

UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESA II VERSIÓN
MENCIÓN EN MARKETING**

**“ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAIRIS C.A. EN EL
MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR Y SU IMPACTO EN EL NIVEL
DE VENTAS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS, CON
MENCIÓN EN MARKETING.**

AUTOR:

**ING. COM. LUIS OSWALDO JIMÉNEZ PACHECO
C.I. 0102845989**

DIRECTOR:

**ING. COM. XAVIER ESTEBAN ORTEGA VASQUEZ
C.I. 0102068988**

**Cuenca – Ecuador
2017**



RESUMEN

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAIRIS C.A. EN EL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE VENTAS

Recapitulando las diferentes aplicaciones del vidrio de seguridad en la industria de la construcción, podemos inferir ese gran potencial comercial que tiene y que, quizá no está siendo lo suficientemente explotado.

La construcción es el gran mercado de referencia al cual va orientado el presente trabajo con el planteamiento de una estrategia de posicionamiento, de hecho, en las actuales circunstancias, podríamos decir que, es el momento oportuno para llevar a cabo la ejecución de dicha estrategia, por la reciente promulgación de la Norma Ecuatoriana de la Construcción (enero 2015) que, establece la obligatoriedad en la aplicación de vidrio de seguridad en áreas de riesgo de obras arquitectónicas. Pero no es tan sencillo como parece, pues la informalidad con la que operan muchos de los actores de este mercado provoca que, en no pocas ocasiones, los esfuerzos por generalizar el uso del vidrio de seguridad se diluyan en medio de los presupuestos ajustados y ofertas muy variadas, que desestiman el criterio de seguridad y anteponen el criterio de ahorro.

La difusión y capacitación de esta nueva normatividad, como parte de una estrategia integral juegan un rol gravitante en esta lid por lograr un posicionamiento de marca y ganar participación en este mercado muy complejo y competitivo. Por supuesto que, las empresas competidoras estarán considerando las mismas premisas, por lo que será trascendental generar una ventaja competitiva que consolide a FAIRIS en su bien ganado, liderazgo en la industria del vidrio procesado del Ecuador.

Palabras clave:

Plan de marketing, estrategia de posicionamiento, segmentación de mercados, estrategia publicitaria, estrategia comercial, estrategia online, ventaja competitiva, propuesta de valor.



ABSTRACT

POSITIONING STRATEGY OF THE COMPANY FAIRIS C.A. IN THE MARKET FOR THE CONSTRUCTION OF ECUADOR AND ITS IMPACT ON THE LEVEL OF SALES

Recapitulating the different applications of safety glass in the construction industry, we can infer that great commercial potential it has and that, maybe, is not being sufficiently exploited.

Construction is the great reference market to which the present work is oriented with the approach of a strategy of positioning, in fact, in the current circumstances, we could say that, it is the opportune moment to carry out the execution of said strategy, Due to the recent enactment of the Ecuadorian Construction Standard (January 2015), which establishes the mandatory use of safety glass in risk areas of architectural works. But it is not as simple as it seems, because the informality with which many of the players in this market operate, on many occasions, efforts to generalize the use of security glass are diluted amid tight budgets and offers Very varied, which disregard the safety criterion and put the saving criterion first. The dissemination and training of this new regulation, as part of an integral strategy, play a major role in this endeavor to achieve a brand positioning and gain participation in this very complex and competitive market. Of course, competing companies will be considering the same premises, so it will be momentous to generate a competitive advantage that consolidates FAIRIS in its well-earned, leading in the processed glass industry of Ecuador.

Keywords.

Marketing plan, positioning strategy, market segmentation, advertising strategy, commercial strategy, online strategy, competitive advantage, value proposition



Índice de contenidos

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
Índice de contenidos.....	4
Índice de imágenes	7
Índice de cuadros	7
Índice de gráficos	8
Cláusula de derechos de autor	9
Cláusula de propiedad intelectual	10
Dedicatoria.....	11
Agradecimientos.....	12
INTRODUCCION.....	13
Capítulo 1:	16
Análisis situacional de la empresa FAIRIS C.A. y su posicionamiento actual en el mercado de la construcción del Ecuador.	16
1.1 Aspectos Generales.....	17
1.2. Portafolio de productos de FAIRIS C.A.	20
1.2.1. Línea Arquitectónica.	20
1.2.2. Línea Blanca.	20
1.2.3. Línea Automotriz.	21
1.2.4. Línea Deportiva.	21
1.2.5. Accesorios.	21
1.3. Diagnóstico situacional de la empresa FAIRIS	21
1.3.1. Atención al cliente.....	22
1.3.2. Productos.....	24
1.3.3. Precios.....	27
1.3.4. Entregas.....	27
1.3.5. Publicidad.....	29
1.4. Diagnóstico de la estrategia comunicacional.	29
1.4.1. Plan de marketing.	29
1.4.2. Plan de Medios.	30
1.4.3. Ferias.	31



1.4.4. Redes Sociales.....	31
1.5. Capacitación.....	32
1.5.1. Capacitación Interna.....	32
1.5.2. Capacitación Externa.....	32
1.6. Gestión comercial.....	33
1.6.1. Estructura comercial.....	33
1.6.2. Análisis de las ventas 2015.....	34
1.7. Servicio.....	36
1.7.1. Call Center.....	36
1.7.2. Tiempos de entrega.....	36
1.7.3. Indicadores.....	36
1.8. Competencia.....	36
1.9. Análisis FODA de la gestión de marketing empresa.....	40
CAPÍTULO 2:.....	42
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE FAIRIS C.A. (SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN).....	42
2.1. Segmentación actual.....	43
2.1.1. Identificación de los criterios o variables de segmentación.....	43
2.1.2. Propuesta de segmentación del mercado.....	45
2.2. Portafolio actual de FAIRIS C.A.....	49
2.3. Segmento, sector de la Construcción-Arquitectónico.....	50
CAPÍTULO III.....	55
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA FAIRIS C.A. EN EL SEGMENTO ARQUITECTÓNICO Y DE LA CONSTRUCCIÓN.....	55
3.1. El posicionamiento de mercado.....	56
3.2. Estrategia de capacitación.....	57
3.2.1. Capacitación interna.....	58
3.2.1.1. Plataforma e-learning.....	59
3.2.1.2. Uso de la plataforma e-learning.....	62
3.2.1.3. Selección de los temas para la capacitación interna.....	64
3.2.2. Capacitación externa.....	67
3.2.2.1. Procedimiento para ingresar una actividad de difusión.....	69
3.2.2.2. Características de los grupos de interés a considerar en la capacitación.....	70
3.3. Estrategia Publicitaria.....	72
3.3.1. Vallas publicitarias.....	74



3.3.2. Medios impresos.....	75
3.4. Estrategia de comercialización.....	77
3.4.1. Propuesta de sistema de distribución.....	78
3.4.1.1. Propuesta estratégica de un esquema de distribución.....	81
3.4.2. Propuesta de rebates.....	83
3.5. Estrategia online.....	88
3.5.1. Interacción con los colaboradores de la empresa.....	95
3.5.2. Interacción comercial con los clientes.....	96
3.6. Propuesta de valor para FAIRIS C.A.....	97
3.7. Presupuesto para aplicación de estrategias de posicionamiento FAIRIS C.A.....	101
3.7.1. Control y Evaluación.....	102
3.7.2. De la evaluación individual a la sistémica.....	104
3.7.3. El proceso de evaluación.....	105
CAPÍTULO 4.....	107
EXPECTATIVAS Y PROYECCIONES.....	107
4.1. Expectativas de la empresa.....	108
4.2. Proyecciones.....	110
4.3. Proyección de Estado de Situación Financiera.....	115
4.4. Análisis de sensibilidad.....	118
3.5. Retorno de la inversión.....	119
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	123
Bibliografía.....	124
Anexo 1. Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación.....	128
Anexo 2. Registro de actividades de capacitación y/o difusión.....	135
Anexo 3. Registro de asistencia a capacitación.....	137
Anexo 4. Informe de evaluación y liquidación de la actividad.....	138
Anexo 5. Modelo de contrato de Rebate para distribuidores.....	140
Contrato de Rebate 2016.....	140
Anexo 6. Diseño de Tesis.....	143
Anexo 7. Estado proyectado.....	158



Índice de imágenes

Imagen 1.1. Fan page de FAIRIS C.A.	32
Imagen 1.2. Estructura comercial de la empresa	34
Imagen 1.3. Número de compañías categoría C2310.....	37
Imagen 1.4. Número de compañías en el sector de la construcción en Ecuador	51
Imagen 1.5. Evolución de los permisos de construcción años 2000-2015	52
Imagen 1.6. Diez principales cantones según permisos de construcción	53
Imagen 1.7. Permisos de construcción según tipo de obra	53
Imagen 1.8. Permisos de construcción según el uso de la edificación.....	54
Imagen 3.1. Modelo de inicio de sesión a la plataforma e-learning.....	63
Imagen 3. 2. Modelo de arte para valla publicitaria 6,60 x 3,30 m.....	75
Imagen 3. 3. Modelo de arte para valla publicitaria 6,60 x 3,30 m.....	75
Imagen 3.4. Modelo de vivienda unifamiliar	86
Imagen 3. 5. Edificio sede de UNASUR, Quito.....	87
Imagen 3.6. Imagen promocional de App de FAIRIS	89
Imagen 3.7. Descripción de Home de FAIRIS, críticas y omisiones al contenido.	94
Imagen 3.8. Descripción de Home de FAIRIS, críticas y omisiones al contenido.	95

Índice de cuadros

Cuadro 1.1	34
Cuadro 1.2.....	35
Cuadro 1.3.....	38
Cuadro 1.4.....	39
Cuadro 1.5.....	41
Cuadro 3.1.....	58
Cuadro 3.2.....	65
Cuadro 3.3.....	67
Cuadro 3.4.....	70
Cuadro 3.5.....	71
Cuadro 3.6.....	72
Cuadro 3.7	73
Cuadro 3.8.....	74
Cuadro 3.9.....	76



Cuadro 3.10.....	77
Cuadro 3.11.....	79
Cuadro 3.12.....	88
Cuadro 3.13.....	90
Cuadro 3.14.....	92
Cuadro 3.15.....	102
Cuadro 3.16.....	103
Cuadro 3.17.....	105
Cuadro 4.1.....	111
Cuadro 4.2.....	112
Cuadro 4.3.....	113
Cuadro 4.4.....	113
Cuadro 4.5.....	116
Cuadro 4.6.....	117
Cuadro 4.7.....	118

Índice de gráficos

Gráfico 1. 1. La cordialidad y amabilidad recibida.....	23
Gráfico 1. 2. Asesoría en usos y aplicaciones del vidrio.....	23
Gráfico 1. 3. Calificación de los canales de comunicación con los ATC.....	24
Gráfico 1. 4. Conocimiento de marca.....	24
Gráfico 1. 5. Cumplimiento de las expectativas de calidad por parte de los productos.....	25
Gráfico 1. 6. Relación calidad-precio.....	26
Gráfico 1. 7. Calificación del precio en relación al mercado en general.....	27
Gráfico 1. 8. Cumplimiento de lugar, hora y fecha pactada para la entrega.....	27
Gráfico 1. 9. Calificación del servicio de entrega.....	28
Gráfico 1. 10. Medios donde se publicita la empresa.....	29
Gráfico 2. 1. Criterios de segmentación en los mercados industriales.....	44
Gráfico 2. 2. Esquema de segmentación de mercados propuesta.....	46
Gráfico 3. 1. Cadena de consumo de vidrio de seguridad en el segmento arquitectónico.....	64
Gráfico 3. 2. Esquema de compra de vidrio laminado en el segmento arquitectónico.....	80
Gráfico 3. 3. Nivel de desarrollo del website de FAIRIS C.A.....	93



Cláusula de derechos de autor



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo, Luis Oswaldo Jiménez Pacheco, autor del trabajo de tesis "Estrategia de posicionamiento de la Empresa FAIRIS C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c), de su reglamento de propiedad intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este un requisito para la obtención de mi título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, con mención en Marketing. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo no implicará afectación alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Marzo del 2017



Luis Oswaldo Jiménez Pacheco
C.I. 0102845989



Cláusula de propiedad intelectual



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Luis Oswaldo Jiménez Pacheco, en mi calidad de autor del trabajo de tesis "Estrategia de posicionamiento de la Empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos vertidos en el mismo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Marzo del 2017

Luis Oswaldo Jiménez Pacheco

C.I. 0102845989



Dedicatoria

*Este trabajo está dedicado a María del Carmen, Paula, Daniela y Amelia, mi hermosa familia y mi razón de vivir, y de quienes recibo día a día ese aliento, para alcanzar este y muchos otros retos. Porque más allá de estos esfuerzos y satisfacciones, están los de la vida cotidiana.
Las amo...*



Agradecimientos

Un especial agradecimiento de Luis Jiménez para:

*Ing. Xavier Ortega por sus valiosos aportes que
apuntalaron este trabajo.*

*Los directivos de FAIRIS C.A., Sr. Jorge Luis Jaramillo
e Ing. Daniel Granados, y al equipo de la Regional
Cuenca por ese apoyo incondicional.*

*Mi familia directa y a mi familia política por estar al pié
del cañón día a día. Ellos lo saben.*

*A la Universidad de Cuenca por la esta gran
oportunidad y por todo lo recibido.*

*Una especial gratitud a las empresas Colineal Corp. y
Sika Ecuatoriana, que fueron parte de esta gran
aventura académica y en las que me forjé
profesionalmente. Mil gracias...*



INTRODUCCION

El presente trabajo plantea una estrategia de posicionamiento de la Empresa FAIRIS C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador, como la parte medular del plan anual de Marketing.

Una mayor participación de mercado con la obtención de la rentabilidad esperada y, si es posible, superar esas expectativas es quizá y muy resumidamente la razón de ser del Marketing. En base a este fin, la formulación y ejecución de estrategias y planes se constituyen en procedimientos claves para la consecución de los resultados esperados. Una de las estrategias trascendentales es la del posicionamiento, específicamente en un mercado tan importante con el de la construcción, que, como sector de la economía, es quizá el que más desarrollo ha alcanzado en los últimos años. Se ha identificado que FAIRIS aún no logra esa posición privilegiada que le correspondería como empresa líder en la industria del vidrio procesado.

La elaboración de esta propuesta se sustenta en el interés manifestado por parte de la empresa en aplicarla formalmente. Otro motivo importante fue el académico, pues con este caso de aplicación se pretende aportar en el modo de plantear y ejecutar una estrategia de posicionamiento en empresas productivas; de hecho, por la amplitud y diversidad del marketing es primordial que, en la actualidad, se centren esfuerzos en procedimientos puntuales que aporten valor y se adapten flexiblemente a los planes en marcha implementados por las empresas.

El propósito principal para la elaboración de la presente propuesta consiste en proporcionar a FAIRIS un importante recurso estratégico que le permita analizar su viabilidad, para lo cual se evaluarán las condiciones propias de la Empresa, las circunstancias del entorno en el que se desenvuelve, y así, finalmente, ser incorporado dicho recurso a sus planes, con los ajustes respectivos.

Con el fin de cumplir los objetivos planteados en el presente estudio, el presente trabajo ha sido reestructurado de la siguiente manera:

- En el primer capítulo se aborda un análisis situacional de las estrategias y planes de marketing y comerciales cuya ejecución han logrado ciertamente, que la empresa alcance un aceptable nivel de posicionamiento con sus clientes, no así en cuanto al mercado. A más de este análisis descriptivo también se evalúa el



entorno actual de la industria de la construcción ante la reciente vigencia de la NEC.

- En el segundo capítulo se desarrolla la segmentación del mercado arquitectónico y de la construcción, esto con el fin de identificar claramente el segmento y los grupos de interés a quienes irán enfocadas las estrategias de posicionamiento. El nuevo esquema de segmentación de mercados proporciona una desagregación más funcional de éstos, en términos de la operación comercial y de marketing.
- En el tercer capítulo, se desarrolla la estrategia integral de posicionamiento, que se fundamenta sobre cinco ejes o sub-estrategias, cuya ejecución (ordenada y eficaz), configura indudablemente un nuevo posicionamiento en el mercado de la construcción:
 - ✓ La estrategia de Capacitación y difusión: ésta se enfoca en identificar a los grupos de interés, e involucrarlos en el desarrollo de un plan continuo. En este ambicioso plan, el equipo de colaboradores tiene su espacio y también se incorpora, pero en un formato diferente y de aplicación interna, instrumentalizando para esto, la plataforma e-learning.
 - ✓ La estrategia publicitaria es un complemento substancial para el éxito del posicionamiento de la Empresa, ésta pone especial énfasis en los medios impresos y vallas publicitarias.
 - ✓ La estrategia de comercialización, contempla un esquema de distribución al por mayor de vidrio laminado y un plan concreto de incentivos para que los grandes clientes puedan alcanzar cuotas importantes de compras, apuntalando el cumplimiento de los presupuestos anuales.
 - ✓ La estrategia online sugiere una renovación completa de la página web e incorporarla activamente en la gestión comercial y en el flujo de información relevante para los grupos de interés, además de ser la base operativa de plan de capacitación interna.
 - ✓ Finalmente, este capítulo culmina con el presupuesto anual aproximado, necesario para llevar a cabo la ejecución de la estrategia de posicionamiento y sus respectivos procesos de control y evaluación.
- En el capítulo cuatro se detallan las expectativas que FAIRIS C.A. tiene en torno a los resultados que se obtendrían, producto de la aplicación del conjunto de estrategias, planes y actividades, y aunque es muy complejo cuantificar dichas



aspiraciones, como en toda empresa se realizan las estimaciones correspondientes, en conjunto con un análisis objetivo del entorno.



Capítulo 1:
**Análisis situacional de la empresa FAIRIS C.A. y su
posicionamiento actual en el mercado de la
construcción del Ecuador.**



1.1 Aspectos Generales

El mercado de la construcción en el Ecuador ha cobrado un inusitado protagonismo en estos últimos años, a partir del 2008, en el que se reactivaron los créditos hipotecarios por parte del IESS, (ahora BIESS), y de la banca pública y privada; a esto debemos sumar la elevada inversión en infraestructura pública ejecutada por el régimen, estos hechos son incuestionablemente los que han promovido el auge de esta industria generando un significativo incremento en la demanda de productos e insumos, entre estos, el vidrio de seguridad; y puntualmente, con respecto a éste se da otro hecho trascendental: la reciente vigencia (a partir de enero del 2015) de la nueva Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC), que determina como mandatorio su uso en edificaciones; esto denota la tardía incorporación del criterio de seguridad relacionado al uso del vidrio en nuestro país, en comparación a nuestros vecinos como Colombia, Perú y otros países de América Latina.

FAIRIS C.A. está presente en el mercado del vidrio desde el año 1928; en aquel entonces inicia sus operaciones bajo el nombre de Vidriería El Iris, importando vidrio y fabricando espejos con marcos metálicos, que tenían gran aceptación en todo el país. A partir de entonces, el devenir de la Empresa ha estado marcado por una serie de hitos e innovaciones que la han llevado a ocupar un indiscutible liderazgo en la industria del vidrio. A continuación, se detallan algunos de estos hechos históricos para la Empresa, mismos que constan en su página web:

- En el año 1978, comenzó la producción de vidrio de seguridad templado plano y curvo, en un sistema de templado vertical marca Cobelcomex de origen belga fabricado especialmente para FAIRIS.
- En el año 1980, se incorpora un segundo sistema vertical para la producción de vidrio templado plano y curvo para satisfacer al mercado automotor de equipo original y al mercado de reposición.
- En el año 1981, se incursiona en la fabricación de vidrio impreso para el mercado de electrodomésticos.
- En el año 1982, se incorpora un tercer sistema de producción de vidrio templado curvo, con proceso horizontal por gravedad.



- En el año 1986, la tercera generación de la familia comienza a trabajar en la empresa.
- En 1989, se comienza con la producción de vidrio de seguridad laminado.
- En el año de 1991, se incorpora un sistema italiano para la producción de vidrio curvo termoendurecido.
- En el año 1992, se adquiere el primer sistema italiano CAD-CAM de estriado en formas del Ecuador y uno de los primeros en Sudamérica.
- En el año 1993, comienza la construcción de la planta 3.
- A finales de 1993, por primera vez en el Ecuador, FAIRIS pone en marcha el sistema de fabricación de vidrio de seguridad templado horizontal (sin marcas de pinzas) marca Glasstech Concept 2000.
- En el año 1994, se realiza la primera exportación de la empresa al mercado colombiano.
- En 1997, Fairis se constituye en el tercer importador de vidrio del Ecuador, siendo los primeros importadores de vidrio exclusivamente para transformarlo.
- En el año 2000, se inicia la producción de espejo en la planta de la ciudad de Guayaquil.
- En 2003 se adquiere un terreno de 100.000 m² a 16 km de Ambato, para edificar la planta de producción N° 3.
- En 2007 empieza a funcionar la planta de laminado y también se empieza a trabajar la planta de la Ciudad de Guayaquil para servir al litoral ecuatoriano.
- En 2008 se inicia con el proceso de prensado de vidrio horizontal (FAIRIS, 2016).



En la actualidad, la empresa cuenta con una de las más modernas plantas de Sudamérica para procesamiento de vidrio, ubicada en la ciudad de Ambato, provee al mercado nacional y a países como Colombia, Perú y México de manera directa, y por medio de sus clientes a varios países más como: Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile, Bolivia, etc. Los altos estándares de calidad con los que ha trabajado a lo largo de todos estos años han dado sus frutos logrando obtener diversas certificaciones:

- Certificación ISO 9001:2008 para procesos de producción y comercialización de vidrio de seguridad templado y laminado. Año de Certificación: 2005, año de re-certificación: 2015.
- Certificado de conformidad con sello de calidad INEN otorgado al producto: Vidrio de seguridad para edificaciones tipo templado, marca comercial: FAITEM. Norma Técnica de referencia: NTE INEN 2067:1996. Año de Certificación: 2006, año de re-certificación: 2014.
- Certificado de conformidad con sello de calidad INEN otorgado al producto: Vidrio de seguridad para edificaciones tipo laminado, marca comercial FAILAM. Norma Técnica de referencia: NTE INEN 2067:1996. Año de Certificación: 2008, año de recertificación: 2013.
- Certificado de conformidad con sello de calidad INEN otorgado al producto: Vidrio de seguridad de automotores, ventanas laterales fijas y móviles tipo templado, marca comercial FAITEM. Norma Técnica de referencia: NTE INEN 1669:1996. Año de Certificación: 2006, año de recertificación: 2014.
- Certificado de conformidad con sello de calidad INEN otorgado al producto: Vidrio de seguridad para automotores: Parabrisas, tipo laminado, marca comercial FAILAM. Norma Técnica de referencia: NTE INEN 1669:1996. Año de Certificación: 2013.
- Certificado de conformidad con sello de calidad INEN otorgado al producto: Paneles de vidrio de seguridad templado para uso en artefactos domésticos, marca comercial FAITEM. Norma Técnica de referencia: NTE INEN 2479:2008. Año de Certificación: 2006, año de recertificación: 2014.
- Certificación SGCC (The Safety Glazing Certification Council). SGCC es una corporación sin fines de lucro, establecida en 1971 por los fabricantes de productos de cristal de seguridad y otras organizaciones interesadas en la seguridad pública. Mantiene un programa de certificación en virtud del cual los fabricantes de productos de acristalamiento de seguridad someten



voluntariamente programa de SGCC son coherentes con los establecidos en la norma ANSI Z97.1, CPSC 16 CFR 1201 y CAN/CGSB.

- Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “World BASC Organization” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América.

Estas especificaciones requieren pruebas de seguridad prácticas para establecer que los materiales para acristalamiento de seguridad, en caso de rotura, tenderán a reducir el riesgo de lesiones o muerte (The Safety Glazing Certification Council, 2016).

1.2. Portafolio de productos de FAIRIS C.A.

1.2.1. Línea Arquitectónica.

- Vidrio de seguridad templado para edificaciones, marca FAITEM.
- Vidrio de seguridad laminado para edificaciones, marca FAILAM.
- Vidrio aislante termo acústico, marca FAICLIMA.
- Vidrio con impresión digital, marca FAIDECOR.

Es importante, al respecto, realizar algunas puntualizaciones: se pueden fabricar diversas composiciones de vidrio, dependiendo del desempeño que se pretenda obtener del vidrio y el lugar donde vaya a ser instalado, por ejemplo: Para un centro de control en medio de una planta industrial, donde se requiere visualizar todo el panorama de las instalaciones, máximo aislamiento acústico y térmico, seguridad y resistencia, se debería especificar una composición especial de paneles termo-acústicos compuestos por vidrios templados-laminados.

1.2.2. Línea Blanca.

- Vidrio templado plano y curvo.
- Vidrio templado claro, reflectivo y baja emisividad.
- Vidrio templado con impresión serigráfica y digital.



Aplicaciones: Hornos, tapas, encimeras, legumbreras, paneles de control, paneles insulated para refrigeración comercial, con espesores desde 3 mm.

1.2.3. Línea Automotriz.

- Vidrio Templado: plano y curvo, para parabrisas y ventanas de autobuses.

El vidrio automotriz templado cumple con la norma NTE 1669, requisito del reglamento técnico ecuatoriano para: bus tipo, bus escolar y bus interprovincial.

1.2.4. Línea Deportiva.

- Vidrio templado claro de 12 mm para canchas de Squash.
- Serigrafía: puntos azules y amarillos, líneas y detalles adicionales, etc.
- Aros de básquet producidos con FAITEM Claro de 10 mm con su respectiva serigrafía blanca, de acuerdo a la reglamentación internacional de este deporte.

1.2.5. Accesorios.

FAIRIS dispone de una amplia gama de accesorios de acero inoxidable para la instalación de vidrio de seguridad: puntos fijos, pistolas, giros, cerraduras, bisagras, toalleros, esquineros, tiraderas, cierrapuertas.

Después de haber detallado el portafolio de productos en cada una de las líneas y una vez que, en la línea arquitectónica, se ha dado un ejemplo de aplicación especial, es muy importante recalcar que en este segmento el abanico de posibilidades en cuanto a aplicaciones de vidrio se abre ampliamente. Así mismo, en función del requerimiento del cliente se pueden especificar varias combinaciones que cumplan con ese requerimiento y que, adicionalmente, satisfagan necesidades de seguridad, estéticas, funcionalidad, etc.

1.3. Diagnóstico situacional de la empresa FAIRIS

Para desarrollar una aproximación a la situación en que se encuentra actualmente la empresa FAIRIS se procedió a diseñar y, consecuentemente, a aplicar una encuesta a una muestra de clientes. Para ello, en base al informe de ventas y facturación del 2015 de la empresa, donde se registraron 476 clientes, los que se constituyen en el universo



poblacional, para, a partir de dicho número calcular la muestra. Se consideró un porcentaje de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, una distribución de las respuestas del 50%. Ello resultó en una muestra de **213** clientes a quienes se les aplicó la encuesta. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

Así:

$$n = \frac{476 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(476 - 1)0.05^2 + (0.5^2 \times 1.96^2)}$$

$$n = \frac{476 \times 0.25 \times 3.8416}{(476 - 1)0.0025 + (0.25 \times 3.8416)}$$

$$n = \frac{457.1504}{1.1875 + 0.9604}$$

$$n = \frac{457.1504}{2.1479}$$

$$n = \mathbf{212.83}$$

En tal sentido, se obtuvo una muestra de **213** clientes a quienes se les aplicó una encuesta.

1.3.1. Atención al cliente.

El primer aspecto a considerarse será la atención que la empresa ofrece a sus clientes:

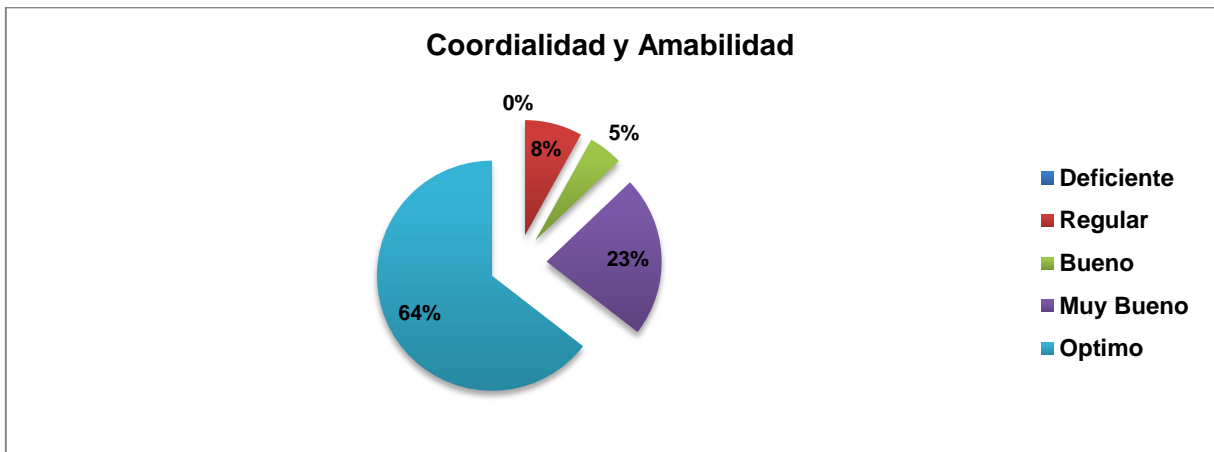


Gráfico 1. 1. La cordialidad y amabilidad recibida

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

Tal como se observa en el gráfico anterior, más del 92% de los clientes encuestados considera que el trato recibido, particularmente en lo que concierne a la cordialidad y la amabilidad, resulta bueno. Esto permite afirmar que la atención ofrecida por los funcionarios de la entidad es una de las fortalezas de la empresa y que, por ende, debe ser considerada al momento de plantear estrategias de posicionamiento y fortalecerse.

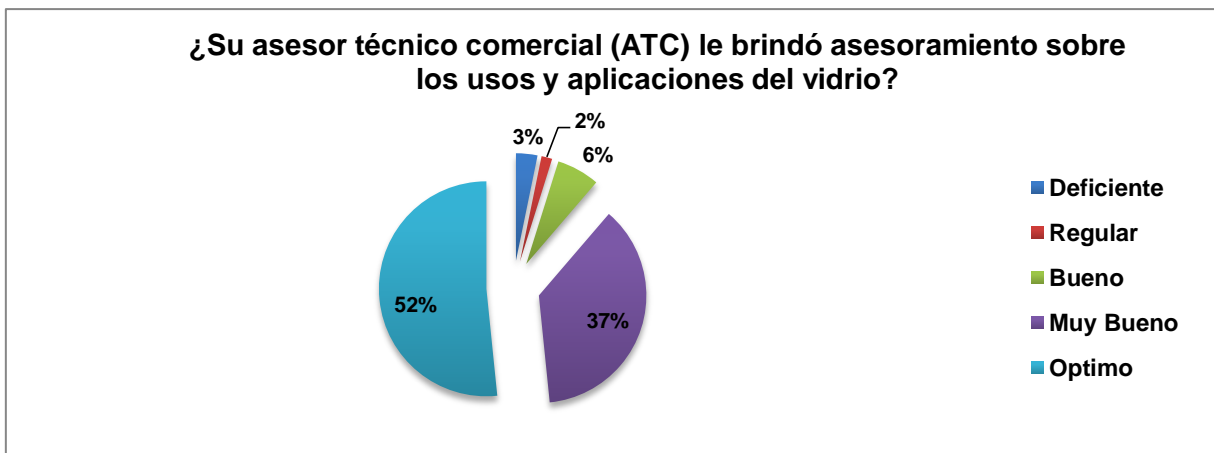


Gráfico 1. 2. Asesoría en usos y aplicaciones del vidrio

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

Un buen servicio implica recibir una asesoría profesional y técnica sobre los productos que la empresa comercializa, de ahí que el hecho que la mayoría de los clientes encuestados señalen haber recibido asesoría sobre usos y aplicaciones de los vidrios, evidencia la preocupación del departamento de atención al cliente por ofrecer servicios de alto nivel. Sin embargo, que exista un porcentaje reducido del 5% de clientes que

señala no haber recibido asesoramiento debe ser tema de preocupación para la empresa y buscar que ese porcentaje de insatisfacción se reduzca.

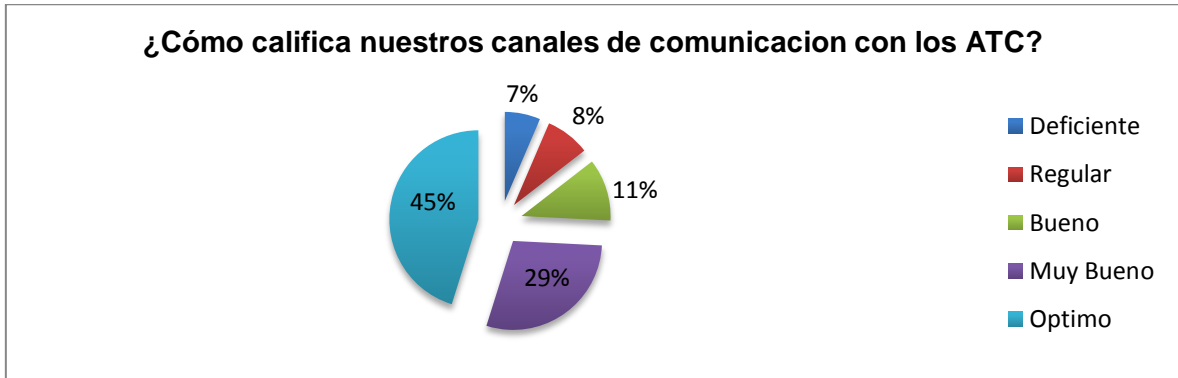


Gráfico 1. 3. Calificación de los canales de comunicación con los ATC

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

La mayoría de los encuestados califica positivamente a los canales de comunicación con los ATC, los que han sido implementados por la empresa para asegurar que los clientes reciban toda la información y la asesoría pertinentes; no obstante, existe un significativo 15% de encuestados que los califica de regulares o deficientes, situación que podría afectar seriamente a una de las fortalezas de la empresa.

1.3.2. Productos.

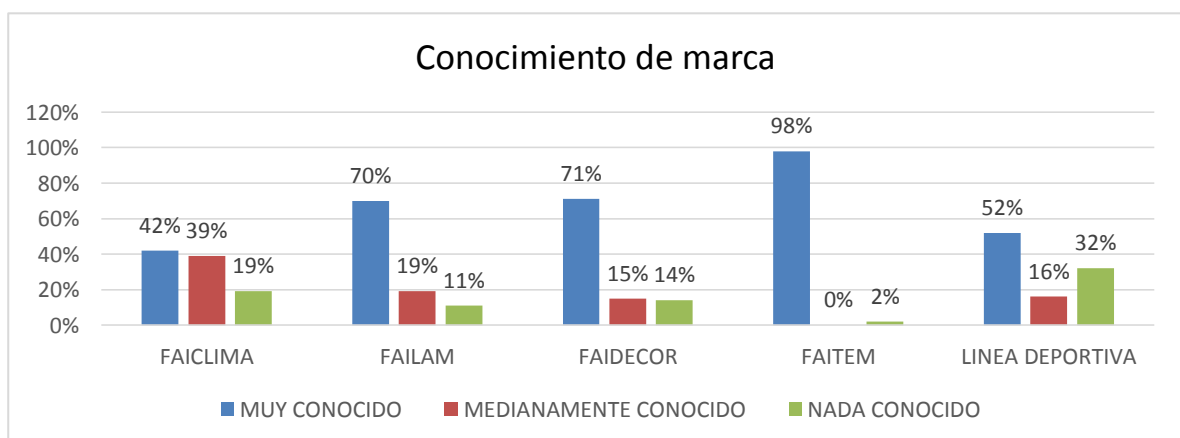


Gráfico 1. 4. Conocimiento de marca

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

En base a los resultados presentados en el gráfico anterior se observa que los productos de la marca FAITEM (vidrios templados de seguridad), son muy conocidos por casi la totalidad de los encuestados (98%), lo que se explicaría, en primer lugar, porque este producto es utilizado por las empresas fabricantes de línea blanca, las que pertenecen al segmento que tienen un mayor volumen de consumo de productos de FAIRIS. A su vez, la marca FAITEM es utilizada por otros segmentos como: el segmento automotriz y en el segmento decorativo.

A su vez, aquellos productos de las marcas FAIDECOR (71%) y FAILAM (70%). Por su parte, debe hacerse mayor hincapié en el posicionamiento de los productos de las líneas FAICLIMA y de la línea deportiva, pues sólo la mitad de los encuestados, en ambos casos, tienen un conocimiento claro de dichos productos. Con respecto a la línea deportiva, resulta preocupante que un porcentaje muy alto de los clientes encuestados (32%) desconozca sobre estos productos, que también son parte del sector de la construcción, lo que demuestra el poco posicionamiento de la empresa en dicho sector.

A su vez, resulta una debilidad en el posicionamiento de ciertos productos de la empresa Fairis, que un porcentaje significativo de entre el 11% y el 19% desconozca las marcas FAICLIMA, FAILAM Y FAIDECOR, y que un 32% de los encuestados no haya escuchado de la línea deportiva comercializada por la empresa.

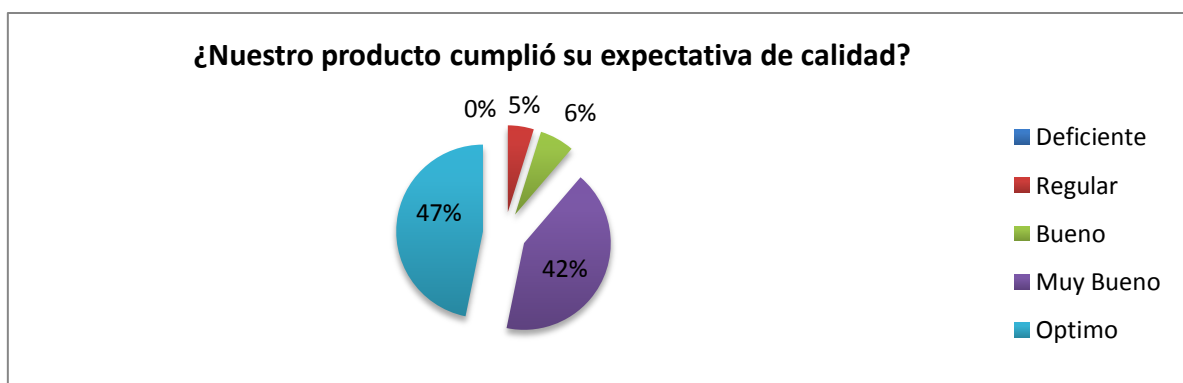


Gráfico 1. 5. Cumplimiento de las expectativas de calidad por parte de los productos.

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

Consultados los clientes si el producto adquirido cumplió sus expectativas de calidad, la mayoría de los consultados (95%) respondió afirmativamente, evidenciándose con ello que las características de los productos comercializados por Fairis se constituyen

en una de las más importantes fortalezas de la empresa, aquella que asegura la fidelidad de muchos de sus clientes. Sin embargo, es importante no perder de vista aquel porcentaje del 5% que, aunque reducido, califica como regular a la calidad de los productos ofrecidos.

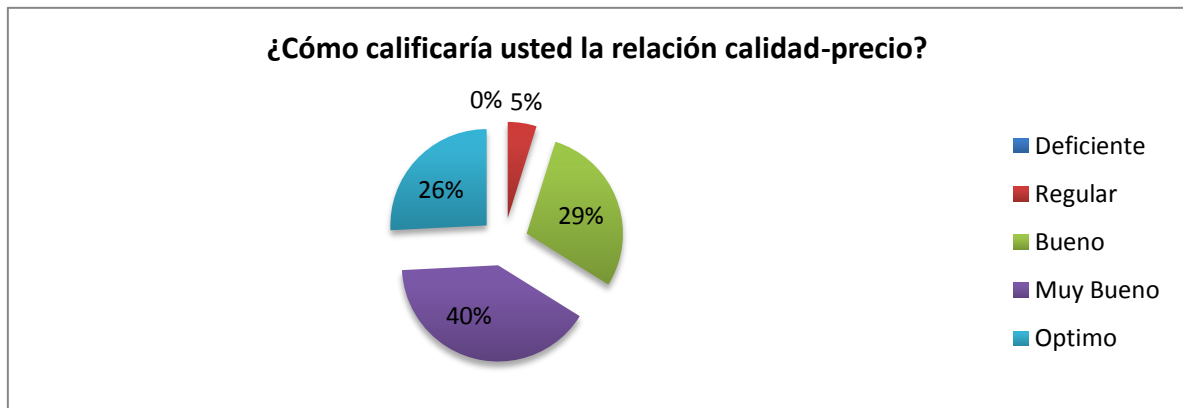


Gráfico 1. 6. Relación calidad-precio.

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

Si se suman los porcentajes que califican a la relación calidad-precio de buena, muy buena y óptima, se alcanza un 85% de los clientes encuestados. Sin embargo, existe un porcentaje del 5% que califica dicha relación como regular o, simplemente, deficiente. Esto nos indica que, si bien es cierto, la calidad no ha sido puesta en duda por la mayoría de los clientes, existe en otros cierta opinión distinta, la que podría deberse al desconocimiento del proceso que se lleva a cabo en la fabricación de los productos. En tal sentido, sería de suma utilidad difundir más el valor agregado que sufre el vidrio es decir el porcentaje de transformación versus el vidrio común. El plan de posicionamiento deberá contemplar estos procesos de divulgación entre los clientes.

1.3.3. Precios.

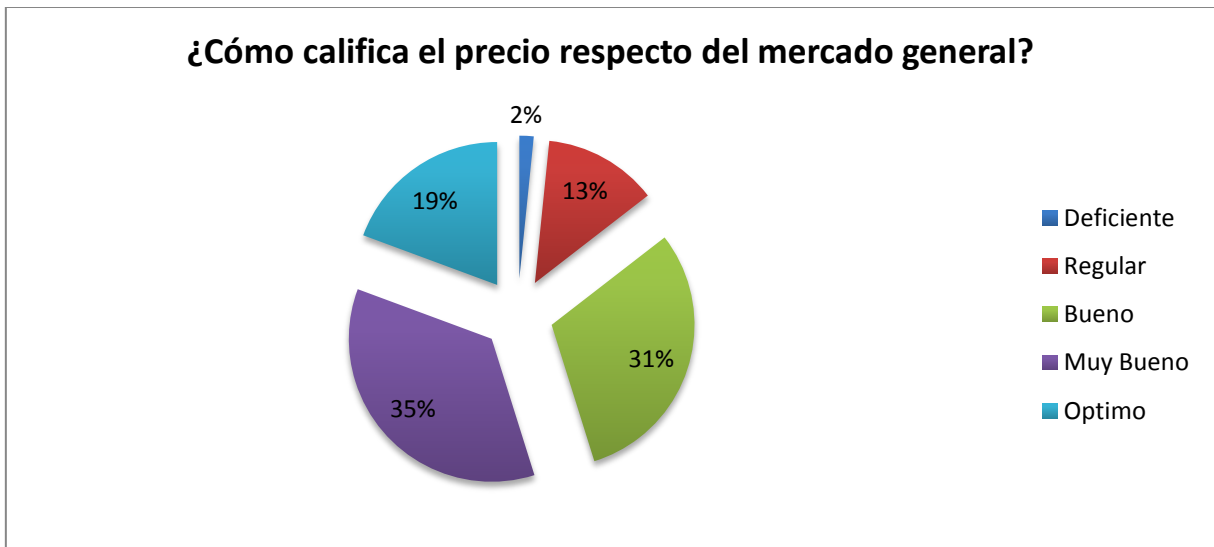


Gráfico 1. 7. Calificación del precio en relación al mercado en general.

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

Si se suman aquellos porcentajes que califican al precio respecto del mercado general como bueno, muy bueno u óptimo, se alcanza un total del 85%, lo que evidenciaría que la percepción de los clientes es que los precios manejados por la empresa se encuentran alineados a los establecidos por el mercado. Sin embargo, es de suma importancia considerar al 15% de los encuestados que califica al precio de regular o deficiente. En tal sentido, sería indispensable revisar los precios de los productos de Fairis, analizando los precios manejados por la competencia.

1.3.4. Entregas.

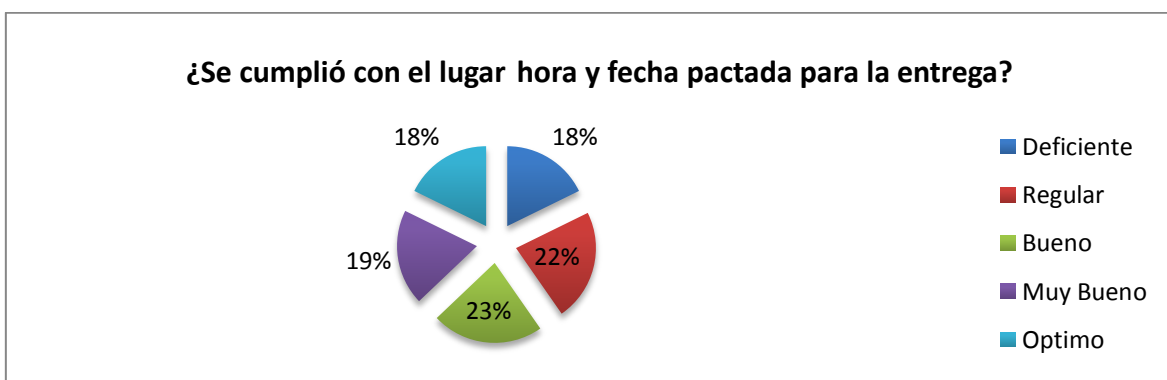


Gráfico 1. 8. Cumplimiento de lugar, hora y fecha pactada para la entrega.

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez



En relación al cumplimiento de lugar, hora y fecha pactada para la entrega de los productos, si se suman los porcentajes que califican de regular o de deficiente a este aspecto, se alcanza un total porcentual del 40%, el cual resulta un llamado de atención a los procesos de entrega desarrollados al día de hoy en Fairis. Esto se constituye en una debilidad de la empresa que debe ser trabajado de manera inmediata, si lo que se busca es asegurar el posicionamiento de la entidad. Todos los procesos que habrían contribuido a afianzar la calidad en el servicio, podrían echarse por la borda si al momento de la entrega no se cumple con los puntos y compromisos establecidos previamente.

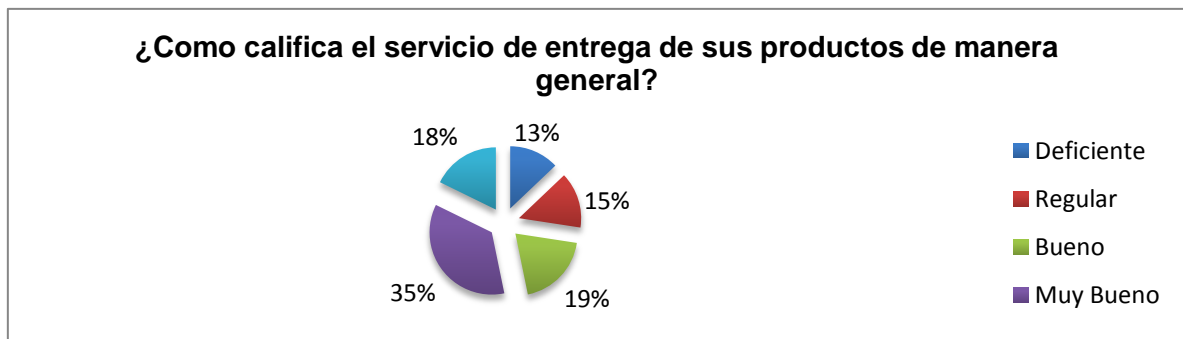


Gráfico 1. 9. Calificación del servicio de entrega

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

En general, el 28% de los encuestados comparte una visión negativa del servicio de entrega desarrollado por la empresa Fairis. Se reitera al servicio de entrega como una de las debilidades mayormente evidenciadas por los clientes encuestados, y un aspecto que debe ser revisado de inmediato, pues los niveles de calidad alcanzados por la empresa en otros elementos podrían verse seriamente afectados y, por ende, el posicionamiento de la empresa verse comprometida.

1.3.5. Publicidad.

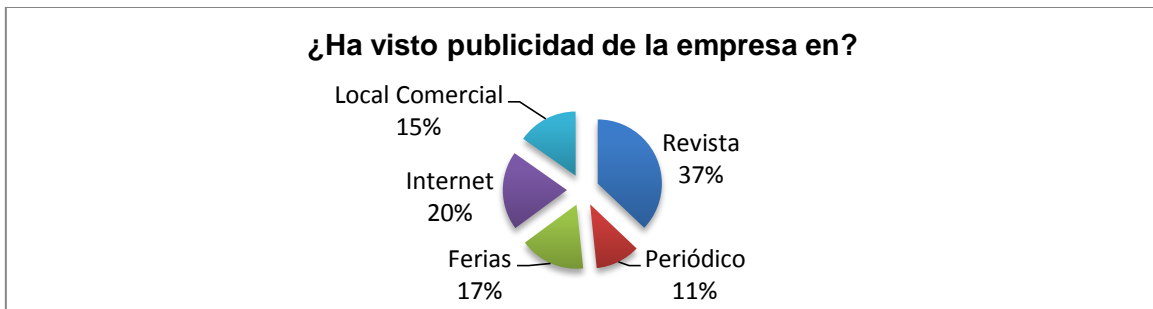


Gráfico 1. 10. Medios donde se publicita la empresa

Fuente: Encuesta a clientes de FAIRIS

Elaborado por: Luis Jiménez

1.4. Diagnóstico de la estrategia comunicacional.

1.4.1. Plan de marketing.

Siguiendo los aportes de Miller *et al.* (1983), se define planificar como la acción de trazar o describir un curso de acción para alcanzar un objetivo específico. La reflexión estratégica dirige el proceso de planificación y debe clarificar cuáles son los objetivos y los medios para lograr el desarrollo futuro de la empresa. El resultado final de la planificación -el plan- es: todo proceso jerárquico que controla el orden según el cual una secuencia de operaciones debe ser realizada.

Por su parte, Munuera y Rodríguez (2012), definen al plan de marketing como:

El documento en el que se materializa el proceso debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones. El plan define el futuro deseado por la compañía y las acciones necesarias para lograr ese futuro, proporciona criterio y orientación a los gestores de la empresa. (pág. 434).

El plan de marketing planteado anualmente por FAIRIS C.A. se constituye en una herramienta de apoyo directo a la gestión comercial. Contiene las estrategias a ejecutar -con sus diversas acciones- durante todo el año, esencialmente por el equipo comercial. Permite coadyuvar significativamente al logro de los objetivos. Se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Información relativa al desempeño comercial con que cuenta la Empresa: estadísticas y cifras.



- Expectativas del mercado: estimaciones, proyecciones y presupuestos.
- Los hallazgos de las auditorías interna y externa anuales y específicamente en las no conformidades y observaciones al cumplimiento de los procedimientos relacionados con el cliente y producto.

El plan se presenta a Gerencia General hasta el 15 de diciembre por parte de la Gerencia de Marketing, de tal forma que sea revisado minuciosamente y se darse el caso, se realice algún ajuste para su aprobación final.

Antes que el plan pase a Gerencia General se solicita a las diferentes Regionales y a sus funcionarios información relevante acerca de iniciativas que se puedan incorporar al Plan y que sean viables, por ejemplo: los medios de comunicación impresos o radiales locales que resulten pertinentes incluirlos en plan de medios para anunciar publicidad.

A continuación, se detalla un resumen del Plan de Marketing con las actividades que se han llevado a cabo a lo largo del año:

1.4.2. Plan de Medios.

Por su parte, el plan de medios de FAIRIS C.A. se lo ha venido gestionando de la misma manera desde hace algún tiempo, es decir, no ha habido mayores variaciones en cuanto a los espacios en los que pauta:

- Diarios de mayor circulación: por lo general, se pacta publicidad en los especiales sobre construcción y promoción inmobiliaria. Así mismo, se aprovechan los saludos empresariales en las fiestas patronales de las respectivas ciudades, una o dos veces al año en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, principalmente.
- Revistas especializadas: “Trama” (los 12 meses), “Casas y Ambientes” (4 pautas al año, en cada una).
- Boletines informativos de las Cámaras de la construcción del país, Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.
- Revistas de variedades: “Vistazo”, en el especial inmobiliario y/o construcción, “Hogar”, “A bordo”, revistas de gremios o conmemorativas locales (Ambato).



A la luz de los resultados (ver Cuadro 1.1) se podría concluir que la aportación del plan de medios actual y, en general, del plan de marketing ha sido muy exigua, si se advierte que el segmento arquitectónico, en el cual se invierte la mayor cantidad de recursos, tiene un crecimiento de apenas el 8%, frente a un casi 15% de crecimiento del segmento de línea blanca y en el que prácticamente no se invierte en materia de marketing.

Por otra parte, en el plan de medios no está considerada la publicidad en televisión, sino que, en su defecto, diferentes eventos importantes en los que ha estado presente FAIRIS (la inauguración de las nuevas instalaciones de la Regional Cuenca, participación en prestigiosas Ferias y convenios suscritos), han sido cubiertos por medios televisivos, lo que resulta en publicidad indirecta.

1.4.3. Ferias.

Las ferias en las que tradicionalmente está presente FAIRIS C.A. son las especializadas de la construcción. Se las enlista a continuación:

- Feria de la Construcción y Decoración de Guayaquil.
- Feria de la Construcción de Quito.
- Feria de la Construcción de Cuenca.

Las ferias antes mencionadas, se llevan a cabo ante todo el público, y son positivas en términos de presencia de marca y los contactos que se generan. A más de estas, hay ferias puntuales, casas abiertas, jornadas profesionales, etc., a las que está permanentemente invitada la empresa, por ejemplo:

- Semana de la calidad: Induglob, Cuenca.
- Casa Abierta de Proveedores Nacionales: Mabe, Guayaquil.
- Jornadas Profesionales: Colegio de Arquitectos del Ecuador.

1.4.4. Redes Sociales.

La estrategia comunicacional en redes sociales es muy activa, sobre todo en Facebook, donde se publican anuncios publicitarios, últimas tendencias en el uso del vidrio, actividades realizadas por la empresa, se interactúa con clientes que se comunican a través del fan page, se receptan reclamos, atienden requerimientos de

cotizaciones, etc. En la siguiente captura de pantalla se presenta la fan page de FAIRIS C.A.:



Imagen 1. 1. Fan page de FAIRIS C.A.

Fuente: FAIRIS C.A.

1.5. Capacitación

1.5.1. Capacitación Interna.

Este es uno de los aspectos en los que no se ha realizado un trabajo planificado. La capacitación interna y sobre todo a los funcionarios del área comercial es limitada, y se propende a que sean autodidactas, iniciativa que por sí misma es muy positiva, pero que tratándose de un tema tan técnico como el vidrio y su especificación, se requiere de un mayor bagaje de conocimientos y que sean continuamente actualizados y evaluados.

1.5.2. Capacitación Externa.

Al igual que en la interna, es exigua la cantidad de capacitaciones que se imparten a grupos específicos, considerando el producto, con todas sus particularidades y



complejidades, a esto hay que sumar el hecho de que en el área comercial hay muy pocas personas (tres) con alto nivel de bases técnicas y experticia en el manejo del vidrio.

Estas jornadas de capacitación tampoco se planifican y surgen esporádicamente de iniciativas de los colaboradores de alguna regional o de algún grupo externo que la solicite formalmente y que se logre programar y coordinar.

1.6. Gestión comercial

1.6.1. Estructura comercial.

La Gerencia Comercial lidera al equipo a través de los subgerentes comerciales de cada una de las regionales. A su vez, monitorea permanentemente el cumplimiento de los presupuestos asignados a cada una de estas; además, ejerce una muy completa asesoría técnica cuando se la requiere, en función de las necesidades específicas de un proyecto.

La Gerencia General tiene un alto involucramiento en la gestión comercial de las regionales, esencialmente cuando se cierran negociaciones especiales y se requiere la importación de un producto en especial y/o de una gran cantidad. también cuando se provee al sector estatal (en los segmentos arquitectónico e industrial) y la situación lo amerite. Además maneja directamente la relación algunos de los clientes de nivel corporativo: INDUGLOB, MABE, FIBROACERO Y HACEB.

La estructura comercial de la Empresa está definida de acuerdo al siguiente organigrama:

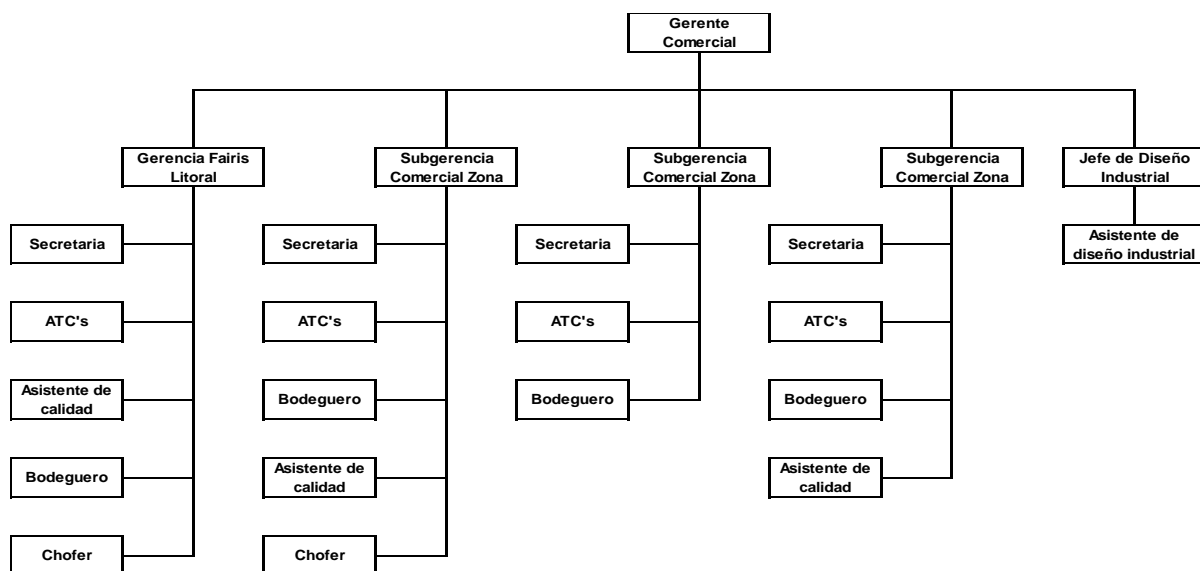


Imagen 1. 2. Estructura comercial de la empresa

Fuente: FAIRIS C.A.

1.6.2. Análisis de las ventas 2015.

Cuadro 1. 1.

Ventas en USD por línea 2015 VS 2014

Línea	Total 2014	Total 2015	Participación 2015	Crecimi.
FPP Línea Blanca Doméstica	9,329,472	10,703,841	55.362%	14.73%
FPP Línea Arquitectónica	6,218,119	6,717,512	34.744%	8.03%
FPP Procesos	1,081,953	1,122,729	5.807%	3.77%
FPP Accesorios	284,913	286,459	1.482%	0.54%
FPP Miscelaneos	256,416	239,882	1.241%	-6.45%
FPP Línea Deportiva	108,232	116,370	0.602%	7.52%
FPP Planchas	39,113	103,447	0.535%	164.48%
FPP Maquinaria y Equipo	514	17,726	0.092%	3348.62%
FPP Materia prima PVB Polivinil Butiral	1,019	10,443	0.054%	924.59%
FPP Embalaje e Instalación	17,950	7,610	0.039%	-57.61%
FPP Productos Químicos	9,305	5,590	0.029%	-39.93%
FPP Materiales en General	935	1,279	0.007%	36.73%
FPP Línea Decorativa	810	584	0.003%	-27.94%
FPP Materia prima Sentryglas	118	411	0.002%	247.11%
FPP Perfiles Aluminio	242	390	0.002%	60.86%
FPP Servicios varios	180	75	0.000%	-58.58%
Suma: Selección	17,349,291	19,334,346	100.00%	11.44%

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: Fairis C.A.



A partir de la información que se detalla en cuadro se evidencia una muy alta concentración de las ventas en el segmento de línea blanca. Le sigue el segmento arquitectónico con más de 20 puntos porcentuales de diferencia, y el resto de los segmentos con una muy baja contribución a la totalidad de las ventas, todos por debajo del 6%. En estos números y resultados radica la esencia del presente trabajo investigativo. Se evidencia que existe una diferencia significativa entre los resultados económicos y el volumen de ventas alcanzado por FAIRIS C.A. en el segmento de línea blanca frente a los conseguidos por la línea arquitectónica y de la construcción. En tal razón, a través de las estrategias de posicionamiento que se implementen se buscará acortar las diferencias de los resultados económicos entre los distintos segmentos y/o líneas, al tiempo que se pretende fortalecer la línea de la construcción y arquitectónica, la cual genera muchas expectativas en la actual coyuntura.

Por su parte, si se depuran las ventas del 2014 y 2015 por cliente, estas se presentan de la siguiente manera:

Cuadro 1.2.

Ventas FAIRIS C.A. por clientes. 2014-2015

POSICION	CLIENTE	2014	2015	PARTIC. 2015	PARTIC. 2015 ACUM.
1	MABE ECUADOR S.A 1001367	4,054,570	3,257,228	16.85%	16.85%
2	INDUGLOB S.A.	2,664,457	3,785,196	19.58%	36.43%
3	INDUSTRIAS HACEB S.A.	1,212,198	1,741,453	9.01%	45.43%
4	FAIRISLITORAL C.A	1,068,050	1,338,525	6.92%	52.36%
5	FAQUITO	1,263,215	968,441	5.01%	57.37%
6	ELECTROANDINA INDUSTRIAL SAC	916,887	1,261,159	6.52%	63.89%
7	KOBLENZ ELECTRICA S.A. DE C.V.	419,656	684,680	3.54%	67.43%
8	CLIENTE FINAL AMBATO	418,111	378,700	1.96%	69.39%
9	COVINHAR CIA. LTDA.	369,951	289,042	1.50%	70.89%
10	CEPEDA CIA. LTDA.	260,470	222,464	1.15%	72.04%
11	LEON CEPEDA / IMCE	240,669	177,015	0.92%	72.95%
12	VASCO TAPE HUGO MARCELO	290,853	116,911	0.60%	73.56%
13	CLIENTE FINAL QUITO	147,068	191,041	0.99%	74.54%
14	DIMALVID CUENTAS EN PARTICIPACION	269,614	66,334	0.34%	74.89%
15	FAIRIS C.A. - BODEGA	160,464	97,914	0.51%	75.39%
16	INGEVITRO CIA LTDA	-	254,533	1.32%	76.71%
17	VILLAGOMEZ JORGE	41,557	202,256	1.05%	77.76%
18	SETECO CIA LTDA	75,106	157,250	0.81%	78.57%
19	HARO IMPORTADORES	113,998	104,382	0.54%	79.11%
20	DEKORANDO CABINAS PARA BAÑO CIA LTDA	88,857	115,235	0.60%	79.71%
21	OTROS	3,273,541	3,923,545	20.29%	100.00%
	TOTALES	17,349,291	19,333,304	100.00%	

Elaboración: Autor

Fuente: FAIRIS C.A.

Nota: datos ordenados de acuerdo a ventas 2015



1.7. Servicio

El servicio que brinda FAIRIS C.A. a sus clientes se ha constituido durante los últimos años en uno de aspectos fundamentales y en el que todos sus funcionarios han puesto especial énfasis por mejorarlo. Así, en el marco de los procedimientos de la Norma ISO 9001 – 2008, se determina que el servicio al cliente debe ser evaluado permanentemente (con una frecuencia mensual) por medio de indicadores, mismos que se detallan a continuación:

1.7.1. Call Center.

Es el encargado de contactarse con los clientes que se comunican con la empresa a través de internet: redes sociales, página web, etc. para atender sus requerimientos, direccionándolo a la regional más cercana. Es responsable de recolectar la información de los clientes.

1.7.2. Tiempos de entrega.

Los tiempos de entrega pueden variar, principalmente por el tipo de pedido que realice el cliente (producto y cantidad que se procesa), por el domicilio del cliente, aunque en este caso se consideran aspectos como: la consolidación de carga y la disponibilidad de transporte, estos dos aspectos que prolongarían un plazo. Actualmente, el promedio de los tiempos de entrega con el que opera la Empresa, es de 6 a 8 días hábiles, que incluso podrían disminuir dependiendo de la carga de planta.

1.7.3. Indicadores.

De acuerdo a lo que determina el procedimiento de la normativa ISO 9001 - 2008, la forma de medir la gestión de las diferentes unidades de la Empresa, son los indicadores de gestión.

1.8. Competencia

En razón que el objeto social de FAIRIS C.A. es: a) la producción de vidrio templado y afines; y b) La producción de accesorios de aluminio, con sus respectivos forros y seguridades, su actividad económica está dentro de la categoría C23 “Fabricación de otros productos minerales no metálicos” y la subcategoría C2310.11 “Fabricación de vidrio plano, templado o laminado, incluido el vidrio armado de alambre”.

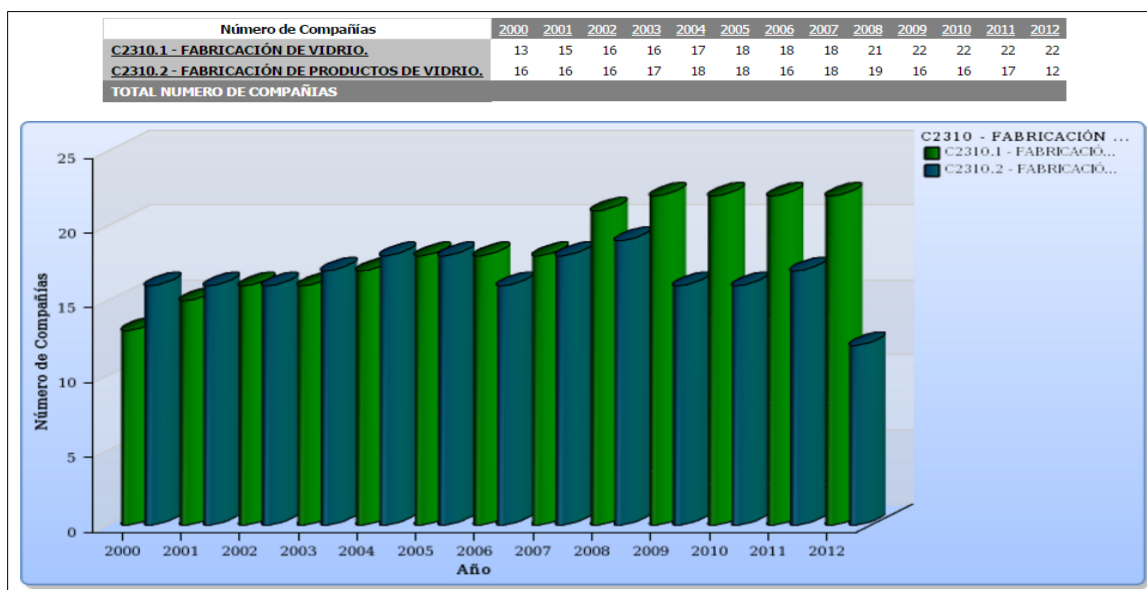


Imagen 1. 3. Número de compañías categoría C2310

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

En base a la imagen anterior se puede observar que el número de compañías dedicadas a la fabricación de vidrio (sector al que pertenece FAIRIS C.A.), ha aumentado de 13 empresas del 2000 a 22 para el 2012, lo que permite constatar que es un sector productivo que ha tenido un despunte a partir del año 2008. Esto se debería a los ambiciosos planes de vivienda implementados por el gobierno actual. Lamentablemente, no existe información actualizada a partir del 2012 que permita verificar si el número de empresas se mantiene.

En el siguiente cuadro se presenta la lista de las empresas pertenecientes al sector señalado:



Cuadro 1.3.

Compañías sector C2310.1

Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<u>ARCALGLASS CIA. LTDA.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<u>ASIHABILITY S.A.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
<u>AUTOGLASS S.A.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
<u>CRISSETSA CIA. LTDA.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
<u>CRISTALES LAMINADOS Y TEMPERADOS CRILAMIT S.A.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>CURVEGLASS S.A.</u>	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
<u>DISTRIBUIDORA C & C CORDOVA & CORDERO CIA. LTDA.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<u>DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL DE ALUMINIO SA DINASA</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
<u>DISTRUALVID CIA. LTDA.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<u>DUROGLASS S.A.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
<u>EXPOVIDRIO CIA. LTDA.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
<u>FAIRIS CA</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>FAIRISLITORAL C.A.</u>	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>LUIS GUILLERMO ROMERO SALAS E HIJOS C LTDA</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>PERNAM S.A.</u>	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>PNF PARABRISAS NACIONALES S.A.</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
<u>TECNIVIDRIO 2000 S.A.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>VIDRART C LTDA</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>VIDRIO ANDINO ECUADOR S.A. VAECU</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
<u>VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.</u>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>VIDRIOS DE SEGURIDAD MONTESDEOCA MORALES M&M VISEMM CIA. LTDA.</u>	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>VIDRIOS ECUATORIANOS S.A. ECUAVIDRIOS</u>	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	10	11	12	12	13	14	14	14	15	16	15	15	15

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

A su vez, las empresas que han sido identificadas como directas competidoras de FAIRIS C.A. son:



Cuadro 1. 4.

Empresas competidores de FAIRIS C.A.

NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD	PAGINA WEB	CIUDAD	ACTIVIDAD ESPECIFICA RELACIONADA A VIDRIO	INGRESOS 2015
ARISTA - IMPORTADORA LUIS DAVALOS	PROCESAMIENTO DE VIDRIOS	http://arista.ec/index.htm	QUITO	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO	-
VERTICAL	FABRICACION DE VIDRIO DE DISTINTAS CARACTERISTICAS	http://vertical.ec/#!/page_About	QUITO	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO	1.937.071,52
ROMERAL CIA. LTDA.	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE VIDRIO DE SEGURIDAD	http://www.induvit.com/#	QUITO	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO / LAMINADO	5.033.964,03
TEMPLAVID	FABRICACION DE VIDRIO DE SEGURIDAD		CUENCA	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO	2.117.286,64
GLASSVIT	FABRICACION DE VIDRIO LAMINADO Y CURVO AUTOMOTRIZ		CUENCA	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO / LAMINADO	741.823,40
COVINHAR CIA. LTDA.	VENTA AL POR MAYOR DE VIDRIO PLANO	http://www.covinhar.com/www.covinhar.com/index.html	QUITO	IMPORTADOR	4.816.636,13
CABRERA ESPINOZA ROBERTO RODRIGO	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR		GUAYAQUIL	IMPORTADOR	
IMPORTADORA LOLITA	VENTA DE VIDRIO, ALUMINIO, ACABADOS DE CONSTRUCCION Y AFINES		QUITO	IMPORTADOR	
IMPORTACIONES HARO	VENTA AL POR MAYOR DE VIDRIO PLANO Y AFINES	http://www.haroimp.com.ec/	QUITO	IMPORTADOR	1.673.041,15
ECUAGLASS	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE VIDRIO		GUAYAQUIL	PRODUCTOR DE VIDRIO TEMPLADO	1.194.823,10

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Por su parte, existen empresas que comercializan vidrio laminado fabricado en China:

- COVINHAR CIA. LTDA.
- CABRERA ESPINOZA ROBERTO RODRIGO
- IMPORTADORA LOLITA COMPAÑIA CIVIL Y COMERCIAL
- HARO IMPORTADORES HAROIMP CIA. LTDA.



Sin embargo, cualquier empresa puede importar productos traídos de China, los cuales tienen la ventaja de tener un precio significativamente más bajo que el de producción local, además de que no estaría cumpliendo ciertos estándares de calidad.

1.9. Análisis FODA de la gestión de marketing empresa

Ponce (2007) realiza la siguiente definición del análisis FODA:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (pág. 114)



Cuadro 1. 5.

FODA de FAIRIS C.A.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiempos de entrega.▪ Logística y distribución: limitaciones en el servicio.▪ Excesiva concentración de un solo canal de comercialización: línea blanca.▪ Poco posicionamiento en la industria de construcción.▪ Estructura de costos altos.▪ Plan de marketing no alineado a los planes comerciales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Nuevos competidores.▪ Excesiva presencia en el mercado de producto de procedencia china.▪ Informalidad del mercado de la construcción.▪ Productos sustitutos.▪ Entrada masiva de productos sustitutos en el mercado nacional de línea blanca.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Calidad percibida por parte de los clientes, avalada por las certificaciones de calidad INEN.▪ Empresa certificada con Sistema de Gestión y Calidad ISO 9001▪ Tecnología de punta.▪ Innovación.▪ Fortaleza de la marca.▪ Larga presencia en el mercado (85 años)▪ Personal técnico especializado.	<ul style="list-style-type: none">▪ La reciente vigencia de la nueva NEC (capítulo 9).▪ Nuevas tendencias que se incorporan en la construcción, diseño y decoración.▪ Inversión estatal en infraestructura para diversas carteras de estado (salud, educación, etc.)▪ Diversificación de oferta de créditos hipotecarios para vivienda, sobre todo para proyectos inmobiliarios.

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

En base a los resultados presentados en la tabla del FODA se concluye el presente capítulo destacando algunos aspectos importantes: En primer lugar, son los atrasos en los tiempos de entrega o ciertas dificultades burocráticas en la entrega de los productos algunos de los aspectos a destacar entre las debilidades de FAIRIS C.A. A su vez, se ha evidenciado que se les otorga demasiada exclusividad a ciertos segmentos, particularmente al de línea blanca, en detrimento del sector arquitectónico y de la construcción, por ejemplo, desaprovechándose un segmento de negocios que, como se verá en el siguiente capítulo, representa una oportunidad importante.



CAPÍTULO 2:
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE FAIRIS C.A.
(SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN)



2.1. Segmentación actual

Siguiendo los aportes de Munuera y Rodríguez (2012) se define a la segmentación del mercado como aquel proceso dirigido a identificar aquellos consumidores con necesidades similares, con la finalidad de poder establecer para cada grupo una oferta comercial distinta, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. En líneas resumidas, consistiría en la estrategia contraria al ejercicio de marketing de masas que ofrece un producto básico para todo el mercado.

La segmentación del mercado, siguiendo lo planteado por Ojeda y Mármol (2016) consiste en el proceso de división del mercado en subgrupos semejantes, con el objetivo de ejecutar una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos y que posibilite satisfacer con efectividad sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de FAIRIS C.A. Considerando que el mercado de línea blanca (en el que opera activamente FAIRIS) concentra más del 50% de las ventas, el presente trabajo pretende plantear una estrategia de posicionamiento que fortalezca la presencia de la marca en el sector arquitectónico y de la construcción, en el que la empresa ha identificado un gran potencial de mercado, pero para que dicha estrategia sea efectiva, una adecuada segmentación es determinante.

Los tres pasos del proceso de segmentación del mercado que se detallan, describen objetivamente como abordar dicha estrategia y dadas las características de los mercados a los que provee FAIRIS, se ajustan a lo que pretendemos.

2.1.1. Identificación de los criterios o variables de segmentación.

La segmentación planteada en la actualidad por FAIRIS C.A. se fundamenta en el criterio "Comportamiento del uso", en este caso los diferentes usos del vidrio de seguridad. Este es un criterio muy utilizado en los mercados industriales en los que las decisiones de compra de las empresas se concentran en departamentos especializados que cuentan con los suficientes conocimientos técnicos, sistemas de calidad, reglamentos internos rigurosos y a cargo de equipos de profesionales capacitados técnica y comercialmente.

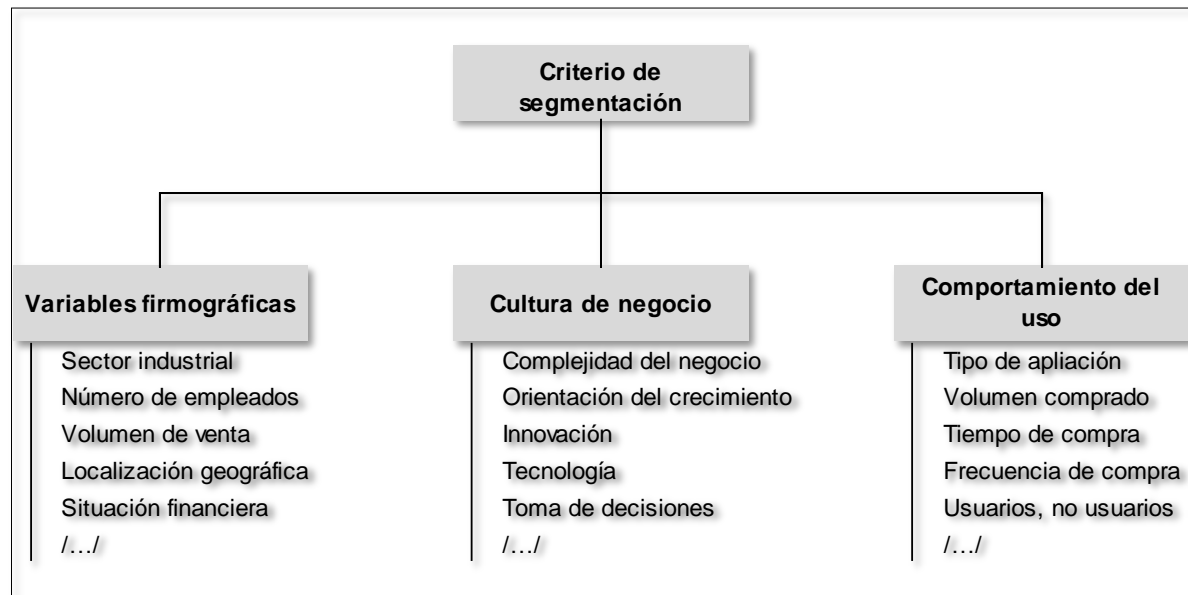


Gráfico 2. 1. Criterios de segmentación en los mercados industriales

Fuente: (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009)

Las razones para utilizar el criterio “tipo de aplicación del producto” residen en que en la industria del vidrio de seguridad es importante desagregar sus múltiples usos, en este caso, con fines de lograr una segmentación efectiva, considerando que el mismo producto puede abastecer a diferentes mercados. Por ejemplo, el vidrio templado de características y terminados específicos es utilizado por las industrias de electrodomésticos (línea blanca) para fabricar las puertas de los hornos en las cocinas y para los paneles en las refrigeradoras, en tanto que el mismo producto con otras especificaciones se lo utiliza en la industria de la construcción para el montaje de ventanas, puertas, pasamanos, divisiones de ambientes, etc.; también para realizar procesos decorativos o artísticos por medio de impresión digital y hasta para uso doméstico. En base a sus aplicaciones, FAIRIS C.A. ha establecido la siguiente segmentación:

- **Aplicación industrial:** Uso del vidrio de seguridad en la fabricación y ensamblaje de electrodomésticos, industria automotriz, industria de fabricación de muebles, etc.
- **Aplicación arquitectónica:** Uso del vidrio de seguridad en edificaciones (proyectos públicos y privados), locales comerciales.
- **Aplicación decorativa o artística:** Uso del vidrio de seguridad para procesos decorativos o artísticos (impresión digital y serigrafía).



- **Aplicación en canchas deportivas:** Fabricación de tableros de básquet, canchas de squash, etc.
- **Distribución:** Comercialización de vidrio de seguridad bajo la figura de distribución a mayoristas de vidrio (fundamentalmente cajas de vidrio laminado) vidrierías que compran para stock.

2.1.2. Propuesta de segmentación del mercado.

El siguiente esquema puede considerarse en primer término una macro-segmentación, cuya finalidad es determinar claramente los “mercados producto”, para posteriormente desagregarla y establecer segmentos específicos (sub-segmentos) y finalmente nichos, que representan mercados aún más delimitados.

El primer paso, el análisis de segmentación del mercado de referencia, se desarrolla generalmente en dos pasos, correspondientes a diferentes niveles de segmentación del mercado total. El primer paso, llamado macro-segmentación, tiene como objetivo identificar los “mercados producto”, mientras que el segundo paso, la micro-segmentación busca cubrir segmentos de clientes dentro de cada mercado producto previamente identificado (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009).

Es muy importante tener en cuenta que la macro-segmentación está definida por los mercados a los que FAIRIS los está atendiendo actualmente y podemos concluir entonces, que es una macro-segmentación en función de las necesidades de los clientes o del mercado.



SEGMENTO	SUBSEGMENTO	LINEA / NICHOS	PARTICIPAC. ACTUAL
SEGMENTO INDUSTRIAL	INDUSTRIA DE ELECTRODOMESTICOS	LINEA BLANCA LINEA CAFÉ	55,362
	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	LINEA AUTOMOTRIZ LINEA CARROCEROS	
	INDUSTRIA DEL MUEBLE	MUEBLES DE OFICINA MUEBLES DE HOGAR VITRINAS	
SEGMENTO ARQUITECTONICO	PROYECTOS PUBLICOS	RESIDENCIAL COMERCIAL	34,744
	PROYECTOS PRIVADOS		
SEGMENTO DECORATIVO Y ARTISTICO	PROCESOS DECORATIVOS SOBRE VIDRIO	ACABADOS DE LA CONSTR.	9,894
	PUBLICITARIO	ROTULACION	
	ARTISTICO	ARTE FUNERARIO OBRAS DE ARTE FOTOGRAFIA	
SEGMENTO DEPORTIVO	TABLEROS DE BASQUET	VIDRIO LAMINADO RETAZOS	9,894
	CANCHAS DEPORTIVAS		
DISTRIBUCION	DISTRIBUIDORES	VIDRIO LAMINADO RETAZOS	9,894
	VIDRIERIAS		
DOMESTICO (RETAIL)	USO DOMESTICO		

Gráfico 2. 2. Esquema de segmentación de mercados propuesta

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Para obtener el máximo beneficio de esta segmentación en términos de lograr la mejor información y evaluar la gestión que se realiza en cada uno estos, los segmentos deben ingresarse en cada cotización y consecuentemente en la respectiva orden de producción y finalmente en cada factura que se genera, para esto es necesario generar los parámetros necesarios en el sistema, de tal forma que permita cuantificar la comercialización en dichos segmentos, sub-segmentos y nichos.



2.1.3. Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos.

La selección de los grupos de interés es parte esencial del lineamiento del Plan anual y su selección está supeditada a la segmentación de mercados planteada:

Cuadro 2. 1.

Grupos de Interés en base a la segmentación de mercados

Segmento	Grupos de interés
Segmento Industrial	<ul style="list-style-type: none">▪ Personal a cargo de bodega y almacenamiento.▪ Personal a cargo de investigación y desarrollo.▪ Personal a cargo de producción.▪ Personal a cargo de las líneas de ensamblaje y/o montaje.▪ Personal a cargo de procesos de calidad▪ Personal a cargo de despachos y manejo de carga.
Segmento arquitectónico	<ul style="list-style-type: none">▪ Constructores y/o empresas constructoras▪ Empresas y/o profesionales contratistas de obra pública.▪ Instaladores y/o empresas instaladoras.▪ Cámaras de la construcción▪ Gremios de profesionales.▪ Estudiantes de los últimos años de las carreras de Arquitectura e Ingeniería Civil de las Universidades más representativas.▪ Personal de GAD's a cargo de controlar la aplicación de la normativa vigente (Fiscalización).▪ Público en general.
Segmento aplicaciones decorativas y artísticas (impresión digital)	<ul style="list-style-type: none">▪ Instaladores de granito.▪ Diseñadores.▪ Decoradores▪ Publicistas: personal a cargo del diseño e instalación de rotulación.▪ Artesanos productores de arte funerario.▪ Artistas en general.▪ Fotógrafos.
Segmento deportivo	<ul style="list-style-type: none">▪ Contratistas públicos y/o privados.▪ Instaladores y/o empresas instaladoras.
Distribución	<ul style="list-style-type: none">▪ Personal que labora en las distribuidoras de vidrio.▪ Personal que labora en las vidrierías.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

El cuadro 2.1 describe pormenorizadamente a los grupos de interés de la Empresa con fines de capacitación y difusión, además de los comerciales y representan fundamentalmente a:

- Clientes de la Empresa.
- Potenciales clientes que están siendo mínimamente explotados.



- Sub-segmentos o nichos de mercados a los cuales podrían satisfacer nuestros productos.
- Gremios de profesionales a los cuales pertenecen decisores en la compra de vidrio de seguridad.

Personal de entidades reguladoras y que ejercen el control para que la normativa legal y técnica se aplique.

En este punto se describirán los perfiles de cada segmento, estos representan el común denominador de los segmentos y el espacio en el que la empresa pretende posicionarse.

Segmento Industrial:

- Clientes: Industrias productoras y ensambladoras de electrodomésticos, industrias carroceras, comercializadoras de parabrisas, industria del mueble.
- Decisores de la compra: Profesionales o técnicos especializados.
- Características: Manejo de normas técnicas INEN, ISO, etc.
- Contacto con Gerentes generales, propietarios, Gerentes de calidad, de producción, compras, etc.

Segmento arquitectónico:

- Clientes: Empresas constructoras y empresas instaladoras de vidrio y aluminio.
- Decisores de la compra: Profesionales de la construcción: arquitectos, ingenieros civiles, diseñadores).
- Contratistas constructores.

Segmento decorativo y artístico:

- Procesos decorativos: Impresión digital sobre vidrio para aplicaciones decorativas. Clientes y decisores: Decoradores, diseñadores de interiores y público en general.
- Publicidad: Impresión digital sobre vidrio para rotulación externa e interna para empresas e instituciones, cuadros informativos, croquis, etc.
Clientes y decisores: Equipos a cargo de la imagen corporativa, marketing y/o comunicación de las empresas.
- Artístico: Impresión digital sobre vidrio de obras de arte y/o cuadros:
Clientes y decisores: Artistas, decoradores, diseñadores de interiores y público en general.



Segmento Deportivo:

- Instaladores, constructores, contratistas o público en general que deban implementar aros de básquet en canchas públicas o privadas.
- Instaladores y/o contratistas a cargo de la realización de canchas de squash.

Distribución:

- Empresas y personas naturales dedicadas a la venta de vidrio procesado o de seguridad al por mayor y menor, compran para stock.
- Vidrierías que compran vidrio de seguridad (laminado) para stock y vidrio flotado en retazos.

Doméstico:

- Público en general que requiera vidrio e seguridad para aplicaciones domésticas.

2.2. Portafolio actual de FAIRIS C.A.

Actualmente FAIRIS C.A. segmenta su portafolio de clientes bajo el siguiente esquema:

Segmento Línea Blanca:

Bien se lo podría llamar el segmento industrial, en este se atiende a las industrias fabricantes de línea blanca para uso comercial y doméstico. En este segmento está concentrado el mayor porcentaje de las ventas (53% aproximadamente) y actualmente lo conforman tres clientes: Mabe, Induglob y Fibroacero, si bien estos clientes son grandes industrias que atienden el mercado local e internacional, actualmente están atravesando una transición substancial en el mercado nacional: el cambio de la matriz productiva promovida por el actual régimen y la consiguiente entrada de las cocinas de inducción (sobre todo de las importadas), han provocado una notable disminución en la demanda de cocinas a gas, esta es progresiva y en teoría desaparecerían de los hogares, una vez que entren en funcionamiento las centrales hidroeléctricas y se masifique el uso de las cocinas de inducción.

Segmento Automotriz:

Conformado por los fabricantes de carrocerías y empresas ensambladoras, a estos grupos de clientes se los provee de parabrisas en vidrio templado y laminado. Este segmento también se presenta con buena expectativa para la Empresa en razón del



impulso por parte del Gobierno Central a la industria con la incorporación de componentes de partes y piezas nacionales en los productos ensamblados localmente.

2.3. Segmento, sector de la Construcción-Arquitectónico

Así se lo denomina a este segmento muy diverso que atiende FAIRIS C.A., el mercado de la construcción se presenta hoy creando una gran expectativa, por todo lo que puede generar en términos de ingresos, de introducción de nuevos productos, alianzas estratégicas, impulso a la marca, etc. En este segmento se atienden diversos grupos de clientes, esencialmente a:

- Instaladores: Pequeñas, medianas y grandes empresas instaladoras, talleres y vidrierías.
- Distribuidoras: Empresas que mayoritariamente compran vidrio de seguridad al por mayor para comercializarlo.
- Constructores: Contratistas y/o empresas constructoras que compran directamente el vidrio para sus proyectos.
- Decoradores y/o diseñadores de interiores: Decoradores que compran e instalan vidrio en sus proyectos.

El sector de la construcción a partir del año 2004 ha crecido a una tasa promedio anual de 6,7% hasta el año 2014. En la última década el sector de la construcción estaba ubicado como en el quinto lugar entre los de mayor crecimiento al interior de la economía nacional. En el año 2015 su aporte al PIB fue del 10,1%. En los años 2011 y 2012 el sector de la construcción presentó picos de crecimiento significativos del 17,6% y 12,2%, respectivamente (Jaramillo, 2016). Situación que estuvo relacionada a las políticas gubernamentales encaminadas a proyectos de infraestructura, vivienda pública, desarrollo vial y mayor acceso a créditos hipotecarios.

Sin embargo, la tasa de variación porcentual ha presentado un decrecimiento continuo a partir del año 2011, en razón de factores como “la disminución en el dinamismo y la inversión en la economía. A partir del año 2015 se evidenció un profunde debilitamiento y desaceleración. El año 2015 finalizó con una reducción en ventas de alrededor del 30% con respecto al 2014. El segundo trimestre de 2016 presentó un decrecimiento significativo de -10,7% si se lo compara con el segundo trimestre del 2015 (Romero & Meléndez, 2016).

El sector de la construcción en Ecuador se divide en tres actividades:

1. Edificación y obra: Empresas cuya actividad principal radica en la construcción de viviendas y otros edificios inmuebles, oficinas, escuelas, fábricas, etc.
2. Obras públicas: Empresas que realizan construcción de obras públicas en general, como: carreteras, vías urbanas, obras de alcantarillado, puentes, etc.
3. Reforma y rehabilitación: Reformas y/o rehabilitación de inmuebles o construcciones elaboradas previamente, las que por el paso del tiempo y otros factores requieren reparación.



Imagen 1. 4. Número de compañías en el sector de la construcción en Ecuador

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

El gráfico anterior permite observar el crecimiento en el número de compañías ecuatorianas dedicadas al sector de la construcción. Se puede constatar que desde el año 2000 el total de número de compañías ha crecido de 1.883 a 4.070 en el año 2012, es decir, el número de compañías ha crecido en casi un 215% en un período de 12 años.

Por su parte, y en base a información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) en el Ecuador existirían 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la construcción

como: Fabricación de productos metálicos de hierro y acero, actividades especializadas de construcción, fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón, extracción de madera y piezas de carpintería para construcciones, venta al por mayor de materiales para la construcción, construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil y fabricación de equipos eléctricos, etc.

Con el fin de profundizar más en el segmento de la construcción se procede a continuación a revisar la evolución en el número de los permisos de construcción en el periodo 2000-2015. Ello permitirá evidenciar los años en que fue mayor la demanda de casas y edificaciones en el Ecuador.

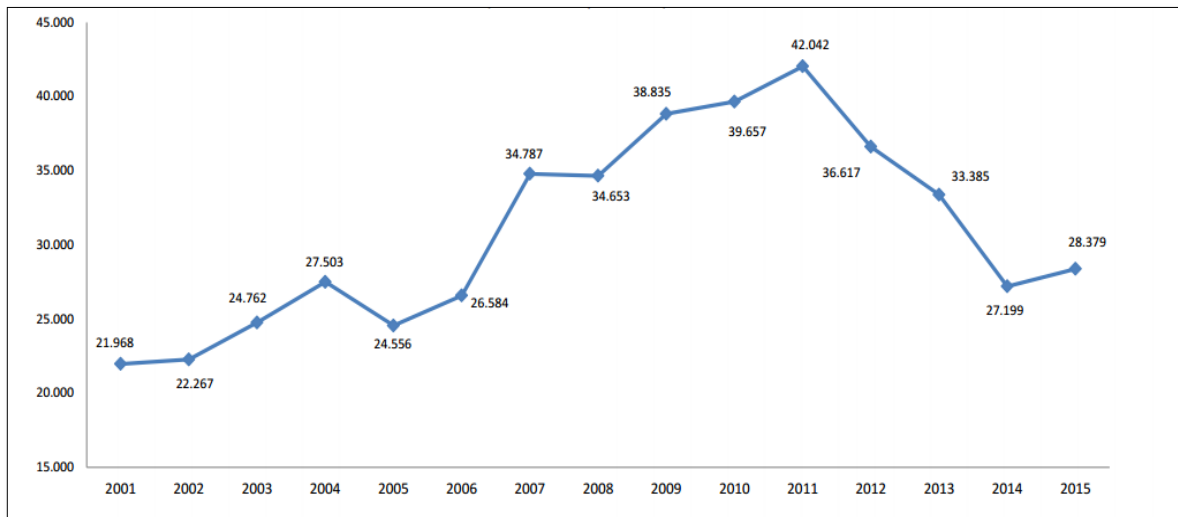


Imagen 1. 5. Evolución de los permisos de construcción años 2000-2015

Fuente: (INEC, 2015)

Como puede observarse, a partir del año 2006 se evidencia un incremento constante y significativo en los permisos de construcción, el mismo que alcanza su pico en el año 2011. Es a partir de dicho año que se presenta un descenso en los permisos de construcción, particularmente en el cantón Quito. Es importante constatar que en el año 2015 se observa cierto repunte en comparación al año 2014.

A su vez, con el fin de tener una perspectiva clara sobre los cantones donde más edificaciones se han levantado, se presenta el siguiente gráfico:

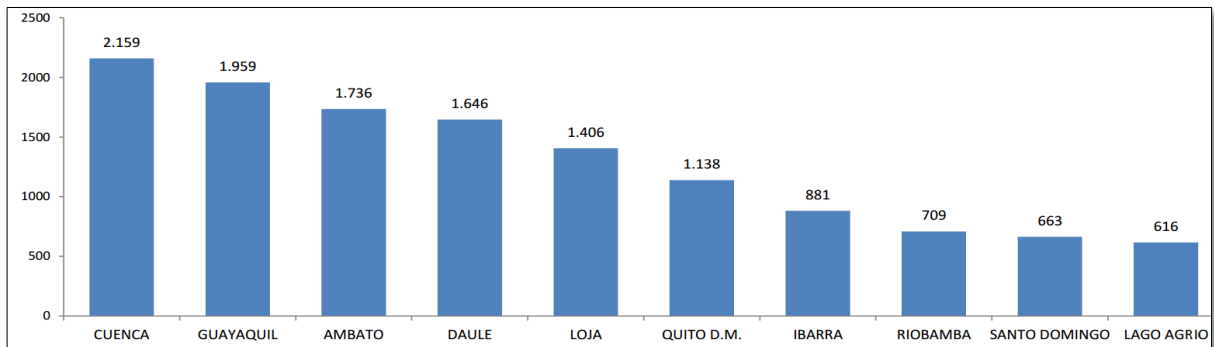


Imagen 1. 6. Diez principales cantones según permisos de construcción

Fuente: (INEC, 2015)

En base al gráfico anterior se observa que el cantón Cuenca es donde más permisos de construcción se han registrado, seguido del cantón Guayaquil y del cantón Ambato. Estos resultados permiten guiar las estrategias de posicionamiento que vayan a implementarse y apuntar aquellos cantones o ciudades donde los planes de construcción estén más presentes.

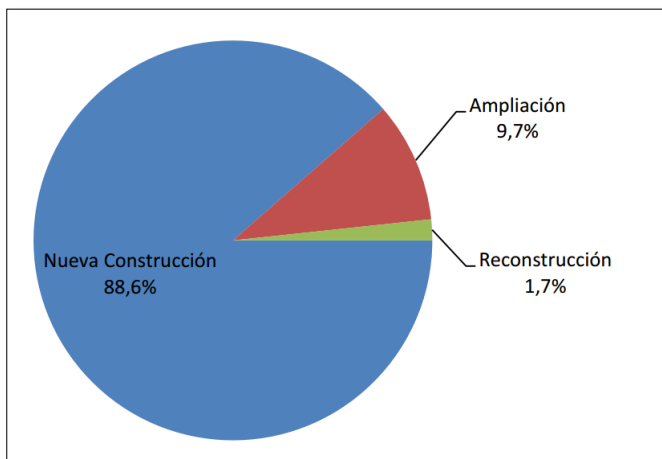


Imagen 1. 7. Permisos de construcción según tipo de obra

Fuente: (INEC, 2015)

Por su parte, información más puntual indica que de los 28.379 permisos de construcción registrados en el año 2015, el 88,6% corresponde a nuevas construcciones, mientras que 9,7% corresponde a ampliaciones y un reducido 1,7% a reconstrucciones. Es importante evidenciar que estos datos no registran los proyectos de construcción de vivienda y edificaciones que se han generado a partir del terremoto que se dio en el litoral ecuatoriano en abril del 2016 (con réplicas durante todo el año), los que significarían la posibilidad un repunte en el sector y un mercado interesante para FAIRIS C.A.

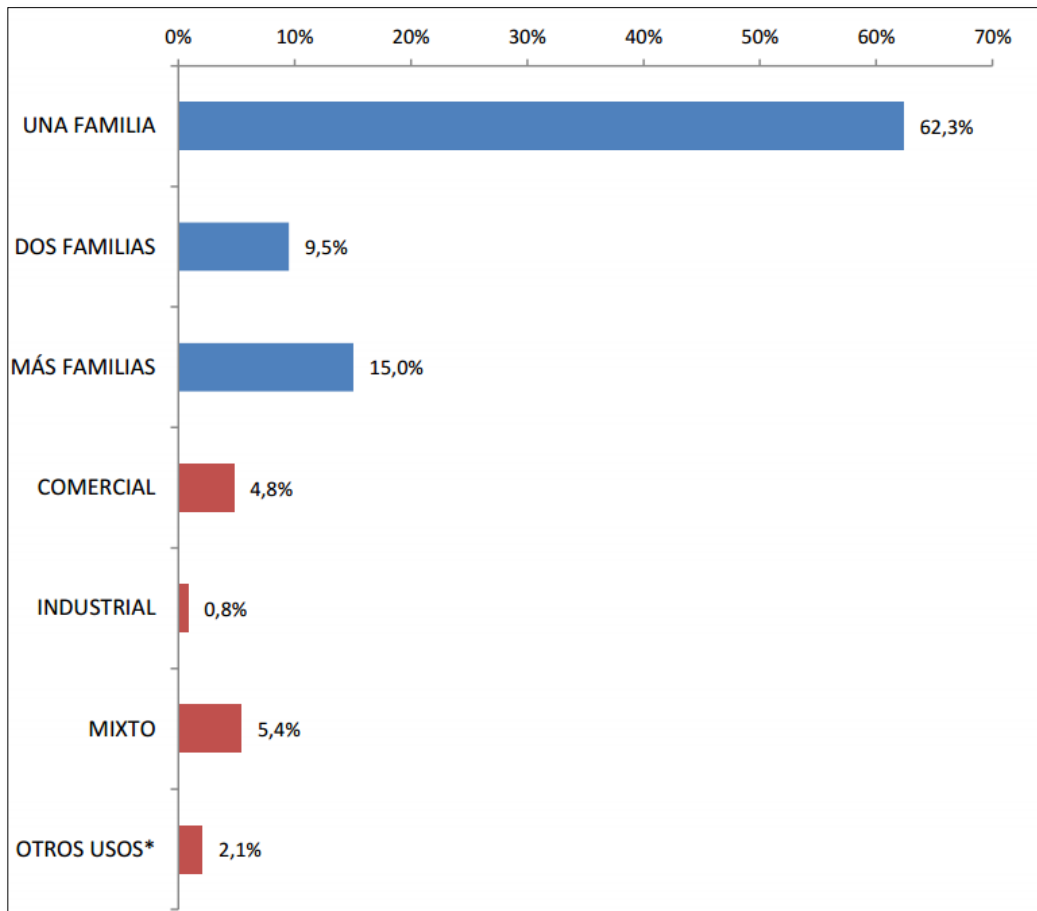


Imagen 1. 8. Permisos de construcción según el uso de la edificación

Fuente: (INEC, 2015)

Finalmente, es importante conocer el número de permisos de construcción según el uso de la edificación. Básicamente, son las viviendas para uso familiar las mayormente construidas en el país, alcanzando este segmento un total porcentual de más del 85%.



CAPÍTULO III

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA FAIRIS
C.A. EN EL SEGMENTO ARQUITECTÓNICO Y DE LA
CONSTRUCCIÓN**



3.1. El posicionamiento de mercado

La estrategia de posicionamiento de FAIRIS C.A. parte de una premisa fundamental: “Consolidar su posición de liderazgo en la industria del vidrio procesado del país, en base a la óptima calidad de sus productos, que satisfacen a su vez, distintos mercados muy exigentes en cuanto a variedad de productos, calidad, y buen servicio”.

Este precepto –muy empoderador y ambicioso– advierte tres atributos esenciales que los clientes esperan permanentemente y que FAIRIS C.A. proporciona: calidad, variedad de productos y servicio. Atributos que plantean, en primer lugar, la siguiente pregunta: ¿cómo posicionarlos en diferentes mercados muy bien informados, muy disímiles entre sí y en general en una sociedad sobre comunicada? Una respuesta sencilla pero concluyente a esta pregunta la sostienen Ries y Trout (2002), para quienes el mejor modo de aproximarse a una sociedad sobre-informada como es la actual es por medio de un mensaje sobre-simplificado. En comunicación lo menos, es más. A su vez, poner en el centro al cliente y no al producto simplifica el proceso de selección.

Todas las definiciones de posicionamiento convergen en un fin: que la empresa, la marca o el producto ocupen un lugar preponderante en la mente de los consumidores frente a los competidores, o lo que bien podría llamarse, crear una identidad positiva a la marca, que proyecte al mercado valores y atributos, “explorar la esencia y espíritu de la personalidad de la marca para extraer sus atributos y valores y proyectarlos al consumidor” (Espinosa, 2014, pág. 1).

A su vez, resulta muy importante la estrategia de posicionamiento y el concepto que FAIRIS C.A. quiere comunicar (O'Shauhnessy, 1991), para lo cual deberá:

1. Elegir el concepto de posicionamiento.
2. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.
3. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.

La condición o concepto de seguridad es la condición genérica de las empresas procesadoras de vidrio del país. Éstas aprovechan su condición de fabricantes de vidrio de seguridad para incorporar esta característica de los productos al concepto de posicionamiento. Para FAIRIS C.A., la seguridad es una característica intrínseca de



los productos que fabrica, por lo que será difundida y promovida. La calidad asociada a un excelente servicio y la diversidad de productos son los conceptos diferenciadores en la estrategia de posicionamiento de la empresa, más aún, si dicha calidad se encuentra avalada por las certificaciones INEN en los diferentes productos y aplicaciones. El gran desafío será que los distintos mercados atendidos por FAIRIS C.A. valoren este atributo.

3.2. Estrategia de capacitación

La estrategia de capacitación será parte esencial en la propuesta de posicionamiento de este trabajo, debido a la relevancia que está tomando la incorporación del criterio de seguridad relacionado al uso del vidrio, sobre todo en el segmento arquitectónico, es por esto que FAIRIS C.A. le apuesta a un plan anual de capacitación bien estructurado, que abarque a casi todos los niveles de usuarios del vidrio de seguridad. Las empresas del sector de la construcción contemplan estrategias de capacitación y/o difusión dentro de sus planes de marketing, por varios motivos:

- La industria y sus actores lo demandan.
- Innovación en nuevos sistemas constructivos, con la consiguiente entrada de nuevos productos al mercado.
- Las otras empresas lo hacen.
- Las aplicaciones de los productos requieren de conocimientos técnicos y de experticia por parte del aplicador.
- Las realizaciones de demostraciones durante jornadas de capacitación son convincentes.

Al ser el vidrio un elemento básico e irremplazable en los procesos constructivos y al contar con mucho más sustento técnico la fabricación y el uso del vidrio de seguridad, FAIRIS no podría deslindarse de esta tendencia del mercado.

Abarcar a casi todos los niveles de usuarios del vidrio de seguridad resulta un plan ambicioso, si consideramos que ese último nivel de usuarios somos todos nosotros, directa o indirectamente y en diferentes circunstancias, al abrir una puerta de vidrio templado, al trabajar junto a una mampara o división de vidrio laminado, al tomar un baño, al utilizar nuestro vehículo, incluso al caminar junto a ventanales o áreas vidriadas, etc. Por todo esto, es muy importante entonces dimensionar correcta y



objetivamente cuales son los grupos de interés para FAIRIS, además de que la definición idónea de estos grupos hará más efectiva la estrategia.

Sin embargo de lo anotado anteriormente, es complejo plantear y ejecutar cabalmente una estrategia de capacitación considerando la heterogeneidad de su portafolio de clientes y de los grupos de interés; casa adentro, en cambio, en el equipo de colaboradores, sobre todo del área comercial la estrategia de capacitación pretende abarcar una mayor amplitud en la fundamentación técnica que requiere la interacción con los clientes, además de la continuidad y periodicidad necesarias y paralelamente capacitación en temas de servicio al cliente como factor diferenciador.

3.2.1. Capacitación interna.

Cuadro 3.1.

Estrategia de capacitación interna

Grupo de Interés	<ul style="list-style-type: none">• Público interno (colaboradores)
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los colaboradores del área comercial y atención al cliente de FAIRIS C.A. sobre aspectos relacionados a la normativa ecuatoriana en el uso de vidrios de seguridad, sus beneficios y procesos de fabricación.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Concientizar a los colaboradores del área comercial y atención al cliente de FAIRIS C.A. acerca de la normativa ecuatoriana vigente con respecto al uso del vidrio de seguridad.• Dar a conocer a los colaboradores del área comercial y atención al cliente de FAIRIS C.A. sobre los beneficios que conlleva la aplicación del vidrio de seguridad en las edificaciones.• Ofrecer a los colaboradores del área comercial y atención al cliente información acerca del portafolio de productos de FAIRIS C.A., sus características, aplicaciones, procesos de producción y beneficios.



Formato de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Clases magistrales.• Actividades prácticas.• Visitas técnicas a las plantas de producción.• Autoformación a través de la plataforma e-learning.
--------------------------------	--

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Consistirá en un programa de capacitación continua y periódica al equipo comercial, sobre diversos temas: a) Norma NEC: Capítulo 9 “Vidrio”; b) beneficios de la aplicación del vidrio de seguridad en edificaciones; c) especificación del vidrio en proyectos arquitectónicos; d) procesos de la fabricación de vidrios de seguridad; e) Norma INEN 2067 para el uso vidrios de seguridad en edificaciones; f) características, usos y beneficios de los vidrios FAITEM® y FAILAM®.

Además, consiste en la implementación y consiguiente socialización de una plataforma e-learning, con la finalidad de que todo el equipo del área comercial esté permanentemente retroalimentado y capacitado en temas técnicos y de formación empresarial (comerciales y de servicio al cliente, esencialmente). El fin último es que la plataforma e-learning reemplace, si no a la mayoría, si a una parte de las jornadas de capacitación presencial.

3.2.1.1. Plataforma e-learning.

En medio del entorno empresarial, altamente competitivo en el que se desenvuelve la empresa y para obtener el máximo provecho de esta herramienta, la plataforma e-learning se la puede concebir para que sea la base para un programa de desarrollo de competencias. Por ahora nos concentraremos en que sea un instrumento práctico de capacitación y formación interna.

La expresión ‘formación on line’ es quizás la fórmula más extendida para referirnos a soluciones de formación a distancia que usan Internet como canal de comunicación principal. Se trata de una modalidad de formación que contempla habitualmente un uso extensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que explota los diferentes recursos tecnológicos ofrecidos por Internet y que tiene como principales características distintivas el hecho de que se desarrolla en un espacio virtual y que la comunicación entre



los participantes de las actividades se realiza a través de este espacio y/o a través de e-mail. (Garaycoa, López, & Anaya, 2015, pág. 61)

Existen muchas otras expresiones usadas como sinónimos o cuasi-sinónimos con diferentes matices como son formación virtual, web-based learning, computer-based learning, teleformación o e-learning, esta última la más popular entre ellas. Este artículo, sin embargo, se ciñe al tema de la formación a través de Internet, de ahí que se use la expresión formación on line, porque se ha considerado que el medio (Internet) es el elemento que ha hecho que este tipo de formación sea la modalidad de educación a distancia predominante. (Grau-Perejoan, 2008, pág. 3)

Esta herramienta, como se citó anteriormente, además de ser la base para que el equipo comercial esté permanentemente capacitado y evaluado, también será el espacio para la interacción de sus diferentes miembros. Con esta premisa, a continuación, desarrollaremos la metodología con la que, el plan anual de capacitación interna se incorpora en su totalidad a la plataforma e-learning, de esta manera, en el mes de diciembre de cada año y a más tardar hasta el 15 de enero del año subsiguiente, dicho plan debe estar debidamente aprobado y socializado, listo para arrancar con su ejecución. Sobre todo, en esta ocasión, en que, esta estrategia de capacitación en su conjunto, se la implementará por primera vez, es muy importante que se consideren los siguientes aspectos en la metodología de la plataforma (Velázquez, Díaz, & Esquivel, 2012).

a) Condiciones preliminares o iniciales:

Determinar los costos de la implementación de la plataforma, su confiabilidad, su funcionalidad en el uso, etc.

b) Diagnóstico de necesidades de capacitación:

En este punto, Recursos Humanos, juega un papel preponderante al establecer las necesidades de capacitación y que versarán fundamentalmente en torno a tres aspectos:

- Normas políticas y procedimientos.
- Temas motivacionales, actitud y servicio al cliente.



- Aspectos técnicos a considerar en el uso del vidrio de seguridad.

Simultáneamente al planteamiento de las condiciones preliminares y del diagnóstico de necesidades de capacitación se pueden desarrollar los módulos, motivacionales y técnicos que se incorporarán a la plataforma, los cuales se podrán ajustar principalmente de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

c) Planificación estratégica de la capacitación:

Fijación de metas específicas, de acuerdo al diagnóstico de las necesidades capacitación y a las expectativas de los directivos. Dichas metas deberán traducirse en:

- Número de módulos de que se impartieron.
- Resultados de las evaluaciones rendidas por los funcionarios.
- Número de visitas a la plataforma.
- Número de interacciones en cada módulo.
- Nivel de interacciones o de aportaciones en cada módulo.

d) Pronósticos de la capacitación:

Medir el impacto de las capacitaciones en:

- Gestión comercial (nivel de ventas).
- Satisfacción de los colaboradores.
- Rendimiento de los funcionarios frente a la inversión en capacitación.

e) Administración de la programación de capacitación:

Priorización de los objetivos por prioridades y alcances de los temas o módulos

f) Metodología enseñanza - aprendizaje:

Interacción entre Talento Humano y Sistemas (operadores del sistema) para la definir el método de aprendizaje en línea y de evaluación.



g) Operación de la capacitación en línea:

Dirigir los módulos y sus contenidos en función de los distintos tipos de equipos:

- Personal Administrativo.
- Personal de Bodegas e inspectores de calidad.
- Asesores Técnicos Comerciales.
- Sugerentes Comerciales.

h) Evaluación al desempeño en capacitación:

Medición de diferentes criterios mediante formatos de evaluación para valorar el desempeño de la plataforma en términos del cumplimiento de objetivos específicos.

i) Rediseño del modelo de educación a distancia:

Innovación constante y mejoramiento permanente de la plataforma: revisión y renovación de módulos, incorporación de imágenes, proyectos, experiencias, especificaciones, aplicaciones, comentarios de clientes, etc.

3.2.1.2. Uso de la plataforma e-learning.

La plataforma estará concebida para que los funcionarios ingresen en esta, mediante un nombre de usuario y contraseña, y de esta manera, accedan a los módulos respectivos, la idea central, es que este espacio sea la base para el aprendizaje, participación y la permanente evaluación:



Imagen 3.1. Modelo de inicio de sesión a la plataforma e-learning

Elaboración: Autor

- Aprendizaje de todo lo referente al uso del vidrio de seguridad: desde los conceptos básicos, hasta un amplio manejo de los criterios para la especificación de vidrio en edificaciones. Otro tema muy importante para la empresa y que lo puede abordar desde la plataforma e-learning es la capacitación a sus colaboradores en cuanto a los procedimientos y sus actualizaciones.
- Participación de las distintas aplicaciones y usos del vidrio de seguridad en proyectos arquitectónicos, industriales, artísticos, etc. esto implica el compartir las diversas experiencias (positivas y negativas) y abrir un foro para la discusión de temas trascendentales e innovadores desde el punto de vista técnico y comercial. En cuanto a los procedimientos, igualmente, a través de este espacio se puede abrir el debate para discutir su funcionalidad, proponer cambios a los ya existentes, plantear nuevos, etc.

Evaluación de los conocimientos adquiridos: estas se diseñarán en base a los módulos, se abrirán en base a calendarios y horarios pre determinados y se ejecutarán en tiempo real, los usuarios podrán saber su calificación una vez terminada la evaluación y se llevará un registro de éstas.

3.2.1.3. Selección de los temas para la capacitación interna.

La selección del tema es un proceso muy importante en la planificación de una actividad de capacitación y este se elegirá en función del auditorio (grupo de interés) al cual va dirigida la charla o ponencia. El tema puede ser abordado con amplio sustento técnico o moderado y para definir este nivel de profundidad fundamentalmente se requiere del buen criterio del funcionario de FAIRIS responsable de su planificación. Para esto es muy importante considerar como está conformado el auditorio al cual va dirigido la capacitación. En la figura 2.3 se ilustra la cadena de consumo de vidrio de seguridad en el segmento arquitectónico y en la que se puede establecer diferencias con el objetivo de determinar la temática y el libreto de una jornada de capacitación.

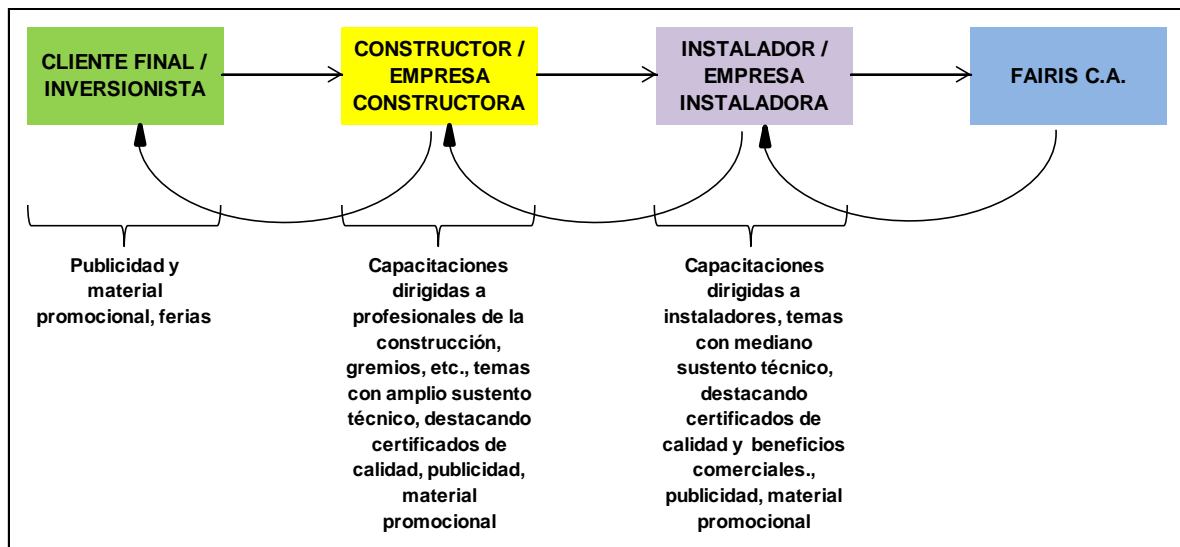


Gráfico 3. 1. Cadena de consumo de vidrio de seguridad en el segmento arquitectónico

Elaboración: Ing. Luis Jiménez



Cuadro 3.2.

Capacitación interna

Tema	Contenido	Indicadores de logro	Capacitador	Lugar y fecha
1. Norma NEC: Capítulo 9 "Vidrio" sección 2.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de vidrio de seguridad. ▪ Áreas de riesgo para vidrio vertical. ▪ Áreas de riesgo para vidrio inclinado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes Adquieren una visión clara de lo que es un vidrio de seguridad. ▪ Identifican las áreas de riesgo para vidrio vertical e inclinado. 	Ing. Daniel Granados (Gerente Comercial)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017
2. Beneficios de la aplicación del vidrio de seguridad en edificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación costo-beneficio. ▪ Desempeño acústico. ▪ Resistencia. ▪ Seguridad antidelincuencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: reconocen los beneficios de la aplicación de vidrios de seguridad en edificaciones. 	Ing. Daniel Granados (Gerente Comercial)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017
3. Especificación del vidrio en proyectos arquitectónicos o edificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso que se le dará a la edificación. ▪ Aspectos prácticos. ▪ Aplicación y requerimientos del cliente. ▪ Disponibilidad de materias primas. ▪ Tamaño de planchas. ▪ Espesores disponibles. ▪ Factores de desempeño y aplicaciones. ▪ Ubicación de la edificación. ▪ Identificación de áreas de riesgo. ▪ Consideración del tipo de fachada de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: Identifican el uso que se dará a la edificación. ▪ Reconocen la importancia de la ubicación de la edificación. ▪ Identifican las áreas de riesgo. ▪ Conceden importancia al tipo de fachada de la edificación. 	Ing. Daniel Granados (Gerente Comercial) Ing. Marlon Salazar (Gerente de planta)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017



	edificación y su orientación.			
4. Procesos involucrados en la fabricación de vidrios de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de temple. ▪ Especificaciones. ▪ Técnicas de alternativas de vidrios compuestos. ▪ Laminado. ▪ Vidrio Insulado. ▪ Procesos complementarios ▪ Capacidades de fabricación, precios y condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: conocen de manera general el proceso que conlleva la fabricación de los vidrios de seguridad. 	Ing. Marlon Salazar (Gerente de planta)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017
5. Principios básicos y Unidades de medida que se utilizan en la denominación de vidrios y accesorios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios Dimensionales ▪ Tolerancias ▪ Sistema Métrico. ▪ Protocolo de comunicaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: reconocen los principios básicos y unidades de medida que se emplean en la denominación de vidrios y accesorios. 	Ing. Marlon Salazar (Gerente de planta) Ing. Norma Pilla (Coordinadora técnica)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017
6. Criterios de aceptación de la norma INEN 2067 para el uso vidrios de seguridad en edificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objeto. ▪ Alcance. ▪ Definiciones. ▪ Clasificación. ▪ Disposiciones generales. ▪ Requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: adquieren una visión general sobre los criterios de aceptación de la norma INEN 2067 	Ing. Daniel Granados (Gerente Comercial) Sr. Jorge Luis Jaramillo (Gerente General) Ing. Moisés Flores (Gerente de calidad)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017
7. Características, usos y beneficios del vidrio templado marca FAITEM® y del vidrio laminado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso ▪ Medidas. ▪ Aplicaciones seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes: conocen las características, usos y beneficios del vidrio templado marca 	Ing. Enrique Ramos (Coordinador técnico del proceso de temple) Ing. Johnny	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato)



marca FAILAM®		FAITEM® y del vidrio laminado marca FAILAM®	Manjarrés (Coordinador técnico proceso de laminado)	11-01-2017
8. Plataforma e-learning	<ul style="list-style-type: none">▪ Uso de la plataforma.▪ Acceso a los módulos.▪ Autoevaluación.▪ Calendario de evaluación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Los participantes: adquieren experticia en el uso básico de la plataforma e-learning	Ing. Karina Sánchez (Gerente de Sistemas)	Matriz y planta principal de FAIRIS C.A. (Ambato) 11-01-2017

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

3.2.2. Capacitación externa.

Cuadro 3.3.

Estrategia de capacitación externa

Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los grupos de interés del segmento de la construcción en temas relacionados a la importancia de la aplicación del vidrio de seguridad en las edificaciones.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Concientizar a los grupos de interés del sector de la construcción acerca de la normativa ecuatoriana vigente con respecto al uso del vidrio de seguridad.• Dar a conocer a los grupos de interés sobre los beneficios que conlleva la aplicación del vidrio de seguridad en las edificaciones.• Ofrecer a los grupos de interés los conocimientos necesarios acerca del portafolio de productos de FAIRIS C.A., sus características, aplicaciones, procesos de producción y beneficios.
Grupos de interés beneficiados	<ul style="list-style-type: none">• Constructores y/o empresas constructoras.• Empresas y/o profesionales contratistas de obra pública.• Instaladores y/o empresas instaladoras.• Estudiantes de los últimos años de las carreras de Arquitectura



	<ul style="list-style-type: none">• Estudiantes de Ingeniería Civil de las Universidades más representativas.• Personal de GAD's a cargo de controlar la aplicación de la normativa vigente (Fiscalización). Público en general.
Formato de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Charlas.• Jornadas de capacitación para instaladores, profesionales, universidades, funcionarios de las industrias, etc.• Casas abiertas.• Visitas a Planta.• Ferias.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Este programa que estamos planteando aspira incorporar a los grupos de interés de la Empresa en un plan de capacitación continua y de largo plazo, cuyo objetivo central es ser parte substancial de la estrategia conjunta de posicionamiento, este plan involucra a todos los segmentos de mercado y se basa en las siguientes premisas fundamentales:

- Generar una mayor demanda de productos Fairis difundiendo sus características, aplicaciones y beneficios.
- Las expectativas de la empresa en un determinado producto(s) o línea(s) y su potencial de mercado.
- Establecer contactos con actores del mercado que sean difusores o voceros de la marca y/o virtuales consumidores de productos FAIRIS C.A.

El plan de capacitación externa es la guía para la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación y difusión externas, éste se determina a finales de cada período (un año) o a inicios del siguiente, y se establecen objetivos generales y específicos, responsabilidades formatos, etc., un resumen de dicho plan se describe en la tabla N° 2.3. Adicionalmente se propone la incorporación del procedimiento para trámite de una actividad de capacitación o difusión externa (Anexo N° 6.1), con lo cual, la realización de este tipo de actividades se eleva a nivel de procedimiento dentro del sistema de gestión de calidad ISO 9001 - 2008, por lo tanto se podrán emitir reportes de acciones preventivas o correctivas por la inobservancia del procedimiento en mención.



En resumen, cada Regional deberá realizar una actividad de difusión por trimestre, y en el que corresponda la Feria de la Construcción, esta será la única actividad que ejecute, por el tiempo, inversión y el trabajo que demanda esta participación. Por lo general las ferias más importantes del país tienen lugar en Quito, Guayaquil y Cuenca y son en las que ha estado participando en los últimos años la Empresa, en cuanto al calendario, este es por lo general se mantiene, pero puede haber cambios en razón de las circunstancias.

Nótese además como están distribuidas las actividades de difusión y/o capacitación, es importante que estas no se acumulen, para distribuir los gastos que estas demandan uniformemente a lo largo del año.

3.2.2.1. Procedimiento para ingresar una actividad de difusión.

El procedimiento para la gestión de actividades de capacitación y/o difusión determina el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Solicitud de autorización, se la requiere formalmente (por escrito) a Gerencia de Marketing o en su defecto, a Gerencia Comercial, como paso previo para la organización y ejecución de una actividad por medio del documento Registro de actividades de capacitación y/o difusión (Anexo N° 6.2), es en esta instancia donde se aprueban los recursos presupuestados.
2. Organización de actividad, una vez autorizada, se solicita los fondos presupuestados y se la organiza, considerando todos los detalles considerados en el procedimiento.
3. Ejecución de la actividad, llegado el momento, se imparte la capacitación y se lleva a cabo todas las actividades complementarias planificadas para el evento, es aquí donde los asistentes firman el registro de asistencia (Anexo N° 6.3) consignando la información requerida en dicho documento, además se toman fotografías para la correspondiente promoción posterior de la actividad en redes sociales, página web, boletines informativos, etc.
4. Evaluación y cierre, una vez concluida, se realiza el informe de evaluación y cierre de la actividad (Anexo N° 6.4) en el que se resume la información pertinente, se evalúa la actividad y se liquida los fondos utilizados para la misma.



Es muy importante llevar un adecuado registro digital o físico de los documentos e imágenes correspondientes a las actividades de capacitación llevadas a cabo, con el fin de estandarizar su planificación, llevar estadísticas del número del número de personas capacitadas, instituciones, gremios o empresas con las que se realizan, cuanto se está invirtiendo, etc., estructuración de la base de datos de los grupos de interés.

3.2.2.2. Características de los grupos de interés a considerar en la capacitación.

Es importante establecer la diferenciación de los grupos de interés en términos de la planificación de actividades de capacitación y/o difusión y específicamente en la selección de temas a presentar en dichas jornadas, pero es al mismo tiempo muy difícil determinar cuál de los grupos es más relevante, en este sentido, a continuación en el cuadro siguiente se detallan las características más importantes del segmento arquitectónico y un perfil aproximado de los grupos de interés que lo conforman, en pro de convocarlos a una jornada de capacitación en la que se sientan a gusto y de preparar debidamente el tema a disertar.

Cuadro 3. 4.

Características de los grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	CARACTERÍSTICA A CONSIDERAR
<ul style="list-style-type: none">• Constructores• Profesionales fiscalizadores• Gremios y colegios profesionales	<ul style="list-style-type: none">• Profesionales con amplia trayectoria.• Tercer y cuarto nivel académico.• Propietarios y/o gerentes de empresas constructoras.
<ul style="list-style-type: none">• Instaladores• Empresas instaladoras	<ul style="list-style-type: none">• Instaladores con amplia experiencia.• Muchos de ellos fueron en su momento aprendices u “oficiales” y posteriormente iniciaron sus propios emprendimientos.• Realizaron cursos y en algunos casos obtuvieron la calificación artesanal.

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez



Cuadro 3.5.

Temas, contenidos e indicadores de logro de la capacitación externa

Tema de capacitación	Contenido	Criterios de logro
1. Norma NEC: Capítulo 9 "Vidrio" sección 2.1.	-Definición de vidrio de seguridad -Áreas de riesgo para vidrio vertical. -Áreas de riesgo para vidrio inclinado.	Los participantes: -Adquieren una visión clara de lo que es un vidrio de seguridad. -Identifican las áreas de riesgo para vidrio vertical e inclinado.
2. Beneficios de la aplicación del vidrio de seguridad en edificaciones.	-Relación costo-beneficio. -Desempeño acústico. -Resistencia. -Seguridad antidelincuencial.	Los participantes: -Reconocen los beneficios de la aplicación de vidrios de seguridad en edificaciones.
3. Especificación del vidrio en proyectos arquitectónicos o edificaciones.	-Uso que se le dará a la edificación. -Ubicación de la edificación. -Identificación de áreas de riesgo. -Consideración del tipo de fachada de la edificación y su orientación.	Los participantes: -Identifican el uso que se dará a la edificación. -Reconocen la importancia de la ubicación de la edificación. -Identifican las áreas de riesgo. -Conceden importancia al tipo de fachada de la edificación.
4. Procesos involucrados en la fabricación de vidrios de seguridad	-Proceso de temple. -Laminado. -Vidrio Insulado. -Procesos complementarios.	Los participantes: -Conocen de manera general el proceso que conlleva la fabricación de los vidrios de seguridad.
5. Criterios de aceptación de la norma INEN 2067 para el uso vidrios de seguridad en edificaciones.	-Objeto. -Alcance. -Definiciones. -Clasificación. -Disposiciones generales. -Requisitos.	Los participantes: -Adquieren una visión general sobre los criterios de aceptación de la norma INEN 2067
6. Características, usos y beneficios del vidrio templado marca FAITEM® y del vidrio	-Proceso -Medidas. -Aplicaciones seguras.	Los participantes: -Conocen las características, usos y beneficios del vidrio



laminado marca FAILAM®		templado marca FAITEM® y del vidrio laminado marca FAILAM®
------------------------	--	--

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

Cuadro 3. 6.

Cronograma de las capacitaciones externas

Taller	Lugar	Número de participantes	Responsable	Fechas
1. Capacitación a profesionales del sector de la construcción	(Cuenca) Cámara de la Construcción	40	Ing. Luis Jiménez (Gerente Regional FAIRIS C.A.)	25 de enero 2017 1 de febrero de 2017
2. Capacitación a instaladores	(Quito) Cámara de la Construcción de Quito.	40	Arq. Beatriz Játiva (Gerente Regional FAIRIS C.A.)	22 de marzo de 2017 5 de abril de 2017.
3. Capacitación a los colaboradores GAD Municipal de Cuenca	(Cuenca) Auditorio del Municipio de Cuenca	15	Ing. Luis Jiménez (Gerente Regional FAIRIS C.A.)	17 de mayo de 2017 7 de junio de 2017.
4. Capacitaciones a profesionales del sector de la construcción	(Guayaquil) Cámara de la Construcción	40	Lcdo. Jaime Cevallos (Gerente litoral FAIRIS C.A.)	20 de julio 2017 2 de agosto de 2017
5. Capacitación a instaladores	(Guayaquil) Cámara de la Construcción	40	Lcdo. Jaime Cevallos (Gerente litoral FAIRIS C.A.)	27 de septiembre de 2017 4 de octubre 2017

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

3.3. Estrategia Publicitaria

Los conceptos de publicidad que maneja FAIRIS, aunque aparezcan como apropiados y sugestivos, el impacto que han logrado no ha sido el esperado, sobre todo si se toma en cuenta el nutrido monto que representa la inversión en publicidad. Esta propuesta no pretende desestimar este tipo de inversiones, las considera necesarias, pero dosificándolas correctamente y evaluando permanentemente su impacto en el mercado y plantea que cualquier decisión en este sentido se la tome fundamentada en los siguientes aspectos:



- Innovación en el tipo de publicidad, que le otorgue a la marca ese toque de renovación, tan necesario.
- Criterio de selectividad en cuanto a las revistas donde se publica, validando correctamente el target de lectores a las que van dirigidas.
- Considerar, en primer lugar, a los grupos de interés del sector arquitectónico y de la construcción para la toma de decisiones acerca de la publicidad que se diseña y en qué medios se pauta.
- La relevancia de las redes sociales y la página web en la actualidad, las cuales pueden ser más efectivas en la transmisión de ciertos mensajes.

Cuadro 3. 7

Estrategia publicitaria

Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Publicitar el portafolio de productos de FAIRIS C.A. entre los consumidores finales y los profesionales del segmento arquitectónico y de la construcción a través de vallas publicitarias y medios impresos.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los productos que se busca priorizar durante la realización de la campaña publicitaria.• Diseñar el contenido y el arte de las vallas publicitarias y el material que se presentará en los medios impresos.• Determinar los espacios adecuados para la colocación de las vallas publicitarias, así como los medios impresos idóneos para los productos seleccionados.
Grupos de interés beneficiados	<ul style="list-style-type: none">• Constructores y/o empresas constructoras.• Empresas y/o profesionales contratistas de obra pública.• Instaladores y/o empresas instaladoras.• Estudiantes de los últimos años de las carreras de Arquitectura• Estudiantes de Ingeniería Civil de las Universidades más representativas.• Personal de GAD's a cargo de controlar la aplicación de la normativa vigente (Fiscalización). Público en general.
Formato de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Selección.• Diseño.• Ejecución.

Elaborado por: Ing Luis Jiménez

Tal como se observa en el cuadro anterior, se ha planteado la necesidad de desarrollar estrategias publicitarias focalizadas en nuestros grupos de interés del segmento arquitectónico y de la construcción. A continuación, se procede a desarrollar



cada una de las estrategias publicitarias, según el grupo de interés en el que se pretende posicionar la marca FAIRIS C.A.

3.3.1. Vallas publicitarias.

Cuadro 3.8.

Cronograma trimestral de ubicación de vallas publicitarias

GRUPO DE INTERÉS	LOCALIZACIÓN			TRIMESTRE			
	CIUDAD	SECTOR	UBICACIÓN	Q1	Q2	Q3	Q4
Consumidores finales	Quito	Norte	Mall El Jardín	X			
		Sur	Quicentro Sur			X	
	Guayaquil	Norte	Aeropuerto (Mall del Sol)		X		
	Cuenca	Sur	Av. Remigio Crespo y Guayas				X

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

La propuesta de vallas publicitarias se ejecutaría durante un año completo, es decir, arrancaría en enero del 2017 y a largo de los cuatro trimestres habría una valla vigente en las ciudades de Quito, Guayaquil o Cuenca. Es preciso que, al ser una estrategia nueva, se evalúen minuciosamente los siguientes puntos:

- El monto de inversión.
- El impacto que generaría, en términos de presencia de marca y captación de nuevos clientes.
- En concordancia con los puntos anteriores, si el impacto de una valla publicitaria es muy positivo, pero su inversión es muy significativa, bien se podría tomar la decisión de no participar en una de las Ferias de la Construcción (que necesariamente tendría que ser la de Cuenca).

A continuación se muestra uno de los modelos de arte para vallas publicitarias que será utilizado:



Imagen 3. 2. Modelo de arte para valla publicitaria 6,60 x 3,30 m.

Fuente: FAIRIS C.A.



Imagen 3. 3. Modelo de arte para valla publicitaria 6,60 x 3,30 m.

Fuente: FAIRIS C.A.

3.3.2. Medios impresos.

En cuanto a los medios impresos, la propuesta se centra especialmente en las revistas especializadas y en los diarios de mayor circulación del país que publiquen su número especial con el suplemento de construcción y/o inmobiliario, de esta manera se focalizará la publicidad hacia los grupos de interés definidos, y hacia el público en general, en menor medida. Esto, debido a que se ha establecido una diferenciación entre los diferentes segmentos en términos de una lograr publicidad más efectiva, el



cuadro 2.5 ilustra cuales son los medios que se sugieren y el tipo (frecuencia) de vinculación contractual con éstos:

Cuadro 3. 9.

Tipos de medios impresos y grupos de interés

Tipo	Grupos de interés	Nombre del medio impreso	Tipo de contrato
Revistas especializadas	Profesionales de la construcción	Trama	Anual
		Crear Ambientes	
		Casas	
		Boletín Técnico CCQ	
		Boletín Técnico CCG	
		Boletín Técnico CCC	
Revistas de variedades	Consumidores finales	Hogar (números abril y mayo)	Ocasional
	Profesionales de la construcción	Vistazo (especial construcción)	
	Consumidores finales		
Diarios	Profesiones de la construcción	El Comercio (especial construcción)	Ocasional
	Consumidores finales	El Universo (especial construcción)	
		El Mercurio de Cuenca (edición conmemorativa)	
		Instaladores	

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Nótese que la propuesta no contempla revistas ejecutivas y otras publicaciones aisladas que se “filtraban” en el plan de medios y en su lugar, las revistas especializadas ocupan un lugar preponderante por la relevancia que tienen entre los grupos de interés identificados.

Un valor agregado a la publicidad que se pauta en las revistas especializadas, será la negociación de la publicación de dos a tres artículos promocionales en los que se describan:

- Casos de aplicación exitosos.
- Opinión de profesionales (entrevista y/o descripción) acerca de experiencias con la aplicación de los productos.
- Innovaciones en cuanto a productos y sus usos.
- Normatividad, regulaciones y control del uso del vidrio de seguridad.



- Memorias de la participación de la Empresa en eventos.

3.4. Estrategia de comercialización

Cuadro 3.10.

Estrategia de comercialización

Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Aportar significativamente al posicionamiento de FAIRIS desde el frente comercial y puntualmente desde la gestión de las ventas.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y aplicar una propuesta de distribución al por mayor, considerando esencialmente dos productos: el vidrio laminado (FAILAM) y accesorios.• Diseñar y aplicar una propuesta alternativa al sistema de distribución, esta vez dirigido a los instaladores.• Incorporar una propuesta de rebates dirigido a grandes empresas instaladoras y distribuidoras de vidrio.• Implementar una propuesta de descuentos por proyectos enfocada en los instaladores y/o constructores.
Grupos de interés beneficiados	<ul style="list-style-type: none">• Empresas instaladoras.• Instaladores.• Distribuidoras de vidrio.• Profesionales de la construcción.
Formato de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Diseño.• Aplicación.• Evaluación.

Elaborado por. Ing. Luis Jiménez

El objetivo de la estrategia promocional es aportar significativamente en el posicionamiento de FAIRIS desde el frente comercial o netamente desde la gestión de las ventas, ya que es en este campo donde los desaciertos provocan reacciones agresivas de la competencia, éxodo de clientes, campañas negativas, etc.

Al respecto, es importante destacar lo señalado por Kourdi (2008), en relación a las decisiones de venta:



Las decisiones de venta son difíciles e implacables, ya que un movimiento equivocado puede fácilmente cederle la iniciativa a la competencia, además es muy difícil modificar las percepciones de un cliente, una vez formadas. Las decisiones deberían informarse con una comprensión sobre cómo reaccionaría un cliente a una proposición, a un compromiso de servicio y a un enfoque en la rentabilidad. (pág. 168)

En tal sentido, para FAIRIS C.A. es primordial mantener una correcta clasificación de clientes, la misma que le permita identificar determinadamente a los clientes frecuentes y a los clientes finales u ocasionales, aunque por el tipo de producto que se manufactura, los mercados de referencia a los cuales provee y los segmentos de mercado definidos, esta clasificación no tendría que ser mayormente complicada. La calidad del producto, el servicio y para algunos segmentos el precio son factores clave que pueden desencadenar que clientes ocasionales se vuelvan frecuentes y viceversa.

Así mismo, para FAIRIS C.A. las estimaciones de compras por parte de los clientes en base a datos históricos son fundamentales para el planteamiento de los presupuestos por país, por zona, por segmento, por cliente, etc., y estas deben ser cotejadas permanentemente con los datos reales para evaluar la efectividad de todas las estrategias aplicadas, ya que finalmente son las ventas el indicador más infalible que valida el éxito o fracaso de cualquier estrategia que se ejecute y de la gestión del equipo comercial.

A continuación, se sintetiza a manera de cuadro los objetivos, los grupos de interés y el tipo de actividad que se pretende llevar a cabo en esta estrategia:

3.4.1. Propuesta de sistema de distribución.

El sistema de distribución al por mayor, FAIRIS C.A. lo pondrá en marcha con dos líneas de productos: vidrio laminado (FAILAM) y accesorios.

Por su parte, el vidrio laminado es un vidrio de seguridad compuesto por una o más hojas de vidrio flotado, unidas entre sí por una o más interláminas de polivinil butiral (PVB) mediante un proceso de presión y calor, para lograr un producto de máxima seguridad, protección y de difícil penetración en caso de rotura. A diferencia del vidrio templado, las planchas de vidrio laminado se producen de acuerdo al espesor requerido y se lo almacena en cajas, estas pueden contener 10, 12, 14 o 16 planchas



dependiendo del espesor en que se las fabrique, tal como se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. 11.

Especificaciones del vidrio laminado FAILAM

Espesor nominal	Notación	Composición (vidrio)	Composición (PVB)	Tamaño de plancha (mm)
6 mm.	VL331	2 planchas de vidrio flotado de 3 mm	1 lámina de 0.38 mm. de espesor	2600 x 3600
8 mm.	VL441	2 planchas de vidrio flotado de 4 mm	1 lámina de 0.38 mm. de espesor	2600 x 3600
10 mm.	VL551	2 planchas de vidrio flotado de 5 mm	1 lámina de 0.38 mm. de espesor	2600 x 3600

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Otro aspecto muy importante por considerar en la fabricación y comercialización del vidrio laminado, es el tamaño de la plancha. En el cuadro anterior consta la medida 2600 x 3600 mm., que es la más común fabricada por FAIRIS C.A.; sin embargo, y dependiendo de la importación de las materias primas se puede fabricar en otros tamaños, por ejemplo: 2140 x 3300 mm., o 2200 x 3300 mm.

La importancia del tamaño de la plancha radica en su aprovechamiento al momento de realizar los cortes, de ahí que no es una regla que la medida más grande sea la más conveniente; es el instalador con las medidas definitivas de los vidrios a montar, quien define la medida de plancha que le es más útil, y ésta será la que cause un máximo aprovechamiento, o el menor desperdicio.

Un instalador o constructor que requiere vidrio laminado acude al distribuidor o mayorista por una razón substancial: Puede adquirir el producto en las cantidades que requiere, es decir, no está forzado a adquirir cajas selladas del producto, sino que lo hace por planchas y, en algunos casos, ya cortado, siempre y cuando el distribuidor cuenta con la maquinaria y la capacidad para proveer el servicio de corte.

En el gráfico siguiente se ilustra el esquema de compra de vidrio laminado:

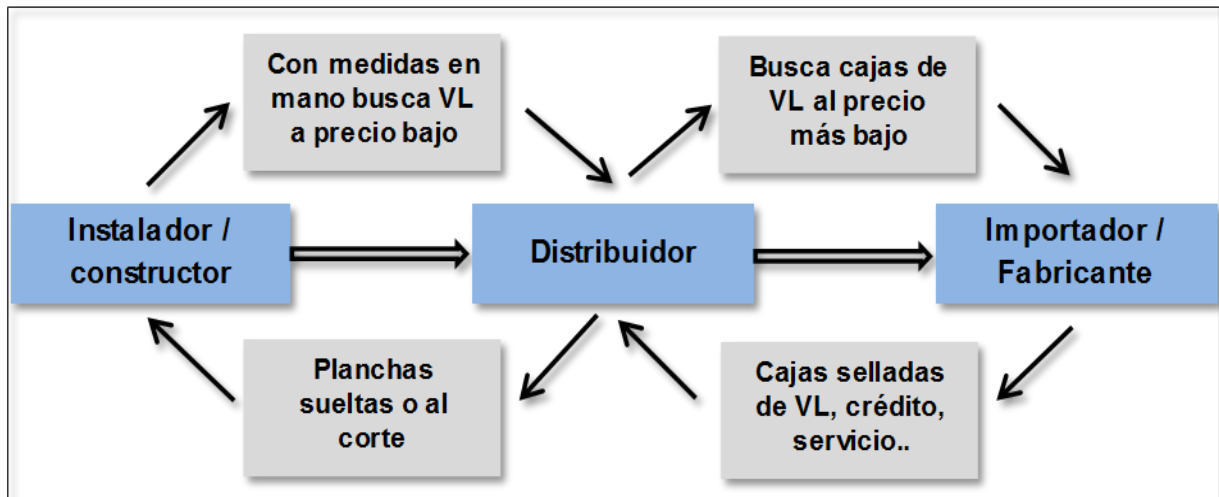


Gráfico 3. 2. Esquema de compra de vidrio laminado en el segmento arquitectónico.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Se ha descrito la parte operativa de la venta de vidrio laminado. Ahora, qué es lo que sucede actualmente hablando en términos estrictamente comerciales, se lo procede a describir a continuación:

Los importadores adquieren vidrio laminado color claro, de procedencia china fundamentalmente (es prácticamente nula la importación de vidrio laminado de colores), con un tamaño de la plancha de 2140 x 3300 mm., a más del vidrio flotado en varios espesores y colores. Lo comercializan en todo el país al por mayor, consolidando para sus clientes una oferta diversa con un mix de productos compuesto mayoritariamente de vidrio flotado y completándola con vidrio laminado, cuya demanda está incrementándose por el beneficio (seguridad) que provee y su precio.

El precio pagado por los distribuidores a los importadores por el vidrio laminado es muy bajo, motivo por el cual FAIRIS ha perdido competitividad como productor y, consecuentemente, participación en esta parte importante del mercado. Viene a ser entonces el precio, una fuerte barrera de entrada con los distribuidores. Para enfrentar esta situación la empresa ha diseñado el siguiente proceso de distribución:



3.4.1.1. Propuesta estratégica de un esquema de distribución.

a) Levantamiento de información:

- Identificar a los clientes que pertenezcan al segmento de distribuidores o que tengan ese perfil, que estén siendo atendidos o no por la empresa, este levantamiento de información es esencial para direccionar los esfuerzos hacia ese grupo de clientes puntuales, que a su vez se encargarán de distribuir el producto para distintas zonas y clientes, que pueden finalmente convertirse en sub-distribuidores.
- Recopilar y procesar información adicional muy relevante, como la concerniente a proveedores, precios, crédito, servicio, clientes, etc., en la medida en que se disponga de mayor información, el análisis casa adentro será más exhaustivo y permitirá a FAIRIS C.A. tomar mejor las decisiones.

b) Análisis de la información y elaboración de las propuestas:

- Evaluar a cada cliente y a las diferentes zonas para saber con certeza los rangos de los precios, niveles de servicio y crédito con los cuales se maneja la venta al por mayor de vidrio laminado en el mercado nacional, tanto desde los importadores como desde los distribuidores.
- Analizar la sensibilidad del precio, con el objetivo de conocer a fondo qué clientes o zonas son más sensibles ante cambios en el precio, por ejemplo, puede que, a algún cliente deba considerársele alguna concesión puntual en el precio, pero que se la compense con el pago de contado.
- Establecer diferentes escenarios, para proyectar las ventas en el corto y mediano plazo y, sobre todo, para la formulación de los presupuestos.
- Identificar a los clientes que mueven la mayor cantidad de producto para proponerles formalmente el plan de rebates (que lo estaremos detallando en el próximo punto)

c) Lineamientos generales:

- Precios preferenciales supeditados a un monto de compra mensual, trimestral, semestral o anual que se determinará en acuerdo con el cliente, pero en base a las expectativas de FAIRIS, así como las del distribuidor, potencial del



mercado, análisis de precios y estrategias comerciales de los importadores, etc.

- El precio aplica para cualquier tamaño de plancha, previa confirmación en inventarios: 3.600 x 2.600 mm., 3.300 x 2.140 mm y medidas intermedias de acuerdo a pedido y disponibilidad y es para cajas selladas por cada espesor.
- Crédito de 30 y 45 días, previa evaluación y aprobación de la solicitud de crédito por parte de Gerencia Financiera.
- Para el caso de las regionales de Quito, Guayaquil y Cuenca, establecer las rutas críticas para el transporte, es decir, definir con exactitud los días en que llega el camión con las cajas de vidrio laminado solicitadas por los clientes y el personal necesario para su desembarque en las instalaciones del distribuidor.
- Poseer el inventario adecuado de cajas de vidrio laminado en las bodegas de las respectivas regionales para proveer a los distribuidores en caso de que se les presente alguna urgencia.

Nótese los cuatro aspectos esenciales que aborda la propuesta estratégica de distribución: precio, crédito, servicio (transporte y desembarque) e inventario, de estos, el más crítico es, sin duda, el precio, más aún, si en el mercado predominan los productos de procedencia china traídos por los importadores. Este eslabón de la cadena (importador – distribuidor) es un nicho de mercado que, si bien puede representar un volumen interesante de ventas para la FAIRIS, también es donde está muy marcada la “guerra de precios” con el consecuente sacrificio de margen de rentabilidad.

3.4.1.2. Propuesta alternativa al sistema de distribución.

En razón de lo expuesto anteriormente no habría que descartar la posibilidad de un escenario difícil en el que la variable precio podría desincentivar la participación activa de FAIRIS C.A. en el grupo de interés “distribuidores”, sobre todo porque las grandes distribuidoras comercializan, en su gran mayoría, productos de precedencia china (vidrio laminado y accesorios) a precios muy reducidos, por lo que captar a estos clientes puede implicar un alto sacrificio del margen de rentabilidad. Por todo ello se plantea una propuesta alternativa al sistema de distribución descrito en el acápite anterior.



Este plan buscaría captar a los clientes de los distribuidores, instaladores, vidrierías, constructores y hasta clientes finales que buscan vidrio laminado claro o de color en sus diferentes presentaciones: Vidrio lamiando al corte y vidrio laminado en cajas.

Para que se concrete este plan alternativo de distribución es necesario implementar el servicio de corte en las sucursales que están en la capacidad de brindarlo (Cuenca), esto significa que, a más de contar con el espacio físico adecuado, se deberá ejecutar el montaje de todo el sistema (maquinaria y herramientas):

- Mesa para corte para vidrio manual con brazo neumático.
- Caballetes para el almacenaje de las planchas y el vidrio cortado.
- Pinzas para la manipulación del vidrio (planchas y vidrio cortado).
- Herramientas y materiales complementarios: corta vidrios, ventosas, reglas, escuadras, corcho, recipientes para desperdicio, ropa adecuada, etc.

Otra opción muy importante a considerar con la implementación del servicio de corte de vidrio laminado es que el cliente se acerque a las instalaciones de FAIRIS en las respectivas sucursales y ahí utilicen la mesa y todas las herramientas para proceder a cortar las planchas que requieran de acuerdo a la cantidad que vidrios correspondientes, esta puede ser una manera muy efectiva de evitarles la manipulación y traslado de planchas de vidrio laminado con el consiguiente riesgo que esto representa y el consumo del producto de acuerdo a su demanda.

3.4.2. Propuesta de rebates.

Rebate es un término inglés que en su traducción literal significa reembolso y es muy utilizado para denominar a una estrategia de comercialización que consiste en otorgar descuentos a un cliente o grupo de clientes, generalmente por el volumen de compras alcanzado en un período determinado. Al plan de rebates bien se lo podría considerar parte de la estrategia de distribución que norma los incentivos o bonificaciones que puede alcanzar un distribuidor y/o instalador que, comercialmente cumplen con el siguiente perfil:

- Sus montos de compras satisfacen las expectativas de la empresa, aportando significativamente al cumplimiento de los presupuestos de las diferentes zonas, de sus segmentos y en general a la meta anual.



- Son generalmente empresas formalmente estructuradas, aunque suele haber las excepciones del caso, sobre todo dentro de este mercado de la construcción.
- Pueden ser distribuidores o instaladores.

El plan de rebates se lo establece en el mes de enero conjuntamente con los presupuestos de la empresa, de hecho, este es parte medular del presupuesto anual del segmento arquitectónico porque representa los presupuestos de los principales clientes de la empresa, es importante acotar que el plan de rebate asignado a cada cliente es individual.

El plan de rebate abarca las tres categorías de productos: vidrio templado, vidrio laminado y accesorios y define tres escalas a cumplir cada una con una bonificación distinta, siendo la más baja el número uno.

Los crecimientos planteados en cada una de las categorías y escalas provienen de un exhaustivo análisis que parte de las ventas con la que cerró los períodos anteriores el cliente y se determina el porcentaje de incremento de acuerdo a la tendencia que este mantiene y, sobre todo, en base a las proyecciones de FAIRIS C.A.

Una vez elaborados los contratos de rebate para cada cliente que calificó, los subgerentes y en los casos que amerite, el Gerente Comercial, se encargarán de negociarlos individualmente. En este punto es probable que, particularmente con ciertos clientes, deba reevaluarse el plan propuesto ante solicitud expresa de estos, en dicho caso, el funcionario de FAIRIS deberá dar a conocer a Gerencia Comercial y Gerencia General de esta situación, ya que, es en esta instancia donde se podrá reconsiderar esta solicitud¹.

3.4.3. Propuesta de descuentos por proyecto.

Dentro de la industria de la construcción, y desde un enfoque comercial, un proyecto es definido como una edificación en construcción que representa, a su vez, una oportunidad de negocios importante para las empresas proveedoras de materiales, suministros y sistemas, y cuyo costo sobrepasa los \$10.000. Característica usual de los proyectos (mayormente en los de orden público) es la presencia de especificación

¹ Para adquirir un mejor conocimiento sobre la propuesta de rebate, se puede revisar el modelo de contrato con su respectivo anexo (ver anexo 5).



de vidrios especiales, así como las composiciones resultantes del estudio, con el fin de lograr un óptimo desempeño. Entre los tipos de vidrio especifican están:

- Vidrios low - e (baja emisividad).
- Vidrios reflectivos.
- Vidrios de control acústico.
- Vidrios laminados (color o espesor especial).

Ocasionalmente, FAIRIS C.A. interviene en la especificación del vidrio, siempre y cuando el equipo de profesionales a cargo del diseño de un proyecto solicite la asesoría de la empresa, sin que esto signifique que la venta del producto especificado se concrete, necesariamente.

En lo comercial, el potencial de un proyecto radica en todas las aplicaciones en vidrio de seguridad que deberían ejecutarse, por ejemplo:

- En exteriores: fachadas, accesos, cubiertas, cerramientos, rótulos, etc.
- En interiores: pasamanos, cortinas de baño, divisiones de ambientes, mamparas counters, etc.

En base a lo expuesto, el descuento por proyecto se lo sugerirá al cliente como un precio especial para el vidrio a colocarse en las fachadas exteriores y en los ambientes interiores. Es decir, se le otorgará un precio “combo” a todo vidrio destinado a fachadas e interiores, ello con el fin de estimular al cliente a usar productos de FAIRIS en todas las aplicaciones de la edificación.

No obstante, la estrategia de proponer un precio “combo” a todos los productos especificados en un edificio, no siempre es posible. Existen varios motivos:

- Presupuesto limitado del propietario o inversionista.
- Compromisos adquiridos previamente por el propietario o constructor.
- Premura en el tiempo de entrega y la consiguiente necesidad de dividir el contrato de instalación del vidrio entre dos o más instaladores.

En estos casos, es importante reaccionar ágilmente y evaluar todo el proyecto en su conjunto: a) especificaciones de áreas vidriadas, b) medidas y modulaciones, todo esto con el fin de ofertar competitivamente. Se debe considerar siempre un rango de



acción en los precios para una eventual contraoferta, destacando siempre los siguientes aspectos:

- Calidad respaldada por las certificaciones INEN e ISO 9001.
- Respaldo de la marca.
- Portafolio diversificado de productos.
- Procurar el cierre de una negociación con productos de alto valor agregado.



Imagen 3.4. Modelo de vivienda unifamiliar

Fuente: <http://www.construyehogar.com/tag/casas-pequenas/>

La casa representada en la imagen anterior cumple las siguientes características:

- Segmento: Arquitectónico.
- Sub-segmento: Proyectos privados.
- Nicho: Residencial.
- Características: Unidades habitacionales unifamiliares desde 150 m² de construcción, aproximadamente.
- Aplicaciones de vidrio de seguridad en orden de uso mandatorio: mamparas de baño, cubiertas, divisiones de ambientes, pasamanos, ventanería, mesones de cocina y baño, etc.



Imagen 3. 5. Edificio sede de UNASUR, Quito

Fuente: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/760066/edificio-unasur-diego-guayasamin>

La edificación representada en la imagen anterior cumple las siguientes características:

- Segmento: Arquitectónico
- Sub-segmento: Proyectos públicos
- Características: Obra de infraestructura pública ejecutadas por cualquiera de las instancias estatales, generalmente desde los 2000 m² de construcción.
- Aplicaciones de vidrio de seguridad en orden de uso mandatorio: Todas las áreas vidriadas (salvo las excepciones puntuales contempladas en la NEC capítulo N° 9): Accesos, fachadas, ventanería, cubiertas, pasamanos, divisiones de ambientes, etc.



3.5. Estrategia online

Cuadro 3.12.

Estrategia online

Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar las relaciones existentes entre FAIRIS C.A. y sus públicos, tanto externos (stakeholders) como internos (colaboradores) y, por ende, lograr un mejor posicionamiento en el segmento arquitectónico y de la construcción.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Ponderar los criterios de valoración de los contenidos de un sitio web.• Evaluar la página web de FAIRIS C.A. según los criterios de contenidos, comunidad, contexto y comercio.• Interactuar tanto con los colaboradores de FAIRIS C.A. como con sus clientes y público externo.• Darle mayor funcionalidad al sitio web de FAIRIS C.A. y actualizar de manera permanente sus contenidos.
Grupos de interés beneficiados	<ul style="list-style-type: none">• Profesionales de la construcción.• Instaladores y empresas instaladoras.• Distribuidoras de vidrio.• Estudiantes de carreras relacionadas a la construcción.• Profesionales y empresas dedicadas al diseño de interiores.• Consumidores finales.• Funcionarios de GAD Municipales.
Formato de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Ponderación.• Evaluación.• Diseño.• Aplicación.• Actualización.

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

Esta parte de la estrategia plantea una actualización permanente de los contenidos en la página web, acorde a los requerimientos exigentes del mercado y concebida desde

la lógica comercial, considerando además la dinámica actual de los servicios web a través de los dispositivos móviles y de la cual FAIRIS no ha estado ajena, pues el reciente lanzamiento de su propia aplicación para sistemas Android y Apple demanda impostergablemente que la página web esté a la vanguardia.



Imagen 3.6. Imagen promocional de App de FAIRIS

Fuente: FAIRIS C.A.

Un método eficaz para evaluar permanentemente el desempeño de las páginas web y que podría replicarse por FAIRIS C.A. es el denominado “Matriz de las 7C’s”, que analiza siete conceptos fundamentales que en el sitio web corporativo deben estar muy bien valorados por los clientes: contenido, contexto, comunidad, comunicación, comercio, canal y conectividad (Alvear, 2012).

La valoración ponderada de los siete conceptos determina el nivel de desarrollo y profundidad del website. A continuación, se detallan las respectivas matrices de valoración:



Cuadro 3. 13.

Matrices de valoración de la página web de FAIRIS C.A.

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: CONTENIDO	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio web cuenta con un mapa de navegación estructurado	10%	4	0.40
2	El sitio web cuenta con recursos multimedia (fotos de productos, videos, audio)	10%	4	0.40
3	El sitio web actualiza la página principal constantemente con noticias	10%	3	0.30
4	El sitio Web tiene una opción de envío de información a través de email	10%	5	0.50
5	El sitio web muestra en detalle la descripción de los productos y servicios acompañados de un recurso multimedia.	10%	4	0.40
6	El sitio Web le permite a los usuarios dar aportes y sugerencias sobre los productos y servicios	15%	4	0.60
7	El sitio Web tiene artículos interesantes que permiten al usuario mantenerse actualizado	15%	2	0.30
8	El sitio Web tiene una zona de descargas de documentos en Acrobat, PowerPoint, Excel, Word	20%	3	0.60
SUMA CONTENIDO		100%		3.50

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: COMUNIDAD	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio web permite un registro de usuarios	50%	0	0.00
2	El sitio web permite que los usuarios se conozcan y se conecten entre ellos	10%	0	0.00
3	El sitio web relaciona otras páginas o links de interés (proveedores, fabricantes, distribuidores)	15%	1	0.15
4	El sitio web contiene servicios que incentiva el uso y la suscripción a la comunidad virtual	15%	1	0.15
5	El sitio web muestra diversos segmentos.	10%	3	0.30
SUMA COMUNIDAD		100%		0.60

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: CONTEXTO	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio Web se presenta en más de un idioma	10%	0	0.00
2	El contenido del sitio Web es muy afín a la región o al país.	10%	3	0.30
3	El lenguaje de comunicación del sitio Web es muy afín a la región o al país	10%	5	0.50
4	El sitio Web contiene elementos gráficos que lo identifican inmediatamente a una región o un país.	10%	3	0.30



5	El sitio Web permite registro de visitantes preguntándoles en un campo el país y la región.	10%	0	0.00
6	Los productos y servicios que se ofrecen en el sitio Web se muestran muy regionales	10%	0	0.00
7	La atención al cliente tiene como cobertura más allá del país o la región origen del sitio	10%	1	0.10
8	Las listas de precios de los productos y/o servicios del sitio son en moneda local (no maneja dólares)	10%	0	0.00
9	El sitio web maneja promociones muy puntuales para usuarios de la región o país	10%	0	0.00
10	El sitio web cuenta con un espacio de contáctenos que permite visualizar la información de la empresa y los representantes	10%	1	0.10
SUMA CONTEXTO		100%		1.30

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: COMUNICACIÓN	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	La imagen corporativa del sitio web es coherente con la imagen que se proyecta en el mundo real.	10%	4	0.40
2	El contenido desarrollado en el sitio web tiene un tono de comunicación cercano, de la misma manera en como la marca se comunica con el consumidor en el mundo real	10%	3	0.30
3	La línea gráfica del sitio web es congruente con la imagen del sitio y con la identidad gráfica de la marca.	10%	3	0.30
4	El sitio web permite que los usuarios se identifiquen rápidamente con la marca desarrollada en el medio online	10%	3	0.30
5	Existe una relación de marca en internet con la marca en el mundo real.	10%	4	0.40
6	Los menús de navegación del sitio web y los iconos utilizados son entendibles.	15%	4	0.60
7	Existe un espacio en donde el visitante puede comunicarse con la empresa a través de un apartado de contacto	15%	4	0.60
8	Existe un mapa de navegación que permite entender la estructura de la página web.	20%	4	0.80
SUMA COMUNICACIÓN		100%		3.70

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: COMERCIO	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio web permite hacer transacciones en línea	30%	0	0.00
2	El sitio web permite hacer pedidos en línea	15%	0	0.00
3	El sitio web permite acceder a una lista de precios	10%	0	0.00
4	El sitio web permite realizar seguimiento de pedidos	10%	0	0.00
5	El sitio web incentiva la decisión de compra en el mundo real a través de cotizadores, ejecutivos de venta en línea etc...	20%	2	0.40



6	El sitio web permite el pago de servicios en línea	15%	0	0.00
SUMA COMERCIO		100%		0.40

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: CANAL	% PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio web es difundido a través de medios de comunicación masivos	20%	3	0.6
2	El sitio web aparece en los resultados de los motores de búsqueda más populares	35%	4	1.4
3	El sitio web refiere a otros sitios de internet mucho más populares	15%	3	0.45
4	El sitio web es difundido a través de correos electrónicos	15%	4	0.6
5	El sitio web utiliza las redes sociales para su difusión	15%	4	0.6
SUMA CANAL		100%		3.65

ITEM	CRITERIO DE VALORACION: CONECTIVIDAD	PONDERAC.	CALIFICAC.	TOTAL
1	El sitio web carga rápidamente en el navegador	35%	3	1.05
2	El sitio web no presenta errores de carga	20%	3	0.6
3	El sitio web tiene una navegación intuitiva	20%	3	0.6
4	El sitio web está diseñado guardando un equilibrio entre lo gráfico, lo animado y lo textual.	25%	2	0.5
SUMA CONECTIVIDAD		100%		2.75

Fuente: (Alvear, 2012)

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

- A continuación se consolidan las siete matrices anteriores en una sola, que representa la matriz de la 7C's y que resume las calificaciones ponderadas de los conceptos evaluados del website:

Cuadro 3. 14.

Consolidado de las 7 C's

CONCEPTO	CALIFICACION
CONTENIDO	4
COMUNIDAD	1
CONTEXTO	1



COMUNICACIÓN	4
COMERCIO	0
CANAL	4
CONECTIVIDAD	3
EJE X	2.27
EJE Y	1.55

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

- Se determinan los valores de X y Y, que corresponden a las respectivas coordenadas, estas ilustran en el gráfico de dispersión el nivel de desarrollo y profundidad del website.
 - ✓ Coordenada X: Promedio de las siete calificaciones.
 - ✓ Coordenada Y: Sumatoria de las siete calificaciones, dividido entre siete.
- Se ajusta el gráfico de dispersión a los “cuadrantes mágicos de Gartner”, y se obtiene el siguiente resultado:

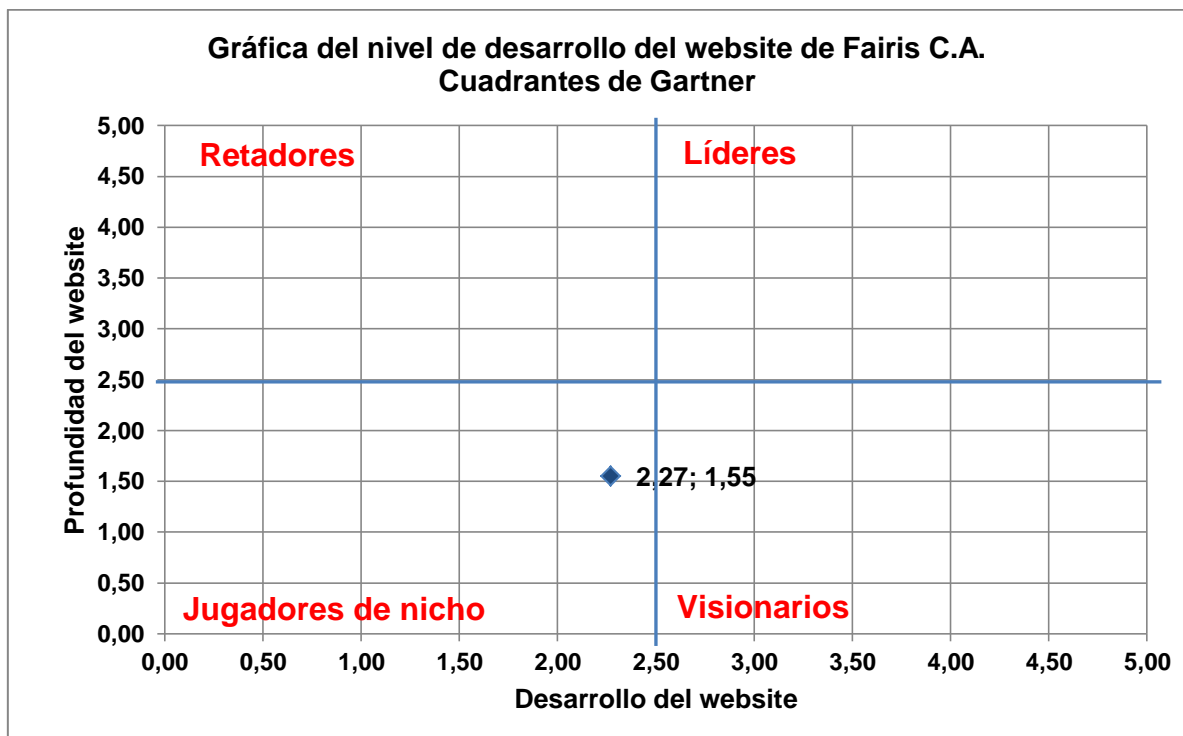


Gráfico 3. 3. Nivel de desarrollo del website de FAIRIS C.A.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Desde el criterio de los cuadrantes mágicos de Gartner, se observa claramente que el sitio web de FAIRIS C.A. se ubica en el cuadrante de los “jugadores de nicho”, esto implica un bajo nivel de desarrollo y una baja profundidad:

- Los contenidos son los estrictamente necesarios, no son fuertes, considerando el tipo de producto y la información de calidad que podría incorporarse.
- Hay muy poca o nula vinculación con la comunidad
- Los contextos son limitados, se presenta en un solo idioma.
- El sitio web si bien comunica, podría hacerlo mucho mejor aprovechando mejor los recursos tecnológicos.
- En cuanto al comercio, el sitio web no permite hacer transacciones en línea (pedidos, cotizaciones, pagos), ni realizar seguimiento de órdenes de producción.
- El sitio web tiene presencia en los motores de búsqueda.

A continuación se ratificará por medio de dos imágenes muy ilustrativas algunos recursos y atributos con los que cuenta la página web, sobre todo, desde la perspectiva de los contenidos, además, se mencionarán algunas críticas u omisiones consensuadas al Home.



Imagen 3.7. Descripción de Home de FAIRIS, críticas y omisiones al contenido.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: www.fairis.com



Imagen 3.8. Descripción de Home de FAIRIS, críticas y omisiones al contenido.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: www.fairis.com

Ahora bien, la estrategia online parte ineludiblemente de la renovación completa del sitio web de la FAIRIS C.A., reconstruyéndose ahora en lenguaje HTML 5, esto con el objetivo de abarcar el amplio segmento de los dispositivos móviles (sistemas Android y Apple) en los que, no carga completamente la página actual, porque está desarrollada en formato flash. Este proceso de renovación comprende mucho más que un cambio en el lenguaje de programación, implica substanciales innovaciones en los contenidos y, primordialmente, la incorporación de dos plataformas virtuales que servirán para la interacción con grupos imprescindibles para la empresa: colaboradores, clientes, y proveedores. (Para efectos del presente trabajo, se abordarán en la propuesta únicamente a los dos primeros grupos).

3.5.1. Interacción con los colaboradores de la empresa.

Intranet (uso interno): El espacio online creado para uso exclusivo de los colaboradores de la Empresa que contendrá principalmente información comercial, técnica y administrativa y cuyos objetivos son básicamente:



- Capacitar constante, a través de la plataforma e-learning.
- Comunicar al área comercial la información veraz y en tiempo real acerca del estado en que se encuentran las órdenes de producción.
- Informar diariamente la programación de los despachos.
- Publicar y socializar los procedimientos administrativos y comerciales (y sus respectivas actualizaciones).

En el ámbito de la capacitación y comunicación de procedimientos administrativos lo que se procura es que FAIRIS C.A. obtenga múltiples beneficios:

- A través del registro de los ingresos a la plataforma, llevar una estadística que relacione los colaboradores con mejor desempeño y la frecuencia de uso de aquella.
- Tener un equipo comercial bien capacitado, evaluado de forma permanente a través de una temática estandarizada.
- Los contenidos relativos a los procedimientos se digitalizan y organizan en este espacio para el acceso permanente (con las restricciones del caso) por parte de los diferentes equipos.
- Se abre el espacio para las discusiones, consultas y el análisis de temas trascendentales para el área comercial.
- Los reportes se consolidan en formatos estandarizados y se los difunde (con las restricciones del caso) para los análisis y retroalimentaciones respectivas.

En el ámbito de la comunicación inherente a producción y despachos, lo que se busca es:

- Evitar las constantes y desgastantes comunicaciones de los funcionarios comerciales con los de planta solicitando información específica relativa a órdenes de producción, fechas de despachos.
- Stocks en tiempo real de producto terminado y materias primas básicas para ingresar las órdenes de producción.

3.5.2. Interacción comercial con los clientes.

Servicios en línea: El planteamiento consiste en aprovechar las TIC's como recurso tecnológico para desarrollar una plataforma online de uso exclusivo de los clientes y que les permita interactuar con la empresa sin tener que movilizarse; a la vez, que sea



funcional y de uso amigable, que esté en interfaz con el sistema con el que opera el área comercial y, de esta manera, generar información relevante y relacionada al estado en el que se encuentran las órdenes de producción. Además, constituirse en el espacio donde se lleven a cabo requerimientos comerciales (cotizaciones y pedidos), convirtiendo a este recurso en una excelente oportunidad para mejorar notablemente el servicio brindado por FAIRIS. A continuación se enumera las acciones más comunes que se las podría gestionar a través de servicios online:

- Solicitar cotizaciones.
- Solicitar información técnica y la asesoría correspondiente.
- Ingresar pedidos.
- Ingresar diseños y/o planos para fabricación.
- Consultar fechas de despachos.
- Notificaciones de pagos.

De esta manera, la página web dejaría de ser netamente informativa y pasaría a convertirse en una efectiva herramienta de apoyo para el área comercial y de marketing, que ahorraría tiempo y recursos a todos los actores del negocio, dinamizando las operaciones, simplificando procesos y proporcionando rapidez al flujo de información. Parte esencial de la estrategia de posicionamiento es entrar decisivamente a través de la página web en la dinámica de e-commerce y e-marketing.

Es importante tener en cuenta que la implementación de esta plataforma significaría una alta inversión, en especial por la ingeniería que requiere desarrollar la interfaz entre el sistema de producción y la página web para el intercambio de información referente al estado de las órdenes de producción y despachos, en tanto que las secciones informativas, más que una alta inversión, representan un trabajo constante para tenerlas actualizadas, pero, sin duda alguna, el beneficio es cuantioso si se considera lo dispersa que se encuentra la información técnica y comercial al interior de FAIRIS C.A.

3.6. Propuesta de valor para FAIRIS C.A.

Se parte definiendo a la propuesta de valor como el conjunto de beneficios que una empresa como FAIRIS C.A. promete entregar a sus clientes o consumidores, y no únicamente por el posicionamiento de la empresa. Básicamente consiste en una descripción de la experiencia que adquirirá el cliente a partir de la oferta de mercado



de la compañía y a partir de su relación con el proveedor (Kotler & Keller, 2006). La marca de FAIRIS C.A., en tal sentido, deberá constituirse en una promesa de la experiencia completa que puede esperar un cliente.

Para el diseño de la propuesta de valor de la empresa FAIRIS C.A. se deberá responder a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera FAIRIS C.A. y sus productos, los vidrios de seguridad de las marcas FAILAM y FAITEM contribuyen a resolver los problemas o necesidades de los grupos de interés pertenecientes al segmento arquitectónico y de la construcción?

- ✓ **Profesionales de la construcción:** A través de una oferta diversificada de productos de calidad. Un asesoramiento profesional y técnico sobre vidrios de seguridad, sus especificaciones, características y beneficios.
- ✓ **Instaladores:** Por medio de una oferta diversificada de productos de calidad. Una entrega de productos en tiempos pactados y cumpliendo las especificaciones establecidas en la orden de producción. Un precio justo en relación a la calidad del producto y del servicio.
- ✓ **Distribuidoras de vidrio:** Gracias a que, durante la entrega del producto, se ofrecerá un servicio que contemple aspectos como transporte y desembarque.
- ✓ **Profesionales y empresas dedicadas al diseño de interiores:** Gracias a una oferta exclusiva de vidrios de seguridad con diseños innovadores y vanguardistas que permitirá a los diseñadores de interiores ofrecer a sus respectivos clientes una serie de alternativas atractivas.
- ✓ **Consumidores finales:** Comercializando productos que, al tiempo que les otorga confort y un espacio agradable, satisfacen sus demandas de seguridad ante la posibilidad de desastres naturales y eventuales ataques de la delincuencia.
- ✓ **Funcionarios de GAD Municipales:** Otorgando la certeza de que los productos comercializados por FAIRIS cumplen las especificaciones técnicas fijadas en las normativas oficiales y establecidos en los términos de referencia (TDR) de los proyectos en ejecución y en estudio, lo que conlleva a evitar sanciones posteriores.



2. ¿Cuáles son los beneficios que los grupos de interés deben esperar de los productos y servicios de FAIRIS C.A.?

- ✓ **Profesionales de la construcción:** Verán satisfechas sus necesidades de contar con una oferta diversificada de productos de calidad, al tiempo que estarán profesionalmente capacitados en los asuntos técnicos de los vidrios de seguridad.
- ✓ **Instaladores:** Verán satisfechas sus necesidades de contar con una oferta diversificada de productos de calidad y de recibir precios justo en relación a la calidad del producto y del servicio.
- ✓ **Distribuidoras de vidrio:** La tranquilidad de saber que la empresa se hace responsable de proceso de entrega de los productos.
- ✓ **Profesionales y empresas dedicadas al diseño de interiores:** Un mayor número de clientes satisfechos con los servicios y el trabajo desarrollado por los profesionales de la decoración.
- ✓ **Consumidores finales:** Sensación conjunta de confort y seguridad.
- ✓ **Funcionarios de GAD Municipales:** La tranquilidad de saber que no se recibirán sanciones posteriores.

3. ¿Por qué los grupos de interés deben escoger a FAIRIS C.A. y no a la competencia? ¿Cuál es su valor diferencial?

- ✓ **Profesionales de la construcción:** Porque FAIRIS C.A. es la única empresa que le ofrece a sus clientes una gran variedad de alternativas en vidrios de seguridad.
- ✓ **Instaladores:** Porque FAIRIS C.A. es la única empresa que le ofrece a sus clientes una gran variedad de alternativas en vidrios de seguridad.
- ✓ **Distribuidoras de vidrio:** La calidad de los vidrios de seguridad comercializados por FAIRIS es mayor que las del resto de competidores.
- ✓ **Profesionales y empresas dedicadas al diseño de interiores:** Porque FAIRIS C.A. comercializa productos absolutamente exclusivos, que no se ofertan en ninguna de las otras empresas competidoras. Para una muestra: el vidrio con impresión digital.



- ✓ **Consumidores finales:** Porque los productos de FAIRIS C.A. son los únicos que al mismo tiempo satisfacen sus necesidades de confort, seguridad y sentido estético.
- ✓ **Funcionarios de GAD Municipales:** Porque los productos de FAIRIS C.A. siempre cumplen con las especificaciones establecidas en las normativas oficiales.

En base a los puntos desarrollados se plantea la siguiente propuesta de valor:

1. **Definición del producto:** En FAIRIS C.A. conocemos las necesidades del sector ecuatoriano de la construcción, por ello contamos con una oferta diversificada de vidrios de seguridad laminados y templados, avalados por los certificados de calidad INEN.
2. **Beneficios:** Nuestros clientes verán satisfecha su necesidad de contar con una oferta diversificada de productos de calidad, obtendrán una sensación conjunta de confort y seguridad y, a su vez, tendrán la tranquilidad de cumplir con las especificaciones establecidas en las normativas vigentes.
3. **Diferenciación:** Comercializar productos exclusivos y ser la única empresa en el Ecuador que ofrece una gran variedad de alternativas en vidrios de seguridad de calidad, hace de FAIRIS C.A. la mejor opción para constructores, decoradores, instaladores y público en general.



En FAIRIS C.A. conocemos las necesidades del mercado ecuatoriano de la construcción, por ello contamos con una oferta diversificada de vidrios de seguridad: laminados y templados, avalados por los certificados de calidad INEN.

Nuestros clientes verán satisfecha su necesidad de contar con una oferta variada de productos de calidad, tendrán a su vez la garantía de cumplir con las especificaciones establecidas en las normativas y reglamentos vigentes. En tanto que, los clientes finales obtendrán una sensación conjunta de confort y seguridad.

Comercializar productos exclusivos y ser la única empresa en el Ecuador que ofrece una gran variedad de alternativas en vidrios de seguridad de calidad, hace de FAIRIS C.A. la mejor opción para constructores, decoradores, instaladores y público en general.

Elaborado por: Ing. Luis Jiménez

3.7. Presupuesto para aplicación de estrategias de posicionamiento FAIRIS C.A.

El presupuesto anual de Marketing permite proyectar los recursos destinados a la ejecución de la estrategia de posicionamiento, debido a que contemplar una mayor cantidad actividades inherentes a esta Gerencia, excepto las que competen al Área comercial (Rebates, bonificaciones, implementación de mesas de corte, etc.). En realidad, se trata de un presupuesto destinado a solventar un conjunto de estrategias combinadas, que para ejecutarlas, monitorearlas y evaluarlas se requerirá un alto grado de sinergia entre todos los niveles de la empresa.

El presupuesto se determinará en función del objetivo general de ventas que se establezca, y aunque la estrategia de posicionamiento está enfocada en el segmento arquitectónico, se aplicará el principio de redistribución estratégica; es decir, los ingresos generados por las ventas en todos los segmentos de mercado, solventan las operaciones de FAIRIS y la ejecución del plan anual de marketing, incluida la estrategia de posicionamiento.

Otro aspecto a tener en cuenta para la ejecución del presupuesto es su desagregación dentro del ejercicio económico, esto significa que las actividades contempladas en esta estrategia serán sufragadas de la forma más equilibrada posible a lo largo de todo el período (un año), ello implica una exhaustiva organización y rigurosidad en el cumplimiento de las actividades correspondientes a la estrategia de posicionamiento y al plan de marketing.



Cuadro 3.15.

Presupuesto anual ejecución de la estrategia de posicionamiento.

Estrategia	Rubro	TRIMESTRE				Total (USD)	Particip. (%)	Particip. (%)
		T1	T2	T3	T4			
Estrategia de Capacitación	Capacitación interna	4.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	13.500,00	6,69%	38,80%
	Capacitación externa	5.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	65.000,00	32,20%	
Estrategia publicitaria	Vallas publicitarias	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	26.400,00	13,07%	40,32%
	Medios impresos	15.000,00	15.000,00	10.000,00	15.000,00	55.000,00	27,24%	
Estrategia de comercialización	Propuesta del sistema de distribución y de descuentos	5.000,00				5.000,00	2,48%	10,40%
	Propuesta de rebates	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	16.000,00	7,92%	
Estrategias online	Renovación de la página web	15.000,00				15.000,00	7,43%	10,40%
	Capacitación nuevos usos		2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	2,97%	
TOTALES		55.100,000	50.600,00	45.600,00	50.600,00	201.900,00	100%	100%

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

- Las charlas técnicas programadas están presupuestadas a un precio de \$1.500 c/u, por todos los rubros que involucran su realización, como: movilización del instructor, alquiler de local, invitaciones, refrigerios, muestras, etc., pero la idea es que en el corto plazo los sugerentes comerciales y los ATC's las asuman completamente: organización y conferencia.
- Las Ferias de la construcción están programadas a partir del 2° trimestre como regularmente se ha llevado a cabo en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, pero es probable que puedan coincidir en un período dos de estos eventos, en ese momento se deberían realizar ciertos ajustes al presupuesto con el objetivo de equilibrar los gastos.
- En cuanto a las visitas a planta, la idea es llevar al menos dos grupos por trimestre, por los altos costos de traslado y estadía, y dependiendo del grupo de interés al que se lo invite, es probable que se deba organizar esta actividad bajo un esquema de costo compartido.

3.7.1. Control y Evaluación.

Tal como señalan Kotler y Keller (2006), el control estratégico consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado. Debido a los rápidos cambios en el entorno de marketing, toda empresa necesita reevaluar su eficacia de marketing periódicamente empleando un instrumento de control llamado auditoría de marketing.



Las gerencias de marketing y comercial estarán a cargo del control y evaluación de la ejecución estrategia de posicionamiento como parte del plan anual, estos resultados serán permanentemente retroalimentados a todos los actores involucrados para las revisiones y ajustes que sean pertinentes y la aplicación de medidas correctivas o preventivas, si fuere este el caso. La Gerencia General también estará permanentemente informada acerca del control, pero, sobre todo, de la evaluación a las estrategias aplicadas y actividades realizadas, no obstante, estas funciones la pueden ejercer todos los funcionarios del área comercial, dentro de su ámbito y alcance.

Bajo esta premisa, son cinco los ejes sobre los cuales se plantea el control y evaluación:

1. Consecución de las metas de ventas.
2. Desarrollo y/o consolidación de segmentos de mercado.
3. Colocación en el mercado de productos de alto valor agregado para la Empresa.
4. Percepción positiva de la marca por parte del mercado.
5. Eficiencia en la ejecución del presupuesto asignado.

Cuadro 3. 16.

Parámetros e instrumentos de control y evaluación

Parámetro	Instrumento de control y evaluación
1. Consecución de las metas de ventas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ventas netas totales por período: análisis horizontal y vertical (en USD y m²).▪ Ventas netas por producto, ATC, segmento, línea, zona, etc.
2. Desarrollo y/o consolidación de segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Participación del segmento en las ventas totales.▪ Número de clientes nuevos por segmento.▪ Rentabilidad por segmento.
3. Colocación en el mercado de productos de alto valor agregado para la Empresa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Participación de las ventas de productos con alto valor agregado en las ventas totales.▪ Rentabilidad por producto.
4. Percepción positiva de la marca por parte del mercado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Encuestas a los clientes.▪ Comentarios y comunicaciones a través de la página web y redes sociales, buzón de sugerencias, 1-800. etc.
5. Eficiencia en la ejecución del presupuesto asignado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Informes trimestrales: presupuesto - real gastado - ventas alcanzadas, en el período actual y comparativo con el período anterior.

Elaboración: Ing. Luis Jiménez



3.7.2. De la evaluación individual a la sistémica.

El sistema que maneja la empresa permite exportar la información completa referente a las ventas a una hoja de Excel, a partir de ahí, generar la base plana y posteriormente, por medio de tablas y gráficos dinámicos realizar todos los análisis correspondientes y los consiguientes controles y evaluaciones, lo que se pretende con esto, es que cada asesor técnico comercial (ATC) cumpla a cabalidad los siguientes ejercicios fundamentales:

- Validar el archivo de ventas con respecto al registro de cotizaciones y órdenes de producción ingresadas, esto con el propósito de proyectar las cifras con las que cerraría un período: mes, trimestre, semestre o año, según sea el caso. Este ejercicio se lo puede realizar con una periodicidad semanal, si lo que se busca son estimaciones inmediatas, o mensuales, que es el período más corto en el que ya se puede establecer variaciones.
- Efectuar un análisis horizontal e individualizado por cliente de las ventas comparando las cifras alcanzadas en los mismos períodos de tiempo, pero en distintos ejercicios económicos, esto con el fin de conocer con certeza cuanto más está comprando un cliente o dejando de hacerlo en un período determinado, en este análisis se podía discriminar a los clientes finales u ocasionales.

Estos ejercicios deberán ser una práctica cotidiana de los ATC's, asumiendo la responsabilidad de ser el primer filtro de control y evaluación, de esta manera, serán autocríticos de su gestión y a partir de este punto, deberán tomar decisiones rápidas en pro de concretar un mayor número de negociaciones.

En el cuadro siguiente se detallan los datos de la Regional Sur (segmento arquitectónico):



Cuadro 3. 17.

Comparativo ventas al cierre del 1er semestre, 2016 vs 2015 vs plan (USD)

MES	MES A MES					ACUMULADO				
	VENTAS 2015	VENTAS 2016	PLAN 2016	16 vs 15	16 VS PLAN	VENTAS 2015	VENTAS 2016	PLAN 2016	16 vs 15	16 VS PLAN
ENE	52,997.67	74,158.05	78,844	39.93%	94.06%	52,997.67	74,158.05	78,844	39.93%	94.06%
FEB	40,850.62	37,438.02	64,268	-8.35%	58.25%	93,848.29	111,596.07	143,112	18.91%	77.98%
MAR	64,264.04	60,699.24	92,364	-5.55%	65.72%	158,112.33	172,295.31	235,476	8.97%	73.17%
ABR	69,661.55	37,029.22	98,841	-46.84%	37.46%	227,773.88	209,324.53	334,317	-8.10%	62.61%
MAY	45,785.31	67,654.89	70,190	47.77%	96.39%	273,559.19	276,979.42	404,507	1.25%	68.47%
JUN	52,001.22	49,209.97	77,649	-5.37%	63.38%	325,560.41	326,189.39	482,155	0.19%	67.65%
JUL	51,584.42		77,148			377,144.83		559,304		
AGO	45,087.05		69,352			422,231.88		628,655		
SEP	50,914.46		76,345			473,146.34		705,000		
OCT	86,726.97		105,774			559,873.31		810,774		
NOV	74,648.23		92,203			634,521.54		902,977		
DIC	78,938.78		97,023			713,460.32		1,000,000		
TOTALES	713,460.32	326,189.39	1,000,000							

Elaboración: Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

Se puede apreciar claramente la descripción de las ventas en dólares al cierre del primer semestre del 2016 y el comparativo en términos porcentuales con respecto a las alcanzadas en el mismo período del año 2015 y al plan u objetivo.

3.7.3. El proceso de evaluación.

El proceso de evaluación para FAIRIS C.A., siguiendo los aportes de Cariola (2003) comprenderá tres etapas:

1. Averiguar qué ocurrió: Recopilar los hechos y comparar los resultados reales contra las metas y los presupuestos para determinar en qué difieren.
2. Averiguar por qué ocurrió. Determinar, en la medida posible, qué factores en concreto del programa de marketing causaron los resultados.
3. Decidir qué hacer al respecto. Planear el programa del siguiente periodo para mejorar el desempeño insatisfactorio y capitalizar los aspectos que se hicieron bien.

A partir de la evaluación individual, se analizarán y evaluarán los resultados obtenidos:

- Los Subgerentes al mando de cada una de sus territorios a cargo.
- La Gerencia Comercial al mando de todo el equipo comercial del país.
- La Gerencia de Marketing al frente de todo su equipo y el Comercial controlando y evaluando la ejecución del plan del plan anual y sus estrategias.



A más de la evaluación a los resultados obtenidos en un determinado período, se buscará medir el impacto de una actividad o estrategia específica, sobre el nivel de ventas, por ejemplo, desagregando el análisis a un cliente en particular, al organizar una visita técnica a la planta con un él y su equipo y realizando en lo posterior el acompañamiento adecuado, se esperaría un reacción favorable en cuanto a los requerimientos por parte del cliente, de igual manera y supremamente importante es evaluar el efecto de una jornada capacitación externa, en las cuotas de venta y así, el mismo ejercicio con las todas las actividades y estrategias de aplicadas. En definitiva: procesos de control y evaluación rigurosos y permanentes para tener diagnósticos acertados, evitando las ambigüedades e imprecisiones, y finalmente el planteamiento de soluciones efectivas.



CAPÍTULO 4

EXPECTATIVAS Y PROYECCIONES



4.1. Expectativas de la empresa

FAIRIS C.A. centra sus expectativas en la aplicación efectiva de las estrategias planteadas en el capítulo anterior, hecho que, además, le generará una ventaja competitiva importante frente a otras empresas competidoras que operan en el mercado. A continuación una síntesis de las ventajas y beneficios que se derivarán de cada una de las estrategias diseñadas:

a) Estrategia de segmentación

- Segmentos de mercado claramente definidos que le permitirá a la empresa orientar eficientemente sus esfuerzos comerciales y de marketing.
- Por las diversas aplicaciones del vidrio de seguridad, identificar sub-segmentos o nichos de mercado que se los puede desarrollar comercialmente.
- Dentro del mismo esquema de segmentación, incorporar o ajustar otras variables: geográficas, unidades, etc.
- Contar con información objetiva que le permita a FAIRIS C.A. identificar falencias y oportunidades en cada uno de los segmentos establecidos.

b) Estrategia de Capacitación

Capacitación interna:

- Que el personal del área comercial esté permanentemente capacitado en temas comerciales y técnicos y preparados para asumir con convicción todo tipo de negociaciones.
- Que el equipo de colaboradores del área Comercial, tengan los sustentos comerciales y técnicos necesarios para replicarlos con sus clientes de manera elocuente generando confianza y apoyo, de manera que el cliente lo sienta como un aliado en su negocio.
- Que el equipo del área comercial genere un sistema de trabajo en equipo a través de la plataforma e-learning, espacio en el que se discutan todo tipo de estrategias, tácticas, experiencias positivas y negativas, fluya la información para evitar sobreesfuerzos o manejos ineficientes de los recursos, etc.



Capacitación externa:

- Que los clientes estén bien capacitados acerca de los usos del vidrio de seguridad, la obligatoriedad de su aplicación y sus beneficios.
- Que los clientes asocien el criterio de seguridad con el de calidad de los productos FAIRIS, valorando las certificaciones INEN que la empresa las ha obtenido y utilizarlas como un importante argumento de venta.
- Que los clientes se empoderen de los conceptos de calidad y valores que maneja la empresa, y el respaldo que significa para ellos el utilizar en sus proyectos productos marca FAIRIS, etc.

c) Estrategia Publicitaria

- Que el público en general conozca acerca de los usos del vidrio de seguridad, la obligatoriedad de su aplicación y sus beneficios.
- Que el público en general asocie vidrio de alto desempeño (seguridad) con la marca FAIRIS.
- Resaltar la identidad gráfica de la marca.
- Que el público perciba valores de la Empresa como calidad, confianza, credibilidad, responsabilidad social, etc.
- Que el público perciba los atributos de la marca, sobre todo los atributos funcionales.

d) Estrategia Comercial

- Afianzar los lazos comerciales con los clientes, generando una relación ganar-ganar.
- Apostarles a los clientes para formar alianzas estratégicas, que sean la base de un crecimiento sostenido.
- Que sea la puerta de entrada a los grandes negocios de distribución y manejos de grandes volúmenes del vidrio de seguridad.
- Consolidar su posición de liderazgo en la industria de la construcción como proveedor de vidrio de seguridad.



e) Estrategia online

- Integrar activamente la página web de FAIRIS C.A. a las operaciones comerciales.
- Generar expectativas a los clientes y los grupos de interés que visiten la página web.
- Ser el espacio donde se generen nuevos contactos y negocios.
- Que sea un instrumento de fortalecimiento y actualización de la imagen corporativa de la empresa.
- Que sea el instrumento para que la empresa sea reconocida en mercados internacionales, viabilizando acercamientos y posteriormente relaciones comerciales.
- Al ser la página web parte fundamental de la estrategia de capacitación, que sea un instrumento del desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores.

4.2. Proyecciones

Como se precisó en el Capítulo 1, las condiciones actuales no son precisamente las mejores para diversos sectores industriales en el Ecuador. Al cierre del primer semestre del 2016 han registrado un decrecimiento notable en los ingresos por ventas y sin duda alguna, uno de los más afectados es el de la construcción (otrora, registrando crecimientos significativos).

A pesar de las adversidades, y quizá con mayor razón, la aplicación de una estrategia de posicionamiento consistente y eficiente en términos del uso de recursos, tendrá espacio en FAIRIS, más aún si se considera que dicha estrategia (o al menos, algunos de sus elementos) tienen la posibilidad que incorporarse permanentemente al quehacer comercial cotidiano de la empresa.

Con este preámbulo y considerando que dicha estrategia está más enfocada en el segmento arquitectónico y de la construcción, se detallará a continuación en la tabla 3.1 las ventas actuales que registra la empresa al cierre del primer semestre del 2016 y en el mismo período del año 2015, para ilustrar mejor cuales son las proyecciones que la empresa contempla aun y cuánto podría aportar en este difícil desafío, la ejecución de la estrategia de posicionamiento. Aunque, ya transitado el primer



semestre del año y por asuntos de viabilidad, tiempos, plazos y control, probablemente sea mejor preparar todo el terreno durante estos últimos seis meses, para su puesta en marcha definitiva a partir de enero del año 2017.

Cuadro 4. 1

Comparativo Ventas por línea ene - jun 2016 vs. 2015

POSIC.	LÍNEA	2015	PARTIC. 2015	2016	PARTIC. 2016	Δ
1	Línea Blanca Doméstica	6,474,669.22	60.29%	4,950,006.25	59.56%	-30.80%
2	Línea Arquitectónica	3,318,620.87	30.90%	2,707,312.62	32.58%	-22.58%
3	Procesos	544,162.85	5.07%	398,256.98	4.79%	-36.64%
4	Accesorios	174,003.29	1.62%	75,076.30	0.90%	-131.77%
5	Miscelaneos	109,731.95	1.02%	65,864.63	0.79%	-66.60%
6	Línea Deportiva	64,916.00	0.60%	41,369.00	0.50%	-56.92%
7	Planchas	43,184.71	0.40%	27,512.15	0.33%	-56.97%
8	Materia prima Sentryglas	410.70	0.00%	19,509.34	0.23%	97.89%
9	Maquinaria y Equipo	2,777.38	0.03%	11,133.59	0.13%	75.05%
10	Línea Decorativa	10.00	0.00%	7,077.37	0.09%	99.86%
11	Productos Químicos	2,630.80	0.02%	5,089.00	0.06%	48.30%
12	Embalaje e Instalación	2,859.45	0.03%	2,006.13	0.02%	-42.54%
13	Materia prima PVB Polivinil Butiral	-	0.00%	248.50	0.00%	100.00%
14	Materiales en General	1,084.51	0.01%	80.32	0.00%	-1250.24%
15	Perfiles Aluminio	390.08	0.00%	-	0.00%	
TOTALES		10,739,451.81	100.00%	8,310,542.18	100.00%	-29.23%

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

A la luz de estas cifras, se puede concluir que, a más de las dificultades que se presentan en el entorno, FAIRIS C.A. también tuvo sus omisiones y desaciertos, es decir, habiendo previsto este panorama desalentador durante segundo semestre del año 2015, pudo haberse trazado un plan de acción estratégico. Ahora, ante las circunstancias adversas y analizando la situación en retrospectiva es factible suponer que, de haberse iniciado con la puesta en marcha de la estrategia de posicionamiento en ese momento (2015), o al menos, a partir de enero pasado, quizá no habría hoy, un desfase tan substancial entre los dos períodos.

En realidad, es bastante complejo predecir con una aproximación “apreciable”, los escenarios futuros, pero no es menos cierto que el mercado genera ciertas señales que la empresa las debe asumir y analizar con toda la objetividad y la medida del caso, para hacerle frente a las condiciones adversas con efectividad y el menor impacto posible en todos los ámbitos de la organización.



Con estos antecedentes y fundamentalmente con actitud positiva y trabajo en equipo se pueden plantear escenarios optimistas y alcanzables superando la realidad recesiva del entorno. Es así que, para el cierre del presente período y fundamentalmente con miras al 2017, se plantean los siguientes escenarios:

La meta ajustada al 01 de Julio para el cierre del presente período es no decrecer: lo cual tiene alguna lógica, ya que a partir del segundo semestre muchos proyectos sobre todo del sector público, están recibiendo nuevamente sus asignaciones y se los deberá retomar para cerrar las negociaciones que se las vino trabajando con anterioridad y dando el seguimiento respectivo. La tabla 4.2 muestra las cifras del primer semestre 2016, agrupadas en las cuatro líneas más representativas y las demás, categorizadas para el efecto en “otras”.

Cuadro 4. 2.

Ventas por línea (USD.) y crecimientos (%) Q2 vs. Q1. Q1: primer trimestre, Q2: segundo trimestre, Δ : crecimiento

LÍNEA	Q1	Q2	Δ
Línea Blanca Doméstica	2,243,920.95	2,706,085.30	20.60%
Línea Arquitectónica	1,072,121.06	1,635,191.56	52.52%
Procesos	189,191.29	209,065.69	10.50%
Accesorios	43,534.80	31,541.50	-27.55%
Otros	91,459.21	88,430.82	-3.31%
	3,640,227.31	4,670,314.87	28.30%

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

Nótese el crecimiento total logrado del primero al segundo trimestre del 28.30% y en particular de la línea arquitectónica, el 52.52%, muy significativo en medio de la compleja situación que atraviesa el sector, esta es una tendencia muy positiva, que podrían sugerir a FAIRIS, proyectar las ventas del segundo semestre a valores que no generen un decrecimiento, y se alcance una paridad con respecto al año 2015, como se detalla a continuación en la tabla 3.3. Claro está que, para lograr dicha paridad la Empresa debe centrar todos sus esfuerzos en tres aspectos básicos en su cadena de comercialización:

- En lo posible, mantener estables los precios de sus productos hasta el final del período.



- Flexibilidad en las negociaciones, de tal modo que no se las pierdan por aspectos que son sujetos a permanente evaluación: precio, servicio y margen de rentabilidad.
- Permanente evaluación de la estructura de costos, con el fin de alivianarla técnicamente y en la instancia que sea factible.

Cuadro 4. 3.

Proyección de ventas por línea (USD.) al cierre del 2016. Escenario normal Q1: primer trimestre, Q2: segundo trimestre...

LÍNEA	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTALES
Línea Blanca Doméstica	2,243,920.95	2,706,085.30	3,302,129.29	3,264,618.58	11,516,754.11
Línea Arquitectónica	1,072,121.06	1,635,191.56	1,806,037.37	1,785,521.60	6,298,871.59
Procesos	189,191.29	209,065.69	265,675.63	262,657.68	926,590.29
Accesorios	43,534.80	31,541.50	50,083.10	49,514.18	174,673.57
Otros	91,459.21	88,430.82	120,003.92	118,640.73	418,534.67
TOTALES	3,640,227.31	4,670,314.87	5,543,929.31	5,480,952.76	19,335,424.24

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

En otro escenario muy optimista, se podría esperar que se mantenga la tendencia del 28.30% de crecimiento regular en estos dos trimestres que restan, lo cual es ciertamente improbable, pero tampoco muy alejado de la realidad, como se detalla en la tabla N° 4.4.

Cuadro 4. 4.

Proyección de ventas por línea (USD.) al cierre del 2016. Escenario optimista. Q1: primer trimestre, Q2: segundo trimestre

LÍNEA	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTALES
Línea Blanca Doméstica	2,243,920.95	2,706,085.30	3,568,947.90	4,578,865.29	13,097,819.44
Línea Arquitectónica	1,072,121.06	1,635,191.56	1,951,968.79	2,504,324.07	7,163,605.47
Procesos	189,191.29	209,065.69	287,142.75	368,396.52	1,053,796.25
Accesorios	43,534.80	31,541.50	54,129.91	69,447.24	198,653.45
Otros	91,459.21	88,430.82	129,700.47	166,402.26	475,992.76
TOTALES	3,640,227.31	4,670,314.87	5,991,889.83	7,687,435.36	21,989,867.37

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

Fuente: FAIRIS C.A.

Nótese que manteniendo la tendencia de crecimiento del primero al segundo trimestre para todo el período las ventas pueden alcanzar la cota de 21'989.867,37 USD., que



en relación a los 19'335.424,24 alcanzados en el año 2015, representaría un crecimiento de del 13,728%, pero, como lo señalamos anteriormente, es muy poco probable que esto ocurra, entre otros por los siguientes factores:

- Posibles incrementos de precios del vidrio templado y laminado, como consecuencia de un eventual aumento de precios de la materia prima.
- A toda la Sierra le corresponde atravesar por un trimestre crítico en el que, infortunadamente suele presentarse el fenómeno de estacionalidad por el período de vacaciones comprendido en los meses de julio y agosto y en el que muchos clientes y constructores disminuyen la actividad.
- Situación recesiva aún se mantendría, manteniéndose muy afectada la industria de la construcción.

En todo caso, la consigna es no decrecer, en cuanto a línea arquitectónica se refiere, la cantidad de proyectos en carpeta supondría que, si se realiza un seguimiento efectivo de los mismos, se concretarían en estos próximos seis meses. En cuanto a línea blanca, la tendencia también es alentadora y la Empresa asume que las cuotas de compra alcanzarían promedio de los primeros seis meses.

Ahora bien, a partir de hoy (julio 2016), y hasta el cierre del año, es imprescindible preparar el terreno para la implementación de la estrategia de posicionamiento desde el 1ro de enero del 2017, para esto, en primera instancia, deberán realizarse los cambios o ajustes necesarios en los sistemas (producción y comercialización), de tal forma que, cada documento: cotización, pedido y factura, contengan toda la información de los clientes y de sus requerimientos, es decir, deberán estar muy bien definidos los segmentos de mercado atendidos, sub-segmentos, líneas y finalmente productos valorados en dólares y área (m²). El objetivo de estos ajustes, es que toda esta información, vital para los análisis y evaluaciones pertinentes en todo nivel, se la pueda exportar consolidadamente a una sola hoja de Excel, con las restricciones del caso, evitando así su dispersión.

En cuanto a las demás estrategias, capacitación, publicidad, comercial y online, se tendrán estos seis meses para su preparación y desarrollo, en un esfuerzo multidisciplinario, por todas las implicaciones, alcances y expectativas que éstas representan en todos los ámbitos de la empresa, además del compromiso y la



participación organizada de los colaboradores, como elementos imprescindibles para la puesta en marcha de cada una.

4.3. Proyección de Estado de Situación Financiera

Partiendo del estado de resultados del año 2015 de la empresa FAIRIS, y para la proyección de las ventas se tomará como referencia el crecimiento anual que tiene el sector de la construcción, el cual representa el 6,67%, mientras que para “la proyección de costos y gastos se establece un incremento del 3.38% de acuerdo a la inflación en el Ecuador”. (El universo , 2016)



Cuadro 4. 5.

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos	23,172,390.91	24,717,989.38	26,366,679.28	28,125,336.78	30,001,296.75	32,002,383.24
ventas netas	19,334,346.00	20,623,946.88	21,999,564.13	23,466,935.06	25,032,179.63	26,701,826.01
otros ingresos	3,838,044.91	4,094,042.51	4,367,115.14	4,658,401.72	4,969,117.12	5,300,557.23
Costos y gastos	17,422,309.77	18,219,908.06	18,835,740.95	19,472,389.00	20,130,555.74	20,810,968.53
Costos	13,565,763.40	14,233,010.42	14,714,086.18	15,211,422.29	15,725,568.36	16,257,092.57
Gastos	3,856,546.37	3,986,897.64	4,121,654.78	4,260,966.71	4,404,987.38	4,553,875.96
Utilidad antes de participación e impuestos	5,750,081.14	6,498,081.32	7,530,938.32	8,652,947.79	9,870,741.00	11,191,414.71
15% de participación de impuestos	862,512.17	974,712.20	1,129,640.75	1,297,942.17	1,480,611.15	1,678,712.21
Utilidad antes de impuestos	4,887,568.97	5,523,369.12	6,401,297.57	7,355,005.62	8,390,129.85	9,512,702.50
22%IR	1,075,265.17	1,215,141.21	1,408,285.47	1,618,101.24	1,845,828.57	2,092,794.55
Utilidad neta	3,812,303.80	4,308,227.92	4,993,012.11	5,736,904.38	6,544,301.28	7,419,907.95
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020

Estado de Situación
Financiera
Elaboración: Ing. Luis
Jiménez



Utilidad neta	3,812,303.80	4,308,227.92	4,993,012.11	5,736,904.38	6,544,301.28	7,419,907.95
Depreciaciones	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48
flujo de operaciones	4,661,317.28	5,157,241.40	5,842,025.59	6,585,917.86	7,393,314.76	8,268,921.43
Inversión	201,900.00					
Flujo neto	-201,900.00	5,157,241.40	5,842,025.59	6,585,917.86	7,393,314.76	8,268,921.43
VAN	\$ 19,876,203.14					
TIR	2568%					

Cuadro 4. 6.

Evaluación Financiera

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

En base a la proyección se obtiene un valor actual neto de \$ 19'876.203.14 dólares lo que genera una tasa de rendimiento del 2.568%. Con un valor actual positivo mayor a cero y una tasa de rendimiento mayor a la tasa de descuento, se puede establecer lo que la inversión para la implementación de la estrategia de competencia resultaría rentable y beneficioso para FAIRIS según los resultados obtenidos.

Es importante indicar que para el cálculo del VAN se considera una tasa de descuento del 13,08% la misma que está conformada por la tasa de inflación (3,38%), la tasa de riesgo país (1,68%) y la tasa efectiva de 8,02% correspondientes al año 2015 según datos proporcionados por el Banco Central.



4.4. Análisis de sensibilidad

En base a los estados de flujo proyectados se plantea un incremento o/y decremento de las ventas, costos y gastos en un 5% para determinar la sensibilidad ante estas variaciones. En el siguiente cuadro se resumen el análisis para un escenario pesimista y optimista.

Cuadro 4. 7.

Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
		METOD/ EVALUACION	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO BASE	ESCENARIO PESIMISTA		
↑	Ventas	VAN	\$ 21,728,492.50	\$ 19,876,203.14	\$ 18,023,913.78	↓	Ventas
↓	Costos		\$ 21,061,634.01		\$ 19,538,869.68	↑	Costos
↑	Ventas	TIR	2581.05%	2567.61%	2554.03%	↓	Ventas
↓	Costos		2576.60%		2558.91%	↑	Costos

Elaboración: Ing. Luis Jiménez

En la tabla anterior se puede observar el comportamiento del VAN y la TIR ante variaciones en los costos y ventas.

Se considera un escenario optimista para la empresa cuando:

- Caso 1. Se incrementan las ventas en un 5% manteniendo fijo los costos y gastos, en este caso el VAN se incrementa notablemente pasando de \$ 19'876.203,14 a \$ 21'728.492,50, de igual forma, también se ve un incremento en la tasa de rendimiento pues esta pasa de 2.567,61% a 2.581,05%, en base a estos resultados se considera un escenario favorable para la empresa.
- Caso 2. Se bajan los costos en un 5%, manteniendo fijo las ventas, con esta variación el VAN se incrementa de \$ 19'876.203,14 a \$ 21'061.634,01 dólares, de igual forma también se ve un incremento en la tasa de rendimiento pues esta pasa de 2.567,61% a 2.576,60%, considerándose un escenario favorable para el inversionista.



En ambos casos el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que FAIRIS C.A. podría proceder a invertir en la ejecución de la implementación de la estrategia de posicionamiento. Cabe señalar que en el primer caso ante cambios en las variables antes mencionadas generan efectos positivos en los resultados, en el segundo caso tanto la TIR como el VAN son menores en relación al primero, a pesar de ello sigue siendo un escenario favorable. Por lo que se establece que el proyecto será más sensible ante variaciones en los costos.

Se considera un escenario pesimista para la empresa cuando:

- Caso 3. Disminuyen las ventas en un 5%, manteniendo fijo los costos y gastos, en este caso el VAN cae de \$ 19'876.203,14 a \$ 18'023.913,78, de igual forma la tasa de rendimiento baja de 2.567,61% a 2.554,03%. En base a estos resultados se considera un escenario desfavorable para FAIRIS C.A., puesto que a pesar de que el VAN es positivo al igual que la tasa de rendimiento estos son menores a los resultados obtenidos en el escenario base.
- Caso 4. Incremento de los costos, manteniendo fijas las ventas, con esta variación el VAN cae de \$ 19'876.203,14 a \$ 19, 538,869.68 dólares, de igual forma disminuye la tasa de rendimiento pues esta pasa de 2.567.61% a 2.558.91%. En base a estos resultados se considera un escenario desfavorable para el inversionista, puesto que a pesar de que el VAN es positivo al igual que la tasa de rendimiento estos son menores a los resultados obtenidos en el escenario base.

Finalmente, se puede establecer que el proyecto es muy sensible ante una disminución en las ventas o un incremento en los gastos y costos. Sin embargo, aunque cambios en estas variables afecta el comportamiento en los niveles de ingreso en las ventas, resulta favorable invertir en la propuesta de ejecución de la estrategia de posicionamiento, puesto que siempre la empresa FAIRIS C.A. va tener la capacidad de soportar bajas en los niveles de ventas.

3.5. Retorno de la inversión

Con la finalidad de determinar el «retorno sobre la inversión» (ROI), que se realizará para la ejecución del presente proyecto, y de acuerdo a la información obtenida de la empresa FAIRIS del periodo 2015, donde se indica que la utilidad generada fue de \$ 3'812.303,80.



Por otra parte, la inversión que se requerirá para el desarrollo y ejecución de la estrategia de posicionamiento es de aproximadamente \$201.900. En base a estos datos se procederá a calcular el ROI a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad o beneficio}}{\text{Total de inversión}} = 18,88$$

En base al resultado anterior se puede determinar que por cada dólar que se invertirá en el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, este generará una rentabilidad de \$18,88, lo que significa que FAIRIS C.A. podrá recuperar su inversión en poco tiempo, por lo que se concluye que el proyecto es factible y realizable.



Conclusiones

- En base al diagnóstico situacional realizado a la empresa FAIRIS C.A. se pudo determinar que son los atrasos en los tiempos de entrega o ciertas dificultades burocráticas en la entrega de los productos algunos de los aspectos a destacar entre las debilidades de FAIRIS C.A. A su vez, se ha evidenciado que se le otorga demasiada exclusividad a ciertos segmentos, particularmente al de línea blanca, en detrimento del sector arquitectónico y de la construcción.
- Se procedió a la segmentación de mercado de la empresa FAIRIS C.A., estableciéndose para el segmento arquitectónico y de la construcción los siguientes grupos de interés: Instaladores (pequeñas, medianas y grandes empresas instaladoras, talleres y vidrierías); distribuidoras (empresas que mayoritariamente compran vidrio de seguridad al por mayor para comercializarlo); constructores (contratistas y/o empresas constructoras que compran directamente el vidrio para sus proyectos); decoradores y/o diseñadores de interiores (decoradores que compran e instalan vidrio en sus proyectos).
- Se planteó una estrategia de capacitación cuyos objetivos fuesen concientizar a los colaboradores del área comercial y atención al cliente de FAIRIS C.A. acerca de la normativa ecuatoriana vigente con respecto al uso del vidrio de seguridad; dar a conocer a los colaboradores del área comercial y atención al cliente de FAIRIS C.A. sobre los beneficios que conlleva la aplicación del vidrio de seguridad en las edificaciones y ofrecer a los colaboradores del área comercial y atención al cliente información acerca del portafolio de productos de FAIRIS C.A.
- Otra estrategia planteada fue publicitar el portafolio de productos de FAIRIS C.A. entre los consumidores finales y los profesionales del segmento arquitectónico y de la construcción a través de vallas publicitarias y medios impresos, para lo cual se establecerán los productos a priorizar, diseñar el contenido y el arte de las vallas publicitarias y el material que se presentará en los medios impresos, y, finalmente, determinar los espacios adecuados para la colocación de las vallas publicitarias, así como los medios impresos idóneos para los productos seleccionados.
- Por su parte, la estrategia de comercialización consistió en el diseño y aplicación de una propuesta de distribución al por mayor, considerando esencialmente dos productos: el vidrio laminado (FAILAM) y accesorios; para lo cual se diseñó y aplicó una propuesta alternativa al sistema de distribución, esta vez dirigido a los



instaladores; se incorporó una propuesta de rebates dirigido a grandes empresas instaladoras y distribuidoras de vidrio y, finalmente, se implementó una propuesta de descuentos por proyectos enfocada en los instaladores y/o constructores.

- A su vez, la estrategia *on line* se planteó como objetivos la ponderación de los criterios de valoración de los contenidos de un sitio web, evaluar la página web de FAIRIS C.A. según los criterios de contenidos, comunidad, contexto y comercio; interactuar tanto con los colaboradores de FAIRIS C.A. como con sus clientes y público externo, y, finalmente, darle mayor funcionalidad al sitio web de FAIRIS C.A. y actualizar de manera permanente sus contenidos.
- La evaluación y la proyección de las ventas, permitió constatar que en un escenario positivo se incrementarán las ventas en un 5% manteniendo fijo los costos y gastos, en este caso el VAN se incrementa notablemente pasando de \$ 19'876.203,14 a \$ 21'728.492,50, de igual forma, también se ve un incremento en la tasa de rendimiento pues esta pasa de 2.567,61% a 2.581,05%, en base a estos resultados se considera un escenario favorable para la empresa. A su vez, se pudo determinar que por cada dólar que se invertirá en el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, este generará una rentabilidad de \$18,88, lo que significa que FAIRIS C.A. podrá recuperar su inversión en poco tiempo, constatándose que el proyecto es factible y realizable.



Recomendaciones

- Comunicar los planes y estrategias de Marketing detalladamente, pero con las restricciones del caso, a los funcionarios comerciales, de tal manera que se pueda lograr un involucramiento activo, es decir, que se conviertan en ejecutores de dichos planes y estrategias.
- En cuanto a la segmentación de mercados, trasladar todos los cambios y las innovaciones a los sistemas de producción y comercialización, con el objetivo de disponer de esta información de manera consolidada y evitar la dispersión. En este aspecto es muy importante determinar los accesos pertinentes a cada colaborador con las restricciones del caso.
- La estrategia de capacitación y difusión debería iniciar cuanto antes con un ciclo de actualización de conocimientos técnicos de tal manera que, en el corto plazo, también se planifiquen las jornadas de capacitación con los clientes.
- En cuanto a la capacitación interna, la expectativa debería ser formar líderes de tal forma que asuman el entrenamiento permanente de sus equipos a cargo, en lo comercial, técnico y hasta en el aspecto motivacional.
- Crear sinergias con diferentes actores generadores de opinión en la industria de la construcción, de tal manera que en su momento sean voceros de la marca, clientes y aliados.
- En cuanto a la estrategia publicitaria, ir más allá de la publicación de un anuncio promocional a los artículos descriptivos con amplio contenido gráfico de las diferentes aplicaciones de los productos, aprovechando la gran connotación visual de la arquitectura.
- Establecer estrategias o esquemas de negocios para ciertos nichos de mercado y/o líneas para lograr su desarrollo comercial, para esto es necesario evaluar permanentemente el potencial que tienen, y proyectar objetivamente el desempeño que alcanzarían.
- Promover el uso de la página web como una herramienta activa de comunicación y negociación.



Bibliografía

- Alvear, F. (2012). *Estrategias de E-Marketing para el mercadeo en las cooperativas de ahorro y crédito (CAC's) de Ecuador*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2757/1/tm4667.pdf>
- Cariola, H. (2003). *Planificación Científica del Marketing*. Madrid: Nobuko.
- El universo . (7 de enero de 2016). *El Universo* . Recuperado el 2 de enero de 2017, de El Universo : <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- Espinosa, R. (15 de Septiembre de 2014). *Posicionamiento de marca: La batalla por tu mente*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
- FAIRIS. (2016). *Nuestra empresa*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.fairis.com/>
- Garaycoa, M., López, E., & Anaya, D. (mayo-agosto de 2015). Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias en gestión de equipos e-learning. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 26(2), 59-74. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de http://www.redalyc.org/pdf/3382/Resumenes/Resumen_338241632005_1.pdf
- Grau-Perejoan, O. (2008). Formación on line. *Educación médica*, 11(8). Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132008000300006#back
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado el 19 de Junio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>



- INEC. (2015). *Encuesta de edificaciones 2015*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2015/2015_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- Jaramillo, A. (20 de Abril de 2016). *El sector de la construcción en un difícil 2016*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/comercial/544-el-sector-de-la-construccion-en-un-dif%C3%ADcil-2016.html>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia clave para tomar decisiones en los negocios*. New York: The Economist.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw Hill.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Business Editorial.
- Ojeda, D., & Mármol, P. (2016). *Marketing turístico*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento. El asalto a la mente*. México D. F.: McGraw Hill.
- Romero, B., & Meléndez, B. (17 de Noviembre de 2016). *Sector de la construcción no recobra el pulso*. (Gestión: Economía y Sociedad) Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.revistagestion.ec/?p=23310>



Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Portal de información, sector societario*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

The Safety Glazing Certification Council. (2016). *About us*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.sgcc.org/About-Us.aspx>


Velázquez, A., Díaz, J., & Esquivel, I. (2012). *Capacitación en línea de RRHH en el sector privado y público de Latinoamérica: casos de éxito*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/02/CapacitacionLaboralEnLinea.pdf>



Anexos



Anexo 1. Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación

	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 1 de 10

1. OBJETIVO:

Establecer la metodología para la presentación de una actividad de difusión y/o capacitación y la respectiva solicitud de autorización para requerir los fondos necesarios, destinados a solventar los gastos que genera dicha actividad.

2. ALCANCE:

Aplica a todo el personal de la Empresa que tiene la responsabilidad de organizar actividades de difusión y/o capacitación, externas como internas.

3. RESPONSABLES:

Son responsables del cumplimiento de este procedimiento los colaboradores que deban organizar una actividad de capacitación y/o difusión externa:


- Gerente General
- Gerente de Marketing
- Gerente Comercial
- Gerente de Planta
- Gerente de Calidad
- Subgerentes Comerciales
- Asesores Técnicos Comerciales

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS



DEFINICIONES:


- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto y/o servicio.

	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 2 de 10

- **Grupos de interés:** Colectivo de personas organizadas con características o intereses en común. Por la actividad que realizan estos grupos y la influencia que ejercen en su entorno, es muy importante para las empresas el tratar de vincularlos e involucrarlos en sus actividades.
- **Actividad de difusión:** Actividad orientada a propagar, divulgar o esparcir algún tema o proyecto de interés para la Empresa.
- **Actividad de capacitación:** Acción orientada a capacitar a un grupo de personas, aunque también cumple la función de difundir, su objetivo central es capacitar.
- **Charla:** Disertación ante un público, sin solemnidad ni excesivas preocupaciones formales.
- **Seminario:** Es una clase o encuentro didáctico donde un especialista interactúa con los asistentes en trabajos en común para difundir conocimientos o desarrollar investigaciones.

El seminario es una reunión especializada, de naturaleza técnica o académica, que intenta desarrollar un estudio profundo sobre una determinada materia. Por lo general, se establece que un seminario debe tener una duración mínima de dos horas y contar con, al menos, cincuenta participantes. Concretamente se puede establecer que el sentido de la puesta en marcha de cualquier seminario es que los asistentes al mismo entren de lleno y a fondo en un tema concreto.




	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 3 de 10

- **Feria:** Instalación o recinto donde se exponen los productos de un solo ramo industrial, o comercial, en este caso, de la construcción, para su promoción, y venta. Además de exponer los productos, se presenta la Empresa y sus marcas con un despliegue de publicidad y creatividad.
- **Visita Técnica:** Asistencia con invitación expresa y debidamente planificada y coordinada de un determinado grupo de personas a las instalaciones de la Empresa, con el objetivo de conocer a nivel general los procesos de producción, mediante recorridos y las explicaciones del caso.
- **Casa Abierta:** Stand o espacio que se adecua funcionalmente y en el que se expone generalmente el portafolio de productos de una Empresa o algún proyecto determinado de interés para el público, y al cual las personas se acercan, miran, preguntan y se llevan alguna información, detalle o degustación. Aunque esta actividad es poco frecuente se la puede llevar a cabo en lugares específicos con buenos resultados, por ejemplo: La semana de la Calidad de Induglob.

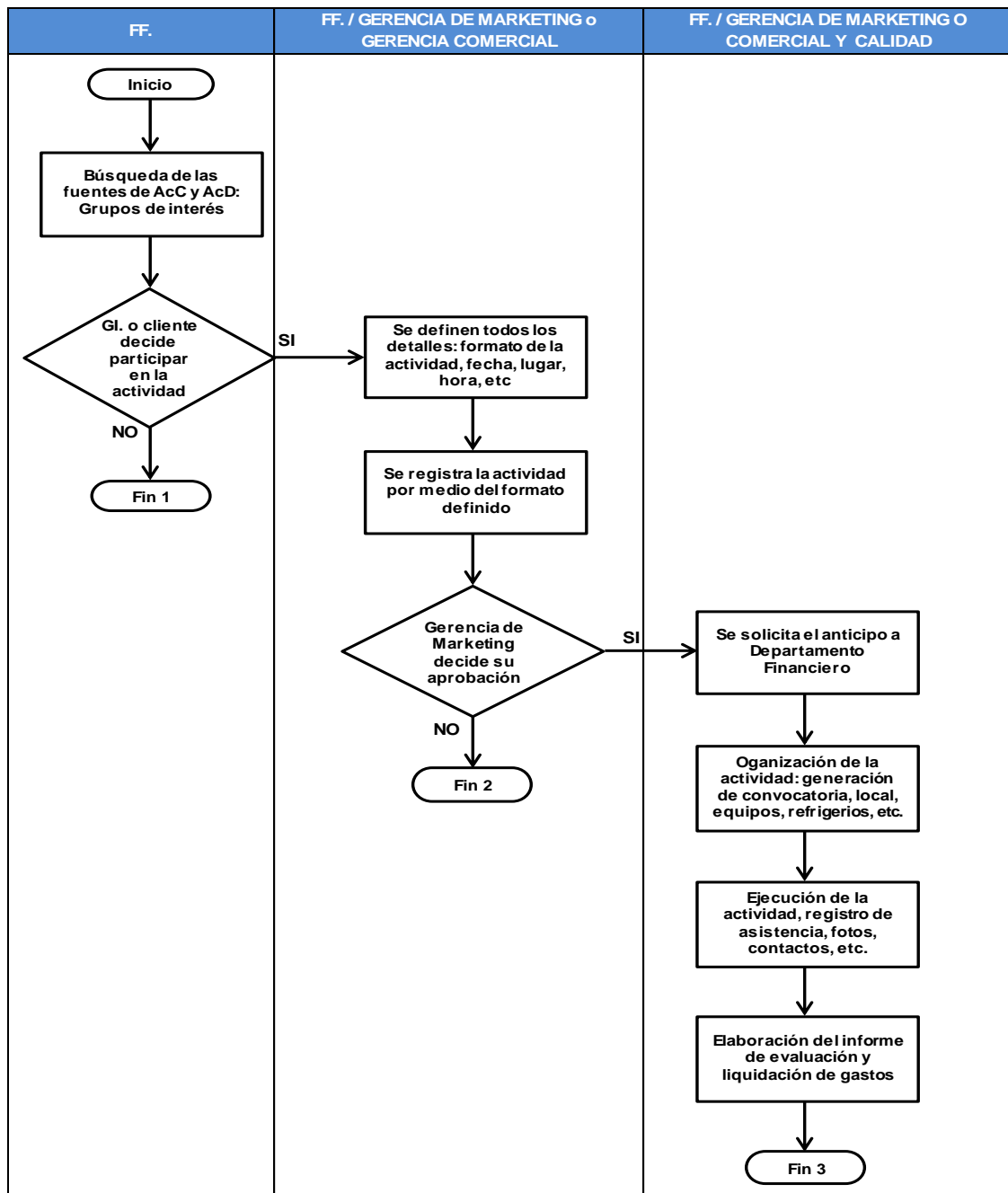
ABREVIATURAS

- GI: Grupo de interés.
- AcD: Actividad de difusión.
- AcC: Actividad de capacitación.
- FF: Funcionario de FAIRIS.
- RAc: Registro de la actividad.
- RAs: Registro de asistencia.
- IAc: Informe de la actividad.




 VIDRIO DE ALTO DESEMPEÑO	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 4 de 10

5. DESARROLLO





	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 5 de 10

De acuerdo al plan anual de capacitación externa y al calendario establecido y aprobado por las respectivas Gerencias a inicios de año, cada una de las regionales debe regirse a este y planificar las actividades en apego a la programación, con el objetivo de balancear los gastos que generan la ejecución de dichas actividades.

5.1. Ajustes de la programación de actividades de acuerdo a las prioridades.

Al hablar de ajustes, nos referimos a las siguientes consideraciones:


- Verificación de las fechas tentativas para la realización de las Ferias de la Construcción que se llevan a cabo en las principales ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca, que son los principales eventos de difusión y promoción en las que está tradicionalmente presente FAIRIS y que más recursos demandan, para esto es muy importante tener una comunicación fluida y permanente con las Cámaras de la Construcción de cada ciudad, que por lo general están a la cabeza en la organización de estos eventos.
- Para las demás actividades primero se verifica el mes dispuesto en el plan anual, para llevarla a cabo y con la flexibilidad del caso, ubicarla en la fecha tentativa más adecuada.

5.2. Establecer las fuentes de las actividades de capacitación / difusión.

Las fuentes de las actividades de capacitación / difusión están definidas básicamente por los grupos de interés y dentro de estos, en primera instancia están los clientes de la empresa, luego, las instituciones representativas y asociaciones que generan opinión o regulan la actividad, dentro de mercado de referencia o segmento industrial, por ejemplo:

- Clientes.
- El Gremio de instaladores o aluminieros
- Colegio de Arquitectos



	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 6 de 10

- Colegio de Ingenieros Civiles
- Colegio de Diseñadores
- Cámaras de la Construcción
- Representantes de los GAD's (Gobiernos autónomos descentralizados)
- Universidades (Facultades de Arquitectura, Ingeniería Civil, Diseño)

5.3. Solicitud de presentación de una actividad de capacitación.


Antes de la presentación del registro de actividad de capacitación / difusión el responsable de dicha actividad deberá tener confirmados los siguientes aspectos:

- Grupo de interés (cliente o institución) para quien se organiza la actividad.
- Formato de la actividad: charla, seminario, feria, etc.
- Lugar, fecha y hora.

A partir de este punto cuenta mucho la iniciativa y la creatividad que tenga el funcionario a cargo de la organización, para generar la debida expectativa y la convocatoria adecuada para el evento.

Una vez presentado el registro de la actividad a la Gerencia de Marketing, esta procederá a revisar primeramente que se esté cumpliendo con la programación respectiva y luego, que el anticipo solicitado sea el adecuado y esté en función de la actividad a la que va destinado y al número de asistentes que se espera tener. Con el registro aprobado, el siguiente paso es solicitar el debido anticipo al Departamento Financiero, este no debería tomar más allá de 48 horas



	Procedimiento de gestión de actividades de difusión / capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 7 de 10

5.4. Ejecución de la actividad.

Llegado el día, el instructor junto con el personal de apoyo de Fairis debe estar de manera puntual antes de la hora programada para la preparación del material promocional, didáctico, muestras, etc. y de los equipos audiovisuales a utilizarse.


La actividad arranca a la hora programada, por respeto a las personas que llegan puntuales y simultáneamente se hace circular el registro de asistencia.

5.5. Informe de evaluación y liquidación de la actividad.

Al día siguiente de la actividad, el responsable emitirá el respectivo informe de evaluación y liquidación de la actividad, con el objeto de que se la registre debidamente y se liquiden los gastos en que se incurrieron para el efecto.



Anexo 2. Registro de actividades de capacitación y/o difusión

	Registro de actividades de capacitación y/o difusión	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 1 de 2

Sección 1: Información General

Lugar y Fecha de solicitud:
Actividad:
Lugar y fecha de la actividad:
Responsable:

Motivo de la actividad:

Antecedentes:

Acuerdos y compromisos:

Expectativas:


Sección 2: Presupuesto

Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo Total
----------	----------	----------------	-------------

TOTALES:

Nota: Valores incluyen IVA.



 VIDRIO DE ALTO DESEMPEÑO	Registro de actividades de capacitación y/o difusión	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 2 de 2

Acuerdo de inversión en la actividad:

100 % Fairis

Inversión compartida

Observaciones:

Sección 3: Aprobaciones

Solicitado por:


Sub gerente Comercial:	
Fecha:	

Autorizado por:

Gerente Comercial:		Gerente de Marketing:	
Fecha:		Fecha:	



Anexo 3. Registro de asistencia a capacitación.

	Registro de asistencia a capacitación	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 1

Actividad:

Lugar y fecha:


Tema:

Responsable:

N°	Nombre	Institución / Empresa	Correo electrónico	Telf. Celular
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

Firma del instructor: _____



 VIDRIO DE ALTO DESEMPEÑO	Informe de evaluación y liquidación de la actividad	Edición: 01
	Código: FAI-PR-00-000	Página 2 de 2

Sección 3: Conclusiones

Sección 4: Aprobaciones

Responsable:

Sub gerente Comercial:	
Fecha:	

Revisado por:

Gerente Comercial:		Gerente de Calidad:	
Fecha:		Fecha:	



Anexo 5. Modelo de contrato de Rebate para distribuidores

Contrato de Rebate 2016

Primera: comparecientes. - Por una parte, la empresa FAIRIS C.A., representada legalmente por el Sr. Jorge Luis Jaramillo Dávalos y a la que, de ahora en adelante se la podrá denominar FAIRIS y por otra COVINHAR CIA. LTDA., representada legalmente por el Sr. Fausto Enrique Haro Silva que en adelante se podrá denominar EL DISTRIBUIDOR, comparecen libre y voluntariamente para celebrar el presente contrato

Segunda: antecedentes. - FAIRIS ha diseñado un sistema de bonificaciones, denominado Plan de Rebates, para incentivar a sus distribuidores el cumplimiento de sus planes de venta así como de la Política de Distribución de la Compañía.

Tercera: rebate. - Con este antecedente, FAIRIS se compromete a conceder al Distribuidor un Rebate de acuerdo a la escala de cumplimiento de su plan de ventas (valores: neto – rebate) en el periodo comprendido entre el 1º de Enero y el 30 de junio del 2014. El Plan de Ventas se detalla en el Anexo N° 1.

El cumplimiento de las tablas se controla y bonifica de manera independiente, en cada una de las categorías y segmentaciones definidas y no se puede compensar entre sí.

Esto es, si el distribuidor no alcanza la meta en alguna de las categorías o segmentos, pierde la bonificación correspondiente a este, sin perjuicio de las que hubiere logrado el objetivo de ventas

El distribuidor se compromete a realizar sus mejores esfuerzos para cumplir las metas de ventas propuestas, lo que le daría derecho a recibir la respectiva bonificación.

Cuarta: fecha de ejecución. - En caso de cumplimiento de los objetivos de ventas anuales, de cada categoría, FAIRIS se compromete a entregar la bonificación de rebate, del período comprendido entre el 1º de Enero y el 30 de junio de 2016, de cada una de ellas independientemente consideradas, dentro de los primeros quince días del mes de Julio de 2016.



Quinta: política de pagos. - En caso de que el Distribuidor registrare mora en el pago de sus facturas, este perderá automáticamente el derecho a la bonificación de Rebate, así haya cumplido con la meta de ventas previstas en la Cláusula Tercera de este Contrato. Las partes se ratifican en todas y cada una de las Cláusulas de este contrato y para constancia de lo cual firman en tres ejemplares del mismo tener y valor, el 17 de febrero de 2014.

FAIRIS C.A.

COVINHAR CIA. LTDA.

Jorge Luis Jaramillo Dávalos
Gerente General

Fausto Enrique Haro Silva
Gerente General



Escalas de bonificaciones

ESCALA 1							
CATEGORÍA	AÑO 2015	PLAN AÑO 2016			REBATE		CRECIMIEN. 2016/2015
		Plan anual USD	Plan Ene-Jun USD	Plan/Mes USD	% Rebate	USD. Ene-Jun	
TOTAL VIDRIO TEMPLADO	144,521.06	157,527.96	78,763.98	13,127.33	2.0%	1,575.28	9%
TOTAL VIDRIO LAMINADO	101,164.74	112,292.86	56,146.43	9,357.74	1.5%	842.20	11%
TOTAL ACCESORIOS	43,356.32	47,258.39	23,629.19	3,938.20	1.5%	354.44	9%
TOTAL :	289,042.12	317,079.21	158,539.60	26,423.27		2,771.91	9.7%

ESCALA 2							
CATEGORÍA	AÑO 2015	PLAN AÑO 2016			REBATE		CRECIMIEN. 2016/2015
		Plan anual USD	Plan Ene-Jun USD	Plan/Mes USD	% Rebate	USD. Ene-Jun	
TOTAL VIDRIO TEMPLADO	144,521.06	161,863.59	80,931.79	13,488.63	2.3%	1,861.43	12%
TOTAL VIDRIO LAMINADO	101,164.74	115,327.80	57,663.90	9,610.65	1.8%	1,037.95	14%
TOTAL ACCESORIOS	43,356.32	48,559.08	24,279.54	4,046.59	1.8%	437.03	12%
TOTAL :	289,042.12	325,750.47	162,875.23	27,145.87		3,336.41	13%

ESCALA 3							
CATEGORÍA	AÑO 2015	PLAN AÑO 2016			REBATE		CRECIMIEN. 2016/2015
		Plan anual USD	Plan Ene-Jun USD	Plan/Mes USD	% Rebate	USD. Ene-Jun	
TOTAL VIDRIO TEMPLADO	144,521.06	166,199.22	83,099.61	13,849.93	2.6%	2,160.59	15%
TOTAL VIDRIO LAMINADO	101,164.74	118,362.75	59,181.37	9,863.56	2.1%	1,242.81	17%
TOTAL ACCESORIOS	43,356.32	49,859.77	24,929.88	4,154.98	2.1%	523.53	15%
TOTAL :	289,042.12	334,421.73	167,210.87	27,868.48		3,926.93	16%



Anexo 6. Diseño de Tesis

1. Tema propuesto:

“Estrategia de posicionamiento de la empresa FAIRIS C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas”.

2. Justificación de la investigación.

A partir de Enero del 2015, la Industria de la Construcción en el Ecuador, se encuentra ante una situación en particular en medio de la coyuntura del sector: la vigencia de la nueva NORMA ECUATORIANA DE LA CONSTRUCCION (NEC), y en esta se incorpora un nuevo capítulo, el número 9, referente a vidrios, elemento esencial en todo proceso constructivo, ya sea éste, residencial, industrial, institucional, etc. A la luz de esta nueva normativa y puntualmente de este nuevo capítulo, cobra la debida relevancia el concepto de la seguridad de las personas: las que ocupan cotidianamente los espacios en una edificación, los usuarios que acuden a dichos espacios y terceras personas que transitan por áreas circundantes o de influencia de esas edificaciones.

En este contexto, y visto el tema en términos comerciales y de marketing, FAIRIS C.A. empresa líder en el país en la producción y comercialización de vidrio de seguridad⁽¹⁾, pretende aprovechar en buena lid la vigencia de esta nueva normativa para plantearse un ambicioso objetivo: lograr un mayor posicionamiento de la empresa y el de su portafolio completo de productos en la industria de la construcción a la par del concepto de seguridad.

Cabe entonces hacer una desagregación necesaria del “discreto” posicionamiento alcanzado por la Empresa en la Industria de la Construcción, que se la denota mediante la siguiente ilustración:



Si consideramos a FAIRIS C.A. como una empresa líder de la industria del vidrio, y a ésta como una sub-industria del gran sector industrial construcción, la presente propuesta propondrá la estrategia de posicionamiento orientada a esta última.

Este “discreto” posicionamiento de la Empresa en la industria de la Construcción, se debe en gran parte por la inobservancia por parte de ésta, del criterio de seguridad y cuya aplicación ahora cobra obligatoriedad con la vigencia de nueva norma NEC, aun así, con esta premisa alentadora, el desafío es bastante grande y representa un largo camino con muchas dificultades a sortear, entre las más agudas que podemos citar:

- El alto grado de informalidad con el que se maneja muchas instancias de la industria de la construcción.
- El poco o nulo conocimiento de vidrio de seguridad por parte de los profesionales de la construcción.
- La prevalencia excesiva de los criterios de costo y ahorro, frente a otros de mayor importancia como el de seguridad, estética, funcionalidad, accesibilidad, etc.

He aquí la importancia que cobra la propuesta de una estrategia de posicionamiento, cuya implementación incremente la demanda de los productos de la Empresa y paralelamente incorpore el criterio de seguridad relacionado al uso del vidrio en esta industria.

3. Breve descripción del objeto de estudio.

Fairis C.A. es la empresa líder en el país en produciendo y comercializando vidrio de seguridad a cuatro segmentos bien definidos:

- Línea Arquitectónica
- Línea Blanca
- Línea Automotriz
- Línea deportiva

Adicionalmente: comercializa una línea de accesorios, productos complementarios utilizados para la instalación de vidrio de seguridad: accesorios de punto fijo, chapas pistolas, esquineros, uniones, bisagras, tiraderas toalleros pívot.

El portafolio de sus productos, cuenta con sus respectivas marcas debidamente registradas:



- FAITEM: Vidrio Templado
- FAILAM: Vidrio Laminado.
- FAICLIMA: Vidrio Insulado.
- FAIDECOR: Procesos decorativos en vidrio con impresión digital.

Debido a la visión innovadora y de liderazgo que siempre ha caracterizado a la Empresa y las altas exigencias de los mercados que atiende, en los últimos años ha certificado su calidad, contando con los siguientes certificados en sus productos:

- Certificación INEN Vidrio Templado Arquitectura.
- Certificación INEN Vidrio Laminado Arquitectura.
- Certificación INEN Vidrio Templado Automotriz/buses.
- Certificación INEN Vidrio Templado Electrodomésticos.
- Certificación INEN Vidrio Laminado Parabrisas Automotriz/buses.
- Certificación SGCC Vidrio Templado y/o Laminado Arquitectura.
- Certificación BASC 2014.
- Certificación ISO 9001.

Breve reseña histórica

Fairis es una empresa 100% familiar, su fundador, Don Luis Jaramillo Gazzitúa, en el año 1928 inicia la Vidriería El IRIS, importando vidrio y fabricando espejos con marcos metálicos los que tenían gran aceptación en todo el país.

Jorge H. Jaramillo Vinuesa, la segunda generación, prosiguió con el negocio familiar, incrementando su presencia en el mercado de venta de vidrio al detal y fabricación de espejos, siendo el mayor importador de vidrio del centro del país.

Con visión de futuro y siempre buscando alternativas de negocios con vidrio, comenzó la producción industrial de la empresa, naciendo así su actual nombre: "FAIRIS".

En el año 1978, comenzó la producción de vidrio de Seguridad Templado plano y curvo, en un sistema de templado vertical marca Cobelcomex de origen Belga fabricado especialmente para FAIRIS.



- En el año 1980, se incorpora un segundo sistema vertical para la producción de vidrio templado plano y curvo para satisfacer al mercado automotor de equipo original y al mercado de reposición.
- En el año 1981, se incursiona en la fabricación de vidrio impreso para el mercado de Electrodomésticos.
- En el año 1982, se incorpora un tercer sistema de producción de vidrio templado curvo, con proceso Horizontal por gravedad.
- En el año 1986, la tercera generación de la familia comienza a trabajar en la empresa.
- En 1989, se comienza con la producción de vidrio de seguridad laminado.
- En el año de 1991, se incorporan un sistema Italiano para la producción de vidrio curvo termoendurecido.
- En el año 1992, se adquiere el primer sistema Italiano CAD-CAM de estriado en formas del Ecuador y uno de los primeros en Sudamérica.
- En el año 1993, comienza la construcción de la planta 3.
- A finales de 1993, por primera vez en el Ecuador, FAIRIS pone en marcha el sistema de fabricación de vidrio de seguridad templado horizontal (sin marcas de pinzas) marca Glasstech Concept 2000.
- En el año 1994, se realiza la primera exportación de la empresa al mercado Colombiano.
- En 1997, Fairis es Tercer Importador de Vidrio del Ecuador, siendo los primeros Importadores de vidrio exclusivamente para transformarlo.
- En el año 2000, comenzamos la producción de espejo en nuestra planta de la ciudad de Guayaquil.
- En 2003 se adquirió un terreno de 100.000 m² a 16 km de Ambato, para edificar la planta de producción N° 3
- En 2007 Empezó a funcionar la planta de Laminado y también empezó a trabajar la planta de la Ciudad de Guayaquil para servir al Litoral ecuatoriano.
- En 2008 se inició con el proceso de prensado de vidrio horizontal.

Misión.

La fabricación de vidrio de seguridad con calidad y tecnología de vanguardia, proporcionando productos que satisfagan necesidades de los clientes de línea blanca, arquitectónica, automotriz, deportiva y decorativa; todas en sus distintas aplicaciones;



buscando estar entre los mejores de Latinoamérica. Brindando beneficios a clientes, colaboradores, accionistas y a la sociedad.

Visión.

Liderar con calidad, buen servicio y honestidad el mercado nacional e internacional, con vidrio de seguridad y productos afines.

Política de Calidad.

FAIRIS C.A. es una empresa dedicada desde 1978 al proceso de transformación de vidrio en vidrio de seguridad plano y curvo.

- Orientada a la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes mediante la aplicación de nuevas tecnologías y mejor aprovechamiento de nuestros procesos de fabricación.
- Nos comprometemos a la mejora continua de nuestros procesos.
- El cumplimiento de objetivos de calidad y requisitos legales aplicables.

Nuestro objetivo es satisfacer a nuestros clientes con productos que cumplan requisitos técnicos de calidad.

Vista aérea de la planta ubicada en Panamericana Norte Km 16½ sector Cunchibamba / Ambato - Ecuador.



4. Problematización.

Problema Central

La falta de una estrategia de posicionamiento de la empresa, que consecuentemente limita el incremento en el nivel de ventas que la empresa espera en el segmento construcción o arquitectónico.

Problemas específicos

1. No se cuenta con un análisis situacional que dé cuenta del nivel de posicionamiento alcanzado por la Empresa
2. No se cuenta con un Plan Comunicacional integral que difunda efectivamente todo lo que la Empresa está en capacidad de producir.
3. El nivel de ventas de la empresa en el segmento construcción (arquitectónico) no es el esperado.



5. Objetivos

Objetivo Central

Plantear una estrategia de posicionamiento para la empresa FAIRIS C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y con ésta lograr un impacto positivo en el nivel de ventas y su consolidación de liderazgo.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un análisis situacional del Plan de Marketing y las estrategias aplicadas por la empresa en mercado de la construcción del Ecuador actualmente.
2. Proponer un Plan Comunicacional y Promocional como base de la estrategia de posicionamiento en el mercado de la construcción del Ecuador y que le permita Empresa incrementar sus ventas y consolidarse como líder en la producción y comercialización de vidrio de alto desempeño.
3. Estimar un incremento en las ventas bajo tres escenarios posibles, y en base al cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

6. Marco teórico.

Para abordar integralmente esta propuesta, partiremos de los conceptos esenciales de posicionamiento, planteados por importantes autores, cuyos aportes han sido aplicables y adaptables en empresas de diversos tamaños, estructuras, objetivos, con portafolios de productos distintos y variados, etc., etc.

Philip Kotler nos dice que:

“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto”.

Este concepto es bastante explícito en destacar el hecho de diseñar la oferta general de la empresa, de tal modo que sea valorada positivamente por las personas que forman parte del mercado meta. En este punto creo que es necesario realizar la siguiente aclaración: dada la sobreinformación a la todos estamos expuestos y a las condiciones



de alta competitividad de las empresas del sector construcción en nuestro país, éstas no se conforman con un solo mercado meta, sino que, buscan constantemente diversificarlo o ampliarlo, diseñando para ello una variedad de productos para satisfacer cada vez más necesidades y deseos de estos grupos.

Ries y Trout nos dice que:

“El posicionamiento inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona... Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto”.

En base lo expuesto anteriormente podemos decir que cualquier estrategia de posicionamiento basa sus resultados en la medida en que la empresa, la marca o el producto se sitúen en la mente del cliente o de un prospecto de manera positiva.

De cualquier forma, el posicionamiento logrado por cualquier Empresa en su respectivo mercado debe traducirse en un incremento efectivo de sus ventas, consecuentemente el incremento de sus ingresos.

Partiendo de estos conceptos FAIRIS C.A., aprovechará fuertemente la reciente puesta en vigencia (enero 2015) de la nueva norma ecuatoriana de la construcción (NEC) y dentro de esta, del capítulo N°9, referente al uso de vidrio en la construcción, en el que se reglamenta con el carácter de obligatorio el uso de vidrio en la construcción. A continuación, se detalla el alcance y los requisitos (capítulo 2) de la mencionada norma:

2.1. Alcance:

“La presente norma establece los requisitos, características y metodologías de análisis para la aplicación del vidrio utilizado en la construcción, a fin de proporcionar el mayor grado de seguridad para el usuario, o terceras personas que indirectamente puedan ser afectadas por fallas del material o factores externos.

Esta norma es de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional, complementariamente a las normas de edificación vigentes, para el otorgamiento de la licencia de construcción, de acuerdo a la sección 1.3. La persona natural o empresa instaladora deberá entregar un documento de responsabilidad certificando el cumplimiento de esta norma en la instalación realizada. Este documento es requisito para la entrega del permiso de habitabilidad por parte de la autoridad competente.



Los cálculos, planos de diseño, detalles y especificaciones técnicas deberán llevar la firma del profesional responsable del proyecto (arquitecto o ingeniero), quien es el único autorizado a realizar modificaciones a los mismos”.

2.2 Requisitos:

Los requerimientos generales para la elección de vidrios y sistemas de acristalamiento adecuados para una u otra aplicación, son abordados según su seguridad, funcionalidad y aporte a la habitabilidad de un espacio.

Es muy importante destacar el concepto de seguridad que se incorpora en esta norma como determinante al momento de diseñar y aplicar el vidrio en todo proceso constructivo en el que intervenga éste y se define en este mismo documento el término “vidrio de seguridad” como: *“El vidrio básico al que se lo somete a procesos especiales de fabricación (laminado y templado), mediante los cuales se modifican las propiedades físico-mecánicas del mismo, que le confieren características de seguridad”.*

Con estas premisas FAIRIS C.A. adapta paralelamente el concepto de vidrio de alto desempeño que comprende los siguientes beneficios: Alta resistencia, control acústico y térmico, protección ultravioleta, transmisión luminosa, ahorro de energía, etc.

Por todo lo expuesto anteriormente, las expectativas que tiene la Empresa son muy altas en términos del incremento substancial de la demanda de vidrio de alto desempeño en el mercado de la construcción.

7. Diseño metodológico

Tipo de investigación

La presente tesis será un caso de aplicación, en el que desarrollaremos una estrategia de posicionamiento a través de un plan comunicacional para implementarla en la Empresa FAIRIS C.A.



Método de investigación

- Fuentes bibliográficas: para el desarrollo de la fundamentación teórica y conceptos esenciales como base de los diferentes temas a tratar en cada capítulo.
- Fuentes documentales: propias de la empresa.
- Fuentes primarias: entrevistas y encuestas
- Fuentes secundarias: tesis y artículos científicos.
- Fuentes terciarias: sitios web de instituciones relacionados a la actividad que realiza la Empresa.
- Método de Marketing: Marketing industrial, marketing on-line, marketing relacional.
- Técnicas de análisis comparativo.

Universo

Al ser FAIRIS C.A. una empresa con presencia nacional e internacional, y sobre todo porque el ámbito de aplicación de esta estrategia de posicionamiento es todo el territorio nacional, la población es todo el Ecuador.

8. Esquema tentativo.

Introducción.

1. Capítulo 1.

Análisis situacional de la empresa FAIRIS C.A. y su posicionamiento actual en el mercado de la construcción del Ecuador.

1.1. Análisis FODA de la gestión de marketing empresa.

1.2. Segmentación.

1.3. Portafolio de productos.

1.3.1. Línea arquitectónica.

1.3.2. Línea blanca.

1.3.3. Línea automotriz.

1.3.4. Línea deportiva.

1.3.5. Accesorios.

1.3.6. Productos.

1.4. Diagnóstico situacional de la estrategia comunicacional.

1.4.1. Plan de marketing.

1.4.2. Plan de medios.



- 1.4.3. Estrategia redes sociales.
- 1.5. Capacitación interna y externa.
- 1.6. Nivel de ventas.
 - 1.6.1. Estructura comercial.
 - 1.6.2. Ventas 2015.
 - 1.6.3. Ventas 2014.
 - 1.6.4. Análisis de las ventas 2015 vs 2014.
- 1.7. Servicio.
 - 1.7.1. Tiempos de entrega.
 - 1.7.2. Indicadores.
- 1.8. Análisis del capítulo N° 9: vidrios de la nueva Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC).
 - 1.8.1. Antecedentes.
 - 1.8.2. Alcance de la norma NEC, (capítulo 9) y las expectativas de la Empresa en torno a la obligatoriedad de su aplicación.

2. Capítulo 2.

Estrategia de posicionamiento de la empresa FAIRIS C.A. a través del plan comunicacional anual.

- 2.1. Estrategia de segmentación de cartera clientes.
 - 2.1.1. Propuesta de segmentación de clientes.
- 2.2. Estrategia de capacitación interna.
 - 2.2.1. Programa de capacitación de capacitadores.
 - 2.2.2. Plataforma e-learning.
- 2.3. Estrategia de capacitación externa (a grupos de interés).
 - 2.3.1. Selección de los grupos de interés.
 - 2.3.2. Propuesta de temas.
 - 2.3.3. Formatos de capacitaciones.
- 2.4. Publicidad.
 - 2.4.1. Vallas publicitarias.
 - 2.4.2. Medios impresos.
 - 2.4.3. Revistas especializadas.
- 2.5. Estrategia promocional.
 - 2.5.1. Promociones por montos de compras.
 - 2.5.2. Propuesta de un esquema de distribución.



2.5.3. Plan de rebates.

2.5.4. Descuentos por proyecto.

2.6. Ferias.

2.6.1. Ferias de la construcción.

2.6.2. Ferias para distribuidores e instaladores.

2.7. Estrategia página web.

2.7.1. Propuesta de contenidos.

2.7.2. Intranet para clientes y grupos de interés.

2.8. Estrategia de lanzamientos.

2.8.1. Manual de uso del vidrio.

2.9. Presupuesto anual.

2.10. Control.

3. Capítulo 3.

Proyección del nivel de ventas.

3.1. Expectativas de la empresa.

3.2. Planteamiento de los escenarios.

3.3. Proyección.

4. Conclusiones y Recomendaciones.

5. Bibliografía.

6. Anexos.



9. Cronograma de actividades.

N°	ACTIVIDAD	2015						2016					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1	Aprobación del Diseño de Tesis	■											
2	Definición de Director de Tesis	■											
3	Recopilación de Información		■	■									
4	Capítulo 1		■	■	■								
5	Revisión Capítulo 1				■								
6	Realización de encuestas					■							
7	Capítulo 2					■	■	■					
8	Revisión Capítulo 2							■					
9	Capítulo 3								■	■			
10	Revisión Capítulo 3									■			
11	Conclusiones y Recomendaciones										■		
12	Bibliografía y anexos										■		
13	Revisión Tesis											■	
14	Impresión Tesis												■
15	Entrega de Tesis												■



10. Bibliografía.

- [LUIS HUETE](#); [ANDRÉS PÉREZ](#), CLIENTING: MARKETING Y SERVICIOS PARA RENTABILIZAR LA LEALTAD, DEUSTO S.A. EDICIONES, 2007.
- AL RIES Y JACK TROUT, POSICIONAMIENTO, MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, 2002.
- FERMIN GARMENDIA, EL NUEVO SISTEMA DE INFORMACION DE MARKETING, ESIC EDITORIAL, 2007
- MARIN SANCHEZ, FUNDAMENTOS DE MARKETING ESTRATEGICO DELTA, 2007.
- JACK TROUT Y STEVE RIVKIN, REPOSICIONAMIENTO: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN UNA ERA DE HIPERCOMPETENCIA, CAMBIO Y CRISIS, PIRAMIDE, 2010.
- MARKETING EN EL SIGLO XXI, RAFAEL MUÑIZ GONZALEZ , CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS, 2014.
- JOAN MIR JULIA, POSICIONARSE O DESAPARECER, ESIC EDITORIAL, 2015.
- PHILIP KOTLER; KEVIN LANE KELLER, DIRECCION DE MARKETING (14º ED.), ADDISON-WESLEY, 2012.
- MICHAEL E. PORTER, VENTAJA COMPETITIVA, S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES, 2002.

<http://www.scielo.org.co/pdf/eq/v29n127/v29n127a16.pdf>

Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional.

<http://www.scielo.org.co/pdf/eq/v24n109/v24n109a03.pdf>

Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10926793005>

La importancia de la marca como activo de alto impacto.

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4810>

Plan estratégico de zona ejecutiva

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2757>

Estrategias de e-marketing para el mercado en las cooperativas de ahorro y crédito (CAC's) del Ecuador

<http://www.camicon.ec>

Cámara de la industria de la construcción



<http://www.amevec.mx>

Asociación Mexicana de ventanas y cerramientos.

<http://www.fairis.com>

FAIRIS C.A.



Anexo 7. Estado proyectado

Estado proyectado con variación en el incremento de las ventas en un 5%

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos	24,717,989.38	27,466,657.48	29,298,683.54	31,252,905.73	33,337,474.54
ventas netas	20,623,946.88	23,099,542.34	24,640,281.82	26,283,788.61	28,036,917.31
otros ingresos	4,094,042.51	4,367,115.14	4,658,401.72	4,969,117.12	5,300,557.23
Costos y gastos	18,219,908.06	18,835,740.95	19,472,389.00	20,130,555.74	20,810,968.53
Costos	14,233,010.42	14,714,086.18	15,211,422.29	15,725,568.36	16,257,092.57
Gastos	3,986,897.64	4,121,654.78	4,260,966.71	4,404,987.38	4,553,875.96
Utilidad antes de participación e impuestos	6,498,081.32	8,630,916.53	9,826,294.54	11,122,349.98	12,526,506.01
15% de participación de impuestos	974,712.20	1,294,637.48	1,473,944.18	1,668,352.50	1,878,975.90
Utilidad antes de impuestos	5,523,369.12	7,336,279.05	8,352,350.36	9,453,997.49	10,647,530.11
22%IR	1,215,141.21	1,613,981.39	1,837,517.08	2,079,879.45	2,342,456.62
Utilidad neta	4,308,227.92	5,722,297.66	6,514,833.28	7,374,118.04	8,305,073.49
Depreciaciones	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48
flujo de operaciones	5,157,241.40	6,571,311.14	7,363,846.76	8,223,131.52	9,154,086.97
Inversión	201,900.00				
Flujo neto	-201,900.00	5,157,241.40	6,571,311.14	8,223,131.52	9,154,086.97
VAN	\$ 21,728,492.50				
TIR	2581%				



Universidad de Cuenca

Estado proyectado disminución en ventas 5%

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos	24,717,989.38	25,266,701.07	26,951,990.03	28,749,687.77	30,667,291.94
ventas netas	20,623,946.88	20,899,585.93	22,293,588.31	23,780,570.65	25,366,734.71
otros ingresos	4,094,042.51	4,367,115.14	4,658,401.72	4,969,117.12	5,300,557.23
Costos y gastos	18,219,908.06	18,835,740.95	19,472,389.00	20,130,555.74	20,810,968.53
Costos	14,233,010.42	14,714,086.18	15,211,422.29	15,725,568.36	16,257,092.57
Gastos	3,986,897.64	4,121,654.78	4,260,966.71	4,404,987.38	4,553,875.96
Utilidad antes de participación e impuestos	6,498,081.32	6,430,960.12	7,479,601.03	8,619,132.02	9,856,323.41
15% de participación de impuestos	974,712.20	964,644.02	1,121,940.15	1,292,869.80	1,478,448.51
Utilidad antes de impuestos	5,523,369.12	5,466,316.10	6,357,660.88	7,326,262.22	8,377,874.90
22%IR	1,215,141.21	1,202,589.54	1,398,685.39	1,611,777.69	1,843,132.48
Utilidad neta	4,308,227.92	4,263,726.56	4,958,975.49	5,714,484.53	6,534,742.42
Depreciaciones	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48
flujo de operaciones	849,013.48	5,157,241.40	5,112,740.04	5,807,988.97	7,383,755.90
Inversión	201,900.00				
Flujo neto	-201,900.00	5,157,241.40	5,112,740.04	5,807,988.97	7,383,755.90
VAN	\$ 18,023,913.78				
TIR	2554%				



Universidad de Cuenca

Estado proyectado con incremento en los costos en un 5%

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Estado de situación financiera					
Ingresos	24,717,989.38	26,366,679.28	28,125,336.78	30,001,296.75	32,002,383.24
ventas netas	20,623,946.88	21,999,564.13	23,466,935.06	25,032,179.63	26,701,826.01
otros ingresos	4,094,042.51	4,367,115.14	4,658,401.72	4,969,117.12	5,300,557.23
Costos y gastos	18,219,908.06	19,571,445.26	19,472,389.00	20,130,555.74	20,810,968.53
Costos	14,233,010.42	15,449,790.48	15,211,422.29	15,725,568.36	16,257,092.57
Gastos	3,986,897.64	4,121,654.78	4,260,966.71	4,404,987.38	4,553,875.96
Utilidad antes de participación e impuestos	6,498,081.32	6,795,234.01	8,652,947.79	9,870,741.00	11,191,414.71
15% de participación de impuestos	974,712.20	1,019,285.10	1,297,942.17	1,480,611.15	1,678,712.21
Utilidad antes de impuestos	5,523,369.12	5,775,948.91	7,355,005.62	8,390,129.85	9,512,702.50
22%IR	1,215,141.21	1,270,708.76	1,618,101.24	1,845,828.57	2,092,794.55
Utilidad neta	4,308,227.92	4,505,240.15	5,736,904.38	6,544,301.28	7,419,907.95
Depreciaciones	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48
flujo de operaciones	849,013.48	5,157,241.40	5,354,253.63	6,585,917.86	8,268,921.43
Inversión	201,900.00				
Flujo neto	-201,900.00	5,157,241.40	5,354,253.63	6,585,917.86	8,268,921.43
VAN	\$ 19,538,869.68				
TIR	2559%				



Universidad de Cuenca

Estado proyectado con decremento en los costos en un 5%

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos	24,717,989.38	26,366,679.28	28,125,336.78	30,001,296.75	32,002,383.24
ventas netas	20,623,946.88	21,999,564.13	23,466,935.06	25,032,179.63	26,701,826.01
otros ingresos	4,094,042.51	4,367,115.14	4,658,401.72	4,969,117.12	5,300,557.23
Costos y gastos	18,219,908.06	18,100,036.64	18,711,817.88	19,344,277.33	19,998,113.90
Costos	14,233,010.42	13,978,381.87	14,450,851.17	14,939,289.94	15,444,237.94
Gastos	3,986,897.64	4,121,654.78	4,260,966.71	4,404,987.38	4,553,875.96
Utilidad antes de participación e impuestos	6,498,081.32	8,266,642.63	9,413,518.90	10,657,019.42	12,004,269.34
15% de participación de impuestos	974,712.20	1,239,996.39	1,412,027.84	1,598,552.91	1,800,640.40
Utilidad antes de impuestos	5,523,369.12	7,026,646.24	8,001,491.07	9,058,466.51	10,203,628.94
22%IR	1,215,141.21	1,545,862.17	1,760,328.03	1,992,862.63	2,244,798.37
Utilidad neta	4,308,227.92	5,480,784.06	6,241,163.03	7,065,603.88	7,958,830.57
Depreciaciones	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48	849,013.48
flujo de operaciones	849,013.48	5,157,241.40	6,329,797.54	7,090,176.51	7,914,617.36
Inversión	201,900.00				
Flujo neto	-201,900.00	5,157,241.40	6,329,797.54	7,090,176.51	7,914,617.36
VAN	\$ 21,061,634.01				
TIR	2577%				