



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA UN EMPRESA INDUSTRIAL
FABRICANTE DE RESISTENCIAS ELECTRICAS INDUSTRIALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

CÉSAR AUGUSTO CARRASCO AGUADO

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
ALVARRO HERRERA AREVALO**

SANTIAGO DE CHILE

MAYO 2008

Resumen

El objetivo general de este estudio es formular un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de Jara Resistencias S.R.L., y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

La empresa se especializa en el diseño, fabricación y comercialización de resistencias calefactoras y sensores de temperatura, La estrategia genérica que emplea es de diferenciación, la cual está basada en su ventaja competitiva. Ha logrado diversificarse y se encuentra posicionada dentro de las empresas líderes que en conjunto tienen una participación cercana al 80%, en un mercado estimado de 4 millones de dólares.

El estudio parte por el análisis de macroentorno, los factores en general que afectan a la empresa y al sector para lo cual se hace uso del modelo de las cinco fuerzas; posteriormente se analiza la situación competitiva, metodología FODA, la situación actual de marketing, y se toman en cuenta los resultados de una investigación de mercado realizada como parte de este trabajo.

Teniendo definida la misión y visión, se establecen los objetivos: general y estratégicos de la empresa, para luego definir los del plan de marketing y metas financieras. El análisis del mercado determinará los sectores objetivos y potenciales: con ayuda de la matriz estratégica se trazan, las acciones de la estrategia comercial. Como corolario se evalúa el costo/beneficio del plan de marketing. También se considera un plan de control y contingencia, que plantea acciones ante cambios en los escenarios.

De esto resulta que para el logro de los objetivos estratégicos, ha de desarrollar un vigoroso crecimiento de dos tipos: fuerte crecimiento intensivo en el mercado y de menor manera desarrollar un crecimiento por diversificación.

La característica de segmentación es por sectores industriales, tamaño y tipo de empresas. En los sectores objetivos, el enfoque es en: alto, mediano, con potencial y con perspectiva de potencial. Se centrará en empresas grandes y medianas.

La estrategia competitiva que se ha de desarrollar es la de empresa retadora que enfrentará no sólo al líder sino también a los seguidores del mercado. Para esto ha de aplicarse tácticas tales como: ataque por los flancos, ataque envolvente y de guerra de guerrillas.

Como conclusión se encuentra que la empresa puede consolidar aún más su liderazgo, fortaleciendo más su diferenciación. Salvaguardando los atributos valorados de los productos y las variables importantes en la decisión de compra.

Con el objeto de maximizar las utilidades, se ha de considerar la rentabilidad por producto. El posicionamiento de precio recomendado, es superior. Es decir ofrecer un producto de alta calidad a un precio alto al promedio cobrado por la competencia.

Como resultado de la evaluación y de los flujos positivos obtenidos: VAN a tres años de US\$ 225 000 y TIR de 325%, se puede concluir la rentabilidad y beneficios para la empresa del presente plan de marketing.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a esta casa de estudios por las enseñanzas brindadas y en especial a mi profesor guía Jorge Lara, por poder contar con su amplia experiencia, tiempo, orientación y la constante retroalimentación.

A mi padre Olegario y en especial a mi madre Marcelina
A mi familia Rosa, Dra. Margarita, Jaime
A mi muy buena amiga Oliva

ÍNDICE

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1.- | INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2.- | ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 7 |
| 2.1. | Factores políticos | 7 |
| 2.2. | Factores sociales | 8 |
| 2.3. | Factores económicos | 9 |
| 2.4. | Factores legales | 11 |
| 2.5. | Factores tecnológicos | 12 |
| 3.- | ANÁLISIS DEL SECTOR | 13 |
| 3.1. | Características de la industria | 13 |
| 3.2. | Rivalidad entre los competidores | 14 |
| 3.3. | Poder de negociación de los clientes | 16 |
| 3.4. | Poder de negociación de los proveedores | 17 |
| 3.5. | Amenaza de productos sustitutos | 17 |
| 3.6. | Barreras de entrada y salida | 18 |
| 4.- | ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA | 19 |
| 4.1. | Descripción de la empresa | 19 |
| 4.2. | Visión y Misión de la empresa | 20 |
| 4.3. | Valores de la empresa | 20 |
| 4.4. | Definiendo los objetivos | 21 |
| 4.4.1. | Objetivo general | 21 |
| 4.4.2. | Objetivos estratégicos | 21 |
| 4.5. | Estrategia genérica de la empresa | 21 |
| 4.6. | Estrategias de la empresa | 22 |
| 4.7. | Estrategia de crecimiento | 23 |
| 4.8. | Organización y funciones | 24 |
| 4.9. | Indicadores financieros importantes | 25 |
| 4.10. | Productos | 27 |
| 4.11. | Cadena de valor | 29 |
| 4.11.1. | Producción | 29 |
| 4.11.2. | Tecnología | 29 |
| 4.11.3. | Infraestructura | 29 |
| 4.11.4. | Logística | 30 |
| 4.11.5. | Inventarios | 30 |
| 4.12. | Análisis FODA | 31 |
| 4.13. | Ventaja competitiva | 32 |
| 4.14. | Análisis en Gestión de Marketing | 33 |
| 4.14.1. | Producto | 33 |
| 4.14.2. | Comunicación | 34 |
| 4.14.3. | Canales de venta | 33 |
| 4.14.4. | Participación del mercado | 35 |
| 4.14.5. | Cartera de productos | 36 |
| 4.14.6. | Gestión de clientes | 36 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.- | INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 37 |
| 5.1. | Investigación exploratoria | 37 |
| 5.2. | Objetivos | 37 |
| 5.3. | Metodología | 38 |
| 5.4. | Investigación de mercado cualitativa: Encuesta piloto | 38 |
| 5.4.1. | Diseño de la muestra | 38 |
| 5.4.2. | Análisis de los resultados de las encuestas | 39 |
| 5.5. | Entrevista de profundidad: Encuesta de expertos | 41 |
| 5.5.1. | Diseño de la muestra | 41 |
| 5.5.2. | Análisis de los resultados de las entrevistas | 41 |
| 6.- | PLAN DE MARKETING | 42 |
| 6.1. | Análisis del mercado | 42 |
| 6.1.1. | Mercado potencial | 42 |
| 6.1.2. | Mercado disponible | 42 |
| 6.1.3. | Mercado objetivo | 42 |
| 6.2. | Tendencia del mercado | 43 |
| 6.3. | Objetivos del plan de marketing | 44 |
| 6.4. | Matriz estratégica | 45 |
| 6.4.1. | Segmentación | 45 |
| 6.4.2. | Posicionamiento | 46 |
| 6.4.3. | Estrategia competitiva | 46 |
| 6.5. | Estrategia comercial | 48 |
| 6.5.1. | Producto | 48 |
| 6.5.1.1. | Objetivos | 48 |
| 6.5.1.2. | Estrategia | 48 |
| 6.5.1.3. | Marca | 49 |
| 6.5.1.4. | Empaque y etiquetado | 50 |
| 6.5.2. | Precio | 50 |
| 6.5.2.1. | Objetivos | 50 |
| 6.5.2.2. | Estrategia | 50 |
| 6.5.2.3. | Características | 52 |
| 6.5.3. | Canal de distribución | 53 |
| 6.5.3.1. | Objetivos | 53 |
| 6.5.3.2. | Estrategia | 53 |
| 6.5.3.3. | Fuerza de venta | 54 |
| 6.5.4. | Promoción | 56 |
| 6.5.4.1. | Objetivos | 56 |
| 6.5.4.2. | Estrategia | 56 |
| 6.5.4.3. | Publicidad | 57 |
| 6.5.4.4. | Promoción de ventas | 57 |
| 6.5.4.5. | Marketing relacional | 58 |
| 6.5.5. | Servicio | 59 |
| 6.5.5.1. | Objetivo | 59 |
| 6.5.5.2. | Estrategia | 59 |
| 6.5.5.3. | Tipos de servicios | 60 |
| 6.6. | Actividades del plan de marketing | 62 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 7.- | ANÁLISIS FINANCIERO | 63 |
| 7.1. | Supuestos y consideraciones generales | 63 |
| 7.2. | Presupuesto de marketing | 63 |
| 7.3. | Análisis de los gastos de marketing versus las ventas | 63 |
| 7.4. | Presupuesto de ventas | 64 |
| 7.5. | Evaluación financiera del plan de marketing | 65 |
| 7.5.1. | Estados financieros proyectados | 65 |
| 7.5.2. | Cálculo del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) | 66 |
| 7.5.3. | Análisis de sensibilidad | 67 |
| 8.- | PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA | 68 |
| 8.1. | Plan de control | 68 |
| 8.1.1. | Objetivo | 68 |
| 8.1.2. | Estrategias | 68 |
| 8.1.2.1. | Control de presupuesto | 68 |
| 8.1.2.2. | Control de calidad de servicio | 68 |
| 8.1.2.3. | Reuniones de avances y control | 69 |
| 8.2. | Plan de contingencias | 69 |
| 8.2.1. | Objetivo | 69 |
| 8.2.2. | Estrategias | 69 |
| | CONCLUSIONES | 71 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 73 |
| | ANEXOS | 74 |
| | ANEXO A: Demanda y oferta global 2000-2006 | 74 |
| | ANEXO B: Principales empresas competidoras de calefacción | 74 |
| | ANEXO C: Comparativo de productos y servicios por competidores | 75 |
| | ANEXO D: Matriz de perfil competitivo (MPC) | 76 |
| | ANEXO E: Principales clientes por sectores industriales | 77 |
| | ANEXO F: Detalle de los principales productos | 78 |
| | ANEXO G: Venta de productos por sectores industriales | 79 |
| | ANEXO H: Relación de empresas encuestadas | 79 |
| | ANEXO I: Resultado de la investigación de mercado | 80 |
| | ANEXO J: Rentabilidad por productos y sectores industriales | 82 |
| | ANEXO K: Análisis de las ventas 2006 por sectores industriales | 83 |
| | ANEXO L: Presupuesto del plan de marketing | 84 |
| | ANEXO M: Inversión inicial requerida del plan de marketing | 85 |
| | ANEXO N: Flujo de caja proyectado | 85 |
| | ANEXO O: Estado de ganancias y pérdidas proyectadas | 86 |

1.- INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará la elaboración de un plan de marketing a Jara Resistencias S.R.L., empresa industrial fabricante de resistencias eléctricas industriales (llamadas también resistencias calefactoras) y de sensores de temperatura; esta empresa además comercializa cables para instrumentación y control.

El objetivo general de este estudio es formular un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de la empresa, a través de un incremento en el nivel de las ventas, que se reflejará en una mayor participación de mercado. Esta se hará efectiva no solo en sectores potenciales como: Comercio, industriales en general, plásticos, cementeras, minera, alimentos y bebidas; que consumen de manera intensiva, resistencias eléctricas y sensores de temperatura. Sectores que representan el 86% de la venta total. Sino también en aquellos donde haya potencial de crecimiento y que el desarrollo de estos mercados, ayude a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el desarrollo de este se tendrá como punto de partida una serie de análisis para posicionar los productos y servicios que ofrece la empresa dentro del mercado. Todo esto pasa por conocer el entorno, el sector industrial, la empresa en estudio y el resultado de la investigación de mercado; que sustentará mucha de la estrategia del plan de marketing, análisis financiero y evaluación costo/beneficio de este. Esta abarcará el tipo de productos, calidad de estos, criterios en la decisión de compra, precios, puntos que sustentarán la factibilidad del logro del objetivo del plan de marketing.

2.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1. Factores políticos

El gobierno de Alan García Pérez, ha mantenido las políticas macros, de las administraciones que le precedieron, las que si bien le ha dado seguridad y estabilidad jurídica al país; reflejado en el crecimiento de la economía tanto por factores internos como externos, reflejándose en mejoras en el nivel de vida. A pesar de estos logros no ha liberado que gran parte de la población aún viva en niveles de pobreza. Ante este punto los partidos políticos se han dividido, lo que no ha generado una polarización extrema que le haya ocasionado problemas de gobernabilidad.

Sin embargo le ha implicado al gobierno acelerar sus programas de descentralización e inversión en infraestructura a nivel nacional, también se ha visto en la imperiosa necesidad de buscar coaliciones, a través de la ejecución de programas con un mismo fin para la mayoría de organizaciones políticas.

De esté partido en el poder, se espera de acuerdo a lo esbozado en su plan de gobierno¹ que fomente la consolidación de la industria en general (priorizando las PYMES) como de conglomerados empresariales diseñando y ejecutando políticas sectoriales que promuevan ramas manufactureras, demandando de mano de obra y desarrollo tecnológico, como la metal mecánica sector, donde se desenvuelve la empresa en estudio.

La próxima firma ratificación del Tratado de Libre Comercio (TLC) por parte del congreso de los Estados Unidos, en noviembre próximo; trae consigo muchas oportunidades y retos para el país. Estados Unidos es el principal socio comercial del Perú, ya que este destino representa la cuarta parte de las exportaciones. Con la puesta en ejecución de este tratado se busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable que genere más y mejores empleos.

Uno de los principales beneficiarios serán las PYMEs y las regiones en el ámbito exportador. De otro lado esta el reto de mejorar la competitividad (en insumos y

¹ APRA (Alianza Popular Revolucionaria Americana) ; Plan de Gobierno 2006-2011 www.apra.org.pe/neo/plan.pdf

recursos) de las empresas que se verán beneficiadas, como aquellas que tendrán que competir con los productos importados procedentes de EE.UU.

Un papel importante del estado es la de fomentar la mejora de la competitividad de aquellos sectores y empresas que se vean afectadas de otro lado esta la de incentivar la reconversión de estas hacia otras actividades con un mayor potencial de crecimiento².

2.2. Factores sociales

A pesar de que Perú es hoy en día un país con buenas expectativas para el futuro. Persisten los problemas de pobreza, empleo, educación y salud, bajo un entono de desigualdad económica y social.

Parte clave en la mejora de este entorno, es la generación y fomento del empleo, que tiene como eje de discusión el tema de la flexibilidad laboral dentro de la Ley General del trabajo; que busca el aumento de las plazas laborales y disminuir la informalidad laboral y empresarial. Tal como se da en este sector, ofertando productos a precios reducidos creando una competencia desleal.

Bajo este contexto a través del Pacto Social, se busca sentar a los agentes económicos y actores sociales en la búsqueda de compromisos reales por una sociedad justa y con un bienestar compartido. Acorde a la situación actual del país y a sus expectativas; buscando su desarrollo y fortalecimiento interno, que se reflejen en ventajas comparativas hacia el exterior, acorde a la realidad en que se desarrolla los negocios, bajo un mundo globalizado.

A nivel del sector se está dando, que empresas manufactureras, mineras y farmacéuticas y otras, se encuentran implementando Sistemas de Aseguramiento de Calidad (ISO) y de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) lo que implica llevar registros y controles de sus procesos, lo que lo han vuelto más demandante de equipos

² Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); Preguntas y respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Febrero 2005.

e instrumentos de control, como sensores de temperatura, controladores, cableados de instrumentación y otros.

2.3. Factores económicos

Durante el 2006 el Perú mantuvo un desarrollo económico positivo. El crecimiento económico llegó a un nivel récord con un incremento del PBI de 8%, gracias a un crecimiento dinámico de los sectores construcción y comercio, pero también gracias a otros sectores como el sector agrícola y de producción eléctrica.

Esta recuperación empezó a darse a partir del 2002. Con un crecimiento del Producto Bruto Interno de 5.2% en el 2002 y tasas superiores a esta a partir del 2004, debido a unas mayores exportaciones y un manejo más estricto y transparente de la políticas económicas.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS 2000 - 2006
(Variaciones porcentuales)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Agropecuario 2/ | 6,6 | 0,6 | 6,1 | 1,9 | 1,7 | 4,8 | 7,2 |
| - Agrícola | 6,3 | -2,3 | 6,1 | 1,6 | -3,2 | 4,0 | 7,7 |
| - Pecuario | 6,3 | 4,6 | 5,3 | 3,0 | 2,0 | 6,6 | 6,6 |
| Pesca | 10,4 | -11,1 | 6,1 | -12,5 | 33,9 | 1,2 | 2,7 |
| Minería 3/ | 2,4 | 9,9 | 12,0 | 5,4 | 5,2 | 8,1 | 1,0 |
| - Minería metálica y no metálica | 3,4 | 11,1 | 13,0 | 6,2 | 5,1 | 7,0 | 0,6 |
| - Hidrocarburos | -6,5 | -2,0 | 0,7 | -4,3 | 7,1 | 23,4 | 5,7 |
| Manufactura | 5,8 | 0,7 | 5,9 | 3,2 | 7,4 | 6,5 | 6,6 |
| - Procesadores de recursos primar | 9,1 | -1,7 | 4,6 | 2,9 | 7,3 | 2,1 | 2,1 |
| - Manufactura no primaria | 4,9 | 1,4 | 6,3 | 3,3 | 7,4 | 7,7 | 7,7 |
| Construcción | -6,5 | -6,5 | 7,9 | 4,3 | 4,7 | 8,4 | 14,7 |
| Comercio | 3,9 | 0,9 | 3,7 | 2,9 | 5,8 | 5,2 | 12,1 |
| Electricidad y agua | 3,2 | 1,6 | 5,5 | 4,2 | 4,6 | 5,3 | 6,9 |
| Otros servicios | 2,0 | -0,5 | 4,1 | 4,5 | 4,5 | 6,3 | 8,2 |
| PRODUCTO BRUTO INTERNO | 3,0 | 0,2 | 5,2 | 3,9 | 5,2 | 6,4 | 8,0 |

1/ Preliminar

2/ Incluye el sector silvícola.

3/ Incluye el sector minería no metálica.

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

El incremento de la demanda interna (+ 10.6%), en especial el consumo privado y la inversión privada, incentivó la aceleración del crecimiento económico, reflejando un contexto internacional favorable en términos de intercambio, mayor expansión del financiamiento al sector privado, aumento del empleo y una mayor confianza de los consumidores y entes económicos. Ver el ANEXO A.

La inflación ha tenido una tendencia a la baja a partir del 2004 (3.5%), 2005 (1.49%) en el 2006 (1.14%). Previa a este en el 2002, se tuvo una inflación de 1.5% según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

El tipo de cambio del nuevo sol mostró una tendencia apreciatoria en comparación con el dólar estadounidense durante casi todo el 2006. A pesar de que el Banco Central de Reserva intervino para evitar una caída brusca. El tipo de cambio al 2006 terminó fue S/. 3.20 por US dólar. A abril del 2007 estaba a S/. 3.17.

La tasa de interés activa o de colocación, que es una variable clave en la economía, ya que indica el costo de financiamiento de las empresas, ha tendido históricamente a la baja ligeramente, tanto en moneda nacional como en la extranjera, reflejándose más la tasa interés activa en divisa nacional 10.36% versus la que se paga en moneda extranjera que es del 10.36%.

Para el 2006, la buena evolución de la economía en crecimiento, como de otras políticas de índole fiscal, mejoraron sustancialmente los indicadores de riesgo país S&P: BB+, Fitch: BB+, Moody's: Ba3, estando próximo a alcanzar el grado de inversión (Investment Grade), en el 2008. Lo que significa por un lado que los títulos que coloca en el mercado no representan un riesgo de incumplimiento, de otro lado, significa un menor costo del crédito.

El desarrollo positivo de la economía peruana está previsto continuar durante el 2007 y el 2008, pero con un crecimiento un poco más lento. El PBI proyectado del Banco Central de Reserva -que es un ente conservador, teniendo en cuenta que el primer trimestre del 2007 el crecimiento del PIB fue del 7.5% - para el 2007 es 6.8% y para el 2008 5.8%. Esta tendencia hacia un desarrollo económico más lento, sería el resultado

de un crecimiento económico mundial más lento y una caída en los precios internacionales de los metales, lo que afectara directamente a las exportaciones.

Un punto importante es el impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos se estima que podría implicar un alto riesgo para empresas del sector metalmeccánica; la Asociación de Talleres y Empresas Metalmeccánica del Perú (ATEM) calcula que la tasa de mortalidad de las empresas podría elevarse de 7% a 10% anual debido a que muchas de ellas no están preparadas tecnológicamente. Para hacer frente a este desafío la ATEM, plantea la creación de una agenda interna de competitividad que facilite a las PYMEs se formalicen, capaciten y se preparen tecnológicamente.

Cabe acotar que para el sector en que se desenvuelve la empresa en estudio, es importante el desarrollo y crecimiento de sectores como la construcción (cementeras), minera e hidrocarburos, industrial y comercio, el agrícola (empresas exportadoras), que de alguna manera se reflejara en el incremento de demanda y consumo de resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura. Punto clave del plan de marketing. Estos sectores como se puede observar en el gráfico anterior, han tenido un desarrollo y crecimiento favorable para el sector al que pertenece la empresa.

2.4. Factores legales

Un factor importante para el fomento, crecimiento de la economía es la estabilidad. El mantener una estabilidad jurídica, legal y tributaria que permita a los entes que mueven la economía, desarrollarse en un contexto predecible y estable con reglas claras.

Para el caso de la industria fabricante de resistencias industriales, esta se encuentra sujeta a las leyes de la actividad privada:

Ley General de Sociedades (Ley 26887), la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, el Código Tributario (D.S. 135-99) y la Ley General de Aduanas (D.S. 129-2004-EF).

El sector donde se desenvuelve la empresa en estudio, no goza de excepciones ni de obligaciones específicas.

2.5. Factores tecnológicos

El mayor dinamismo de las exportaciones y el crecimiento de la economía esta trayendo como consecuencia, que las empresas se adecúen a normativas de control y calidad, encontrándose entre estas empresas potenciales clientes para el sector industrial de estudio. Lo que esta implicando que inviertan en laboratorios de control de calidad, que en muchos de los casos usan elementos de medición y control que son parte de los productos fabricados por la empresa.

En el sector industrial se automatizan los procesos de gestión y producción, buscando la integración y haciendo uso de tecnología CAD/CAM (Diseño asistido por computadora/Manufactura asistido por computadora), buscando la mejora de la productividad, calidad y flexibilidad; de la misma manera la empresa en estudio ha de estar preparada para esto, tal que pueda ofrecer productos actuales o nuevos, de mejores característica y de una forma más eficiente permitiéndole generar ventajas competitivas, adecuándose a la necesidad y a los cambios del mercado y a factores externos como el TLC con los Estados Unidos. Esta no le deja exenta de adoptar políticas de calidad y buscar la obtención de certificaciones acorde al tipo de empresa y sector al que pertenece.

3.- ANÁLISIS DEL SECTOR

El mercado de fabricantes de resistencias eléctricas en Perú, es medianamente joven, las empresas más antiguas se formaron a mediados de los ochentas y otros tantos en los primeros años de los noventas.

Muchos de las empresas de este sector comenzaron como empresas familiares, estas aparecieron ante una necesidad del mercado consumidor de resistencias eléctricas industriales, que en esa época tenían dificultades para encontrar y adquirir dentro del mercado nacional, toda vez que la economía peruana se encontraba protegida y cerrada al comercio internacional.

Las resistencias eléctricas tipo banda usadas en los equipos de inyección y soplado en la industria plástica fueron uno de los primeros tipos de resistencias eléctricas que comenzaron a fabricarse en Jara Resistencias S.R.L., la calidad de estos y la especialización en este sector fueron determinantes en el crecimiento de las empresas y de los productos ofertados, lo que hizo que con el tiempo se afanzara y abarcará a sectores como el industrial, cementeras, minera, alimentos y bebidas, laboratorios a los cuales actualmente oferta, vende sus productos y servicios .

3.1 . Características de la industria.

El tamaño del mercado, es estimado en 4 millones de dólares³.

El número de compañías en esta industria es de alrededor de 30 empresas entre mediana y pequeñas empresas. Destacándose 4 empresas que tienen una participación de mercado aproximadamente equitativa de un 20%.

Se ha estimado que existen unos 1500 empresas que hacen uso de resistencias y sensores, empresas de diferentes sectores, muchos de los cuales pertenecen al: industrial, cementeras, plástico, alimentos-bebidas, farmacéutico, textil, comercio, mineras, servicios y otras.

³ Sociedad Nacional de Industrias; "Mercado de resistencias en el país"

El índice de crecimiento del mercado esta en el rango del 7% a 10% anual.⁴

Esto lo podemos ver en el nivel de ventas de la compañía, que ha tenido un crecimiento en general, a lo largo del periodo 2003 al 2006, estos han sido del 18.56%, 10.22% y 20.32%.

La variabilidad en los productos demandados por parte de los clientes es muy alta, sea por especificaciones técnicas de uso, sector, dimensionado u otros.

Los productos ofertados son diferenciados dentro del mercado, si se toma en cuenta la calidad, acabado, durabilidad y precisión con la que ofrece y vende cada fabricante.

La rentabilidad sobre las ventas de las principales empresas se encuentra alrededor del 9%⁵ esto es por encima del rendimiento promedio del mercado financiero (tasa de interés pasiva).

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, determina que tan atractivo es el mercado en estudio, en el largo plazo.

3.2. Rivalidad entre los competidores

Las empresas competidoras en el mercado de resistencia eléctricas industriales y sensores de temperatura, son aproximadamente 30 compañías. Ver el ANEXO B.

Las principales empresas competidoras nacionales son: Jara Resistencias S.R.L (J.R.), Resistencias Peruanas y Servicios Afines S.R.L(RESIPER), Parmasa S.R.L. (PARMASA), Industria de Resistencias Servicios Afines E.I.R.L. (RINDESA), que tienen una capacidad de producción similar y una participación de mercado cercana al 80%, lo que hace que la competencia sea relativamente equitativa. Les siguen una serie de empresas competidoras de nicho que se encuentran atomizadas, las cuales son pequeñas en tamaño y participación, algunas de las cuales son informales, muchas de estas ofertan sus productos a bajo precio y de poca calidad.

⁴ Estimado en función del crecimiento de las ventas anuales de las principales empresas competidoras.

⁵ Dun & Bradstreet; Peruvian Business Directory, Lima 2005

Los productos ofertados son casi similares entre Jara Resistencias y RESIPER, la primera se ha caracterizado en poner en el mercado nuevos productos seguidos por el segundo. En el caso de RINDESA y PARMASA los productos que ofrecen a sus clientes son menores en ese orden. Ver ANEXO C (Comparativo de productos).

Para el caso de las empresas competidoras de nicho, estas tienen poca variedad de productos focalizados en resistencias de banda y cartucho de diseño sencillo.

Dentro de las cuatro principales empresas, la rivalidad no es intensa con PARMASA y RINDESA. Mención especial se da con RESIPER, que es la empresa competidora directa, con productos muy a la par, aunado al uso eficaz de herramientas de marketing; esta está aplicando una estrategia agresiva para tener una mayor participación del mercado que lo está haciendo efectiva. Tales como una fuerte impulsión en las ventas, capacitación en el uso de los productos y el empleo de personal femenino en su fuerza de venta. RESIPER se ha enfocado en los sectores plásticos, alimentos y bebidas, e industriales en menor proporción.

Tal como lo muestra la evaluación de la matriz de perfil competitivo (MPC) a los cuatro principales competidores, la cual nos muestra las principales fortalezas y debilidades de estos, con respecto a Jara Resistencias S.R.L, en relación a su posición en el mercado y su posición estratégica⁶, que tenga o que busque en el futuro. Ver el ANEXO D.

La información estratégica que nos muestra es amplia, se observa que tienen mucha ventaja los dos principales competidores Jara Resistencias y Resiper en comparación a los siguientes competidores. Jara Resistencia es superior ligeramente de Resiper, con fortalezas que muestran sus ventajas competitiva y que a pesar que no es la empresa líder como se verá más adelante, esta posición en esta matriz da la base para el logro de sus objetivos estratégicos que se ha de plantear.

Por tal motivo se puede concluir que la rivalidad entre el total de competidores del sector es moderada.

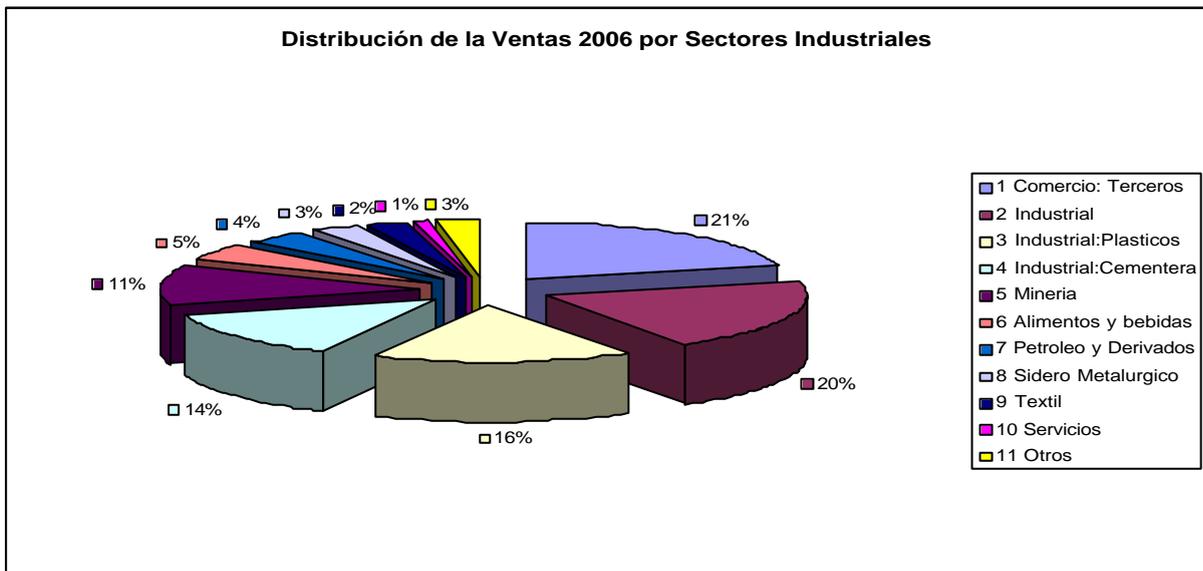
⁶ Fred R,David, Administración Estratégica. 9na.ed. México. Editorial Prentice Hall, 2003, Pág. 112

3.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes estará dada en función a que si están concentrados o diseminados su número, dentro total de demandantes del mercado. Para nuestro caso los clientes en general no tienen un grado de poder negociación fuerte, se podría considerar moderada. La cantidad de clientes potenciales esta diseminado en diferentes sectores y dentro de cada sector hay varias empresas participantes.

Se cuenta con 202 clientes al 2006. Principales clientes por sectores industriales. Ver ANEXO E.

De los cuales, 95 de estos genera el 70% de las ventas en sectores como industrial, plásticos, cementeras, minería, alimentos-bebidas y petróleo-derivados. Lo cual lo hace atractivo el mercado y si tomamos en cuenta Comercio (terceros) el impacto que ejerce este sector es el mayor con 21% de las ventas con 57 empresas clientes.



De un lado se cuenta con la ventaja que los productos que se fabrican y por ende ofertan, están muy diferenciados por tipo de producto y calidad de estos, según las necesidades de los clientes en resistencias eléctricas y sensores de temperatura, teniendo más en cuenta la particularidad de los productos que exige cada sector industrial.

En los productos no diferenciados o estándares, tal es el caso de resistencias de banda o resistencias eléctricas tubulares, productos con poco grado de complejidad, el poder de negociación de los compradores podría darse, pero dado el bajo costo de estos, y su muy baja implicancia en la facturación total, restringe esta posibilidad en estos tipos de productos.

3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderada lo cual es una ventaja, debido a que fundamentalmente parte de los componentes e insumos se compra al mercado nacional y otra se compra en el exterior; la diferencia entre uno y otro es la complejidad o su carácter crítico de la parte o insumo dentro del producto final, aunado con la calidad de las mismas, tal es el caso de los insumos importados como: el acero refractario, alambre de nicrom⁷, óxido de magnesio, componentes sensores, cables especiales.

La variedad en los componentes e insumos es tal que no se concentra en un solo proveedor, sea nacional o internacional, sino en varios de estos. Prevalciendo sobre todo la calidad, ya que es lo que lo hace diferenciar el producto final de la empresa en estudio, frente al resto de la competencia.

3.5. Amenaza de productos sustitutos

Se pueden considerar sustitutos a los productos alternativos sean nacionales o importados que generen calor en los procesos industriales.

Un avance de la tecnología podría representar la energía solar pero como esta tecnología es cara aún, tiene el limitante aún en las celdas de acumulación de energía

⁷ Nicrom: es una aleación de Níquel y Cromo, con el cual se confeccionan cables que disipan una gran cantidad de calor.

Una opción más cercana podría considerarse el uso del gas propano, con la cual el país cuenta con reservas, tiene el punto positivo que es más económico, pero no lo es tanto como la energía eléctrica. Tiene la salvedad que el uso de estas reservas de gas esta destinado para la exportación, uso residencial, la aplicación en la industria tiene un gran inconveniente, el costo de reconversión dentro de las empresas y la logística de cableado y conexionado a estas.

Si se diera la aparición de un producto sustituto más adelante este no tendría un impacto a través de un mayor flujo de importaciones, debido a que a la fecha los bienes de capital e insumos, cuentan con arancel cero por un lado y por otro esta la variable costo que los haría muy caro por ser una tecnología nueva, en comparación a los actuales productos existentes en el mercado.

Por lo que se podría concluir que es débil esta amenaza.

3.6. Barreras de entrada y salida

Las barreras de ingreso y salida de este mercado son bajas. Si se ve desde el punto de vista legal tributario, estas normativas están muy a la par de otras realidades cercanas.

El uso de activos especializados viéndolo como un factor de barrera entrada y salida, es moderado, mucho de este negocio esta más en saber del producto, del mercado aunado con conocimiento, habilidades y experiencia.

El mercado de resistencia eléctricas industriales y sensores de temperatura, se pondría atractivo si se quisiera entrar con tecnología y economía de escala, pero se encuentra con el limitante de ser este mercado pequeño, muchos competidores, productos muy variables acorde a las necesidades de cada cliente.

Al final las barreras entrada y salida, estará supeditado al mercado; de un lado haciendo atractiva probablemente el ingreso a firmas nacionales más no a las empresas extranjeras, limitando la entrada de productos importados vía la entrada al país de empresas foráneas.

4.- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1 . Descripción de la empresa

Jara Resistencias Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) es una empresa especializada en el diseño, fabricación y comercialización de resistencias calefactoras y sensores de temperatura para la industria manufacturera y la minería. Se crea en 1986 e ingresa al mercado peruano fabricando resistencias de banda y dirigida únicamente a la industria plástica.

Actualmente la empresa ha logrado diversificarse y abarcar las líneas completas de resistencias calefactoras, de sensores de temperatura y además comercializa cables para instrumentación y control. En los últimos años se ha posicionado dentro de las empresas líderes fabricantes de resistencias eléctricas industriales.

Jara Resistencias cuenta con un equipo técnico especializado, con amplia experiencia en la industria, aunado a la representación exclusiva con empresas líderes como Thermibel (Bélgica) y Thermoelectric Wire & Cable (USA), quienes proveen materiales e insumos de alta calidad; todo esto ha hecho posible que Jara Resistencias S.R.L, sea reconocida en el mercado nacional por la alta calidad de sus productos y servicio técnico especializado.

También ha renovado su cartera de clientes, contando con más de 200 empresas de los distintos sectores económicos como son: industriales, minería, petróleo, textil, papel, cemento, plásticos, alimentos y bebidas, fundición, laboratorios químicos.

Análisis de las Ventas Año 2006 por sectores industriales y número de empresas

| No | Sectores | Vtas % | Acum. % | Núm. Emp. |
|----|----------------------|----------------|---------|------------|
| 1 | Comercio: Terceros | 21,06% | 21,06% | 57 |
| 2 | Industrial | 19,95% | 41,01% | 38 |
| 3 | Industrial:Plásticos | 16,33% | 57,33% | 39 |
| 4 | Industrial:Cementera | 13,60% | 70,93% | 3 |
| 5 | Mineria | 11,13% | 82,06% | 6 |
| 6 | Alimentos y bebidas | 4,61% | 86,67% | 7 |
| 7 | Petroleo y Derivados | 4,20% | 90,87% | 2 |
| 8 | Sidero Metalurgico | 2,99% | 93,86% | 6 |
| 9 | Textil | 2,44% | 96,30% | 8 |
| 10 | Servicios | 0,96% | 97,26% | 19 |
| 11 | Otros | 2,74% | 100,00% | 17 |
| | Total | 100,00% | | 202 |

Fuente: Elaboración propia

4.2. Visión y Misión de la empresa

4.2.1 Visión

“Ser la empresa líder en sistemas de calefacción y sensores de temperatura, mediante un equipo de gente especializada y comprometida en brindar soluciones integrales de calidad a los diversos sectores de la industria manufacturera y la minería de Latinoamérica, con tecnología de avanzada”.

4.2.2 Misión

“Nos dedicamos a diseñar, producir y comercializar rentablemente soluciones integrales en la industria de resistencias eléctricas calentadoras y sensores de temperatura, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes; innovando permanentemente, mejorando continuamente los procesos con tecnología de vanguardia; con la calidad profesional de nuestros colaboradores”.

4.3. Valores de la empresa

Calidad: Aspiramos a la perfección y excelencia en la labor que desarrollamos para alcanzar nuestras metas.

Flexibilidad: Nos adaptamos rápidamente a los cambios del entorno, para lograr satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.

Innovación: Fomentamos la creatividad permanente para mejorar nuestros productos, procesos y la forma de hacer negocios.

Servicio al cliente: Nuestros clientes son nuestra razón de ser. Buscamos siempre superar las expectativas de nuestros clientes.

Responsabilidad: Tenemos la obligación de cumplir con lo prometido, en todas las actividades que desarrollamos en aras de lograr nuestros objetivos.

4.4. Definiendo los objetivos

4.4.1 Objetivo general

Convertir a Jara Resistencias en un proveedor de excelencia de sistemas de calefacción eléctrica y de sensores de temperatura para las empresas de la industria manufacturera y la minería.

4.4.2. Objetivos estratégicos

- Mejorar la posición competitiva de los productos y servicios que ofrece la empresa. A través de un incremento del nivel de las ventas, reflejándose en una mayor participación de mercado, aunado con el uso más eficiente de recursos.
- Posicionar los productos y servicios de la empresa en nuevos sectores de la industria manufacturera.
- Incursionar en nuevas líneas de productos y servicios, que resulten competitivas que permita a la empresa contar con ingresos adicionales.
- Mantener y mejorar más la posición competitiva en los sectores potenciales claves, que beneficia actualmente a la empresa y aquellas con capacidad de crecimiento.
- Lograr la fidelización de los principales clientes.
- Optimizar los procesos para minimizar los tiempos de respuesta a los clientes
- Mejorar la calidad del servicio al cliente en la pre-venta, venta y post-venta.
- Desarrollar competencias en el personal clave de la empresa.

4.5. Estrategia genérica de la empresa

La estrategia genérica empleada por Jara Resistencias S.R.L corresponde a la diferenciación⁸, según la cual la empresa logra diferenciarse de la competencia a través de ciertos atributos, como son la calidad comprobada de sus productos, la fabricación e

⁸ Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael Porter, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1986.

innovación en el diseño, fabricación de productos que no hay en el mercado; aunado con un buen servicio durante el proceso de venta, buscando la satisfacción del cliente.

4.6. Estrategias de la empresa

Penetración del mercado: a través de realzar los atributos o ventajas que ofrece los productos de la empresa frente a lo que oferta la competencia; para captar una mayor demanda dentro del mercado en sectores como: Comercio, industriales en general, plásticos, cementeras, minera, alimentos y bebidas. Buscando captar una mayor participación de mercado y una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Expansión de mercado: los productos existentes se impulsará fuertemente su promoción y venta al mercado de provincia, si bien Lima es un mercado grande en provincias hay empresas que no se logra atender con la fuerza requerida, la competencia le presta mucho menos atención. Los sectores industriales donde se enfocaría serían: minería, cementos, hidrocarburos y agroindustrial.

Desarrollo de productos: esta estrategia lo ha venido desarrollando Jara Resistencias al desarrollar nuevos productos a través de sus áreas de ingeniería, operaciones, producción no solo orientándose a los sectores industriales que actualmente atiende, sino también en otras industrias donde se ha observado potencial ejemplos de estos tenemos: farmacéuticos, agroindustrial y otros. El desarrollo de productos es clave ya que a través de: habilidades, destreza y conocimiento con la que cuenta la empresa se ha desarrollado un pilar importante que es la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa, la que es reconocida por los clientes de la empresa.

Diversificación: la empresa ha de seguir desarrollando nuevos productos, no solo en los mercados que atiende en la actualidad, sino también en los potenciales y nuevos que se puedan surgir. Específicamente ha de aplicar una estrategia de diversificación concéntrica en los productos nuevos tomando en cuenta las sinergias de productos, tecnología, conocimiento, marketing con la línea de productos existentes. Sectores potenciales con en la minería con hornos de secado y en la industria cementera con las fundas especiales para termocuplas y sensores.

La optimización de procesos: en la cadena productiva de fabricación y especialmente en la logística de salida es muy importante para el logro de los objetivos buscado. Para el caso del plan de marketing es muy importante brindar un mejor servicio al cliente en la pre-venta, venta y post-venta, buscando de esta manera no solo captar nuevos clientes sino también fidelizar a los clientes muy especialmente a los que dan un mayor valor con sus compras a las empresas.

4.7. Estrategia de crecimiento

Para el logro de los objetivos estratégicos y por ende del objetivo general de la empresa y teniendo en cuenta además las actividades que ha venido desarrollando la empresa. Esta ha de desarrollar una estrategia fuerte de crecimiento. Estas serán de dos tipos:

Estrategia de crecimiento intensivo, a fin de ganar todas las oportunidades de mejorar su desempeño en sus negocios actuales existentes. Esta estrategia de crecimiento intensivo ha de llevarlo a cabo a través de penetración en el mercado, desarrollo de mercado y productos. Tales como con una mayor participación de mercado, captación de nuevos clientes, entrando fuertemente a regiones, mejorando los productos, fidelizando los clientes.

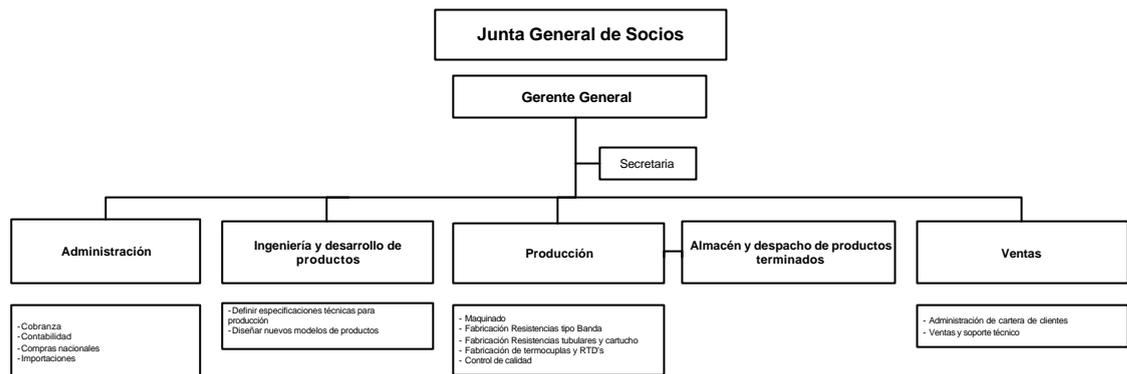
Estrategia de crecimiento por diversificación; considerando que la empresa posee una buena combinación de aptitudes de negocios, aunado a que trabaja con industrias muy atractivas. Diversificación concéntrica en la minería hidrocarburos, cementeras.

Esta estrategia fuerte en crecimiento, se enfocará principalmente en el crecimiento intensivo, siendo esta la base con la que cuenta la empresa en conocimiento y experiencia; la complementación de algunos factores que no cuenta para el logro de los objetivos que busca, se daría en el corto plazo, por lo anteriormente mencionado. La estrategia de diversificación se hará efectiva de una manera menor, sin olvidar que es un factor clave estratégico para afianzar la empresa en el mediano y largo plazo en sus productos y servicio que ofrece actualmente y los nuevos productos que brindara más adelante.

4.8. Organización y funciones

4.8.1. Organización:

La empresa tiene una estructura organizacional básicamente horizontal, dentro de las que destacan, administración, ingeniería y desarrollo de productos, producción y ventas que reportan directamente a la gerencia general.



4.8.2. Funciones:

El personal profesional con la que cuenta la empresa proviene de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Pontificia Universidad Católica (PUCP), Universidad Ricardo Palma (URP) y casi en su totalidad el personal técnico proviene del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).

El 50% del personal esta enfocado en la elaboración y diseños de productos sea de manera directa o indirecta, seguidas de administración y ventas, cabe acotar que parte del personal de administración se encuentra abocado a la tarea de implementación y gestión en diferentes áreas.

Analisis de personal según area de actividad

| Areas | Edad Prom. | Num | % |
|-------------------------|-------------|-----------|---------------|
| Producción | 27.0 | 9 | 40.9% |
| Ingeniería y Desarrollo | 25.5 | 2 | 9.1% |
| Almacén y despacho | 46.5 | 2 | 9.1% |
| Administración | 35.8 | 4 | 18.2% |
| Ventas | 28.8 | 4 | 18.2% |
| Gerencia | 42 | 1 | 4.5% |
| TOTAL | 34.3 | 22 | 100.0% |

El personal, sea técnico o profesional, es joven y flexible, lo cual ha facilitado a amoldarse a los cambios en que se ha venido desarrollando la empresa; tales como seguimiento y control de procesos productivos, control de calidad, evaluación de desempeño y compensación.

4.9. Indicadores financieros importantes

La empresa cuenta con un nivel de pasivo bajo, la relación de pasivo total versus activo total es del 35,8% en el 2006. El activo fijo representa el 9,71% del total de activo, el pasivo total con respecto al capital de la empresa es de US\$ 48 050.

En lo referente a los ratios de liquidez circulante, ha tendido a la baja, pasando del 4,01 en el 2003 al 2,52 en el 2006. La razones de liquidez inmediata o prueba acida muestran una constante en promedio. Este valor promedio de 1,21 se podría considerar como bueno pero se tiene que el periodo de cobros promedio esta sobre los 40 días cuando en un 80% a 90% de las ventas es a factura a 30 días, queda pues que esta razón sea de un valor mayor mejorando las cuentas por cobrar en el corto plazo.

En cuanto a los ratios de gestión, se puede observar que si bien la rotación de inventarios es baja, esta ha mejorada en el ultimo periodo debido a mejoras de control que se han venido aplicando.

La rotación de activos totales subió luego de estar bajo varios periodos, como consecuencia de la compra maquinaria y equipos nuevos en el 2004 y 2005. El periodo de cobro promedio en días es alto, lo que muestra que hay optimizar más la gestión de cartera de clientes de los pasivos que estos generan.

En lo referido a los ratios de rentabilidad en los primeros tres años fueron decreciendo llegando en algún momento a perdidas debido a un uso no eficiente de los recursos en las diferentes áreas, específicamente en los gastos operativos, aunque esto se esta revertiendo como se ve en el 2007.

Indicadores financieros importantes

| RAZONES | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| RATIOS DE LIQUIDEZ | | | | |
| RAZON DE SOLVENCIA, LIQUIDEZ | 4,01 | 4,17 | 2,87 | 2,52 |
| PRUEBA ACIDA | 1,46 | 1,23 | 1,00 | 1,18 |
| RATIOS DE ENDEUDAMIENTO | | | | |
| RAZON DEL PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL | 21.62% | 22.01% | 30.80% | 35.82% |
| RAZON COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS | 10,80 | 5,88 | -2,73 | 2,54 |
| RATIOS DE GESTIÓN | | | | |
| PERIODO DE COBRO PROMEDIO (DIAS) | 41,89 | 29,12 | 42,14 | 40,16 |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 1,31 | 1,14 | 1,70 | 2,43 |
| ROTACION ACTIVOS TOTALES | 1,70 | 1,68 | 1,69 | 2,15 |
| RATIOS DE RENTABILIDAD | | | | |
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES | 14,28% | 12,96% | -5,88% | 7,64% |
| RENTABILIDAD DE LA INVERSION | 10,08% | 7,99% | -5,88% | 7,64% |
| MARGEN NETO DE UTILIDADES | 5,94% | 4,75% | -3,48% | 3,55% |

4.10. Productos

Dentro de los principales productos que ofrece JARA RESISTENCIAS S.R.L, estas se pueden clasificar en tres tipos de familias de productos las cuales son:

4.10.1. Resistencia Eléctrica Calentadora

Es un componente que transforma energía eléctrica en calor, suelen ser blindadas y su función consiste en calentar el núcleo de forma uniforme hasta la temperatura indicada, es parte vital de muchas industrias que utilizan la energía calorífica. Esta familia de producto se puede subdividir en tres subfamilia: resistencia tipo banda, resistencias tubulares y resistencias de inmersión.

Tipos de resistencias eléctricas calentadoras

| | |
|--|---|
| <p>Resistencias tipo banda Diseñada para aplicaciones que requieren altas temperaturas de operación, se usa en superficies cilíndricas como: extrusoras de plástico, maquinas de inyección y de moldeo por soplado, tanques de almacenamiento, equipos de procesamiento de pulpa y papel entre otros. Tipos: en mica y ceramica</p> |  |
| <p>Resistencias tipo Cartucho Brindan calentamiento focalizado en procesos que requieren control de temperatura estricto como: equipos de empaque y etiquetado, estampado en caliente, inyección de plásticos, termoformado</p> |  |
| <p>Resistencias cartucho Nucleo partido Proveen calentamiento localizado en procesos industriales que requieren un mayor grado de temperatura, en un area física mas acotada. Son mas eficientes que las resistencias cartuchos estandares.</p> |  |
| <p>Resistencias tipo Coiler Son especiales para el calentamiento de cilindros y boquillas de los moldes de plastico con colada caliente.</p> |  |
| <p>Resistencias tubulares Se aplica principalmente en la industria pesquera para el descongelamiento de cámaras frigoríficas, industria minera y de cemento para el pre calentamiento de petroleo, en la industria de envasado para los procesos de termoformado,</p> |  |
| <p>Resistencias infrarrojas de ceramica Se usa para calentamiento de plasticos, remover la humedad de algún objeto o para el calentamiento de productos alimenticios. Esto es por que los plásticos, substancias orgánicas y agua absorben energia infrarroja más</p> |  |
| <p>Resistencias tipo packet de inmersión Se usa en calentamiento de líquidos como, agua, aceite, solventes, productos químicos, etc</p> |  |

Fuente: Elaboración propia

4.10.2. Sensor de temperatura

Dispositivo que realiza mediciones de temperatura de gran precisión. Esta familia de producto se puede subdividir en dos subfamilias las termocuplas y los sensores.

Siendo los más utilizados:

Termocuplas: El 90% de las termocuplas utilizadas en la industria son del tipo J o del tipo K. Según la composición de los hilos definen los tipos: J (hierro-constantan), K (cromel-alumel). Tienen un rango de temperatura más extendido puede ir de -270°C a + 1768°C.

Tipos de termocuplas

| | |
|--|---|
| Termocuplas tipo J Se usan principalmente en la industria del plástico, goma (extrusión e inyección) y fundición de metales a bajas temperaturas (Zamac, Aluminio) |  |
| Termocuplas tipo K Se usa típicamente en fundición y hornos a temperaturas menores de 1300 oC, por ejemplo fundición de cobre y hornos de tratamientos termicos | |
| Termocuplas R, S, B Se usan exclusivamente en la industria siderúrgica (fundición de acero) | |

Fuente: Elaboración propia

Sensor RTD: El sensor RTD⁹ más utilizado en la industria es el Pt100, el cual reemplaza a las termocuplas tipo T, esta es más precisa que las termocuplas y tienen un rango de temperatura más acotado de -260°C a + 630°C.

Sensores RTD's

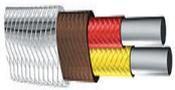
| | |
|--|---|
| Sensores tipo Pt100 Siendo levemente más costosos y mecánicamente no tan rígidas como las termocuplas, las superan en aplicaciones de bajas temperaturas. (-100 a 200 °). Se utiliza en la Industria de alimentos en general (envasado, pasteurizado, cocción, |  |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia

4.10.3. Cables especiales

Son cables debidamente blindados, que resisten altas temperaturas y permiten conectar los sensores de temperatura con los tableros de control.

Cables especiales

| | |
|---|---|
| Cables especiales: Cables para Termocuplas Cables para instrumentación y control |  |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO F se define más a los principales productos.

⁹ RTD: Resistance Temperatura Detectors (Resistencia Detectóras de Temperatura)

4.11. Cadena de valor

4.11.1. Producción

La empresa cuenta con maquinaria y equipo industrial totalmente operativo, esta dividido en tres áreas, planta 1 (especializado en sensores de temperatura y resistencias tipo banda, planta 2 (los cuales elaboran los restantes tipos de resistencia eléctricas de calefacción) y área de maquinado (que abastece de productos intermedios a ambas plantas). Dispone también de un laboratorio de prueba de productos terminados logrando de esta forma brindar productos de calidad y a la medida de los requerimientos de los clientes, con una tasa mínima de devolución.

A la fecha el área productiva esta un proceso de normalización y registro de los procesos productivos, con el objeto de obtener certificados de calidad acorde al rubro en el mediano plazo.

4.11.2. Tecnología

Única en el sector que aplica I+D, con capacidad para fabricar nuevos productos, mejorar la calidad y el diseño de los ya existentes. Si bien esto le ha dado un mayor horizonte en la variedad de productos que oferta a los clientes; está no esta exenta a los costos de aprendizaje en la incursión de nuevos productos a fines a lo que fabrica. Pero con esto logra una diferenciación que se ve reflejada en el precio, de aquellos productos que muy poco hacen la competencia.

4.11.3. Infraestructura

La empresa se encuentra ubicada en calle Los Olivos Mz. E1 Lote 14-15 Asociación Virgen del Carmen Ate-Vitarte, Lima.

Las instalaciones ocupan un área total de 580 mts² sobre un área de terreno de 300 mts², la misma que se encuentra distribuida de la siguiente forma:

- 150 mt² destinada exclusivamente a oficinas administrativas
- 300 mt² destinada para sus 02 talleres de producción

- 30 mt2 destinada a los almacenes.
- 100 mt2 destinada para vestuarios y comedor de los trabajadores.

La empresa cuenta con implementos de seguridad acorde a las labores que se desempeñan; tales como señales de seguridad, extintores, puntos de agua de servicio público, baños, pozos a tierra, etc. El personal técnico de planta cuenta con sus respectivos implementos de seguridad acorde a la labor que desarrollan.

4.11.4. Logística

La empresa se provee tanto de insumos y materiales de exterior vía importación y de insumos nacionales del mercado local, que en algunos casos son productos importados, se hace esto por economía de escala, el resto de materiales que son accesorios son de procedencia nacional.

En cuanto a la logística de salida, la empresa utiliza dos canales un canal directo de fabricación: fabricante-cliente y otro indirecto a través de empresas terceras (empresas de comercio intermediarias).

4.11.5. Inventarios

La falta de un sistema de información eficiente en almacén, aunado con procedimientos de control deficientes ha hecho que se pierda cierto grado el control de los materiales e insumos, inclusive excediendo la capacidad del almacén. Esto se ha dado como consecuencia del incremento de ventas en los últimos periodos.

En el caso de los productos terminados, al darse un mayor volumen de venta del canal de distribución directo, hace esto que se tenga un muy bajo stock de productos terminados lo cual es bueno, pero en momentos críticos para el cliente, hace que se falle en el tiempo de entrega.

4.12. Análisis FODA

4.12.1 Fortalezas:

- F1) Cartera de clientes diversificada conformada principalmente por grandes empresas.
- F2) Alta calidad de los productos terminados, tasa de devolución mínima.
- F3) Flexibilidad en la producción permitiendo fabricar productos "a la medida".
- F4) Única en el sector que aplica I+D para fabricar nuevos productos y mejorar la calidad y el diseño de los productos ya existentes.
- F5) Personal técnico y profesional especializado con conocimientos y experiencia en calefacción eléctrica procedentes de reconocidos centros de estudios.
- F6) Línea de crédito con proveedores nacionales y extranjeros.

4.12.2 Debilidades:

- D1) Instalaciones administrativas y almacén con limitaciones de espacio.
- D2) Insuficiente coordinación y supervisión del área de producción que genera sobre costos por tiempos ociosos, debido a una falta de priorización correcta de los pedidos.
- D3) Insuficientes actividades de publicidad y promoción en ventas, tales como portal web de la empresa, páginas amarillas impresas y promociones esporádicas.
- D4) No se cuenta con un sistema integrado de información que soporte las diversas áreas administrativas.
- D5) Políticas y procedimientos deficientes de control de almacén.
- D6) No se brinda entrenamiento a clientes, como si lo hace la competencia (RESIPER) tales como: uso, cuidado adecuado de los productos y ahorro de energía.

4.12.3 Oportunidades:

- O1) Crecimiento de los sectores manufactureros, minero y construcción, siendo estos los principales demandantes de los productos que Jara Resistencias ofrece.
- O2) Perspectiva de las empresas clientes por una mayor utilización de instrumentos que midan, controlen y regulen sus procesos productivos.
- O3) Tasas de interés más atractivas y mayores facilidades de acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas.

O4) Alto grado de diversificación y variedad de productos en la colocación de los sistemas de calefacción eléctrica, por estar dirigidos a diversas industrias.

O5) Escasos productos sustitutos, ejercen una menor presión competitiva.

4.12.4 Amenazas:

A1) Ingreso de empresas extranjera o de las actualmente representadas, con un bajo impacto en el mercado, facilitado por el Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU.

A2) Probable incremento de la importación directa - por parte de algunos clientes - de sistemas de calefacción industrial (productos estándares con baja diferenciación), la cual harían reducir marginalmente la demanda en los productos nacionales.

A3) Elevada dependencia del mercado interno para los productos de resistencias y sensores de temperatura, debido a la poca venta a mercados externos.

A4) La estrategia ofensiva de una de las principales empresas nacionales competidoras (RESIPER), por lograr una mayor participación del mercado a costa de las empresas rivales.

A5) La informalidad de pequeños talleres que ofertan productos a menor precio, originando una tendencia a la baja en los precios del mercado.

4.13. Ventaja competitiva

Habilidades, destreza y conocimiento para diseñar y producir una amplia variedad de productos de alta calidad diferenciados, acorde a los usos, especificaciones dimensionado que muchas veces no producen los competidores o solo se consigue importándolos.

Capacidad e iniciativa para aplicar Investigación y desarrollo en la fabricaron de nuevos productos y en la mejora de calidad de estos.

Imagen de marca que no solo refleja conocimiento, destreza sino también seriedad y cumplimiento.

Estas ventajas se reflejan brindando un producto con un mayor valor agregado, lo cual es muy reconocido a Jara Resistencias.

4.14. Análisis en Gestión de Marketing

4.14.1. Producto

Teniendo en cuenta la variabilidad de productos demandados por los clientes, y más aun según el sector al cual pertenezcan, el proceso de fabricación a economías de escala, es mínima, las órdenes de trabajo son prácticamente a pedido del cliente.

Los criterios claves tomados en cuenta en la gestión comercial referidos al producto durante el proceso de compra por parte de los clientes son:

Genéricas:

1. Tipo de aplicación o uso, relacionado al tipo de industria
2. Condiciones de trabajo
3. Temperatura de trabajo.
4. Dimensionado
5. Cantidad

Específicas:

6. Tipo de cliente
7. Sector al que pertenece

En cuanto a la importancia de los productos por su peso en la facturación, tenemos que los sensores en sus diferentes tipos sea: termocuplas y sensores de medición de temperatura representa el 44,84% de lo facturado, y los diferentes tipos de resistencias de calefacción eléctrica un 27,16%, representando entre ambos el 72% de las ventas.

Análisis de Ventas 2006 por productos

| Enero- Diciembre 2006 | | |
|-----------------------|----------------|---------|
| Productos | % | % Acum. |
| Productos 1.1 | 44,84% | 44,84% |
| Productos 2 | 23,03% | 67,87% |
| Prods. Stock | 22,92% | 90,79% |
| Productos 1.2 | 4,13% | 94,92% |
| Servicios | 4,28% | 99,20% |
| Maquinado | 0,80% | 100,00% |
| TOTAL | 100,00% | |

| | |
|---------------|---|
| Productos 1.1 | Termocuplas J,K,S, sensores RTD, fundas acero refractarios y/o cerámica. |
| Productos 1.2 | Resistencia de bandas de micasin y/o cerámica. |
| Productos 2 | Resistencias cartucho, nucleo partido, coilers, packet, etc |
| Prods. Stock | Prods de venta directa, Cables especiales y accesorios de uso interno o no. |
| Maquinado | Servicio maquinado directo para venta |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al consumo de productos según sectores industriales, cabe acotar que la familia cables especiales y accesorios es transversal su uso y consumo en la mayor parte de sectores industriales. Las familias de productos resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura en la mayor parte de estas, son consumidos por sectores como el comercio, industrial, plásticos, alimentos-bebidas, el sector de cementos consumen la familia de sensores de temperatura, la minería consume productos específicos, de las familias resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura. El sector sidero metalúrgico consume básicamente sensores de temperatura. Los sectores petróleo-derivados y textil consumen productos focalizados pertenecientes a la familia de resistencias eléctricas industriales. Ver el ANEXO G.

La gestión de marketing en cuanto a producto esta enfocada a sacarle provecho a la ventaja competitiva, de que se produce y vende un producto altamente diferenciado en cuanto a acabado, durabilidad, calidad con garantía según el tipo de producto , que satisfaga la necesidad de los clientes que demandan resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura.

4.14.2. Comunicación

La comunicación que realiza el área de ventas, busca generar y/o modificar las actitudes de compra hacia un determinado producto o servicio, buscando incrementar el interés en el mismo con el objeto de motivar la compra.

Las herramientas usadas por la empresa son: la publicidad tanto en páginas amarillas, la información de la empresa y por ende de los productos en la página web de esta, folletos, usado por el personal de ventas en sus trabajos de oficina y/o campo, acompañado de medios de comunicación como son teléfonos fijos, celulares, radios de comunicación y e-mail.

Se hace uso muy esporádico y de poco valor de merchandising en la forma de objetos promocionales o regalos a las personas con capacidad de decisión de compra.

4.14.3. Canales de venta

Los canales de distribución a través de la cual se efectúa la venta son dos básicamente:

1. Directa al cliente final que representa el 79% de las ventas facturadas y a través
2. Intermediarios o empresas terceras que son distribuidoras especializadas en equipos y/o componentes industriales de procedencia nacional o importada, las cuales representan el 21% de las ventas. Entiéndase a estas últimas como entidades facilitadoras que si bien adquieren el bien, no trabajan con stock hacen una compra y venta a sus clientes que muchos de ellos son industriales.

El margen de descuento para el caso de empresas intermediarias o terceras, es franja constante para todas y mucho mayor en comparación con las empresas clientes de venta directa, donde solo se da en casos muy puntuales y muy limitadamente.

4.14.4. Participación del mercado

Las empresas que participan en esta industria son alrededor de 30, las participaciones de mercado van de un nivel bajo del 1% de participación hasta un alto de 20%.

Las cuatro empresas competidoras nacionales J.R., RESIPER, PARMASA y RINDESA tienen una participación de mercado total de alrededor del 80%.

Resiper es la empresa líder con una participación de mercado del 24%, le sigue la empresa retadora Jara Resistencias con un 22%, seguida de las empresas seguidoras Parmasa y Rindesa que tienen una participación de mercado de 19% y 14% respectivamente.

Las restantes empresas competidoras hacen la competencia de nicho las cuales se encuentran atomizadas, representando el 20% del mercado, y su participación entre ellas están sobre el 1% a más.

4.14.5. Cartera de productos

La cartera de los productos ofrecidos a los clientes por el personal de venta (4 vendedores técnicos), se da en dos casos:

Cuando se busca satisfacer una necesidad específica de producto a estos, donde se trabaja con márgenes en cuanto a brindarle una gama más amplia de productos, a lo que amerita el pedido del cliente.

De otro lado se tiene el de ir a buscar la posibilidad de compra donde el cliente, es decir ver la factibilidad de hacer efectiva una compra sea en el muy corto plazo o futuro; donde todos los tipos de productos que oferta la empresas son expuestos equitativamente, teniendo en cuenta que se cuenta con tres áreas productivos que fabrican resistencias eléctricas de calefacción y sensores de temperatura.

4.14.6. Gestión de clientes

En la gestión de clientes es muy importante, la relación con las personas con capacidad de decisión de compra en la empresas industriales de Jara Resistencias, dentro de estas tenemos, los gerentes mantenimiento, los jefes de compras para casos de empresas de mayor envergadura. También aunque de una menor manera, con aquellos que pueden ejercer injerencia en una compra como el personal técnico de planta.

Estas personas son los clientes que dan la cara como empresas industriales, a proveedores como la empresa en estudio, a los que se deben vender la calidad, imagen de marca y cualidades de nuestros productos y servicios. La referencia que se tiene de las empresas clientes a nivel comercial, son los niveles de facturación histórica y referencias de productos comprados por estos.

5.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Lo que busca resolver esta investigación de mercado, es tener un mejor conocimiento de los atributos más valorados por los clientes, los factores tomados en cuenta en la decisión de compra, por los clientes de los calefactores eléctricos industriales; brinda conocimiento también en cuanto al volumen y frecuencia de compra, e identifica ventajas y desventajas de la empresa en comparación a los principales competidores.

Da pautas también en cuanto a las perspectivas de este sector a futuro, lo cual es un referente importante.

5.1. Investigación exploratoria

La investigación del mercado llevada a cabo es exploratoria y no concluyente. Esta nos proporciona conocimiento y entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones implícitas del objeto del presente estudio. Nos permite también formular el problema con más precisión, establecer prioridades e identificar las diversas acciones a seguir.

5.2. Objetivos

La información recopilada de esta investigación permite:

- Determinar los atributos más valorados por los clientes de resistencias eléctricas y sensores de temperatura.
- Establecer la prioridad en la decisión de compra de resistencias eléctricas y sensores de temperatura.
- Determinar el volumen y la frecuencia de compra.
- Identificar servicios adicionales requeridos por los clientes.
- Tener conocimiento de la percepción de los clientes de las características que distinguen a Jara Resistencias S.R.L. de los principales competidores.
- Confirmar el crecimiento del mercado según opinión de los expertos.

5.3. Metodología

Debido a que la industria en estudio pertenece a un sector altamente especializado; es conveniente utilizar una investigación de mercado cualitativa; específicamente se aplicó una encuesta conformada por doce preguntas a los principales clientes y potenciales de Jara Resistencias. Adicionalmente se aplicó una entrevista de profundidad a expertos del sector.

La investigación cualitativa no está estructurada, es exploratoria, se basa en muestras pequeñas y aplica técnicas como los grupos focales, entrevistas de profundidad. También aplican técnicas de investigación exploratoria, como las encuestas piloto con muestras pequeñas¹⁰.

5.4. Investigación de mercado cualitativo: Encuesta piloto

5.4.1. Diseño de la muestra

Dada la característica del mercado al que pertenece la empresa, se elaboró una encuesta del tipo muestreo no probabilística por conveniencia y juicio (criterio).

La combinación de las dos técnicas de muestreo arrojan buenos estimados de la característica de la población. A través de la primera eligen elementos de la población que facilitan los resultados, con la segunda se elige la muestra en base a criterios teniendo en cuenta seleccionar los elementos que son representativos a la población y apropiados al estudio.

El muestreo no probabilística se basa en el juicio personal del investigador en la decisión a criterio de que elementos incluir en la muestra.

¹⁰ Malhotra, Naresh, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. 4 ta. ed. México: Editorial Prentice Hall, 2004. Cap. 2. Pág. 39.

La naturaleza de la investigación también tiene impacto en el tamaño de la muestra. Para los diseños de investigación exploratorios, como los que utilizan la exploración cualitativa, el tamaño de la muestra es típicamente pequeño¹¹.

Para la selección de la muestra de los clientes:

Se selecciono a los clientes con mayor facturación acumulada que generaron el 60% de las ventas totales en los tres últimos años; resultando 30 empresas.

Para la muestra de los no clientes:

Se selecciono a empresas que importan directamente resistencias eléctricas y sensores que acumularon en compras en mayor cantidad en los últimos 3 años; resultando 25 empresas.

También se selecciono las 30 empresas con mayores ingresos en sectores industrial, mineras, plásticos, alimentos y bebidas que se publican en Perú: Top 10000 companies 2006.

La encuesta se hizo llegar a los jefes de compras y jefes de mantenimiento del total de empresas seleccionadas a través de mail o entrevistas personales. Esta investigación se llevo a cabo entre el 02 de junio y el 23 de junio del 2006, se obtuvo como respuesta 49 encuestas. En el ANEXO H se muestra la relación de empresas encuestadas.

5.4.2. Análisis de los resultados de las encuestas

De los resultados de la encuesta efectuada se observa:

- Los principales atributos valorados en las resistencias eléctricas industriales son: durabilidad, garantía, servicio técnico y acabado. En el caso de los sensores de temperatura las características más valoradas por los clientes son: durabilidad, precisión, garantía y servicio técnico.
- Las variables de decisión en selección de proveedor de mayor importancia, consideradas por las empresas en sus compras de resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura a sus proveedores son: respuesta rápida, garantía de los productos, precio, entrega en el lugar indicado por el cliente y facilidades de pago; cabe

¹¹ Malhotra, Naresh, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. 4 ta. ed. México: Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 11.

acotar que el precio es un factor de decisión importante en las empresas clientes de menor tamaño.

- La frecuencia de compra de resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura se da fuertemente trimestralmente en un 41%, seguida de mensualmente en un 27,9%. El volumen de compras trimestrales esta en el rango de mil US\$ 1000 por empresa.
- Un dato importante es la cantidad alta de proveedores que cuentan las empresas clientes, en ambas familias de productos bordea el 50% tres a cuatros empresas proveedoras seguidas de un 43,5% que usan de una a dos empresas.
- Los servicios adicionales que las empresas clientes esperan de su proveedor de resistencias eléctricas y sensores de temperatura son: cursos de capacitación, información periódica de nuevo productos, reporte de duración de los productos que utiliza la empresa, solicitud de cotizaciones por Internet e información técnica de sistemas de calefacción industrial.
- La percepción de los clientes de Jara Resistencias a los productos y la variedad de estos es muy satisfactoria y por consiguiente buena también en: durabilidad, garantía de los productos, puntualidad en la entrega, servicio técnico, facilidades de pago y flexibilidad para atender pedidos especiales. A pesar que la ubicación de la oficina esta catalogada como regular, la puntualidad en la entrega con un 54% como buena revierte esa apreciación en alguna manera.
- La apreciación que tienen las empresas de los principales competidores son:

Resiper: valoran la variedad de productos, facilidad de pago y precio, flaquea en disponibilidad de stock.

Parmasa: la respuesta rápida le es reconocida, con falencias en variedad de productos y facilidades de pago.

Rindesa: consideran que los precios son buenos, atención de productos a la medida del cliente es uno de los puntos en negativo que más resaltan.

En el ANEXO I se muestra de manera grafica los resultados de las encuestas.

5.5. Entrevista de profundidad :Encuesta de expertos

5.5.1. Diseño de la muestra

Para complementar la investigación se hicieron tres entrevistas de profundidad, a expertos profesionales con experiencia y conocimiento del sector quienes brindaron sus opiniones sobre el mercado de calefacción eléctrica. Las entrevistas se hicieron a:

- Al gerente comercial de Servicotex S.A. (Empresa de servicio de mantenimiento de la industria plástica).
- El gerente general de Celeksa S.A. (Empresa proveedora de insumos para fabricación de resistencia eléctricas).
- Al gerente general de Jara Resistencias.

Las entrevistas de profundidad se realizaron entre el 19 y 28 de junio del 2006.

5.5.2. Análisis de los resultados de las entrevistas

- En lo referente a crecimiento de los sectores demandantes, se percibe un crecimiento importante sostenido del sector plástico para los próximos años, debido a las exportaciones y fabricación de los envases PET (envase de plástico termo-encogibles, 100% reciclables). La industria del cemento se percibe que se mantenga creciendo debido a proyectos inmobiliarios, ampliaciones de plantas industriales en el ámbito privado y al fomento público en proyectos en este sector como "Mi vivienda".
- La razón por la que empresas importan directamente resistencias eléctricas y sensores de temperatura, es por la mayor durabilidad y precisión de estos. Se rescata de esto en mejorar los laboratorios de prueba y calibración y mejorar aun más la calidad de los productos de modo de captar a estos clientes.
- Un punto relevante de estas entrevistas es que la industria de manufactura peruana demanda diferentes componentes termoelectrónicos, por lo que es importantes que los proveedores oferten una mayor variedad de productos y servicios relacionados y afines.

6.- PLAN DE MARKETING

6.1 Análisis del mercado

6.1.1 Mercado potencial

La conforman aproximadamente 1500 empresas pertenecientes a diferentes sectores tales como: industrial manufacturera en general, comercio, hidrocarburos, minería a nivel nacional. Se estima que el mercado de resistencias eléctricas industriales y de sensores de temperatura es de 4 millones de dólares anuales.

6.1.2 Mercado disponible

Esta enfocado a aquellas empresas que hacen uso de los productos que fabrica y comercializa Jara Resistencias S.R.L. Correspondiente a sectores como: Comercio, industriales, plásticos, cementeras, minera, alimentos y bebidas, petróleo y derivados, sidero metalúrgico, textil, servicios, pesquero, farmacéutico, metal mecánica, laboratorios, agroindustrial, energía, químicos, ganadería, comunicaciones; que consumen de manera intensiva, resistencias eléctricas industriales, sensores de temperatura y cables especiales.

6.1.3 Mercado objetivo

El presente plan de marketing esta orientado a que Jara Resistencias S.R.L. logre incrementar su nivel de ventas en los productos y servicios que oferta, en aquellos sectores potenciales que se tienen como objetivo.

Tales sectores son: Comercio, industriales, plásticos, cementeras, minera, alimentos y bebidas, petróleo y derivados, sidero metalúrgico, textil, servicios, farmacéutico, metal mecánica, laboratorios, agroindustrial, energía.

Posteriormente estos sectores se agruparan según su potencialidad en sectores de: alto potencial, mediano potencial, potencial y con perspectiva de potencial.

Priorizando los recursos dentro de cada sector en la empresas grandes y medianas y en aquella con un potencial importante y estratégico para la empresa. Para que de esta manera mejorar J.R. su posición competitiva, reflejándose esta en una mayor participación de mercado y su rentabilidad a través del uso de los medios y capital más eficiente en el área comercial.

6.2 Tendencia del mercado

La tendencia del mercado captadas por agentes del mercado, interno de la empresa como externos estiman:

Que el mercado ha de tender a crecer de un 7% a un 10% anual, según las estimaciones de ventas hechas a los principales competidores.

Las principales empresas competidoras no cuentan con algún grado de integración vertical y se proyecta que esto se mantendrá.

La calidad y precisión de los productos y servicios ofertados se seguirá viendo como atributos muy valorados por los clientes ante la opción de estos de comprar productos importados.

Las empresas competidoras se concentran en Lima cerca del 90%, pero tienen un alcance limitado a nivel nacional en el casos de las principales competidores; en el corto y mediano plazo, se tendera a captar aun más los clientes de provincias; para luego las más competitivas expandir sus operaciones en el mercado latinoamericano.

Se estima que el crecimiento en los sectores plásticos y de la industria del cemento se mantenga favorablemente en los próximos años.

6.3 Objetivos del plan de marketing

6.3.1 Objetivos a corto plazo

Para el 2008 los objetivos del plan de marketing serán:

Elevar el volumen de las ventas en un 35%¹²

Lograr un margen neto de utilidad del 7%

Atraer 30 clientes nuevos de los sectores objetivos potenciales. Elevar la participación de mercado al 26%

Fidelizar a los 45 principales clientes a través de servicios de soporte técnico post-venta y capacitación.

Reforzar la imagen de marca de Jara Resistencias y por ende de los productos y servicios que oferta.

6.3.2 Objetivos a mediano plazo

En el transcurso del periodo 2009 y 2010 los objetivos son:

Elevar el volumen de las ventas a un 30%.

Obtener un margen neto de utilidad del 11% y 14% respectivamente.

Atraer 35 clientes nuevos de los sectores objetivos potenciales en cada año.

Alcanzar una participación del mercado de 28% y 31% respectivamente, en la venta de resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura.

6.3.3 Objetivos a largo plazo

Alcanzar y consolidar el liderazgo del mercado.

Consolidar la imagen de los productos y servicios que oferta Jara Resistencias S.R.L.

Las estimaciones relacionadas a los objetivos del plan de marketing en ventas, crecimiento, márgenes están fundamentadas en capítulos anteriores como análisis del sector, actuales y los posteriores como son plan de marketing y análisis financiero.

Los márgenes de utilidad mucho mayores del 2009 y 2010, están basados de un lado en los bajos gastos de ventas y administrativos de esos años y de otro lado en el

¹² Las consideraciones que fundamentan el incremento de los niveles de venta de los objetivos de corto y mediano plazo del presente plan de marketing están en el Presupuesto de ventas capítulo 7.4, página 64.

incremento de las ventas estimadas, estos si lo comparamos al 2008 inicio del periodo de aplicación del plan de marketing.

El rango de periodo del plan de marketing (2008-2010) esta basado en el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, que se sustenta en una estrategia fuerte de crecimiento.

6.4 Matriz estratégica

6.4.1 Segmentación

El criterio tomado en la segmentación del mercado de resistencias eléctricas industriales y sensores de temperatura, estará basado en el sector industrial al que pertenece, ya que sobre este recae el objetivo del plan de marketing se tendrá en consideración dentro de este, el tamaño del cliente y el tipo de estos, es decir clientes antiguos, nuevos, potenciales.

Comercio: conformada por 57 clientes que hacen el 21% de las ventas.

Industrial: con 38 clientes las cuales representa el 19,9% de las ventas.

Plásticos: representada por 39 clientes las cuales representa el 16,3% de las ventas

Cementeras: con tres clientes que representan el 13,6% de las ventas

Minería: representa el 11,13% de las ventas

Alimentos y bebidas: Siete clientes hacen el 4,61% de las ventas

Petróleo y derivados: formado por 2 empresas las que hacen el 4,2% de las ventas.

Según la clasificación de ventas por sectores industriales tendríamos;

Sectores de alto potencial: Comercio, industriales, plásticos, cementeras, mineras.

Sectores de mediano potencial: Alimentos y bebidas, petróleo y derivados, sidero metalúrgico, textil.

Sectores con potencial: Pesquero, farmacéutico, metal mecánica, laboratorios.

Sectores con perspectiva de potencial: Servicios, agroindustrial, energía, químico.

Para observar en detalle principales clientes por sector. Ver el ANEXO E.

El foco de Jara Resistencias S.R.L. es centrarse con una parte importante de sus recursos en las empresas grandes y medianas de las industrias manufactureras como primer objetivo. Estos son los sectores con alto y mediano potencial. El siguiente foco a considerar según su importancia relativa, para el logro de objetivos son los sectores con potencial y los de con perspectiva de potencial con impacto en las ventas.

6.4.2 Posicionamiento

Los productos y servicios que Jara Resistencia, ha de incidir y posicionarse aun más como una empresa que innova en el mercado de resistencias eléctricas industriales y de sensores de temperatura; aprovechando la ventaja competitiva que es percibida por los clientes. Con capacidad de brindar soluciones integrales caracterizándose por la durabilidad, precisión, respuesta rápida y servicio técnico especializado.

6.4.3 Estrategia competitiva

La estrategia que se aplicará estará dada desde la posición competitiva de Jara Resistencias S.R.L. es decir de la empresa retadora que enfrentará a los competidores, no solo el líder Resiper, sino también a los seguidores del mercado, como son Parmasa y Rindesa y a las empresas ocupantes de nicho.

Para el logro de este el plan de marketing, se enfrentará a los competidores aplicando diferentes estrategias competitivas¹³ como:

Estrategia de ataque por los flancos:

Atacar a las empresa líder y a las seguidoras en aquellos aspectos que tienen falencias, donde Jara Resistencias tiene ventaja competitiva que son reconocidas por los clientes y que se reflejaron en la encuestas. Esto se dará a través de la impulsión de venta y de la publicidad del área de ventas.

¹³ Kotler Philips, Dirección de Marketing. 10ma ed. México. Editorial Prentice Hall, 2001, Pág. 231.

Debilidades del líder Resiper tales como: no poder ofrecer productos demasiados sofisticados, poca variedad de estos, mediana calidad de los productos y falta de respuesta rápida.

Para el caso de Parmasa y Rindesa falta de capacidad en: rapidez en la respuesta, entregar en el lugar indicado del cliente, el servicio técnico, producir productos a la medida y carencia de calidad de estos.

Proyectarse a provincias donde la empresa líder esta teniendo un desempeño inferior, pero siempre en los sectores objetivos de alto potencial para este caso, como: minería, cementos, hidrocarburos.

Estrategia de ataque envolvente:

Se efectuara secuencialmente en dos grupos de sectores industriales (alto potencial y mediano potencial). Buscando envolver los mercados y sectores industriales que se están cubriendo parcialmente por la empresa líder y las seguidoras. Se busca copar y consolidar los segmentos industriales: comercio, industrial, cementos, minería, petróleo y derivados concluyendo la estrategia en la industria plástica y alimentos-bebidas, donde la empresa líder tiene más fortaleza.

Estrategia de guerra de guerrillas:

Esta estrategia se dará para atacar a las empresas seguidoras del mercado como son Parmasa, Rindesa y otras, en sectores industriales que si bien tiene una pequeña participación en las ventas, pero representan mercados que vende la competencia, de un lado hay la salvedad de que Jara Resistencias tiene el conocimiento de ya haber trabajado esos segmentos en años previos y en donde tuvo un mayor volumen de ventas; estos sectores son: servicios, agroindustrial, energía y químico. Para esto se empleara reducción de precios, impulsión de promociones de manera pequeñas e intermitentes en estos sectores.

6.5 Estrategia comercial

6.5.1 Producto

6.5.1.1 Objetivos

Consolidar la presencia en los actuales clientes y atraer nuevas empresas ofreciendo soluciones integrales de calefacción eléctrica acordes a los requerimientos del producto y servicios del mercado.

6.5.1.2 Estrategia

La estrategia se basara en consolidar los atributos de productos que más valoran las empresas clientes actuales y potenciales; que se vieron reflejadas en el sondeo de mercado, las cuales son: Durabilidad, precisión, garantía, servicio técnico. Atributos que las brinda la empresa en estudio y las complementa con: la puntualidad en la entrega, facilidades de pago y flexibilidad para atender pedidos especiales. Esto con el objetivo de atraer 30 y 35 clientes en el 2008, 2009 y 2010 respectivamente, b que implica captar 2 a 3 clientes nuevos por mes; a la vez de lograr la fidelización de los 45 principales clientes acorde a los objetivos requeridos.

Para esto la impulsión de venta por parte del personal de venta y la publicidad deberá enfocarse en mostrar los atributos de los productos que ofrece Jara Resistencias que va acorde con lo que los clientes requieren, tanto a los nuevos clientes que se quiere atraer como a los antiguos a los cuales se busca fidelizar; aprovechando la muy buena percepción de calidad que se tiene de los productos y de la variedad de estos, fundamentada en la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa.

Jara Resistencias brinda soluciones de calefacción para todas las empresas industriales, en los sectores que esta enfocado y aquellos que considera con potencial, esta dado por el servicio pre-venta, diseño y fabricación de resistencias eléctricas y sensores de temperatura y el servicio de instalación.

La empresa a través de su fuerza de venta ofertara, toda la variedad de productos que fabrica y comercializa como son resistencias eléctricas industriales, sensores de

temperatura y cables especiales. Estarán enfocados a los sectores industriales a los que se tiene como objetivo, satisfaciendo sus necesidades de consumo y uso.

Se debe considerar la rentabilidad por sectores industriales que se tiene registrados en los periodos anteriores. Con el objeto de la maximizar la rentabilidad, en el uso eficiente de los recursos del área comercial en la impulsión de ventas y todos los medios de marketing, que han de conllevar el presente plan de marketing. La siguiente relación va de una mayor rentabilidad a la más baja: Industrial, cementeras, mineras, comercio, plásticos, alimentos y bebidas, petróleo y derivados, sidero metalúrgico.

Para esto la fuerza de venta tendrá en cuenta enfocar y priorizar la oferta y venta de los productos más rentables, viéndolos como familias de productos estas son: sensores de temperatura (sensores RTD y termocuplas), cables especiales y accesorios, resistencias eléctricas de la más complejas a las más simples y las resistencia de banda, tal como se muestra en detalle en el ranking de rentabilidad por productos. Ver el ANEXO J.

Es decir un esfuerzo amplio con el fin de maximizar las ventas y la utilidad de estas, en función de una mayor impulsión de ventas a los productos con más rentabilidad.

6.5.1.3 Marca

La marca que caracteriza a los productos y servicios que oferta Jara Resistencias S.R.L., esta representada por J.R. en alusión a las primeras letras de la razón comercial de la empresa.

La marca es un activo intangible de mucha importancia para la empresa en ella se ve reflejada la esencia de la empresa que se ve en sus productos y servicios que oferta; por tal caso se ha de incrementar la conciencia de marca, la calidad y funcionalidades percibidas y las asociaciones positivas que los clientes tienen.



6.5.1.4 Empaque y etiquetado

El empaque de los productos de la empresa, puede ser caja de madera, de cartón corrugado o bolsa plástica, esto dependiendo del tipo de producto, del peso del producto y lugar de destino final de estos. Según el tipo de producto este ira acompañado de un empaque primario para envolver y proteger aun más el producto.

Se plantea el uso embalaje y empaques tales como cajas de cartón corrugado, bolsas en medidas en estándares predefinidas, donde se haga uso del la marca y de los productos y servicios que oferta la empresa, según sea el caso.

Se complementa este embalaje con el uso de rotulados como etiquetas donde se indica la marca y se da la descripción genérica y técnica del producto y de las codificaciones de la empresa cliente como de Jara Resistencias.

6.5.2 Precio

6.5.2.1 Objetivos

El objetivo de precio en toda la variedad de productos y servicios, es buscar obtener el máximo beneficio de estos, a fin de lograr el incremento del margen neto de utilidad superior al 7% de una manera eficiente. Por lo tanto la priorización de la oferta y venta de familias de productos más rentables es clave.

Para esto el enfoque de ofrecer una solución integral más que un producto, es muy importante ya que el objetivo es no ser elegido por el precio sino por la calidad de sus productos y servicio.

6.5.2.2 Estrategia

El posicionamiento de precios de Jara Resistencias teniendo en cuenta las variables de precio y calidad de producto, es enfocarse en una estrategia superior, es decir ofrecer un producto de alta calidad a un precio alto ó que sea superior al promedio cobrado por la competencia, según el tipo de producto.

Para esto el precio ha de considerar la segmentación hecha por sectores industriales; considerando que los productos que se oferta, va a un mercado industrial; la cual su demanda tiende a ser inelástica¹⁴, en mayor o menor grado según el sector industrial, y teniendo en cuenta los factores que afectan a la sensibilidad al precio¹⁵ a estos productos.

Considerar el criterio de precios según los niveles de diferenciación de los productos que oferta Jara Resistencia. Una mayor diferenciación se dará en productos muy especializados y sofisticados que la competencia no lo tiene o fabrica, donde el precio será alto ya que este estará dispuesto a pagar este adicional, como son los sensores de temperatura en la forma de sensores y termocuplas de mayor sofisticación; también lo aplicaremos en los productos nuevos y sofisticados que requiera el mercado, sean empresas clientes o las nuevas que se captaran. A esta consideración de precio se le llama descreme¹⁶ que consiste en asignar un precio elevado al producto para que la empresa pueda recuperar de manera rápida la inversión en este.

Para los productos con baja diferenciación el precio será superior al promedio cobrado por la competencia.

Dar descuentos por cantidad de productos (más de 3 unidades) en un 2 % en los bienes que oferta la empresa o descuentos por volúmenes en las compras totales, escalonadamente más de: US\$ 500 – 3%, US\$ 1000-4%, US\$ 1500-5%. Estos porcentajes sería para las empresa clientes directos, para el caso de clientes intermediarios se aplicará la misma escala pero con los descuentos al 50%, ya que ellos cuentan con una tasa especial.

Para el caso de las empresas o sectores morosos que escapan del plazo de pago pactado se desarrollara dos acciones: no brindarles descuentos y si por algún motivo

¹⁴ Mayorga, D & Araujo, P, Marketing Estratégico en la empresa peruana. 1era ed. Lima. Editorial Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico, 2002, Pág. 190

¹⁵ Kotler Philips, Dirección de Marketing. 10ma ed. México. Editorial Prentice Hall, 2001, Pág. 459

¹⁶ Mayorga, D & Araujo, P, Marketing Estratégico en la empresa peruana. 1era ed. Lima. Editorial Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico, 2002, Pág. 304

de fuerza mayor se efectuará la venta incrementarle los precios de venta, para que paguen el costo del crédito moroso

Brindar descuentos comerciales a las empresas, sean estos clientes directos o intermediarios (comercio) que cumplen en pagar antes del plazo pactado este descuento será del 2%. Para las facturaciones de pago en 30, 45, 60 proceden si los pagos se hacen efectivos antes de los 10,15, 20 últimos días.

Para el caso de aquellos productos donde la diferenciación se poca (resistencias de banda, cerámica, resistencia eléctrica tubulares simples) y donde el mercado o sectores industrial sea bastante competitivo se disminuirá los precios de superior a ligeramente superior de lo que brinda la competencia, con el objeto de captar más venta y mercado de estos sectores.

Poner un tope de compra mínima US\$ 100 y pago en efectivo; si por algún motivo se diera la venta menor a este monto, será responsabilidad del cliente el recoja en la oficina de Jara Resistencias.

6.5.2.3 Características

Los precios de los productos son variados, dependiendo de la necesidad específica de los clientes, pudiendo ser tal desde el diseño de un producto a la medida que no se comercializa en el mercado local, a productos estandarizados, para la determinación del precio se toma en cuenta el tipo de aplicación, condiciones de trabajo del producto, modelo, material y tecnología utilizada en estos. Por lo que los precios pueden variar en el rango de US\$ 15 y US\$ 1000.

6.5.3 Canal de distribución

6.5.3.1. Objetivos

Posicionarse en los sectores potenciales actuales y aquellos con perspectivas de potencial a futuro, haciendo uso de la fuerza de venta, a través de la cobertura del canal de distribución tanto localmente como nacional. Buscando a través del logro de los objetivos del presente plan, una posición competitiva muy importante dentro del mercado, con el uso más eficiente de los recursos.

6.5.3.2. Estrategia

Debido a que se tratan de productos industriales y servicios especializados los que oferta Jara Resistencias y por lo tanto una venta técnica de nivel alta, la estrategia es la priorizar consolidando aun más el canal directo que representa el 79% de las ventas, seguida del canal indirecto a través de empresas intermediarias (distribuidores industriales) que representan el 21 % de las ventas. La razón de esto es que se busca la máxima eficiencia en los usos de recursos.

Este canal que representa el sector industrial terceros es el que esta conformado por 57 empresas y como costo fijo que generado documentariamente es el máximo 233, que comparativamente tiene los valores más alto en estas dos variables. Tal como se puedo observar en el analisis de las ventas 2006 por sectores industriales, en descripción de la empresas. Ver el ANEXO K.

La particularidad del canal de venta indirecto fuera de que genera más costos operativos ya por lo anteriormente explicado, es que a pesar de que puede llegar a más clientes, estos son de poca envergadura empresas de pequeño tamaño, donde la naturaleza de sus pedidos de productos son de baja a mediana diferenciación, haciendo que la rentabilidad de sector sea menor en un 4,5%, comparativamente al que se hace efectivo a través de la venta directa. Su potencial de crecimiento esta casi a la par con el de canal directo, su porcentaje de participación porcentual con respecto a la venta 2003 al 2006 se ha mantenido alrededor del 21%. Dado la naturaleza de esto, el enfoque de priorizar el canal de venta directa por clientes y sector es clave.

Cimentar más la presencia en Lima y consolidarla en el ámbito nacional a través de las soluciones de la calefacción eléctrica que ofrece Jara Resistencias, basándose esto en el desarrollo de una estrategia fuerte de crecimiento; donde uno de los pilares es la expansión y desarrollo de mercado, no solo local sino también con cobertura nacional. Por lo que se considera mantener el canal de venta indirecta a los actuales clientes que este atiende por las razones antes explicadas y enfocar e impulsar la venta en el canal directo a clientes ABC (grandes y medianas empresas).

Con el objeto de elevar las ventas un 35% el primer año, con la cual se lograría captar el 26% de participación y en el tercer año un 30% tras un crecimiento consecutivo se alcanzaría una participación de mercado del 31%.

6.5.3.3. Fuerza de venta

Para implementar las estrategias crecimiento intensivo y de diversificación que busca la empresa es necesario incrementar la fuerza de venta a 6 colaboradores a los que se les denominará asesores de ventas. Con los que se incrementaran en un 50% en el número de visitas en campo a los clientes, llegando a cumplir un aproximado de 1800 visitas a clientes locales por año, sin considerar regiones.

Con el refuerzo de personal se podrá hacer 14 visitas al año a todos los clientes tipo A, 12 visitas a todos los clientes tipo B, y 8 visitas al año a todos los clientes tipo C, que hacen un total de 1440 visitas a clientes tipos ABC que representa el 64% de los clientes y casi la totalidad de la facturación, con la impulsión de ventas a través de las visitas y servicios técnicos, por parte del área comercial específicamente en los clientes AB (35% de los clientes) se ha de lograr el objetivo de fidelizar a los 45 principales clientes; dejando el resto de las visitas 360, a los 30 a 35 nuevos clientes en sectores objetivos potenciales, que se desea captar por año a partir del 2008, en este determinado tipo de clientes ABC, focalizándose más en los dos primeros.

La cartera de clientes se ha de distribuir teniendo en cuenta el uso más eficiente de los recursos, para esto se tendrá en cuenta y priorizara fuertemente, la clasificación

ABC basado en los volúmenes de venta por clientes considerando la facturación histórica de estos, en segundo lugar el sector industrial al cual pertenece, el canal de venta, la venta local y nacional.

Por lo tanto la fuerza de venta se distribuirá según esto, priorizando un asesor de venta para atender el sector comercio con terceros (venta indirecta) y el resto de los vendedores para atender el resto de sectores industriales ventas locales Lima y la venta nacional; priorizando siempre la ventas en los clientes ABC de los sectores potenciales que se tiene como objetivo.

La venta local enfocara su atención en satisfacer a los clientes actuales grandes y medianos y a los potenciales de este tipo que se desea captar. La venta en regiones priorizara su gestión en los grandes clientes en los sectores, que se tiene como objetivo como: minería, petróleo-derivados, cementeras agroindustriales y metalúrgico. Con el fin cumplir los objetivos aunado con el uso eficiente de los recursos para este fin.

La fuerza de venta en su relación con el cliente se debe enfocar en:

- Debe compenetrarse con la realidad y el mercado del cliente.
- Debe conocer e identificar sus problemas y por ende reconocer sus necesidades.
- Proponer y plantear alternativas de solución
- Al relacionarse con la empresa se debe buscar información que nos permita identificar futuros problemas para plantearle soluciones innovadoras anticipadamente.
- Debe tenerse muy en cuenta que la relación de confianza con el cliente es a largo plazo y va más allá de la venta, incluyendo el servicio de la post-venta.

6.5.4. Promoción

6.5.4.1 Objetivo

Dar a conocer los productos y servicios manteniendo una comunicación con el mercado y específicamente con los sectores objetivos potenciales, con los clientes actuales y los nuevos, con el objeto de mejorar la posición competitiva de la empresa en función a una mayor participación de mercado, a través del incremento del volumen de ventas. Enfocando en resaltar la calidad y todos los atributos de diferenciación de los productos que oferta Jara Resistencias.

6.5.4.2 Estrategias

Para lograr el incremento de los niveles de venta, basado en las ventas de los clientes actuales, el incremento de estas a través de la fidelización y de las ventas a nuevos clientes se hará uso de la impulsión de venta, publicidad, promoción de venta y el uso de marketing relacional.

Para esto se utilizara la estrategia de push¹⁷, la cual consistirá en utilizar la fuerza de venta para presionar buscando vender, se hará referencia a la marca y la calidad de los productos y servicios a nuestros clientes. Fuertemente a empresas clientes y en segundo lugar a los intermediarios.

Luego se utilizara la estrategia pull¹⁸, concentrando los esfuerzos de comunicación en las empresas consumidoras que se tiene como objetivos, a fin de jalarlos a que adquieran nuestros productos y servicios, para esto nos han de considerar como primera opción en la solución a sus problemas en la generación de calor.

Fomentar aquellos productos que puedan requerir los clientes, que escapa a la percepción de ellos que podamos ofertarles, venderles y aquellos que lo podamos fabricar aun no estando estos en el mercado.

¹⁷ Estrategia Push, implica que el fabricante utilice la fuerza de venta y promoción comercial para impulsar la venta de los productos y vender a los usuarios finales.

¹⁸ Estrategia Pull, implica que el fabricante use publicidad y promoción dirigidas a los consumidores para inducir a que pidan los productos y posteriormente sea vendido.

Estratégicamente no se hará promoción a través de impulsión de ventas, de la baja de los precios en los productos con poca diferenciación, de precio alto a precio superior, sino simplemente hacerlo a través del área que cotiza los pedidos de los clientes y que estos lo perciban así, buscando con esto aminorar en el tiempo una posible respuesta de la competencia.

6.5.4.3 Publicidad

Considerando el tipo de producto técnico que se oferta, la publicidad deberá ser especializada. El uso de estos medios priorizará el sector, tipo de cliente buscando un uso eficiente de recursos.

La publicidad se dará en los siguientes medios:

- Revistas especializadas relacionado a sectores industrial, plástico, minero e hidrocarburos. Tales como: Industria al día, Rumbo Minero.
- Catálogos de productos actualizados en formato impreso y digital.
- Folletos genéricos de los productos y servicios que se distribuye actualmente; solo cambiando la priorización actual acorde a los objetivos.
- Páginas amarillas se reducirá el número de avisos impresos de ocho a dos en resistencias eléctricas y sensores de temperatura.
- Publicidad en formato digital, páginas amarillas en la Web
- Suscripción a páginas web especializado como: Portal de la industria y guía de materiales.

Se mejorará el diseño y las prestaciones del portal web de la empresa.

6.5.4.4 Promoción de venta

La fuerza de venta ha de hacer hincapié de los descuentos, promociones, ofertas, muestras, además de explayar de las mejoras de calidad del producto y del servicio.

Las herramientas de promoción comercial a emplear serán:

- Entrega de muestras con la opción de compra a los clientes nuevos, considerando que estos clientes no tienen una apreciación previa tangible de la calidad y de la diferenciación de nuestros productos ya que existe el efecto de comparación difícil¹⁹, por lo cual los compradores son menos sensibles al precio sino pueden comparar fácilmente la calidad los sustitutos. Considerar también esta iniciativa en clientes actuales pero en productos nuevos afines o en los productos diversificados.
- Descuentos por compras en cantidad y volumen de compra.
- Descuento por pago anticipado.

Las herramientas de promoción de negocios y de fuerza de venta se darán en:

- La publicidad especializada, en revistas relacionadas a los sectores que se tienen como objetivos.
- Participando en exposiciones especializadas, como expositores en los sectores objetivos.

6.5.4.5 Marketing relacional

Se dará de una manera directa y personalizada con cada una de las empresas consumidoras de los productos de Jara Resistencias, logrando una estrecha relación, como un proveedor de soluciones y como un socio estratégico, estableciendo un vínculo en el largo plazo.

Esta se da a través de las visitas periódicas del personal de venta, para saber de sus necesidades haciendo uso de catálogos y muestras de uso.

Se hará uso de artículos promocionales como un medio de mantener la marca presente y premiando la lealtad de los entes con capacidad de compra como son los jefes de logística y jefe de mantenimiento; priorizando estos recursos por sector y tipo de clientes. Tales como: lapiceros, calculadoras, tabla de conversión, reglas, agendas, mugs térmicos.

¹⁹ Kotler Philips, Dirección de Marketing. 10ma ed. México. Editorial Prentice Hall, 2001, Pág. 460

6.5.5 Servicio

6.5.5.1 Objetivo

El servicio asociado a un producto especializado es un factor clave, el soporte principal es el asesor de venta, que interactúa con el cliente por lo que su campo de acción va más allá de la venta; ya que lo que se busca es generar un valor estratégico al cliente que se refleje en satisfacción del cliente y la fidelización de este a la empresa.

6.5.5.2. Estrategia

Se dará brindando un servicio personalizado y especializado

A través del personal con una base técnica en electricidad, con experiencia, conocimiento y orientada al cliente. Capaz de identificar los problemas y brindar soluciones integrales eficientemente acorde al cliente y a la necesidad de estos.

Para esto se ha de programar y realizar 30 capacitaciones anuales en el uso eficiente de los productos, a los principales clientes y potenciales, con el objeto de lograr satisfacción de estos a través de un servicio brindado con valor agregado.

Considerando la naturaleza técnica del producto, la incidencia operacional y de costo según el sector y cliente, el servicio brindado es clave ya que no solo busca satisfacer las necesidades de los actuales clientes y de los nuevos que se captaran, sino también lograr el objetivo de fidelizar a los principales clientes perteneciente a los sectores AB (45 clientes como objetivo), con el objeto de incrementar fuertemente las ventas y obtener una participación promedio de mercado del 30% para el 2010.

La fidelización de los clientes tiene también una razón financiera, diferentes estudios han demostrado que un cliente contento contribuye a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costes operativos²⁰.

El logro de la fidelización de los 45 principales clientes, se medirá en tres variables la permanencia de estos en el siguiente periodo, el mantenimiento de los niveles de compra por parte de esto y el incremento del volumen de compras por parte de estos, medidos por los mecanismos de control del presente plan de marketing.

6.5.5.3. Tipos de servicios

Servicio Pre- venta

- Promover los atributos de valor de la empresa en los productos y servicios.
- Brindar asesoría y soluciones acorde a la necesidad de los clientes.
- Cotizar en la máxima brevedad.

Servicio de venta

- Garantizar que el servicio va más allá de la venta misma.
- Entrega del producto en el momento y lugar pactado.
- Brindar la capacitación en la instalación acorde al producto.

Servicio de Post-venta

- Hacer percibir al cliente que se es un socio estratégico más que un proveedor.
- Identificar las necesidades que se estuvieran generando por un producto vendido u otros que tenga el cliente.

²⁰ Alcaide, Juan Carlos. Alta Fidelidad: Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio. 1 era. ed. España: Editorial ESIC, 2002.

- Considerar a los pedidos urgentes como una forma de consolidarse y de forjar fidelización en el cliente.
- Ser honesto y sincero en cuanto al servicio que ha de necesitar y recibir el cliente.
- Cubrir la garantía de los productos.

Se considerara el uso de la investigación de marketing como un medio de hacer seguimiento y control de las actividades a desarrollar en el plan de marketing, con un personal interno de administración relacionado al área de venta, en el lapso de una semana por cada mes. Con el fin de medir las variables de control, el levantamiento de información del área de venta de los clientes, siendo este un ente operativo de información y de retroalimentación de la empresa.

6.6 Actividades del plan de marketing

Poner en marcha el plan de marketing involucra un conjunto de actividades, para tal caso se muestra en el siguiente cuadro de manera concisa todas las actividades que han de realizarse para llevar a cabo el plan anual en mención.

| No | Actividades |
|----|---|
| | <u>Producto</u> |
| 1 | Consolidar los atributos que valoran los clientes con lo que brinda la empresa |
| 2 | Fuerza de venta enfocado y priorizara los productos y servicios más rentables. |
| 3 | Uso de empaque y embalajes con empleo de la marca de la empresa. |
| | <u>Precio</u> |
| 4 | Estrategia de precio superior, en los productos de alto grado de diferenciación, |
| 5 | Estrategia de precios superior al promedio cobrado por la competencia productos con baja diferenciación. |
| 6 | Descuento por cantidad de unidades vendidas 2%. |
| 7 | Descuento por volumen de compra escalonadamente mayor de US\$ 500, clientes directos e indirectos. |
| 8 | Empresas clientes morosas no descuentos sino incremento de precio pago del costo del crédito |
| 9 | Descuento por pronto pago a clientes directos e intermediarios del 2% en facturaciones de 30, 45, 60 días. |
| 10 | Tope de compra mínima de US\$ 100 y pago en efectivo. |
| | <u>Canal de distribución</u> |
| 11 | Priorizar y consolidar el canal directo de venta, seguidas del canal de venta indirecto. |
| 12 | Cimentar la presencia local y consolidarla en regiones, a través de un incremento de visitas |
| 13 | Incrementar la fuerza de venta en dos asesores más. |
| 14 | Considerar el criterio en la clasificación de los clientes, sector industrial, canal, venta local o nacional. |
| | <u>Promoción</u> |
| 15 | Estrategia push presionando en la venta a los canales con que se cuenta. |
| 16 | Estrategia pull a través de esfuerzos de comunicación buscando interés y motivación para la compra. |
| 17 | Revistas especializadas en los sectores objetivos potenciales. |
| 18 | Catálogos de productos en formato impreso y digital. |
| 19 | Folletos de productos y servicios que se oferta, priorizando acorde a los objetivos actuales. |
| 20 | Publicidad paginas amarilla impresos se reducirá de ocho avisos a dos. |
| 21 | Paginas amarillas digital web de la empresa mostrando productos y servicios. |
| 22 | Suscripción en paginas internet especializadas relacionado a los sectores objetivos. |
| 23 | Mejora del diseño y de las prestaciones de la página web de la empresa. |
| 24 | Fuerza de venta hará hincapié en los descuentos, promociones, ofertas, muestras. |
| 25 | Entrega de muestras con la opción de compra a los clientes actuales y nuevos. |
| 26 | Participación en exposiciones especializadas como expositores en sectores claves. |
| 27 | Empleo de artículos promocionales como un medio de mantener la relación con los clientes. |
| | <u>Servicio</u> |
| 28 | El servicio a un producto especializado es importante, por ende el soporte brindado por el asesor de ventas. |
| 29 | Asesoría y soluciones de manera rápida y efectiva en la etapa de la pre-venta, venta y post-venta. |
| 30 | Capacitar en el uso eficiente de los productos con el objeto de lograr la satisfacción de los clientes. |
| 31 | Fidelizar a los principales clientes a través de los servicios brindados a estos. |
| 32 | Brindando un servicio mas allá de la venta, haciendo sentir al cliente que se es un socio estratégico. |
| 33 | Se hará investigación de marketing para el seguimiento y control de las actividades; con un personal por mes. |

7.- ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Supuestos y consideraciones generales

La evaluación económica financiera que se ha efectuado sobre el plan de marketing presentado en el capítulo anterior, se desarrollo bajo las siguientes consideraciones:

- Dado que el plan de marketing implica una inversión inicial durante el año 2007 y sus resultados se presentarán en los siguientes tres años que corresponden al 2008, 2009 y 2010.
- La evaluación financiera se ha efectuado a valores totales y constantes. La moneda empleada para el analisis ha sido el dólar americano, pues es política de la empresa llevar sus controles en dicha moneda.

7.2. Presupuesto de marketing

El presupuesto calculado para llevar el plan de marketing es de US\$ 31 985 el cual incluye la inversión inicial. Ver el detalle del presupuesto en el ANEXO L.

La inversión total considerando la variación del capital de trabajo y la inversión inicial es de US\$ 23 694.

La inversión inicial requerida que es US\$ 3 000. Ver el ANEXO M.

Como consecuencia del plan de marketing los gastos venta en el 2008 es US\$ 99 094, US\$ 28 932 más con respecto al año anterior. Los gastos de venta nominal del 2008 incluyendo gastos administrativos y comisión de venta son de US\$ 33 932.

7.3. Análisis de los gastos de marketing versus las ventas

Un punto clave en el análisis de los gastos de marketing en el plan anual, es el control de los cocientes claves de los componentes claves del gasto de marketing tales como fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, administración de ventas e investigación de marketing versus la ventas, para tal caso se tiene ratios de referencia²¹ como se observa en el cuadro siguiente.

²¹ Kotler Philips, Dirección de Marketing. 10ma ed. México. Editorial Prentice Hall , 2001, Pág. 699

Análisis de los gastos de marketing versus las ventas

| Cocientes claves de control | Referencia | 2007 | 2008 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| Gastos Marketing / Ventas | 30,0% | 15,42% | 16,13% |
| Fuerza de Ventas / Ventas | 15,0% | 9,25% | 10,43% |
| Publicidad / Ventas (*) | 5,0% | 3,41% | 2,29% |
| Promocion de Ventas / Ventas | 6,0% | 1,81% | 2,32% |
| Administracion de Ventas / Ventas | 3,0% | 0,94% | 0,86% |
| Investigacion de Marketing / Ventas | 1,0% | 0,00% | 0,23% |
| Fuente: Elaboración propia | 30,0% | 15,4% | 16,1% |

Del análisis de los ratios se observa que tanto en el primer año 2007 y 2008 donde se inicia la aplicación del plan de marketing todos los cocientes son menores en un 15,4% con respecto a la referencia que es del 30%. En el año 2008 estos valores suben a 16,1%. En este periodo el ratio publicidad ventas sufre un descenso como consecuencia a la reducción y posterior redistribución del gasto de publicidad de páginas amarillas, en otras formas de publicidad se ve además el incremento de los gastos de fuerza de venta, promoción de ventas e investigación de marketing como consecuencia del plan de marketing.

Estos cocientes de referencia nos permiten velar para que no se deán exceso de gastos en la formulación del plan de marketing, además que nos sirve de referencia para hacer ajustes medidos y controlados del plan en ejecución.

7.4. Presupuesto de ventas

La determinación del presupuesto de ventas esta basado en cuatro consideraciones:

1. El índice del crecimiento del mercado que esta en un rango del 7% al 10% anual.
2. El crecimiento de venta de la empresa en periodos anteriores
3. El volumen de compra trimestrales por parte de los clientes en montos que van de 1001 a 5000 US\$ en un 39,1% reflejada en la encuesta indica la existencia un mercado potencial en compras de alto valor.
4. El efecto de la puesta en práctica de las políticas de promoción, publicidad y en general de la puesta en practica del plan de marketing, con el fin de captar una mayor participación de mercado.

En el siguiente cuadro se muestran las proyecciones de ventas para los próximos años.

Proyecciones de venta del plan de marketing

| Año | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|--------|--------|--------|-----------|
| Ventas Netas US \$ | 455000 | 614250 | 798525 | 1038082,5 |
| Crecimiento | | 35,0% | 30,0% | 30,0% |
| Participación de mercado | | 26,0% | 28,7% | 31,6% |

Fuente: Elaboración propia

7.5. Evaluación financiera del plan de marketing

7.5.1. Estados financieros proyectados

Para efectos de este plan de marketing se ha elaborado estados financieros proyectados totales, para los años en mención, para hacer el análisis de estos, se ha de considerar lo siguiente:

- El incremento de las ventas generadas como consecuencia de la aplicación de las medidas propuestas en el plan de marketing.
- La inversión de US\$ 23 694 requerida para la puesta en marcha del plan de marketing.
- Los mayores costos y gastos que se generarían como resultado de las nuevas actividades que ha de ser llevado debido al plan de marketing.
- Las variaciones en el capital de trabajo de las empresas producto del crecimiento de sus ventas.
- El mayor impuesto a la renta que generará el incremento de las ventas.
- La depreciación en el estado de ganancias y pérdidas no sufre cambios, debido a la no variación de los activos. El impuesto a la renta es del 30%.
- El escudo fiscal considerado como ganancia derivada de la financiación, que se generará como resultado de los gastos financieros.
- El 34% de la inversión será financiada por una entidad bancaria vía préstamo a un plazo de tres años y una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 15%.

En el ANEXO N se presenta en forma detallada el flujo de caja proyectado. De igual manera se presenta el Estado de ganancias y pérdidas proyectadas, como resultados de la aplicación del plan de marketing, para los próximos tres años. Ver el ANEXO O.

7.5.2. Cálculo del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

Para la evaluación financiera del plan de marketing se ha optado por usar el Valor Actual Neto (VAN), a fin de conocer si los flujos de efectivo generarán un valor superior a la inversión inicial que se efectuara durante el 2007.

La tasa de Costo de Oportunidad del Capital (COK) se considerará de 16% anual, la cual corresponde al rendimiento esperado por los accionistas para el negocio en mención. Considerando el ratio de apalancamiento de la inversión en un 34%, se obtuvo un Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) del 14, 47%.

El VAN económico que se obtiene tras la aplicación de la tasa de descuento del 16%, basada en el COK, es positiva en US\$ 225 718,7.

De manera complementaria se ha calculado la Tasa Interna de Retorno (TIR) a fin de saber cual es el máximo costo financiero que el plan de marketing estaría dispuesto a soportar. El resultado es muy favorable, ya que el TIR obtenido es del 454,1%.

7.5.3. Análisis de sensibilidad

Con el propósito de prever escenarios alternativos, se llevo a cabo una evaluación de las diversas variables del proyecto. La variable sensible y más relevante son los niveles de venta proyectados.

El escenario optimista corresponde a lograr un a venta 20% mayor al crecimiento porcentual proyectado de las ventas, lo que se hace efectiva en un crecimiento de las ventas proyectadas en US\$ del 5,2%, mientras que el escenario moderado es vender tal cual se ha estimado.

Finalmente el escenario pesimista es una reducción del 20% al crecimiento porcentual proyectado, lo que se hace efectiva en un decrecimiento de las ventas proyectadas en US\$ del 5,2%.

En el cuadro siguiente se muestra el calculo del VAN y la TIR, para cada uno de los escenarios.

Análisis de sensibilidad

| Escenarios | % | Porcentajes proyectados de ventas | | | Ventas proyectadas en US\$ | | | VAN US\$ | | TIR | |
|------------|------|-----------------------------------|-------|-------|----------------------------|--------|----------|----------|---------|-------|-------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | VANE | VANF | TRE | TRF |
| Optimista | 20% | 4200% | 3600% | 3600% | 646100 | 878666 | 1.195027 | 3540609 | 3550006 | 4351% | 6089% |
| Moderado | | 3500% | 3000% | 3000% | 614250 | 798525 | 1.038083 | 2257187 | 2266684 | 3254% | 4541% |
| Pesimista | -20% | 2800% | 2400% | 2400% | 582400 | 722176 | 895498 | 1058047 | 1067444 | 2033% | 2851% |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla precedente se puede observar que todos los escenarios presentan una situación favorable.

8.- PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA

8.1. Plan de control

8.1.1. Objetivo

Establecer mecanismos de control que permitan medir el cumplimiento de las actividades que comprometen el plan de marketing, a fin de realizar los ajustes necesarios de darse el caso.

8.1.2. Estrategias

8.1.2.1. Control de presupuesto

De acuerdo con las políticas de la empresa, se realizarán un proceso de control mensual que medirán variables tales como: ventas, costos, gastos, control de visitas a clientes, captación de nuevos clientes, satisfacción de estos, verificaciones de la publicidad y de las promociones en la venta, vinculados con el plan de marketing.

Estas revisiones y levantamiento de información serán de utilidad para hacer los ajustes respectivos al plan en los trimestres posteriores.

8.1.2.2. Control de calidad de servicio

Se recogerá información relevante al plan de marketing de los asesores de venta en forma bimensual, considerando que este personal tiene contacto directo con los clientes en general, buscando retroalimentar sus experiencias para considerarlas en los posibles ajustes a realizar.

Se llevará a cabo por parte de la empresa, dos encuestas de naturaleza sencilla y rápida, una por cada semestre del año; a los clientes en un periodo corto y acotado. Esta se dará a los clientes que visitan la empresa y con aquellos que establecen comunicación con el personal de venta, vía teléfono en el periodo de medición. Buscando medir el grado de satisfacción de productos y servicios, la variación de estas como consecuencia de la puesta en marcha del plan de marketing.

8.1.2.3. Reuniones de avances y control

Se establecerán reuniones trimestrales de control y exposición a la gerencia de la empresa con participación del área de venta con el objeto de mostrar los avances obtenidos en relación con los objetivos propuestos; y tomar la decisión de los ajustes del caso.

8.2. Plan de contingencias

8.2.1. Objetivo

Desarrollar medidas de contingencias fin de hacer frente a las posibles respuestas, ó escenarios que se puedan generar como resultado de nuestro plan de marketing.

Las medidas de contingencias estarán encaminadas a hacer frente a la respuesta de la competencia y en especial de la empresa líder RESIPER, cual es competencia directa a diferencia del resto de las competidores que tienen un perfil bajo.

8.2.2. Estrategias

Las situaciones que se generarían y las eventuales respuestas a dar por parte de Jara Resistencias S.R.L serían las siguientes:

- **Situación 1- Resiper podría bajar sus precios:** Si se diera este caso la empresa no bajaría sus precios en aquellos productos donde tiene alto grado de diferenciación, en los productos de mediana diferenciación disminuiría el precio ligeramente manteniendo siempre la estrategia de precios superior, siempre y cuando la rebaja del líder nos afecte directamente en nuestros clientes claves.

- Situación 2: Resiper ofrece más capacitación e impulsa más sus ventas:**

Ante esto la empresa aumentaría el presupuesto de publicidad con la que este iría de 2,29% al 2,87%, con respecto a la ventas lo cual haría más aceptable la razón publicidad con respecto al ratio de promoción de venta que es de 2,32%, si lo comparamos con la relación publicidad-promoción recomendada (60/40). Ya que a la fecha el uso de estos recursos está a un poco menos de la mitad de los estándares. El empleo de esto se enfocaría en publicidad en todas las formas, entrega de muestras con opción de compra y capacitación de estas en el momento de entrega y en la etapa de prueba del producto.
- Situación 3 - La competencia baja sus precios:** Si se da esto, en el caso de las empresas seguidoras (PARMASA y RINDESA) aplicaríamos la estrategia de la situación 1, para el caso de productos de mediana diferenciación. Si esta baja de precio se diera en los competidores de nicho donde los productos son baja estandarizados y de baja diferenciación, se mantendrían igual los precios y promociones.
- Situación 4 - Incursionan nuevos competidores:** Se deberán evaluar las fortalezas y debilidades de los nuevos competidores y su impacto en nosotros y el mercado, para establecer estrategias de ataque o defensa según corresponda.
- Situación 5 - las proyecciones de ventas no se dan conforme a lo establecido:** Si se diera esta situación se mejorarían aun más los descuentos por compras en cantidad y volumen solo en aquellos productos donde nuestro grado de diferenciación es mediana, manteniendo siempre la estrategia de precio superior comparada a la competencia y se aumentaría más el gasto en publicidad de pasando del ratio 2,29% al 2,58% , gastándolo en publicidad propiamente y en la impulsión de venta, en ítems como lo detalla la situación 2.

CONCLUSIONES

- Los sectores industriales: industrial, comercio, construcción (cementeras), minera e hidrocarburos y agroindustrial (empresas exportadoras) presentan perspectivas muy favorable para los próximos años, lo cual representa un potencial de crecimiento para el sector de calefacción eléctrica industrial, en la que esta inmersa la empresa.
- Jara Resistencias S.R.L, puede sacar provecho de este crecimiento para mejorar su posición competitiva actual, cumpliendo así con los lineamientos estratégicos establecidos por la empresa.
- La empresa puede consolidar aun más su posición de liderazgo en el mercado, fortaleciendo más su estrategia de diferenciación basada en la calidad de sus productos, complementada con la innovación de estos.
- La estrategia de diferenciación está sustentada en tres elementos claves: alta calidad de los productos, servicio técnico especializado y entrega oportuna.
- Los atributos valorados de las resistencias eléctricas son: durabilidad, garantía, servicio técnico y acabado en el caso de los sensores de temperatura son: durabilidad, precisión, garantía y servicio técnico.
- Las variables importantes en la decisión de compra por parte de los clientes son: respuesta rápida, garantía de los productos, precio, entrega en el lugar indicado.
- Para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, ha de desarrollar una estrategia fuerte en crecimiento, la cual estará fuertemente enfocada en un crecimiento intensivo, complementada en menor forma con una estrategia de crecimiento por diversificación.
- Por lo que el plan de marketing ha de ser muy sólido en sus objetivos que se plantee y en los logros de estos, con el fin de crecer y fortalecer en la penetración de mercado, la expansión de este con una mayor cobertura, aunado con el desarrollo de productos y la calidad de estos, para mantener la ventaja competitiva y el nivel de diferenciación con que cuenta en la actualidad.

- El posicionamiento de precio ha de enfocarse en una estrategia superior, es decir ofrecer un producto de alta calidad a un precio alto ó que sea superior al promedio cobrado por la competencia, según el tipo de producto.
- Jara Resistencias S.R.L, al ofrecer soluciones integrales a las necesidades del mercado de calefacción eléctrica en vez de vender productos, se convierte en un proveedor de excelencias a sus clientes, haciendo que estos los perciban como un socio estratégico.
- Los asesores de venta son claves en el servicio al cliente, teniendo en cuenta la naturaleza de productos especializado que se vende; por lo que la capacitación en el uso eficiente de los productos, satisfacción de estos, servicio post venta, forjan una relación estratégica empresa-cliente y fabricante, fidelizandolo para el logro de los objetivos buscados por el presente plan de marketing.
- A nivel de relación de clientes es fundamental el fortalecimiento con las personas con capacidad de compra tales como los gerentes de mantenimiento, los jefes de compras para casos de empresas de mayor envergadura. Estos concentran casi la totalidad de las decisiones de compra.
- El plan de marketing requerirá una inversión de US\$ 23 694. Para tal fin los gastos de venta serán de US\$ 33 932 nominal para el 2008, haciendo que el gasto de venta total efectivo sea de US\$ 99 094, versus los US\$ 70 162 gastados en el año precedente.
- Financiar el plan de marketing con capital de terceros es beneficioso en la medida en que la tasa de interés sea inferior al costo del capital para los accionistas.
- Invertir en este plan de marketing será beneficioso para la empresa. Al final del tercer año de aplicación, el resultado del flujo de caja será de US\$ 168 161, significando mayores ingresos para esta. El plan es rentable al tener VAN económico positivo de US\$ 225 718,7.
- Como resultado de la evaluación económica realizada se puede concluir la rentabilidad del presente plan de marketing, toda vez que los flujos obtenidos son positivos para los tres escenarios de estudio. Con TIR económicas altas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COHEN, William, El Plan de Marketing. 1ª ed. Bilbao: Ediciones Deusto, 1993. ISBN 84-234-0817-5.
- CUTROPÍA, Carlo, El Plan de Marketing paso a paso. 2da. ed. Madrid: Editorial ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 2005. ISBN 84-7356-398-0.
- FRED R, David, Administración Estratégica. 9na.ed. México: Editorial Prentice Hall, 2003. ISBN 970-26-0427-3.
- GIMBERT, Xavier, El Enfoque Estratégico de la Empresa. 1ª ed. Bilbao: Ediciones Deusto, 2001. ISBN 84-234-1854-5.
- KOTLER, Philips, Dirección de Marketing. 10ma. ed. México: Editorial Prentice Hall, 2001. ISBN 968-444-422-2.
- MAYORGA, David y ARAUJO Patricia, Marketing Estratégico en la Empresa Peruana. 1ª ed. Lima: Editorial Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2002. ISBN 9972-603-94-6.
- MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. 4 ta. ed. México: Editorial Prentice Hall, 2004. ISBN 970-26-0491-5.
- RYAN, Williams, Guía básica para la Actividad de Marketing. 1ª ed. Bilbao: Ediciones Deusto, 2001. ISBN 84-234-1846-4.

ANEXOS
ANEXO A
DEMANDA Y OFERTA GLOBAL 2000 – 2006 1/
(Variaciones porcentuales reales)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| DEMANDA GLOBAL (1+2) | 3.1 | 0.6 | 4.8 | 3.9 | 6.0 | 7.1 | 8.7 |
| 1. Demanda Interna | 2.3 | -0.6 | 4.4 | 3.4 | 4.4 | 5.5 | 10.6 |
| a. Consumo privado | 3.7 | 1.5 | 4.6 | 3.1 | 3.5 | 4.4 | 6.5 |
| b. Consumo público | 3.1 | -0.9 | 0.2 | 3.8 | 4.1 | 9.8 | 8.7 |
| c. Inversión bruta interna | -2.7 | -7.7 | 5.8 | 4.4 | 8.0 | 7.4 | 26.5 |
| Inversión bruta fija | -4.9 | -8.2 | -1.1 | 6.5 | 8.6 | 13.6 | 19.0 |
| - Privada | -1.7 | -4.7 | -0.5 | 6.9 | 9.1 | 13.9 | 20.2 |
| - Pública | -15.8 | -22.5 | -4.0 | 4.0 | 5.7 | 12.2 | 12.7 |
| 2. Exportaciones | 8.0 | 7.4 | 6.9 | 6.3 | 14.7 | 14.9 | 0.3 |
| OFERTA GLOBAL (3+4) | 3.1 | 0.6 | 4.8 | 3.9 | 6.0 | 7.1 | 8.7 |
| 3. Producto Bruto Interno | 3.0 | 0.2 | 5.2 | 3.9 | 5.2 | 6.4 | 8.0 |
| 4. Importaciones | 3.8 | 2.7 | 2.8 | 3.6 | 10.6 | 10.6 | 12.3 |

1/ Preliminar

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

ANEXO B
PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS DE CALEFACCIÓN

| |
|--|
| RESISTENCIAS PERUANAS Y SERVICIOS AFINES S.R.L. (RESIPER) JARA RESISTENCIAS S.R.L. PARMASA S.R.L. INDUSTRIA DE RESISTENCIAS SERVICIOS AFINES E.I.R.L. (RINDESA) CRM RESISTENCIAS S.R.L. RESISTENCIAS INDUSTRIALES ALFA S.R.L. B.J.V.FAB.Y SERV.DE RESIST ELECT S.R.L. OHMITRONICS S.R.L. MEDINA & JUNCO INDUSTRIAL S.R.L. RESISTENCIAS INDUSTRIALES RESI E.I.R.L. RESISTENCIAS INDUSTRIALES KMJ S.A.C. SITECSA TEKNOTHERM S.A.C. V S F RESISTENCIAS S.R.L. CORPORACION PERUANA DE RESISTENCIAS S.A.C. MEGAWATTS ELECTRIC S.A.C. RESISTENCIAS ELECTRICAS LASER E.I.R.L. RESISTENCIAS TERMICAS S.A.C. REPRESENTACIONES Y SERVICIOS MERCURIMEX S.R.L. |
|--|

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C
COMPARATIVO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR COMPETIDORES

| Empresas | Jara Resist.S.R.L. | Resiper S.R.L. | Parmasa S.R.L. | Rindesa E.I.R.L. |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Productos: | | | | |
| Resistencias eléctricas industriales: | | | | |
| Resistencia eléctrica de banda mica sin | X | X | X | X |
| Resistencia eléctrica de banda cerámica | X | X | X | X |
| Resistencia eléctrica plana | X | X | X | X |
| Resistencia eléctrica tipo cartucho | X | X | X | X |
| Resist. eléctrica tipo cartucho - anti impacto blindadas | X | X | X | |
| Resistencia eléctrica tipo tubular - Packet inmersión | X | X | | X |
| Resistencia tipo fibra de cerámica - Cerámica | X | X | | |
| Resistencia eléctrica infrarroja | X | X | X | X |
| Resistencia tipo fundida de Aluminio | X | X | | |
| Resistencia eléctrica tipo coliers | X | X | | |
| | | | | |
| Resistencias tipo de inmersión | X | | | |
| | | | | |
| Sensores de temperatura: | | | | |
| Termocuplas tipo J.K.R.S | X | X | X | X |
| Sensores PT 100 Ohm | X | X | X | X |
| | | | | |
| Cables especiales: | | | | |
| Cables especiales para sensores | X | | | X |
| Cables especiales para resistencias | X | | | X |
| | | | | |
| Servicios: | | | | |
| Resistores de Potencia | X | | | |
| Muñías | X | | | X |
| Reóstatos toroidales /Reostato de Arranque y Aceleración | X | | | X |
| Fabricación, reparación y mantenimiento de dispositivos varios | X | | | |
| Homos industriales | X | | | X |
| Banco de Resistencias | X | | | X |
| | | | | |
| Otros: | | | | |
| Campo de acción de Venta Lima, Nacional, Export | Lima, Nacional | Lima, Nacional parc | Lima | Lima |
| Página web | SI | SI | No | No |
| Calidad de la página Web | R | MB | - | - |
| Funcionalidad web como medio de comunicación | M | MB | - | - |
| Uso de otros medios de publicidad | B | MB | R | R |

Fuente: Elaboración propia

Muy buena: MB Buena : B
Regular :R Mala :M

ANEXO D
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

| Factores importantes para el éxito | Peso | JARA RESISTENCIAS | | RESIPER | | PARMASA | | RINDESA | |
|---|-------------|-------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. |
| 1) Participación de Mercado | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 | 1 | 0,12 |
| 2) Entrega rápida | 0,11 | 3 | 0,34 | 3 | 0,34 | 4 | 0,46 | 2 | 0,23 |
| 3) Calidad de los productos | 0,11 | 4 | 0,43 | 3 | 0,32 | 3 | 0,32 | 2 | 0,21 |
| 4) Proceso productivo flexible | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 5) Competitividad de precios | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 4 | 0,37 | 3 | 0,27 |
| 6) Capacidad técnica para desarrollar nuevos producto | 0,09 | 4 | 0,37 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 |
| 7) Experiencia y conocimiento técnico del personal | 0,08 | 4 | 0,34 | 3 | 0,25 | 3 | 0,25 | 2 | 0,17 |
| 8) Asesoría técnica especializada | 0,08 | 4 | 0,34 | 3 | 0,25 | 3 | 0,25 | 2 | 0,17 |
| 9) Lealtad de los clientes | 0,08 | 2 | 0,15 | 4 | 0,31 | 2 | 0,15 | 3 | 0,23 |
| 10) Imagen Empresarial | 0,07 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 1 | 0,07 |
| 11) Amplitud de los productos | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Total | 1,00 | | 3,29 | | 3,26 | | 2,78 | | 1,88 |

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

| EMPRESAS | JARA RESISTENCIAS | RESIPER | PARMASA | RINDESA |
|---|---|---|--|---|
| FACTORES | | | | |
| 1) Participación de Mercado | Empresa retadora, mantiene una cartera de clientes diversificada | Líder del mercado, fuerza de venta agresiva | Busca mantener su participación | Enfocado a un nicho de mercado |
| 2) Entrega rápida | Baja disponibilidad de stock, pero con cadena producción flexible | Mediana disponibilidad de stock | Alta disponibilidad de stock | Baja disponibilidad de stock |
| 3) Calidad de los productos | Insumos de alta calidad y adecuado proceso de pruebas | Cuenta con insumos de calidad y laboratorios de prueba | Insumos de calidad | Insumos de baja calidad |
| 4) Proceso productivo flexible | Acorde a las necesidades del cliente | Le cuesta atender las exigencias especializadas de nuevos clientes | Le cuesta atender las exigencias especializadas de nuevos clientes | Capacidad limitada para atender exigencias de sus clientes |
| 5) Competitividad de precios | Productos innovadores y especializados, aceptados por el mercado | Productos medianamente especializados | Productos pocos especializados precio por debajo de la competencia | Productos estandarizados precios de mediano valor. |
| 6) Capacidad técnica para desarrollar nuevos producto | Innovación permanente | Oferta productos poco especializados | Baja capacidad de innovación en sus productos | Proceso productivo no mecanizado, muy bajo desarrollo de nuevos productos |
| 7) Experiencia y conocimiento técnico del personal | Personal profesional con experiencia | Fuerza de ventas no especializada, personal profesional medianamente | Con medianamente personal profesional | Cuenta con poco personal profesional |
| 8) Asesoría técnica especializada | Equipo reducido de asesores técnico | Asistencia técnica regular | Asistencia técnica regular | Bajo nivel en asistencia técnica, no solucionan |
| 9) Lealtad de los clientes | Estrategia de fidelización débil | Relaciones sólidas con los clientes | Atención post venta poco eficiente | Mantiene clientes principales |
| 10) Imagen Empresarial | Estrategia de marketing limitada | Sólida estrategia de marketing | Estrategia de marketing limitada | No cuenta con estrategia de marketing |
| 11) Amplitud de los productos | I & D consolidado, amplio desarrollo de productos, alta | Desarrollo de productos conforme a demanda de sus clientes, medianamente-superior | Débil I & D Variedad medianamente | Pequeño para tener I & D Variedad medianamente |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E
PRINCIPALES CLIENTES POR SECTORES INDUSTRIALES

| |
|---|
| SECTOR: |
| Comercio: Valvulas Industriales, Improgensa, Enerquímica, Process Control, Ar Conductores, Zamsu, Fumalux, Termodinamica |
| Industrial: Industrias Electro Químicas, Electro Conductores Peruanos, Sudamericana de Fibras, Ceramica San Lorenzo |
| Industria plástica: Amanco, Resinplast, Duraplast, Inversions San Gabriel, Industrias Plásticas Reunidas, Induval, Moldes |
| Cementeras: Cementos Lima, Cementos Pacasmayo, Cementos Andino, Cemento Sur, Cementos Yura |
| Minería: Minsur SA., Minera Barrick, Minera Mancos SA, Shougan Hierro Perú SA, Compañía Minera Milpo SA, Doe Run S.A |
| Alimentos y Bebidas: Good Foods, Kraft Foods, San Fernando, Consorcio Bander, Laive, Gloria |
| Petróleo y Derivados: Refinería la Pampilla, Plus Petrol Norte SAC, Refinería de Cajamarquilla (Metais Votorantim). |
| Metalúrgica: Metalúrgica Peruana SA, Fundición Moreno, Aceros Arequipa, Empresa Siderúrgica del Perú |
| Textil: San Miguel Industrial, Perú Pima, Textil San Ramon, Compañía Universal Textil, Algodonera Sudamericana |
| Servicios: F & T Contratistas Generales, Tecsur, Quality Certificate del Perú, Avanzit Perú, Smart Factory, Tecnofood |
| Farmacéuticos: Laboratorios Markos, Cipa, S.J. Roxfarma, Corporación Infarmasa |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F

DETALLE DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS

| |
|--|
| PRODUCTOS: |
| 1.- Resistencia Eléctrica Calentadora Es un componente que transforma energía eléctrica en calor y es parte vital de las máquinas - como por ejemplo inyectores y extrusoras de plástico - que utilizan la energía calorífica en la cadena productiva. Dentro de estas tenemos: Resistencias tipo Banda, resistencias tipo Cartucho, resistencias tipo Coiler, resistencias tubulares, resistencias infrarrojas de cerámica, resistencias tipo packet de inmersión. |
| 2.- Sensor de temperatura Dispositivo que realiza mediciones de temperatura de gran precisión. Los sensores más utilizados son: Termocuplas: El 90% de las termocuplas utilizadas en la industria son del tipo J o del tipo K, seguidas por R, S y B. Los tipos de termocuplas a emplear toman en cuenta los rangos de temperatura de uso: Existen diversos tipos de termocuplas, según sea la composición de los dos hilos que los forman. Por orden de aplicación de temperaturas, de menor a mayor, se utilizaban normalmente los de cobre-constantan (tipo T), los de hierro-constantan (tipo J), los de cromel-alumel1 (tipo K) y los de platino-rodio (tipo R o S). Las temperaturas de aplicación abarcan desde los -270°C a + 400°C en el tipo T, hasta los 1768°C en el tipo S. Sensores RTD: Los sensores RTD más utilizado en la industria es el Pt100, son mas precisos y estables que las termocuplas sin embargo su uso está limitado a un rango de temperaturas más estrecho (el RTD de platino cubre el rango desde -260 a 630°C). |
| 3.- Cables especiales Son cables de alta temperatura, debidamente blindados, que permiten conectar los sensores de temperatura con los tableros de control, a las termocuplas y otros dispositivos de instrumentación y control. |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G

VENTA DE PRODUCTOS POR SECTORES INDUSTRIALES

| Productos | Sectores | | | | | | | | | | |
|------------------|-------------------|------------|-----------------|----------------|---------|---------------------|-------------------|-------------------|--------|-----------|--------------|
| | Comercio-Terceros | Industrial | Indust.Pásticos | Indust.Cartera | Minería | Alimentos y bebidas | Papel y Derivados | SideroMetalúrgico | Textil | Servicios | Farmacéutico |
| Sensor RID | 20,9% | 30% | 1,2% | 58,4% | 0% | 7,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Termoc J | 4,4% | 14,6% | 7,9% | 0% | 0% | 0,5% | 0% | 9,5% | 0% | 25,6% | 100,0% |
| Termoc K | 5,4% | 8,0% | 1,2% | 35,2% | 7,9% | 4,1% | 0% | 55,7% | 0% | 0% | 0% |
| Termoc S | 0% | 34,2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 22,2% | 0% | 0% | 0% |
| Otros 1.1 | 13,0% | 0% | 0,6% | 0% | 0,6% | 6,9% | 0% | 0% | 0% | 7,3% | 0% |
| Res. Band Cer | 0% | 0% | 3,4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Res. Band Mc | 0% | 2,3% | 9,2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Resist. Plana | 0% | 12,7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Otros 1.2 | 0% | 0% | 3,6% | 0% | 0% | 10,9% | 0% | 0% | 0% | 7,3% | 0% |
| Res.Cat NP | 13,6% | 9,9% | 15,1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Res.Cat Tub | 2,5% | 0% | 2,0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 9,1% | 0% |
| Res Tub Form X | 0% | 0,6% | 7,5% | 0% | 4,0% | 5,8% | 0% | 0% | 4,0% | 0% | 0% |
| Res Im Pack X | 8,6% | 2,3% | 0% | 0% | 7,9% | 19,3% | 100,0% | 0% | 10,9% | 0% | 0% |
| Res.Coilers | 0% | 5,0% | 7,0% | 0% | 0% | 12,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Otros 2 | 0% | 0,6% | 3,9% | 0% | 0% | 16,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Maquinado (*) | 0,7% | 0% | 1,8% | 0% | 0% | 5,0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Cables Espec. | 15,8% | 0,3% | 10,8% | 0% | 25,3% | 2,0% | 0% | 7,1% | 45,1% | 37,2% | 0% |
| Control Transmis | 6,3% | 0% | 0% | 6,4% | 0% | 1,8% | 0% | 0% | 0% | 13,6% | 0% |
| Otros Alm. | 6,9% | 6,4% | 25,0% | 0% | 44,4% | 0,7% | 0% | 4,5% | 0% | 0% | 0% |
| Servicio | 1,9% | 0% | 0% | 0% | 9,9% | 6,3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO H

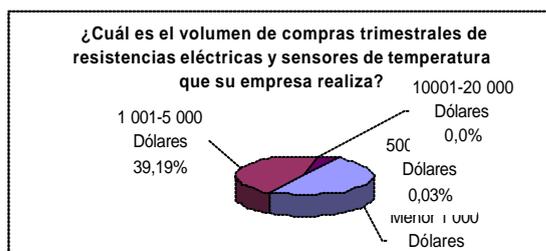
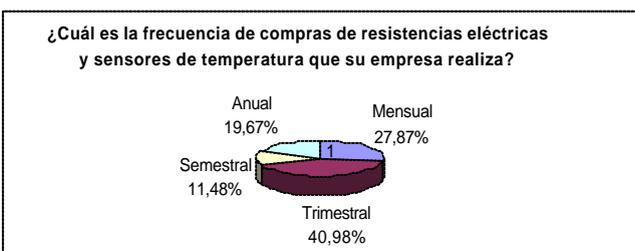
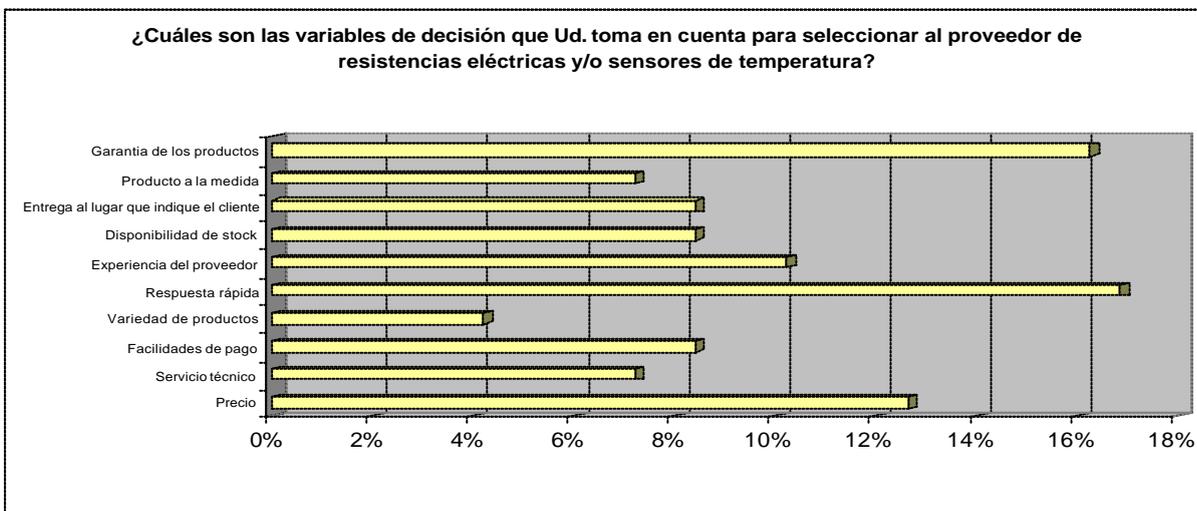
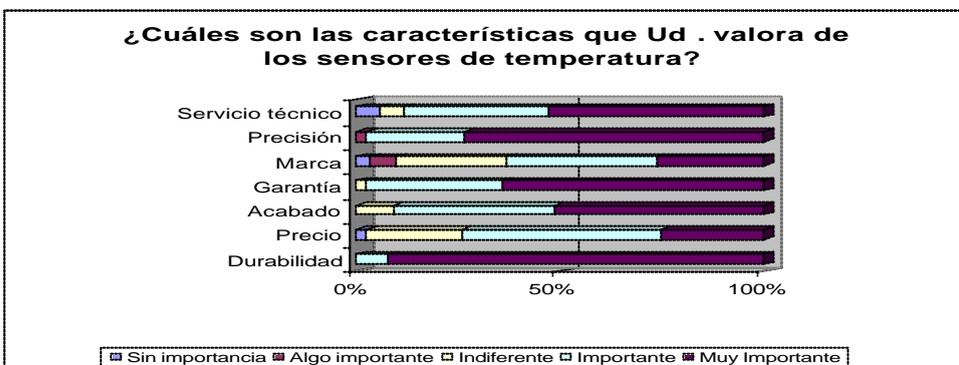
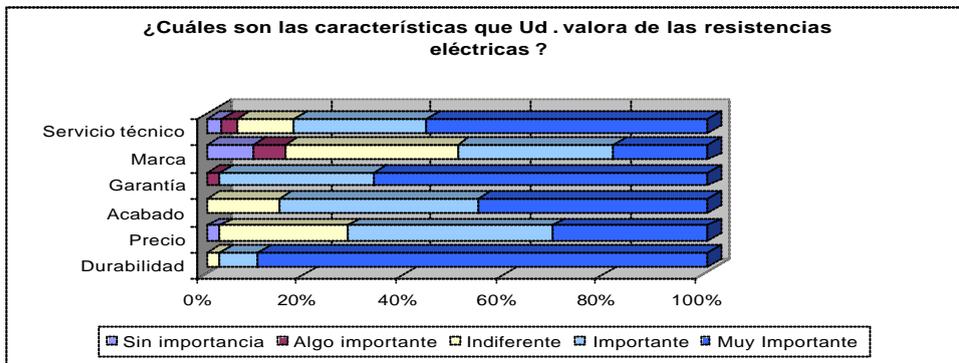
RELACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTADAS

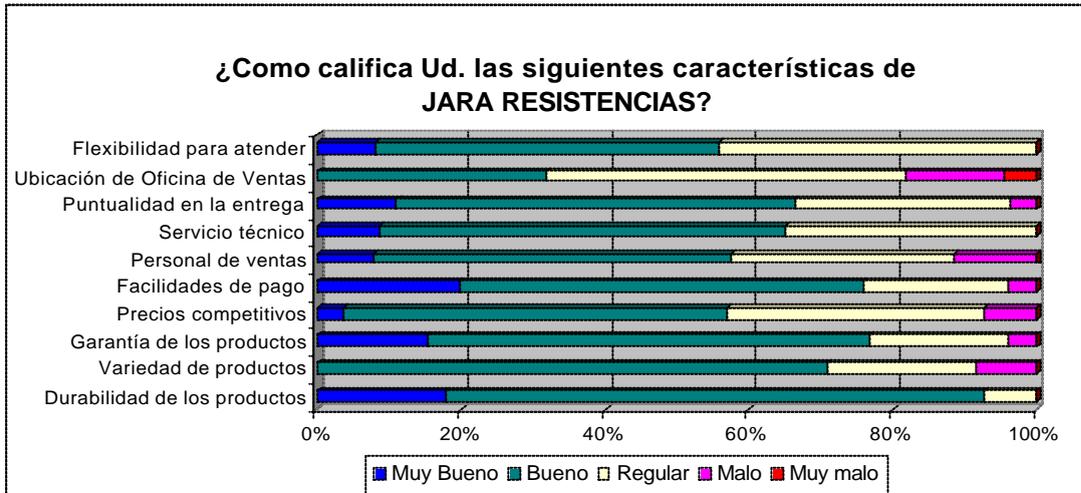
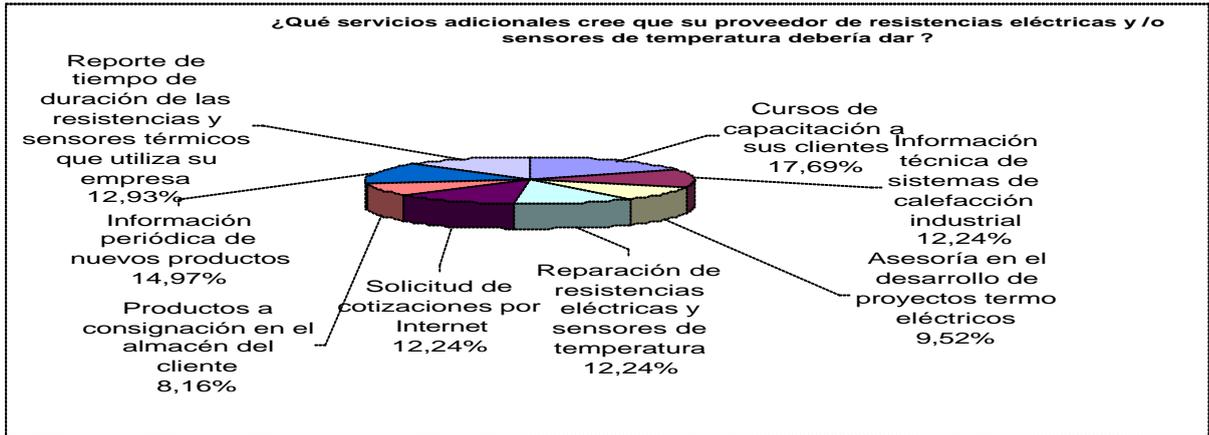
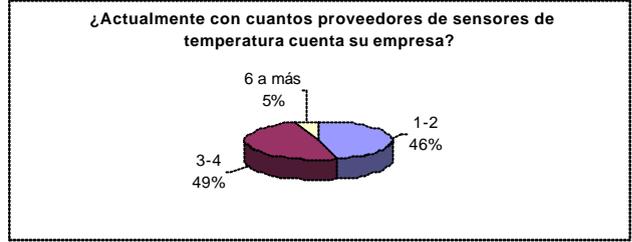
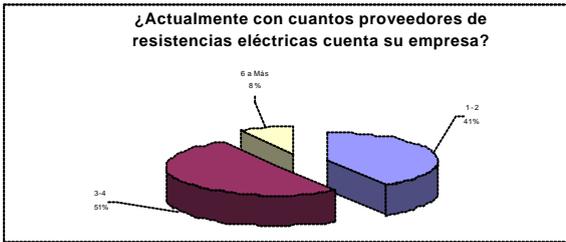
| EMPRESA | EMPRESA | EMPRESA |
|--|---|-------------------------------------|
| ALICORP S.A.C. | INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A. | AMCOR PET PACKAGING DEL PERU S.A. |
| AMANCO DEL PERÚ S.A. | LA MOLINA CALIDAD TOTAL DE LABORATORIO ISO 9002 | ANDINA PLAST S.R.L. |
| AMERAL S.A.A. | LABORATORIOS CIPA S.A.C. | BSH ELECTRODOMESTICOS |
| AUSTRAL GROUP PLANTA-CHANCAY | LAIVE S.A. | CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS |
| CEMENTOS LIMA S.A. | MEDIFARMA S.A. | FOSFORERA PERUANA S.A. |
| CIA. IND. TEXTIL CREDISA-TRUTEX S.A.A. | MINERA AURIFERA RETAMAS S.A. | INDUSTRIA PERUANA DEL ACERO |
| CIA. UNIVERSAL TEXTIL S.A. | MINERA BARRICK MISQUICHILCA SA | INDUSTRIAS DEL ENVASE |
| COMPANIA CERVECERA AMBEV PERU S.A.C. | MINSUR S.A. | INDUSTRIAS FIBRAFORTE S.A. |
| CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A. | MOLITALIA S.A. | KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L. |
| DISEÑO Y COLOR S.A. | PLASTICOS ANDANISA S.R.L. | PANIFICADORA BIMBO DEL PERU S.A. |
| DISTINCA SAC | PROCESS CONTROL S.A. | PRODUCTOS PARAISO DEL PERU S.A.C. |
| DOE RUN PERU SRL | PRODUCTOS TISSUE SA (PROTISA) | SACOS DEL SUR S.A. |
| DYNAFLUX S.A. | REFINERÍA LA PAMPILLA S.A. | SACOS PISCO S.A.C. |
| GLORIA S.A. | SIEMENS SAC | |
| GOOD FOODS S.A. | SOC MINERA REF DE ZINC CAJAMARQUILLA SA | |
| INDUSTRIAS ELECTROQUÍMICAS S.A. | SOCIEDAD INDUCONTROL INGENIERÍA SAC. | |
| INDUSTRIAS PLASTICAS REUNIDAS S.A.C. | TERMODINÁMICA S.A. | |
| INGENIERIA DE SISTEMAS DE FLUIDOS S.A.C. | YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A. | |

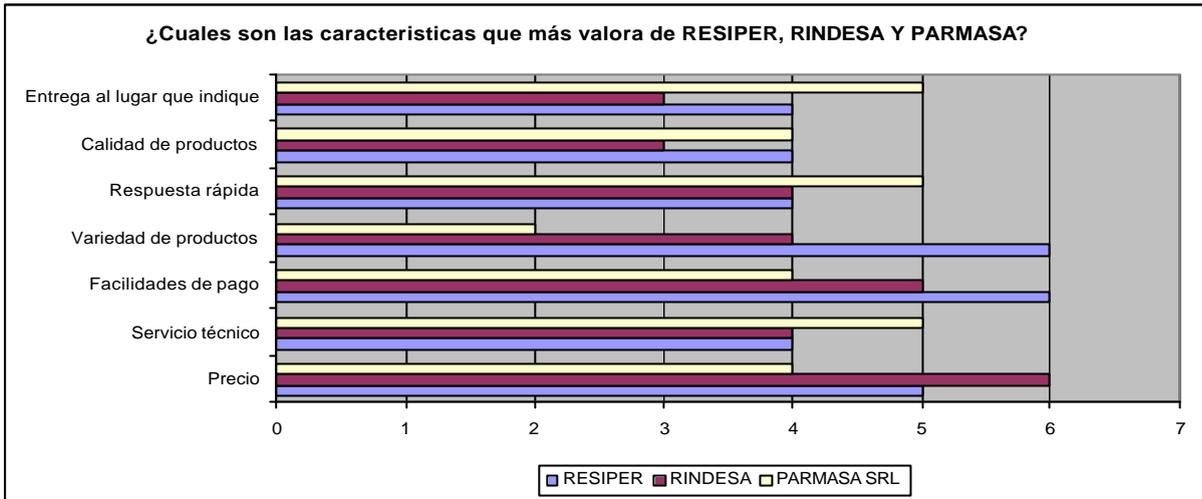
Fuente: Elaboración propia

ANEXO I

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO







ANEXO J

RENTABILIDAD POR PRODUCTOS Y SECTORES INDUSTRIALES

| Rentabilidad | Productos | Sectores | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|---------------|--------|-----------|
| | | Comercio/Altaos | Industria | IndusPlásticos | IndusCartería | Minería | Ahorros/Edific | Países y Data | Sabos/Matúrgo | Textil | Servicios |
| R01 | TermocS | 0% | 342% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 220% | 0% | 0% |
| R02 | TermocK | 54% | 80% | 12% | 352% | 79% | 41% | 0% | 561% | 0% | 0% |
| R03 | SensorRID | 209% | 30% | 12% | 584% | 0% | 76% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R03 | TermocJ | 44% | 146% | 79% | 0% | 0% | 06% | 0% | 94% | 0% | 256% |
| R04 | CódisEspe | 158% | 03% | 108% | 0% | 253% | 20% | 0% | 70% | 451% | 372% |
| R05 | MaqInactJ | 07% | 0% | 18% | 0% | 0% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R05 | ContidAflamris | 63% | 0% | 0% | 64% | 0% | 18% | 0% | 0% | 0% | 136% |
| R06 | ResImPadX | 86% | 23% | 0% | 0% | 79% | 193% | 100% | 1,1% | 109% | 0% |
| R07 | ResCatNP | 136% | 99% | 151% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R08 | Servio | 19% | 0% | 0% | 0% | 99% | 63% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R08 | ResTubFomX | 0% | 06% | 73% | 0% | 40% | 58% | 0% | 0% | 440% | 0% |
| R08 | ResCatTub | 25% | 0% | 20% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 91% |
| R09 | ResisPera | 0% | 127% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R09 | ResColas | 0% | 50% | 70% | 0% | 0% | 126% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R10 | ResBardCar | 0% | 0% | 34% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| R10 | ResBardMc | 0% | 23% | 92% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

R01>R02>R04>R06>R08>R10

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K
ANÁLISIS DE LAS VENTAS 2006 POR SECTORES INDUSTRIALES

| No | Sectores | % | % | Tipo Sect. | No Emp. | No Doc |
|----|----------------------|----------------|---------|-------------|------------|------------|
| 1 | Comercio: Terceros | 21,06% | 21,06% | A | 57 | 233 |
| 2 | Industrial | 19,95% | 41,01% | A | 38 | 111 |
| 3 | Industrial:Plasticos | 16,33% | 57,33% | A | 39 | 214 |
| 4 | Industrial:Cementera | 13,60% | 70,93% | A | 3 | 33 |
| 5 | Mineria | 11,13% | 82,06% | A | 6 | 21 |
| 6 | Alimentos y bebidas | 4,61% | 86,67% | B | 7 | 63 |
| 7 | Petroleo y Derivados | 4,20% | 90,87% | B | 2 | 9 |
| 8 | Sidero Metalurgico | 2,99% | 93,86% | C | 6 | 21 |
| 9 | Textil | 2,44% | 96,30% | C | 8 | 20 |
| 10 | Servicios | 0,96% | 97,26% | C | 19 | 26 |
| 11 | Otros | 2,74% | 100,00% | E1,E2,E3,E4 | 17 | 31 |
| | Total | 100,00% | | | 202 | 782 |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO L
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

| ITEM | Valor Anual US\$. |
|--|-------------------------|
| Producto | |
| Empaque y Embalaje | |
| Cajas Carton corrugado con logo (Medidas, A/L/A: 20x18x15) | 266,67 |
| Cajas Carton corrugado con logo (Medidas, A/L/A: 12x12x10) | 233,33 |
| Cajas Carton corrugado con logo (Medidas, A/L/A: 8x30x8) | 216,67 |
| Bolsas resistentes de polietileno transparente gris con logo (Medida: 12 x 20) | 233,33 |
| | 950,00 |
| Plaza | |
| Entrenamiento a los asesores de venta | 800 |
| Asesores de ventas | 12.000,00 |
| Pasajes y viaticos personal de venta en regiones | 6.000,00 |
| | 18.800,00 |
| Publicidad | |
| Publicación en Paginas Amarillas on line | 400,00 |
| Publicación en web "Portal de la industria" (www.portaldelaindustria.com) | 30,00 |
| Publicación en web "Guía de materiales" (www.guiademateriales.com) | 40,00 |
| Diseño e Implementación de pagina Web | 2.000,00 |
| Mantenimiento de la página Web | 600,00 |
| Diseño y desarrollo del catálogo de ventas | 200,00 |
| Catalogo de productos impresos | 262,50 |
| Catalogo de productos digital | 80,00 |
| Publicación en revista "Rumbo minero" | 800,00 |
| Publicación en revista "Industria al día" | 400,00 |
| | |
| Exposiciones especializadas | 2.500,00 |
| | 7.312,50 |
| Artículos promocionales | |
| Lapiceros | 283,33 |
| Calculadoras | 358,33 |
| Tablas de conversión | 350,00 |
| Reglas | 158,33 |
| Agendas | 123,33 |
| Mugs térmicos | 300,00 |
| | 1.573,33 |
| Servicio | |
| Capacitación a los clientes en el uso eficiente de los productos. | 1.950,00 |
| Investigacion de marketing (sequim,control Plan de Marketing) | 1.400,00 |
| | 3.350,00 |

Fuente: Elaboración propia

31.985,83

ANEXO M
INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA DEL PLAN DE MARKETING

| Concepto | Inversión US\$ |
|--|----------------|
| Entrenamiento a los asesores de venta | 800 |
| Desarrollo de la página Web | 2000 |
| Diseño y desarrollo del catálogo de ventas | 200 |
| Total de Inversión US\$ | 3000 |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N
FLUJO DE CAYA PROYECTADO
(Expresado en dólares americanos)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas Netas | 455.000 | 614.250 | 798.525 | 1.038.083 |
| TOTAL INGRESOS | | 614.250 | 798.525 | 1.038.083 |
| INVERSION | | | | |
| Inversión requerida | 3.000 | | | |
| Cambio en el K de Trabajo | 20.694 | 7.243 | 6.208 | 6.208 |
| TOTAL INVERSIÓN | 23.694 | | | |
| EGRESOS | | | | |
| Costos de Fabricación | | | | |
| Materia prima directa | | 163.350 | 212.355 | 276.062 |
| Mano de obra directa | | 127.982 | 183.014 | 261.710 |
| Gastos Indirectos de Fabricación | 12.500 | 16.875 | 21.938 | 28.519 |
| Gastos de venta | | 99.094 | 102.418 | 104.125 |
| Gastos Administrativos | | 115.500 | 120.450 | 125.612 |
| Impuesto a la Renta (30%) | | 19.360 | 39.431 | 64.542 |
| TOTAL EGRESOS | | 549.404 | 685.813 | 866.778 |
| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | -23.694 | 64.846 | 112.712 | 171.305 |
| FINANCIAMIENTO NETO | 33,8% | | | |
| + Préstamos | 8.000 | | | |
| - Amortización Constante | | 2.304 | 2.304 | 2.304 |
| - Intereses TEA = 15% | | 1.200 | 1.200 | 1.200 |
| + Escudo Fiscal (0.3 x i) | | 360 | 360 | 360 |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | -15.694 | 61.702 | 109.568 | 168.161 |

| Tasa de Descuento COK | 16% | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | |
|-----------------------|------------|-------------------------|------------|
| VANE | 225.718,77 | VANF | 226.658,44 |
| TIRE | 325,44% | TIRF | 454,08% |
| B/C E | 10,53 | B/C F | 15,44 |

| WACC | 14,47% | T. INTERES | 15,00% | COK | 16,00% |
|---------------|--------|------------|--------|------|--------|
| T.INT (1-.30) | | 10,50% | 0,28 | 0,72 | |

ANEXO O
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADAS
(Expresado en dólares americanos)

| RUBROS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas Netas | 455.000 | 614.250 | 798.525 | 1.038.083 |
| Costos de Fabricación | 246.598 | 335.122 | 444.221 | 593.205 |
| - Mano de Obra Directa | 86.183 | 127.982 | 183.014 | 261.710 |
| - Materia Prima Directa | 121.000 | 163.350 | 212.355 | 276.062 |
| - Gastos Indirectos de Fabricación | 12.500 | 16.875 | 21.938 | 28.519 |
| - Depreciación | 26.915 | 26.915 | 26.915 | 26.915 |
| Utilidad Bruta | 208.402 | 279.128 | 354.304 | 444.877 |
| Gastos de Ventas | 70.162 | 99.094 | 102.418 | 104.125 |
| Gastos de Administración | 110.000 | 115.500 | 120.450 | 125.612 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | 28.240 | 64.534 | 131.436 | 215.140 |
| Gastos Financieros | 1.050 | 1.200 | 1.200 | 1.200 |
| Gastos diversos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad antes de Impuestos | 27.190 | 63.334 | 130.236 | 213.940 |
| Impuesto a la Renta (30%) | 8.157 | 19.000 | 39.071 | 64.182 |
| Utilidad Neta | 19.033 | 44.334 | 91.165 | 149.758 |