

Universidad de Costa Rica

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

“Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Master en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas”

Diana Margarita Avila Livak

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio"
San José, Costa Rica

2003

Dedicatoria

A Dios, por hacerme trigo y arcilla entre sus manos.

*A mis padres Juan José y Jessie, a quienes después
de Dios les debo todo lo que tengo y lo que soy.*

Agradecimientos

A la familia Durman Esquivel por su amabilidad al permitirme realizar el proyecto en su empresa.

Al Director de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas; MBA Marco Antonio Morales Zamora, profesor tutor del proyecto por su paciencia y ayuda para la realización de esta investigación.

A la Dra. Flory Fernández, por compartir sus conocimientos para la elaboración de este trabajo en aspectos de investigación.

Al Ing. Juan Carlos Jiménez, contraparte de la empresa para la elaboración del proyecto.

*La calidad es algo que el cliente debe valorar,
De lo contrario el esfuerzo realizado por la empresa
No es premiado por el consumidor.*

Arturo Jofré V¹.

¹ Jofré Vartanián, Arturo. Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticas para su aplicación /-1era Edición, San José, Costa Rica. Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica, 1999. Pág. 176.

“Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Master en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas”

Lic. Marco Antonio Morales Zamora
MBA
Director de Maestría Administración y
Dirección de Empresas

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

Lic. Marco Antonio Morales Zamora
MBA
Profesor guía

Ing. Juan Carlos Jiménez MBA
Representante Laboral

Ing Agr. Diana Avila Livak
Estudiante

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Epígrafe	iv
Hoja de Aprobación.....	v
Resumen	ixv
Introducción	16
Capítulo I.....	23
<i>Conceptos relevantes de marketing.....</i>	<i>23</i>
1.1 ¿Qué es el <i>marketing</i> ?.....	25
1.1.1 El macroambiente.....	25
1.1.2 El microambiente.....	26
1.2 Producto.....	28
1.3 Productos industriales.....	29
1.4 Ciclo de vida de los productos.....	31
1.4.1 Línea y mezcla de productos	33
1.5 Marca de un producto	35
1.6 Precio.....	36
1.7 Plaza	38
1.8 Promoción y la mezcla promocional	39
1.8.1 Mezcla promocional	40
1.9 Cadena de distribución	43
1.10 Auditoría de <i>marketing</i>	44
1.10.1 Componentes de la auditoría de marketing	46
1.10.2 Auditoría de la organización de la mercadotecnia y auditoría de productividad.....	48
1.10.3 Auditoría de ambiente del negocio.....	48
1.10.4 Auditoría de publicidad y promoción, fuerza de ventas y producción.....	50

Capítulo II	52
<i>Descripción de la empresa Durman Esquivel y su producto Swan ®</i>	52
2.1 Reseña histórica de la empresa.....	52
2.2 Descripción de la industria y el mercado	54
2.3 Tipos, usos y diámetros de mangueras plásticas Swan de ®	56
2.4 Variables de auditoría de <i>marketing</i> para la empresa Durman Esquivel.....	59
2.4.1 Precio, plaza, producto y promoción.....	59
2.5 Aspectos de la cadena de distribución para mangueras plásticas Swan de ®	64
2.6 Finanzas de la empresa Durman Esquivel S.A.....	66
2.6.1 Crecimiento de ingresos	68
2.6.2 Crecimiento de utilidades	69
2.6.3 Crecimiento de participación de mercado	70
2.6.4 Indicadores financieros.....	70
2.6.5 Situación de las mangueras marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A	78
2.6.5.1 Ventas	78
2.6.5.2 Costos y Utilidades.....	78
2.7 Recurso Humano en Durman Esquivel	79
Capítulo III	81
<i>Análisis de resultados</i>	81
3.1 Participación de marcas en el mercado.....	82
3.2 Análisis de <i>marketing mix</i> : (Precio, plaza, producto y promoción)	88
3.2.1 Producto.....	88
3.2.2 Promoción y posicionamiento de marca.....	88
3.3 Frecuencia de compra y problemas de producto como genérico.....	92
3.4 Falta de promoción a nivel de pequeña ferretería.....	93
3.5 Recomendación de marca a nivel de ferretería.....	94
3.6 Posibilidades de desarrollo del negocio de manguera plástica.....	94
3.7 Aspectos concernientes a las empresas fabricantes de mangueras plásticas Durman Esquivel S.A. y Plásticos Sirena.....	97
3.8 Análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	100
Capítulo IV	102
4.1 Análisis de principales factores que afectan el mercadeo del producto	102
4.1.1 Falta de diferenciación del producto	102
4.1.2 Estrategia de promoción	109
4.1.3 Ventas	114
4.1.4 Posicionamiento de marca.....	115
4.1.5 Clientes y estrategia competitiva de la empresa Durman Esquivel S.A. para su producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ®.....	115
4.1.6 Clientes potenciales no atendidos.....	120

4.1.7	Dependientes de pequeña ferretería con concepto deficiente acerca del producto	121
4.1.8	Precio	122
4.1.9	Estrategia en tecnología.....	123
Conclusiones y recomendaciones		126
Bibliografía utilizada.....		132
Bibliografía consultada		133

Índice de Cuadros

Cuadro 2.1	
Tipos, longitudes y diámetros de mangueras plásticas bicoo y reforzada de Plásticos Sirena con los respectivos precios, con y sin impuesto de ventas. Precios vigentes para el mes de febrero del 2003.....	
	55
Cuadro 2.2	
Diámetros de mangueras transparentes de Plásticos Sirena con los respectivos precios, con y sin impuestos de ventas. Precios vigentes para el mes de febrero del 2003	
	56
Cuadro 2.3	
Longitud de mangueras reforzadas Swan de ® de 12 mm. y 1/2 pulgada de diámetro en color verde	
	57
Cuadro 2.4	
Diámetro, longitud y peso de manguera traslúcida para nivel, riego y desagüe marca Swan de ®	
	58
Cuadro 2.5	
Precios de manguera reforzada marca Swan de ® Durman Esquivel, según longitud	
	60
Cuadro 2.6	
Estado consolidado de Utilidades para la empresa Durman Esquivel, al 31 de Dic. Del 2000	
	67
Cuadro 2.7	
Evolución de utilidades netas y patrimonio.....	
	69
Cuadro 2.8	
Algunos indicadores financieros Período Fiscal 2001-2002	
	76

Índice de Tablas

Tabla 2.1	
Resumen situación accionaria, capital y dividendos Durman Esquivel S.A.	76
Tabla 3.1	
Clasificación de algunas ferreterías del Gran Área Metropolitana según tamaño	83
Tabla 3.2	
Costos de atención pequeña ferretería	86
Tabla 4.1	
Estimación de ventas anuales de manguera traslúcida y reforzada marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A.	117

Índice de Gráficos

Gráfico 1	
Ciclo de Vida del Producto.....	31
Gráfico 2	
Ventas Netas	49
Gráfico 3.1	
Porcentaje de manguera plástica que se distribuye en distintas ferreterías de la Gran Área Metropolitana según marca	82
Gráfico 3.2	
Porcentaje de recordación de marca en mangueras plásticas reforzadas y translúcidas tanto nacional como extranjera por parte del consumidor final	90
Gráfico 3.3	
Frecuencia de compras de mangueras para jardín translúcidas y reforzadas, independientemente de la marca.....	93
Gráfico 4.1	
Comportamiento tendencial en ventas de manguera plásticas marca Swan de ®.....	118

Índice de Anexos

Anexo #1	
Situación financiera de la empresa Durman Esquivel S.A.....	134
Anexo #2	
Organigrama	142
Anexo #3	
Mapa del Gran Área Metropolitana.....	143
Anexo #4	
Cuestionarios aplicados a fabricantes, distribuidores y cliente final.....	144
Anexo#5	
Diseño de afiche tipo <i>poster</i> para manguera reforzada y traslúcida marca Swan de® de la empresa Durman Esquivel S.A.....	157

Índice de Siglas

CPV:	Concepto de Ciclo de Vida
CPVC:	Cloruro de Polivinilo Clorado
CSU:	Corporación de Supermercados Unidos
EF:	Efecto Fiscal
EVA:	Valor Económico Agregado
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAM:	Gran Área Metropolitana
IAE:	Incidencia de Activos Extrafuncionales
IAP:	Incidencia de Apalancamiento
IGF:	Incidencia de Gastos Financieros
IPC:	Índice de Precios al Consumidor
IRI:	Incidencia Resultados Indirectos
IVI:	Impuesto de Ventas Incluido
MBA:	Master Business Administration
MEIC:	Ministerio de Economía Industrial y Comercio
MOV:	Margen de Operación sobre Ventas
NIC:	Normas Internacionales de Contabilidad
PVC:	Cloruro de Polivinilo
RAF:	Rotación del Activo Funcional
SMV:	Sistema de Mercadotecnia Vertical
SWOT:	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats</i>

Resumen

Avila Livak, Diana Margarita

Estudio de marketing para mangueras reforzada y traslúcida marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A

Proyecto de Graduación, Maestría en Administración y Dirección de Empresas- San José, C.R.:

D.M. Avila L.,2003.203

13.:il.-29 refs.

Se propone dotar a la empresa Durman Esquivel S.A de un documento analítico que proponga medidas concretas para el mejoramiento de la comercialización de su producto mangueras plásticas reforzada y traslúcida marca Swan de ®.

El documento se basó en conceptos teóricos aplicados a la práctica concretamente mediante el uso de encuestas a fabricantes, distribuidores y clientes finales, con los datos obtenidos se realiza un *benchmarking* con los principales competidores directos y se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el producto Con los resultados obtenidos del análisis se plantean las recomendaciones para los aspectos de mercadeo del producto

La manguera plástica marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel no ofrece ningún elemento diferenciador visible más que la promesa de calidad que está respaldada por la marca de la empresa. Así, la elección por parte de los compradores de una manguera plástica se basa en el precio, según los resultados arrojados por la encuesta realizada a fin de esta investigación. Se podría agregar que parte del éxito de la venta estaría en la promoción del producto, específicamente en la recordación de marca, la cual, en el caso de Swan de ® es prácticamente nula

MANGUERAS PLASTICAS; CLORURO DE POLIVINILO, MARKETING, DURMAN ESQUIVEL S.A.

Marco Antonio Morales Zamora

Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

Introducción

El *marketing* estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, tomando como premisa que el consumidor no busca tan solo un producto como tal, sino la solución de un problema que el producto le puede solventar *per se*.

Según Lambin en su libro “*Marketing* estratégico” la función del mismo es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Se puede determinar el atractivo de un producto en términos cuantitativos mediante el mercado potencial y por el ciclo de vida. En la rama empresarial este atractivo se mide raramente con los dos factores mencionados con anterioridad y más bien la medición se realiza a la sombra de la competitividad de la misma, en el ramo de la industria a la que pertenece.

En el caso de tener cualidades que distingan de manera significativa su producto la empresa ostentará ventaja competitiva y probablemente su producto ostente liderazgo en el mercado.

Cualquier empresa cuyo deseo sea obtener el éxito en el mercado debe contar con un plan estratégico de *marketing*, cuya finalidad será expresar de manera clara, concisa y sistemática las opciones elegidas por los mandos gerenciales de la empresa para asegurar el desarrollo exitoso de sus productos.

Estas opciones llevarán como ulterior fin el desarrollarse y aplicarse en el día a día de la actividad empresarial en forma de programas de acción o lo que se llama también

implementación, lo cual se define como **acciones específicas** mediante las cuales la gerencia lleva a cabo la realización de sus estrategias.

El propósito de realizar este proyecto, concierne a auditar los componentes de las estrategias actuales de *marketing* de las mangueras reforzadas marca SWAN de ®

Para ello es necesario comenzar aclarando ciertos conceptos; según Kotler, la auditoría de *marketing* es:

“Un examen completo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, objetivos, estrategias y actividades de mercadotecnia de una compañía (o una unidad de negocio) con el fin de determinar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la mercadotecnia de la empresa.”²

Para la presente investigación el examen completo se va a realizar con respecto al producto mangueras Swan de ®, para determinar cuáles son las áreas que se pueden mejorar y las oportunidades existentes en el mercado para mejorar el nivel de ventas y de rendimiento para el producto. Para el proceso de auditoría se cuenta con el total apoyo de la gerencia de la empresa Durman Esquivel y se cubrirán los aspectos del sistema interno y sus actividades específicas.

A pesar de su gran éxito y posicionamiento en el mercado nacional e internacional cuentan con un producto que, pese a sus bondades, no ha logrado alcanzar el exitoso nivel de superioridad característico de los productos Durman Esquivel con respecto a sus competidores en Costa Rica.

Para otorgarle al lector un marco de ubicación acerca del producto como tal, se considera de suma importancia iniciar con una breve reseña histórica de la empresa, a fin de

² Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A México, 1989. p. 613.

poder entender en un contexto más amplio la situación y él por qué se elige esta empresa para realizar el proyecto.

Durman Esquivel empieza con la importación de productos de Cloruro de Polivinilo (PVC) provenientes de Holanda en el año 1959. Posterior a ese año, su fundador y actual Presidente Arthur Durman Carranza, instala su primera planta en Costa Rica, con equipos para extrusión e inyección con el fin de proyectar los productos de PVC no solo en suelo costarricense, sino también en toda Centroamérica.

Actualmente, Durman Esquivel es un grupo industrial sólido que ha diversificado su producción en diferentes áreas, pero siempre conservando el PVC, incluyendo: presión, alcantarillado, sanitario, drenaje, conducto eléctrico CPVC agua caliente, perfiles y canoas y buscando la mejor tecnología. Es el caso de la tubería Rib-loc y la tablilla de PVC - sustituto de la madera -.

Por ser Durman Esquivel un grupo industrial sólido, de índole familiar, con altos valores éticos y morales en el desempeño de su actividad es que se decide realizar ahí la investigación, aprovechando el alto nivel académico y profesional de la rama gerencial de la empresa, además del interés en desempeñarse en un proyecto en una empresa que ha trascendido los límites costarricenses.

También tiene divisiones especializadas como son la División de Riego y Avenamiento, la División Internacional Durman Esquivel con plantas de producción y distribución en Guatemala, el Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá y México.

Con el presente trabajo se espera aportar de manera exitosa a que el producto supere a su competencia y colaborar con la empresa Durman Esquivel, poniendo a su servicio los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la Maestría en Dirección y Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas de la Universidad de Costa Rica, de los cuales se tiene un interés especial en comportamiento del consumidor en el

mercado delimitado, además de los aspectos que resultan relevantes a la hora de elegir un producto tan poco estudiado como las mangueras plásticas.

El principal limitante para la investigación es que la empresa no puede brindar para la finalidad del presente estudio muchos de los datos relevantes, ya que son de carácter confidencial del producto, tales como capacidad de planta, niveles de producción y costos de producción, pues al ser este un documento de acceso público, la competencia tendría acceso a información que podría resultar nociva para el desempeño empresarial.

Como segunda limitante, a pesar de que mangueras Swan de® cuenta con cuatro líneas de producto en este estudio solo se tratarán dos de estas líneas, las cuales son las siguientes: mangueras reforzadas y mangueras traslúcidas.

Se eligen estos dos tipos de manguera dado que son los que compra el consumidor común y corriente (sin ser de naturaleza industrial) en las ferreterías y detallistas, por lo que el acceso a ellos es mucho más fácil a la hora de recolectar la información necesaria mediante el uso de cuestionarios o encuestas.

Las otras dos líneas existentes; mangueras de nivel, riego y desagüe junto con las mangueras para conducir gas son utilizadas por compradores a nivel empresarial y para campos de golf o jardines grandes, estas no se utilizarán para la investigación por la dificultad de acceso a ellos y porque no se cuenta con ningún equipo de encuestadores que ayuden a agilizar el proceso.

De ese modo con el proyecto de investigación solo se pretende llegar a determinar la situación actual del producto y el cómo se va a hacer estratégicamente para incrementar su participación de mercado y el porcentaje de ventas actuales; asimismo, como aporte se desarrollará un conjunto de resultados y recomendaciones con base en la información recopilada, para que la gerencia de la empresa Durman Esquivel decida a su mejor parecer si las van a implantar y de qué manera hacerlo.

El objetivo general es realizar una auditoria de marketing estratégico para las mangueras reforzadas marca SWAN de ®, de la empresa Durman Esquivel, que permita determinar cuál o cuáles factores están impidiendo el crecimiento y desarrollo de su producto con respecto a sus competidores.

Por su parte los objetivos específicos son:

1. Explicar cuales son las bases teóricas y conceptuales del mercadeo que fundamentan el estudio.
2. Realizar la descripción de la empresa mediante el establecimiento de una imagen clara del perfil del cliente de la empresa, de la utilización de la tecnología utilizada en la producción de los bienes y de la filosofía que sustenta las actividades empresariales y brindar una descripción tanto del producto, como de su situación actual en Costa Rica, mediante la identificación, descripción y análisis de la cadena de distribución del producto.
3. Comparar si existe compatibilidad entre los objetivos del fabricante y del distribuidor, investigando acerca de variables como sistema de venta, rotación de inventarios, precio y publicidad. Además de hacerlo respecto a las características que los clientes describen como ideales en las mangueras plásticas y comparar estas con la realidad del producto.
4. Realizar el análisis de la competencia directa del producto en Costa Rica identificando quienes son los principales competidores, cuál es la cuota relativa del producto de Durman Esquivel con respecto a la de sus competidores, las estrategias y el comportamiento del competidor prioritario en los aspectos de las 4 P's de *marketing*, la fuerza de la imagen de marca del competidor y por último sintetizar mediante un cuadro los elementos de diferenciación del producto competidor, para con ello realizar un proceso de *benchmarking* con la información

obtenida anteriormente en cuanto a ventajas competitivas y su efecto en el aspecto ventas.

5. Recomendar que es lo que se debe mantener y que se debe cambiar para que el producto supere en ventas a sus competidores, con respecto al análisis previo de la situación actual del mercado de manguera plástica en el Valle Central costarricense y las ventajas competitivas del producto.

En el capítulo uno se investiga acerca de los diferentes autores y sus obras en el campo del *marketing*, para darle fundamento al marco teórico y conceptual que sustenta el estudio, entre ellos Philip Kotler, Arturo Jofré y Michael Porter, entre otros.

Para el capítulo dos, el Ingeniero Juan Carlos Jiménez contraparte, de la empresa Durman Esquivel S.A., brinda toda la información disponible acerca de la empresa y la misma es complementada con información obtenida de otras fuentes como empleados, Internet y panfletos informativos de la empresa.

El capítulo tres hace uso de la información obtenida de las encuestas realizadas en diferentes ferreterías, distribuidores y clientes finales ,con el fin de hacer las comparaciones que resultan de utilidad en la determinación de aspectos relevantes concernientes a mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A.

En el capítulo cuatro y el apartado de conclusiones y recomendaciones se recurre a la aplicación de los conocimientos teóricos del mercadeo, estadística y administración de negocios, en general, para poder llegar al análisis realizado respecto al tema y a las conclusiones del presente proyecto.

Respecto a las recomendaciones se realizan con base en modelos y procedimientos aprendidos en el transcurso de la presente Maestría, dentro de los cuales se sugiere la aplicación de estudios periódicos para evaluar que es lo que le representa valor agregado al

consumidor en cuanto a mangueras plásticas se refiere, el uso de *publicity*, proyección de demanda potencial ,etc.

A pesar de que se sugiere crear diferenciación en el producto, se recalca que la misma no va a ser para siempre y que por esta razón Durman Esquivel S.A debe considerar el estudio del ciclo de deterioro competitivo y sobretodo tener en cuenta cuáles son los recursos con que la empresa puede contar para retardar el proceso.

CAPITULO I

1. *Conceptos relevantes de marketing*

1.1 *¿Qué es el marketing?*

De acuerdo con los postulados del presente Posgrado, una definición de *marketing* debe ajustarse a los conceptos aprendidos en el desarrollo de los cursos de esta carrera. Es por eso que, después de leer muchas definiciones de los muchos autores que existen, se ha tomado como punto de partida la que mejor concuerda con los objetivos de esta investigación.

La definición proveniente de la Enciclopedia Encarta resulta bastante aceptable y se presenta a continuación:

“Marketing se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la comercialización y distribución de diversos productos entre diferentes consumidores, con el objetivo de aumentar ventas y mejorar las utilidades. Siempre se deberán producir bienes que sean agradables por precio, calidad o marca al consumidor”¹

El *marketing* abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes, desde los estudios de mercado hasta los de distribución y los presupuestos de ventas. Asimismo, la actividad del *marketing* incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios de postventa.

¹ Marketing, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporación. CD Rom

Esto debe quedar muy claro puesto que muchas personas piensan que el *marketing* se limita a concertar citas para ofrecer productos, venderlos y asunto acabado. Por otra parte, la postventa se refiere a servicios que atienden, por ejemplo: tanto a la puesta en funcionamiento de un artefacto, como a la utilización del producto.

En la práctica, el término *marketing* tiene subdivisiones: el *marketing* estratégico y el *marketing* operativo y la diferencia entre estos dos conceptos radica en el horizonte de acción de ambos.

El *marketing* operativo se sitúa en el corto y medio plazo para el logro de sus objetivos y el *marketing* estratégico se sitúa en el largo plazo.

Es importante recomendar a las empresas que no se limite el aspecto del *marketing* únicamente en lo operativo, puesto que uno de los aspectos importantes para ser exitoso es pensar siempre a futuro y delante de la competencia. El concepto de *marketing* como tal involucra una relación mutua entre clientes y empresa, en donde ambas partes logran su satisfacción.

Según los autores Lamb, Hair y Mc Daniel en su libro “*Marketing*” el proceso tiene varios componentes empezando por el conocimiento de la misión de la compañía, la cual se puede definir como los principios y mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos propuestos a nivel empresarial. Una de las claves para el funcionamiento idóneo de la empresa es tener claro en donde estoy ubicado en determinado momento en la organización; saber bien de qué se trata lo que hago, tener claro el negocio actual y futuro, poder descubrir y definir claramente lo que quiero hacer posible.

La observación del ambiente de mercadeo es el segundo elemento en la formulación de una estrategia de mercadotecnia. Se define ambiente de mercadotecnia a la composición de dos elementos llamados macroambiente y microambiente, los cuales se definirán con detalles específicos a continuación.

1.1.1 El macroambiente

El macroambiente en mercadeo está constituido por variables económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, ambientales y tecnológicas.

Variables económicas: aspectos como la economía de un país y la de orden mundial dado el proceso de globalización, influyen indudablemente en la operación de una empresa, algunos indicadores económicos son: la disponibilidad de crédito, la tasa de interés y la tasa de inflación, la cual según *Fisher et al* en su libro “Economía” (1992), se define como la tasa porcentual de aumento del nivel general de precios al año a lo largo de un período determinado.

En Costa Rica se puede tener una idea de la tasa de inflación anual tomando como base el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que publica mensualmente el Ministerio de Economía y Comercio (MEIC).

Variables político-legales: la expedición de leyes regula directa o indirectamente la actividad empresarial. De esta manera las leyes pueden convertirse en oportunidades o amenazas para las empresas en particular. Algunos ejemplos de estas regulaciones son leyes sobre control de precios, leyes tributarias y leyes de protección al medio ambiente.

Variables socio- culturales: influyen de manera directa en el ambiente de mercadeo y se estudian en la rama de éste llamada Comportamiento del Consumidor.

Entre estas se mencionan: estilo de vida, poder adquisitivo y disponibilidad de gasto del mismo, nivel educativo e idiosincrasia.

Variables demográficas: al estar los mercados constituidos por personas que son las que efectúan los mecanismos entre oferta y demanda, la demografía adquiere dimensiones trascendentales en el mercadeo de la empresa.

Algunos indicadores de esta variable son: tamaño de la población, ubicación y distribución geográfica además de la tasa de crecimiento.

Variables naturales: en los últimos años se ha puesto en boga la creciente preocupación por la conservación de la naturaleza, deteriorada y agotada en muchos casos a consecuencia de la incontrolada producción industrial y la falta de educación en materia ambiental de los pobladores. Esta situación ha impulsado el desarrollo de nuevos enfoques de mercadeo como lo es el mercadeo social, llevando a los países a legislar con el objeto de controlar los procesos industriales contaminantes y depredadores y conservar el medio ambiente.

Algunos indicadores naturales son: racionamiento energético, niveles de contaminación y costo de la energía.

Variables tecnológicas: la evolución de la tecnología se da a pasos agigantados y las empresas deben de estar al día en cuanto a los avances de la misma que puedan contribuir a mejorar su competitividad en la rama empresarial, en donde se desempeñan.

La tecnología como factor de desarrollo empresarial, puede afectar a los productos, los servicios, los mercados y los procesos de producción.

Una persona que quiera estar de verdad actualizada en el manejo de los aspectos de mercadeo debe conocer, además del marco conceptual que se esconde detrás de este término, las variables propias del macroambiente en el que le corresponde desarrollarse a su empresa o a su actividad, puesto que con estas variables puede tomar las decisiones más acertadas para el progreso de las mismas de manera positiva en términos económicos.

1.1.2 El microambiente

Las fuerzas microambientales son las que tienen que ver con el ambiente que afecta interna y directamente a la empresa, dentro de este microambiente, se encuentra a los

proveedores, que son personas o empresas que suministran los recursos necesarios para la operación de la empresa, sobretodo de materias primas y materiales de fabricación, entre otros.

Según Porter en su libro “Ventaja competitiva”, los proveedores juegan un papel relevante en el mercado, puesto que sus decisiones pueden afectar las ventas, la calidad de los productos, los precios y hasta el servicio al cliente.

Dentro de este sistema se encuentran también los intermediarios, los cuales pueden ser personas o empresas independientes que se encuentran entre el producto y el consumidor final y ayudan a encontrar clientes o bien a cerrar ventas. Existen a su vez otras dos partes no menos importantes en el microambiente empresarial: los compradores y finalmente, los competidores.

Los compradores pueden ser tanto personas como empresas. Su identificación, su capacidad y disposición de compra, su proceso de búsqueda y su proceso de decisión de comprar son aspectos que la empresa debe conocer, pues ellos son el origen y el fin de sus operaciones.

Los competidores son todas aquellas empresas que están en el mismo sector ofreciendo productos o servicios similares a los de nuestra empresa y atienden los mismos mercados que atendemos o lo que potencialmente podemos atender.

La mezcla de mercadeo o *marketing mix* forma parte también del microambiente empresariales. El análisis y aplicación de los elementos, precio, plaza, producto y promoción, para la obtención del máximo rendimiento en los productos o servicios que ofrece la empresa.

1.2 Producto

Un producto es un bien con características tangibles a través de las cuales puede satisfacer necesidades y deseos de los clientes. Las características tangibles o físicas de los productos son, por ejemplo, su peso, su tamaño, su color y todo lo que pueda ser identificable mediante los sentidos humanos.

Existe, a su vez, lo que se llama cualidad de observables, esto es “*la facilidad con la cual las ventajas o atributos de un producto pueden ser observados o descritos a los consumidores potenciales*”²

Este aspecto lleva a la conclusión de que es más fácil vender un producto tangible como una manguera plástica, por ejemplo, que uno intangible como un servicio.

Las características intangibles hacen referencia a lo que el cliente percibe de él, como por ejemplo prestigio, durabilidad, exactitud, percepción psicológica. Las características del producto son inherentes a él y son las que dan lugar a las percepciones psicológicas del cliente.

También se puede definir como el paquete total que un consumidor recibe a cambio de una transacción monetaria.”Término que abarca no solo los artículos tangibles, sino también los servicios e incluso las ideas que una organización crea y entrega a los clientes³.

Los productos y servicios pueden clasificarse de acuerdo con su comprador, lo que da lugar a la clasificación de productos de consumo y productos industriales.

PRODUCTOS DE CONSUMO: Son los que adquiere una persona, familia o núcleo de convivencia para su consumo. Los productos de consumo se pueden clasificar por el sitio que ocupa el producto en los patrones de compra del consumidor. Son los productos que se compran con el fin fundamental de satisfacer necesidades personales y familiares.

PRODUCTOS DE CONVENIENCIA: también llamados productos de uso común. Suelen implicar compras relativamente baratas, en las que el consumidor se esfuerza poco por identificar y evaluar opiniones, aparte de estar poco involucrado a la hora de tomar la

² Schiffman, Leon G et al. *Comportamiento del consumidor*. Séptima edición. Editorial Pearson. México, 2001. p.414.

³ White, Sarah *Mercadotecnia fácil*. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. México 1997. p. 417.

decisión de compra, ejemplos de esto son las golosinas, baterías de uso común tipo AA, fósforos.

PRODUCTOS DE COMPRA CON DETENIMIENTO: también conocidos como productos de compras esporádicas, que implican una comparación de marcas, tiendas o ambas, basada en características tales como precio, calidad, estilo; por ejemplo, televisores o muebles.

PRODUCTOS DE ESPECIALIDAD: su compra implica un mayor esfuerzo, generalmente son caros, exclusivos y de características únicas que ayudan a configurar una imagen de prestigio en el consumidor. Ejemplos de estos productos son los relojes de marca como por ejemplo un reloj marca Gucci, un automóvil, una computadora.

A criterio personal la anterior clasificación resulta de gran utilidad, pues a la hora de establecer los planes de *marketing* es interesante ver cual es el patrón de compra del consumidor y en que se fijan los mismos a la hora de realizar el proceso de compra, pues así se pueden establecer los esfuerzos necesarios para dirigir los esfuerzos de venta del producto a las personas idóneas.

1.3 Productos industriales

Estos productos son adquiridos por compradores industriales, ya sean industrias u organizaciones con dos propósitos:

1. Realizar con ellos sus actividades de producción y distribución.
2. Incorporarlos como parte integral de los artículos que producen.

Kotler (1989), dice que a la hora de tomar la decisión de compra de estos productos existen factores que afectarán la decisión de compra:

*“Algunos mercadólogos presuponen que las influencias principales son económicas. Consideran que los compradores favorecen al proveedor que ofrezca el precio mínimo, el mejor producto o el mayor servicio, otros mercadólogos consideran que los compradores responden a motivos personales. Los compradores industriales responden en realidad a factores económicos, como personales”*⁴

⁴ Kotler Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Mc Graw Hill. México 1989. p 213

Los productos industriales se pueden clasificar en instalaciones, equipos, suministros, servicios, materias primas, partes componentes y materiales.

INSTALACIONES: comprenden los edificios y demás estructuras utilizadas para el almacenaje y producción; como por ejemplo, las bodegas de almacenamiento.

EQUIPOS: se usan para las funciones requeridas por empresas industriales y otros organismos, como fabricación, transporte, almacenamiento, mantenimiento y servicios de oficina.

SUMINISTROS: son los diversos artículos que se usan en operaciones de producción y distribución, pero no se incorporan en los productos finales. Por ejemplo, gasolina, lubricantes, guantes de seguridad, etc.

SERVICIOS: incluyen la contabilidad, la publicidad, el diseño arquitectónico e industrial, la limpieza. Se requieren para desarrollar con éxito las operaciones de producción y distribución.

MATERIAS PRIMAS: son las diversas sustancias como madera, resinas, PVC, agentes químicos, papel; y otros bienes que se transforman en productos durante el proceso de fabricación.

PARTES Y COMPONENTES MATERIALES: por lo general se adquieren listos para incorporarlos a los productos en su proceso de fabricación y no sufren transformación; por ejemplo: tornillos, empaques, etc.

La clasificación de productos industriales resulta relevante para un administrador de negocios, sobre todo a la hora de efectuar desgloses de presupuestación, ya que como es tan detallado permite observar claramente en que se están invirtiendo los recursos, ya sea que estos estén rindiendo de manera económicamente positiva o si no lo están haciendo y por el contrario están generando pérdidas, ver claramente que es lo que se debe corregir.

Asimismo una clasificación adecuada de los bienes industriales debe sugerir estrategias de comercialización adecuadas en el mercado industrial

1.4 Ciclo de vida de los productos

El concepto de ciclo de vida (CPV) del producto se usa para describir las diversas etapas por las que atraviesa un producto desde su introducción inicial al mercado.

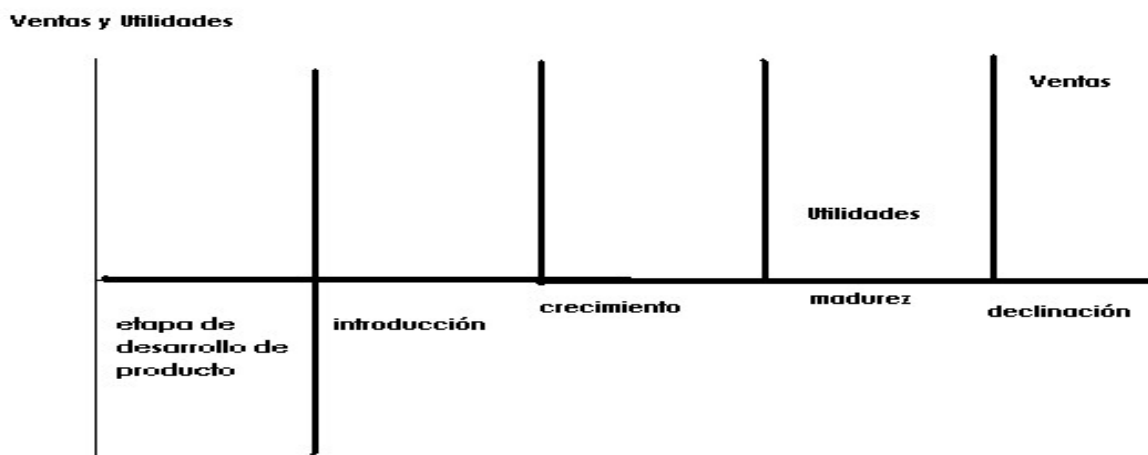
El CPV se divide en etapas las cuales corresponden a una tendencia de las ventas del mismo.

Así, se pueden identificar cuatro etapas que se definen a continuación y que se muestran en el gráfico inserto: etapa de introducción, en donde todo en la etapa es nuevo, etapa de crecimiento, en la cual el posicionamiento adquiere mucha importancia por que empieza a ser necesario para diferenciarse de la competencia.

A continuación le sigue la etapa de madurez, la cual es adonde las operaciones internas empiezan a jugar un papel más importante y finalmente la etapa de declinación, la cual rara vez puede ser controlada por la empresa, lo que se debe hacer es mantenerse alerta respecto a las tendencias del mercado y controlar lo que sea posible.

Gráfico 1

Ciclo de vida del producto



Fuente: Kotler ,Philip. *Dirección de mercadotecnia; análisis, dirección, planeación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México 1993. p 393.

1. Etapa de introducción

Es el inicio de la vida del producto o servicio, en esta etapa el aporte o contribución que hace el producto es mínima, pues sus ventas son bajas y no alcanzan a cubrir los costos de producción y comercialización. Además los costos de mercadeo son altos en esta etapa.

Tanto la mezcla promocional como la distribución juegan un papel relevante en esta etapa. El precio alcanza generalmente su más alto nivel.

2. Etapa de crecimiento

En esta etapa, los ingresos se incrementan más rápidamente que los gastos, los cuales tienden a estabilizarse y el producto empieza a generar beneficios económicos.

El precio permanecerá alto. La promoción sigue siendo vital ya que en esta etapa puede surgir competencia.

3. Etapa de madurez

Las ventas alcanzan su nivel más alto, pero también la competencia se hace más intensa, lo que genera presiones sobre los precios y márgenes de utilidad. Se puede recurrir a seleccionar un segmento de mercado en que se puede asegurar una alta participación.

4. Etapa de declinación

Las ventas decrecen, los competidores salen del mercado, también disminuyen los gastos de mercadeo. Sin embargo, el producto puede permanecer en esta etapa por mucho tiempo y si la empresa es sólida, incluso en esta etapa, el aporte de mercadeo del producto puede ser atractivo, ya que como se dice anteriormente los gastos de mercadeo disminuyen. En la etapa de declinación se tienen dos alternativas: una reemplazar el producto por otro nuevo y otra relanzar el mismo con otro enfoque más atractivo.

Las etapas del producto resultan útiles de definir a fin de tomar las decisiones adecuadas en cuanto a promoción e inversión de recursos, su utilidad se extiende para tomar decisiones como discontinuarlo del mercado o por el contrario en las etapas iniciales en su manejo.

Asímismo, las etapas de producto contribuirán para decidir si es necesario inyectarle mayor capital para que pueda irse desarrollando de manera conjunta, con beneficios económicos para la empresa.

1.4.1 Línea y mezcla de productos

La mezcla de productos es la oferta total de una empresa según Kotler⁵: “Una mezcla de productos (también llamada surtido de productos) es el conjunto de líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece en venta a los compradores” y está compuesta por:

1. Líneas de productos

Conjuntos de artículos o unidades de producto específicas que corresponden a la misma categoría porque comparten una o varias características, como por ejemplo, satisfacer la misma necesidad, desempeñar la misma función, etc.

En el caso de este estudio la línea de productos de la empresa Durman Esquivel S.A que corresponde es la de algunos productos de la línea de mangueras plásticas marca Swan de ®

2. *Productos individuales*

Elementos o modelos específicos dentro de una línea de productos que se identifican por su precio, dimensiones, características, etc.

Cada línea de productos está integrada por artículos, esto es útil ya que el gerente de la línea de productos debe estudiar la contribución de cada artículo a las ventas y a las utilidades de la empresa, así como la forma en que están posicionados los artículos en relación con los de la competencia, esto será la base para la toma de decisiones eficientes dentro del accionar de la línea de productos en el mercado.

Aspectos como la modernización de la línea, necesita cuestionarse si esta requiere de una nueva apariencia y si ésta debe lograrse poco a poco o de una sola vez, por su parte el

⁵ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México, 1993. p. 485

depurar la línea cuestiona sobre cómo detectar y retirar los artículos débiles de la misma, para no afectar las finanzas de la empresa.

1.5 Marca de un producto

Según Kotler,⁶ se puede definir como el nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los productos o servicios de una empresa para diferenciarlos de los de la competencia. La marca, cuando es registrada, está protegida legalmente.

La marca le da identidad al producto y a largo plazo puede ser el factor más importante de éxito si se logra la lealtad de los clientes. La lealtad a la marca es la predisposición del consumidor a comprar reiteradamente una marca en lugar de probar otras marcas del mercado.

Existen muchas opciones de marca, dentro de las cuales se pueden mencionar:

Marca del fabricante: es de propiedad de quien fabrica el producto.

Marca de intermediario: pertenece a la organización que comercializa el producto.

Marca individual: es la que se le da a una sola unidad de producto y tiene como principal desventaja que no permite capitalizar el prestigio cimentado con los otros productos.

Marca de familia: es cuando se le asigna un solo nombre de marca registrada a una o varias líneas de productos. Tiene como ventaja que los costos de mercadeo son prorrateados entre las diversas líneas que la conforman, pero tiene una gran desventaja; si alguno de los productos identificados con la marca presenta problemas, afectará inmediatamente a los otros.

Marca corporativa: establece la identidad del producto en función del nombre de la corporación.

Es deber de la compañía desarrollar políticas de marca para los artículos individuales de sus líneas, decidir si se pone marca a todo, ya sea de fábrica o privada, si se usan familiares, si se eliminan algunas marcas que compiten entre sí o se reposicionan otras,

⁶ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1993. p. 485

cada una de estas categorías de marca pueden resultar ventajosas o como una desventaja para los productos según el uso que se les de. De ahí la importancia de conocer el concepto de marca y su categoría, pero también dependerá de la intuición del gerente para poder hacer uso óptimo de la categoría que se elija.

1.6 Precio

El precio es, para la empresa, el valor que tiene el producto; entre tanto, el precio para el cliente es la suma de dinero que tiene que pagar por recibir los beneficios del producto. Es decir, el precio es el valor de intercambio del producto.

Asimismo según Kotler⁷, se define como el elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos, el indicativo de valor económico para un producto, es uno de los elementos de mayor peso para determinar la participación de mercado y rentabilidad de la compañía.

Para efectos de fijación de precio se debe tener en cuenta los costos y el margen de utilidad. Existen varios métodos para la fijación de precios:

1. Seleccionar objetivos de precios: los objetivos de la fijación de precios son metas generales que describen el papel del precio en los planes, a largo plazo, de la organización. Puesto que los objetivos de precios influirán en las decisiones de la mayoría de áreas funcionales, los objetivos deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la organización.
2. Supervivencia: una política orientada a mantener un flujo de caja y reducir existencias durante una disminución de ventas.

⁷ Kotler Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México 1993. p 532.

3. Utilidad: es la política orientada a determinar márgenes de utilidades sobre el precio calificadas como satisfactorias.
4. Rendimiento sobre la inversión: la fijación de precios para alcanzar un rendimiento específico en la inversión de la compañía también es un objetivo que se relaciona con las utilidades.
5. Participación en el mercado: Es una política orientada más en términos de aumentar la participación en el mercado que cualquier otro de los objetivos enumerados anteriormente.
6. Flujo de caja: esta política esta orientada básicamente hacia la recuperación del efectivo tan pronto como sea posible.

El precio desempeña un papel importante en las evaluaciones globales que realiza el consumidor. Por lo tanto, es esencial identificar los valores que esperan de las operaciones algunos tipos específicos de compradores.

El conocimiento del poder adquisitivo de los consumidores y la importancia que tiene para ellos un producto, en comparación con otros, también ayuda a identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta.

Con respecto a los métodos de fijación de precios, más que el criterio que pueda emitir acerca de los mismos, los cuales han sido diseñados por grandes economistas, el precio es el instrumento de estímulo o desestímulo de la demanda y por ende un factor incidente en la rentabilidad de la empresa.

Asímismo como parte del criterio personal a emitir, se cree que existe una correlación directa entre la intensidad de la necesidad que un comprador pueda tener con respecto al producto y su criterio o expectativa del bienestar o satisfacción que pueda obtener del mismo, con el precio que esté dispuesto a pagar por el bien o servicio.

1.7 Plaza

Según White⁸ la definición mercadológica de plaza significa: *“Llevar los artículos adecuados, en la cantidad correcta al lugar indicado, al menor costo posible, sin sacrificar el servicio al cliente”*.

El concepto de los artículos adecuados radica en el desarrollo de productos por parte de las empresas, los que solucionan de facto las necesidades del consumidor, proyectando la demanda mediante el uso de la promoción y ofreciendo el servicio al cliente, tanto en atención como en asesoría acerca del producto y cualquier otro servicio agregado que se pueda ofrecer.

Sin embargo esta definición, a criterio personal, no proporciona el acercamiento óptimo a la realidad, puesto que es muy difícil maximizar el servicio al cliente y minimizar los costos de distribución, pues para lo primero se requiere mantener inventarios, transportes óptimos y almacenes lo cual y como es de esperar eleva los costos de distribución.

Es de suma importancia que el producto cuente con la distribución adecuada, para esto es necesaria la presencia del canal de distribución eficiente, según Lamb et al⁹ un canal de distribución es: *“como un gran canal o tubería por la que fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago así como el riesgo que los acompaña*

⁸ White Sarah .*Mercadotecnia fácil* .Tercera edición. Editorial Prentice Hall. México 1997. p 43.

⁹ Lamb et al. *Marketing International*.Tercera edición. Thomson Editores, S.A. México ,1998. p. 382.

hasta llegar al consumidor”, en el apartado de cadena de distribución más adelante en este proyecto se explica como los canales de distribución actúan en la misma para el producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel. S.A.

El punto de partida para el diseño de un sistema de distribución es estudiar lo que los consumidores quieren y lo que los competidores están ofreciendo, por ejemplo los consumidores en general quieren entregas puntuales, atención inmediata de necesidades urgentes, servicio eficiente en la atención de reclamos, etc.

Un buen sistema de distribución física con costos mínimos pero que ayude a lograr los objetivos anteriormente descritos deberá tomar en consideración el procesamiento de pedidos, almacenamiento, inventario y transporte. Por supuesto como todos estos aspectos inciden en los costos globales de la empresa, se hace necesario el manejo de las decisiones referentes a los aspectos anteriores de manera unificada, minimizando hasta donde sea posible los costos totales y proporcionando un nivel deseado de servicios al cliente.

1.8 Promoción y la mezcla promocional

La promoción es uno de los cuatro elementos que componen la llamada mezcla de *marketing*. Se define como: *“Todos los aspectos de las comunicaciones de mercadotecnia, desde la planeación de la campaña de publicidad hasta la capacitación del personal de ventas y el diseño de los ardidés y estratagemas publicitarios que susciten el deseo de comprar en los clientes lentos para reaccionar”*¹⁰

El papel de la promoción es comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para facilitar, en forma directa o indirecta, los intercambios al influir en uno o más de los consumidores para que acepten un producto de la organización.

¹⁰ White, Sarah *.Mercadotecnia fácil* .Tercera edición. Editorial Prentice Hall. México, 1997. p. 46.

La aceptación de un producto es un proceso de varias etapas. En la etapa del conocimiento las personas se dan cuenta de la existencia del producto, pero tienen poca información sobre el mismo.

Pasan a la etapa de interés cuando se automotivan para conseguir información sobre las características del producto, usos, ventajas, desventajas, precio, localización. Durante la etapa de evaluación las personas consideran si el producto sustentará ciertas normas críticas para satisfacer así sus necesidades específicas.

En la etapa de prueba usan o prueban el producto por primera vez, comprando una pequeña cantidad y aprovechando una muestra gratis o una demostración. Durante esta etapa los compradores potenciales determinan la utilidad del producto en las condiciones específicas para las que ellos lo necesitan.

La persona pasa a la etapa de adopción en el momento en que comienza a utilizar aquel producto específico y cuando se presenta la necesidad.

Las empresas y sobretodo las personas encargadas de la parte de *marketing* para los productos, deben estar muy bien informadas de que son estas etapas y en qué consisten, a fin de poder aprovecharlas para incrementar las ventas del producto, pero a su vez estas etapas se pueden ir manejando de acuerdo con los intereses propios de la empresa, como por ejemplo los márgenes de utilidad que se prevén al inicio del año.

1.8.1 Mezcla promocional

Los cinco elementos más importantes que pueden incluirse en la mezcla de promoción de una organización son: publicidad, ventas personales, relaciones públicas, empaque y promoción de ventas. Para algunos productos, las empresas emplean en sus mezclas promocionales los cinco elementos, mientras que para otros productos, sólo dos los

cuales pueden ser cualquiera de las parejas del grupo total presentado anteriormente y se escogen de acuerdo con las necesidades individuales y circunstanciales de cada empresa.

Las compañías están siempre en busca de formas para aumentar su eficiencia mediante la sustitución de una herramienta promocional por otra, según mejora su economía.

Toda herramienta promocional sea publicidad, ventas personales, relaciones públicas, empaque y promoción de ventas, tienen características y costos intrínsecos a cada uno de ellos. Es por esto que un profesional en mercadeo debe conocerlas y sobretodo comprender estas características para poder seleccionarlas y lograr resultados óptimos en la empresa.

Publicidad

Según Kotler¹¹, la publicidad es una forma eficiente de llegar a un costo bajo por exposición, a numerosos compradores dispersos geográficamente. Dentro de sus características cita que la misma es la forma más pública de comunicación y que esta misma naturaleza le confiere cierta legitimidad sobre el producto; a su vez sugiere una oferta estandarizada, además cita que la publicidad es un medio persuasivo, proporciona oportunidades para dramatizar a la compañía y a sus productos a través de elementos como el sonido y el color.

Además de otra característica de gran relevancia como lo es la impersonalidad de la misma, en donde la audiencia no se siente en una situación tan comprometedora como poner atención.

¹¹ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México ,1993. p 655.

Venta personal.

Esta herramienta es catalogada por la mayoría de los mercadólogos como la herramienta de ventas más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, la razón primordial de esto, según Kotler, es que la venta personal involucra una relación viva entre dos o más personas, permite el cultivo de relaciones tanto de negocios como personales y por último la venta personal hace que el comprador sienta alguna obligación por haber escuchado la plática de ventas.

Sin embargo para el logro de todo lo anterior se necesita la fuerza de ventas la cual requiere un mayor compromiso de la empresa con ellos y además el tamaño de la misma es difícil de alterar.

Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye cupones y concursos, estos deben incluir algún tipo de incentivo para el consumidor, puede utilizarse para levantar las ventas cuando las mismas han bajado. Sin embargo debe recordarse que los efectos de la promoción por lo general son de corta duración y no van a servir para crear preferencia duradera de marca.

Empaque

El empaque es otro de los elementos importantes a citar en la llamada mezcla promocional de un producto.

Kotler ¹² a su vez define el empaque como un tipo de envase al que llama de empaque, el cual es el envase necesario para almacenar, identificar o transportar un producto.

¹² Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México ,1993. p .637

A criterio personal el empaque debe tener un diseño llamativo y original en la medida de lo posible para crear valor agregado para el consumidor y a la vez si el empaque tiene estas características, estas contribuyen a fortalecer la imagen que un comprador pueda tener acerca de la empresa en su mente o en términos mercadológicos fortalecer tanto el posicionamiento de marca y del producto como tal.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas serán el quinto elemento a discutir en este apartado concerniente a la mezcla promocional y se utilizan para el mejoramiento de imagen sea de la empresa, o de determinado producto, dentro de los recursos que las relaciones públicas pueden utilizar están las ruedas de prensa, conferencias, seminarios, donativos, patrocinio de eventos, publicaciones, etc.

1.9 Cadena de distribución

Dado que también se va a analizar la distribución del producto, se requiere definir lo que es la cadena de distribución: *“Una cadena de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso de intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales”*.¹³

Un canal convencional de mercadotecnia consta de un productor o productores independientes, mayoristas y detallistas. Es de importancia recalcar que no son un conglomerado de negocios, sino que cada uno es un negocio separado que lo que busca es maximizar sus utilidades y maximizar las utilidades para los demás como un sistema en su totalidad. Esto es a lo que a criterio personal a veces encarece los productos para el consumidor final.

¹³ Lambin, Jean-Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera edición. Mc Graw Hill- interamericana de España.S.A. España, 1995 p. 413.

En Costa Rica, existen sistemas de distribución tanto convencionales como el explicado anteriormente, y a su vez canales de distribución verticales también llamados Sistema de Mercadotecnia Vertical (SMV), en donde el miembro de un canal es dueño de los otros, los da en concesión o tiene el poder suficiente como para que los otros componentes se vean en la obligación de cooperar, ejemplo de un SMV en Costa Rica, es la Corporación de Supermercados Unidos (CSU) propietarios de Supermercados Más X Menos e Hiper más.

Esto se ilustra muy bien con las líneas de productos de conveniencia de la marca Sabe Más: por ejemplo, ellos fabrican el papel higiénico, salsa Inglesa, arroz y frijoles de esta marca entre otros, es decir, son el fabricante y los supermercados citados anteriormente son los detallistas que hacen llegar el producto al consumidor final.

1.10 Auditoría de marketing

Debido a que la esencia de esta investigación, acerca de mercadeo de mangueras plásticas y reforzadas Swan de®, tiene como elemento esencial la auditoría de *marketing* es completamente necesario definirla. La auditoría de *marketing* consiste en el:

*“Examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente de mercadotecnia, objetivos, estrategias y actividades de una empresa- o unidad de negocios- con miras a determinar cuáles son las áreas problemáticas y las oportunidades, y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de la mercadotecnia de la empresa”*¹⁴

Otra de las definiciones existentes en los libros de texto nos dice que la auditoría de *marketing* es la *“Evaluación completa, sistemática y periódica de las metas, estrategias, estructura y desempeño de la organización de mercadotecnia”*¹⁵

¹⁴ Kotler ,Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Mc Graw Hill. México ,1989. p. 810

¹⁵ Lamb et al. *Marketing International*. Tercera edición .Thomson Editores, S.A. México 1998. p. 41

Por lo que de ambas definiciones se concluye finalmente que es una evaluación de la mercadotecnia empresarial, de manera periódica que sirve para determinar sus ventajas, sus desventajas y tratar de corregir las últimas.

La auditoría de *marketing* presupone que debe ayudar a la gerencia de mercadotecnia a manera de instrumento de control, el cual proporciona mecanismos de evaluación sobre la marcha para el logro de las metas del plan y, a su vez, facilita el actuar a tiempo con las acciones correctivas pertinentes cuando las cosas no marchan como se debe.

Lamb et al en su libro “*Marketing*” citan cuatro características fundamentales que deben estar presentes en el proceso de auditoría de *marketing*: amplia, en cuanto a que esta debe abarcar todas las áreas y no tan solo las áreas problemáticas; sistemática, suponiendo que la auditoría debe llevarse bajo una secuencia ordenada; independiente y periódica, en cuanto a que debe llevarse a cabo continuamente y no solo en períodos de crisis.

En palabras menos técnicas, la auditoría de *marketing* consiste en el proceso mediante el cual se evalúa un programa actual de *marketing* en determinada empresa.

El propósito de la auditoría es detectar las áreas de oportunidad para desarrollar actividades que mejoren el desarrollo del programa ya establecido.

Como la mayoría de las auditorías, esta se realiza por una persona externa a la empresa, ya que cuando la llevan a cabo personas internas a la misma muchas veces se carece de la objetividad necesaria a la hora de emitir criterios acerca del área objeto de estudio.

1.10.1 Componentes de la auditoría de marketing

Según Kotler¹⁶ la auditoría de *marketing* comprende diferentes partes y diferentes aspectos, la primera parte comprende la auditoría del ambiente de la mercadotecnia, tanto externa como interna.

En el aspecto externo se evaluarán los ambientes económicos, de mercado y de competitividad con respecto a otras empresas. En cuanto al factor competitividad, debe identificarse el o los competidores más peligrosos o competidores prioritarios y se deben analizar de manera comparativa los mismos datos que se examinarían para el o los productos de la empresa.

En el ambiente interno para la auditoría de mercadotecnia se evalúan aspectos tan importantes como: participación de mercado o *market share*, ventas, desarrollo del producto, describiendo la posición ocupada por cada uno de los productos o el producto en cuestión en términos de ventas, cuotas de mercado y esfuerzos de *marketing*, margen de utilidad sobre ventas, precio, plaza, producto y promoción, además de la distribución, entre otros.

La distribución y su respectivo análisis son de gran relevancia en los mercados de consumo y, en menor medida, en los mercados industriales.

Se deben analizar las evoluciones probables de los diferentes canales de distribución, así como delimitar las motivaciones y expectativas de los distribuidores respecto de la empresa.

Posterior al análisis de los elementos anteriores, se procede como parte de la misma el auditaje de consumidor y del mercado, estudiando la segmentación de mercado.

¹⁶ Kotler Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Prentice Hall –Hispanoamericana. México 1989. pp. 613-616

Dado que no existe un ser humano igual a otro, los gustos y preferencias a la hora del consumo difieren impulsados por distintas variables como actitudes, ubicaciones geográficas, edades, clase social y hábitos conductuales.

Por lo tanto, las empresas segmentan el mercado orientándose por grupos definidos con base en esas variables y así pueden dirigir su mensaje y producto a sectores específicos, en los cuales se podrá contar con una certidumbre mayor en el progreso de la venta de sus productos.

Después de analizar la segmentación de mercado, se procede a realizar un auditaje de producto en donde se estudia el ciclo de vida de este, el efecto experiencia de la empresa sobre el mismo, participación de mercado y crecimiento del mercado.

Cuando ya se cuenta con esta información, se procede a realizar deducciones con la misma y a ejecutar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) conocido también en inglés como SWOT (*Strenghts, weaknesses, opportunities and threats*); en donde se analizan a cabalidad estos aspectos mencionados anteriormente y se procede con estos resultados, de ser necesario a replantear objetivos y estrategias de *marketing*.

Este análisis debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia, para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

1.10.2 Auditoría de la organización de la mercadotecnia y auditoría de productividad

La auditoría de la organización de la mercadotecnia debe estudiar, según Kotler¹⁷, la estructura formal de la empresa, esto incluye investigar si están estructuradas de manera óptima las actividades de mercadotecnia por funciones, por producto, usuario final y territorios.

Dentro de este rubro se debe analizar, a la vez, la eficiencia funcional, para estudiar aspectos como la intereficiencia del departamento de mercadeo y del área de ventas; se debe analizar si está funcionando bien el sistema de administración del producto y si se requiere alguna modificación dentro de los grupos involucrados en el proceso de mercadotecnia.

Dentro de la auditoría de organización de la mercadotecnia se incluye el auditaje de la eficiencia funcional y de la intereficiencia departamental. En aspectos como la comunicación interna, se debe analizar la eficiencia de interfase y determinar si hay problemas entre los departamentos de la empresa.

La auditoría de productividad de mercadotecnia consiste según Kotler¹⁸ en el análisis de rentabilidad, el cual se hará con base en el producto objeto de estudio y el análisis de costo eficacia, también para el mismo producto.

1.10.3 Auditoría de ambiente del negocio

Según Kotler¹⁹, la auditoría del ambiente del negocio analiza la misión del negocio, los objetivos y metas de la mercadotecnia, así como la estrategia de la empresa, también

¹⁷ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México, 1993. p 810.

¹⁸ Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Prentice Hall –Hispanoamericana. México, 1989. pp. 613-616

¹⁹ Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Prentice Hall –Hispanoamericana. México, 1989. pp. 613-616

incluye el análisis de los factores demográficos que ofrecen una oportunidad o los peligros que puedan amenazar a la empresa o al producto en cuestión y las medidas que ha tomado o pueda tomar la empresa para contrarrestarlas, lo mismo con respecto a lo referente a factores económicos, cambios importantes en ingresos, precios, ahorros y crédito que inciden sobre la compañía.

Se deben analizar a la vez factores tecnológicos, culturales, políticos y naturales que se explican en apartados anteriores.

El análisis del o los mercados como tales resulta de vital importancia porque estudian a fondo qué sucede con su tamaño, su crecimiento, su distribución geográfica y sus utilidades.

Los consumidores, competidores con sus respectivas estrategias, objetivos, ventajas y desventajas, la distribución y distribuidores, proveedores, facilidades de mercadotecnia, tales como servicios de transporte, servicios de almacenamiento, recursos financieros y agencias publicitarias deben incluirse en esta parte del estudio, con el fin de lograr una auditoría que resulte útil para el mejoramiento de la empresa o el producto en cuestión.

La estrategia central de mercadotecnia es fundamental para alcanzar los objetivos y el alcance de los mismos dependerá de qué tan adecuados son los recursos para alcanzar los objetivos, incluyendo económicos, humanos y tecnológicos, su asignación con respecto al segmento o a los segmentos de mercado y con respecto a los elementos principales de la mezcla de mercadotecnia, como la calidad del producto, el servicio, la fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución.

1.10.4 Auditoría de publicidad y promoción, fuerza de ventas y producción

La publicidad y promoción de ventas es de gran ayuda en el proceso de venta de un producto, por lo tanto hay que realizar una auditoría de estos aspectos, como los objetivos de publicidad de la compañía, el cálculo del presupuesto de la publicidad, si es eficaz el lema, cuáles medios publicitarios se tienen en cuenta y cómo se utilizan.

Según Kotler²⁰, en cuánto a fuerza de ventas, se debe estudiar cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la organización, también si su tamaño es suficiente para alcanzar dichos objetivos; se debe estudiar si la organización de la fuerza de ventas está bien orientada en cuanto a territorio, mercado y producto.

Entre los aspectos más importantes dentro de este rubro de la auditoría, está la comparación de la fuerza de ventas de la compañía en relación con la de la competencia.

Además, este componente de la auditoría analiza la fuerza de ventas en cuanto a sus objetivos, tamaño, espíritu de grupo, capacidad y empeño, y si existe el mecanismo de cuotas de venta o no.

Esto se debe iniciar con una reunión entre los funcionarios de la empresa y los auditores de mercadotecnia para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, cobertura, profundidad, fuentes de información, reportes además de un planeamiento detallado sobre quienes se van a entrevistar en especial para la obtención de la información de la competencia.

En este tipo de auditoría debe definirse claramente cómo se determina el presupuesto para la publicidad, si el tema publicitario es eficaz o no lo es, qué es lo que piensan los

²⁰ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1993. p 810.

clientes y el público acerca de la publicidad, si los medios de publicidad están bien elegidos o no, si el número de personal de publicidad interno es adecuado o no lo es, entre otros factores.

Luego de haber realizado la reseña de los conceptos básicos de mercadeo necesarios para el desarrollo de la presente investigación se procede a realizar la descripción general de la empresa Durman Esquivel y su producto Swan de ®.

CAPITULO II

Descripción de la empresa Durman Esquivel y su producto Swan de ®

2.1 Reseña histórica de la empresa

El señor Arthur Durman Carranza establece la empresa Durman Esquivel en 1959, inicialmente importando de Holanda tubería de PVC²¹, que consiste en un material termoplástico, es decir que a la acción del calor se ablanda permitiendo un fácil moldeo. Al enfriarse, recupera su consistencia inicial y conserva la nueva forma.

La producción local comenzaría poco tiempo después al instalarse la primera planta, con equipos para extrusión e inyección, introduciéndose así los productos de PVC en Costa Rica y en toda Centroamérica.

Desde sus inicios, Durman Esquivel, S.A ha seguido explorando nuevos productos y servicios, en algunos de los cuales ha sido pionero, aunque siempre conservando su primordial objetivo, el PVC.

Además de la línea completa de tubería y accesorios de PVC y CPVC²², Durman Esquivel tiene la licencia exclusiva de los Sistemas RIB LOC, tubería de gran diámetro hecha con bandas de perfiles PVC.

Durman Esquivel, S.A. tiene divisiones especializadas como lo son: la División de Riego y Avenamiento, la División Internacional Durman Esquivel (con plantas de

²¹ *Características principales del Compuesto de PVC*

Liviano respecto a los materiales que reemplaza, **inerte o inocuo** es decir, no reacciona y no daña la salud, **resistente al fuego** no propaga la llama, **impermeable** a gases y bacterias, **aislante térmico** eléctrico y acústico, **transparente**, **protege a los alimentos** ,formuladoadecuadamente **económico** relación costo beneficio, **fácil de transformar**, **reciclable**. Fuente: [http/ WWW. queeselpvc.com](http://WWW.queeselpvc.com).

²² Cloruro de polivinilo clarado (CPVC) es tubería y accesorios para uso en agua caliente y fría.Se utiliza desde 1960.Este material se ha probado ser superior a otras tuberías sintéticas y metálicas, especialmente bajo condiciones agresivas o corrosivas. <http://www.cpvc.com/whycpvc.html>.

producción y distribución en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá, Monte Cristo Berries), producción Agroindustrial y reforestación, arquitectura interior para espacios y áreas de trabajo Leganx, a cargo de Panel-Ex, una de las compañías del grupo e Inmobiliaria San Gabriel, con 20.000 m² de bodegas para alquiler.

Durman Esquivel, S.A. además tiene participación en la industria turística y agroindustrial como son: el Banco de San José, el Hotel Fiesta, Proyecto Agroforestal Tecnimaderas, Manga Rica, Mango Tico y Langostinos del Pacífico.

Hoy, Durman Esquivel S.A es un grupo industrial sólido, tanto a nivel nacional como internacional, que combina eficientes modelos de producción, administración y mercadeo con personal altamente calificado.²³ La empresa a nivel internacional cuenta con una división estratégica de mercado a la que ellos llaman de “patas” y que consisten en áreas estratégicas de mercado divididas de la siguiente manera: Centro América Sur, Centro América Norte, Sur América, México y el Caribe.

Así mismo, la empresa posee su misión y sus valores bien definidos; la misión de la misma se detalla a continuación: *“Ser una empresa líder en la prestación de soluciones que satisfagan las expectativas de los clientes e inversionistas, desarrollando todas nuestras actividades con apoyo a nuestros valores”*.

La misión de la empresa resulta interesante pues no solo busca maximizar las utilidades en términos económicos, mediante la prestación de soluciones que mantengan al cliente satisfecho, sino la maximización del recurso humano en todo su potencial, mediante el trabajo fundamentado a través de los valores morales y normas de convivencia humana.

²³ Información obtenida del sitio web www.durman.com.

Los valores de la empresa Durman Esquivel están basados en las virtudes que el ser humano busca constantemente tanto en su relación con sus semejantes como con el ambiente que los rodea.

Como valores de la empresa Durman Esquivel, se comunica la honorabilidad, la integridad moral, lealtad, innovación, trabajo en equipo, tolerancia y respeto al medio ambiente²⁴.

2.2 Descripción de la industria y el mercado

La industria del PVC en Costa Rica

La industria del PVC en Costa Rica está dominada por dos empresas nacionales las que son competidoras: grupo AMANCO y DURMAN ESQUIVEL; sin embargo, a pesar de que la industria de PVC se encarga de producir las mangueras plásticas, existen otras industrias más pequeñas que están participando en el mercado de las mangueras plásticas, al igual que el producto debe competir con otros productos importados.

La empresa AMANCO no representa riesgo real para la venta de mangueras plásticas de Durman Esquivel, puesto que en este momento no están produciendo por razones que los entrevistados del grupo AMANCO no quisieron referir.²⁵

La competencia real en este momento la representa a nivel nacional primordialmente Plásticos Sirena, productores de manguera plástica y reforzada, cuyos modelos y precios se describen en el cuadro 2.1:

²⁴ Información suministrada en entrevista personal al Ingeniero Juan Carlos Jiménez, jefe de distribución de Durman Esquivel. Viernes 8 de noviembre, 2002.

²⁵ Departamento de Ventas, Grupo Amanco. Pavas –San José Costa Rica-abril 2003.

Cuadro 2.1
Tipos, longitudes y diámetros de mangueras plásticas bicolor y reforzada de Plásticos Sirena con los respectivos precios, con y sin impuesto de ventas. Precios vigentes para el mes de febrero del 2003. (En colones)

Tipo de manguera	Longitud (en metros)	Precio / Metro	Precio Sin Impuesto	Precio con Impuesto
Bicolor	7,5	91,95	662	748,06
Bicolor	15	73,10	1.096	1.238,48
Bicolor	22,5	67,90	1.528	1.726,64
Bicolor	30	65,83	1.975	2.231,75
Bicolor	50	74,80	3.740	4.226,20
Reforzada	7,5	132,40	993	1.122,09
Reforzada	15	112,06	1.681	1.899,53
Reforzada	22,5	112,6	2.534	2.863,42
Reforzada	30	104,05	3.121	3.526,73
Reforzada	50	99,36	4968	5613,84

Fuente: Datos obtenidos mediante investigación personal realizada en Plásticos Sirena. Febrero 2003.

Según la longitud en metros de la manguera bicolor para jardín, el precio va disminuyendo conforme aumenta la longitud, con excepción de cuando alcanza la longitud de 50 metros, en la que el precio aumenta un poco con respecto a la tendencia anterior, sin embargo, en cuanto a mangueras reforzadas la tendencia sigue en detrimento conforme aumenta la longitud de la manguera.

Cuadro 2.2

Diámetros de mangueras transparentes de Plásticos Sirena con los respectivos precios, con y sin impuesto de ventas. Precios vigentes para el mes de febrero del 2003. (En colones)

Metros	Diámetro (en pulgadas)	Sin Impuesto	Con Impuesto
250	1/8	3.300	3.729
250	3/16	4.654	5.259,02
100	¼	3.157	3.567
250	¼	7.891	8.916,83
100	5/16	4.400	4.972
200	1/2	7.260	8.203,80

Fuente: Datos obtenidos mediante investigación personal realizada en Plásticos Sirena. Febrero 2003.

La empresa Plásticos Sirena también produce manguera traslúcida color verde cuyos precios oscilan entre ₡9.453 y ₡1.160 y vienen en diámetros de 1 ½ “y 1 ¼”.

Existe otra empresa de menor peso competitivo en el mercado llamada Polycom propiedad de italianos; sin embargo, su aceptación en el mercado no es tan significativa en comparación con la producción de Durman Esquivel, S.A. o Plásticos Sirena: a pesar de que no se tiene acceso a los datos de producción, por las encuestas realizadas, tanto a distribuidores como a consumidores, nadie menciona a Polycom como proveedor o marca favorita.

2.3 Tipos, usos y diámetros de mangueras plásticas Swan de®

Las mangueras Swan de ® de la empresa Durman Esquivel representan un 2,4% de las ventas totales en Costa Rica de dicha empresa, de las cuales el 65% de las ventas es

reforzada y el restante 35% es de manguera traslúcida. Las mangueras reforzadas y traslúcidas corresponden a la División de Distribución.²⁶

Mangueras de tipo doméstico o para jardín.

La manguera de PVC, ligera y flexible, se encuentra en dos modalidades: una reforzada de la que solo se cuenta con el producto en color verde y mangueras traslúcidas, con los colores verde, azul y rojo. Este tipo de manguera se utiliza con fines domésticos, para riego de jardinería y conducción de líquidos a baja presión y soporta cualquier tipo de clima.

Ambos tipos de mangueras se venden en diferente diámetro y longitud, estas variantes se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3
Longitud mangueras reforzadas Swan de® de 12 mm.
y ½ pulgada de diámetro en color verde (metros y pies)

Metros	Pies
7,50	25
15,0	50
22,5	75
30,0	100
100	328

Fuente: Manual de Productos de Durman Esquivel S.A. 2002

²⁶ Información obtenida mediante entrevista personal al Ing Industrial Juan Carlos Jiménez, jefe de la División de Distribución de la empresa Durman Esquivel. Viernes 8 de noviembre del 2002.

Cuadro 2.4²⁷
Diámetro, longitud y peso de manguera traslúcida
para nivel, riego y desagüe marca Swan de. ®

Diámetro Interno	Metros	Kg.	Colores
1/8	80	3	Claro-Transparente
3/16"	55	3	Claro-Transparente
1/4"	29	6	Claro-Transparente
5/16"	16	6	Claro-Transparente
3/8"	12	12	Claro-Transparente
1/2"	8,3	12	Verde traslúcido
3/4"	5,2	12	Verde –Azul y Rojo traslúcido
1/2"	8,3	12	Verde traslúcido
7/16"	10,8	12	Verde traslúcido
3/4"	5,2	12	Verde traslúcido
1	3,8	12	Verde traslúcido

Mangueras transparentes de tipo industrial.

Las mangueras transparentes de tipo industrial se utilizan en construcción para la realización de niveles en agricultura para riego, siempre y cuando estén en medidas o diámetros grandes y también tienen uso hospitalario en conducción de sueros, sangre, alimentos, jugos y otros.

En este tipo de mangueras, Swan de ® tiene, dependiendo del diámetro, variabilidad de colores dentro de los que se encuentran, claro-transparente para niveles, cuyo diámetro interno va de 1/8 "a 3/4", verde, azul y rojo traslúcido para diámetros de 3/4, "bicolor para

²⁷ Lista de Precios, Durman Esquivel. pp. 15-16.

diámetro de 7/16” y de diámetros de “1a 2” se tienen en color verde translúcido. Los largos de las mangueras van desde los 25 a los 100 pies y desde los 3 Kg. hasta los 12 Kg.

A pesar de que no se va a estudiar este tipo de mangueras en la presente investigación, se debe mencionar que Durman Esquivel bajo su marca Swan de ®, produce mangueras para conducción de gas de cocina, bomba y mochila fumigadora.

2.4 Variables de la auditoría de marketing para la empresa Durman Esquivel

La auditoría de *marketing* para la empresa Durman Esquivel se realizará con base en el producto mangueras reforzadas.

En la empresa Durman Esquivel, en concreto para sus mangueras translúcidas y mangueras reforzadas marca Swan de®, será de importancia el porcentaje de ventas que representan dichos productos con respecto al total de utilidades que recibe la empresa de las otras divisiones, así como la posición del producto con respecto a sus competidores.

Los productos que ofrece la empresa Durman Esquivel están concentrados en la producción de materiales para transporte de aguas, elaborados a base de cloruro de polivinilo.

Dada la necesidad de definir conceptualmente las variables que se tratan a lo largo de esta investigación, se empezará definiendo, con respecto a la práctica, lo que se conoce como las cuatro P's de *marketing*.

2.4.1 Las 4 P's de marketing (Precio, plaza, producto y promoción)

Precio

El precio para mangueras translúcidas y reforzadas de la marca Swan de ®, que rige a partir del 12 de agosto del 2002, es de ¢ 652 por kilo de manguera translúcida para nivel, riego o desagüe.

Para las mangueras reforzadas el precio con impuesto de ventas incluido que rige a partir del 12 de agosto del 2002 depende de la longitud de la misma y se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.5
Precios de manguera reforzada marca Swan
de ® Durman Esquivel, según longitud.²⁸
(en colones)

Longitud	Precio * (I.V.I) ²⁹
7,5 m	1.120
15m	1.894
22, 5 m	2.807
30m	3.262
100 m	9.136

Fuente: Lista de Precios Durman Esquivel S.A. pp. 15-16; 2003.

Dentro de los aspectos importantes de la promoción del producto mangueras de Durman Esquivel se deberá evaluar si es necesario, para promover un aumento en las ventas, otorgar algún tipo de incentivos al ferretero, al detallista y al consumidor, a fin de que los dos primeros lo promocionen y el tercero, lo adquiera; así se verá cuán efectivos pueden resultar estos procesos.

En mercados de consumo, Durman Esquivel S.A no ha efectuado campañas de promoción fuertes; sin embargo se ha valido de su posicionamiento de empresa consolidada para introducir sus productos en el mercado.

²⁹ Incluye Impuesto de Ventas (I.V.I).

El producto mangueras plásticas reforzadas Swan de®, objeto de estudio, se categoriza como producto de conveniencia, por cuanto es un producto de precio accesible y requiere que el consumidor se involucre poco con respecto al proceso de compra, estas mangueras se distribuyen mediante detallistas y ferreterías.

El proceso simplemente consta de la venta directa y por ser un producto básico para el cuidado de jardines caseros y labores domésticas de fácil utilización, no se brinda servicio complementario en lo referente a post venta puesto que el uso consiste únicamente en conectarlo a la llave de agua, abrirla y usarlo para riego. Su vida útil es de aproximadamente dos años, aún cuando se deje a la intemperie.³⁰

Plaza

El producto mangueras reforzadas y translúcidas Swan de® se lleva de la fábrica Durman Esquivel S.A a los distribuidores, los cuales se componen de mayoristas, ferreteros, depósitos de materiales para construcción y minoristas independientes, a lo largo y ancho de toda Costa Rica.

Además de distribuidores en el extranjero como ferreterías en Colombia, Panamá, República Dominicana, México, etc.

La información acerca del número de distribuidores en el extranjero de la empresa Durman Esquivel S.A y sus nombres, es información considerada por la empresa de carácter confidencial, por lo tanto los datos no se mencionan en el presente trabajo de investigación.

³⁰ Información obtenida mediante entrevista personal al Director de Producto, Durman Esquivel. Ing Civil Juan José Ávila. Viernes 8 de noviembre del 2002.

Para efectos de este estudio, se tomarán distribuidores ubicados en la Gran Área Metropolitana (GAM), selección previa al azar entre cada una de las cuatro provincias de al menos tres ferreterías por área comprendidas en San José, Alajuela, Cartago y Heredia, sean o no sean compradores actuales de las mangueras reforzadas y traslúcidas de Durman Esquivel S.A.,

Según la distribución provincial se tienen los siguientes locales comerciales a encuestar, los locales comerciales se eligieron de acuerdo a tamaño, en los que se incluyen representantes de ferreterías grandes, medianas y pequeñas, algunas que no son clientes de la empresa Durman Esquivel S.A y se eligen para investigar las razones por las que en la actualidad no están comprando mangueras plásticas reforzadas y traslúcidas marca Swan de®.

Se eligen al menos tres de ellas, por considerar que con tres ferreterías de cada provincia se obtiene un número representativo de muestra para efectos de la presente investigación.

San José; Abonos Agro, Ferretería Indiana, Depósito de Materiales Irazú, El Guadalupano, Ferretería Arguedas (Guadalupe); Ferreterías El Mar, Ferretería La Central, El Palacio del Ferretero, Materiales ISA.

Heredia; Ferretería Brenes, Coopelibertad, El Lagar, S.A; Las Tres Américas

Cartago; Ferreterías Casa e INFESA.

Alajuela; Materiales Meza, Construepress, Ferretería Jorge Delgado, Distribuidora FAMA

Producto

Según Kotler³¹ el concepto de producto afirma *que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o rendimiento. Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos a través del tiempo*”

Se debe comentar el mejorar los productos a través del tiempo como aspecto muy importante en el manejo del concepto, pues a veces las empresas creen que su producto como tiene éxito en determinado momento es único e inmejorable y es ahí donde la competencia aprovecha las debilidades de la empresa para atacar y dejar atrás a quien una vez tuvo un producto exitoso.

Además es importante no olvidar que sin necesidad no hay producto, entonces es primordial enfocarse en la necesidad primero, estudiar como satisfacerla para poder desarrollar y mejorar el producto de cara a la misma.

Promoción

La promoción se basa en el uso de herramientas de corto plazo, a manera de incentivo para estimular un mayor volumen de compras del producto que la empresa ofrece, entre estos elementos de estímulo se encuentran los cupones de descuento, premios, muestras gratuitas, bonos y concursos entre otros.

No se debe pasar por alto que al utilizar la promoción de ventas ,una empresa debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, realizar pruebas previas de todo aquello que quiera establecer en el mercado, poner en marcha su programa de ventas y controlarlo, así como finalmente evaluar los resultados.

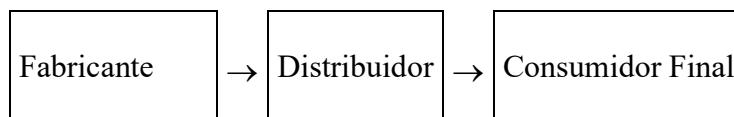
³¹ Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Séptima edición. Prentice –Hall Hispanoamericana. México, 1993. p .14.

Según el Ing. Juan Carlos Jiménez, director de ventas de la empresa Durman Esquivel S.A, la empresa tiene como única promoción en toda su línea de productos el sistema de descuentos especiales por volumen de compra, el cual consiste en descuentos especiales aplicados cuando el volumen de compra habitual promedio de un cliente incrementa en al menos un 25% sobre su volumen habitual de compras mensuales.

Independientemente de este sistema de descuentos no se realizan promociones de ningún otro tipo.

2.5 Aspectos de la cadena de distribución para mangueras plásticas Swan de ®

La cadena de distribución de Durman Esquivel S. A se presenta así:



El proceso de transporte juega un rol importante en el proceso de mercadeo del producto mangueras plásticas reforzadas y traslúcidas Swan de ®. Durman Esquivel, S. A cuenta con su propia flota de camiones identificados con el logo de la empresa y ellos mismos llevan la mercadería a sus clientes; lo mismo sucede con el almacenamiento, puesto que la empresa cuenta con bodegas de su propiedad, lo cual les resulta más barato que si tuvieran que pagar alquiler³². El surtido, contacto e información acerca del producto está a cargo del Director de Producto, el ingeniero Juan Carlos Jiménez, desde el Departamento de Ventas de la empresa.

Cabe destacar que Durman Esquivel S. A funciona bajo el mecanismo de cadena de distribución con intermediarios y no opera bajo el mecanismo de venta directa al consumidor final.

³² Información suministrada mediante entrevista personal Ing Juan Carlos Jiménez. Durman Esquivel S.A. Abril 2003

El auditaje de la estructura formal de la empresa investigará, entre otras variables, el tamaño del mercado, su comportamiento y crecimiento, la distribución geográfica-que en este caso sería la GAM- las utilidades y la segmentación del mismo. Este accionar permitirá demostrar si las actividades de mercadotecnia están estructuradas en forma óptima, junto con las líneas de productos, el usuario final-que en este caso sería el mercado de consumo- y el usuario territorial (GAM).

El consumidor es parte de lo que motiva al funcionamiento de una empresa y su desempeño es tal, que su criterio, opinión y comportamiento se vuelven relevantes. Así la opinión que tengan los clientes actuales y potenciales sobre la compañía y sus competidores respecto a calidad, reputación, servicio, fuerza de ventas y precio, inciden en el éxito o el fracaso de una compañía y sus productos.

Se considera también el aspecto de decisión de compra, especialmente cómo toma el cliente la decisión de compra del producto, además de las medidas que toma o ha tomado la compañía para responder a las exigencias de cada público.

Acercas de la disponibilidad de información de tipo contable financiera, no se puede brindar en el documento información exacta de costos; sin embargo, se podrá hacer un estimado que ilustre este aspecto, según los datos que la empresa considere pertinente ofrecer para analizar las perspectivas de costos y disponibilidad respecto a los servicios de transporte, almacén, recursos financieros y el grado de eficiencia de la agencia publicitaria encargada de mangueras plásticas Swan de ®.

En la parte de producción, se debe auditar si los pedidos a la planta de producción están resultando o no excesivos y cómo afecta esto económicamente a la empresa Durman Esquivel S.A.

En cuanto al auditaje de factores políticos se debe investigar si existen leyes o tratados comerciales, como por ejemplo Rondas, Tratados de Libre Comercio, etc. que puedan afectarle a Durman Esquivel, S.A en su desempeño empresarial, en concreto para las mangueras traslúcidas y las mangueras reforzadas.

Se analizarán, además, las regulaciones ambientales y de producto, como por ejemplo las normas de calidad ISO, política de producción, etc., ya que empresa se maneja bajo la certificación de la norma ISO 9000, la cual consiste en una norma de calidad que lo que busca es la estandarización en la calidad de los productos.

Existe, a su vez, como parte de los componentes de auditoría el análisis de factores culturales, dentro de los cuales es útil conocer cuál es la actitud del consumidor hacia la empresa como tal y los productos fabricados por ella.

2.6 Finanzas de la empresa Durman Esquivel S.A.

Como se menciona anteriormente, la empresa Durman Esquivel es una empresa sólida y de gran trayectoria en el ámbito nacional e internacional. Trabaja bajo el sistema de capital social abierto ,pues cuenta con una calificación máxima scr AAA,³³ lo cual es la calificación que denota mejor categoría económica en emisiones inscritas en la Bolsa Nacional de Valores y cuenta con el sistema Valor Económico Agregado (EVA³⁴) implementado en las empresas del grupo.

Según Oriol Amat en su libro “EVA Valor Económico Agregado”, el EVA se define como sigue: *“El valor económico agregado es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera.”*

³³ Información Suministrada por el Director Financiero de Durman Esquivel. (MBA Mario Gómez).

³⁴En inglés EVA, *Economic Value Added*.

Por tanto se trata de un indicador orientado a la integración, puesto que considera los objetivos principales de la empresa. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversores, entidades de crédito y otras personas con interés en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.

Para el primer semestre del año 2002, se da un crecimiento del 15,6% en utilidades operativas.

A su vez se tiene, en el siguiente cuadro, el estado consolidado de utilidades regido bajo las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) para los años 2000 y 2001.³⁵ Asimismo, en la parte de Anexos, concretamente en el Anexo #1, se incluyen los estados financieros de la empresa Durman Esquivel S.A a setiembre del 2002.

Cuadro 2.6
Estado consolidado de Utilidades para la empresa
Durman Esquivel, al 31 de diciembre del 2000.³⁶
(En millones de colones)

	2000 con NIC	2000 sin NIC
Ventas Netas	34.392	34.392
Costo Directo de Ventas	21.967	23.103
Utilidad Bruta	12.424	11.288
Margen Bruto	36,12%	32,82%
GASTOS DE OPERACION	8.042	7.020
Utilidad de operación	4.382	4.267
Margen de operación	12,74%	11,41%
Gastos Financieros	1.736.00	1.736
Otros (GASTOS) Ingresos	(306)	(168)
Utilidad antes del Impuesto s/renta	2.340	2.363

³⁵ Información obtenida de Teleconferencia de Durman Esquivel S.A., elaborada por el Ing. Francis Durman, director del grupo, 2002.

³⁶ Información obtenida de Teleconferencia de Durman Esquivel, elaborada por el Ing. Francis Durman director de grupo.2002.

Margen antes del impuesto s/renta	6,8%	6,8%
Margen neto	6,4%	4,98%

Con respecto al cuadro anterior concerniente al estado de resultados de Durman Esquivel para el año 2000, se muestra una cifra de ¢34. 392 millones, lo cual se denota claramente la sólida posición financiera de la empresa, su posición es respaldada por la calificación en el mercado accionario de la Bolsa Nacional de Valores, la cual es de SCR AA+ según la calificación otorgada en la Bolsa Nacional de Valores, San José Costa Rica.

El margen bruto de ganancia es bastante satisfactorio y oscila entre un 36,12% y un 32,82% sobre las mismas, dependiendo de si la medición fue efectuada bajo los criterios de las NIC o no, lo cual no afecta en nada más que en los aspectos contables en libros.

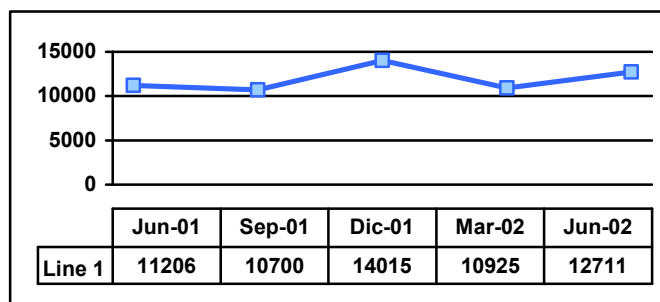
Con respecto a los demás aspectos se comenta en los apartados siguientes refiriéndose a ingresos, crecimiento de utilidades e indicadores financieros de manera específica y detallada.

2.6.1. Crecimiento de ingresos

Durman Esquivel ha logrado incrementar su volumen de ventas en forma constante, a pesar de las condiciones de recesión que ha experimentado el contexto internacional, específicamente a partir del segundo semestre del 2001. El impacto del ciclo económico no impide que las ventas mantengan una tendencia positiva, como se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico N°2:

Ventas Netas



- a. **Fuente:** Información suministrada por Director Financiero de Durman Esquivel (MBA Mario Gómez).

Según el MBA Mario Gómez, Director Financiero de la empresa, el aumento en las ventas que se experimenta en el último trimestre del 2001, responde a una marcada estacionalidad de la construcción en el mercado mexicano. Esta hace que las ventas del último trimestre llegaran a los 14.000 millones de colones, para un incremento del 31% respecto al período anterior.

2.6.2. Crecimiento de utilidades

En el Cuadro 2.7, se presenta la evolución de las utilidades netas y el patrimonio de la empresa en los últimos cinco trimestres:

Cuadro 2.7
Evolución de utilidades netas y patrimonio
(En miles de colones, Junio 2001 – Junio 2002). (1)

Período	Utilidades	Cambio (%)	Patrimonio	Cambio
Junio 01	1,934,481	12 %	18,054,523	9 %
Setiembre 01	2,367,528	22.4 %	18,408,756	2 %
Diciembre 01	1,649,618	-30.3 %	17,432,414	-5.3 %
Marzo 02	1,836,538	11.3 %	18,360,789	5.2 %
Junio 02	1,767,189	-3.8 %	17,854,280	-2.8%

- ⁽¹⁾ **Fuente:** Información suministrada por Director Financiero de Durman Esquivel (MBA Mario Gómez).

Según el Director Financiero de la empresa, las utilidades de 1.650 millones de colones que se logran en el 2001, son comparables contra 1.712 millones de colones en el 2000 (para una reducción de 3,62%).

Antes de hacer los ajustes por las NIC, el resultado para el año 2000 es de 2,202 millones de colones, esto es, para poder comparar el dato del 2000 con el del 2001 (se ajusta el 2000 en un 78% de su valor original). A partir de diciembre del 2001, la reducción que se observa en las utilidades acumuladas se debe básicamente al efecto de la aplicación de las NIC.

2.6.3. Crecimiento de participación de mercado

Durman Esquivel inicia su proceso de internacionalización en 1975, con la apertura de una planta en Panamá. Este proceso se ve dramáticamente acelerado en los últimos años con la presencia en los mercados del El Salvador (1987), Guatemala (1988), Nicaragua (1989), Honduras (1996), México (1997), Perú (2001) y República Dominicana (2001).

Antes del año 2001, se proponen acciones para el logro de mayor crecimiento y mejor rentabilidad, las cuales se cumplen a cabalidad; entre estas, la búsqueda de mayor penetración de nuevas líneas complementarias al negocio de agua, tal como irrigación agrícola, campos de golf, jardines, plantas de tratamiento, línea completa de bombas para agua, nuevos usos del Rib Loc, que es una tubería especial de gran diámetro; pegamento de PVC, **mangueras de jardín** y desagüe. Para el año 2001, estos productos representan en su totalidad un 18% de las ventas de Centroamérica Sur.

Como el crecimiento en ciertos mercados pequeños se limita a los movimientos de la economía, se ha ingresado a nuevas líneas de negocio como irrigación, plantas de tratamiento, bombas para agua, mangueras flexibles y pegamento de PVC.

2.6.4 Indicadores financieros

Calificación del valor accionario (acciones comunes): AA+³⁷.

³⁷ David Ricardo Leal Emisores que dejan huella” Periódico La República lunes 7 abril del 2003. Pág. 14.

El proceso de expansión que está viviendo Durman Esquivel se refleja en sus estados financieros. En el cuadro N°1, se observa que los índices de endeudamiento muestran un comportamiento creciente, mientras que la liquidez presenta una tendencia decreciente.

A través del proceso de consolidación en diferentes mercados la compañía ha diversificado el riesgo y es por esto que se realiza un modelo³⁸ para determinar el potencial de absorción del riesgo de la compañía siguiendo varios elementos y herramientas financieras, como las que se explicarán a continuación con la finalidad de que el lector que no esté acostumbrado a los términos financieros se familiarice y entienda estos conceptos.

Existen siete factores que generan la rentabilidad de las empresas:

- | | |
|---|-----|
| 1. Margen de operación sobre ventas | MOV |
| 2. Rotación del activo funcional | RAF |
| 3. Incidencia de gastos financieros | IGF |
| 4. Incidencia de apalancamiento | IAP |
| 5. Incidencia de activos extrafuncionales | IAE |
| 6. Incidencia de resultados indirectos | IRI |
| 7. Efecto fiscal | EF |

El MOV expresa el porcentaje de utilidad operativa generado sobre las ventas, es decir, el margen de ventas generado sobre las operaciones típicas y normales de la empresa.

El segundo componente de rentabilidad es la rotación de activo funcional, la cual mide la capacidad generadora de ventas por parte del activo operativo de la empresa, ya que las ventas se generan únicamente con el activo funcional (cuanto genera de ventas cada colón o dólar invertido en activos de operación).

³⁸ Elaboración conjunta con compañeros de Curso Integrado de Alta Gerencia, módulo finanzas. Profesor MBA.Tarcisio Salas B. Universidad de Costa Rica. Agosto de 2003

La combinación del MOV y la RAF generan el rendimiento sobre la inversión de operación ROI. El ROI expresa el rendimiento operativo generado sobre los activos funcionales de la empresa, es decir, mide que tan rentable son las actividades que constituyen el giro de su normal de su negocio y, por lo tanto, representa el motor inicial y esencial de la rentabilidad de toda empresa.

La utilidad después de gastos financieros o el IGF se obtiene al restar los gastos financieros de la utilidad de operación, por lo que el factor IGF mide cuanto queda de utilidad una vez rebajados los gastos financieros, es decir, cuanto absorben los gastos financieros de la utilidad de operación.

Otro factor es el IAP o la incidencia de apalancamiento y expresa cuanto se ha invertido de activos por cada colón de capital, cuyo valor superior a "uno" indica cuanto han aportado los pasivos a financiar los activos, por lo tanto, el IAP mide el nivel de endeudamiento de la empresa.

Los factores IGF e IAP se combinan para generar el Factor de Apalancamiento financiero (FAF).

La IGF mide el efecto negativo que produce la deuda a través de los gastos financieros que consumen una parte de las utilidades, mientras que la IAP mide el efecto favorable de la deuda que contribuye a financiar activos sin aportar capital.

Por lo tanto, la multiplicación de ambos factores reunida en el FAF, mide el beneficio o perjuicio neto que proporciona el pasivo sobre la rentabilidad de la empresa (mayor o menor a "uno"), lo cual ejerce un efecto multiplicador que aumenta o disminuye la rentabilidad sobre el capital RSC.

El factor IRI mide cuanto representa el activo funcional del activo total, cuyo valor inferior a uno indica que los activos extrafuncionales³⁹ absorben una parte del activo total.

La diferencia entre la utilidad después de gastos financieros y la utilidad antes de impuestos son los otros ingresos y gastos, por lo que este factor, al asociarse a un valor de uno, expresa cuanto aportan o absorben los ingresos y gastos indirectos o atípicos a la utilidad antes de impuesto.

Los factores de incidencia de activos extrafuncionales y resultados indirectos se combinan para generar el Factor de Resultados Extrafuncionales (FRE).

La existencia de activos extrafuncionales consume recursos que producen un efecto negativo en el factor IAE. (menor a "uno"). Si tales activos no operativos generan otros ingresos, su beneficio estará medido en el factor IRI. (mayor a "uno") que mide el aporte de los resultados indirectos.

Por lo tanto, el FRE expresa el efecto neto positivo o negativo que generan las inversiones y resultados no operacionales, lo cual afecta la rentabilidad final de la empresa.

El último factor que afecta la rentabilidad sobre el capital esta constituido por el efecto fiscal (EF), este factor mide cuanto representa la utilidad neta de la utilidad antes de impuesto, cuya diferencia es justamente el impuesto de renta. Por lo tanto, el valor del EF, inferior a uno, expresa cuanto absorben los impuestos de las utilidades y su efecto será siempre negativo, porque reduce inevitablemente la rentabilidad sobre el capital.

³⁹ Se considera activo extrafuncional a fincas de recreo, pinturas, esculturas y demás activos que no son estrictamente necesarios para el funcionamiento de una empresa. Concepto propio basado en conocimientos adquiridos en cursos de finanzas.2003

Con base en la determinación de componentes de rentabilidad, basados en los Estados de Resultados y Balance de Situación de la empresa Durman Esquivel S.A. incluidos en los anexos de este trabajo de investigación se tiene la siguiente interpretación.

MOV: en el año 2001 el porcentaje de utilidad operativa generado sobre las ventas es de un 14,20% mientras que en el año 2002 dicho margen operativo sobre las ventas es de un 13,29%.

RAF: el activo fijo tiene una capacidad generadora de ventas de un 51% para el año 2001. En el año 2002 por cada colón invertido en activos de operación se generan 0,482 colones de ventas.

ROI: el rendimiento sobre la inversión disminuye de un año a otro. Para junio del 2001 éste es de 7,20% mientras que para junio del 2002 se alcanza un 6,40%. Esto quiere decir que el rendimiento operativo generado sobre los activos funcionales de la empresa se ve mermado.

IGF: la incidencia de los gastos financieros es de un 38%, es decir, para junio del 2001 el gasto financiero consume un 38% de la utilidad de operación, reduciéndola a un 62%. Para el año 2002, la utilidad disminuye un poco menos, quedando en un 67,1% de su valor, es decir, los gastos financieros consumen un 32% de la utilidad de operación.

IAP: la incidencia del apalancamiento indica que por cada colón de capital en el 2001 se invierten 1.381 colones de activo. Para el 2002 el nivel de endeudamiento de la empresa es de 1.948 colones de activo por cada colón de capital, es decir, el activo cubre al capital 1,903 veces.

FAF: el factor de apalancamiento financiero para el año 2001 es de 1.474, lo cual indica que el beneficio o perjuicio neto que proporciona el pasivo sobre la rentabilidad de la empresa es mayor que uno. Sin embargo, para el 2002, la rentabilidad del capital se ve aumentada, ya que este índice alcanza el 1.948.

IAE: tanto para el periodo correspondiente al 2001 como para el del 2002, el activo funcional representa aproximadamente un 95% del activo total, es decir que los activos extrafuncionales absorben un 5% del activo total.

IRI: a junio del 2001 los gastos indirectos reducen la utilidad después de gastos financieros en un 7%. El efecto es menos desfavorable en el 2002, donde la utilidad antes de impuesto se ve reducida en un 5%.

FRE: las inversiones y resultados no operacionales generan un efecto neto desfavorable del 22% en, es decir, dejan solo un 88% para generar rentabilidad. El indicador para junio 2002 alcanza 0,908, o sea que las actividades no operacionales consumen casi un 10% de los ingresos.

EF: la utilidad neta representa un 68% de la utilidad antes de impuestos en el año 2001, mientras que ésta representa un 64% de la utilidad antes del impuesto en el 2002. En el primer año el efecto de absorción del impuesto es menor (32%) con respecto al segundo (36%).

RSC: después de calcular los efectos netos de la parte operativa, financiera, indirecta y fiscal, la rentabilidad sobre el capital se ve aumentada desde junio del 2001 hasta junio del 2002 de un 6,41% a un 7,23%. Esto está explicado mayormente gracias al FAF, o factor de apalancamiento financiero, ya que este aumenta de un año a otro desde 1,47 a 1,95. Más bien hay una disminución del aporte de la parte operativa a la rentabilidad de un año a otro, al pasar el ROI de 8,16 a 7,22.

Asimismo el cuadro 2.8 muestra algunos indicadores financieros del período fiscal 2001-2002 en donde se ilustra una leve disminución en la liquidez desde el cuarto trimestre del año 2001 al cuarto trimestre del año 2002, así mismo para el mismo período se observa un incremento de la relación deuda –patrimonio y deuda-activo.

No obstante debe hacerse la observación que la estructura financiera de Durman Esquivel está bastante bien equilibrada, tanto en el año 2001 como en el año 2002.

En ambos períodos se observa la existencia de solidez financiera alta, pues se cumplen las dos características principales: por un lado la mayor parte del activo fijo es financiada con capital propio, evitando así un financiamiento del activo fijo con alta concentración de deuda y se cumple la característica de que una porción significativa del activo circulante es financiada con pasivo de largo plazo.

Cuadro 2.8
Algunos indicadores financieros Período Fiscal 2001-2002

Indicadores	4T 2001	1T 2002	2T 2002	3T 2002	4T 2002
Liquidez	1,66	1,43	1,47	1,37	1,42
Ácida	1,11	0,9	0,99	0,88	0,91
Deuda/Patrimonio	1,39	1,76	1,70	1,90	1,87
Deuda/activo	0,58	0,64	0,63	0,66	0,65
Pasivo Cir./pasivo	0,59	0,63	0,63	0,65	0,65
PA/Pt-Ur	2,15	2,64	2,62	2,93	2,88

Fuente: Información suministrada por Director Financiero de Durman Esquivel (MBA Mario Gómez), mediante teleconferencia BNV.

La acción en el mercado: el precio de la acción a julio del 2002 ha caído un 10,17% desde su colocación en marzo del 2000. Esta caída está enmarcada en una reducida liquidez en el mercado secundario.

Tabla 2.1.
Resumen situación accionaria, capital y dividendos Durman Esquivel S.A,

Precio entre utilidad por acción	32,6
Precio entre valor en libros	3,23
Pérdida de capital	-10,17%

Dividendos repartidos	4,56
Rendimiento por dividendos anualizado	0,66%
Rendimiento Total (anual)	-6,22%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos mediante BNV, San José Costa Rica.2003.

La empresa celebra el pasado lunes diecisiete de marzo del 2003, la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Socios, en la que se acuerdan los siguientes puntos:

1. Se aprueba la reforma a la cláusula quinta donde se disminuye el capital por la recompra de los Accionistas Preferentes Serie A, recompradas por la empresa en un 100% en noviembre del 2002 y se incorporan las Acciones Preferentes Serie B de acuerdo con la Asamblea de Socios Extraordinaria del 22 de octubre del 2002.
2. Se aprueba una reserva de utilidades de ¢850.000.000.00 (ochocientos cincuenta millones de colones) por un plazo de cinco años y como socia de la mayoría de las acciones de las filiales se compromete a votar en las asambleas de dichas compañías por una reserva adicional de ¢2.150.000.000.00 (dos mil ciento cincuenta millones de colones) por el mismo plazo.
3. Se acuerda no distribuir dividendos y se define convocar a una nueva Asamblea Ordinaria y Extraordinaria a más tardar en julio del 2003, para conocer una reforma a la cláusula quinta del capital social y la distribución de dividendos.

Con los datos anteriores y los Estados de Resultados y Balance General de la empresa adjuntos en los anexos, se concluye que los márgenes de la empresa están mostrando algunas pequeñas caídas, esto en el caso del margen bruto y el operativo que han oscilado entre los años 2001 y 2002 alrededor de 3 puntos, esto no debiera ser motivo de preocupación dada su magnitud, ya que el margen neto permanece sin cambio con un 4%,

pero que, de seguir con esta tendencia, podrían debilitar la rentabilidad y operación de la empresa.

2.6.5 Situación de las mangueras marca Swan de® de la empresa Durman Esquivel S.A

2.6.5.1 Ventas

Según el director de producto de la empresa Durman Esquivel S.A, Ing. Juan José Avila, la venta de manguera plástica y reforzada marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel, S.A, no consiste ni en ser un producto clave, ni en ser un producto residual.

Todo producto que comercializa la empresa Durman Esquivel S.A forma parte de un plan estratégico para llegar al mercado con una amplia gama de productos, que provoquen que el cliente escoja esta empresa como suplidora de una mezcla de productos completa en el área de manejo de fluidos.

En el caso concreto de las mangueras Swan de®, si la empresa Durman Esquivel S.A. deja de distribuir las, perderá fortalezas como suplidor, ya que el comprador se verá obligado a buscar opciones contactando a otros fabricantes quienes aprovechándose del nexo establecido con las mangueras, pueden introducirse como competencia con otros productos relacionados con el PVC, atacando directamente a la empresa Durman Esquivel, S.A.

2.6.5.2 Costos y utilidades

El costo de producción para la manguera plástica y reforzada marca Swan de® depende del valor internacional del compuesto del PVC. Como promedio, el costo de fabricación es del 30% sobre el valor de dicho compuesto y con respecto al aspecto de la venta, el costo de ventas es aproximadamente un 25% del costo total de fabricación.

La utilidad sobre la venta del producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel, S.A depende de las zonas geográficas y de las épocas del año, ya que la manguera es un producto de venta estacional, que puede variar desde un 15 % a un 25% en promedio.

Se pretendía mostrar una tabla con las ventas proyectadas promedio de manguera plástica y reforzada marca Swan de ® tanto en invierno como en verano, tanto en pequeñas como en grandes ferreterías, sin embargo la empresa solicita no mostrar estos datos, pues consideran la información de carácter altamente confidencial, por lo tanto se omite esta información.

No obstante, en apartados posteriores se incluye un breve resumen del comportamiento tendencial histórico de las ventas y de una estimación de ventas proyectadas basado en ese comportamiento histórico.

2.6 Recurso humano en Durman Esquivel

La empresa Durman Esquivel cuenta con trece plantas alrededor de todo Latinoamérica y cuenta con dieciocho bodegas para almacenamiento en nueve países con más de 2 000 empleados. El recurso humano es uno de los principales intereses del grupo empresarial Durman Esquivel, puesto que compone parte importante del proceso de producción y evolución del grupo a nivel empresarial.

La compañía procura mantener la motivación de los empleados dándoles un ambiente de trabajo que sustente su escala de necesidades. Dentro de los beneficios que disfrutan los empleados están el médico de empresa, soda, capilla de oración, ambiente laboral agradable, los dueños son accesibles a sus empleados y esto hace sentir que las personas sientan que forman parte importante de la empresa en donde trabajan.

El anexo #2 muestra la estructura organizacional del recurso humano de la empresa Durman Esquivel S.A para la empresa en Costa Rica.

El propósito de este capítulo es el de dotar al lector de una idea general de lo que es en sí la realidad actual de la empresa Durman Esquivel S.A y en concreto del producto que motiva esta investigación como lo es la manguera plástica reforzada y translúcida marca Swan de ®, el cual entra en el mercado en el año 2000.

Con los conocimientos acerca de los anteriores temas y los resultados que arrojan las encuestas realizadas para la presente investigación, se puede proseguir con el respectivo análisis de resultados, el cual se explica de manera detallada en el capítulo III a continuación.

CAPITULO III

Análisis de resultados

La estrategia de ventas de Durman Esquivel S.A. en cuanto al producto manguera plástica reforzada y traslúcida marca Swan de ®, radica en descuentos de un 10% sobre la mercancía vendida a sus detallistas; este porcentaje de descuento no representa mayor ventaja con respecto al aspecto competitivo, puesto que la empresa competidora, Plásticos Sirena, aplica el mismo porcentaje de descuento a sus detallistas.

Un aspecto importante a destacar es que en el cuadro 2.5 referente a precio y mostrado anteriormente ya tiene considerados los descuentos de los que se habla en este capítulo.

La ventaja que ostenta la empresa Durman Esquivel S.A. consiste en el enfoque hacia los grandes ferreteros que manejan gran volumen de mercancía y que se explicará con mayor detalle en el capítulo IV.

De aquí se obtiene que Durman Esquivel S.A. centra su atención, de manera especial, en cuanto a mangueras plásticas, en ferreterías que le compran gran volumen de producto⁴⁰, esto justo porque el hecho de que le compren más volumen de producto tiene implicaciones positivas sobre las utilidades que le genera el producto a la empresa, como por ejemplo la disminución de costos por mantenimiento de inventarios estancados, evitar la subutilización de la capacidad de planta y aprovechar las economías de escala que genera la producción de alto volumen.

La empresa Durman Esquivel S.A. cuenta con unos pocos proveedores pequeños que distribuyen su manguera plástica, los cuales están distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional y dentro de los cuales se pueden mencionar: Depósito de Materiales

⁴⁰ Se refiere a gran volumen de producto a aquellas que compran más de 60 000 unidades o más al mes. Criterio emitido por el Ing Juan José Avila. Gerente de producto para Latinoamérica de Durman Esquivel. Marzo 2003.

Irazú en Coronado, Ferretería Arguedas en Guadalupe, Ferretería Blanso en Puntarenas, Ferretería Zarate en Puntarenas, Ferretería Río Cuarto en Río Cuarto de Grecia y así muchas más a lo largo y ancho de todo el país.

Para poder realizar una recomendación acertada acerca de la estrategia a seguir con respecto al producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® en el siguiente capítulo, se realiza una serie de encuestas dirigidas a todos los sectores participantes, desde el sector producción hasta el consumo final del producto, con el fin de determinar cuál es la situación actual del producto en el mercado de la GAM.

Los cuestionarios efectuados se incluyen como anexo # 4 en la presente investigación.

3.1 Participación de marcas en el mercado

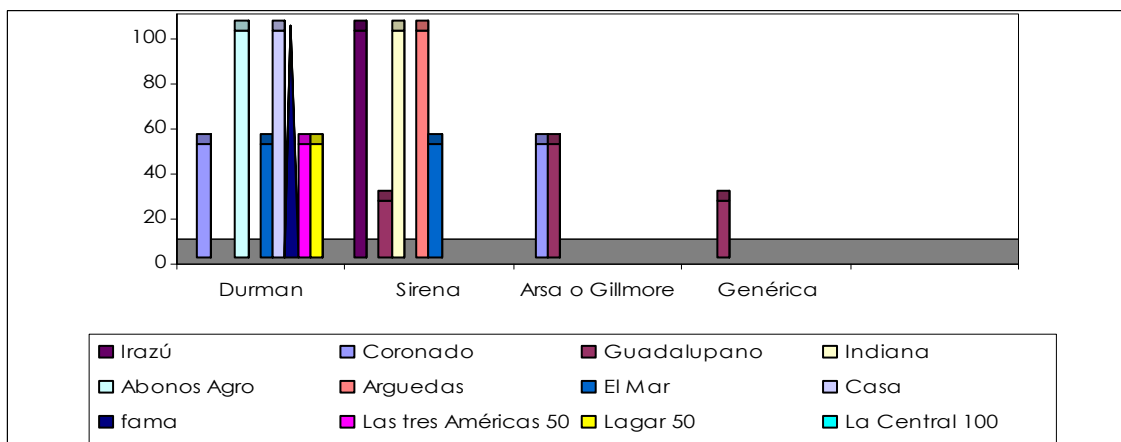
Se realizan encuestas en diferentes ferreterías de la GAM, tanto de gran tamaño como de mediano y pequeño para investigar diferentes rubros con respecto a la venta de mangueras plásticas. Lo primero que se investiga, cuáles son las marcas de manguera plástica con que las mismas trabajan, ya que existen ferreterías que por convenios comerciales con el proveedor, no trabajan otra marca que la de la empresa con que se alían comercialmente.

Sin embargo, hay otros establecimientos que trabajan con más de dos marcas diferentes e incluyen dentro de sus proveedores a importadores de manguera plástica y reforzada, tales como ARSA, manguera plástica importada de México, bajo la modalidad de producto genérico, que, a veces, a pesar de no ser de la mejor calidad, resultan ser un producto muy competitivo por el bajo precio al que se vende, oscilante entre un 8% y un 10% menos que el precio de la manguera de Durman Esquivel marca Swan de ®.

A esto hay que recalcar que hay excepciones en cuanto a producto importado, como por ejemplo mangueras plásticas marca Gilmour, que están catalogadas por los ferreteros

como de muy alta calidad, pero a la vez de muy alto precio. La gráfica 3.1 muestra las marcas que manejan las diferentes ferreterías de la GAM independientemente de su tamaño, en cuanto a las distintas marcas ofrecidas en el mercado nacional.

Gráfico 3.1
Porcentaje de manguera plástica que se distribuye en distintas ferreterías de la Gran Área Metropolitana según marca.



Fuente: Elaboración propia en base en resultados de encuestas realizadas a ferreterías en el GAM. Marzo 2003.

La intención de la gráfica es mostrar cuál es la marca que domina con respecto a ventas en determinadas ferreterías, esto con la finalidad de que a la hora de proponer la estrategia competitiva a seguir, sirva para identificar las posibles oportunidades a las que Durman Esquivel S.A. puede acudir para incrementar su participación de mercado con su producto manguera plástica y reforzada Swan de®.

Así, se obtiene que en Ferreterías Casa y Abonos Agro, la manguera marca Swan de® de la empresa Durman Esquivel S.A es la predominante, en contraposición a Ferretería Arguedas en el cantón de Goicoechea, Ferretería Indiana en la Uruca y Depósito de Materiales Irazú en el cantón de Coronado, en cuyos lugares la marca predominante es la de marca Sirena y cuya elección, según las encuestas aplicadas en las ferreterías a los

encargados, es por acuerdos comerciales pues tienen muchos años de negociar con la fábrica Sirena y cuentan la atención al cliente que la empresa les brinda.

Como ejemplo de un negocio ferretero que trabaja con varias marcas, a excepción de la marca Swan de® de la empresa Durman Esquivel S.A., por razones de acuerdos comerciales, es la Ferretería El Guadalupano que vende tanto marcas genéricas, y mangueras Gilmour como mangueras marca Sirena.

Según la siguiente gráfica, se puede observar que no hay marcas predominantes en el mercado en cuanto a manguera plástica y reforzada; sin embargo, si se concluye que el mercado es muy competido por la gran cantidad de marcas que hay en el mercado y la misma dificultad natural de diferenciar el producto.

Cabe destacar que para la interpretación de la gráfica 3.1. la clasificación de grande, pequeña y mediana ferretería es la que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.1
Clasificación de algunas ferreterías del la Gran Área Metropolitana según tamaño

Grandes	Medianas	Pequeñas
El Guadalupano	Ferretería Irazú	Coronado
El Mar	Indiana	Arguedas
Ferreterías Casa	Ferreterías FAMA	La Central
Abonos Agro	Ferretería Las Tres Américas	
El Lagar		

Fuente: Elaboración propia mediante datos obtenidos con la ayuda de la empresa Durman Esquivel S.A.2003.

Se podría suponer que al estar el mercado de pequeño y mediano negocio (ferretería) dominado tanto por plásticos Sirena como por manguera importada de las marcas Arsa,

Gilmour y Asaflex, Durman Esquivel S.A. tendría la oportunidad de incursionar en un nicho de mercado atractivo, aunque saturado, atacando a su principal competidor, Plásticos Sirena.

Sin embargo, con base en un análisis fundamentado en costos tanto fijos como variables y en volúmenes de ventas, efectuado por el Departamento de Ventas de la empresa Durman Esquivel S.A. se tienen los siguientes datos: las ferreterías que están dominadas por las marcas Sirena, Arsa, Gillmore y otras que apenas están incursionando en el mercado nacional, como Asaflex, (proveniente de México); tienen volúmenes de ventas mensuales de aproximadamente un máximo de 24 unidades en época seca y disminuye a un aproximado de 12 unidades en época lluviosa.

Esto en contraste con un aproximado en ventas de una ferretería como Abonos Agro de 65.000 a 70. 000 mangueras plásticas en época seca y una leve disminución en época lluviosa.

Según el análisis de costos efectuado y que se muestra en la siguiente tabla, se obtiene que para poder atender de manera efectiva el segmento de mercado de pequeña ferretería, se debe tomar en cuenta un 3 % sobre las utilidades que se le otorga al agente vendedor a manera de comisión; asimismo el costo del flete a los diversos establecimientos está establecido en un 5 % sobre las utilidades.

De la misma manera se deben tomar en cuenta los costos incidentes en cuanto a políticas de crédito, atrasos en pagos por parte de los clientes, lo cual en términos económicos estaría contabilizado en un costo de un 4% sobre las utilidades finales.

En cuanto a rubros de atención al cliente y desempeño de servicio, se debe tener previsto un 3 % de las ganancias totales para atender estas necesidades. No se puede olvidar que en los procesos de fabricación y, por lo general, en toda actividad económica, se van a tener costos fijos, los cuales consisten en costos en los que siempre la empresa debe incurrir, independientemente del nivel de ventas alcanzado.

En el caso del producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ® este costo es de ¢23 .000 colones

Asimismo, el proceso de producción debe enfrentar costos variables; estos son costos que dependen del nivel de producción de la empresa, son los costos de sus factores variables y, por tanto, representan su costo total a largo plazo.

Estos costos variables con respecto al producto oscilan entre un mínimo que es de ¢6.000 y un máximo que es de ¢10.000.

De lo anterior, se desprende que en realidad los costos de atención a empresa de pequeño volumen son altos y por esto Durman Esquivel S.A. ha dirigido sus esfuerzos a mercados de mayor rentabilidad.

Esto no quiere decir que sea un segmento descartado en cuanto a dirección de esfuerzos de manera importante; no a menos que se logren disminuir los costes de producción o que la atención a este sector se utilice como plan complementario a la atención de grandes ferreterías en épocas cuando la demanda disminuya, tal como la época lluviosa.

A continuación se desglosan los costos de atención para pequeña ferretería de la empresa Durman Esquivel S.A. El cuadro muestra que el mayor porcentaje en costos lo representa el costo por flete el cual representa el 5% del total de costos en el que incurre la empresa, seguido por un 3% de atraso en pagos y la comisión de agente vendedor.

Finalmente las menores cifras en cuanto a costos se refiere están en el manejo de crédito, atención de pedidos en la oficina y reclamos.

Tabla 3.2
Costos de atención a pequeña ferretería ⁴¹
(Los porcentajes mostrados son sobre precio de ventas)

Comisión de Agente Vendedor	3%
Flete	5%
Manejo crédito	1%
Atraso en pagos	3%
Atención de pedidos en oficina	1%
Reclamos	2%
TOTAL	15%
Costos Variables	¢3.000 a ¢5.000
Costo Fijo mínimo ⁴²	¢23.000

Fuente: Departamento de producción. Durman Esquivel S.A. enero 2003

Si se realiza el análisis pertinente por ejemplo en la venta de 20 mangueras mensuales se tiene que para cubrir el costo fijo mensual, se debería aumentar el precio del producto al detallista en 1.100 colones por unidad, esto derivado de efectuar el cociente entre el costo mínimo de 23.000/20, por lo tanto es muy factible que el detallista no tenga interés en la marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel, que es precisamente uno de los varios datos que ha arrojado la encuesta a distribuidores, poniendo de manifiesto que la manguera marca Sirena les resulta más accesible a su presupuesto.

⁴¹ Información con cifras aproximadas y alteradas para fines de trabajo académico por la empresa Durman Esquivel.

⁴² El costo fijo está considerado en cliente /mes.

Probablemente, la compañía de Plásticos Sirena tenga otro tipo de organización que sí le permita atender a pequeños distribuidores sin incurrir en desventajas económicas tan marcadas.

Por otro lado, según opiniones de personas involucradas en la atención al pequeño cliente en la empresa, se conoce que los negocios pequeños no le resultan rentables puesto que por 20 unidades de producto que se venden al mes, se presentan muchas quejas por atención, servicio y calidad de parte de los clientes, incurriendo en mayores costos económicos.

3.2 *Análisis de marketing mix: (producto, promoción, precio y plaza)*

3.2.1 Producto

El producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ®, de la empresa Durman Esquivel, pertenece al grupo denominado productos genéricos o del grupo de los *commodities*. Las características que definen este tipo de productos se resumen en que estos son de bajo precio, cuentan con estandarización de canales de distribución y calidad. El producto ha venido evolucionando de manera positiva en el tiempo⁴³.

El evolucionar de manera positiva en el tiempo se refiere a términos económicos en el sentido de un crecimiento en el nivel de ingresos.

Cuando el negocio inicia, no tienen mucho conocimiento acerca del desarrollo de éste y el material para la fabricación del mismo es importado y de mala calidad, por lo que las primeras mangueras que salen al mercado resultan con problemas de acoples metálicos, los

⁴³ Información suministrada por el director del Departamento de Ventas, Ing Juan Carlos Jiménez Solé. Abril 2003

que se sueltan de la manguera al poco tiempo. Aunado a esto se presenta en el producto resquebrajamientos en el material de PVC.

La situación se resuelve al poco tiempo de haber detectado el problema mediante la introducción de nueva tecnología; por ejemplo el mecanismo de vulcanizado para incrementar la flexibilización del PVC, incursionando en la producción de mangueras reforzadas de mayor resistencia.

3.2.2 Promoción y posicionamiento de marca

El problema principal enfrentado por las mangueras reforzadas y traslúcidas para jardín Swan de ® en sus inicios radica en la falta de investigación prelanzamiento del producto y sus características inherentes, calidad de materia prima y la instalación adecuada de los acoples metálicos, lo cual pone en peligro el futuro del mismo, por un mal planeamiento.

El factor anterior incide en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en ferreterías pequeñas, donde el posicionamiento de la marca Swan de ® de Durman Esquivel S.A es una manguera de pésima calidad, pues a criterio de los distribuidores, es superada por mangueras Sirena y la marca alemana Gilmour.

A pesar de las mejoras y de la calidad superior de las mangueras Swan de® actuales con respecto a las iniciales, se posiciona en la mente del consumidor una imagen negativa, que la empresa no se ha preocupado por cambiar, quizás por su poco interés en el pequeño distribuidor, ocasionado por la preferencia en la utilización de economías de escala en grandes volúmenes.

La publicidad que se hace para el producto es muy poca, puesto que tienen su volumen de ventas asegurado casi en su totalidad para las grandes ferreterías, por lo que se anuncian en la revista de construcción *Tuercas y Tornillos* en el sector construcción; sin

embargo, las ventas dependen de a donde la compañía constructora compre sus insumos y, por lo general, las grandes y medianas empresas constructoras compran en grandes almacenes ferreteros, lo cual les asegura la venta de las mangueras.

El posicionamiento de marca es en las grandes y pequeñas ferreterías casi nulo como marca Swan de ®. A esto se le conoce técnicamente como subposicionamiento, mejor dicho el cliente tiene una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de la misma.

Durman Esquivel S.A podría difundir su estrategia de posicionamiento eligiendo el lema de la "mejor calidad", asegurándose que exprese su afirmación de manera convincente, eligiendo los signos físicos y claves que la gente usualmente emplea para juzgar dicha calidad, se debe recordar que la empresa no puede descuidar aspectos que intervienen directamente en la imagen de calidad del producto, como distribución, publicidad y promoción.

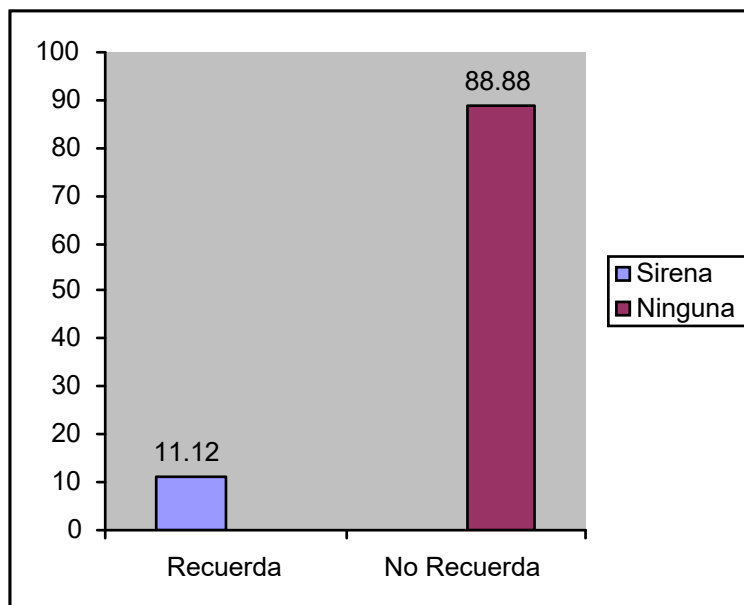
Todos los elementos (la calidad, los canales y la promoción, entre otros) deben comunicar y reforzar la imagen de marca, contribuyendo a que se perciba la calidad del producto.

El producto se conoce en la jerga ferretera como "mangueras de Durman", pero ninguno de los entrevistados en las ferreterías, ni el consumidor final, reconocen la marca como tal. Esto se puede relacionar con la categoría de producto en la que la manguera plástica se encuentra inmersa, la cual se considera como producto de urgencia, esto es según Jean-Jacques Lambin en su libro "*marketing estratégico*", el producto comprado en el momento en que la necesidad se hace sentir.

El gráfico 3.2 muestra el porcentaje de recordación de marca del consumidor final con respecto a mangueras para jardín reforzada y traslúcida, tanto de marca nacional como internacional.

Gráfico 3.2

Porcentaje de recordación de marca en mangueras plásticas reforzadas y traslúcidas tanto nacional como extranjera por parte del consumidor final.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a ferreterías y consumidores finales en el GAM. Marzo 2003.

No se puede afirmar que la marca de manguera plástica Sirena tenga un excelente posicionamiento de marca en el mercado, pues tan solo un 11,12% de los entrevistados la recordaron y un 88,88% tampoco recuerda alguna marca en especial.

Las opiniones emitidas por los mismos son de llegar a una ferretería y pedir simplemente una manguera para jardín sin importar la marca; sin embargo, existen otros factores que inciden en la compra del producto y son los siguientes:

Precio

Accesible al presupuesto de cada consumidor final.

Calidad

La encuesta arroja como resultado que el consumidor final prefiere la manguera reforzada puesto que como la mayoría de las personas la mantienen a la intemperie, esto incide en su menor desgaste.

Color

De los resultados de la encuesta se desprende que el consumidor es atraído por ciertos colores en manguera plástica y ahora parece que como las mangueras vienen en dos colores, lo que se denomina manguera bicolor; esto incide en la atracción del cliente.

Longitud y diámetro interno

Estas dos características están enfocadas, sobretodo, a clientes con necesidades muy específicas y son clientes diferentes a los de la mayoría que compran el producto y que utilizan la manguera para labores domésticas, quienes buscan estos factores son personas con fincas, que se dedican a labores agrícolas o que tienen microempresas en donde el factor riego y agua son esenciales.

El 63 % de las personas entrevistadas considera el aspecto más relevante el precio, pues a la mayoría de las personas, al ser un producto tan indiferenciado, poco les importa otro aspecto que no sea el conseguir un producto barato, que les cumpla la función de transportar agua.

Sin embargo, un 25 % de las personas entrevistadas dice que la calidad es de vital importancia, así se llega a la conclusión de que este fenómeno es consecuencia de ser un producto indiferenciado en la mayoría de los casos; es por esto que en apartados posteriores se sugieren aspectos para la diferenciación del producto y, por ende, esta diferenciación podría ayudar a un aumento en el precio, del cual el consumidor recibiría un valor agregado.

En cuanto a promoción dirigida a detallistas pequeños, a pesar de que su interés central no reside en este segmento, si la empresa Durman Esquivel S.A. les vende y aprovecha que ya tiene colocación de producto ahí, debe darle un mayor empuje promocional a través de elementos promocionales gustados por los despachadores de ferreterías y que les motivaría a darle un mayor empuje a la venta del producto.

Ante la pregunta: “¿Cuáles incentivos les gustaría aplicar para motivarlos a vender determinada marca?,” un 90% opina que sería viable la “comisión por artículo vendido”, un segundo grupo, escoge como opción, “las regalías de artículos como camisetas u otros promocionales”.

En cuanto a promoción en ferreterías grandes, no hay ningún tipo de incentivo material que se les otorgue por vender el producto; sin embargo hay otros tipos de incentivos que estos detallistas reciben gustosamente a la hora de proveer inventarios, producto de buena calidad, etc. Las recomendaciones en cuanto a aspecto se desarrollarán de una manera más amplia en el capítulo 4.

3.2.3 Precio y plaza

Como se comenta en el apartado anterior, el precio resulta accesible al presupuesto del consumidor final, esto es ventajoso para la empresa, especialmente en épocas de recesión económica.

Se debe recordar que el precio es indirectamente una herramienta de contracción o expansión de la demanda y que su relación es inversa a menor precio, mayor demanda y viceversa.

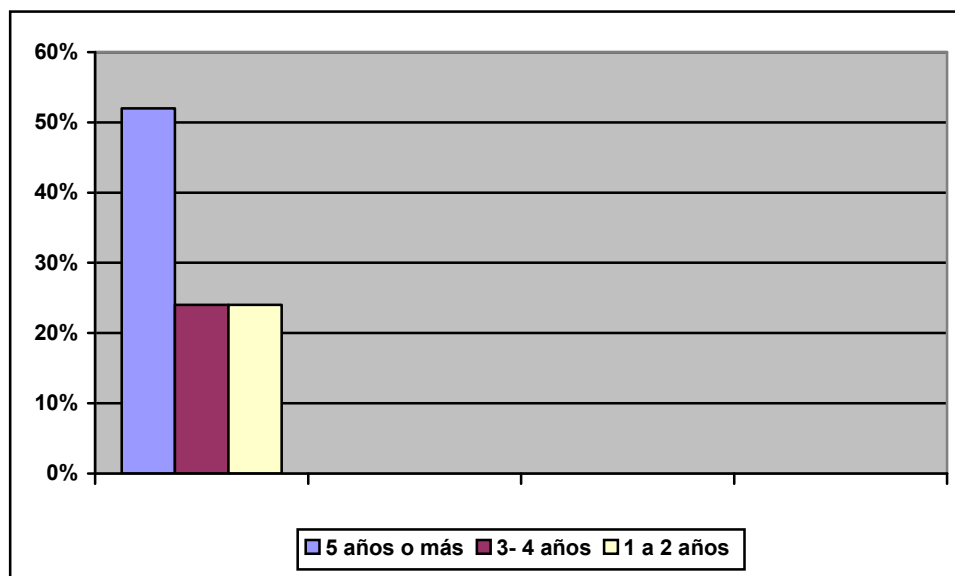
Los precios se muestran en apartados posteriores, en una tabla destinada especialmente para ello y para compararlos con los precios del competidor Plásticos Sirena.

En cuanto a plaza la distribución del producto está organizada de manera que abarque toda la GAM y fuera de ella, sin embargo habría que pensar en estrategias de mercado para la exhibición del producto en las ferreterías, puesto que ni siquiera hay publicidad que lo recomiende dentro de ellas.

3.3 Frecuencia de compra y problemas de producto como genérico

Como dato importante, se estudia la frecuencia de compra de manguera plástica en los consumidores de la GAM, y se obtienen los siguientes resultados, mostrados en la gráfica 3.3. Se tiene que el 52% de los consumidores compran una manguera plástica en un período de 5 años o más y el resto de los consumidores, está repartido en un 24% cada uno en intervalos de 1 a 2 años o de 3 a 5 años de duración del producto.

Gráfico 3.3
Frecuencia de compra de mangueras para jardín traslúcidas y reforzadas, independientemente de la marca (en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas al consumidor final de manguera plástica del GAM. Marzo 2003.

A pesar de la duración del producto de aproximadamente 5 años, se presentan problemas de calidad del mismo como genérico. Los resultados obtenidos demuestran los problemas que se han presentado, siendo el primero el resquebrajamiento del plástico.

Esto lo soluciona Durman Esquivel para su producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ® y el tema se abarca en forma más amplia en el apartado de “*Posibilidades de desarrollo del negocio de manguera plástica*” en este mismo capítulo. (Sección 3.6).

3.4 Falta de promoción a nivel de pequeña ferretería

Al realizar entrevistas en ferreterías de tamaño pequeño y al preguntar el porqué no venden la manguera plástica y reforzada marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel, S.A, la respuesta radica en el momento de concretar la venta en el establecimiento, aspecto en el que la empresa fabricante no ha puesto el suficiente empeño pues su interés central en estos momentos no es este segmento de mercado, por lo que los competidores de Plásticos Sirena les han superado, brindando una atención detallada en este sentido.

Gracias a ese trato, basado en detalles para el cliente de pequeño negocio, en donde la empresa Plásticos Sirena se ha esmerado en hacerlos sentir importantes revisando el inventario cuando llegan a entregar pedido, llevándoles pequeño volumen de producto cada vez que lo requiere, es que el cliente de pequeño negocio ha ido desarrollando un grado de lealtad bastante importante para la empresa, al punto de llegar a una posición en donde ni siquiera están dispuestos a escuchar otras ofertas de producto de otra empresa que no sea Plásticos Sirena.

De aplicarse la recomendación para fortalecer las ventas en este segmento de mercado para la empresa Durman Esquivel S.A. los esfuerzos deberán redoblar y la creatividad en la utilización de recursos será de vital importancia para que la estrategia sea aplicada con eficacia y, sobretodo, que se llegue a los resultados de rentabilidad deseados.

3.5 Recomendación de marca a nivel de ferretería

La recomendación de marca a nivel de ferretería es un aspecto que no llega a cumplirse como se desearía en la actualidad. De las personas entrevistadas en el segmento de consumidor final, tan solo un 2% contesta afirmativamente a la pregunta acerca de si en algún momento recibía recomendación por parte del dependiente de ferretería acerca de la manguera plástica a comprar.

En todo caso, los resultados de las encuestas desprenden que las recomendaciones hechas están enfocadas hacia atributos y no hacia marcas específicas, con esto se quiere decir que cuando el cliente recibe una recomendación por parte del dependiente de ferretería, esta es en cuanto aspectos como el reforzamiento de la manguera, determinada longitud, etc.

Como se menciona en el apartado de promoción, lograr que el dependiente empiece a recomendar la marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel, S.A. dependerá en gran medida del grado de identificación del mismo con la empresa y esto se puede lograr, en gran medida, con la propuesta de incentivos a dependientes de ferretería del apartado de “promoción”, solo que en este caso debería ser aplicado a todos los segmentos de ferreterías.

3.6 Posibilidades de desarrollo del negocio de manguera plástica

El desarrollo del negocio de mangueras reforzadas y traslúcidas de la empresa Durman Esquivel se ha venido gestando de manera creciente en los últimos años, basado en alianzas comerciales con grandes almacenes ferreteros tal como Abonos Agro, El Lagar en sus cuatro sucursales, COPELIBERTAD en Heredia, etc.

Otro factor fundamental que ha contribuido al desarrollo del negocio ha sido la atención de los problemas previos de calidad que presenta el producto al momento del lanzamiento del mismo al mercado, como el resquebrajamiento del plástico de la manguera,

que no soporta las condiciones climáticas tanto de sol como de lluvia, tomando en cuenta que la mayoría de las personas mantienen la manguera para jardín a la intemperie.

En este caso, la innovación tecnológica y la investigación juegan un papel fundamental y se desarrolla una nueva adaptación a la fórmula base del PVC con un aditivo que permitiera que este material adquiriese un mayor grado de flexibilidad y así evitar las quebraduras en el producto; asimismo se incluye una mejor tecnología para pegar los acoples metálicos y evitar que se despegaran del tubo base de la manguera.

Sin embargo, como factor impulsor de una mayor frecuencia de compra, se debería utilizar la innovación como factor importante, con nuevas ideas de productos y accesorios extra que complementen al producto principal: las mangueras. Esto referido a algún diseño de manguera que permita que se enrolle automáticamente, algún sostenedor de manguera de pared, la pistola de *spray* de agua graduable a distintos niveles de líquido, etc.

A fin de lograr estos objetivos, es necesario invertir un poco más de tiempo en Investigación y Desarrollo, específicamente en lo que se refiere a diseño de producto y calidad de los materiales.

En cuanto a estos aspectos se requiere que se estudie constantemente como hacer que el material con que se fabrican las mangueras plásticas (PVC) no se resquebraje tan fácilmente. Debido a las condiciones climáticas, lo mismo sucede con los acoples metálicos en donde la necesidad es desarrollar un material para los mismos que contribuya a que estos se puedan adherir a la manguera de manera fuerte y no que con el uso los mismos se despeguen, haciendo que el producto se vuelva inservible y, además, esto ocasione una mala imagen en aspectos de calidad del producto en la mente del consumidor.

3.7 Aspectos concernientes a las empresas fabricantes de manguera plástica Durman Esquivel S.A. y Plásticos Sirena

1. Política de crédito de Durman Esquivel S.A. vs. Plásticos Sirena

En cuanto a políticas de crédito de la empresa Durman Esquivel S.A., el tiempo que se les da a los ferreteros es de 30 días para realizar el pago; Plásticos Sirena utiliza la misma política de crédito.

2. Análisis comparativo de precios entre plásticos Sirena y Durman Esquivel S.A.

La estrategia en ventas de las empresas competidoras Durman Esquivel S.A. y la empresa Plásticos Sirena no está estructurada en una competencia de precios.

De la información obtenida de ambas empresas, se realiza un cuadro comparativo de precios y se obtiene que, en cuanto a mangueras reforzadas, ambas empresas tienen las mismas longitudes, a excepción de que la empresa Plásticos Sirena trabaja hasta los 50 metros de longitud en manguera reforzada y la empresa Durman Esquivel S.A. trabaja este tipo de manguera hasta la longitud de 100 metros.

Los precios de Plásticos Sirena son superiores a los ofrecidos por la empresa Durman Esquivel, S.A., sin embargo, no es una superioridad relevante en precios, puesto que las diferencias son de cifras que oscilan entre los ¢2 colones a los ¢265 colones en mangueras de mayor longitud y no sobrepasan el dólar de diferencia, sino que estas cifras diferenciales se ubican en los centavos de dólar, así mismo como se comenta en apartados anteriores las políticas de crédito y descuento son las mismas en cifras, el porcentaje de descuento aplicado por ambas empresas a sus clientes es de un 10% sobre las ventas y el período de crédito es a 30 días, por lo tanto, son factores que no van a afectar las cifras de precios establecidas por ambas empresas.

Sin embargo, el hecho de que los precios sean el factor determinante en el mercado, afecta de manera negativa a la empresa Durman Esquivel, S.A. que por su trayectoria, variedad de productos y tamaño podría ostentar un aumento de utilidades en su producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ®, en contraposición a una empresa que solo se dedica a producir y vender mangueras plásticas, sin el posicionamiento de marca de una empresa como Durman Esquivel S.A. en otros productos.

El mercado en este caso es el que define las condiciones del juego, entonces la empresa Durman Esquivel S.A. no puede optar por incrementar el precio si quiere seguir vendiendo, de aquí que los diferenciales de precios sean casi nulos.

Tipo de manguera	Longitud en metros	Precio de Plásticos Sirena (en colones)	Precio de mangueras Swan de ® Empresa Durman Esquivel S.A	Cambio porcentual	
Reforzada	7,5	1122,09	1120	2,09	0,18%
Reforzada	15	1899,53	1894	5,53	0,29%
Reforzada	22,5	2863,42	2807	56,42	1,97%
Reforzada	30	3526,73	3262	264,73	7,50%

Fuente: Elaboración personal en base de datos recopilados en ambas empresas. Marzo-abril 2003.

3. Características de los clientes, descritas por representantes de ambas empresas

Los entrevistados de ambas empresas, tanto de Plásticos Sirena como de la empresa Durman Esquivel S.A, describen tres características esenciales para el éxito del negocio y cada una lo aplica a su segmento de clientes principales.

Las características mencionadas son las siguientes:

4. Servicio eficiente

La empresa Plásticos Sirena tiene su enfoque prioritario en el segmento de pequeña ferretería y es aquí en donde se esmera por hacer sentir a su cliente de pequeña ferretería como parte esencial e importante de su negocio, como se explicará posteriormente en otros apartados de la investigación.

La empresa Durman Esquivel S.A. se esmera en dar lo mejor de su servicio al segmento de gran ferretería, sin embargo, y a pesar de que lo logran muy bien en esta área, el segmento de pequeña ferretería sí lo han descuidado un poco y, como se recomienda más adelante, si se quiere implementar una estrategia que complemente las ventas en gran ferretería durante época lluviosa, este aspecto en particular va a tener que cambiar.

5. Políticas de descuento

Es un rubro que en estos momentos, aunque no está dando un elemento para que las empresas ostenten una ventaja comparativa entre ellas, sin su existencia las ventas de ambas empresas se verían seriamente afectadas. Los porcentajes de descuento sobre compras para las ferreterías, a las cuales venden ambos fabricantes es del 10%.

6. Tiempos de entrega

Este rubro está altamente relacionado con el servicio al cliente y según las entrevistas realizadas a ferreterías clientes tanto de plásticos Sirena como de Durman Esquivel S.A, ambas empresas han estado respondiendo en los plazos estipulados para la entrega cuando estas contactan a sus proveedores. Los lapsos de entrega varían desde una semana hasta un máximo de tiempo de treinta días en ambas empresas fabricantes.

3.8 Análisis Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas

1. Producto respaldado por la marca de una empresa de amplia trayectoria en el mercado del PVC como lo es Durman Esquivel S.A.
2. Alianzas estratégicas con ferreterías de gran tamaño, lo que le permite a la empresa un margen de ventas alto, dado que las mismas compran grandes volúmenes que se traducen en ganancias económicas para la empresa Durman Esquivel S.A.
3. Tecnología para la producción de tubería de PVC aplicable a la producción de accesorios del mismo material para mangueras.

Oportunidades

1. El Mercado de pequeña ferretería está poco explotado, según la información obtenida, dados los altos costos en que se incurre por distribución del producto para ventas de bajo volumen.
2. Utilización de factores tecnológicos para diferenciar el producto.
3. Utilización de las mejoras en calidad como fuente de reposicionamiento y promoción.

Debilidades

1. Poca diferenciación del producto con respecto a los de la competencia.

2. Ventajas en precio y porcentajes de descuento con respecto a la competencia casi nulas.
3. Inexistencia de análisis del comportamiento del mercado para manguera plástica en años anteriores.
4. Promoción de marca a nivel de consumidor final inexistente. Los resultados finales indican que el los consumidores no conocen la marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel. S.A.
5. Poca investigación en cuanto a expectativas del cliente.
6. Imagen negativa con respecto al producto no solucionado por errores en la introducción del producto al mercado nacional.

Amenazas

1. Barreras de entrada inexistentes en cuanto al producto.
2. Posible aumento de precio en materia prima, pues la resina con que se hace el PVC proviene del petróleo. Si hay conflictos bélicos e inestabilidad política en los países petroleros, el precio del producto puede verse afectado de manera negativa para el fabricante, obligando a aumentar el precio al consumidor final, provocando una posible baja en la cantidad demandada de producto.
3. Competencia fuerte del producto tanto a nivel nacional, como internacional.

En el capítulo que recién concluye se analizan los resultados obtenidos de la encuestas a clientes finales, distribuidores y fabricantes de mangueras plásticas, para poder construir al final del mismo un resumen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ®, esto con el fin de tener bases sólidas para emitir un criterio acerca de las propuestas estratégicas que la empresa Durman Esquivel S.A debería realizar para mejorar las ventas del producto

Lo anteriormente citado se muestra a continuación en el capítulo IV.

Capítulo IV

Propuestas estratégicas para el producto manguera plástica y reforzada marca Swan de ®

Fundamentado en las encuestas realizadas al consumidor final, detallista y la información recopilada acerca del principal competidor de la empresa Durman Esquivel S.A, Plásticos Sirena, se procede a realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con respecto al producto en áreas tan diversas pero tan integradas al proceso de mercadeo como lo son los clientes, la segmentación, la mezcla de *marketing*, la producción, el servicio, etc.

4.1 Análisis de principales factores que afectan el mercadeo del producto

4.1.1 Falta de diferenciación del producto

La manguera plástica marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel no ofrece ningún elemento diferenciador visible, más que la promesa de calidad que está respaldada por la marca de la empresa.

Así, la elección por parte de los compradores de una manguera plástica se basa en el precio, según los resultados arrojados por la encuesta realizada a fin de esta investigación.

Y se podría agregar que parte del éxito de la venta estaría en la promoción del producto, específicamente en la recordación de marca, la cual, en el caso de Swan de ® es inexistente, pues solo se publicita en la revista constructora “Tuercas y Tornillos” propiedad de la revista EKA; la misma es distribuida en algunas ferreterías.

La diferenciación es una de las estrategias genéricas que como tal requieren de diferentes recursos y habilidades. En el caso de la empresa Durman Esquivel S.A., para su producto mangueras plásticas Swan de ®, con el fin de diferenciar el producto, uno de los

requisitos primordiales es el de tecnología para procesamiento de PVC, requisito cumplido ya por la empresa.

En cuanto a habilidades y recursos necesarios en el proceso de diferenciación, se debe tener una fuerte habilidad en comercialización y se debe trabajar más en el segmento de mercado de ferretería pequeña, como una alternativa para apoyar el período de baja venta, el de época lluviosa

Se requiere atención y eficiencia en cuanto a ingeniería del producto, como por ejemplo, aditamentos adicionales al genérico, calidad de los empaques conectores, material de fabricación de la manguera y el instinto creativo para innovar accesorios adicionales a la manguera que faciliten más la labor de los usuarios.

Otro de los requisitos para el éxito de la diferenciación es la fuerte cooperación de los canales de distribución, en lo que Durman Esquivel, S.A ha trabajado con alianzas estratégicas a nivel de grandes ferreterías, tales como Abonos Agro, El Lagar, etc. Se debe de tomar en cuenta que la estrategia genérica de la diferenciación, tiene sus riesgos implícitos y no se pueden ignorar.

El factor diferenciador, como pueden ser los aditamentos y accesorios extra para mangueras, puede tornar al comprador usual en un comprador altamente sofisticado, haciendo decaer la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Además, se debe recordar que la repetición en las compras, crea acumulación de conocimiento sobre el producto, su uso y las características de las marcas competidoras, en este caso tanto nacionales como importadas. Por tanto, hay una fuerza natural que provoca una reducción en la diferenciación del producto con el tiempo en un sector industrial.

El diferencial entre los competidores que no estén incurriendo en costos tan altos, como por ejemplo Plásticos Sirena y la empresa diferenciada, en este caso Durman

Esquivel S.A. va a resultar muy alto para que el proceso de diferenciación retenga la lealtad a la marca.

De esta forma, en tiempos en donde la economía pasa por períodos malos o de recesión, los compradores sacrificarán las características diferenciantes que les atrajeron al producto para obtener ahorros en costo.

Es importante que si se quiere asumir el riesgo en diferenciación, la empresa Durman Esquivel S.A. debe tener en cuenta que esta solo soportará hasta cierto monto un diferencial en precio; es por esto que de tomar la decisión, deberá realizar una inversión en tecnología que disminuya los costes de producción.

En países desarrollados, en donde se produce la manguera plástica la inversión en investigación y tecnología es alta y ya han desarrollado una variedad de accesorios complementarios a la manguera plástica, haciendo que el producto base adquiera mayor valor agregado al adicionarle variedad de accesorios y productos complementarios.

En ese sentido se investiga acerca de varios de los productos complementarios que líneas de manguera plástica internacionales ofrecen a fin de sugerir la producción de los mismos en la empresa Durman Esquivel.S.A.

A continuación se mencionan algunos, su descripción un breve análisis de impacto y la posibilidad de un efecto no deseado en la introducción al mercado del accesorio.

➔ Autoenrollador de manguera

Consiste en un aditamento de pared con riel automático que evita que la manguera se haga un nudo y que esté desordenada en el jardín. Es de material plástico, permite que la persona vaya arrastrando la manguera por el jardín o por donde la ocupe y cuenta con un botón que permite el rebobine de la manguera en el momento en el que el usuario lo ocupe.

La manguera viene adentro del rebobinador y hay de 10 metros y de 20 metros. Puede dejarse fija en la pared o moverla de un lado para otro.

El aditamento se puede ver a continuación en la figura 4.1.

Fig. 4.1.
Autoenrollador de manguera plástica



Impacto esperado

- 4 Que el producto sea más atractivo al cliente mediante la utilización del autoenrollador, evitando las molestias de que cuando aquel utilice la manguera, esta se doble o se hagan nudos impidiendo el libre flujo de agua y con la facilidad de un mecanismo automático como lo es el riel autoenrollador que va regulando el largo de la manguera conforme el usuario lo va necesitando.

Efecto no deseado

- 5 Que los consumidores finales, sin haber obtenido la información necesaria acerca de la introducción del producto al mercado, asocien el nuevo aditamento con un incremento de precio desmedido, recurriendo a una compra instantánea a la competencia.

→ *Pistola de riego Super 4*

Este es un accesorio plástico que se vende por separado como complemento de la manguera y que tiene como función principal regular el flujo externo de agua en diferentes potencias de *spray* y además cuenta con un sistema de aireación para limpieza de automóviles.

Fig. 4. 2
Pistola de Riego Super 4



Impacto esperado

- 6 Al ser un accesorio de tan fácil utilización y colocación, con la ventaja de ayudar a controlar la presión de agua externalizada a través de la manguera plástica, se podría esperar un aumento significativo en la venta del producto base (manguera plástica), en especial en áreas geográficas en donde haya problema con la presión del agua a través del alcantarillado.

Efecto no deseado

- 7 Copia rápida por parte de las empresas competidoras que provoquen que la diferenciación en el producto marca Swan de ® no sea muy duradera.

→ *Duo Spray*

Este accesorio tiene como ventaja que se conecta a la manguera base y emite entre 20 y 14 chorros de agua, logrando así un económico sistema de riego para uso en jardines caseros. Puede cubrir un área de aproximadamente 320 mts. cuadrados. En la parte trasera del accesorio existe un accesorio para regular la presión del agua.

Fig. 4.3
Duo Spray



Impacto esperado

- 8 Gran aceptación del producto, en especial en sectores hoteleros o clubes de mediano poder adquisitivo, en donde tengan un espacio amplio de áreas verdes y su presupuesto no les permita instalar un sistema de riego automatizado. El *Duo spray* sería una alternativa rentable y viable para estos sectores.

Efecto no deseado

- 9 Disminución en nivel de ventas o canibalización de los sistemas de riego ofrecidos por la división agrícola de la empresa Durman Esquivel S.A. Se entiende por canibalización en mercadeo a la superposición de productos de la misma marca.

→ *Conector de doble salida*

Consiste en un conector de plástico que se ajusta a la llave maestra y permite la conexión de dos mangueras plásticas a la vez, permitiendo a diferentes personas efectuar una variedad de labores al mismo tiempo.

Además, tiene un regulador que permite cerrar la llave de un lado o utilizar ambas a la vez o bien cerrar las dos al mismo tiempo.

Fig. 4.4
Conector de doble salida



Impacto esperado

- 10 Posicionamiento en negocios dedicados al lavado de automóviles en forma manual, o negocios en donde la utilización del agua es primordial y se requieren varias personas trabajando a la vez para incrementar la eficiencia en labores; por consiguiente, causará un aumento en el volumen de ventas de la empresa para este producto específico.

Efecto no deseado

- 11 Como otros tipos de accesorios, podría ocurrir un sabotaje por parte de la competencia al factor diferenciador mediante una estrategia de seguidor copiando la idea de manera rápida.

A pesar de la existencia de muchos productos accesorios, se le sugiere a Durman Esquivel S.A esta variedad específica, pues podría aprovechar una parte de la tecnología que posee e introducir otra que disminuya los costos para la transformación del PVC. Así se le otorgaría valor agregado al producto mediante la introducción al mercado de alguno de estos aditamentos, logrando así una diferenciación notable en la producción y comercialización de manguera nacional. Esto superaría a los competidores latinoamericanos que ofrecen su producto en la GAM.

4.1.2 Estrategia de promoción

La meta final de cualquier promoción es lograr que el consumidor final compre el producto que ofrece, en este caso la meta final de la empresa Durman Esquivel S.A. es vender su manguera plástica Swan de ®.

El producto por su naturaleza es de índole estacional, con lo que se quiere decir que su demanda fluctúa a través del año. Incrementa en la época seca y disminuye en la época lluviosa, por lo que se requiere apoyar el decrecimiento de la cantidad demandada mediante un plan de promoción bien estructurado.

Se sugiere el uso del modelo del concepto AIDA,⁴⁴ “*cuyas siglas significan atención, interés, deseo y acción*” y que consisten en las etapas de participación del consumidor con el mensaje promocional que la empresa como tal quiere hacer llegar.

44 Lamb, Hair, McDaniel. *Marketing* .Cuarta edición. Editorial Prentice-Hall. México,1998.pp. 265-266

Se recomienda que la empresa Durman Esquivel S.A. utilice una versión ampliada de dicho modelo, el cual se conozca como *modelo de jerarquía de efectos*.

Dicho modelo se basa en la estructura de una secuencia cognitiva-afectiva-conductual a manera de respuesta a los mensajes promocionales. El modelo supone que los consumidores deban seguir una serie de pasos, antes del proceso de decisión de compra final. El primer paso es la creación de conciencia en el consumidor final acerca del producto.

Según los datos recopilados en las encuestas al consumidor final de mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® en la GAM; se puede observar que ninguna de las personas entrevistadas conoce la existencia de las mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ®, propiedad de la empresa Durman Esquivel S.A. Apoyado en los niveles de ventas de la empresa desde la introducción del producto al mercado, quizás no es que el producto no se haya vendido y quizás las personas que lo han adquirido ha sido porque en la ferretería a la hora de llegar a solicitar una manguera plástica, les venden una de las fabricadas por Durman Esquivel S.A.

Lo importante por destacar aquí es que en estos momentos la empresa y su producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ® carecen del reconocimiento del consumidor final, tanto en posicionamiento de marca como en características del producto que representen valor para el comprador, así como características que le otorguen ventaja sobre el producto que ofrece la competencia.

La empresa debe esforzarse por lograr la creación de conciencia acerca del producto. Resulta más que obvio que una compañía no vende lo que tiene planeado si el mercado no sabe de la existencia del bien y sus atributos.

Para lograr el incremento de conciencia en el mercado acerca de la existencia del producto debe colocar varios anuncios en medios de comunicación y revistas. Se recomienda no dejar nada más que el anuncio en las revista “Tuercas y Tornillos”, como la empresa lo ha hecho hasta la actualidad, sino expandir sus medios de promoción.

El conocimiento del producto por parte del consumidor final es otro aspecto relevante a tomar en cuenta en el proceso, pues el solo hecho de la creación de conciencia acerca de la existencia del producto por parte de la empresa, raramente va a dar resultados óptimos en términos de ventas. Durman Esquivel S.A debe informar al mercado acerca de las características del producto.

Se deben utilizar como herramienta anuncios impresos como panfletos u anuncios tipo *poster*,⁴⁵ para ubicarlos en las paredes de las ferreterías en donde se detallen las ventajas y beneficios que el producto ofrece; entre estos se podría destacar la flexibilidad, el hecho de que tengan recubrimiento interno metálico, es decir que la manguera es reforzada, apropiada y resistente para soportar las inclemencias del tiempo, entre otros.

Aceptación por parte del consumidor final es el siguiente objetivo a lograr. Una vez que se ha generado el conocimiento de la existencia del producto por parte del mercado, Durman Esquivel S.A deberá generar una actitud favorable hacia su producto mediante diversas estrategias promocionales.

La empresa ha promocionado el producto hasta el día de hoy en una revista para ferreteros, pero aún a ningún productor de manguera plástica, incluyendo a Durman Esquivel S.A, se le ha ocurrido dirigir su esfuerzo a consumidores con afición a la jardinería o asociaciones dedicadas a esta actividad como empresas de hortalizas, flores, plantas ornamentales, follaje, ferias del agricultor, centros agrícolas cantonales, etc.

⁴⁵ Se muestra una sugerencia de un *poster* promocional para mangueras plásticas marca Swan de® en el apartado de Anexos. Específicamente en el Anexo #5

Dentro de las posibles opciones de empresas se podrían mencionar Centro Agrícola Cantonal de Mora, en Ciudad Colón; Centro Agrícola Cantonal de Coronado, el cual realiza periódicamente una feria en el cantón para promocionar productos relacionados con el agro, Club de Jardines de Costa Rica, el cual está organizado a nivel cantonal y consiste en una organización de mujeres dedicadas a cursos de jardinería y floristería. Otra opción podría ser el Instituto Creativo, el cual imparte cursos de diseño de jardines, exposiciones de orquídeas, etc.

Sería importante mencionar que estas y otras asociaciones se podrían contactar mediante la intervención del Colegio de Ingenieros Agrónomos.

Incluso a pesar de haber creado conciencia y conocimiento, la empresa se podría aprovechar de la existencia de estas organizaciones para consolidar la aceptación del producto, enviándoles una muestra de su producto a cada grupo contactado de esta índole.

El envío de muestras se justifica debido a que los consumidores perciben cierto grado de riesgo al probar productos de nueva marca. La entrega de muestras permite al cliente probar un producto evitando los riesgos que la prueba de uno nuevo trae consigo.

Si bien es cierto que podría ser que a las personas les guste esta marca de manguera plástica, luego de haber pasado exitosamente por los procesos mencionados anteriormente, pudiera ser que aún no le vean ninguna ventaja sobre las marcas competidoras o estas ya hayan igualado los atributos diferenciadores del producto.

La empresa Durman Esquivel S.A. debe crear la preferencia a su marca explicando cuál es la ventaja diferencial de su producto sobre la competencia, de manera clara y detallada, pero sobretodo concisa; en este caso, se podrían aprovechar factores como la mayor flexibilidad del material con que se fabrica el producto evitando resquebrajamientos o su precio entre otros factores.

Se debe crear convicción en el cliente para que el mismo desee continuar comprando la marca de mangueras plásticas y reforzadas Swan de ®.

La empresa debe ofrecer razones adicionales para que el consumidor final compre el producto; por ejemplo, ser más liviana que la de la competencia, que los acoples metálicos estén pegados bajo las más estrictas normas de calidad y que no se les van a despegar de la manguera de PVC, etc.

El último paso del proceso es la compra del producto, que es cuando el consumidor final ya está convencido de querer participar en la adquisición del producto, pero aún no ha realizado la compra.

Aquí sería conveniente que la empresa proporcionara *stands* o góndolas de exhibición del producto en las ferreterías, en donde el producto estuviera más visible, identificado con el logo de la empresa, haciendo del mismo un producto más llamativo al público en general, que además de incrementar el posicionamiento de marca en el consumidor final, servirá para impulsar la realización y concreción de la compra.

Adicionalmente y como complemento del modelo de promoción sugerido previamente, se debe recordar que los procesos de relaciones públicas en una compañía influyen de manera importante en la creación de la conciencia tanto de la compañía como del bien que ofrecen.

Los patrocinios en eventos de caridad, eventos culturales o promotores de pasatiempos sanos proyectan de forma positiva a la empresa y, por consiguiente, a sus productos en la mente de los consumidores y clientes potenciales.

En cuanto a la venta propuesta anteriormente con respecto a clubes de jardinería y afines, se podría acordar que por cada cierto monto de compras que efectúen se les patrocinara parcialmente un evento, aprovechando esa publicidad social o *publicity* que se

estaría efectuando, ya que una buena *publicity* contribuye en el desarrollo de la preferencia del consumidor por un producto.

Otra buena alternativa de promoción para el producto mangueras plásticas y reforzadas de la marca Swan de® sería aprovechar las reuniones de negocios y ferias industriales, tales como las que se realizan en hoteles como Expoconstrucción u otras como las que se realizan en las salas de exhibiciones. En estas ferias, los fabricantes tienen la oportunidad de exhibir sus productos de forma directa a los clientes y compradores potenciales, además de que se puede aprovechar para obtener información sobre productos de la competencia.

4.1.3 Ventas

La empresa Durman Esquivel afirma que el atender pequeñas ferreterías le representa un costo muy alto versus el beneficio económico que le representa; sin embargo, este sector de pequeña ferretería está dominado por la empresa más representativa en cuanto a competencia a nivel nacional : Plásticos Sirena.

Una opción interesante por investigar sería la realización de un estudio costo-beneficio, con el fin de averiguar qué tan rentable sería contratar a un distribuidor mediante *outsourcing*, para que se encargara de atender y manejar este segmento de ferretería pequeña.

Una posible opción es la empresa perteneciente al señor Richard Alke; llamada R.Alke S.A, quien es el mayor distribuidor de material de ferretería a nivel nacional, logrando así otra porción de mercado, que si bien tal vez la empresa Durman Esquivel S.A no la haya considerado como opción de mercado, mediante una buena estrategia puede ser utilizada como un plan de contingencia que ayude al incremento de utilidades provenientes del producto en el período de baja demanda (época lluviosa).

4.1.4 Posicionamiento de marca

En la mente del consumidor final, el posicionamiento para las mangueras plásticas y reforzadas Swan de ® es nulo, a pesar de los altos niveles de venta en las grandes ferreterías. Esto es debido a que la venta se realiza de manera genérica. Un consumidor pide una manguera plástica y por los convenios comerciales entre ferretería y empresa, se le vende la de la marca Durman Esquivel, no por que el cliente la pidiera con esa marca específica.

Este fenómeno cuenta con varias hipótesis, dentro de las cuales se incluye el período de tiempo que el producto tiene en el mercado en comparación con la de la marca Sirena, aunado a la escasa publicidad de la marca.

Sería provechoso valerse del posicionamiento de la empresa en la industria del PVC, con el fin de promocionar el producto Swan de ®, asimismo incrementar la publicidad mediante la distribución de artículos promocionales a los dependientes de las ferreterías, tales como camisetas, gabachas o gorras identificadas con el logo de las mangueras Swan de ® marca Durman Esquivel a fin de que al mismo tiempo que se hace un esfuerzo publicitario y de posicionamiento importante, se cree un vínculo de identificación entre el dependiente de la ferretería y la imagen de empresa, lo cual puede ayudar al impulso de las ventas del producto desde el mostrador.

4.1.5 Clientes y estrategia competitiva de la empresa Durman Esquivel S.A. para su producto mangueras plásticas y reforzadas Swan de ®

La marca de mangueras Swan de ® propiedad de la empresa Durman Esquivel S.A vende su producto a una gama de distintos clientes. Sin embargo, la estrategia de la empresa sabe que los clientes difieren no solo en crecimiento y en el aumento constante o probable de sus volúmenes de compra, sino también en su posición estructural.

Es por esta razón, que la empresa Durman Esquivel S.A. adopta como estrategia competitiva la estrategia de alta segmentación, en donde la empresa concentra su esfuerzo en servir de manera óptima en a unos segmentos de mercado en vez de ir tras el mercado completo.

El segmento en el cual está enfocada la empresa Durman Esquivel S.A. es el de ferreterías con ventas de gran volumen.

Los clientes también difieren en sus necesidades. Así las ferreterías de menor tamaño compran poco volumen de producto y, según la empresa Durman Esquivel S.A, requieren de mayor cantidad de recursos económicos y tiempo para su atención, es aquí precisamente donde radican las diferencias estructurales en los clientes.

Estos altos costos de servicio en clientes pequeños se fundamentan en varias razones que se explican a continuación:

1. *Tamaño del pedido*

Una ferretería pequeña pide de 12 a 14 unidades de manguera plástica y reforzada mensuales. Mientras que las grandes piden volúmenes superiores a las 5.000 unidades mensuales.

Se hacen estimaciones anuales de ventas según los registros históricos de comportamiento de ventas y estas estimaciones son las que se muestran a continuación en la tabla 4.1.

Sin embargo, se debe aclarar que dado que los datos son estrictamente confidenciales a la empresa, tienen variaciones irreales con el fin de no perjudicar a la empresa Durman Esquivel S.A en su aspecto comercial.

Tabla 4.1
Estimación de ventas anuales de manguera traslúcida y
reforzada marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A.

Longitud de mangueras (EN METROS)	ESTIMACION DE VENTAS ANUALES (UNIDADES)
TRASLÚCIDA	
7,5	16.200
15	18.000
22,5	14.400
30	18.000
50	900
REFORZADA	
7,5	9.000
15	9.000
22,5	8.100
30	8.100
50	8.100

Fuente: Elaboración propia en base a datos históricos modificados a fin del presente estudio.2003

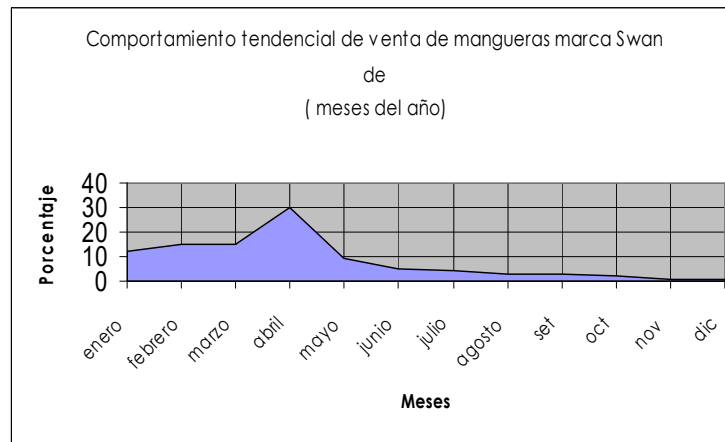
En la tabla anterior, se observa que la proyección de ventas en unidades estimadas anualmente es superior para la manguera traslúcida, que para la manguera reforzada. Esto se podría explicar quizás por el diferencial de precio existente entre una y otra, en donde la manguera reforzada tiene un precio superior que se incrementa dependiendo de la longitud de la manguera, mientras que la manguera traslúcida tiene cuesta ¢652 colones por kilo de manguera, resulta más barata que la anterior.⁴⁶

⁴⁶ A fin de consultar precios de manera más detallada referirse al apartado 2.4.1 Precio, plaza, producto y promoción del presente estudio.

Al ser la manguera para jardín un producto de comportamiento tendencial, la tendencia de ventas tanto para manguera reforzada, como para manguera traslúcida es la misma.

En el siguiente gráfico se muestra la tendencia de ventas del producto en los diferentes meses del año, basada en datos históricos de ventas; sin embargo, al igual que en la tabla anterior, hay variaciones en los datos, por las razones explicadas anteriormente respecto a aspectos comerciales.

Gráfico 4.1
Comportamiento tendencial en ventas de manguera plástica marca Swan de ® (en meses)



Fuente: Elaboración propia, con base en datos históricos modificados de la empresa Durman Esquivel S.A

Aunque en Costa Rica no hay estaciones marcadas como en otros países del mundo, el comportamiento mensual del clima es de condiciones soleadas (época seca) o condiciones lluviosas. Es por esto que el comportamiento de ventas para el producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® empieza a incrementar desde el mes de enero (cuando a pesar de presentar condiciones propias de la época seca presenta lluvias esporádicas), a los meses de febrero y marzo en donde las características de la época seca son más marcadas y muy similares.

Es interesante observar el incremento de las ventas para el mes de abril, cuando el sol calienta con más fuerza en nuestro país, alcanza su pico máximo en la mitad del mes y caen las ventas bruscamente para el mes de mayo, mes de época lluviosa, desde ese momento, las ventas van en detrimento hasta el final del año, también hay que pensar que aunque el mes de julio es caliente y seco, ya muchos compradores han adquirido su manguera a principios de año, lo que ocasiona, dada la duración del producto ,que no tengan que comprar otra hasta mucho tiempo después.

2. *Venta directa*

El costo de los vendedores para este sector de pequeña ferretería resulta caro y la inversión realizada en el mantenimiento de esta fuerza de ventas no representa un aumento significativo de utilidades a nivel empresarial.

3. *Costo del flete*

Tanto el costo del flete como tal, como el deterioro de camiones distribuidores no resulta rentable para la empresa, puesto que el gasto no es justificado con respecto a la utilidad prevista.

Es por esto que la empresa Durman Esquivel S.A, basada en estos criterios de heterogeneidad, ha escogido ferreterías de gran tamaño como su cliente principal, utilizando este enfoque como una de las variables estratégicas más importantes.

La ampliación de la base para elección de clientes utilizada por la empresa Durman Esquivel S.A y para la creación de buenos clientes dentro de este segmento de gran ferretería, se ha basado en el aumento de valor agregado que la empresa proporciona al cliente.

Entrevistas realizadas a clientes como El Lagar, Abonos Agro, Ferreterías El Mar, confirman que la opinión del cliente acerca del valor agregado que la empresa Durman Esquivel S.A. les proporciona radica en los siguientes aspectos:

4. *Servicio responsable al cliente*

Los pedidos de manguera plástica y reforzada Swan de ® siempre están a tiempo, las quejas o reclamos se atienden en un período de 24 horas.

5. *Políticas de crédito*

El crédito se otorga a 30 días plazo.

El aumento de valor agregado redefine la forma en que el comprador considera la función del producto, aún sin contar con un elemento diferenciador *per se*.

Como recomendación se debe tener muy presente que a medida que el sector industrial de las mangueras plásticas madura, los compradores tienden a elastizar la demanda del producto; o sea, son más sensibles al precio puesto que, aparte de ser compradores más expertos, sufren de una disminución en sus propias utilidades; esto arroja que desde un punto de vista estratégico, no se debe bajo ninguna circunstancia fundamentar la estrategia de ventas en clientes cuya calidad se erosionará a corto plazo.

4.1.6 *Clientes potenciales no atendidos*

Existen ferreterías que se podrían considerar de mediano tamaño que les compran a Plásticos Sirena y a importadores de manguera plástica, simplemente porque Durman Esquivel no las ha visitado para ofrecerles el producto manguera plástica y reforzada Swan de ®.

La estrategia a seguir sería destinar algún tiempo a visitar esta porción de mercado que, en estos momentos, está dominada por la competencia y ofrecerles el producto y las ventajas sobre utilidades que este podría representarles.

Como estrategia alternativa al *outsourcing* del distribuidor a pequeña ferretería, la empresa Durman Esquivel S.A. podría aprovechar las visitas de los camiones proveedores de la empresa, para la repartición de tuberías de PVC, con el fin de llevar el producto y ofrecerlo, logrando de esta manera el no encarecer costos y seguir controlando todo el proceso de distribución como hasta ahora se ha hecho.

Sin embargo antes de ingresar en este sector se deben corregir algunas deficiencias que permanecen desde hace algún tiempo y que aún no han sido corregidas como se explicará en el siguiente apartado.

4.1.7 Dependientes de pequeña ferretería con concepto deficiente acerca del producto

El concepto del producto entre los dependientes de los pequeños distribuidores que venden bajos volúmenes de la manguera Swan de ® es que la manguera de esta marca es deficiente.

Para efectos de este trabajo se visitan en varios de estos locales comerciales con la pretensión de ser un consumidor cualquiera, pidiendo una recomendación para adquirir una manguera plástica; cuando se pregunta de qué calidad es la manguera plástica de Durman Esquivel, lo que se obtiene es un criterio bastante malo acerca de este, por lo que si hubiera sido un cliente cualquiera la venta no se hubiera concretado.

El problema en este aspecto radica en que cuando se introduce el producto al mercado, se presentan fallas en cuanto a estándares y procesos productivos, quizás por escasa investigación al respecto; y aún así, el producto se lanza al mercado, lo que crea una imagen negativa acerca de los atributos del mismo.

A pesar de que la calidad de la manguera plástica reforzada Swan de® mejora notablemente mediante investigación y controles de calidad, la empresa, al no basar su

estrategia competitiva respecto de la empresa de pequeño volumen de ventas, no se preocupa por reposicionar el producto de manera positiva sobretodo a nivel de dependientes Y estos, en la mayoría de los casos, son los que al fin y al cabo son los que pueden dar una recomendación al cliente final.

La pequeña ferretería vende poco volumen de producto y es muy probable que venda menos aún, de seguir esta tendencia. Por lo tanto la empresa debe preocuparse por reposicionar el producto recalcando las mejoras en la calidad de manera positiva.

Según las necesidades externadas por el consumidor final ,se puede reposicionar el producto recalcando aspectos como el hecho de que los acoples metálicos están bien adheridos a la manguera, son de alta calidad y no se van a despegar, como sucedía cuando se introdujo el producto al mercado. Además que el hecho de que la manguera cuente con un refuerzo, va a permitir que el tubo no se doble y se quiebre la manguera, lo que explicará que el material de fabricación del producto es de alta calidad y esto va a permitir mantenerla en los jardines a la intemperie sin que se dañe.

Lo que se pretende es transformar las debilidades iniciales presentadas en el producto en sus fortalezas actuales, puesto que ya se han corregido.

4.1.8 Precio

El precio es aquello que el cliente paga en un intercambio comercial para adquirir un bien o servicio.⁴⁷

El mercado de manguera plástica en nuestro país está proliferado de participantes tanto nacionales como extranjeros y una versión genérica que representa un menor precio

47 Lamb, Hair, McDaniel. *Marketing*. Cuarta edición. Editorial Prentice-Hall. México, 1998.pp. 265-266

en el mercado. Con el fin de sobrevivir en este mercado cada día más competitivo Durman Esquivel S.A debe establecer objetivos de precios específicos y alcanzables.

Como se menciona en capítulos anteriores la fabricación de la manguera plástica cuenta con costos fijos de fabricación que hay que cubrir. Es por esto que Durman Esquivel S.A. debe establecer su precio con base en el cubrimiento de estos costos fijos y sus costos variables.

Por lo tanto, si se lograre una disminución en costes en el proceso productivo, mediante la utilización de tecnología de avanzada tal como la utilización de rayos infrarrojos y microondas en el proceso de vulcanizado⁴⁸, el precio se podría disminuir.

Asimismo, los objetivos de precio de la empresa Durman Esquivel S.A deben estar orientados a las utilidades; esto es que los mismos deben incluir entre sus objetivos primordiales el llevar al máximo las utilidades, que las anteriores sean satisfactorias, o sea que los ingresos totales estén muy por encima de los costos, tanto fijos como variables.

Esto sin perder de vista que maximizar las utilidades no implica precios irracionalmente altos y a la vez, hay que recordar que si no se agrega valor al producto, el precio no puede aumentar ya que no se puede cobrar un precio más alto que el valor percibido de los productos para el cliente.

4.1.9 Estrategia en tecnología⁴⁹

La estrategia en cuanto al factor tecnología se define como la manera en que una empresa se enfoca para desarrollar y usar la tecnología.

46 Proceso mediante el cual se le otorga mayor flexibilidad al PVC: Información recopilada mediante entrevista personal al Ing. Juan José Avila, director de producto Durman Esquivel S.A. Marzo 2003

49 Información tomada del artículo "Productivity in the rubber and plastic hose and belting industry" emitido por la Cámara de Productores de Mangueras y Productos de Plástico. Febrero 2003.

La estrategia tecnológica como tal no se puede considerar como el elemento fundamental a utilizar para incrementar la cadena de valor dentro de una empresa, pues, como se propone anteriormente si se utiliza en la fabricación de accesorios complementarios al producto base. La diferenciación lograda no tendría el impacto esperado si la fuerza de ventas, no cuenta con la capacitación técnica que les permita explicar las nuevas ventajas al comprador del producto, mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ®.

A lo que se quiere llegar es que a pesar de que la estrategia tecnológica es un instrumento de gran utilidad, no puede aislarse como el único elemento a utilizar en la creación de una ventaja competitiva eficaz.

Dado que este rubro está altamente relacionado con la disminución de los costes de producción, se considera de vital importancia efectuar algunas recomendaciones a este respecto.

Se considera de utilidad explicar que, en general, los procesos de manufactura de PVC y plásticos están conformados por la composición, proceso en donde se determina la fórmula del plástico, mezcla, formación, construcción y vulcanización.

Sin embargo, este proceso tradicional y de altos costos económicos ha sido superado por mejoras graduales en las distintas etapas de producción.

Entre estas mejoras y recomendaciones para disminuir costos de producción se sugiere que se adquiriera una batidora que opere con cuatro rotadores halados y un aditamento externo que introduzca los ingredientes del compuesto en el rotador.

La productividad aquí ha tenido un impulso positivo por la mejora en la potencia y calidad de los motores de la mezcladora, que han dado como resultado tiempos de mezclado menores y mayores cantidades de producto.

Además de que mediante esta nueva tecnología se han hecho mejoras en la instrumentación para el monitoreo de las mezcladoras en controles de calidad.

Las operaciones de construcción y formación del producto involucran el proceso de extrusión, el cual consiste en la transformación de la materia prima en la forma deseada, típico de la fabricación de las mangueras plásticas.

Hoy, para la reducción de costes de producción se recomienda invertir en la adquisición de extrusores computarizados, los que equipados con una memoria, reducen el tiempo de espera entre el proceso de inicio y el final de la producción. El resultado es menos mano de obra, menos desperdicio y mayor cantidad de producto.

Luego de concluir con las propuestas estratégicas en este capítulo, a continuación se procede a mostrar las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de toda la información recopilada y el análisis realizado a lo largo de la presente investigación.

Conclusiones y Recomendaciones

El mercado de manguera plástica en nuestro país, concretamente en GAM, se caracteriza por ser muy competitivo por la presencia de mangueras tanto nacionales - como las de las empresas Plásticos Sirena y Durman Esquivel S.A -como por mangueras para jardín, tanto reforzadas como traslúcidas, de marcas internacionales y que, a veces, a pesar de ser de menor calidad, compiten muy bien en el mercado por los márgenes inferiores en precios, como es el de las mangueras genéricas (sin marca) que vienen importadas de países como China.

Las ventas de marcas genéricas suelen incrementarse en épocas de crisis o recesión económica, ya que a muchos consumidores su dinero no les alcanza para el pago adicional que representa un producto de marca reconocida.

Así mismo en el mercado se encuentra diversidad de marcas como Arsa, proveniente de México, Asaflex, Gardena, Gilmour, etc.

El mercado de las mangueras plásticas se rige por el factor precios y el servicio brindado a los clientes en la entrega del producto.

Se debe recalcar que para la empresa Durman Esquivel S.A y su producto mangueras plásticas Swan de®, al ser un producto genérico o *commodity*, en donde estos son indiferenciados, los competidores involucrados en el sector cobran precios casi idénticos.

La estrategia seguida hasta ahora es la idónea, puesto que si uno de los competidores sube por encima del precio del mercado, su nivel de ventas decaería de manera drástica.

Además, la empresa Durman Esquivel S.A decide de manera acertada no fijar sus precios por debajo del margen del mercado para competir, pues esto traería implícito

vender por debajo del costo, lo cual no representa ninguna lógica desde el punto de vista de las utilidades.

Por tanto, se llega a la conclusión de que los precios que los competidores imponen a determinado producto en una empresa, dependen en gran medida del grado de diferenciación del producto.

Un producto como las mangueras plásticas podría venderse a mayor precio en el mercado si sobresale sobre las demás ofertas existentes; pero no solo que sobresalga, sino que represente valor para los clientes.

Como parte de las recomendaciones que se dan a la empresa Durman Esquivel S.A, a manera de alternativas para un aumento de ventas con respecto al producto, se tienen de manera resumida:

1. Realizar un estudio periódico sobre qué factores le representan valor agregado al consumidor de mangueras plásticas, a fin de poner en práctica los procesos de diferenciación.
2. A pesar de que el producto, por su naturaleza, al pertenecer a la categoría de los *commodities* sea difícil de diferenciar, valdría la pena una inversión en tecnología especializada que permita producir a menor costo accesorios que, además de otorgar valor agregado al producto, lo diferencien del resto de las mangueras plásticas.
3. Mantener el nivel de precios que se tiene hasta ahora, a un nivel relativamente bajo, para contrarrestar el ataque de Plásticos Sirena y, a la vez, dar tiempo para el diseño y la fabricación de los productos accesorios, que pudieran representar el factor diferenciador de las mangueras plásticas.

4. Al pensar en aditamentos y productos complementarios para la manguera plástica, se debe pensar en que la diferenciación no va a ser para siempre.

Es por este motivo que antes de fijar los precios para el producto, con sus accesorios complementarios, la empresa Durman Esquivel S.A. debe considerar el estudio del ciclo de deterioro competitivo, a fin de determinar sus causas principales; el ritmo al cual puede ocurrir, dependiendo de la capacidad de la competencia y cuáles son los recursos con que la empresa puede contar para retardar ese proceso.

Dicho proceso debe incluir la proyección de la demanda potencial y el pronóstico de la relación entre el precio y las ventas. Se deben explorar a fondo las preferencias de los consumidores y establecer la factibilidad en el desarrollo de los nuevos productos accesorios, con el fin de observar si la demanda potencial justificará un estudio con más profundidad.

Posterior a esto se debe establecer un rango de precios que haga que el producto sea económicamente atractivo para los compradores y rentable para la empresa. Asimismo, la empresa debe realizar una proyección de ventas probables a los distintos precios pre-establecidos.

5. Contactar a nuevos segmentos de clientes potenciales, como clubes de aficionados a la jardinería o de actividades que requieran el uso de mangueras plásticas, mediante contacto directo o mediante la utilización de un intermediario como el Colegio de Ingenieros Agrónomos.
6. Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa Durman Esquivel S.A, para la promoción de su producto mangueras plásticas Swan de ®, mediante eventos sociales, en donde la creación de *publicity* le sea útil tanto al posicionamiento del producto como al de la empresa.

7. Relanzar la imagen del producto mediante la transformación de sus antiguas desventajas en calidad, en fortalezas actuales, obtenidas mediante estrictos procesos de control de calidad.
8. Utilizar los segmentos de pequeña y mediana ferretería como complemento al fuerte de las ventas en períodos de decrecimiento de la demanda, como la época lluviosa.
9. Utilizar el concepto del modelo AIDA, explicado en este proyecto, para lograr un mayor posicionamiento del producto que culmine con la concreción de ventas.
10. Utilizar medios de promoción dirigidos a la creación de vínculos de identificación fuertes del dependiente de ferretería hacia la empresa, que sirvan posteriormente como impulsores de ventas de bajo costo, mediante recomendación directa en el lugar de compra al consumidor final. Además de la utilización de tácticas de promoción de ventas a corto plazo, tales como concursos o cupones de descuento al consumidor final, con el fin de reimpulsar el producto.
11. Utilización de *stands* promocionales y participación en ferias del sector construcción, a fin de atraer clientes potenciales y aprovechar para hacer un sondeo de las condiciones en las que está operando la competencia.
12. No utilizar la diferenciación del producto como el único proceso para incrementar las ventas del mismo, esto se refiere a que no se debe olvidar la capacitación técnica a los vendedores y otros aspectos de esa índole. Resumiendo este aspecto, se debe recordar que el proceso de diferenciación es tan solo un instrumento más y no un medio en sí mismo.
13. Ejecutar el proceso de capacitación técnica de manera efectiva y bien planeada.

Se debe recurrir a la realización de proyecciones formales tales como encuestas e investigaciones en fuentes secundarias, para comparar programas de capacitación existentes en otras empresas y así determinar cuáles son los mejores tipos de programas de capacitación. Además de la realización de una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, mediante la identificación de las áreas de problemas en el aspecto de las ventas.

La capacitación como proceso debe contar con un método de evaluación para cerciorarse de que efectivamente se hayan cumplido los objetivos, esto podría evaluarse mediante el establecimiento de una cuota de ventas.

En cuanto a la persona que deberá impartir la capacitación, la empresa Durman Esquivel S.A debe asegurarse de que el capacitador cuente con el respeto de la fuerza de ventas, pero sobre todo que sea capaz de integrar el conocimiento de la organización, los productos y el mercado con el proceso de venta en sí mismo.

14. Utilizar intermediarios en el área de distribución, en el segmento de ferretería pequeña, que resulten más rentables a la empresa que la atención que ella misma pudiera brindar en segmentos pequeños.
15. No descuidar los procesos de control de calidad en el producto, pues si cuando el producto se introduce al mercado presenta importantes deficiencias, poco van a hacer los esfuerzos en cuanto a un relanzamiento de imagen si en cualquier momento se descuidan los procesos de calidad y se vuelven a presentar fallas. Junto las fallas en el producto pueden repercutir de manera negativa en la imagen empresarial de Durman Esquivel S.A.

16. Brindar capacitación constante y actualizada tanto en tendencias de mercadeo, como en aspectos tecnológicos y de producción a la unidad de Investigación y Desarrollo, para procurar que el producto se mantenga a la vanguardia.

17. Otra recomendación interesante es ofrecer bonos de recompensa a la fuerza de ventas para fortalecer el interés por parte de los vendedores en impulsar la mercancía.

Se espera que la investigación realizada en este proyecto para el producto mangueras plásticas y reforzadas marca Swan de ® de la empresa Durman Esquivel S.A. sea de utilidad en el aspecto mercadológico del producto.

Bibliografía Utilizada

Jofré, Arturo. Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación. Primera edición. San José, Costa Rica: Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica, 1999.

Kotler, Philip. Mercadotecnia. Tercera edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1989.

Porter, E. Michael Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior: Décima primera reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1995.

Bibliografía Consultada

Derek F, A y Hammond, J. Planeación estratégica de mercado, problemas y enfoques analíticos. Segunda edición. Compañía Editorial Continental, S.A. México ,1994.

Fisher, Stanley et al. Economía. Segunda Edición. Mc Graw Hill.México, 1992.

Guiltinan, Joseph et al. Administración de marketing, estrategias y programas. Quinta Edición. McGraw Hill. España ,1992.

Hughes, David. Mercadotecnia planeación estratégica. Primera edición. Addison-Wesley Iberoamericana. México DF, 1986.

Kotler; Philip. Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Séptima edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1993.

Newell, Frederick. Las nuevas reglas del marketing. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 1997.

Marconi, Joe. Estrategias de marketing para momentos de crisis. Segunda edición Serie Empresarial, Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992.

Porter, Michael. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Décima primera reimpresión. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1995.

Schiffman, Leon et al. Comportamiento del consumidor. Séptima Edición.Pearson Educación. México, 2001.

Schnarch, Alejandro. Nuevo producto, estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento. McGraw Hill Interamericana de Colombia, S.A. Colombia ,1992.

Taylor, W, James. Planeación de mercadotecnia, una guía paso a paso.Segunda edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F, 1997.

White, Sarah. Mercadotecnia fácil. Tercera edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997.

ANEXO #1

**SITUACION FINANCIERA DE LA
EMPRESA DURMAN ESQUIVEL S.A.**

DURMAN ESQUIVEL, S.A.
TRIMESTRAL
 Mes de Cierre Contable: DICIEMBRE

<i>ACTIVOS RESTRINGIDOS EMISORES</i>	2002
	Setiembre
Nombre de la Cuenta	
TOTAL DE ACTIVOS RESTRINGIDOS	3.484.552,00
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	3.484.552,00
<i>BALANCE GENERAL EMISORES</i>	2002
	3
Nombre de la Cuenta	
TOTAL DE ACTIVOS	54.153.320,00
ACTIVO CIRCULANTE	32.474.204,00
CAJA Y BANCOS	2.788.684,00
VALORES NEGOCIABLES	1.132.079,00
SECTOR PRIVADO NACIONAL (1)	973.558,00
INVERSIONES EN INSTITUCIONES DEL EXTERIOR (1)	158.521,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	15.986.795,00
CLIENTES	15.592.634,00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	75.885,00
COMPAÑÍAS RELACIONADAS	922.400,00
OTROS	651.707,00
(ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DUDOSA	-979.221,00
RECUPERACIÓN)	
(DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A L.P.)	-276.610,00
INVENTARIOS	11.564.581,00
MATERIA PRIMA	2.438.011,00
INVENTARIO EN PROCESO	754.940,00
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	6.066.308,00
INVENTARIO EN TR NSITO	1.501.503,00
OTROS	803.819,00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.002.065,00
ACTIVO NO CIRCULANTE	21.679.116,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	276.610,00
INVERSIONES A LARGO PLAZO	6.662.763,00
ACCIONES (2)	6.662.763,00
ACTIVO FIJO, NETO	13.650.408,00
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (COSTO)	9.723.499,00
EDIFICIOS	3.888.752,00
TERRENOS	1.339.620,00
MOBILIARIO Y EQUIPO	1.059.364,00

MAQUINARIA	10.010.468,00
VEHICULOS	643.342,00
OTROS	987.286,00
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-8.205.333,00
EDIFICIOS	940.367,00
TERRENOS	76.016,00
MOBILIARIO Y EQUIPO	204.722,00
MAQUINARIA	3.162.505,00
VEHICULOS	54.446,00
OTROS	282.175,00
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-793.322,00
OTROS ACTIVOS	1.089.335,00
PROYECTOS FORESTALES	606.960,00
OTROS	482.375,00
TOTAL PASIVO	35.272.197,00
PASIVO CIRCULANTE	22.938.800,00
DOCUMENTOS POR PAGAR C.P.	11.474.629,00
SISTEMA BANCARIO NACIONAL	9.202.757,00
CON INSTITUCIONES DEL EXTERIOR	1.943.248,00
OTROS	328.624,00
CUENTAS POR PAGAR	9.766.193,00
OTROS CARGOS	1.697.978,00
GASTOS ACUMULADOS	1.079.785,00
INGRESOS DIFERIDOS	618.193,00
PASIVO A LARGO PLAZO	12.083.189,00
DEUDA A LARGO PLAZO	6.887.560,00
SISTEMA BANCARIO NACIONAL	4.545.507,00
CON INSTITUCIONES DEL EXTERIOR	2.078.642,00
OTROS	263.411,00
BONOS (L.P.)	3.500.000,00
DE 151 A 180 DIAS	100.000,00
DE 271 A 359 DIAS	100.000,00
DE 0360 A 0720 DIAS	400.000,00
DE 0721 A 1080 DIAS	1.400.000,00
DE 1081 A 1440 DIAS	500.000,00
DE 1441 A 1800 DIAS	500.000,00
MÁS DE 1801 DÍAS	500.000,00
OTROS PASIVOS, LARGO PLAZO	1.695.629,00
INTERÉS MINORITARIO	250.208,00
TOTAL PATRIMONIO	18.881.123,00
ACCIONES COMUNES	400.000,00
ACCIONES PREFERIDAS	118.000,00
TITULOS DE CAPITAL	4.662.000,00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN Y DONACIÓN	1.841.467,00

OTRAS CUENTAS DE CAPITAL	3.818.984,00
RESERVA LEGAL Y OTRAS RESERVAS	227.847,00
EFFECTO POR CONVERSIÓN	1.466.997,00
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	6.617.058,00
(ACCIONES EN TESORERIA)	-271.230,00
ACCIONES COMUNES	-27.123,00
TITULOS DE CAPITAL	-244.107,00
PATRIMONIO + PASIVO	54.153.320,00
<i>ESTADO CAMBIOS EN EL PATRIMONIO EMISORES</i>	2002
	3
Nombre de la Cuenta	
TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	18.881.123,00
CAPITAL ACCIONES COMUNES	400.000,00
SALDO CAPITAL ACCIONES NÚMERO	400.000,00
SALDO DEL MES INICIAL	400.000,00
SALDO CAPITAL ACCIONES MONTO	400.000,00
SALDO DEL MES INICIAL	400.000,00
ACCIONES PREFERIDAS	118.000,00
ACCIONES PREFERIDAS NÚMERO	118.000,00
SALDO DEL MES INICIAL	118.000,00
ACCIONES PREFERIDAS MONTO	118.000,00
SALDO DEL MES INICIAL	118.000,00
EFFECTO POR CONVERSIÓN	1.466.997,00
SALDO DEL MES INICIAL	1.190.695,00
GANANCIA POR CONVERSIÓN	276.302,00
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	6.617.058,00
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS DISPONIBLES	6.617.058,00
SALDO DEL MES INICIAL	5.711.844,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	1.625.436,00
DIVIDENDOS	-720.222,00
ACCIONES Y TITULOS DE CAPITAL EN TESORERIA	-271.230,00
ACCIONES COMUNES EN TESORERIA MONTO	-27.123,00
SALDO DEL MES INICIAL	-27.123,00
TITULOS DE CAPITAL EN TESORERIA MONTO	-244.107,00
SALDO DEL MES INICIAL	-244.107,00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN Y DONACIÓN, RESERVAS	2.069.314,00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN	1.841.467,00
SALDO DEL MES INICIAL	1.338.487,00
AUMENTO SUPER VIT POR REVALUACIÓN	502.980,00
RESERVA LEGAL	227.847,00
SALDO DEL MES INICIAL	227.847,00
TITULOS DE CAPITAL, CAPITAL ADICIONAL PAGADO, OTRAS CUENTAS CAPITAL	8.480.984,00

TITULOS DE CAPITAL	4.662.000,00
SALDO TÍTULOS DE CAPITAL MONTO	4.662.000,00
SALDO DEL MES INICIAL	4.662.000,00
OTRAS CUENTAS CAPITAL	3.818.984,00
SALDO DEL MES INICIAL	3.783.540,00
AUMENTO DE OTRAS CUENTAS DE CAPITAL	35.444,00
<i>ESTADO DE RESULTADOS ACUMUL. EMISORES</i>	2002
	3
Nombre de la Cuenta	
VENTAS BRUTAS	37.029.780,00
(DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS)	-215.202,00
VENTAS NETAS	36.814.578,00
TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIÓN	36.814.578,00
(COSTO DE VENTAS)	23.824.331,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	12.990.247,00
(GASTOS DE VENTAS Y MERCADEO)	5.522.681,00
(GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN)	3.049.984,00
(GASTOS DE OPERACIÓN)	8.572.665,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIÓN	4.417.582,00
(GASTOS POR INTERESES)	1.591.694,00
PARTICIPACIÓN EN UTILS. DE CÍAS. NO CONSOLIDADAS	211.218,00
PÉRDIDA O GANANCIA POR DIFERENCIAL CAMBIARIO	-554.270,00
INGRESOS POR INTERESES	92.940,00
OTROS GASTOS E INGRESOS	95.679,00
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-154.433,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2.671.455,00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-840.541,00
PARTICIPACIÓN MINORITARIA	-45.069,00
OTROS AJUSTES	-160.409,00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA ACUMULADO	1.625.436,00
<i>ESTADO DE RESULTADOS EMISORES</i>	2002
	3
Nombre de la Cuenta	
VENTAS BRUTAS	13.256.822,00
(DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS)	-78.972,00
VENTAS NETAS	13.177.850,00
TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIÓN	13.177.850,00
(COSTO DE VENTAS)	8.808.063,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	4.369.787,00
(GASTOS DE VENTAS Y MERCADEO)	2.030.705,00

(GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN)	1.061.682,00
(GASTOS DE OPERACIÓN)	3.092.387,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIÓN	1.277.400,00
(GASTOS POR INTERESES)	559.116,00
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-52.379,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	665.905,00
	113.285,00

PARTICIPACIÓN EN UTILS. DE CÍAS. NO CONSOLIDADAS	
PÉRDIDA O GANANCIA POR DIFERENCIAL CAMBIARIO	-191.713,00
OTROS GASTOS E INGRESOS	26.049,00
PARTICIPACIÓN MINORITARIA	-2.275,00
OTROS AJUSTES	-131.928,00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA TRIMESTRE	350.184,00

EXPOSICIÓN NETA EMISORES 2002
3

Nombre de la Cuenta	
EXCESO (DEFECTO) ENTRE ACTIVOS Y PASIVOS	-5.779.041,00
ACTIVOS EN DÓLARES (EXPRESADOS EN COLONES)	10.403.718,00
CAJA Y BANCOS	1.900.897,00
VALORES NEGOCIABLES	1.007.791,00
PR,STAMOS	142.895,00
CUENTAS POR COBRAR	4.087.355,00
OTROS	3.264.780,00
PASIVOS EN DÓLARES (EXPRESADOS EN COLONES)	-16.182.759,00
PR,STAMOS POR PAGAR	-11.102.977,00
CUENTAS POR PAGAR	-4.966.790,00
OTROS	-112.992,00

FLUJO DE CAJA EMISORES 2002
3

Nombre de la Cuenta	
SALDO FINAL DE CAJA (REAL PERÍODO ACTUAL)	2.788.684,00
SALDO INICIAL DE CAJA	2.703.276,00
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y DEMÁS	85.408,00
EQUIVALENTES AL EFECTIVO	
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE	4.834.708,00
OPERACIÓN	
VENTAS DE CONTADO	1.600.844,00
RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	36.112.713,00
REEMBOLSO DE ANTICIPOS REALIZADOS A CLIENTES	-71.680,00

OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	181.529,00
PAGOS A PROVEEDORES	-26.461.926,00
PAGOS DE IMPUESTOS	-1.564.285,00
GASTOS DE OPERACIÓN	-7.055.432,00
ADELANTOS A CLIENTES	2.092.945,00
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-3.222.173,00
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES A PLAZO	42.349,00
INTERESES SOBRE INVERSIONES POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	262.807,00
ADQUISICIÓN DE INVERSIONES	-1.545.870,00
ADQUISICIÓN DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-1.518.669,00
ADQUISICIÓN DE SUBSIDIARIAS	-462.790,00
	-1.527.127,00
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
CRÉDITOS RECIBIDOS	12.069.420,00
OTROS INGRESOS POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	223.237,00
AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS	-11.444.284,00
PAGOS DE INTERESES SOBRE CRÉDITOS	-1.096.853,00
PAGO DE DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS	-727.430,00
OTROS GASTOS POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-12.385,00
<i>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA EMISORES</i>	2002
	3
Nombre de la Cuenta	
VENCIMIENTO DE VALORES NEGOCIABLES	1.132.079,00
DE 0001 A 0030 DIAS	1.132.079,00
ANTIGUEDAD DE DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	17.242.626,00
AL DIA	10.124.541,00
DE 001 A 030 DIAS	2.977.749,00
DE 031 A 060 DIAS	1.065.268,00
DE 061 A 090 DIAS	451.403,00
DE 091 A 120 DIAS	318.334,00
DE 121 A 150 DIAS	1.297.991,00
DE 151 A 180 DIAS	86.533,00
DE 181 A 360 DÍAS	71.135,00
COBRO JUDICIAL	849.672,00
MONTO EN SEGUROS CONTRA RIESGO DE INCENDIO	4.119.999,00
RIESGO DE INCENDIO (INVENTARIOS)	738.347,00
RIESGO DE INCENDIO (ACTIVO FIJO NETO TOTAL: COSTO Y REVALUACIÓN)	3.381.652,00
DOCUMENTOS POR PAGAR	18.362.189,00
DOCUMENTOS POR PAGAR CP.	11.474.629,00

DE 271 A 359 DIAS	11.474.629,00
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P.	6.887.560,00
DE 1081 A 1440 DIAS	6.887.560,00

ANEXO #2
ORGANIGRAMA

ANEXO #3

MAPA DEL GRAN AREA METROPOLITANA

ANEXO #4

**CUESTIONARIOS APLICADOS A FABRICANTES, DISTRIBUIDORES
Y CLIENTE FINAL**

**Cuestionario dirigido al consumidor
final de mangueras plásticas**

Buenos días, tardes, soy estudiante de la maestría en Dirección y Administración de empresas de la Universidad de Costa Rica y me gustaría solicitarle su colaboración con un breve cuestionario para fines de un estudio acerca de mangueras plásticas.

1. Nombre del establecimiento en donde realiza la compra: _____

2. ¿Cuáles factores le hacen comprar su manguera plástica en este establecimiento?

1. Calidad
2. Servicio
3. Precio
4. Cercanía
5. Solo en este establecimiento encuentra la marca de su preferencia

Otros (especifique) _____

3. ¿Qué marca de mangueras compra?

1. Nacional (especifique) _____
2. Extranjera (especifique) _____
3. No sabe la marca./ Le es indiferente

4. ¿Recuerda haber visto o escuchado en algún medio de comunicación publicidad o promoción de mangueras plásticas?

1. Sí ¿En cuál? _____
2. No

5. ¿Qué marcas de mangueras plásticas recuerda en este momento?

1. _____

2. _____

3. _____

4. No recuerda ninguna

6. A la hora de comprar una manguera plástica de los siguientes factores cuáles considera de relevancia a la hora de tomar su decisión?(puede marcar más de una opción)

1. Marca

2. Precio

3. Calidad

4. Color

5. Empaque

6. Longitud del producto y diámetro interior

7. Todo le resulta indiferente

7. ¿Cada cuánto tiempo requiere usted de comprar una manguera?

1. 0 a 1 año

2. 1 a 2 años

3. 3 a 5 años

4. 5 años o más

8. ¿Recibe usted algún tipo de recomendación por parte del ferretero o dependiente a la hora de adquirir una manguera plástica?

1. Si _____

2.No _____

9. ¿En caso de haber recibido dicha recomendación que es concretamente lo que se le ha recomendado?

1. _____

10. Conoce usted la marca de mangueras plásticas Swan de®

1. Si _____ 2.No _____

Muchas Gracias por su amable colaboración.

Cuestionario dirigido a los distribuidores de mangueras plásticas

Buenos días, tardes, soy estudiante de la maestría en Dirección y Administración de empresas de la Universidad de Costa Rica y me gustaría solicitarle su colaboración con un breve cuestionario para fines de un estudio acerca de mangueras plásticas.

1. Nombre de la empresa distribuidora:

2. ¿Hace cuánto tiempo distribuyen mangueras plásticas para mercado de consumo?
 1. Menos de 5 años
 3. 6-10 años
 4. 11 -15 años
 5. Más de 15 años

3. ¿Quién o quienes les proveen mangueras plásticas para uso doméstico en nuestro país?

Proveedor	Nacional	Extranjero
1.		
2.		
3.		

4. ¿La empresa o empresas que les provee de este producto les otorga algún tipo de incentivo para promover el producto en cuestión en el punto de venta?

Empresa	Si	Incentivo	No
1.			
2.			

5. ¿Qué tipo de incentivo les gustaría que una empresa fabricante de manguera plástica les diera; si a ustedes como distribuidores les correspondiera impulsar la venta del producto?

1. Capacitación
 2. Artículos promocionales
 3. Comisión
 4. Premios en efectivo
 5. Otros, especifique
 6. ¿En promedio cuál es el nivel de venta de producto mensual en unidades?
-

6. ¿En qué diámetros importan o compran ustedes las mangueras?

1. _____
2. _____
3. _____

7. ¿En qué largos?

1. _____
2. _____
3. _____

8. ¿Con respecto a la oferta del producto se ha incrementado por parte de los fabricantes o ha disminuido?

1. Incrementado
2. Disminuido
3. NS/NR

9. ¿En términos porcentuales en cuánto ha sido el cambio?

1. Menos del 5%
2. 5 al 10%
3. 11 al 20%
4. 21 al 30%
5. 31 al 40%
6. 41 al 50%
7. Más del 50%

10. ¿Con respecto a esta oferta cuál fabricante le ha propuesto la mejor oferta?

1. _____

11. ¿El margen de ventaja de este fabricante porcentualmente cuánto difiere de los otros en términos económicos?

1. Menos del 5%
2. 5 al 10%
3. 11 al 20%
4. 21 al 30%
5. 31 al 40%
6. 41 al 50%
7. Más del 50%

12. ¿Dejarían de vender mangueras plásticas?

1. Si ____
2. No ____

13. ¿Por qué?

1. _____
2. _____

Cuestionario dirigido a los fabricantes de manguera plástica

Buenos días / tardes, soy estudiante de la maestría en dirección y administración de empresas de la Universidad de Costa Rica y quisiera solicitarle un poco de su tiempo para que me resolviera un breve cuestionario a fin de realizar una investigación para fines académicos.

Le agradezco de antemano su amabilidad.

Sírvase responder con una x la información que se le solicita.

1. ¿Qué tipo de mangueras fabrican ustedes? (puede marcar más de una opción)

1. Uso doméstico
2. Gas o conducción industrial
3. Riego
4. Niveles en construcción
5. Otras, por favor especifique _____
6. Todas

2. ¿Cuentan con una cadena de distribución?

1-Sí (pase a la pregunta #4)

2-No

3. ¿Cuál es el mecanismo de distribución para su producto, detalle por favor?

4. ¿Qué estructura posee su cadena de distribución?

5. ¿Poseen algún programa de incentivos para detallistas?

1. Sí _____ cuál _____ 2-No

6. ¿En tiempo concreto (meses) aproximadamente de cuánto es el período de rotación de inventarios?

1 menos de 1 mes

2 más de 1 mes

3 más de 2 meses

4 más de 3 meses

5 más de 4 meses

6 más de 5 meses

7 más de 6 meses

8 más de 6 meses

7. ¿Con respecto al nivel de producto demandado, su nivel de producción en cuánto está?

1. menos del 10%

2. 10-20%

3. 21-30%

4. 31-40%

5. 41-50%

6. 51-60%

7	61-70%
8	71-80%
9	81-90%
0	91-100%

8. Con respecto a sus programas de publicidad y promoción, ¿Existen?

1. Si
2. No (pase a la #12)

9. Podría usted completar el siguiente cuadro en lo que se pretende es que detalle cuáles son esos programas de publicidad y promoción y describirlos brevemente.

Programas de publicidad y promoción	¿En qué consisten?
1.	
2.	
3.	
4.	

10. ¿Se preparan presupuestos para publicidad y promoción?

1. Sí
2. No

11. ¿Qué componentes se toman en cuenta para prepararlos?

1. _____

2. _____

12. ¿Qué porcentaje del presupuesto con que se cuenta para el desarrollo del producto se utiliza en publicidad?

1. menos del 5%

2. 10 a 20%

3. 21 a 30%

4. 31 a 40%

5. 41 a 50%

6. Más del 50%

13. ¿Cómo se controla y evalúa el costo beneficio de las campañas?

14. ¿Cuenta la organización con un sistema de administración y control de calidad?

1. Sí _____

2. No _____

15. ¿Se ha instrumentado alguna iniciativa para el fortalecimiento de la calidad del producto utilizando el *benchmarking*? ¿De qué manera han enfocado este mecanismo, por procesos? ¿Desempeño? ¿Estratégicamente? Otros, especifique.

16. ¿En dónde residen los valores de calidad de la organización? (puede marcar más de 1 opción).

1. visión

2. misión

3. filosofía

4. credo

5. políticas de calidad

6. otros, especifique _____

17. La localización geográfica de la organización, le permite un contacto adecuado con:
(puede marcar más de una opción)

Opciones	Sí	No
Proveedores	1	2
Clientes	1	2
Servicios Públicos	1	2
Otros, especifique		

18. ¿ Se dispone del espacio necesario en caso de expansión?

1. Si
2. No

19. ¿Podría definir algunas de las características del mercado de manguera plástica en el cual participa la empresa?

1. _____ 2. _____,
3. _____

20. ¿Podría citar cinco características que describan a sus principales clientes?

1. _____, 2. _____,
3. _____, 4. _____,
5. _____.

21. ¿Se ha definido y aplicado una política para clientes insatisfechos?

1. Si, ¿en que consiste?
2. No

22. ¿Qué oportunidades le ofrece el mercado a su empresa?

1. _____, 2. _____.

23. ¿En cuánto a mangueras cuál sería el aspecto diferenciador con respecto al resto de participantes en el mercado?

24. ¿Conoce usted quiénes son sus principales competidores?

1. Si, cuáles son:
1. _____, 2. _____
2. No

ANEXO #5

**PROPUESTA DE AFICHE PARA MANGUERAS PLÁSTICAS Y REFORZADAS
MARCA SWAN de® DE LA EMPRESA DURMAN ESQUIVEL S.A.**