímicos y fertilizantes de los últimos años encontrando que el resto de competidores habían importado aún más productos en los últimos cuatro años. Con ese dato pensaba que no podía ser una cuestión de mercado, si bien esta información no indica claramente si una empresa ha crecido, es un dato que ayuda a tener una idea estimada de sus ventas y Cuevas argumentaba que el problema no podía ser una contracción del mercado, si fuera así las empresas competidoras no importarían mayores cantidades de productos de agroquímicos y fertilizantes. Los principales competidores aumentaban año a año sus importaciones y significaba que había un mercado al cual vender sus productos, de manera que Cuevas buscaba saber en que se estaba fallando, ¿porque la competencia seguía creciendo y Agroinsumos Nutrimas no?

Los hermanos Cañizares pedían explicaciones a Cuevas sobre la situación al término de cada mes y Cuevas les daba las mismas explicaciones que le transmitía su equipo comercial pero se necesitaba un cambio inmediato de estrategia en donde los hermanos Cañizares se mostraban muy colaboradores inclusive haciendo ellos mismos algunos acuerdos comerciales claves para la empresa. Cuevas sugirió a los accionistas hacer una estrategia basada en un nuevo programa integral llamado Nutriplan Plus, que consistía en paquetes de productos atractivos a precios competitivos y que incluyan asistencia técnica personalizada. Así el productor iba a sentir que su cultivo estaba en buenas manos.

Otra alternativa era atacar otros mercados fuera del país como México, Chile, Colombia donde habían cultivos similares donde se podían usar sus productos pero esta era una estrategia que si bien gustaba a los hermanos Cañizares, iba a llevar mucho tiempo debido a que tenían que realizar los trámites respectivos para poder funcionar en esos países y adaptarse a las leyes y mercados locales para registro de marcas, apertura del local comercial, entre otros. Esta era una estrategia atractiva para todos ya que se había logrado hacer algo parecido con la oficina en Perú pero había llevado mucho tiempo establecerla con éxito, por lo que no era una estrategia viable en el corto plazo.

Cuevas aún seguía buscando opciones de mejora para las ventas a corto plazo, especialmente en la región Costa. La situación se había puesto aún más difícil ya que algunos de sus vendedores estaban saliendo de la compañía debido a mejores propuestas y el equipo comercial que estaba integrado por 14 personas paso a tener 11 vendedores en la región Costa, esto explicaba en

parte la caída en ventas pero no era un argumento suficiente para los hermanos Cañizares quienes pensaban que la disminución de vendedores no justificaban los niveles de ventas actuales ya que el resto de vendedores tampoco estaba llegando a las metas propuestas inclusive con una cartera de clientes mayor heredada por los vendedores que habían salido.

PREGUNTAS

Suponga que usted forma parte del equipo de Cuevas y le piden sugerir posibles soluciones para la situación de Agroinsumos Nutrimas:

¿Qué sugerencias daría considerando todos los antecedentes del caso?

Explique en sus propias palabras ¿Porque los resultados de la región sierra son mejores que los de la Costa?

¿Está de acuerdo con la recomendación de Cuevas sobre buscar nuevos mercados en países con cultivos similares? Si, No, porque

¿Cree que las explicaciones de los vendedores para los malos niveles de ventas están correctamente fundamentadas?

¿Cuál sería su recomendación para Cuevas?

Recuerde explicar con argumentos sus respuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina. El Marketing científico aplicado a Latinoamerica* . Mexico: Pearson -Prentice Hall.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

CASO DE ESTUDIO: INTERNACIONALIZACIÓN DE AGROINSUMOS NUTRIMAS

PRESENTACIÓN

El mundo es cada vez más pequeño gracias a las comunicaciones, los productos que se desarrollan en un país suelen ser bien acogidos en otros. Esto genera oportunidades a las empresas para incursionar en mercados extranjeros.

Una vez que una empresa ha decidido incursionar en un mercado extranjero, debe determinar la mejor forma de hacerlo para lo cual deberá tomar tiempo para estudiar el mercado, hacer una adaptación de la propuesta de valor para el usuario final, la comunicación, la distribución y el precio a las condiciones locales; sin olvidar las limitaciones culturales, sociales, políticas, tecnológicas y legales del país en cuestión.

El presente caso le permitirá al estudiante comprender las implicaciones que conlleva el de expandirse a mercados extranjeros.

SUGERENCIAS

Para ayudar en la resolución del presente caso práctico se puede revisar:

Revista Lideres “Las Pymes del país superan retos internacionales”
(Mayo2017)

Lectura técnica Sugerida: el libro de Direccion de Marketing de Philip Kotler & Kevin Keller.

HISTORIA

Raúl Cañizares, accionista de Agroinsumos Nutrimas Ecuador pensaba en cuál era el siguiente paso para que la empresa logre expandirse aún más de lo que lo había logrado en los últimos años en Ecuador. Se había logrado un crecimiento impresionante en el mercado ecuatoriano pero habían llegado a un tope que no podían superar y las ventas de los últimos cuatro años se mantenían casi igual. Se preguntaba si había otras formas de expandirse aún más y un conocido suyo le sugirió apuntar al cultivo de uva en Perú.

Raúl investigo y creía que había un alto potencial de crecimiento en esa zona pero era un reto riesgoso ya que tenían poco conocimiento del sector, de los viñedos y de las etapas fenológicas del cultivo. Sin embargo creía que el riesgo valía la pena, situación que no era compartida del todo por sus hermanos Emilio y Paco quienes eran accionistas de Agroinsumos Nutrimas en Ecuador.

INICIOS

Agroinsumos Nutrimas es una empresa dedicada a la venta de agroquímicos y fertilizantes para diferentes cultivos tanto en la costa como en la sierra ecuatoriana. Tuvo sus inicios en el año 2000 y nació de la idea de tres hermanos Emilio, Raúl y Paco Cañizares que desde muy jóvenes gustaban de la agricultura, en especial del cultivo banano. Los tres hermanos, dirigidos por Emilio, eran empresarios exitosos conocidos principalmente como productores bananeros en la zona Guayas e hicieron mucha experiencia dirigiendo sus propias fincas bananeras para vender la fruta a exportadores locales. La producción de banano les dio suficiente experiencia y conocimiento sobre los diferentes productos existentes para el control de la Sigatoka negra y nutrición vegetal de la planta. Con los años vieron una oportunidad y decidieron importar ellos mismos los productos y se constituyó la empresa con el nombre Agroinsumos Nutrimas.

Al poco tiempo lograron acuerdos comerciales con importantes fabricantes: Basf y Bayer para agroquímicos, y GBM para fertilizantes. Todas las líneas tenían ya cierto prestigio en el mercado, y los productores ya tenían conocimiento sobre las bondades de los productos y les fue bastante bien. Comenzaron a crecer rápidamente, y todo se reinvertía para hacer más grande el negocio importando más productos y consiguiendo más clientes especialmente en el cultivo banano y luego expandiéndose a otros cultivos en la región sierra como flores y hortalizas.

La empresa creció rápidamente ayudada por el prestigio de las marcas comercializadas y tuvieron un crecimiento sostenido como se muestra en el Gráfico 11.1

Gráfico 11.1 Ventas por año de Agroinsumos Nutrimas



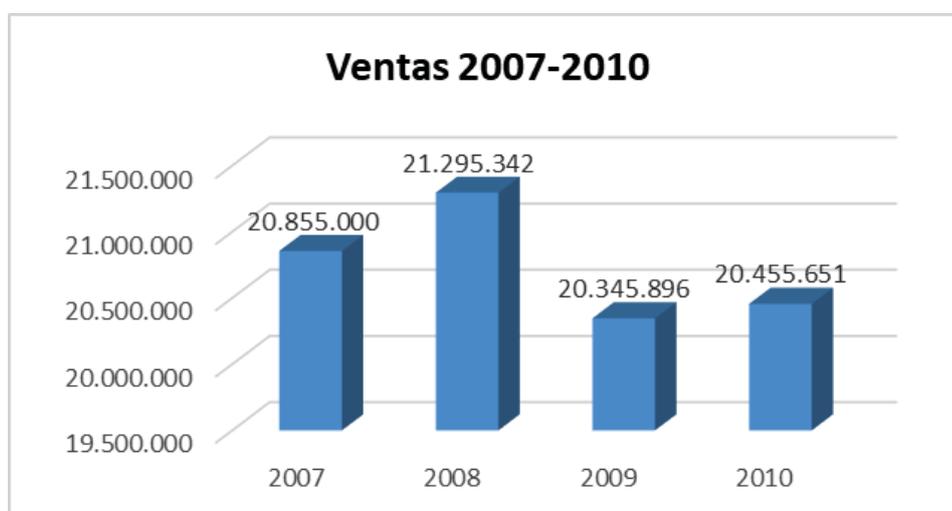
Fuente: Agroinsumos Nutrimas

El año 2006 tuvieron su mejor año llegando a facturar 22.4 millones de dólares y con una participación de mercado del 12%, un valor nada despreciable para una empresa con pocos años en el mercado.

PROBLEMAS

A inicios del año 2007 notaron un cambio, las ventas comenzaron a estancarse, especialmente en la región Costa. Cada vez eran más los productores que comenzaban a comprar productos genéricos mucho más económicos que los productos de Agroinsumos Nutrimas. A esto se sumaron otros problemas como por ejemplo nuevos competidores y el factor clima del cual dependían dado que la línea nutricional tenía más salida en verano debido a que la fumigación se hace sobre la hoja y si después de la aplicación llovía, el producto se perdía. De manera que el cambio en el clima era un factor exógeno crucial para las ventas, en especial cuando la temporada invernal se alargaba más de lo usual.

En los últimos años las ventas no han logrado tener un incremento sostenido como en un inicio y lo podemos visualizar en la Gráfico 11.2. Ventas de Agroinsumos Nutrimas 2007 - 2010

Gráfico 11.2 Ventas del 2007 - 2010 de Agroinsumos Nutrimas

Fuente: Agroinsumos Nutrimas

INTERNACIONALIZACIÓN DE AGROINSUMOS NUTRIMAS

Un conocido y amigo de la infancia de Raúl Cañizares, quien por negocios había visitado los viñedos en Perú, recomendó a Raúl que se anime a apuntar al mercado de la uva en el país vecino ya que era un mercado fresco que necesitaba tecnificarse y donde él podía vender sus productos tanto en el norte como en el Sur de Perú, zonas donde habían grandes extensiones de tierras dedicadas a la producción de uva de mesa. Raúl estaba muy interesado en este mercado e investigo y descubrió que efectivamente la producción de la uva no se desarrollaba de una forma tecnificada sino más bien tradicional donde había mucho por hacer aún.

Decidió proponer la idea a sus hermanos, y sugirió que esta era una muy buena opción para expandir la empresa dado que los resultados en Ecuador no se daban como esperaban. En un principio Emilio y Paco no se mostraban convencidos por la idea de su hermano Raúl pero terminaron aceptándola con la condición de que la inversión no supere cierto capital y en el año 2007 surgió Agroinsumos Nutrimas Perú (ANP).

La empresa comenzó sus operaciones en el año 2008 contando con tres gerentes de productos quienes tenían bajo su cargo el desarrollo y venta de diferentes líneas de productos en el Norte y Sur de Perú. El propósito era aplicar un esquema similar al de Ecuador y ofrecer productos agroquímicos

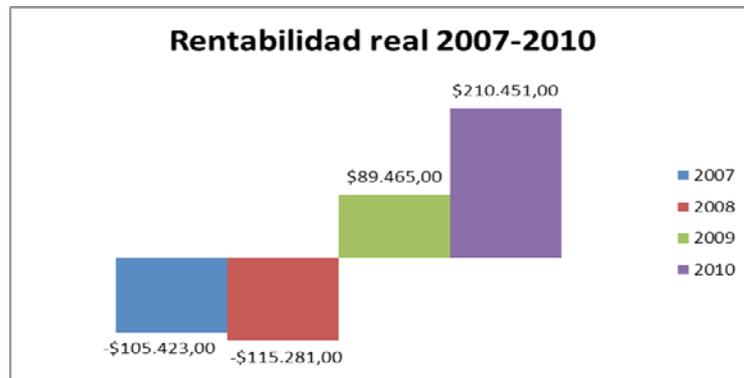
y fertilizantes para los cultivos uva, paprika, cítricos, entre otros. Era un reto bastante complicado porque tenían estudiar a los cultivos de la zona y esto duró algunos meses hasta tener los ensayos pertinentes sobre los productos de las líneas principales. A pesar de los esfuerzos, se cometieron ciertos errores por el desconocimiento del mercado local y el primer año de funcionamiento sólo trajo pérdidas de alrededor de \$100 mil dólares para la empresa.

El segundo año pasó algo similar y las ventas no superaban a los costos trayendo pérdidas cuantiosas a la compañía. Los hermanos de Raúl advirtieron que la idea había sido un fracaso y que no podía mantenerse por lo que recomendaban cerrar la oficina y enfocar sus esfuerzos en otra estrategia.

Raúl por su parte les explicaba que la idea no había sido un fracaso dado que ahora conocían mejor el mercado y que los buenos resultados se iban a dar tarde o temprano y que era necesario mantener la empresa en Perú por lo que pidió a sus hermanos una oportunidad más para revertir la situación. No llegaron a un acuerdo y Raúl ahora estaba por su cuenta, por lo que recurrió a un banco de Perú. El banco analizó la propuesta de Raúl y aceptó financiarlo pero le hizo algunas observaciones primero, observaciones que dejaron impresionado a Raúl, quien pensaba que con dos años en el mercado local ya conocía muy bien el giro del negocio.

Notaron que no se habían dado cuenta de algo, en el norte y sur de Perú, la producción de la uva se llevaba de forma totalmente distinta y hasta las variedades producidas eran diferentes. En el sur de Perú fomentaban una siembra con las costumbres de su país vecino Chile mientras que en el norte se llevaba como el país vecino Brasil. El banco le hizo ver a Raúl que podía crecer si se enfocaba en la zona Norte, que tenía mayor potencial de crecimiento que la zona sur dado que los ciclos de aplicación eran mayores y se realizaban con mayor frecuencia que en el Sur. Raúl también se dio cuenta de que la venta en la zona norte debía ser una venta por relacionamiento o asesoría constantes. Saco a dos gerentes y sólo dejó a uno, Fabián Martínez, un ecuatoriano que viajaba todas las semanas a Perú y regresaba a Ecuador los fines de semana para pasar con su familia. Raúl le propuso a Martínez el nuevo enfoque estratégico y le ofreció la Gerencial comercial de toda la zona Norte de Perú con la condición de que se mude definitivamente con toda su familia a Piura y pueda encargarse de la sede.

Martínez aceptó y con la nueva estrategia comenzaron a obtener mejores resultados que ayudaron a que la empresa sea rentable en los próximos años pero aun no a los niveles esperados aunque ahora la oficina en Perú podía mantenerse por sí sola, un gran avance respecto a sus inicios.

Gráfico 11.3 Rentabilidad Real 2007 - 2010 de Agroinsumos Nutrimas

Fuente: Agroinsumos Nutrimas Perú (2010)

PREGUNTAS

Suponiendo que estuvieras en el lugar de Raúl Cañizares y estuvieras buscando una forma de expandir tu empresa, ¿consideras que la internacionalización es una opción viable?

¿Qué factores inciden en la implementación de la estrategia de internacionalización? ¿Consideras que Raúl pensó en todos o faltó alguno en su análisis?

¿Si tuvieras la opción de repetir la experiencia, cual sería tu estrategia y como la llevarías a cabo?

Explica con argumentos tus respuestas tomando en cuenta la información presentada en el caso.

BIBLIOGRAFIA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.

Lideres, R. (15 de mayo de 2017). *Revista líderes - economía y Negocios*.
Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pymes-pais-superan-retos-internacionalizarse.html>

CASO DE ESTUDIO: JUAN MUÑOZ UNA DECISIÓN DIFÍCIL

PRESENTACIÓN

La forma más antigua de marketing directo es la relación de venta directa con el cliente a través de un vendedor, siendo este quien identifica al cliente potencial y lo transforma en cliente habitual para la empresa. Sin embargo una gran preocupación de las empresas es elevada coste para mantener una fuerza de ventas, de ahí la importancia de un buen sistema de selección, formación, supervisión, motivación y sistema de remuneración de los vendedores.

El presente caso pretende orientar al estudiante en el proceso de gestión de la fuerza de ventas.

SUGERENCIAS

Como lectura sugerida el Libro Dirección de Marketing de P. Kotler & K. Keller

Documento de Harvard Business school, Introducción a la Toma de decisiones por Francis J. Aguilar.

ANTECEDENTES

Rafael Silva sentía la necesidad de encontrar una solución rápida a los problemas que le estaba ocasionando Juan Muñoz y acudió en busca de consejo a uno de los profesores que impartían el programa de desarrollo directivo.

Silva tenía 32 años, era economista y tenía una sólida experiencia en banca. A los 18 años había ingresado en el Banco Nacional. En este banco había pasado por varias oficinas en el país. Había compaginado su trabajo con los estudios universitarios y había hecho carrera rápida en el banco. Le gustaba su trabajo y tenía un carácter extrovertido y optimista. En el banco Nacional había alcanzado la categoría de jefe y había tenido a su cargo dos agencias.

A principios de 2008, dejó el Banco Nacional para incorporarse al Country Bank, por las oportunidades de promoción que éste le ofrecía, así como por una importante remuneración económica. Su sueldo era ahora el doble. El banco tenía dos oficinas en Guayaquil, ambas en pérdidas y Silva dirigía una de ellas.

Country Bank había adquirido en el año 2001 al banco Sociedad, este banco había iniciado un proceso de auditoría en el año 2002 debido a su precaria situación financiera. Tenía una plantilla de 120 empleados y disponía de 22 oficinas distribuidas por el país.

Durante los dos primeros años de la adquisición, los directivos del Country Bank, se dedicaron a restaurar el equipo de ejecutivos, a rediseñar la red de oficinas y a analizar la plantilla del antiguo banco Sociedad. El Country Bank conservó 5 oficinas adquiridas y una plantilla de 38 empleados. Se habían negociado 82 despidos y se había recalificado profesionalmente a algunos directivos de “la casa”.

En cuanto a las oficinas, la mitad de los directivos fueron sustituidos por personal de fuera, procedentes del sector y contratados con sueldos que doblaban los que tenían. Todos eran buenos profesionales, que habían sido atraídos por el reto de incorporarse a uno de los bancos de más prestigio del país, por el alto nivel retributivo y por las perspectivas de una rápida carrera en un banco que se esperaba tuviera un rápido crecimiento en los años siguientes.

Las nuevas contrataciones dieron sus primeros resultados positivos durante 2007, en el primer trimestre, el Country Bank arrojó beneficios. Sin embargo, la satisfacción del presidente del banco no era completa. Todas las oficinas en el país habían dado beneficios, excepto las dos de Guayaquil. En esta ciudad en el 2005, se había contratado a dos nuevos directivos que potenciaron e hicieron crecer ambas sucursales. Lamentablemente los dos recibieron ofertas de otros

bancos y renunciaron. Durante 2007, el gerente que había reemplazado a uno de ellos, había desarrollado una labor muy desafortunada y había cometido algunas irregularidades que habían conducido a su despido. En diciembre de 2007, esta sucursal arrojó una pérdida de 1.6 millones de dólares. Esta oficina que iba a dirigir Silva, tenía a su juicio, en enero del 2008, dos problemas básicos muy graves: 1) bajo nivel de actividad de negocio y 2) baja motivación del personal.

Para hacer frente al problema del bajo nivel de actividad de negocio, Silva imprimió un fuerte ritmo de acciones comerciales de captación de clientes. Él mismo, personalmente, llevó a cabo estas acciones comerciales, utilizando muchos contactos que tenía en la ciudad.

Respecto al problema de baja motivación del personal, Silva atribuyó esta desmotivación a dos factores: 1) falta de perspectivas de promoción: los empleados más antiguos de la agencia consideraban inútil cualquier dedicación extra, pues a la hora de cubrir los puestos de responsabilidad se recurría a gente de fuera; 2) falta de información: muy pocos empleados comprendían la realidad del banco. Corría el rumor permanente de despidos y de que se iba a cerrar la oficina.

Silva inició personalmente su plan de acción, lo cual representaba que el 80% del tiempo estaba fuera de la oficina. Para hacer frente a sus ausencias, contó de inmediato con la decidida colaboración del asesor comercial, Juan Muñoz, al que instaló en una confortable oficina, asignándole la función de recibir las visitas que venían al banco a abrir sus cuentas y a materializar el inicio de sus relaciones comerciales.

Simultáneamente, Silva dedicó una gran atención a la relación personal con cada uno de sus empleados. Cuando terminaba el horario para el público, Silva tenía reuniones cotidianas “espontáneas” en las que hablaba con sus empleados sobre los nuevos clientes visitados, captados y sobre la rentabilidad de los productos que iba colocando. De este modo, intentaba entusiasmarlos con el incremento de las cifras del negocio mostrándoles cómo se reducía la cifra de pérdida anual.

Silva solía comer cerca de la oficina e invitaba habitualmente a alguno de sus empleados, interesándose por sus antecedentes profesionales, por su situación familiar, por sus aspiraciones y sus gustos. Al propio tiempo, recalca sus sugerencias sobre el modo de mejorar el funcionamiento de la oficina. Muchas de estas sugerencias eran aplicadas inmediatamente.

Cuando Silva se incorporó a la oficina, era habitual que el personal cumpliera estrictamente su jornada laboral formal, la que terminaba a 5 y media de la tarde. Los empleados salían a comer desde las 12 y media de la tarde y se tomaban

una hora y más. Al poco tiempo de incorporarse Silva, algunos empleados se quedaban más tiempo por las tardes. En una ocasión, toda la plantilla de la oficina coincidió por la tarde a raíz de un curso que Silva les impartió sobre los productos bancarios y las técnicas de ventas. El curso pareció satisfacer a todos.

Las dificultades con el asesor comercial Juan Muñoz, empezaron a principios de marzo, cuando Silva llevaba apenas un mes en la oficina. Muñoz le hizo saber que tenía varias ofertas de otros bancos y que estaba pensado irse. Adujo que “en la casa” le habían hecho muchas promesas, pero que no habían cumplido ninguna y que no lo tenían en cuenta.

ANTECEDENTES DE MUÑOZ

Muñoz tenía 35 años. Estaba casado y tenía una hija. Procedía del banco Comercial, donde había ingresado en 2002 como ejecutivo comercial y con la categoría de jefe en la misma oficina. A los tres meses de ingresar al banco, éste fue intervenido por las autoridades de control. Durante dos años “había estado esperando que se vendiera el banco”. En aquella situación no había podido desarrollar ninguna acción comercial. Cuando el banco fue adquirido por el Country Bank, le manifestó Muñoz, “había trabajado codo con codo con los dos primeros directores que le habían prometido una revisión de su categoría y de su salario. Del tercer director tenía un mal recuerdo y parecería abrigar hacia él un sentimiento de rencor, según se desprendía de sus palabras.

Silva describió a Muñoz como “una persona que se expresaba con mucha seguridad, tenía un gran poder de convicción... era de mucha palabrería y tenía un gesto paternalista. “Abrazaba o tomaba por el codo a su interlocutor”. Desde el principio, Muñoz acaparó la atención de Silva, atribuyéndose el mérito de que toda la clientela que operaba en aquella oficina, seguía ahí por su esfuerzo personal y que tenía un potencial de captación de clientes de primer orden, pero que no tenía intención de desarrollar porque no se sentía satisfecho con la nueva dirección del banco. Muñoz tenía un sueldo bruto de dos mil dólares. Su categoría era de jefe. Muñoz le había comentado a Silva que tenía ofertas de trabajo de dos entidades financieras.

Esta situación inquieto a Silva que pensaba que no podía darse el lujo de perder al comercial cuando llevaba un mes al frente de la oficina, con la perspectiva de perder clientela y depósitos. Muñoz había formulado indirectamente la amenaza de llevarse a sus clientes. En aquellas fechas, la oficina tenía unos depósitos de clientes antiguos del orden de 4 millones de dólares, lo cual, tal como lo veía Silva “era mejor que cero”. Movido por éstas razones, Silva le

preguntó a Muñoz las condiciones que le estimularían a sentirse comprometido con el banco y a olvidar las ofertas externas. Muñoz le pidió un sueldo mensual de 3 mil dólares, otorgamiento de poderes, asenso a jefe de primer nivel y parqueadero a cargo del banco.

Silva entendió que era una reivindicación justa y en la siguiente reunión con la, defendió la petición de Muñoz. Todos los gerentes de la oficina central se opusieron a esta propuesta. El gerente de personal le dijo a Silva *“que Muñoz era conocido por todos como un mal asesor comercial, básicamente porque no le gustaba trabajar, en cambio se pasaba el tiempo transmitiendo rumores, hablando mal del banco, incluso a los clientes, y que había tenido problemas con otros tres directores, era una persona muy problemática, siempre pesimista y desanimada”*. No obstante, Silva insistió en su defensa y consiguió que el presidente aceptase su propuesta. Éste le dijo *“no estoy de acuerdo con su propuesta, pero la acepto”* el interventor general del banco le dijo *“dentro de seis meses ya me dirás si has conseguido que Muñoz te haga visitas”*.

Durante los meses siguientes, Silva se dedicó a visitar muchas empresas, antiguos clientes, y conocidos suyos, a los que ofrecía la oportunidad de operar con el banco. Silva tuvo éxito en su gestión y elevó los depósitos a 8 millones de dólares, los créditos concedidos por el banco pasaron de cero a 4 millones de dólares. Habitualmente lo que hacía Silva era negociar y cerrar las operaciones en las oficinas de los clientes y dejaba una nota a Muñoz para que éste formalice la documentación correspondiente en la oficina.

Cuando llegó el mes de septiembre, Silva le hizo saber a Muñoz, que había llegado el momento de que éste tomase el relevo de las acciones comerciales en la calle. Silva había empezado a recibir visitas y a atender asuntos que requerían su presencia en la oficina. De este modo, Muñoz empezó a hacer visitas. Cada día, Muñoz despachaba con Silva las visitas efectuadas, éste observó que solía tratarse de multinacionales o grandes empresas, situadas en los más diversos rincones de la provincia del Guayas. Estas gestiones no se traducían en resultados concretos y cuando surgía alguna posibilidad, era a base de tarifas fuera de mercado. Todo esto llevó a Silva a hacer la siguiente reflexión a Muñoz:

“Muñoz, me parece que vas por el camino equivocado. Observo que estas visitando firmas grandes y alejadas de nosotros, a cuyos directores financieros no te une ningún vínculo de amistad personal, si bien no te dicen claramente no me interesa trabajar con tu banco porque está lejos o porque no me ofrece ningún servicio que no tenga ahora, te proponen condiciones fuera de mercado, con lo cual se libran de ti. Pienso que deberías preparar mejor las visitas, identificando la necesidad concreta para cada empresa. Por ejemplo, entiendo que vayas a visitar a..., que está en Playas, si le vas a proponer nuestra mediación de sus

exportaciones a Europa, donde nuestro banco es uno de los pocos que tiene oficinas propias. Esto es un producto concreto que puede despertar el interés de esa empresa para trabajar con nosotros, estamos en el centro de Latinoamérica. Si ofreces solamente nuestros servicios bancarios en general, es lógico que te encuentre siempre con negativas. Por otra parte, sabes que el perfil de nuestro cliente ideal es la empresa innovadora, que facture al menos 60 millones de dólares y altas transacciones operativas y comerciales. Sería conveniente que te dirijas a este segmento concreto en tus visitas diarias y especialmente, utilizando la ventaja de nuestra experiencia, pues vengo observando que no has hecho ninguna gestión directa en las cuentas claves seleccionadas”.

Muñoz escuchó atentamente a Silva y, a continuación, se puso a justificar los resultados negativos de sus visitas, argumentando que era un banco poco ágil, con tarifas poco competitivas, no realiza actividades de marketing y sin servicios. Ante la sorpresa de Silva, le dijo: ¿Así que tengo que buscar a la calle a gente del negocio? Pues si tú lo dices..., pero no servirá de nada.

Durante los días siguientes, Silva observó que Muñoz pasaba la mañana llamando por teléfono, sin salir de la oficina, justificando su jornada con 4 o 5 contactos, que seguían siendo negativos o diferidos. Consiguientemente, Silva llamó nuevamente a Muñoz a su despacho y le dijo:

“Juan, cuando el pasado marzo te conseguí que el banco te aumente el sueldo, te subí de categoría, te di empoderamiento y parqueo, fue con tu compromiso de trabajar con dedicación completa (mañana y tarde) de verdad. Te pasas la mañana llamando por teléfono a los clientes potenciales que tenemos en el edificio de al lado, cuando yo te he pedido visitas personales. A medio día comes con cargos a los gastos generales del banco, de 12 a 2 y a las 5 y media te vas a tu casa. Me parece que no estás cumpliendo con tu parte del compromiso que asumiste, cuando se te concedió lo que pedías.

Muñoz muy alterado, contesto:

“Ya te estas comportando como un dictador. A mí no me gustan las presiones, ¿por qué?, ¿no tienes nada que hacer? Estoy cumpliendo con lo que me da el banco, ya que me lo debía de antes, y si no vienen más clientes es porque somos un banco caro, desfasado y dirigidos por gente que no tiene idea del negocio. Los gerentes son todos iguales, al principio son suaves, pero luego van apretando y exigiendo como que todo fuera fácil”.

Ante esa reacción, Silva vio por primera vez que Muñoz era la clase de persona sobre la que le habían prevenido en la oficina central. Inmediatamente llamó al interventor de la oficina a su oficina y le dijo lo siguiente:

“Pase señor Baquerizo, y siéntese. Voy a decirle algo al señor Muñoz que quiero que quede claro y sin posibilidad de equívocos y deseo que usted lo oiga por si acaso en el futuro he de referirme nuevamente a ello”

A continuación, se dirigió a Muñoz en los siguientes términos:

“Juan, hasta el día de hoy te he defendido de la mala imagen que me habían dado de ti en la oficina central, pensando que tenía cualidades para ser un buen comercial. Te he dado todo lo que querías a cambio de tu compromiso de trabajo, de dedicación y de esfuerzo. Ahora me siento defraudado y engañado. Por eso y porque me siento responsable de las mejoras que has recibido este año a cambio de tus promesas, desde hoy, primero de octubre hasta el final del año, te ruego que cumplas con tu parte del compromiso. Quiero que hagas cada día 5 visitas de verdad, preparadas, con ofrecimiento de productos concretos, al segmento de mercado que te he señalado que le interesa a nuestro banco. Si tu gestión no da resultados hasta el 31 de diciembre, te paso a servicios administrativos y contrato a otro comercial”.

Para entonces, Silva ya había adquirido un alto grado de confianza con todo el personal de la oficina. Su interés por Muñoz era conocido por todos. Había recibido varios comentarios al respecto: que *“Muñoz era una mala persona y un mal profesional”*, que era muy displicente y lejano con los clientes, que nunca había hecho nada comercial de verdad, que tenía la habilidad de deslumbrar al jefe de turno y que al final se encontraba con dificultades para demostrar las competencias de que carecía.

El tercer trimestre del año culminó un brillante ejercicio económico para la oficina de Silva. 12 millones de dólares de depósitos y 7 millones de dólares de crédito. Los resultados habían cambiado de signo. Silva había reasignado diversas funciones a algunos miembros de su equipo. El ambiente de la oficina era de sana convivencia y de trabajo en equipo. Silva estaba consiguiendo aumentar el nivel de actividad de la oficina a la par subía la motivación de sus empleados.

Sin embargo, Muñoz se marginaba cada día más del resto del personal. Acabada su jornada laboral a la hora exacta. Continuaba realizando las llamadas telefónicas, justificando sus horas. Cada día que pasaba, se aislaba más, se volvió más agrio, no saludaba a los nuevos compañeros, parecía evaporarse el ímpetu que había mostrado entre marzo y julio. El 11 de enero, Silva convocó a Muñoz a su oficina y le mostró los resultados de las gestiones comerciales de éste durante el último trimestre de 2008.

Le hizo los siguientes comentarios:

“Juan, francamente, me siento absolutamente defraudado y engañado por ti. No sé para quién has estado trabajando estos últimos meses, pero desde luego no para este banco. Me has presentado justificantes de visitas que no has hecho, has reducido tu dedicación a la jornada laboral estricta, te has marginado del personal y, lo que es peor, tus resultados son indefendibles en la oficina central.

Como ya te advertí, quiero que sepas que me pongo a buscar un nuevo comercial para la oficina. Considera anulada tu plaza de parqueo, voy a solicitar que revoquen los poderes del banco, y otros beneficios que te di el año anterior, y en consecuencia, considera que voy a estudiar dónde colocarte en el futuro en este banco. A partir de hoy has de justificar las visitas. Así te lo indico en este escrito”.

Juan Muñoz contesto en estos términos:

“Yo ya sabía que esto pasaría, porque en este banco hay una política en contra de los antiguos empleados, nosotros que hemos dado buenos resultados y hemos superado la crisis. Me da igual y estoy actuando en consecuencia. Hace tiempo que me estoy moviendo para irme”.

Silva le ofreció la posibilidad de rescindir el contrato laboral mediante una compensación económica, a lo que Muñoz le contesto: *“Yo no quiero dinero por irme. Yo me voy porque quiero ya te entregaré la carta de renuncia”.*

A mediados de enero, Silva comentó sobre este asunto en una reunión de seguimiento precedida por el presidente del banco. Silva reconoció ante el comité que se había equivocado totalmente con Muñoz y expuso su planteamiento: contratar un nuevo comercial, cancelar las mejoras que había concedido a Muñoz, dentro de lo posible, y pasar a éste a servicios administrativos.

El presidente le contestó: *“Yo me he equivocado, usted no. Guayaquil ya no está en la lista de problemas del banco”.* El presidente se refería al brillante ejercicio cerrado en la oficina el año anterior. En esta reunión se aprobó la contratación de un nuevo comercial para la oficina que dirigía Rafael. Silva quedó encargado de la búsqueda y contratación del nuevo comercial. El presidente señaló que esta situación debería resolverse mediante un despido negociado de mutuo acuerdo y encargó al interventor general que se desplazará a Guayaquil para entrevistarse con Muñoz y explorar esta salida. El presidente encargó específicamente *“no ir al ministerio de relaciones laborales”.*

A mediados de febrero de 2009, el interventor del banco tuvo una entrevista de más de dos horas con Muñoz. Este le manifestó que no estaba dispuesto a dejar el banco. Expresó su sorpresa por lo que estaba haciendo el banco con

uno de sus “*mejores comerciales*”. El solo, dijo “*era responsable del 60% de la actividad captada en Guayaquil*”. Ante esta respuesta, el interventor general llamó a Rafael. Silva no pudo disimular su indignación ante esta afirmación de Muñoz. Para él, Muñoz era definitivamente un farsante. Silva dijo entonces que iba a considerar la posibilidad de despido. A partir de esta reunión, Silva empezó a realizar entrevistas para contratar un comercial.

Silva está desconcertado con la actitud hostil de Muñoz hacia él, teniendo en cuenta que los anteriores directores de la oficina sólo le habían hecho promesas, mientras que él le había dado cosas concretas. Hizo averiguaciones para saber si tenía algún problema personal. La información que le llegó fue que su situación personal era correcta. Silva se esforzaba por entender a Muñoz. Basándose en las observaciones, llegó a la conclusión de que era un hombre bastante envidioso. Cuando despidieron al anterior director de la oficina, Muñoz que siempre había asumido un cierto papel de subdirector de la oficina, había escrito una carta a la oficina central solicitando el ascenso a director. Aquella carta nunca tuvo respuesta. También le parecía que Muñoz era bastante chismoso. Cuando al anterior director de la oficina empezaron a irle mal las cosas, Muñoz coadyuvó a su despido enviando información comprometedoras a la oficina central.

En enero de 2009, Silva había cambiado la ubicación de Muñoz. Lo colocó en una mesa que estaba situada al lado de la puerta de entrada a la oficina. Esto fue un duro golpe para Muñoz, más que retirarle los poderes. En las semanas siguientes, a Silva le llegaron noticias provenientes de clientes de que Muñoz se estaba moviendo entre ellos para encontrar trabajo. Sin embargo, estos pasos habían sido infructuosos.

A principios de abril, en uno de sus viajes a la oficina central, el presidente hizo pasar a Silva a una de la sala de juntas y le hizo el siguiente comentario:

“Silva, la otra noche me desperté por una mala digestión y luego no podía dormirme. Me puse a pensar en su oficina. Llegué a la conclusión de que su oficina ya no es un problema, que había acertado cuando lo contraté a usted. También pensé que usted estaba perdiendo un tiempo precioso intentando resolver positivamente el problema con Muñoz y que la oficina podría ir todavía mejor si dedicada ese tiempo a incrementar su actividad o a convivir con su familia. La solución de este problema se está demorando demasiado y si tarda mucho más se puede deteriorar la buena situación actual. Consiguientemente, adopte definitivamente una posición concreta, clara y coherente con Muñoz y hágamela saber. Su decisión tendrá el 100% de mi apoyo y de todo el equipo de la oficina central para ejecutarla. Dentro de dos semanas pienso visitarle en Guayaquil. Espero que la solución esté definida para entonces.”

REFLEXIONES

Ante esta situación, Silva repasó la serie de pasos que había dado con Muñoz y se hizo las siguientes reflexiones:

¿Había actuado correctamente con Muñoz al revisar sus condiciones laborales sin esperar un periodo de tiempo para verificar por sí mismo la realidad de lo que Muñoz le decía?

Al llegar a la oficina se había encontrado con un Muñoz extrovertido, dialogante y con inquietudes. Ahora, Silva, con su “management”, había conseguido tener a aquel hombre mudo, separado del resto del equipo de la oficina y molesto. Muñoz era un hombre con pocos amigos. Muñoz no aceptaba la menor crítica. Se quejaba de todo, de los compañeros, de su jefe, de los funcionarios de los clientes, de la economía...

¿Podría él reconducir la situación?, ¿podría reconducirla otra persona del banco?, ¿era Muñoz un hombre interesante como para que valiera la pena intentar salvar su permanencia en el banco?

Muñoz había acudido al departamento de recurso humanos para comentar las presiones de Rafael, la jefa del departamento, se habían puesto en contacto con los empleados de la oficina y éstos habían defendido a Silva.

Muñoz también había acudido a los anteriores directores de la oficina en busca de trabajo y éstos le habían negado. Le habían dicho a Rafael que “con este no sacaré nada, no lo cambiarás, es una persona muy complicada”. Muñoz también se había puesto en contacto con empresas clientes en busca de trabajo, las cuales habían avisado a Silva.

TOMAR UNA DECISIÓN

El abogado del banco había explicado a Silva que Muñoz le había dicho “*que Silva estaba en conversaciones con gente de la matriz para sacarlo del banco*”.

El director de otra oficina del banco, estaba dispuesto a tener a Muñoz en una mesa, sin teléfono, para que pegue sellos.

Muñoz había negado a irse del banco con una indemnización. Silva le había dicho: “*Vete ahora que estas en una mejor posición*”.

Había sido muy paciente con Muñoz. Sentía que tenía que encontrar el resorte para motivarlo. Él pensaba que toda la gente tiene su resorte. Veía esto como un fracaso. La dirección del banco no le dejaba despedir a Muñoz. Después de la reducción de la plantilla inicial, el presidente había anunciado públicamente que no habría más despidos.

La dirección del banco daba gran importancia al desarrollo profesional del personal. Cada director tenía un “presupuesto para capacitación” y era evaluado por el grado de desarrollo adquirido por los empleados que dependían de él.

Estaba en un atolladero ¿qué debía hacer?

ANEXO 1

Historia de Juan Muñoz

Edad: 34 años

Estudios: Ingeniero comercial.

Cursos varios en la academia de banca y finanzas del país.

Experiencia profesional:

1994-1996 Estudio jurídico Larrea-Torres

Función: gestiones en juzgados y tribunales y encomiendas

1997 Servicio militar obligatorio

1998-2000 Empresa Industrial de Repuestos y Partes

Función: Empleado del almacén

2001 (oct-dic) Banco Plus Credit

Función: Asesor Comercial

2002 (ene-mar) Banco Comercial

Función: Asesor Comercial

2002 (abril) Banco Comercial entra en la auditoría

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

George, G. E.-J. (2010). *Administración Contemporánea* . Mc. Graw Hill.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina. El Marketing científico aplicado a Latinoamerica* . Mexico: Pearson -Prentice Hall.
- Companias, S. d. (6 de 12 de 2016). *BREVE ANÁLISIS SOCIETARIO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR 2014-2015*. Obtenido de portal.supercias.gob.ec/.../SECTOR+CONSTRUCCIÓN+2014-2015.pdf?..
- Ecuador, O. C. (2012). *Perfil Oferta Exportable Tecnológicas de Información y Comunicaciones*. . Obtenido de file:///C:/Users/jurge/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/R6TYFCT1/documento_11_19_12112936.pdf
- Ekos, R. (2011). *analisis sectorial Cifras, números y resultados del mercado*. Obtenido de www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf
- Gallegos, J. F. (2008). *Marketing para Hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid - España: PARANINFO.
- George, G. E.-J. (2010). *Administración Contemporánea* . Mc. Graw Hill.
- Guayaquil, O. C. (Abril de 2012). *Estudio de Mercado Confites en Ecuador*. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf
- Inmediato, E. (1 de octubre de 2012). *Empresas Ecuatorianas sufren falta de financiacion y diversificacion, segun censo economic*. Obtenido de ED. 2982: Ecuador Inmediato. (2011). *Empresas Ecuatorianas sufren falta de financiación y diversificación, según censo económico*. (Ed. 2982). Obtenido el 01 de octubre del 2012 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=15
- Keller, P. K.-K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid-España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Los 80 conceptos esenciales de Marketing*. España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid- España: Pearson Prentice Hall.

- L. C. & Marin, L. D. (2016). *Cross-Docking, estrategia para disminuir los costos en la cadena de abastecimiento*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Ciencias Empresariales. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10819/4238>
- Lambin, J. -J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España SAU.
- Lideres, R. (15 de mayo de 2017). *Revista líderes - economía y Negocios*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pymes-pais-superan-retos-internacionalizarse.html>
- Mauro, A. P. (Mayo de 2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica para la toma de decisiones-Industria Automotriz*. Obtenido de www.espae.espol.edu.ec/publicaciones/
- Nacional, C. F. (septiembre de 2017). *Ficha Sectorial: Elaboracion de Cacao, Chocolate y confiteria*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Confiteria.pdf>
- PROCHILE. (2012). *Chile Exporta Servicios*. Obtenido de Dirección de Promoción de Exportaciones: Obtenido de <http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Default.aspx?tabid=2294>
- Raymond, V. D. (mayo de 2015). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/empresa-tecnologia.html>
- Raymond, V. D. (2015). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- telegrafo, e. (27 de junio de 2012). *El software en Ecuador tuvo un crecimiento del 22.4%*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/el-software-en-ecuador-tuvo-un-crecimiento-del-224>
- Universo, E. (2012). *Brecha digital persiste en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-seguninforme-fem.html>
- Universo, E. (23 de abril de 2014). *Industria de la construcción, la que más aportó al crecimiento del 2013*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>



En este libro nos proponemos reflejar el impacto de la nueva situación en el marketing del país. Nuestra experiencia enseñando marketing y asesorando empresas en varias ciudades del Ecuador nos mostró el interés creciente en la disciplina y en el análisis desde una perspectiva local, y no a través de ejemplos foráneos. También evidenciamos la necesidad de adaptar el marco conceptual de la gestión de marketing para aterrizar sus conceptos en la realidad cambiante en Ecuador buscando el mejoramiento del desempeño de la organización.

Este es el primer libro de casos orientado a la formación de profesionales de carreras de negocios, administrativas, entre otras. Los casos de estudio que presentamos ilustran las dificultades que debieron superar algunas empresas. Fueron escritos con el objetivo de provocar el debate en clases pero ofrecen oportunidades para la reflexión individual.

Sugerimos al lector asumir el rol del protagonista y busque y sugiera alternativa de solución a los problemas planteados. La práctica de metodología del caso, le permitirá: desarrollar el análisis y pensamiento crítico, la orientación a resultados, trabajo en equipo, adaptación, el sentido de prudencia y otras habilidades cuantitativas y soft muy necesarias para la dirección de equipos de trabajo y líderes de proyectos y cambios en general.

Jorge G. Brito Aguilar

Octubre del 2018