



Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Central
Sucre – Bolivia

Diplomado en Marketing Estratégico
Gestiones 2018-2019

DESARROLLO DE IDENTIDAD DE MARCA DE LA
EMPRESA IMPORTADORA GILDEHAUS

Monografía presentada para optar el
Diploma en Marketing Estratégico

Alumna: Teresa Rocio Dalenz Sandoval

Sucre – Bolivia
2020



Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Central
Sucre – Bolivia

Diplomado en Marketing Estratégico
Gestiones 2018-2019

DESARROLLO DE IDENTIDAD DE MARCA DE LA
EMPRESA IMPORTADORA GILDEHAUS

Monografía presentada para optar el
Diploma en Marketing Estratégico

Alumna: Teresa Rocío Dalenz Sandoval
Tutora: Dra. Cloris Sauma

Sucre – Bolivia
2020

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo para la obtención del diplomado en Marketing Estratégico de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Sucre, autorizo para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Sucre, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Resumen

En esta monografía se reconoce el problema por el que atraviesa la empresa Importadora de Maquinaria Gildehaus, al no realizar actividades dentro del marketing estratégico y digital que potencien el valor de marca, de tal manera que lo que se plantea a continuación es la posibilidad de implementar estrategias de imagen corporativa en este sector industrial para los rubros de minería y carpintería, para ello primeramente se analizan algunos conceptos relevantes como son: —valor de marca, —imagen corporativa, desarrollo de identidad de marca, etc. Además de estudiar y definir las características de los clientes potenciales, y sus principales necesidades, se realizó dentro de la investigación de mercado encuestas y entrevistas para poder aclarar algunos aspectos como las cualidades que más valoran de la maquinaria de una empresa de importación, además de los servicios de mantenimiento, identificando que los atributos más valorados son la garantía y confiabilidad. Gracias a estas encuestas se logra definir otros aspectos importantes como son: los medios de comunicación que más utilizan los clientes de este sector, los atributos más valorados dentro del servicio y las características del cliente. Tras recoger los datos necesarios, se concluye la monografía con una propuesta de adecuación y ejecución de estrategias de marketing y diseño de la imagen de marca para el desarrollo de la identidad de marca de la empresa Importadora Gildehaus.

Índice de contenido

Introducción	1
1	Antecedentes	1
2	Situación problémica	2
3	Formulación del problema de investigación	3
4	Objetivo de estudio	3
5	Objetivos Específicos	3
6	Justificación	4
7	Tipo de investigación	5
7.1	Investigación descriptiva	5
7.2	Investigación Diagnóstica o propositiva	6
7.3	Investigación explicativa	6
8	Métodos de Investigación	6
8.1	Método bibliográfico	7
8.2	Método inductivo	7
8.3	Método analítico-sintético	7
9	Técnica de la Investigación	7
9.1	Análisis documental	8
10	Herramientas	8
10.1	Técnica: La observación	8
10.2	Técnica: Encuesta	8
11	Muestreo y tamaño de muestra	9
Capítulo I	11
1	MARCO TEÓRICO	11
1.1	IDENTIDAD DE MARCA	11

1.2	Cómo construir una identidad de marca exitosa	12
1.2.1	Investigar	12
1.2.2	Diseñar	13
1.2.3	Integrar	14
1.2.4	Evitar errores	15
1.3	Diferencia entre marca e identidad	16
1.4	Importancia de la Imagen Corporativa de Marca	17
1.4.1	Características de la Imagen Corporativa de la Marca	18
1.5	Variables para la gestión de la Imagen Corporativa	19
1.6	Los beneficios de la identidad corporativa	21
1.7	Imagen Corporativa	21
1.7.1	Comunicación Corporativa.....	22
	Capítulo II.....	24
2	TOMA DE POSICIÓN.....	24
2.1	Análisis Estratégico	24
2.1.1	Análisis Externo	24
2.2	Análisis del Entorno General: Análisis PEST.....	25
2.2.1	Factores Político-Legales	26
2.2.2	Factores Económicos	28
2.2.3	Factores Socio-culturales	28
2.2.4	Factores Tecnológicos.....	29
2.3	Análisis del entorno específico o sectorial: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	30
2.4	Análisis Interno	36
2.5	Recursos y Capacidades	36

2.6	Resultados de la encuesta realizada al mercado objetivo	39
2.7	Análisis de los Resultados	48
2.8	Análisis de la entrevista realizada a clientes fidelizados.....	49
2.9	Diagnóstico final. Análisis DAFO	49
2.10	PROPUESTA Y DESARROLLO DE MARCA	53
2.10.1	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	53
2.11	Características de la Empresa.....	53
2.12	Cadena de Valor	58
2.13	Estrategia de la Empresa Gildehaus	62
2.13.1	Estrategia corporativa.....	64
2.14	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE ACTUAL Y POTENCIAL	64
	CAPÍTULO III.....	68
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
3.1	CONCLUSIONES	68
3.2	Recomendaciones	70
	Bibliografía	71
	ANEXOS.....	73

Índice de cuadros

Cuadro 1: Factores Análisis PEST.....	25
Cuadro 2: Aplicación del Esquema de las Cincos Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de la Importación de Maquinaria.....	34
Cuadro 3: Reconocimiento de Marca.....	39
Cuadro 4: Preferencia de medios de comunicación de clientes potenciales	40
Cuadro 5: Valoración del atributo de Calidad del producto o servicio.....	42
Cuadro 6: En qué grado valora la garantía de la maquinaria?.....	43
Cuadro 7: En qué grado valora la durabilidad de la maquinaria	44
Cuadro 8: En qué grado valora el atributo de confianza en una importadora? .	45
Cuadro 9: En qué grado valora el buen trato de una empresa	46
Cuadro 10: Valoración del atributo de precio al momento de la compra.....	47
Cuadro 11:Cuál es su rubro de trabajo?	48

Índice de gráficas

Gráfica 1: Reconocimiento de marca.....	40
Gráfica 2: Medios de comunicación preferidos	41
Gráfica 3: Valoración del atributo de Calidad.....	42
Gráfica 4: Grado de valoración del atributo de garantía de la maquinaria	43
Gráfica 5: Grado de Valoración del atributo de Durabilidad de la maquinaria ..	44
Gráfica 6: Grado de valoración del atributo de confianza en la Empresa	45
Gráfica 7: Grado de valoración del buen trato	46
Gráfica 8: Rubro de trabajo.....	48
Gráfica 9: Paleta de Colores de Empresa Importadora Gildehaus	66
Gráfica 10: Souvenirs de regalo a clientes fidelizados.....	66
Gráfica 11: Tarjetas de Presentación.....	67

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de Análisis Empresarial.....	24
Figura 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Figura 3: Clasificación de los Recursos	37
Figura 4: Representación del Análisis DAFO de La empresa Importadora Gildehaus.....	52
Figura 5: Niveles Funcionales de la empresa Importadora Gildehaus.....	56
Figura 6: Organigrama Importadora Gildehaus.....	58
Figura 7: Cadena de Valor	59
Figura 8: Tipología de las Estrategias Competitivas.	63

Introducción

1 Antecedentes

Las empresas bolivianas, en comparación con el resto de los países latinoamericanos, enfrentan problemas como la competencia desleal asociada al sector informal, y que aún se agrava por el peso institucional vía cargas tributarias, laborales y escenarios de corrupción. Estos factores serían los principales obstáculos para el desempeño productivo-empresarial formal que además generan el estancamiento en empresas establecidas como es el caso de estudio de la Empresa Importadora de maquinaria alemana Gildehaus.

En diciembre de la gestión 2017 se observó que las ventas descendieron significativamente, tendencia que continuó presente durante toda la gestión 2018. Además, al comparar a la región con el país, se observa claramente que a nivel nacional el crecimiento anual disminuyó y se atraviesa por una recesión económica. La ciudad de Sucre se ha ido convirtiendo en un mercado altamente competitivo para el sector de importación industrial, aspecto que ha generado que las empresas definan nuevos lineamientos y estrategias comerciales, para lograr un mejor posicionamiento en el sector donde operan.

Esta situación ha llevado a todas las empresas en general y aquellas que se dedican a la importación de maquinaria para el sector de carpinterías, imprentas y sobre todo minerías en particular, a analizar en el largo plazo la posición que desean ocupar, considerando principalmente **el dinamismo en el mercado** que obliga a desarrollar nuevas estrategias de marketing, donde además el número de competidores ha crecido de manera considerable, en un entorno económico social donde el cliente potencial es altamente sensible al precio.

El presente estudio está orientado a desarrollar una Identidad y valor de marca para la empresa Importadora Gildehaus que se especializa en la importación y comercialización de máquinas, equipos, herramientas, nuevas o a medio uso, de la mejor calidad recibida directamente desde Alemania, para ponerla al alcance de empresas, taller o industria.

Esta estrategia servirá como herramienta para mejorar el posicionamiento de marca, mediante la optimización de medios sociales y sitio web, cuya aplicación

servirá para expandir su posicionamiento en el mercado interno y a la población a la que se desea llegar.

Al analizar los activos digitales con los que se cuenta en el contexto actual, permitirá evaluar la empresa desde un enfoque más preciso, desarrollando el mejor seguimiento digital y analizando el funcionamiento del mismo en su sitio web, medios sociales, para lograr relaciones sociales y comerciales.

2 Situación problemática

La Importadora de máquinas alemanas Gildehaus, es una empresa con veinte años en el mercado nacional y local (municipio de Sucre), por lo que goza de un buen posicionamiento en los clientes actuales y potenciales. Sin embargo en los últimos años de funcionamiento atraviesa por un bajón en las ventas que representa el 40% de lo que solía tener de ingreso en años anteriores. La empresa actualmente no cuenta con un plan de promoción de ventas ni estrategias para minimizar las causas que provocaron este descenso de ventas de su maquinaria y no se realiza el correcto seguimiento de sus clientes potenciales.

Por otro lado, se incrementó significativamente la competencia en este sector, abriéndose nuevas importadoras en la ciudad de Potosí y Cochabamba, que ofertan similares equipos como compresoras a menor precio pero de baja calidad como las chinas, lo que incidió directamente en ventas bajas. Y dado un entorno altamente competitivo estas nuevas empresas importadoras utilizan agresivas estrategias de marketing por lo tanto tienden a ser atractivas, y en constante actualización en sus sitios web o redes sociales. Lo que se traduce en un completo contraste con el comportamiento de esta empresa que no utiliza acciones publicitarias dentro de las redes sociales.

Otro factor a considerar es la recesión económica por la que atraviesa nuestro país que obligó al cierre de pequeños negocios como imprentas y carpinterías en la ciudad de Sucre, lo que se tradujo en una pérdida de clientes y estancamiento de maquinaria de estos rubros además de la sensibilidad al precio que tienen estos productos de demanda elástica, situación que determina un bajo poder de negociación frente a los clientes, incidiendo directamente en

ventas bajas que no cubren las expectativas de la empresa afectando el periodo de recuperación de la inversión, produciendo una acumulación de equipos en el inventario.

Un aspecto importante de análisis es que esta empresa importadora a pesar de su antigüedad no cuenta con una sucursal en la ciudad de Potosí donde se encuentra su mercado potencial lo que significa una ventaja para sus principales competidores y una amenaza para la misma lo que revela que no existe una planificación correcta.

En este contexto se debe buscar implementa estrategias actuales de marketing, que realcen las ventajas competitivas que oferta la empresa, valorizando la marca que le convierte en la única importadora que trabaja directamente desde Alemania.

3 Formulación del problema de investigación

La inexistencia de desarrollo de la identidad, valor marca de la empresa Importadora Gildehaus no genera la captación de nuevos clientes.

4 Objetivo de estudio

Crear una identidad de marca de la Empresa Importadora de maquinaria alemana Gildehaus.

5 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno competitivo en el que desarrolla sus actividades a partir del uso de herramientas de análisis sectorial.
- Conocer los medios de comunicación preferidos por los clientes potenciales de la Empresa para identificar las estrategias de marketing a desarrollar para mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Identificar al cliente actual y potencial.
- Desarrollo de una marca

6 Justificación

Este trabajo se realizará con el propósito de crear una identidad y valor de marca para la empresa Importadora de maquinaria alemana Gildehaus, en el que se resaltarán las ideologías, valores, beneficios y diferencias que se traducen en ventajas competitivas de la marca en cuestión.

Según un artículo digital de la revista SoyEntrepreneur, en el 2007 “las micro y pequeñas empresas invierten menos del 1% de su facturación en mercadotecnia y publicidad porque les parece que realizarían un alto gasto, y prefieren la recomendación de persona a persona”. Hoy en día este porcentaje ha aumentado gracias al marketing digital y la publicidad online. El uso de herramientas como el SEO, el SEM y las redes sociales, ofrecen la posibilidad de segmentar no sólo demográficamente, sino también geográfica y psicográficamente al público objetivo de la compañía, con inversiones que parten de un dólar diario” (Naranjo, 2014).

Sin embargo, ninguna empresa, sin importar su tamaño o capital, debería invertir sus activos o su tiempo en publicidad, sin tener una previa investigación acerca de lo que sus clientes quieren y del mensaje que se desea transmitir.

Por lo tanto, lo que se pretende hacer con esta investigación es ayudar a los dueños de “La importadora de maquinaria Alemana Gildehaus” a crear una imagen de marca sólida mediante un desarrollo de la identidad de la empresa, para que no sólo logre diferenciarse de su competencia, sino que también se haga más notoria frente a sus clientes potenciales y continúe fidelizando a los actuales.

La implementación de este estudio, basado en un análisis exhaustivo, tanto interno como externo del sector donde opera actualmente la empresa Gildehaus, es relevante si se desea consolidar su presencia en un mercado con un número considerable de competidores.

El análisis de la influencia del uso de herramientas como las redes sociales y medios de comunicación, como uno de los pilares para el posicionamiento de marca y generador de interacción con los clientes actuales y potenciales, hoy en

día se ha vuelto una necesidad en un mercado dinámico y cada vez más competitivo .

El aporte teórico permitirá generar fuentes de información accesibles a la comunidad académica y futuras investigaciones realizadas por la empresa y otras. El aporte práctico recaerá en la proposición de una estrategia fácil de adecuar a la realidad de la empresa sujeto de estudio.

Existe un aporte social ya que el crecimiento de una empresa genera demanda de nuevos operarios generando empleo lo que provoca un crecimiento económico en nuestro medio.

Además de todo lo expuesto esta empresa es un negocio familiar de mi esposo, por lo tanto, esta investigación y su desarrollo significará un valioso aporte en el futuro, razón por lo cual esta monografía merece mi mayor entrega durante todo el proceso.

7 Tipo de investigación

La propuesta de un Desarrollo de identidad de marca para la empresa Importadora de maquinaria alemana Gildehaus gestión 2019, corresponde a una investigación descriptiva –propositiva y explicativa.

A continuación se detallan ambos tipos de investigación:

7.1 Investigación descriptiva

Constituye el segundo nivel de conocimiento identificando características del universo de la investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

Es una investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones. (Malhotra. 1997:90).

El estudio descriptivo nos ayudará en la descripción de los diferentes problemas que atraviesa la empresa, descomponiendo sus elementos en partes más pequeñas para su mejor comprensión, estudio y análisis tales como las herramientas y estrategias que se podrán plantear y las características

inherentes al desarrollo del valor de marca, que es objeto de estudio de la presente investigación.

El enfoque que se realizará es de tipo cuantitativo con el fin de explorar las principales estrategias económicas y tácticas de Marketing, describiendo la realidad tal como lo experimentan en el trabajo del ámbito empresarial. Para explicar las razones de los diferentes aspectos de comportamientos organizacionales.

La investigación es descriptiva porque se recaba información para establecer todos los requisitos y procedimientos necesarios para desarrollar una identidad de marca de la empresa importadora de maquinaria alemana Gildehaus.

7.2 Investigación Diagnóstica o propositiva

Diagnóstica o Propositiva es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos.

7.3 Investigación explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los demás tipos de estudios y además proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia (Hernández Sampieri. 2014).

La investigación también se considera explicativa porque además de describir los requisitos y procedimientos, se da a conocer los beneficios para la empresa al desarrollar una identidad de marca de la empresa Gildehaus.

8 Métodos de Investigación

8.1 Método bibliográfico

El método bibliográfico se refiere específicamente a la revisión de teorías utilizadas durante la realización del trabajo, donde se considera autores de diversas características. Este método ayuda a realizar un análisis comparativo de las teorías relacionadas con el tema para seleccionar la más adecuada a los intereses de la investigación. (Avendaño Osinaga. 2013).

Como en toda investigación es necesario revisar información referente al tema, la cual se puede obtener de diferentes fuentes: libros, artículos, informes, páginas de internet, etc.

8.2 Método inductivo

El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal. 2010).

El método inductivo permitió estudiar el caso específico de la empresa Gildehaus cuyos resultados podrán ser aplicados para otras empresas que comercializan maquinaria industrial.

8.3 Método analítico-sintético

Este método nos permitirá reconocer los elementos de la investigación más importantes de manera individual y concisa, tales como indagar las principales dificultades que enfrentan los universitarios para poder contar con un nivel académico alto.

El método de la síntesis nos ayudará en la sistematización de información después del análisis y desarrollo de la monografía, elaborando conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de investigación.

9 Técnica de la Investigación

9.1 Análisis documental

Método que se utiliza al aplicar la fundamentación teórica a los resultados obtenidos en el trabajo de campo o diagnóstico.

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Hernández Sampieri. 2014).

Para poder obtener información y elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se realizó una entrevista a los propietarios de la Importadora Gildehaus. El tipo de entrevista fue abierta, que se caracteriza por contar con una guía general del contenido y tener flexibilidad de manejarla a medida que se desarrolla.

10 Herramientas

10.1 Técnica: La observación

La observación oculta estructurada para realizar un diagnóstico general sobre el ambiente interno formado por las reglas y normas con las que debe desenvolverse la empresa Gildehaus.

10.2 Técnica: Encuesta

La aplicación de encuestas personales y focales al plantel de trabajadores y clientes potenciales, contribuirá a la obtención de resultados de la percepción que tienen sobre la empresa Importadora y de esta manera desarrollar adecuadamente la identidad de marca.

Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población. (D. Behar Rivero; 2008:62).

Las preguntas abiertas permiten que los entrevistados respondan con sus propias palabras y suelen revelar más información sobre lo que piensan; son especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación, en la que el investigador busca claves sobre la forma de pensar de los consumidores, en lugar de calcular cuántos de ellos piensan de una forma o de otra. (kotler, 2012, 104).

La encuesta será aplicada al mercado de Sucre, y con la información obtenida se evaluará los atributos valorados respecto al servicio, satisfacción del cliente, y los factores que influyen en la decisión de compra de maquinarias del cliente.

11 Muestreo y tamaño de muestra

Unidad. - Dueños de Empresas de imprentas y carpinterías

Elemento. - Hombres o Mujeres

Extensión. - Ciudad de Sucre

Tiempo. - enero a marzo del 2019

Selección de la técnica de muestreo

Muestreo aleatorio simple para una población finita

Muestreo sin reemplazo

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de que ocurra el evento (éxito).

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento (fracaso).

P*Q = La heterogeneidad de la población.

E = Error de estimación.

Datos reemplazados en la fórmula:

N= 16540 clientes potenciales de la Empresa Gildehaus.

GRUPO DE EDADES	N de Empresas 2018
Total de carpintería	1500
Total de imprentas	40
Cooperativistas	15000

Fuente: Datos estadísticos INE

Por tanto, se tienen que realizar 62 encuestas a la población meta.

Capítulo I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 IDENTIDAD DE MARCA

Identidad de marca es el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de un negocio. Los logos, diseños de productos y ética del negocio; todos forman parte de la marca.

El objetivo es usar todos estos elementos visuales y físicos para crear una impresión positiva en los clientes.

La identidad de marca crea una sensación única, muestra a los clientes quién es la empresa y cómo resuelve los problemas y transmite cómo quiere que se sientan los clientes cuando compran maquinaria o son atendidos para el servicio de mantenimiento.

Beneficios de una identidad de marca única

- 1. Lealtad del cliente:** Crear una identidad de marca es como iniciar una amistad. Se da a conocer a los clientes que la empresa entiende quiénes son y que tienen algo en común con ellos.
- 2. Segmentación de Mercado:** Una marca puede transmitir muchas características: lujo, valor por descuentos, ocio y prestigio. Tener una identidad segmenta el mercado y atrae a clientes que están dispuestos a pagar los precios estipulados. Establecer precios demasiado bajos hace que sea muy complicado cubrir los gastos de la empresa y generar ganancias. Así que no será recomendable perseguir a los clientes que nunca valorarán los productos ofertados por la importadora.
- 3. Consistencia de Marca:** Una marca bien planteada actúa como una guía para las decisiones y objetivos del negocio. El desarrollo de los productos, promociones, servicio al cliente, y el marketing de redes sociales se vuelven más eficientes.
- 4. Valor de marca:** Una identidad de marca confiable se convierte en un activo valioso y en una herramienta de auto-marketing para un negocio.

Las empresas no pueden controlar cada segundo de la experiencia del producto de un cliente. Dependen del branding para tener una conversación continua con los clientes. Con el tiempo, los clientes que se sientan conectados a la marca, se convierten en una influencia para que otros compren las máquinas.

1.2 Cómo construir una identidad de marca exitosa

Una identidad de marca requiere una evaluación mayor, porque cada elemento y método de marketing tiene que reforzar los principios clave y objetivos de la empresa importadora.

Para que una empresa se convierta en una marca conocida y apreciada por los demás, debe realizar los siguientes pasos:

1.2.1 Investigar

Se debe realizar una investigación de mercado exhaustiva, aclarando y entendiendo, estos cinco elementos:

- **Audiencia**

Conocer qué es lo que quiere o necesita la audiencia de la empresa importadora, será vital para crear una marca que el mercado objetivo aprecie.

- **Proposición de valor y competencia**

¿Qué hace que la empresa sea única en la industria? ¿Qué se puede ofrecer a los clientes que otros no pueden? Conocer la diferencia entre la empresa y la competencia es necesario para poder potenciar la marca. Observar a los principales competidores ayudará a aprender más sobre las técnicas de branding que funcionan bien y las que no.

- **Misión**

Se debe asegurar que la misión de la empresa sea clara y directa que describa su visión y sus objetivos. En otras palabras, se debe crear una personalidad sobre la base del propósito de la empresa.

- **Personalidad**

Se deberá utilizar tipografía, colores e imágenes que reflejen la personalidad de la marca Gildehaus. Se debe asegurar que la estrategia de branding represente a la empresa.

Análisis FODA

Por último tener en cuenta las características de la marca ayudará a encontrar otros aspectos que debieran ser reflejados. FODA significa:

- **Fortalezas:** Características positivas de la empresa que proporcionen una ventaja sobre la competencia.
- **Oportunidades:** Cambios y tendencias en tu industria que proveen oportunidades para la empresa.
- **Debilidades:** Características que representan una desventaja para la empresa.
- **Amenazas:** Elementos en el medio ambiente o en la industria que pueden causar problemas para la empresa.

1.2.2 Diseñar

Una vez que se obtenga el diagnóstico de la empresa en profundidad, se diseñará una identidad de marca por lo que se debe realizar:

- **Logotipo**

Aunque el logotipo no representa la identidad de la marca en su totalidad, es un elemento vital en el proceso de branding y la parte más reconocible de la marca. Se encuentra en todos los aspectos relacionados con la marca, desde el sitio web, hasta las tarjetas de presentación y anuncios en línea, y le otorga a esta una apariencia coherente y uniforme.

- **Apariencia interesante**

La maquinaria, herramientas, la presentación o la forma en la que se exhibe los servicios deben desempeñar un papel en la identidad de marca de la empresa Importadora Gildehaus. Representar visualmente la empresa en todo lo que se haga, creará consistencia y ayudará a desarrollar familiaridad con los clientes.

- **Color y tipografía**

Crear una paleta de colores ayudará a mejorar la identidad de la empresa proporcionando variedad para que se pueda crear diseños únicos, sin dejar de ser fiel a la identidad de marca. Debe existir consistencia en el uso de la tipografía en el logotipo, sitio web y en cualquier documento que cree la empresa (tanto impreso como digital).

- **Consistencia**

Se deberá utilizar las plantillas diseñadas con el logo de la empresa y aplicar el icono y la marca en todas las áreas de la empresa para crear una identidad de marca armoniosa.

- **Flexibilidad**

La flexibilidad permite que se realicen ajustes en campañas publicitarias y eslóganes, e incluso que se pueda modernizar la identidad general de la marca, para mantener el interés de la audiencia.

- **Documento**

Una de las maneras más eficaces de garantizar que una empresa respete las normas de branding es crear un conjunto de pautas que documenten todo lo que se debe y lo que no se debe hacer con la marca. Skype es una de las marcas que han hecho un trabajo impresionante al crear una guía de branding clara y coherente que cualquier empresa puede seguir. Es una forma de empoderar a las personas para que creen contenido y compartan la marca, a la vez que conservan la uniformidad. Su aplicación logrará mayor empoderamiento de la Empresa Gildehaus.

1.2.3 Integrar

- **Lenguaje**

Se deberá utilizar un lenguaje que refleje la personalidad de la marca, este lenguaje integrará en todos los procesos de la empresa, así que es importante dedicar tiempo a crear un tono que refleje la personalidad de la marca.

- **Conexión y emoción**

Una identidad de marca sólida puede establecer una conexión emocional con los clientes, lo cual podría sentar las bases de una relación duradera con una marca.

- **Publicidad**

Diseñar anuncios tradicionales o digitales es la manera más eficaz de presentar la marca al mundo y transmitir el mensaje a la audiencia, tanto visual como auditivamente.

- **Redes sociales**

La diversidad de plataformas que existen en Internet ofrece muchas oportunidades digitales que se puede utilizar para establecer la identidad de marca.

Las redes sociales también son muy importantes a la hora de conversar directamente con los clientes y que estos se identifiquen con la marca. Si mencionan a la empresa en un tweet, en un estado o en una publicación (en especial, si el cliente tiene una pregunta o una inquietud), la empresa se debe asegurar de mantener la reputación de la marca respondiendo con eficacia a sus clientes.

1.2.4 Evitar errores

- **No enviar mensajes contradictorios a los clientes.**

Se debe tener claro lo que se quiere expresar y utilizar el lenguaje y las imágenes indicadas.

- **No copiar a la competencia**

Se debe agregar el propio toque personal para que la empresa destaque aún más en la industria.

- **Ser coherente tanto online como offline**

El material impreso puede lucir un poco diferente a los materiales digitales, pero los colores, la tipografía, el tema y el mensaje deben ser coherentes.

1.3 Diferencia entre marca e identidad

La diferencia entre marca e identidad es que la marca es intangible, es lo que se desea que los clientes sientan cuando piensan en el negocio. La marca es una experiencia, mientras que la identidad de marca es tangible, es como una parte de la marca. Un aspecto visual del negocio y está al alcance de todos.

En la diferencia entre marca e identidad, la marca se crea de las palabras que vienen a la mente cuando el consumidor describe la marca.

La principal diferencia entre marca e identidad es que la identidad de marca es cualquier elemento visual que permite a las personas reconocer fácilmente su marca.

En la industria de negocios online, obtener el reconocimiento de la identidad de marca puede manifestarse, por ejemplo, al descubrir una foto en alguna red social y al instante, reconocerla como su autor o dueño, por sus fuentes, colores, logotipo, fotos u otros elementos gráficos.

A medida que se crea la identidad de marca de la empresa, debe verificar que cada elemento realmente está contribuyendo a la percepción general que se desea proyectar en los clientes.

- **Identidad de marca**

Según expertos, la identidad de marca desde una perspectiva interna, tiene los valores que la empresa desea que el público asocie a su producto o servicio con la intención de diferenciarse del resto de competidores. Y lo más importante: es la promesa a la que dirigirá todas sus acciones de comunicación.

- **Personalidad de marca**

Por otro lado, la personalidad de marca son las asociaciones de naturaleza emocional que dotan al producto, servicio o empresa, es decir, rasgos propiamente humanos atribuidos a la propuesta de valor. Además, se refiere a las cualidades cuidadosamente elegidas para otorgar vida a la identidad de marca. Asimismo, es una estrategia que busca facilitar el trato con el

cliente y la diferenciación del producto o servicio respecto de otras marcas con una oferta y beneficios similares.

Del mismo modo, para ejemplificar estas asociaciones, algunas marcas recurren a personajes famosos, animales u objetos animados, e incluso a personajes ficticios para que materialicen su personalidad deseada.

- **El Logotipo**

El logotipo debe representar a la empresa. Es recomendable que no tenga decenas de otros elementos gráficos ni que sea demasiado literal. El logotipo debe identificar el negocio de una manera que sea reconocible y memorable.

Es un elemento de marca visual que relaciona la organización con una audiencia. El objetivo es encontrar elementos que cuenten la historia de la empresa e involucren a las personas con lo que se quiere ser. Eso significa garantizar que cada vez que aparezcan esos elementos, los usuarios los relacionen con la marca.

Complementación de la marca e identidad

Lo primero para una marca es definir:

- Misión.
- Valores.
- Objetivos.
- El tono con el que se dirigirá al público objetivo.
- Su público objetivo.
- Sus palabras clave como marca.

Una de las estrategias de creación de identidad de marca es la de marketing de influencers. Se trata de crear sinergias con personas influyente en las redes sociales con el objetivo de darle visibilidad de marca.

1.4 Importancia de la Imagen Corporativa de Marca

La Marca Corporativa ayuda a los clientes que lleguen al negocio, e identificar la gama de productos. Una marca eficaz reduce al mínimo las necesidades de crear

múltiples tácticas de marketing, para cada cliente pueda tener una comprensión sobre la calidad del producto, la fiabilidad y el propósito del negocio.

La Identidad Corporativa es lo que constituye el aspecto físico de la marca. Por lo general incluye el logotipo y los elementos de soporte tales como el sitio web, con membrete y tarjetas de visita, así como las plataformas en los medios sociales y el tono de voz a través de la comunicación del negocio.

1.4.1 Características de la Imagen Corporativa de la Marca

- **Personalidad de la empresa**

La identidad corporativa define la personalidad de un negocio. La identidad dicta tipos de empleados, la apariencia de los productos, el embalaje del producto y las características físicas del almacén.

Estos atributos permiten a los clientes identificar y poderse referir a una empresa, dándole reconocimiento, incluso similar a la humana y sellando sus cualidades. Las empresas pueden ser energizantes, compasivas o fiables.

Los clientes, que pueden relacionarse con una empresa crean un vínculo emocional. Todas las conexiones fuertes, conducen a la alta fidelidad de los clientes, a un aumento de los beneficios y a una beneficiosa publicidad boca a boca.

- **Planificación a largo plazo**

El establecimiento de una identidad corporativa, requiere un compromiso con un plan a largo plazo para la comercialización y la consistencia del producto.

Centrándose en el futuro, mientras que la gestión de las operaciones del día a día, ayuden a centrarse en la calidad, a orientar la energía del empleado y conducir a la empresa hacia una visión compartida. Las influencias de la marca corporativa, tanto en el núcleo de la compañía tanto como los clientes.

Las imágenes ayudan a mantener la coherencia entre las líneas de productos, cambios de versión y diferentes mercados. La identificación física y las características, permiten a los clientes identificar fácilmente el producto de una empresa en donde vivimos en un mercado saturado para las

decisiones de compra. Una eficaz identidad corporativa ayuda a la “imagen” de la empresa que se posicionen en la mente del cliente.

- **Orientación**

La identidad corporativa permite a través del marketing llegar fácilmente a los segmentos más apropiados para las ofertas de sus productos. La marca de una empresa puede distinguirse por el estilo de vida, la geografía y los factores socioeconómicos.

El Branding, ayuda a los clientes a elegir los productos adecuados para sus necesidades, o deseos. La marca también es compatible con la estrategia de fijación de precios para el mercado objetivo. Por ejemplo, una marca de lujo presenta una imagen refinada, de clase alta como para justificar un precio alto.

- **La Cuota de mercado**

La identidad corporativa ayuda a incrementar la cuota de mercado de una empresa mediante la expansión de la huella de su producto.

Una marca establecida y conocida, requiere menos esfuerzo por parte de marketing para vender a la empresa, sus productos y servicios en un nuevo mercado.

Una fuerte imagen de marca, junto con un producto de calidad deseado, puede infiltrarse en un mercado establecido y tomar rápidamente cuota de mercado y aumentar las ganancias de la empresa.

1.5 Variables para la gestión de la Imagen Corporativa

En el proceso de la gestión de la imagen corporativa, las variables fundamentales son:

- Identidad corporativa,
- Imagen corporativa,
- Comunicación corporativa,
- Retroalimentación.

La identidad corporativa es la realidad de la corporación de la personalidad única e individual de la empresa que lo diferencia de otras compañías. La comunicación corporativa, es el conjunto de las fuentes, los mensajes y los medios, por los cuales la empresa transmite su singularidad o marca a sus diferentes públicos. La imagen corporativa, está en el ojo del espectador y la impresión de la corporación global en poder de sus diversos públicos.

El objetivo de la gestión de la imagen corporativa, es comunicar la identidad del negocio, para esas audiencias o grupos que son importantes para la empresa; de tal manera que ellos desarrollan y mantengan una opinión favorable de la empresa.

Este proceso consiste en la configuración de una identidad positiva, comunicando esta identidad a las audiencias significativas, y la obtención de retroalimentación de la audiencia, para asegurarse de que el mensaje se ha interpretado positivamente.

Una imagen poco satisfactoria puede ser mejorada mediante la modificación de la comunicación corporativa, re-configuración de la identidad corporativa, o ambos.

La identidad corporativa en una empresa, puede ser dividida en cuatro componentes:

- La estrategia corporativa,
- La cultura corporativa,
- El diseño de la organización,
- Retroalimentación.

La estrategia corporativa, es el plan general que determina el alcance del producto y mercado de la empresa, las políticas y programas que decide competir en sus mercados elegidos.

La cultura corporativa, son los valores y creencias que los miembros de la organización tienen en común, debido que se relacionan entre sí, sus puestos de trabajo compartidos, y la organización. Define lo que el personal de su

empresa, cree que es importante y poco importante, y explica en gran medida por qué la organización se comporta de la manera que lo hace.

El diseño organizacional, se refiere a las opciones fundamentales, en las funciones de los altos directivos para el desarrollo del modelo de las relaciones organizacionales. Abarca temas como si las tareas básicas debieran ser organizadas por función o división del producto, la configuración general de la compañía, el grado de descentralización, el número del personal, el diseño de los puestos de trabajo y los sistemas y procedimientos internos.

1.6 Los beneficios de la identidad corporativa

Aporta al cliente una sensación de confianza. La identidad corporativa, da un sentido de la cultura y de la personalidad de la empresa.

En la creación de una identidad corporativa coherente, una compañía se asegura que van a ser reconocidos y recordados.

Un uniforme de la identidad corporativa se convierte instantáneamente reconocible entre su público objetivo.

Una fuerte identidad corporativa, puede mejorar el conocimiento del cliente y puede aumentar la ventaja competitiva de una empresa.

Si la identidad corporativa es el aspecto físico de su marca, incorpora un sentido en la personalidad y valores, y también las características y beneficios de los productos y servicios de la marca.

1.7 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la reputación de la empresa con los diversos públicos que son importantes para él. Estos grupos que tienen una participación en la compañía son conocidos como grupos de interés. Las partes interesadas se ven afectadas por las acciones de la empresa y, a su vez, sus acciones pueden afectar a la empresa.

Los principales grupos de interés con los que debe preocuparse son: clientes, empleados, distribuidores minoristas, instituciones financieras, accionistas,

agencias reguladoras gubernamentales, organizaciones de acción social, y el público en general.

La imagen que tienen los interesados de la empresa va a influir en su voluntad de proveer o retirar el apoyo. Por lo tanto, si los clientes desarrollan una percepción negativa de la empresa o de sus productos, sus ventas y beneficios disminuirán.

Las agencias gubernamentales reguladoras, tienen un margen considerable en la manera de interpretar y aplicar la ley. Donde sí tienen una percepción positiva de la firma, es muy probable que sean mucho menos duros con ella.

Obviamente, cada uno de los diferentes grupos de interés es probable que tenga una percepción un tanto diferente de la empresa, debido que cada uno se ocupa principalmente de una diferente faceta de su funcionamiento.

Por todo lo expuesto una empresa debe adaptar su comunicación a cada grupo de interés de forma individual, para hacer frente a las preocupaciones especiales de ese grupo.

Sin embargo, mantener una imagen coherente entre los diversos grupos de interés también es vital. Aunque es prudente hacer hincapié en diferentes facetas de la identidad de la empresa para sus diversos públicos, la empresa debe evitar proyectar una imagen inconsistente, debido a las preocupaciones y las pertenencias de los diferentes grupos de interés a menudo se superponen.

1.7.1 Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa, proporciona el vínculo entre la identidad corporativa e imagen corporativa. Se debe definir en el sentido más amplio posible, debido que las empresas se comunican a través de diferentes identidades.

La comunicación puede incluir la forma como son las llamadas contestadas, por ejemplo, en la implicación de los empleados de la compañía en los asuntos comunitarios.

- **Retroalimentación**

La retroalimentación, es esencial para la gestión de la imagen corporativa. Los dueños de los negocios y gerentes, necesitan información precisa sobre cómo ellos y su compañía, son percibidos para poder tomar las decisiones acertadas. Idealmente, la retroalimentación debe ser continua.

Como cuestión práctica, la retroalimentación continua puede ser obtenida a partir de los vendedores, clientes, empleados y otros propietarios de negocios locales. Sobre la base de estas aportaciones, pueden hacerse modificaciones en los métodos de comunicación de la empresa o, en su caso, un estudio formal de la imagen corporativa puede ser iniciado.

Además de la utilización sistemática de fuentes internas, es prudente llevar a cabo una revisión seria de la reputación de la empresa (tanto interna como externamente) sobre una base regular.

En el despiadado mundo de los negocios modernos, la creación de una identidad de marca, logrará conseguir la lealtad del cliente, que es tan importante como asegurarse de identificar claramente su mercado objetivo y crear el plan de marketing adecuado para llegar a ellos.

La investigación ha demostrado desde hace tiempo que cuesta mucho menos atraer a nuevos clientes que retenerlos. Esto ha hecho que las marcas más importantes desarrollen con mucho cuidado su imagen corporativa para afianzar y mantener el éxito del negocio a largo plazo.

Capítulo II

2 TOMA DE POSICIÓN

2.1 Análisis Estratégico

Para realizar este análisis se tomó en cuenta herramientas de diagnóstico como el análisis del macro entorno o entorno general, el cual es común a todas las empresas en general, la interpretación del micro entorno o entorno específico nos ayuda a comprender los factores que afectan a las empresas de un mismo sector o segmento de mercado, y por último un análisis interno de la empresa sobre sus recursos, capacidades y actividades. De esta forma podemos conseguir un perfil estratégico de la empresa.

Figura 1: Modelo de Análisis Empresarial.



Fuente: Dess y Lumpkin (2003).

2.1.1 Análisis Externo

El análisis externo tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno en que compete la empresa y valorar la forma en que dicho entorno afecta o puede afectar a sus objetivos. Ello permite identificar las amenazas y

oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Este entorno abarca muchos factores, por lo que existe un alto grado de complejidad e incertidumbre.

2.2 Análisis del Entorno General: Análisis PEST

A través del análisis PEST tratamos de clasificar en cinco factores que inciden sobre la empresa del entorno general. Se trata de una herramienta técnica subjetiva y cualitativa, donde se examinan factores: Políticos-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y, dada la importancia creciente de algunos autores consideran los problemas Ambientales como un factor importante, dando lugar el acrónimo PEST. Dentro de cada factor, se incluyen de carácter general un listado amplio que deberá ser adaptado a cada situación, industria, sector o empresa.

Los puntos de la Cuadro 1 pueden considerarse como una lista generalizada para hacer un análisis de los distintos factores. Aunque se puede conseguir mucha información con este método, lo importante es limitar a un listado de factores, identificando cuáles son los generadores claves de cambio y cuáles son las consecuencias diferenciales de las principales influencias del entorno. Johnson y Scholes (2001).

Cuadro 1: Factores Análisis PEST

ANÁLISIS PEST	
Listado genérico	
Político-legales (P) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación sobre monopolios ✓ Legislación de protección del medio ambiente ✓ Política impositiva ✓ Regulación del comercio exterior ✓ Normativa Laboral ✓ Estabilidad política 	Factores Socio-culturales (S) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografía ✓ Distribución de la renta ✓ Movilidad social ✓ Cambios de estilo de vida ✓ Actitudes sobre el trabajo y el ocio ✓ Consumismo ✓ Niveles educativos

Factores Económicos (E)	Factores Tecnológicos (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclos económicos ✓ Tendencias del PNB ✓ Tipos de interés ✓ Oferta monetaria ✓ Inflación ✓ Desempleo ✓ Renta disponible ✓ Disponibilidad y coste de la energía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos gubernamentales investigación ✓ Núcleos descubrimientos/desarrollos ✓ Velocidad de transferencia tecnológica

2.2.1 Factores Político-Legales

La empresa Importadora Gildehaus al ofrecer servicios de afilado de cuchillas y principalmente de venta de maquinaria industrial, está sujeta a un marco legislativo que la regula su funcionamiento. A continuación se describe la legislación que afecta a la empresa en grandes rasgos:

El importador tiene la obligación de registrarse ante la Aduana Nacional, en la Unidad de Servicio a Operadores (USO) como Importador Habitual o No habitual, debiendo presentar el Formulario de Registro de Importadores - Formulario N° 170.

Una vez realizado el contrato de compra-venta, el exportador emite la factura comercial. Posteriormente, el importador contratará los servicios de un transportador internacional autorizado para traer la mercancía, el cual en base en la documentación soporte (Documento de embarque, factura comercial, lista de empaque -packing list- y otros) elaborará el manifiesto internacional de carga según el modo de transporte utilizado.

Para el despacho aduanero, el consignatario de la mercancía (importador) puede contratar los servicios de una Agencia Despachante de Aduana o realizar el despacho personalmente, estando obligado a obtener los siguientes documentos soporte (detalladas a continuación), para luego elaborar la Declaración Única de Importación a través del sistema informático SIDUNEA:

- Factura Comercial (Original) o documento equivalente, emitida por el exportador del país de origen de las mercancías, que contenga el valor FOB desglosado, con detalle de precios unitarios; y descripción de la mercancía en forma literal y no así con códigos.
- Original o copia del documento de Transporte o de Embarque:
- Manifiesto Internacional de Carga / Declaración de Tránsito Aduanero
- Lista de Empaque.
- Declaración Andina de Valor (Original) cuando el valor de la mercancía es mayor a USD5.000.
- Original del Parte de Recepción emitido por el concesionario de depósito aduanero o de Aduana o Zona Franca, según corresponda.
- Certificado de Origen (Original), para mercancías sujetas a preferencias arancelarias
- Copia de la Póliza o certificado de seguro de transporte (Costo aproximado de 0,37–2%/Valor FOB).
- Original de la planilla de gastos portuarios -si corresponde-, (Costo aproximado 0,51%/ Valor FOB).
- Copia de la Factura de transporte internacional (Costo aproximado Flete Marítimo: 3–6%/Valor FOB; Flete Carretero: 1,23–2,10%/Valor FOB).
- Aceptada la Declaración Única de Importación (DUI), en el plazo de tres (3) días hábiles administrativos, se debe realizar el pago de tributos aduaneros, en el Banco Unión como entidad financiera autorizada, detallados a continuación:
- Gravamen Arancelario (GA):% del valor CIF frontera, según sea el producto.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la Importación:14,94% de la formula (CIF + GAC + otros gastos + otras erogaciones).

Verificación de la Legalidad de Documentos por parte de la Aduana Nacional de Bolivia

La Aduana Nacional acepta la Declaración Única de Importación en el plazo de tres días hábiles desde su emisión. Y una vez cancelados los tributos aduaneros correspondientes, gracias al sistema informático de control SIDUNEA, se procede a designar un canal de control:

El importador, que previamente debe pagar al concesionario el importe que corresponda por concepto de servicios logísticos y de almacenajes prestados—calculado de acuerdo al tarifario, solicita el retiro de las mercancías al concesionario de Depósito de Aduana o Zona Franca presentando una fotocopia simple de la DUI y fotocopia del documento de identidad de la persona que retirará la mercancía. El concesionario emitirá la “Constancia de Entrega de Mercancías”, a partir de ese momento la mercancía es de libre circulación.

2.2.2 Factores Económicos

En la actualidad, la coyuntura económica se está viendo seriamente afectada por la recesión económica que atraviesa el país, que provocó el cierre de varios negocios en la ciudad de Sucre, en especial de carpinterías e imprentas.

La economía nacional es también dependiente de los insumos importados, lo que crea vulnerabilidades para la producción nacional y reduce la magnitud del multiplicador de las inversiones.

El desafío de esa dependencia es la industrialización, la generación de valor agregado y la incorporación de tecnología.

A pesar de la actual coyuntura económica, el negocio tiene una gran oportunidad en el sector de la minería, debido al incremento de los precios y al levantamiento de esta actividad en las ciudades de Potosí y Oruro.

2.2.3 Factores Socio-culturales

El fenómeno del contrabando importador complica a todos los negocios de importación en Bolivia.

Otro factor a tomar en cuenta son los efectos de la política laboral vigente. Desde ya, los incrementos del mínimo salarial desincentivan la contratación de nuevo personal en las empresas, dado que muchas de ellas no pueden asumir los costos laborales crecientes. El incremento a la masa salarial hace también más onerosa cualquier actividad económica, en detrimento de nuevas inversiones. La imposibilidad de despedir trabajadores, en caso de ser necesario, actúa también como un desincentivo para invertir.

Dentro de la sociedad y cultura boliviana está sólidamente posicionado la calidad de la maquinaria alemana lo que representa una venta competitiva, al contar con credibilidad de parte de los principales clientes.

2.2.4 Factores Tecnológicos

En la actualidad, el sector de la importación de maquinaria para minería se caracteriza por una ausencia generalizada en inversión en nuevas tecnologías. El uso de nuevas tecnologías en el sector se limita por norma general al uso, de internet, redes sociales.

La metodología utilizada ha consistido en:

Definir las variables o factores del medio externo, a tener en cuenta, que consideremos relevante para planificar nuestras estrategias.

Diseñar el perfil del entorno para cada escenario posible y ver su impacto sobre la organización.

Los rasgos más destacables del perfil estratégico externo general de la Importadora Gildehaus son que, en los aspectos económicos en relación con los socio- culturales, puede afectar la inflación y los tipos de interés sobre la capacidad de consumo de los clientes, reduciendo su poder adquisitivo y por tanto comprar maquinaria de menor calidad pero a un precio más accesible. También podemos observar que el desarrollo de las tecnologías de la información afecta positivamente a la empresa, ya que puede darse a conocer y contactar con clientes de un modo más rápido y cómodo.

2.3 Análisis del entorno específico o sectorial: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

La formulación de una estrategia para el desarrollo de la marca, necesita un análisis más en profundidad de los rasgos de su entorno específico o sectorial. Este entorno específico o sectorial es el conjunto de factores que influyen en el entorno competitivo y pueden afectar a los resultados finales de una empresa.

Por ello, el objetivo principal del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1982), es determinar el nivel de competencia de una determinada industria en la que opera la empresa, su posición respecto a sus competidores e identificar las bases de una estrategia competitiva

- Las cinco fuerzas que analiza el modelo de Porter que influyen sobre el atractivo del sector son: Las barreras de entrada en relación con los competidores potenciales.
- La rivalidad entre las empresas competidoras del sector.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder negociador de los proveedores.

El poder negociador de los clientes

Se debe de estudiar y valorar la intensidad con que actúa cada fuerza, para interpretar el efecto en conjunto. Estos factores que detallaré a continuación, no se dan en el mismo grado si estudiamos una empresa u otra, en cada organización el impacto que tenga puede variar en función del sector en el que actúe o las actividades que realice.

En la Figura 5 se presenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (1982), con un formato susceptible de ser interpretado de forma visual con mayor claridad.

Figura 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia partir de Porter (1982)

Competidores Actuales

En la ciudad de Sucre no existe otra importadora de compresoras para minería, sin embargo existe competencia directa e indirecta a través de otras importadoras en la ciudad de Cochabamba y Santa Cruz que importan maquinaria china, sin embargo no cuentan con la misma calidad ni brindan garantía de mantenimiento.

Competidores Potenciales

Existen nuevas importadoras en la ciudad de Cochabamba, de compresoras de origen asiático y no alemanas, representan una alta amenaza por los precios bajos que manejan, sin embargo no tienen garantía y tampoco la marca es reconocida.

Poder Negociador de los Clientes

Por una parte, cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, el atractivo del sector será menor ya que impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa. Esta circunstancia ocurre en los sectores donde hay un gran número de empresas poco diferenciadas. En

cambio, una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejorar sus requisitos de transacción, es decir, pocas empresas en el mercado de un bien o servicio específico. Para Porter (1982) existen unos factores que afectan al poder negociador:

- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Grado de importancia de los productos o servicios.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza de la integración vertical hacia atrás.
- Importancia de la calidad del producto o servicio.

Poder Negociador de los Proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores dependerá de las características del sector como del número de proveedores, la importancia de la cadena de valor o de la concentración del sector. Los factores más relevantes que cita Porter sobre el poder de negociador de los proveedores son:

Grado de concentración en relación con el sector.

Volumen de transacciones realizadas con la empresa.

Costes de cambio de proveedor.

Si la marca del proveedor es poderosa.

La posibilidad de que el proveedor se integre hacia delante.

Productos Sustitutos

Son aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el bien o prestación que ofrece el sector o mercado. La disponibilidad de bienes sustitutivos puede fijar un tope a los precios de la empresa, o incluso fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo. Las cuestiones clave que hay que resolver según Johnson y Scholes (2001) son:

- Si un producto puede o no amenazar con hacer obsoleto el producto o servicio de una empresa.

- La facilidad de cambiar de un producto a otro, determinado por los costes inmediatos que tiene que pagar el comprador que cambia de producto
- Hasta qué punto se puede reducir el riesgo de sustitución creando costes de cambio, como ventajas añadidas al producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor.

Como ya hemos visto, examinaremos ordenadamente los puntos anteriores: competidores actuales, competidores potenciales, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores y posibles productos sustitutivos.

Competidores Actuales

Número de Competidores. El número de competidores en el sector de la importación de maquinaria es muy elevado. Sin embargo son pocas las concesionarias que traen maquinaria alemana, la mayoría de los competidores solo traen chinas y americanas.

Madurez del Sector

El sector en el que se encuentra la empresa de estudio, se encuentra en una etapa de madurez e incluso en desarrollo sostenido, ya que la demanda de compresoras se mantiene constante.

Diferenciación del Producto

La importadora Gildehaus se diferencia de las demás competidoras por el valor que crean a través de su maquinaria de calidad y el servicio de postventa que se realiza a través de sus empleados, obteniendo un servicio de calidad-precio en base a los recursos humanos.

Competidores Potenciales (Barreras de Entrada)

Necesidad de Capital. La inversión para iniciar una concesionaria de maquinaria es bastante elevada, lo que supone una barrera de entrada importante.

Desventajas en Costes. Las desventajas de las empresas entrantes con respecto a las ya arraigadas al sector en función de los costes, se basa en la experiencia, practicas, destrezas y conocimiento del sector de las

organizaciones, por consiguiente maximizan sus servicios de manera eficiente y sabiendo minimizar sus costes con respecto a las sociedades nuevas.

Acceso a Canales de Distribución. El acceso a proveedores en el sector es difícil porque se debe realizar una búsqueda continua de maquinaria a medio uso en distintas partes de Alemania y Holanda.

Poder Negociador de los Clientes

Al encontrarnos ante un mercado fragmentado con empresas que ofrecen maquinaria similar, los clientes tienen un poder de decisión medio alto, en el sentido que si bien la maquinaria es similar y más económica no tiene la misma calidad ni durabilidad. Los clientes son exigentes con los resultados, buscan calidad, buen precio y variedad.

Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores tienen un escaso margen de negociación puesto que las empresas proveedoras están condicionadas por las decisiones que tomen las empresas del sector de importación de maquinaria.

Productos Sustitutos

Cuadro 2: Aplicación del Esquema de las Cincos Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de la Importación de Maquinaria

Fuerzas	Sector de Importación y Maquinaria
Competidores Actuales (Rivalidad)	<p>Media/Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de competidores en Cochabamba. • Competencia basada en la calidad-precio. • Poca diferenciación del servicio.
	<p>Media/Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector fragmentado sin fuertes economías de escala.

Competidores Potenciales (Amenaza)	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada al sector altas. • Escasa diferenciación del servicio.
Poder Negociador de Clientes	<p>Media/ Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferencia de elección en base a la calidad-precio del servicio. • Diversas necesidades de los clientes. • Mayor capacidad de información de precios por el desarrollo de internet que permite comparación.
Poder Negociador de Proveedores	<p>Bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son máquinas de Alemania que ya no se usan por lo que conseguirlas es relativamente sencillo
Productos Sustitutivos (Amenaza)	<p>Bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios existentes o lo nuevos pueden diferenciarse en aspectos de calidad-precio-durabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Empresa Gildehaus y las Cinco Fuerzas de Porter (1982).

Como se puede observar en el cuadro No 2, la cantidad competidores actuales y potenciales en el sector es elevada así como la rivalidad existente. También el comportamiento de los clientes, donde su poder de negociación es elevado por las preferencias de cada uno, la facilidad de cambiar de empresa y la mayor de información de precios. En cuanto al poder negociador de los proveedores, se caracteriza por ser escaso. La posible aparición de servicios o maquinarias

sustitutos no son relevantes, ya que las compresoras alemanas son las más cotizadas.

Una vez efectuado el análisis del entorno de la empresa, tanto el entorno general, como el entorno específico, hemos cubierto parte del proceso del análisis estratégico para poder concluir mediante un análisis DAFO, combinando los aspectos del entorno estudiado y el análisis interno de la propia organización, que investigaremos a continuación.

2.4 Análisis Interno

Este análisis se fundamenta con tres factores principales: los recursos disponibles de la organización, las capacidades de ésta y la competencia con que se realizan sus actividades.

El objetivo del análisis interno de la empresa consiste en el estudio del papel que tienen los recursos y capacidades en el análisis estratégico. Frente a una posición tradicional del análisis económico, que se visualiza a la empresa por medio de los productos o servicios que ofrece y su interacción con el mercado, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de recursos. Penrose (1959) y Wernerfelt (1984).

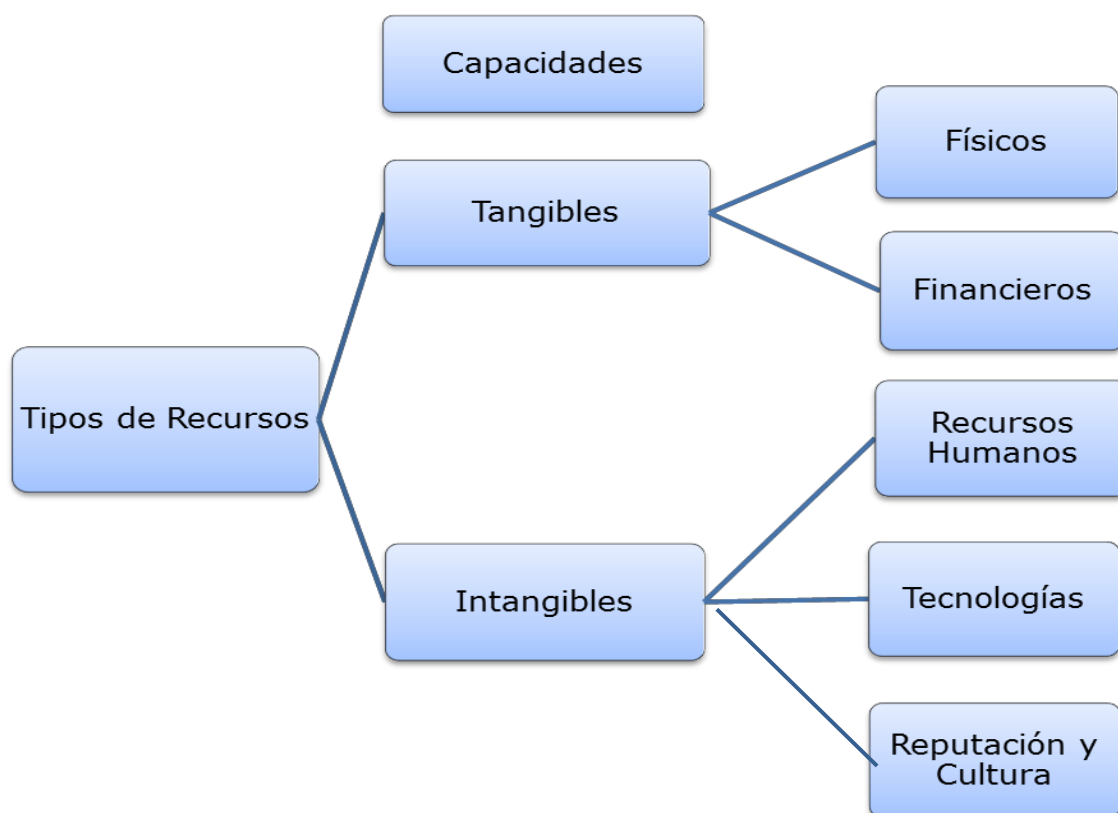
2.5 Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. Es decir, esta afirmación indica que cada empresa se diferencia de las demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria. (Barney. 1991).

En el análisis de recursos se detallan y clasifican los recursos que posee la organización, o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias. La consecuencia de esta nueva visión, ha hecho que las empresas dediquen más atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de ventajas competitivas sostenibles e identificar sus puntos fuertes y puntos débiles

Los recursos de una empresa pueden clasificarse en tangibles e intangibles como podemos observar en la Figura 3. Los activos tangibles comprenden los recursos físicos y los recursos financieros. Por otra parte, en los activos intangibles se apoyan en el conocimiento adquirido y desarrollado por la organización a lo largo de su trayectoria. Estos conocimientos deben de ser utilizados juntos a los recursos tangibles para crear un valor para los clientes de la empresa.

Figura 3: Clasificación de los Recursos



Fuente. Elaboración propia a partir de Barney (1991)

Para continuar el análisis de la empresa Importadora Gildehaus se aplicará el análisis de la teoría de los recursos y capacidades con el fin de estudiar y comprender de una manera más clara su funcionamiento. Para conseguir la información sobre los recursos de la empresa, se ha obtenido mediante una entrevista al gerente propietario, abordando los aspectos más relevantes, así como el análisis de documentación cedida por la organización.

Recursos Tangibles

Recursos Físicos

Las instalaciones y maquinaria de la empresa Importadora Gildehaus están dentro de un área 1050 metros cuadrados. Cuenta con una oficina y galpón en ubicado en la Av. Jaime Mendoza Nro 1041, donde se dirigen todos los departamentos y los trabajadores de la empresa.

En cuanto a la maquinaria que posee es apropiada y de calidad, con el objetivo de alcanzar el grado máximo de mecanización considerando en todo momento la demanda y pedidos y encargos especializados de sus principales clientes. La empresa actualmente cuenta:

Compresoras a tornillos Generadores de luz Bombas sumergibles de agua.

Para carpintería: Tupiz; Cepilladoras; Groceadoras; Escopleadoras; Escuadradoras Seccionadoras; Tapacanteadoras; Moldudera; Aspiradoras de virutas; Tornos; Fresas Soldadoras; Herramientas y Cuchillas

Recursos Financieros

La fuente de financiación de la empresa está fundamentada por la inversión propia generada durante más de 21 años de actividad. No tiene financiación por parte de bancos o entidades de crédito, por lo que su grado de endeudamiento es nulo.

Recursos Intangibles:

- **Recursos Humanos.** La Importadora Gildehaus tiene la filosofía de que el principal generador de valor para la empresa son las máquinas de buena calidad que traen directamente de Alemania. Para ello, cuenta con otro socio que vive en Alemania y localiza las máquinas demandadas para enviarlas mediante contenedores, también se proporciona un excelente clima laboral mediante un trato cercano con los trabajadores motivándoles constantemente en su trabajo, ya sean mediante compensaciones económicas como reconocimientos a su trabajo. De esta manera consiguen unos empleados autosuficientes y cualificados para el mantenimiento y preparación de la maquinaria para su venta.

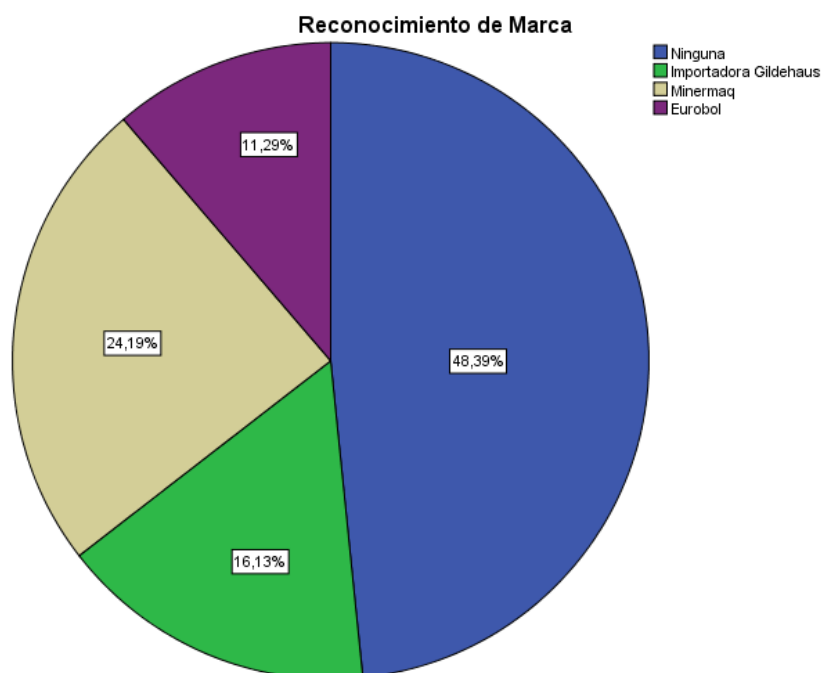
- **Tecnologías.** La inversión en desarrollo en tecnología, por parte de la Importadora Gildehaus no tiene una prioridad importante en lo que se refiere a maquinaria, puesto que en este aspecto depende del desarrollo de las nuevas tecnologías en la maquinaria de sus proveedores. El desarrollo de la empresa se efectúa en el campo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), que son un concepto asociado al a informática. Se entiende como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información. De esta manera la Importadora Gildehaus ha creado su propia página web para ofrecer su maquinaria a los clientes.
- **Reputación y Cultura.** La reputación y prestigio de la empresa Importadora Gildehaus entre sus clientes es buena, ya que tiene unos clientes fieles a sus servicios de mantenimiento. La reputación es difícil de medir por la falta de estandarización, pero pueden fijarse ciertas directrices como la captación de nuevos clientes gracias al marketing de boca a boca.

2.6 Resultados de la encuesta realizada al mercado objetivo

Cuadro 3: Reconocimiento de Marca

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Válido Ninguna	30	48,4
Importadora Gildehaus	10	16,1
Minermaq	15	24,2
Eurobol	7	11,3
Total	62	100,0

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Gráfica 1: Reconocimiento de marca

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Como se puede apreciar de acuerdo con la encuesta solo un 16% de los encuestados reconocen la marca de la empresa Importadora mientras que la mayoría representando un 30 % no se guía por una marca en específico, lo que demuestra que las importadoras de maquinaria en Bolivia, en general no aplican adecuadamente una identidad de Marca, lo que podría significar una oportunidad para la empresa Importadora Gildehaus.

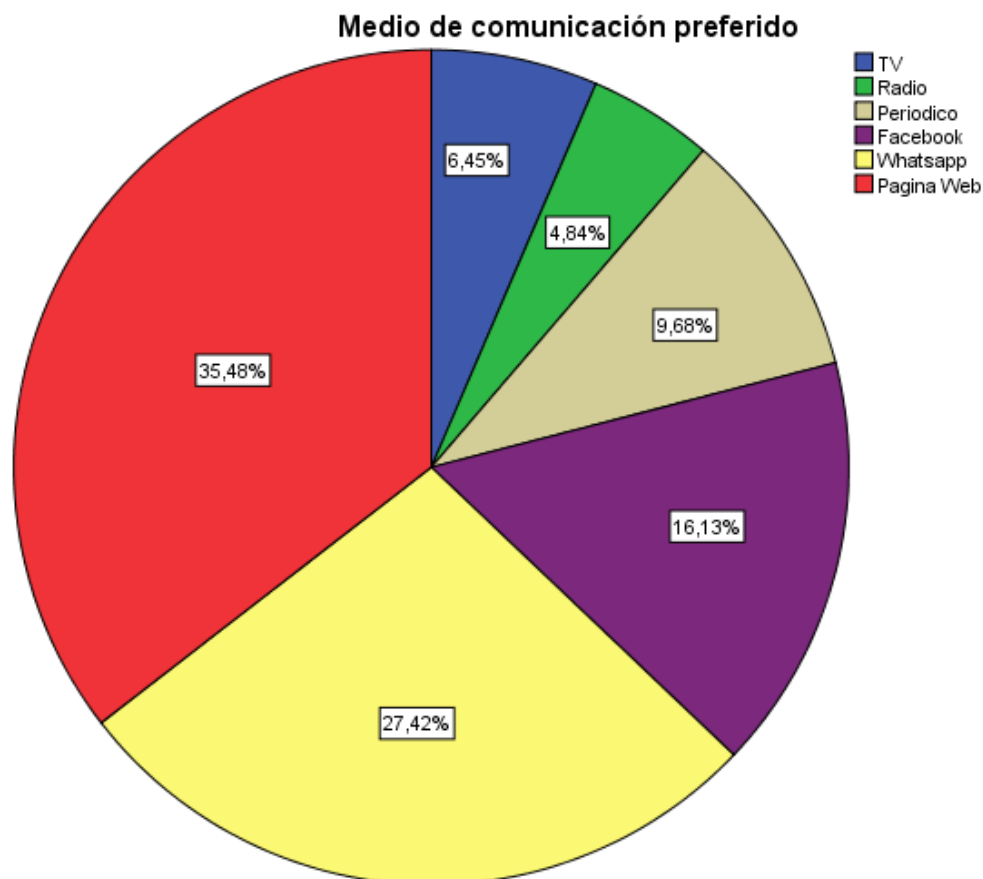
Cuadro 4: Preferencia de medios de comunicación de clientes potenciales

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Válido TV	4	6,5
Radio	3	4,8
Periódico	6	9,7
Facebook	10	16,1
Whatsapp	17	27,4

Página Web	22	35,5
Total	62	100,0

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Gráfica 2: Medios de comunicación preferidos



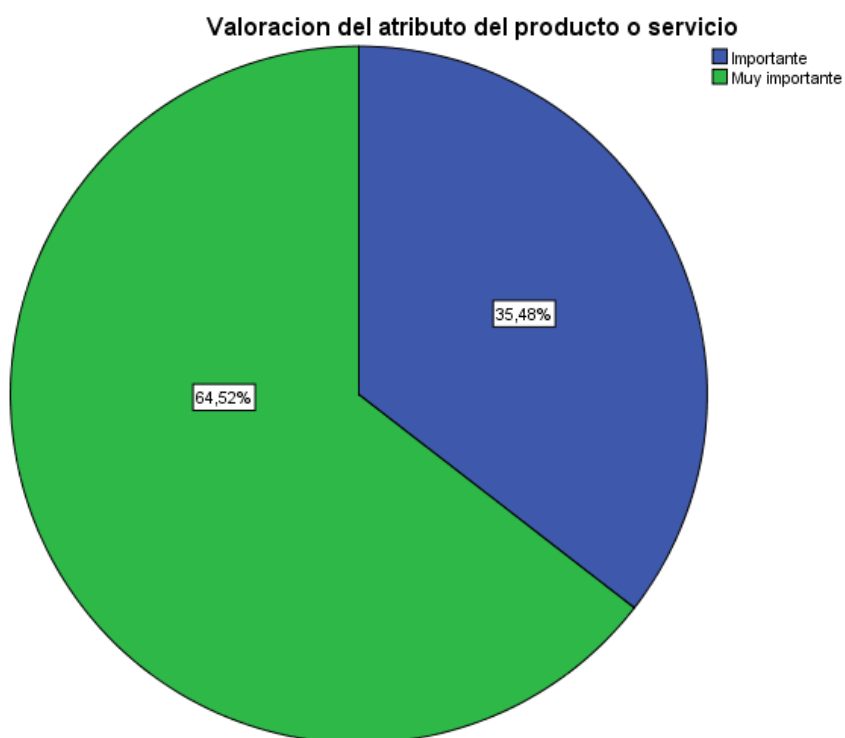
Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Como resultado se puede apreciar que los clientes potenciales se inclinan por medios de comunicación de internet, representando una mayoría del 35 % de Página Web, 27,42% Whatsapp y 16,3 % Facebook. Lo que nos indica se debe aplicar y fortalecer un plan de marketing digital que fortalezca la imagen y la marca de la Importadora.

Cuadro 5: Valoración del atributo de Calidad del producto o servicio

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	22	35,5	35,5	35,5
Muy importante	40	64,5	64,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Gráfica 3: Valoración del atributo de Calidad

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Cuadro 6: En qué grado valora la garantía de la maquinaria?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	14	22,6	22,6	22,6
Muy importante	48	77,4	77,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia según encuesta.

Gráfica 4: Grado de valoración del atributo de garantía de la maquinaria



Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Cuadro 7: En qué grado valora la durabilidad de la maquinaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	24	38,7	38,7	38,7
Muy importante	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Gráfica 5: Grado de Valoración del atributo de Durabilidad de la maquinaria

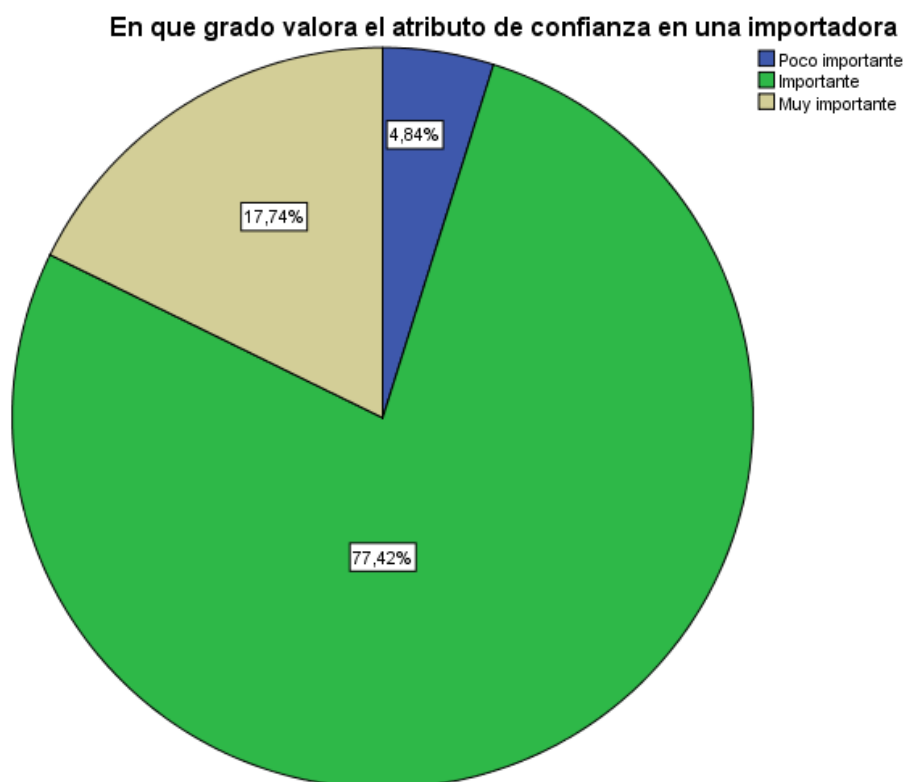


Fuente: Elaboración Propia según encuesta.

Cuadro 8: En qué grado valora el atributo de confianza en una importadora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco importante	3	4,8	4,8	4,8
Importante	48	77,4	77,4	82,3
Muy importante	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

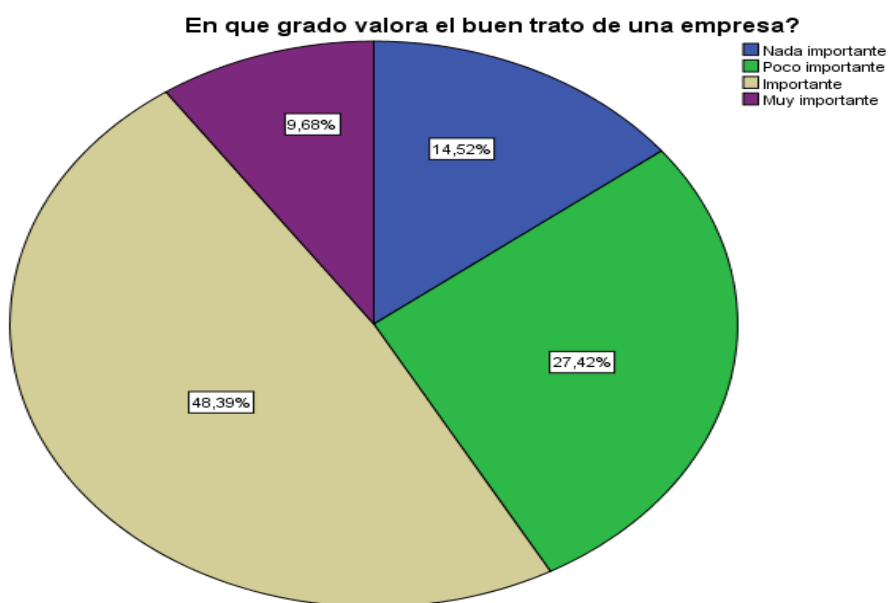
Gráfica 6: Grado de valoración del atributo de confianza en la Empresa

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Cuadro 9: En qué grado valora el buen trato de una empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	9	14,5	14,5	14,5
Poco importante	17	27,4	27,4	41,9
Importante	30	48,4	48,4	90,3
Muy importante	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

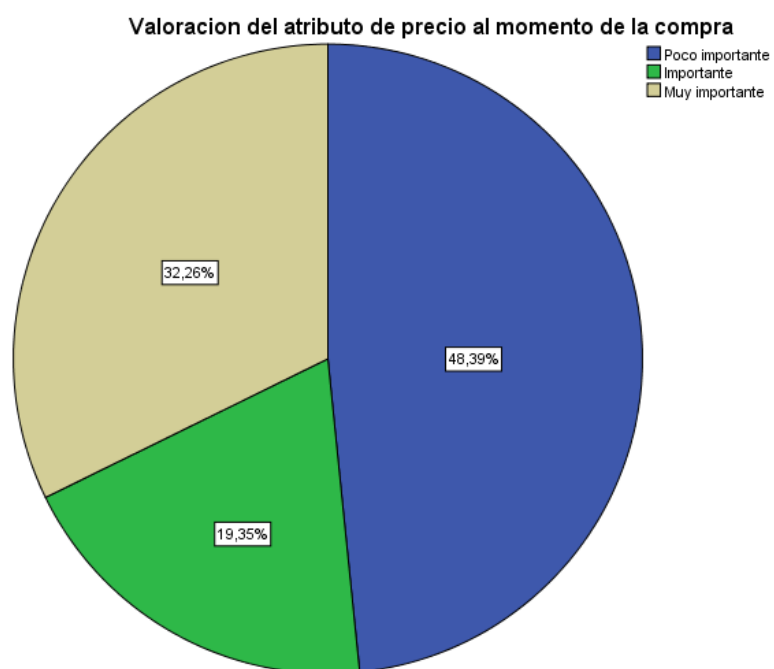
Fuente: Elaboración Propia según encuesta.

Gráfica 7: Grado de valoración del buen trato

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Cuadro 10: Valoración del atributo de precio al momento de la compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco importante	30	48,4	48,4	48,4
Importante	12	19,4	19,4	67,7
Muy importante	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

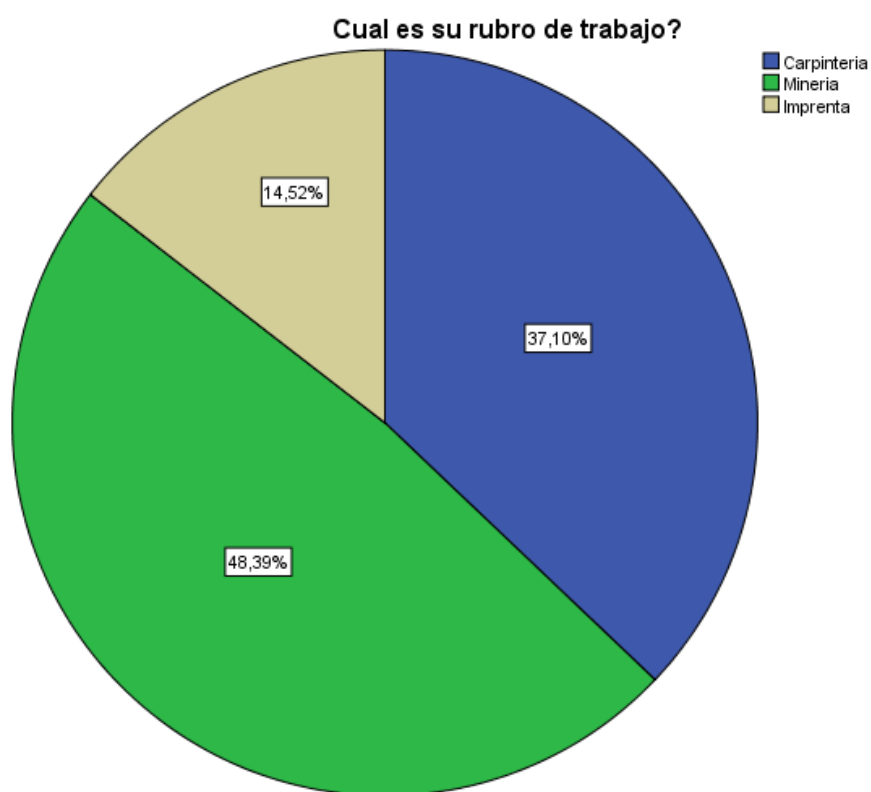


Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Cuadro 11: Cuál es su rubro de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Carpintería	23	37,1	37,1	37,1
Minería	30	48,4	48,4	85,5
Imprenta	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

Gráfica 8: Rubro de trabajo

Fuente: Elaboración Propia según encuesta

2.7 Análisis de los Resultados

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos de la encuesta, indican que la empresa Gildehaus aún no es reconocida por su nombre dentro de su

mercado objetivo, por lo que será necesario desarrollar una identidad de marca, también se pudo obtener información relevante sobre cuáles son los medios de comunicación preferidos por los clientes potenciales, llegando a la conclusión que los que mayor porcentaje de aceptación y uso que tienen en este segmento son las redes sociales por lo que será necesario implementar un plan de marketing digital enfocado a desarrollar la imagen de marca.

Respecto a los atributos más valorados por los clientes potenciales, de acuerdo con los resultados el precio es primordial para las empresas que están en el rubro de carpintería e imprenta junto a la garantía y calidad que obtuvieron los más altos puntajes de importancia. Estos datos serán tomados en cuenta para la propuesta de diseñar una imagen de marca que resalte estas cualidades de la empresa Importadora Gildehaus

2.8 Análisis de la entrevista realizada a clientes fidelizados

De acuerdo a la entrevista realizada a clientes fidelizados y personal de la empresa el atributo que más valoración tiene en el sector minero es la garantía y durabilidad de las máquinas. La empresa Importadora Gildehaus actualmente está posicionada como una empresa de confianza ya que ningún cliente tuvo problemas de funcionamiento con las maquinas compradas y además pudieron disfrutar del servicio de mantenimiento.

En el sector de carpintería la Importadora monopoliza la venta de maquinaria para este rubro ya que es la única que trae a la ciudad. Sin embargo se vio afectada las ventas por la recesión económica que atraviesa el país lo que obligó al cierre de muchas carpinterías en la ciudad.

2.9 Diagnóstico final. Análisis DAFO

Para terminar el análisis estratégico se pueden utilizar varias técnicas de diagnóstico, en nuestro caso se utilizará la herramienta del Análisis DAFO, que está formada por las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

AMENAZAS:

- **Coyuntura económica de crisis.** La crisis económica que sufre la economía boliviana influye a la mayoría de los sectores y empresas. Esta crisis ha tenido una fuerte repercusión sobre la empresa Importadora Gildehaus, ya que no se pudo vender en los últimos años maquinaria para el sector de imprentas y carpinterías, debido al cierre de estos negocios y a la disminución de su funcionamiento.
- **Entrada de nuevos competidores con precios más bajos.** Cada vez hay nuevos competidores que entran al sector de la importación que traen maquinarias de más baja calidad de China ya que no cuentan con la facilidad de negociación directa de la Empresa Importadora Gildehaus.

OPORTUNIDADES:

- **Entrada a nuevos mercados y segmentos.** Esta entrada a nuevos segmentos del mercado puede aumentar la cuota de mercado de la empresa, ampliando así su campo de actuación y poder incrementar su influencia sobre una mayor cantidad de clientes potenciales. Por ejemplo, abrir sucursales en la ciudad de Potosí y Oruro.
- **Atender a grupos adicionales de clientes.** La Importadora Gildehaus también trae maquinaria específica en función de las exigencias de los clientes.
- **Ventas Online.** Las ventas online ofrecen una gran comodidad para los clientes para cotizar la maquinaria con las características que requieren y encargarla, este avance tecnológico ofrece una mayor rapidez de conocer a la empresa, sus precios, los servicios que ofrecen, etc.

DEBILIDADES:

- **Falta en investigación de desarrollo.** La empresa, depende en este aspecto del desarrollo en Investigación y desarrollo de sus proveedores de maquinaria, ya que la organización no invierte en este departamento. Esta debilidad, tiene una contrapartida, por un lado la empresa se ahorra costos a la hora de invertir en investigación y desarrollo de su maquinaria, pero en cambio, corre el peligro de que sus proveedores queden

atrasados u obsoletos con respecto a los de las demás organizaciones. Lo que se podría traducir por tanto, que la Importadora Gildehaus tuviera que cambiar de proveedores y correr con los gastos que estos cambios ocasionan.

- **Poca inversión en marketing.** La poca inversión de la Importadora Gildehaus en planes de publicidad y promociones, ocasionan que otros clientes no sepan sobre su existencia. Dejando así, un vacío de posibles clientes potenciales que podrían ampliar su cuota de mercado.
- **Poca presencia a nivel nacional.** A pesar de que la organización cuenta con un gran prestigio dentro de Potosí, que es donde se encuentran sus clientes más fieles, aún no ha conseguido afianzarse en el resto del mercado nacional. Para ello la dirección de la empresa, sigue trabajando para alcanzar sus objetivos y expectativas de cara al futuro.

FORTALEZAS:

- **Recursos financieros adecuados.** Nos referimos a que los recursos financieros son adecuados, a la cantidad de capital aportado por la empresa para su buen funcionamiento. Se gestiona con recursos financieros propios producidos por el excedente y beneficios de su actividad, con lo cual no necesita ningún tipo de financiación externa de entidades de créditos ni sucursales bancaras. Esto juega un papel a su favor ya que, su nivel de endeudamiento es inexistente.
- **Buena imagen en los clientes.** Gracias a la marca y al ser una Importadora alemana goza de la confianza de sus clientes, teniendo una imagen positiva costo-efectiva de esta empresa, cumpliendo con sus expectativas al máximo exponente, lo que trae consecuentemente una fidelización de sus clientes.
- **Capacidad directiva.** La amplia experiencia que tiene la directiva de la empresa Importadora Gildehaus le otorga una gran capacidad y aptitudes para cumplir los diversos aspectos de gestión, planificación y coordinación de las diferentes actividades de la organización.

- **Flexibilidad organizativa.** Debido a la organización flexible de la Importadora Gildehaus, le permite adaptarse a cualquier imprevisto que pudiera producir en el futuro inmediato, o ante cualquier exigencia o posibles cambios de sus clientes.
- **Política de Calidad.** Esta política de calidad es la consecución del trabajo realizado en las distintas actividades de la empresa. Siempre trata de ofrecer un servicio de calidad-precio efectivo y competente. Sobre ello intervienen sus actividades de aprovisionamiento, la gestión de su plantilla y las operaciones efectivas realizadas por sus trabajadores.

Figura 4: Representación del Análisis DAFO de La empresa Importadora Gildehaus



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

En la Figura 4 podemos percibir las amenazas-oportunidades externas y debilidades-fortaleces internas de forma gráfica, clara y organizada. De esta manera la empresa consigue tener una visión global de su situación actual.

Este análisis DAFO da a la empresa un punto de partida para poder formular una estrategia, permitiéndole anteponerse a los posibles riesgos y seguir manteniendo el liderazgo actual. El predominio de fortalezas y oportunidades, hace que la organización tenga una capacidad de crecimiento elevado con respecto a las demás empresas competidores de su sector.

Estas características tanto externas como internas nos van a marcar las directrices en el planteamiento de diferentes tipos de estrategias que se adecuen a los objetivos de la organización y su posterior puesta en marcha, a la vez que cuidando los aspectos cambiantes de su entorno. Es decir, este análisis y diagnóstico final, no es un hecho aislado, sino que debe de ser periódico para la adaptabilidad con las posibles transformaciones del entorno de la empresa.

2.10 PROPUESTA Y DESARROLLO DE MARCA

2.10.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con el análisis realizado a la empresa Importadora Gildehaus, se propone que, para comenzar a mejorar la comunicación que la empresa irradia a sus clientes, es primordial definir, quién es la empresa, qué piensa, qué busca, cuáles son sus objetivos. Por ello, lo primero que se debería hacer es el desarrollo de una identidad corporativa y que se definan los valores que regirán a la organización. Esto se logrará a través de una estrategia de branding interno, que vaya acompañado de una serie de acciones de otras áreas, que en adelante se especificará, para que se logre un cambio unificado y coherente por parte de la empresa.

Contar con una identidad corporativa permitirá que la organización se diferencie de otras entidades, que la marca ocupe un espacio en la mente de sus grupos de interés, permitirá atraer mejores inversores ya que estos estarán interesados en una entidad que posee buena imagen y que es conocida y buena. (Capriotti. 2009).

La estrategia de branding interno permitirá que los colaboradores de la empresa valoren la marca para la cual trabajan (Formanchuk. 2011). Así empezará la conexión deseada entre colaborador y empresa, lo que en adelante se transmitirá en que los colaboradores se sientan orgullosos de ser parte de la empresa.

2.11 Características de la Empresa

La empresa Importadora de máquinas Gildehaus, fue fundada en el año 1997 como una Empresa Unipersonal, dedicada a la venta de maquinaria para el

sector de carpintería , minería e imprenta, brindando servicios de mantenimiento, ofreciendo también herramientas para carpintería y metal mecánica.

En sus inicios, la organización se orientó a ofrecer sus servicios con carácter privado a mineros y carpinteros con negocios informales, funcionando inicialmente en la ciudad de Potosí.

Durante su largo recorrido y su repertorio de servicios, la empresa se afianzó y obtuvo una posición destacada como la única importadora para el sector de minería carpintería e imprenta en la región del sur del país.

La empresa Importadora Gildehaus deberá cambiar de estrategias para poder mantenerse en el mercado como líder, por lo que no se continuará agotando esfuerzos con la venta de maquinaria en algunos segmentos. Los objetivos han cambiado, anteriormente el máximo esfuerzo estaba encauzado en los tres sectores (minería, carpintería e imprenta) para ganar más y ser los primeros en el mercado, sin embargo hoy en día es más importante gestionar solo para el sector de la minería y carpintería debido a que es el segmento con mayor demanda de maquinaria. Esto se consigue mediante la buena comunicación empresarial, valoración y motivación del capital humano de la empresa y comprendiendo las diferentes necesidades de sus clientes. En este contexto de cambio, la misión, visión se reformularon de la siguiente manera:

Misión:

Empresa Importadora Gildehaus, ofrece maquinaria, herramientas y servicios de mantenimiento, de la más alta calidad, con garantía alemana de 2 años, para así asegurar la satisfacción y expectativas de los clientes; generando una conciencia de seguridad y confianza en la calidad de la maquinaria, asegurando la sostenibilidad y crecimiento a través de la mejora continua del servicio.

Visión:

Importadora Gildehaus aspira a ser líder en el mercado y expandirse mediante sucursales a nivel nacional, cumpliendo sus valores y cultura empresarial orientada a la durabilidad de la maquinaria ofertada, manteniendo sus altos

estándares de calidad y atención a sus clientes, además de un crecimiento sostenible social.

Valores y cultura empresarial:

- Importancia del capital humano.
- Búsqueda y entrega de soluciones para los clientes costo-efectiva.
- Grandes alianzas con sus proveedores.
- Preocupación por la búsqueda de la excelencia a través del servicio.

Políticas de calidad:

De acuerdo con las entrevistas e información obtenida de la empresa se pudo observar que la filosofía de la Importadora Gildehaus debe estar enfocada en mantener y realzar los atributos de calidad, durabilidad y garantía de la maquinaria ofertada y el compromiso total con los requerimientos del cliente, plasmados en los siguientes principios:

- **Integridad personal**, como expresión de disciplina, orden, incidiendo en la calidad, del mantenimiento de la maquinaria y garantía, todo ello permite alcanzar una alta capacidad de respuesta ante cualquier situación.
- **Creatividad e innovación**, como parte de su reto diario para conseguir la mejora continua.
- **Efectividad** en la práctica de un trabajo libre de errores.
- **Compromiso leal con la calidad**. Supervisando en cada entrega el estado óptimo de las maquinarias.
- **Servicio al cliente**, la importancia de conocer la opinión de los clientes y medir su nivel de satisfacción.
- **Factor Humano**. La Importadora Gildehaus aplica criterios de sostenibilidad en la selección de personal brindando estabilidad laboral.

Una vez que se han delimitado las líneas generales de actuación de la empresa, se debe de establecer la forma de organizar las actividades por parte de la

misma. En este sentido, la Importadora Gildehaus se organiza en tres grados o niveles según su responsabilidad, tal y como se puede ver en la Figura 5. A continuación, detallaremos cuáles son las principales funciones:

Figura 5: Niveles Funcionales de la empresa Importadora Gildehaus.

NIVEL	PERSONAL	DECISIONES
Directivo	Director Gerente	Estrategias
Ejecutivo	Administrativos	Tácticas
Operativo	Metal Mecánicos Torneros	Operativas

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

La Dirección es centralizada, como es habitual en la mayoría de las empresas bolivianas. Este nivel directivo está efectuado por el gerente propietario. Quienes cuentan con una amplia trayectoria profesional y una elevada experiencia en el sector de venta de maquinaria. Su perseverancia, constancia y dinamismo se han visto plasmados en los 21 años a cargo de la empresa. Sus funciones son las siguientes:

- 1. Planificación:** Fija los fines que se quieren alcanzar en el futuro y traza el camino que se seguirá para lograr su consecución. Es quien dirige la situación de la empresa y a dónde quiere llegar. Tales metas para la empresa son las de obtener beneficios, la nueva captación de clientes y mantener los actuales, mayor facturación.
- 2. Organizar:** Ordena los recursos humanos para alcanzar los fines y metas. Pueden ser actividades como organizar los empleados para la preparación y entrega de la maquinaria.

3. **Gestión:** Hace lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado.
4. **Control:** Comprueba que los datos reales corresponden con las previsiones y si es necesario, corregir los posibles desvíos. Se medirá cualitativamente la satisfacción del cliente mediante reuniones, llamadas, sobre el servicio, y cuantitativamente en cuanto a resultados de la empresa.
5. **Nivel Ejecutivo:** Se trata de la gestión del día a día, como ser gestión de conflictos entre trabajadores, cambios de turno, suplencias de empleados, formación, facturación, nominas, etc. Se encarga de organizar a todo el personal de la empresa y de motivarles para que desempeñen sus actividades de una manera eficaz. También realiza tareas como son el reclutamiento y selección del personal.
6. **Nivel Operativo:** Guían y efectúan el servicio propiamente dicho y desarrollan tareas específicas. En este nivel se agrupan los trabajadores que tienen tareas asignadas, como: limpiadores de compresoras, mecánicos torneros y electricista.

La Importadora Gildehaus tiene como objetivo simplificar el trabajo, coordinar y optimizar las funciones y los recursos de manera que resulte todo más sencillo y fácil para quienes trabajan dentro de la empresa y para los clientes.

Es una organización horizontal, donde hay pocos líderes (pero son de gran calidad) y muchas personas debajo de su nivel jerárquico. Se organizan por procesos y no por funciones, pueden aprovechar el potencial creativo de todos los empleados, trabajando en equipos multidisciplinares y auto gestionados, que al mismo tiempo supone un factor motivador importante y de participación.

Figura 6: Organigrama Importadora Gildehaus



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

La empresa cuenta para la prestación de sus servicios con un equipo de más de 8 trabajadores con contrato fijo, por lo que se aconseja que el gerente adopte un liderazgo de tipo transformacional para reforzar la imagen de marca a través de la capacitación de su personal para brindar un buen trato al cliente.

Desarrollo de las Capacidades

La Importadora Gildehaus no cuenta con una gran interacción e integración de los niveles directivos, ejecutivos y operacionales, lo que podría cambiar drásticamente si se organizaran planes de gestión y coordinación. Esto es el día a día de la empresa, ya que al tratarse de un servicio hacia clientes por medio de sus trabajadores, la planificación de los recursos y la capacidad de la empresa, dan como resultado una adecuada integración a través de los años de experiencia acumulados. La capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas es alta, ya que en su estructura organizativa existe flexibilidad, por lo que resulta de mucha utilidad. Otra de las capacidades es el clima de confianza entre la dirección y los trabajadores.

2.12 Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa, que se utiliza para describir las distintas actividades de la organización

para realizar determinada actividad o servicio, y cómo deben relacionarse esas actividades. Este instrumento también se emplea para describir cuáles son las actividades que generan una ventaja competitiva, las llamadas competencias nucleares, que son aquellas que diferencian a una empresa de las otras y resultan difíciles de imitar por los competidores.

El análisis de la cadena de valor determina las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Un aspecto importante de este análisis es que las empresas son mucho más que un conjunto de máquinas, capital y personas. Porter (1985).

Figura 7: Cadena de Valor



Fuente: Porter (1985).

Las Actividades Primarias. Son las principales que realiza la empresa. Se dividen en:

- **Logística Interna:** La empresa Importadora Gildehaus localiza de manera eficiente la maquinaria demandada para el sector de la minería, de diferentes ciudades de Alemania. De esta forma, la organización realiza una exhaustiva cotización para optimizar costos y traer la maquinaria de mayor calidad.
- **Operaciones:** Las operaciones realizadas, se caracterizan por la preparación de la maquinaria para la venta y realizar su continuo

mantenimiento para su preservación hasta la venta, de esta forma se garantiza el adecuado funcionamiento de las máquinas.

- **Logística Externa:** El servicio de mantenimiento llega al cliente mediante un sistema coordinado de distribución de sus trabajadores.
- **Marketing y Ventas:** Este tipo de actividades no es muy utilizado, contando solo con una página web para coordinación con clientes de otras ciudades de Bolivia. Confían en que la calidad de su maquinaria y la reputación adquirida genere marketing de “boca a boca”. Se puede decir que este hecho externo a la empresa tiene una gran influencia en cuanto a lo promoción de sus servicios, lo que hace captar clientes influenciados por los clientes asiduos.
- **Servicios:** La Importadora Gildehaus, además de llevar la venta de maquinaria y de mantenerla adecuadamente, los trabajadores aconsejan a los clientes cómo tratar sus máquinas para que éstas duren más, tengan mejores condiciones y gocen de un mayor ciclo de vida.

Actividades de Apoyo

- **Aprovisionamiento:** En esta actividad, la empresa se encarga de encontrar compresoras alemanas de calidad, y al menor costo posible.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos y sus distintas actividades son un punto fundamental para el desarrollo de la actividad en la empresa.
- **Infraestructura:** Las principales actividades que realiza la Importadora Gildehaus para la gestión de la empresa, comprenden la dirección del negocio, la planificación, contabilidad, control de costes, sistema de gestión de su política de calidad, control de proveedores, sistemas de comunicación interna entre dirección y nivel operativo, y los temas legales y fiscales.
- **Figura 8. Aplicación del Análisis Cadena de Valor a la Empresa Importadora Gildehaus.**

Ejemplo Cadena de Valor la Importadora Gildehaus				
Aprovisionamiento		Facilidad de negociación con los vendedores. Buena selección de maquinaria de alta calidad.		
Desarrollo Tecnológico		Diseño página web. Venta web.		
Gestión de Recursos Humanos		Formación del empleado. Prevención de riesgos laborales y protección de la salud. Motivación del personal.		
Infraestructura		Dirección. Planificación. Gestión. Comunicación interna.		
Acuerdos con proveedores.	Preparación y mantenimiento de la maquinaria previa a la venta.	Vehículos de la empresa para transportar la maquinaria. Montacargas.	Desarrollo página web. Calidad como medio de difusión.	Mantenimiento de las maquinarias. Asesoramiento sobre el cuidado de las máquinas.
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gildehaus y Porter 1985.

2.13 Estrategia de la Empresa Gildehaus

En el campo de la dirección estratégica, dentro de la empresa Importadora Gildehaus se diferencian dos niveles estratégicos. La estrategia corporativa y la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar la posición competitiva más favorable para la empresa.

La estrategia corporativa se define cómo el ámbito de actuación de la empresa, analiza y decide en qué negocios competir y cuáles se deben abandonar. Su objetivo principal es explorar nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento en los actuales mercados o incidir en nuevos mercados.

Estrategia Competitiva

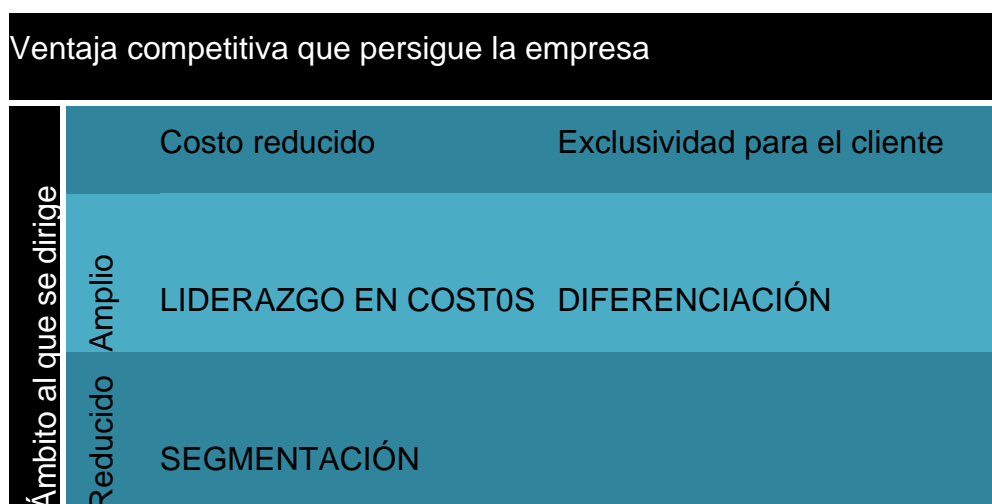
Esta Estrategia Competitiva establece cómo construir y defender una ventaja competitiva sostenible que permita obtener beneficios empresariales a largo plazo. (Porter. 1980)

Establece como clave para conseguir la ventaja competitiva los siguientes aspectos:

- La Posición Competitiva ha de ser sostenible para toda la empresa.
- Una estrategia supone principalmente elecciones y de ahí derivan las alternativas con respecto a los competidores.
- La Ventaja Competitiva surge de la integración de todas las actividades de la compañía, es decir, derivan de todo el sistema de actividades y no de sus partes individuales.
- La Efectividad Operativa (ejecutar correctamente las operaciones).

A continuación, diferenciaremos las tres estrategias básicas competitivas según Porter, para luego centrarnos a las que pone en práctica la empresa Gamma Servicios.

Figura 8: Tipología de las Estrategias Competitivas.



Fuente: Elaboración propia a través de las estrategias competitivas de Porter (1980).

La ventaja competitiva en función de la Estrategia de Liderazgo en Costos, reside en la capacidad de producir y vender el producto soportando menores costes que la competencia. La empresa que compite por costes busca lograr un coste inferior al de sus competidores, al ser el coste del producto el factor decisivo, la empresa con menores costes tendrá mayor cuota de mercado.

La empresa Gildehaus puede diseñar una amplia política de precios acorde con sus intereses de cada momento, obteniendo así un margen de beneficio superior, o bien comportarse de una forma más agresiva y desencadenar una guerra de precios, fijando el precio por debajo de sus competidores. Para esta estrategia es muy importante cómo conseguir una posición dominante en costes y qué necesita para lograrlo.

Los riesgos de esta estrategia están vinculados a la evolución de los cambios en la oferta y la demanda, causando problemas de inflexibilidad, cuando baja el consumo puede suponer la pérdida del margen de beneficios. Otro factor negativo en el cambio tecnológico, que puede convertir los productos o los procesos en obsoletos, y por tanto ineficientes respecto a los competidores.

El objetivo de esta opción estratégica es conseguir una mayor cuota de mercado que los competidores, ofreciendo máquinas y servicios personalizados, garantizados y al mismo precio. (Johnson y Scholes. 2001).

2.13.1 Estrategia corporativa

Dentro de la Estrategia Corporativa o de Crecimiento existen varias estrategias a seguir en función de la finalidad y objetivos que busca cada empresa. Estas distintas estrategias vienen recogidas en la Matriz de Ansoff (1957).

En el caso de la empresa Importadora Gildehaus, su Estrategia Corporativa se centra en dos pilares básicos de la matriz de Ansoff, que son la Estrategia de Penetración en el Mercado y Desarrollo de Mercados dada las oportunidades que ofrece su entorno tal y como hemos visto en su análisis DAFO. Desde el punto de vista de la primera estrategia citada, la empresa trata de incidir en el mercado actual, ya que con la coyuntura actual de crisis, sus ventas descendieron, viéndose afectada también por nuevos competidores que ofrecen maquinaria con un precio más bajo pero de menor calidad. La causa de esta acción de redirigirse a otros segmentos del mercado viene en respuesta por la continua amenaza de la cantidad de competidores del sector y los potenciales.

Dentro de la segunda estrategia sobre desarrollo de mercados y expansión geográfica, cumple una función muy importante para la empresa. De esta forma se desea penetrar en otras ciudades del país.

2.14 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE ACTUAL Y POTENCIAL

La estrategia del desarrollo de valor de marca está relacionada con el nivel de conocimiento de las características, necesidades y expectativas de nuestros clientes, dado que serán las mismas que deben tener los clientes potenciales, ya que la diferencia fundamental entre los clientes actuales y los nuevos clientes, está relacionada únicamente con el hecho de que estos últimos están siendo atendidos por la competencia.

La tarea primordial que se debe adelantar será la identificación y cuantificación de ese mercado potencial constituido por el grupo de clientes que aún no accede a nuestros productos, dado que la conformación de una base de datos de los mismos, facilitará todo contacto que la empresa quiera adelantar en su intención por llamar su atención y lograr su posterior conquista.

En la conformación de la base de datos será de gran ayuda la clasificación preliminar de los clientes actuales de la empresa.

En primera medida se consultarán directorios especializados, guías telefónicas, listados gremiales, publicaciones de revistas y de prensa, así como cualquier otra fuente de información escrita posible.

Aquí se hace necesario señalar que durante esta ofensiva mercadológica se han venido revisando y validando las diversas acciones con que la empresa aborda su mercado y se habrá documentado toda la estrategia, para orientar las medidas futuras de acuerdo con la dinámica del mercado.

En la actual cadena de distribución de los bienes y servicios producidos aparecen diversos tipos de clientes:

Las características del cliente

Los clientes o potenciales clientes de las máquinas de la empresa Importadora Gildehaus tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no debemos olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

El perfil del cliente puede describirse así:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.
- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere la maquinaria de acuerdo a las experiencias o sugerencias de otros que experimentaron el uso de las compresoras.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

Sin embargo, el cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial y se deberán tener en cuenta estas características descritas

PROPUESTA PARA UNIFORMAR LA IMAGEN DE MARCA



Gráfica 9: Paleta de Colores de Empresa Importadora Gildehaus



Gráfica 10: Souvenirs de regalo a clientes fidelizados



Gráfica 11: Tarjetas de Presentación



Fuente: Realización propia

Los colores de la paleta son la bandera alemana lo que brinda personalidad a la marca ya que el mercado potencial tiene posicionado en la mente que las maquinas más durables y garantizadas son de origen alemán lo que al mismo tiempo brindara confianza en nuevos clientes, se descartó el color azul que utiliza actualmente la empresa por ser bastante común y usado en otros rubros y también por competidores.

CAPÍTULO III

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de esta monografía se logró cumplir con los objetivos específicos planteados al realizar:

Objetivo 1 y 2 : Un diagnóstico del entorno competitivo en el que desarrolla sus actividades a partir del uso de herramientas de análisis sectorial. Posterior a ello se realizó una investigación, utilizando la técnica de la encuesta para conocer el uso de medios y redes sociales y la percepción y reconocimiento del cliente hacia la Empresa, para identificar las estrategias de marketing digital a desarrollar y de esta forma mejorar su posicionamiento en el mercado de electrónicos.

Para lograr este objetivo se inició con el análisis del entorno general de la empresa donde se pudo identificar los factores político- legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales, que afectan a la totalidad de las empresas de todos los sectores a través del análisis PEST (político, económico, social y tecnológico). Una vez realizado este examen, se ha confeccionado un perfil estratégico externo de la empresa Importadora Gildehaus, para observar su comportamiento ante estos factores.

Situada la empresa dentro de su entorno general, comenzamos con análisis más específico de su sector, en este caso el sector de importación de maquinaria para minería y carpintería. Con la herramienta analítica de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se ha podido identificar la cantidad de empresas del sector, así como el grado de rivalidad existente entre ellas. En el caso de la empresa Gildehaus, este sector se caracteriza por una cantidad respetable de competidores instaurados en el sector tanto como la amenaza de numerosos competidores potenciales, aumentando el grado de rivalidad.

Tras realizar la investigación del sector y concluir el análisis externo, nos hemos centrado en la empresa, llevando a cabo su análisis interno mediante el estudio de sus recursos y capacidades, destacando sus principales recursos tangibles, como pueden ser su maquinaria y herramientas, así como su autofinanciación a

partir del excedente acumulado de su actividad sin necesidad de financiación externa. En cuanto a la distinción de sus recursos intangibles podemos destacar la filosofía de los recursos humanos como generador de valor en la empresa y obtener una ventaja competitiva en su gestión. Cabe destacar dentro de las capacidades de la organización su estructura flexible y la integración e interacción de todos los niveles jerárquicos de la Empresa Gildehaus a través de su gran experiencia.

Para seguir con el análisis interno, se utilizó la herramienta de cadena de valor para describir las actividades que realiza la empresa, y cuáles son las más importantes por las que consigue una ventaja diferenciadora del resto de competidoras. Como hemos observado, la principal ventaja competitiva está basada en la calidad de maquinaria importada, debido a la facilidad de contactar en el país de Alemania los proveedores de esta maquinaria, además de ser la única concesionaria que otorga dos años de garantía y envío de mecánicos para el mantenimiento de la máquina en ese lapso.

Tras finalizar el análisis externo e interno de la importadora Gildehaus, hemos concluido plasmando los aspectos que afectan en mayor medida con el análisis DAFO. De esta forma se resumen los puntos clave, lo que proporciona una visión global de la situación real de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades que ofrece su entorno, así como sus puntos fuertes y debilidades internas, con el objetivo de desarrollar a continuación la formulación de una estrategia. Hemos observado que las fortalezas predominan sobre sus debilidades, siendo sus fortalezas más dominantes la gestión y motivación del departamento de recursos humanos, su política de calidad, su capacidad directiva y autofinanciación. Por otra parte, sus oportunidades y amenazas influyen de una manera equivalente. Sus amenazas principales como la entrada de nuevos competidores y los numerosos que ya están instalados en la actualidad del sector, hacen que la rivalidad y concentración de empresas sea elevada, lo que ha hecho que la empresa Gildehaus explore las oportunidades que le ofrece su entorno detenidamente para determinar una estrategia adecuada, investigando otros segmentos de mercado o intentando incidir más

en los que ya está ejerciendo su actividad, y diferenciándose de las demás importadoras.

Objetivo 3. Posteriormente se realizó una identificación del cliente actual y potencial, para finalmente desarrollar el valor de la marca.

Con el análisis hemos descubierto que la empresa importadora Gildehaus, ha incursionado de forma escasa en las redes sociales subestimando el impacto actual y el poder de influencia que tienen, además que si bien se cuenta con la oferta de maquinaria de calidad, la gente solo los reconoce como los alemanes y no con el nombre Gildehaus.

Objetivo 4. Se planteó una propuesta de desarrollo de identidad de marca en relación con la estrategia competitiva de la empresa, proponiendo una remodelación de su misión, visión, valores y paleta de colores que estén de acuerdo a los atributos de mayor valoración por los clientes potenciales, información que fue obtenida siguiendo la encuesta y entrevista.

Si se implementa esta remodelación junto con la participación más activa en redes sociales de la empresa, se logrará una mayor penetración en el mercado actual y el desarrollo de nuevos mercados expandiendo sus ventas a un mayor número de cliente.

3.2 Recomendaciones

El trabajo fue limitado en cuanto a la obtención de datos precisos de los competidores principales de la empresa ya que estos son de la ciudad de Cochabamba y La Paz, sin embargo la empresa cuenta con clientes de estas regiones que informan superficialmente el funcionamiento de las mismas. Sin embargo el desarrollo de identidad de marca propuesto es original y basado en la información obtenida a través de la investigación cualitativa y cuantitativa para este trabajo

Bibliografía

Ansoff, I. La Estrategia de la Empresa, EUNSA, Navarra, 1986.

Avendaño Osinaga. Metodología de la Investigación, 2013.

Barnad, C. The Functions of the Executive, Thirtieth Anniversary edition, Cambridge, 1968.

Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management vol. 17, 1991.

Bueno, E., y Morcillo, P. Fundamentos de Economía y Organización, McGraw Hill, Madrid, 1994.

Capriotti, Planificación estratégica de la Imagen Corporativa, 2009.

Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial, Harvard University Press, Cambridge, 1962.

D. Behar Rivero, Metodología de la Investigación 2008.

Formanchuk, Branding Interno, 2011.

Grant, R. Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Thompson Civitas, Madrid, 2006.

Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal vol 14 nº2, 1992.

Hamel, G., y Prahalad, C. El Propósito Estratégico, Harvard-Deusto Business Review nº 41, 1990.

Hax, A., y Majluf, N. The Strategy Concept and Process, Prentice Hall, Saddle Silver, 1991.

Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014.

Johnson, G. y Scholes, K. Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Kotler, Fundamentos de Marketing 2012.

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos de Sector Público modificada por la ley 34/2010, de 5 de agosto.

Malhotra, Investigación de Mercados, 1997

Menguzzato y Reanu, La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management, Ariel, Barcelona, 1991.

Mintzberg, H. La Estructura de las Organizaciones, Ariel, Barcelona, 1984.

Navas, J. y Guerras, L. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones, Civitas, Madrid, 2002. Porter, M. Ventaja competitiva, CECSA, México, 1982.

Penrose y Wernerfelt, Estrategia basada en recursos y capacidades, 1984.

Porter, M. Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990.

Porter, M. De las Ventajas Competitivas a la Estrategia Empresarial, Harvard-Deusto Business Review, 1988.

Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Continental, México, 1982.

Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada.

Talacón, P.: La Matriz DAFO: Una Alternativa para Realizar Diagnósticos y Determinar Estrategias de Intervención en las Organizaciones Productivas y Sociales, Contribuciones a la Economía, Madrid, 2006.

Thompson, A. y Strickland, A. J. Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas, McGraw-Hill, México, 1985.

Trout, J. Posicionamiento es el juego que utiliza la gente en el actual mercado de imitación (o de "yo-también"), Industrial Marketing, 1969.

Ventura, J. Análisis Competitivo de la Empresa: Un enfoque Estratégico, Civitas, Madrid, 1994.

Ventura, J. Análisis Estratégico de la Empresa, Paraninfo SA, Madrid, 2009.

ANEXOS

Anexo nro. 1: ENCUESTA

1. En que segmento de la industria tiene empresa? Marque con una X

MINERIA	<input type="checkbox"/>
CARPINTERIA	<input type="checkbox"/>
IMPRESA	<input type="checkbox"/>

2. Conoce alguna de estas empresas importadoras?

Eurobol	<input type="checkbox"/>
Gildehaus	<input type="checkbox"/>
Minemaq	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

3. Que medios de comunicación prefiere para informarse sobre maquinarias para su empresa?

TV- RADIO	<input type="checkbox"/>
PERIODICO	<input type="checkbox"/>
PAGINA WEB	<input type="checkbox"/>
WHATSAPP	<input type="checkbox"/>
TARJETAS	<input type="checkbox"/>

4. Por favor marque con una X de acuerdo a la importancia que significa para usted los atributos de una importadora

Atributos	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Garantia				
Durabilidad				
Confianza				
Buen trato				
Precio				