



**Universidad de Especialidades Espíritu Santo**

**Facultad de Postgrado**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: ECUMAQ y su incursión en el E-Marketing en el año 2012**

**Trabajo de titulación presentado como requisito previo a optar por el grado  
académico de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Nombre del maestrante:  
Mariela Patricia Rolando Farfán**

**Nombre del tutor:  
Giuseppe Vanoni M.**

**Samborondón, Octubre de 2014**

## CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante **MARIELA PATRICIA ROLANDO FARFAN**, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

### CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título “ECUMAQ y su incursión en el E-Marketing en el año 2012” presentado por la estudiante de postgrado MARIELA PATRICIA ROLANDO FARFÁN, como requisito previo para optar por el Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.

---

Tutor: Giuseppe Vanoni M., MBA.

Samborondón, Agosto de 2014

## **DEDICATORIA**

Este trabajo al formar parte de mi realización personal se lo dedico a Dios, el ser supremo que me concedió la oportunidad de vivir y de servir a mi comunidad; a mis padres quienes me han alentado siempre, incluso después de finalizar mi vida estudiantil y me inculcaron los valores de superación, perseverancia y esfuerzo. A mis maestros que fueron una guía clave en este trayecto y a mis compañeros quienes hicieron de estos dos años de estudio una experiencia inolvidable. Sin la influencia de estos protagonistas, esta etapa de mi vida no hubiera culminado con éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de este trabajo se debe gracias a la colaboración de un gran equipo humano que forma parte de la empresa que se estudia en el presente caso. Sin embargo debo destacar la participación de los Ingenieros Jorge Gómez y Bolívar Elbert Pontón, con quienes compartí momentos inolvidables en mi vida laboral hace algunos años, y a pesar del tiempo transcurrido, tuvieron la predisposición a participar en este proyecto de tesis, me concedieron valiosas horas de su tiempo y brindaron importantes aportaciones y observaciones para plasmar a cabalidad sus experiencias, conocimientos y enseñanzas.

## INDICE

1.- Historia de la empresa	.....	1
2.- Mercado de maquinaria	.....	2
3.- Principales competidores	.....	4
4.- Perfil de los clientes	.....	5
5.- La Organización		
5.1 Departamento de soporte al producto	.....	7
5.2 Departamento de desarrollo de personal	.....	7
5.3 Comercialización	.....	8
5.4 Tecnologías de procesos	.....	9
5.5 Marketing	.....	10
5.6 E - Marketing	.....	10
6.- Anexos		
6.1 Cultura de la empresa	.....	14
6.2 Principales sectores del PIB en el Ecuador, año 2012	.....	15
6.3 Destino de la inversión extranjera por sectores	.....	15
6.4 Servicios postventa	.....	16
6.5 Cartera de productos y campo de aplicación	.....	17
6.6 Internet en Ecuador	.....	18
6.7 Internet y redes sociales en el Ecuador	.....	19
6.8 Sitios web más visitados en el Ecuador	.....	20

## INTRODUCCIÓN

ECUMAQ S.A. es una empresa que se encuentra consolidada en el Ecuador, gracias a una estrategia de expansión que ha logrado desarrollar desde los primeros años de funcionamiento. Es así como con sus sucursales ubicadas estratégicamente en diversos puntos del país, ECUMAQ consideraba que tenía suficientemente cubierto el Ecuador geográfico; sin embargo en el año 2012, en el departamento de marketing se analizó la oportunidad de cubrir un mercado desatendido, al que llamaron el Ecuador digital.

Con la finalidad de atender de la mejor manera posible al consumidor digital, se crea en la empresa una nueva división llamada E-Marketing, siendo parte de la reestructuración que Alberto estaba llevando a cabo en el departamento de Marketing, y que sería liderada por Sebastián, quien se desempeñaba como analista de sistemas en dicho departamento.

Para llevar a cabo este estudio de caso, se realizó una investigación descriptiva, por medio de entrevistas a gerentes de diferentes áreas de la empresa, para describir el funcionamiento de las mismas, así como la interacción con el mercado en el que participa, sus competidores y sus clientes. Adicional, para el correspondiente análisis, se presentó datos relevantes extraídos de fuentes confiables como entidades gubernamentales y sitios web reconocidos que generan estadísticas diarias sobre el uso de internet a nivel mundial.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las causas y consecuencias de las decisiones que se tomaron en el área de E-Marketing, en base a la información que se ha recopilado de la empresa y de su entorno; a su vez ocupar los roles de Alberto y Sebastián para tomar decisiones con enfoque estratégico que impacten de manera sobresaliente tanto en los objetivos de la empresa como en sus clientes.

## **ECUMAQ S.A.**

Para mediados de julio del año 2009 Alberto González regresó al Ecuador luego de haber culminado sus estudios universitarios en el exterior. Sentía una gran pasión por el marketing; por lo que no tenía la menor duda que todos sus conocimientos los aplicaría para aportar valor en su empresa. Sin embargo, encontró que dicha área no era clave para la toma de decisiones de la alta gerencia, sus actividades se enfocaban en atender requerimientos de otros departamentos en cuanto a obsequios para clientes, organización de eventos y la comunicación de promociones mediante correo directo con la ayuda de un courier. Alberto, como gerente de marketing, se cuestionaba constantemente la función que debía cumplir su departamento en la empresa y estaba decidido a cambiar el rol que desempeñaba.

Tres años más tarde, luego de una reestructuración del área a su cargo Alberto observó, que a pesar de las implementaciones realizadas, el departamento de marketing no lograba consolidarse con planes que le permitieran conseguir los objetivos planteados. Por lo que se preguntaba “¿En qué estamos fallando?, ¿qué parte de la estrategia no está siendo bien enfocada?”

### **HISTORIA DE LA EMPRESA:**

ECUMAQ S.A. representaba a la marca Caterpillar desde hace 89 años en Ecuador, siendo así el primer distribuidor que se incorporó en América. Su fundador, Benjamín Rosales Pareja, inició las operaciones de la empresa el 24 de septiembre de 1924 en la ciudad de Guayaquil, en las céntricas calles de Luis Urdaneta y Baquerizo Moreno; y en 1938 abrió su primera sucursal en la ciudad de Quito.

En el año de 1969 con la dirección de Benjamín Rosales Aspiazú, ECUMAQ S.A. abrió las puertas de su oficina matriz, ubicada en la avenida Juan Tanca Marengo, la cual actualmente representa una edificación con instalaciones y el equipo

humano necesario para atender a sus clientes. La empresa continuó su proceso de expansión como parte de su estrategia para ampliar su cobertura a nivel nacional; por lo que en 1980 se apertura una agencia en Cuenca y en 1986 se inaugura otra agencia en Machala, esta última enfocaba la atención de las necesidades del sector camaronero y agrícola. Años más tarde, ECUMAQ S.A., logra ubicarse en las ciudades de Manta, Loja, Portoviejo, Ambato, Santo Domingo y Lago Agrio. Posteriormente en el año 2005 empieza a funcionar la agencia El Coca con la finalidad de atender a las empresas petroleras.

### **Empresas del Grupo:**

El Grupo Empresarial ECUMAQ S.A. está conformado por:

- ECUMAQ: empresa que se encargaba de la distribución de máquinas, motores y generadores Caterpillar, cargadores frontales O&K, Metso, generadores Olympian y grúas Manitowoc.
- Talleres P.M.I.A.S.A<sup>1</sup>.: es la empresa que provee el servicio autorizado de reparación de todos los productos que distribuye el grupo de compañías. **(ver anexo 1)**.

## **MERCADO DE MAQUINARIA**

El mercado de la maquinaria pesada y liviana en Ecuador se desarrollaba en tres de los principales sectores del PIB del año 2012: construcción, minería y agricultura **(Ver anexo 2)**.

### ***Construcción:***

El sector de la construcción representó uno de los principales ejes para el desarrollo económico del Ecuador, ya que se vincula con otras industrias aportando con una gran cantidad de empresas que se relacionan de una u otra forma y generando a su vez distintas plazas de empleo.

---

<sup>1</sup> Talleres Para Maquinaria Industrial Agrícola S.A.



Este sector se desempeña en dos áreas: la construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública y la construcción de viviendas y edificaciones, las cuales pertenecen al sector inmobiliario. En el año 2009 el gobierno aplicó incentivos para fortalecer al sector inmobiliario, lo cual generó un mayor crecimiento del sector, cuyos resultados se reflejaron para el año 2011; también realizó inversión en construcción vial, lo cual junto a la consolidación del sector inmobiliario generaron un aporte a la economía del país.

### ***Agricultura:***

A pesar de las condiciones ambientales favorables, el aporte de este sector al PIB representó el 8% en el año 2012, siendo el rubro de otros cultivos agrícolas el de mayor participación con un 43%, seguido del cultivo del banano, café y cacao con un 25% y la silvicultura y extracción de madera con un 16%.

### ***Explotación de minas y canteras***

El sector minero en Ecuador se desarrolló en dos áreas: la minería metálica y la no metálica. La minería metálica se caracterizó por ser artesanal y de menor escala a pesar de que contaba con todas las fases de la actividad, desde la exploración hasta la comercialización; mientras la minería no metálica se caracterizó por abastecer con materiales de construcción civil y aportar en gran medida a la economía del país.

Según el tamaño de la explotación, el sector minero se dividió a su vez en tres categorías: la minería artesanal y de sustento, la pequeña minería y la minería a gran escala. Es así como el mineral metálico se explota en las dos primeras categorías y el mineral no metálico es posible explotarlo en las tres.

La aportación al PIB del sector de petróleo y minas en el país en el año 2012 fue del 11%; sin embargo solamente la explotación de minas y canteras aporta con un 0,32%, con una tendencia a crecer con el paso de los años. De igual forma, el número de empresas relacionadas directamente con la explotación de minas y

canteras ha tenido una tendencia a aumentar en los últimos 12 años, así como la inversión extranjera para este sector (**ver anexo 3**).

## **PRINCIPALES COMPETIDORES**

### ***Diteca S.A.***

Era el distribuidor autorizado para la marca Komatsu en Ecuador, cuya actividad principal era la venta al por mayor de maquinaria y equipos de construcción, incluso partes y piezas. Se ubicaba en Guayaquil, en Quito con dos sucursales y en Loja. Se encargaba también de comercializar equipos usados, así como brindar los servicios de mantenimientos periódicos y capacitación a mecánicos y operadores.

Contaba con talleres autorizados, almacenes de repuestos y con un plan de capacitación dirigido al personal que se encontraba involucrado ya sea de manera directa o indirecta en la operación y mantenimiento de las diversas marcas que representaba, cubriendo aspectos del funcionamiento, operación, mantenimiento y estructura de los equipos; así como uso de los manuales de operación, mantenimiento y taller.

### ***Maquinarias y Vehículos S.A. MAVESA***

Era distribuidor en Ecuador de la marca John Deere, cuya actividad principal era la venta al por mayor y menor de vehículos automotores en las marcas Hino y Citroën. Las agencias de Guayaquil, Quito, Cuenca y Ambato ofrecían los servicios de talleres, servicio técnico en campo, cursos de capacitación con mecánicos especializados, contratos de mantenimiento y alquiler de maquinaria, atendiendo especialmente a los sectores de la construcción y de la minería.

### ***Ecuair S.A.***

Representaba a la marca Volvo para equipos de construcción, cuya actividad principal era la venta al por mayor de maquinaria para la construcción y equipos

de minería, incluso partes y piezas. Contaba con agencias en Quito, Guayaquil y Machala.

Con 27 años en el mercado, su visión era la de posicionarse como empresa dinámica y proactiva que pensaba en sus clientes. Su departamento de ventas se encargaba de realizar demostraciones y visitar a obras y proyectos; un departamento de soporte al producto que contaba con un stock de repuestos, realizaba mantenimientos periódicos con evaluaciones, reparaciones y capacitaciones. El departamento de servicio técnico realizaba visitas programadas a los clientes, inspecciones técnicas y acuerdos de mantenimiento a nivel nacional. Adicionalmente brindaba el servicio de alquiler de maquinaria y de la entrega técnica de la maquinaria en sitio, orientada tanto al operador de la máquina, como al personal de mantenimiento.

#### **PERFIL DE LOS CLIENTES:**

***Cliente de construcción liviana:*** contaba con personal administrativo limitado, que participaban en proyectos pequeños locales, a corto plazo y de mediana inversión. Eran hombres adultos y de mediana edad que pasaban la mayor parte de su tiempo en obra, sin acceso a una oficina o computadora; sus conocimientos técnicos y su poder de negociación se consideraban medios. Para realizar una compra, buscaban bajos costos de operación, precios competitivos, durabilidad de la maquinaria y soporte al producto.

***Cliente de construcción pesada:*** contaba con gran personal administrativo y en obra, participaba en proyectos a nivel nacional, a largo plazo y con una fuerte inversión. Se trataba de hombres adultos bien relacionados en el ámbito político, que tenían acceso a dispositivos tecnológicos y amplio conocimiento de su competencia. Entre sus factores de compra se destacaban la durabilidad del equipo, la disponibilidad de repuestos y la capacitación a sus operadores.

***Cliente de canteras:*** se podía encontrar dos perfiles: el adulto profesional que pertenecía a grandes empresas, que contaba con conocimientos técnicos elevados debido a su experiencia y tenía capacidad de servicio propia o contratada; y se encontraba el adulto informal, menos organizado, sin acceso a una oficina o dispositivos tecnológicos, que buscaban bajos costos iniciales del equipo para su compra.

***Cliente de minería:*** en su mayoría eran jóvenes y adultos profesionales de grandes empresas de China, Canadá y Estados Unidos que habían trabajado alrededor del mundo y se encontraban conectados desde cualquier dispositivo móvil. Socializaban sus proyectos, participando en ferias internacionales y recalcaban la importancia de la responsabilidad social. Entre sus factores de compra se destacaban, la disponibilidad de equipos, los tiempos de entrega y el servicio de taller in situ.

***Cliente agrícola:*** se podían encontrar dos perfiles tanto de jóvenes adultos como de mediana edad: el profesional con acceso a la tecnología y personal con conocimientos técnicos; pero poca capacidad de servicio propio, por lo que buscaba durabilidad del equipo, calidad y el soporte adecuado por parte del distribuidor; y el bachiller, o con sólo instrucción primaria, que tenía conocimientos técnicos limitados; sin acceso a internet y que buscaba bajos costos del equipo, durabilidad y respaldo, todo esto acompañado de opciones de financiamiento con mayores plazos.

***Cliente Gobierno:*** era el ente, cuyos representantes eran jóvenes profesionales, hombres y mujeres, con gran interés por la tecnología y sus innovaciones, que buscaba exposición y reconocimiento, asistiendo a eventos donde se encontrara la prensa y personajes públicos. Adicional, demandaba marcas reconocidas en el mercado, así como el agradecimiento público de la comunidad, por la compra de equipos y por las obras que realizaría con ellos.

## **LA ORGANIZACIÓN**

### ***Postventa: departamento de soporte al producto***

En el departamento de soporte al producto intervenían los PSSR<sup>2</sup>, a quienes se les asignaba una cartera de clientes de acuerdo a su zona y mantenían un contacto directo con ellos, realizando visitas periódicas para inspeccionar de forma programada sus máquinas. Por otro lado, también se encontraban las ISR<sup>3</sup> o vendedoras internas; su contacto con el cliente era solamente vía telefónica y tenían asignada una reducida cartera de clientes por lo que su objetivo era dar el servicio necesario a los clientes más pequeños. En conjunto con los PSSR y las ISR, trabajaban los especialistas, quienes se encargaban de dar soporte de todas las inquietudes a los vendedores y a los clientes, adicionalmente el departamento de soporte al producto ofrecía varias opciones para garantizar el funcionamiento de los equipos Caterpillar (**ver anexo 4**).

### ***Departamento de Desarrollo de Personal***

Desde el año 2009, la empresa realizaba una encuesta a sus colaboradores para sondear los temas de preferencia a tratar por el personal en diversas charlas y es así como nace la iniciativa de “Programa Trabajador Familia”, cuyo target eran los almacenistas y técnicos, aunque cualquier colaborador de cualquier área podía inscribirse y participar junto a sus familiares. Para el año 2012, de acuerdo a los resultados de la encuesta se realizaron las siguientes charlas: Comunicación efectiva, Riesgo del consumo del alcohol y drogas y Primeros Auxilios.

En el año 2011 se puso en marcha el CDV: Centro de Desarrollo de Vendedores, el cual constituyó un programa de carrera de ventas que trataba de brindar las herramientas de ventas necesarias y formar a los vendedores de todas las áreas del grupo empresarial ECUMAQ; con la finalidad de que su fuerza de ventas fuese reconocida a nivel nacional. Este programa contaba con instructores internos y externos; en los internos participaban los especialistas de soporte al producto, los

---

<sup>2</sup> Siglas en inglés para Product Support Sales Representative

<sup>3</sup> Siglas en inglés para Internal Sales Representative

técnicos del centro de desarrollo técnico (CDT) y los mentores del centro de entrenamiento para clientes (CEDEN); mientras que los externos eran las personas que enviaba Caterpillar.

ECUMAQ contaba a finales del año 2012 con 1100 colaboradores, los cuales desde el año 2010 participaron en encuestas de clima organizacional, llamadas ECO.

El área de bienestar social se preocupaba por organizar constantemente actividades que se pretendía aporten a mejorar la calidad de vida del colaborador, es así como a partir de los exámenes ocupacionales, se realiza el seguimiento del estado de salud de cada uno de sus colaboradores mediante fichas médicas, las cuales alertan si es necesario reubicarlos en caso que el entorno laboral no sea el adecuado para su condición física. Por otro lado, la empresa firmó convenios con algunas universidades del país para que sus colaboradores obtengan descuentos que aporten al financiamiento de sus estudios.

### **Comercialización:**

En la comercialización de maquinaria Caterpillar se atendía principalmente a los sectores de la construcción, agricultura, industrial, canteras, camaronero y gobierno (**ver anexo 5**); en los que participaron vendedores agrupados por zonas, cada uno contaba con una cartera de clientes y la empresa los dotaba de vehículos rotulados con el logo de la empresa, laptop y teléfono celular.

Con la finalidad de atender oportunamente al cliente, se realizaba una proyección de ventas con 3 a 4 meses de anticipación, el resultado de esta práctica era una fuerza de ventas que se mantenía motivada gracias a las comisiones por ventas, capacitaciones, entrenamientos organizados por Caterpillar, los cuales eran realizados fuera del país. Además de las comisiones regulares, también se otorgaban bonos por cumplimiento de ventas.

El sector que mayor porcentaje de ventas le representaba a la compañía era la construcción; la cual por su diversidad de clientes se subdividió en construcción grande y construcción pequeña; de esta manera se podía atender de una mejor manera al cliente al identificar con mayor claridad sus requerimientos, sus necesidades, el uso que se le daba a la maquinaria, el tiempo que la utilizaba y su capacidad de endeudamiento.

Por otro lado, Caterpillar también se hacía presente para consolidar la relación con los clientes de ECUMAQ, por lo que aportaba con recursos para brindar capacitaciones tanto a vendedores como clientes, ofrecer descuentos y fidelizar aún más al cliente por medio de la organización de viajes cuyo eje incluye la visita a las fábricas de Caterpillar que se encuentran alrededor del mundo.

### **Tecnologías de procesos:**

Entre los sistemas de información que manejaba ECUMAQ, se destacaban los siguientes:

- DBS Dealer Business System: aplicativo que representaba el núcleo de la información de ECUMAQ, en el cual se encontraba al detalle los reportes y las actividades de todas las áreas de la empresa. Este sistema fue desarrollado en 1990 y lo manejan todos los distribuidores oficiales de Caterpillar alrededor del mundo, para resolver temas internos y para mantenerse en contacto con la marca. Sus principales módulos son: órdenes de pedido, inventario de repuestos, servicio, alquiler y sistema de gestión de equipos.
- Intranet: era la versión actualizada del DBS, en donde se podía consultar, ingresar y modificar la misma información pero en un entorno más amigable para el colaborador.
- PTOS Product Tracking Opportunity System: aplicativo que anticipaba las necesidades de compra de los clientes, así como de mantenimiento y reparación de la maquinaria.

- Sales link: aplicativo que trabajaba con la metodología de CRM, customer relationship management, desarrollado por Canon Solutions, el cual era utilizado para administrar la información de los clientes que constaba en el DBS y documentaba las oportunidades de venta.

### **Marketing:**

Alberto González, como cabeza del área de marketing, enfrentó el reto de reestructurar dicho departamento y en los 3 últimos años evolucionó en cuanto a su aportación a la empresa. Todos los meses se acordaban reuniones entre los jefes del área para revisar sus proyectos y verificar si cada subdivisión podía apoyar con información. Es así que una vez definidas las fortalezas del área y de acuerdo a los requerimientos o necesidades de cada departamento, se proponían diversas actividades a realizar.

### **E-Marketing:**

En el mes de julio del año 2012, luego de haber reestructurado el departamento de marketing, Alberto sostuvo una conversación con Sebastián, en la cual le comentaba sobre el notorio apogeo de las redes sociales a nivel mundial junto a la tendencia de los ecuatorianos por unirse a ellas. Sebastián, como analista de sistemas de marketing, pudo complementar todas las observaciones de Alberto, y, luego de analizar la situación, encontraron la oportunidad de llegar al cliente de un modo distinto, es así como se creó una nueva área en la empresa: E-Marketing, donde Sebastián sería el encargado.

Sebastián afirmó en una conversación sostenida con Alberto: “Alberto, te aseguro que esta nueva área tiene su razón de ser, mira que ya el internet llegó para quedarse, ahora no podemos vivir sin comunicarnos con esta herramienta; su expansión es constante y nuestro país ya no es la excepción (**ver anexo 6**). Fíjate que cada vez somos más los ecuatorianos que necesitamos del internet como parte de nuestro proceso de decisión de compra y para averiguar exhaustivamente sobre un producto o servicio



determinado. Además, la información que encontramos no está estancada, todos la compartimos, generando así mayor contenido, lo cual incluso suele convertirse en un pasatiempo” (**ver anexo 7**).

Fundamentalmente por estas razones se creó esta nueva área, la cual junto al internet, tenía la finalidad de brindar un canal adicional de atención al cliente que pudiera funcionar las 24 horas del día durante los 365 días del año. De esta forma el cliente podía ejecutar las mismas actividades que suele realizar en una sucursal, tales como asesorías, cotizaciones, compra de repuestos, visualización de información de maquinaria o estado de crédito, reclamos, entre otras; pero desde la comodidad de su casa, oficina o desde cualquier lugar del mundo

Como primer paso para implementar el e-marketing, se definió la necesidad de que los clientes puedan compartir su experiencia y de esta manera fomentar su interacción con la marca, por lo que Sebastián sugirió tener presencia en las dos redes sociales que más impacto han causado en el Ecuador: Facebook y Twitter (**ver anexo 8**). Para esta tarea se incorporó al equipo de ECUMAQ un community manager, quien se encargó de formar una comunidad en ambas redes sociales, administrarla mediante la creación de una relación o de vínculos afectivos de la marca con los usuarios, que pudieran generar acciones entre los mismos: un comentario, un debate, un *like*,<sup>4</sup> o compartir la información con otros usuarios que se encontraban fuera de la comunidad de ECUMAQ. Ante estas acciones o cualquier tipo de inquietud por parte de los usuarios, el community manager se encontraba pendiente y contestaba en un tiempo promedio de 4 a 5 horas.

Luego, se rediseñó la página web de la empresa, la cual debía ser amigable para el usuario y para el principal motor de búsqueda: Google. En este sitio web se daba a conocer sus promociones, noticias e información relevante, y toda forma de acercamiento con el cliente: mail, direcciones de agencias, teléfonos, así como el portal de contacto donde el visitante del sitio web ingresa sus datos y podía

---

<sup>4</sup> “Me gusta”: muestra de interés en una publicación de una red social por parte del usuario.

realizar una consulta. No obstante, la información que aparecía día a día en las redes sociales no concordaba con la que se publicaba en la página web, lo cual causó confusión y malestar entre los usuarios.

Como tercer paso, luego de crear una comunidad online y de dar a conocer la empresa por medio de un sitio web; llegó el momento de invertir en publicidad en Google y en diarios como El Universo. En el caso de Google, ECUMAQ compró cierto número de palabras consideradas como claves al momento de búsqueda de información, por medio de Google AdWords; entre estas palabras se encontraban: *gallineta, maquinaria agrícola, excavadoras, montacargas, cargadoras, tractores*, etc.; mientras que los anuncios eran visitados por una gran cantidad de usuarios. En el caso de El Universo, ECUMAQ invirtió anunciando en la página principal del medio digital, lo cual causó que una gran cantidad de personas se ubicaran en dicha sección para leer los titulares por lo que el número de visualizaciones comprados se terminaban inmediatamente.

Finalmente, ECUMAQ recurrió a su base de datos para llevar a cabo el email marketing, enviando correos electrónicos masivos con boletines informativos y cambiando de esta forma el esquema que se manejaba del correo directo por medio de un courier al establecimiento de cada cliente.

A pesar del cambio realizado en el departamento de marketing y en la empresa, las metas trazadas no se habían cumplido. Alberto convocó a una reunión a Sebastián para conversar del trabajo que habían realizado con esta nueva área. Al finalizar su encuentro, Alberto exclamó decepcionado: “¡Nuestras acciones no están generando las ganancias que esperaba!.. ¿Qué nos pasó?”... “Necesito que definamos una solución inmediata, mañana tengo una reunión en presidencia por este tema y debes venir conmigo”, a lo que Sebastián añadió: “no olvides que somos nuevos en esta área, te aseguro que haremos más atractiva la marca y generaremos mayores oportunidades de venta, pero a su debido tiempo”.

Alberto estaba ansioso por su próxima reunión en presidencia, había invertido en este proyecto, pero ya no se sentía optimista, menos aún, con las dudas que los funcionarios que se encontraban involucrados en el negocio, tenían al respecto del departamento y sus acciones implementadas; ellos no tenían la certeza de la respuesta del cliente y sentían que el prestigio de la empresa podría encontrarse en peligro al ser expuesta en un mundo virtual que no se podía controlar; lo cual causaría una debilidad de la que la competencia podría tomar ventaja.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cultura de la empresa

Misión: ser el motor del progreso de nuestro país, dando a sus industrias claves:

- Los mejores productos
- El mejor respaldo
- Las mejores soluciones

Visión: ser una empresa clave para el desarrollo económico de nuestro país, asegurando el bienestar de nuestra sociedad, equipo humano y accionistas.

Política integrada: brindar a nuestros clientes equipos, repuestos y servicio técnico de manera oportuna, ágil y garantizada en un ambiente saludable y seguro para sus colaboradores, contratistas y clientes, previniendo la contaminación del medio ambiente, cumpliendo con las leyes vigentes y compromisos aplicables, asignando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, buscando siempre el mejoramiento continuo en beneficio de nuestra empresa y de la sociedad.

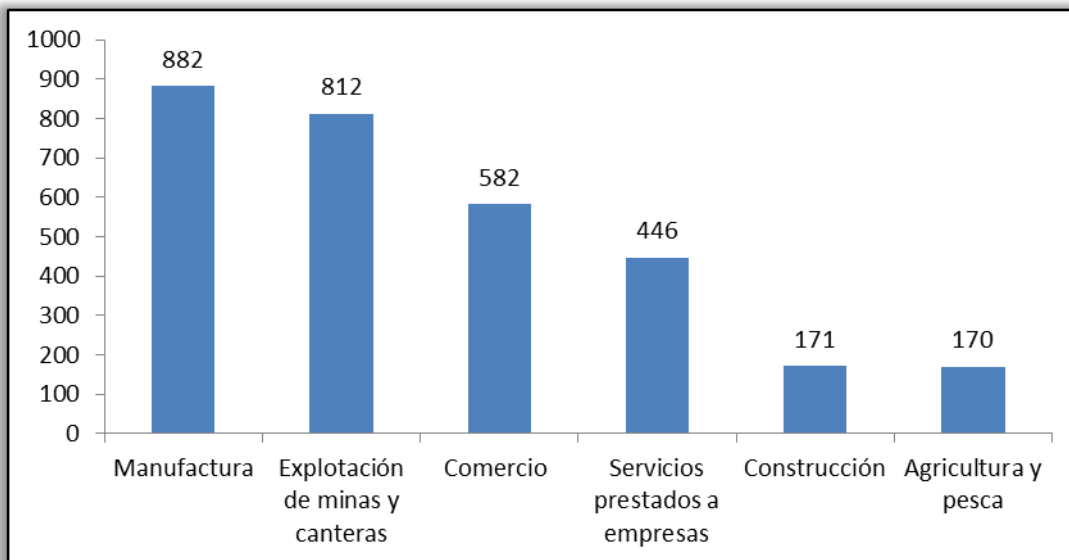
**Fuente:** Departamento de Desarrollo de Personal de ECUMAQ.

## Anexo 2: Principales sectores del PIB en el Ecuador, año 2012









**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## Anexo 3: Destino de la inversión extranjera por sectores (cifras en millones de dólares)



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, período 2006 – 2012

## Anexo 4: Servicios Postventa

Servicio	Función
<p data-bbox="261 365 529 426">Contrato de Servicio Autorizado CSA</p> 	<p data-bbox="597 296 1382 327">Mantenimiento preventivo por medio de tres planes a elegir:</p> <ol data-bbox="643 331 1390 663" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="643 331 1390 464">1. Plan Completo: por cada 250 horas de uso de la máquina, un técnico certificado por Caterpillar realiza la visita de mantenimiento, ECUMAQ se encarga de programación, logística y cumplimiento del servicio.</li> <li data-bbox="643 468 1390 562">2. Plan Compacto: se realiza la entrega de un kit de repuestos originales Caterpillar que servirán para cada período de mantenimiento del equipo.</li> <li data-bbox="643 567 1390 663">3. Plan Combinado: se realizan visitas de mantenimiento y se entrega el kit de repuestos para los demás períodos</li> </ol>
<p data-bbox="245 701 545 732">Mangueras Hidráulicas</p> 	<p data-bbox="597 701 1390 833">Servicio de ensamblaje de mangueras, las cuales pasan por una rigurosa limpieza interna para liberarlas de contaminantes que puedan dañar el resto de piezas del equipo.</p>
<p data-bbox="253 905 537 936">Tarifa fija y tiempo fijo</p> 	<p data-bbox="597 873 1390 1068">Servicio para el mantenimiento de motores, tren de impulsión y sistema hidráulico que consiste en la negociación de un valor fijo por la reparación del equipo, independientemente del problema que tuviere. ECUMAQ afirma su compromiso con el cliente al otorgar un descuento del 1% por cada día de atraso al plazo determinado.</p>
<p data-bbox="266 1108 524 1169">Servicio especial de cadenas</p> 	<p data-bbox="597 1108 1390 1272">Consiste en la medición del tren de rodaje de la máquina por parte de los PSSR en el lugar donde se encuentra la máquina trabajando. Este servicio es gratuito y al finalizar la medición el cliente obtiene un informe, las recomendaciones a seguir y una cotización si el caso lo amerita.</p>
<p data-bbox="237 1346 553 1377">Análisis de aceite S·O·S</p> 	<p data-bbox="597 1314 1390 1509">Consiste en la toma de una muestra de aceite para realizar pruebas en el laboratorio de ECUMAQ e identificar posibles fallas y las condiciones de operación; así como las irregularidades en los métodos de mantenimiento del equipo; el objetivo de este servicio es anticiparse a daños, optimizar el rendimiento de la máquina y controlar costos</p>
<p data-bbox="310 1549 480 1581">Flotas mixtas</p> 	<p data-bbox="597 1549 1390 1776">Servicio para tren de rodaje y herramientas de corte de equipos que no corresponden a la marca Caterpillar. Para estos casos, ECUMAQ ofrece dos alternativas: buscar el repuesto Caterpillar que mejor se adapte al equipo de la competencia, previo una rigurosa evaluación o sino recurrir a la línea de repuestos Nexus, los cuales se fabrican de acuerdo a la medida de los equipos de la competencia.</p>

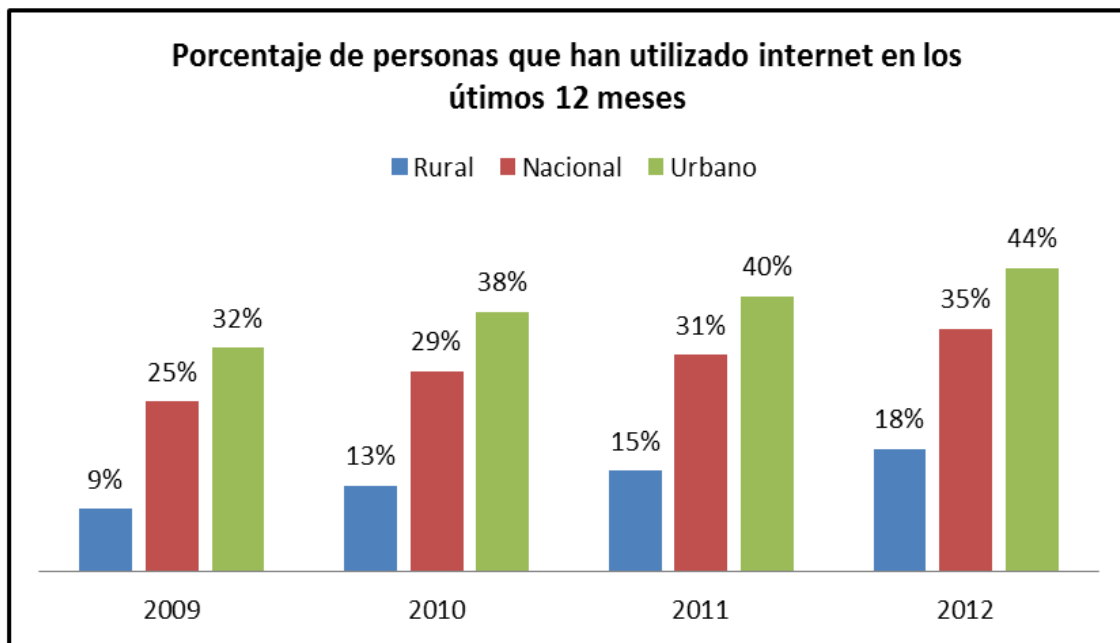
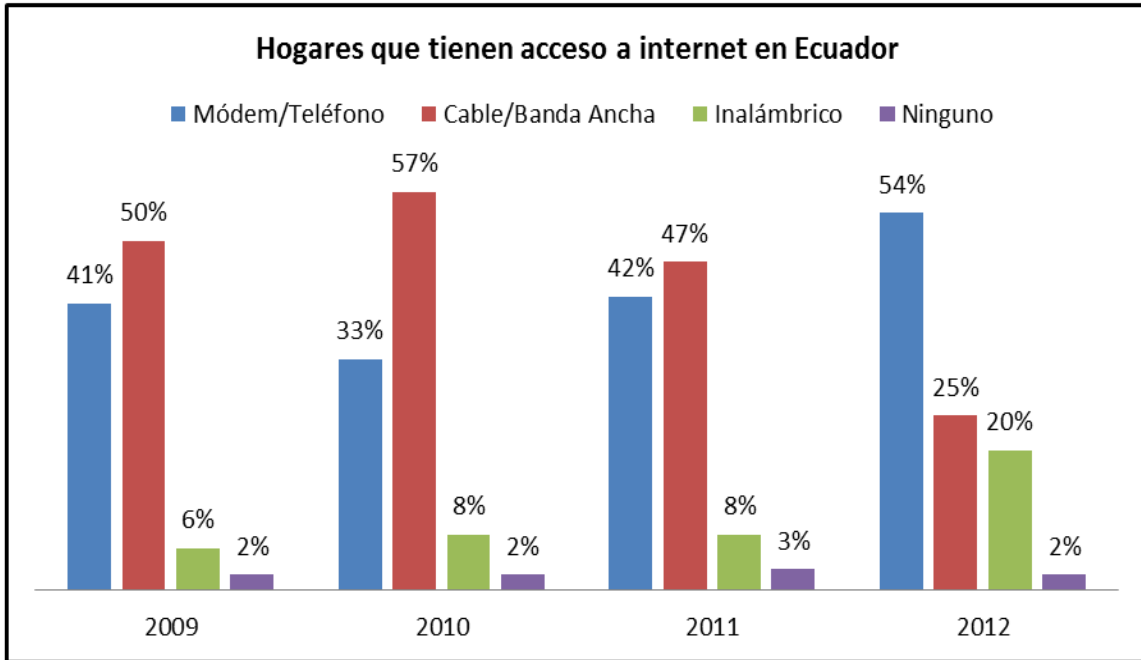
**Fuente:** Departamento de Soporte al Producto de ECUMAQ

## Anexo 5: Cartera de productos y campo de aplicación

<p><u>Excavadoras Hidráulicas</u></p>  <p>Uso Acuicultura Canteras Agricultura Construcción</p>	<p><u>Retroexcavadora Cargadora</u></p>  <p>Uso Agricultura Acuicultura Construcción</p>	<p><u>Tractores de cadena</u></p>  <p>Uso Agricultura Acuicultura Canteras Minería Construcción Manejo de desechos</p>
<p><u>Minicargadores</u></p>  <p>Uso Agricultura Acuicultura Construcción</p>	<p><u>Telehandler</u></p>  <p>Uso Agricultura Acuicultura Construcción</p>	<p><u>Pavimentadoras de asfalto</u></p> 
<p><u>Camiones articulados</u></p>  <p>Uso Canteras Construcción</p>	<p><u>Excavadora de ruedas</u></p>  <p>Uso Canteras Construcción</p>	<p><u>Recuperadores de camino</u></p> 
<p><u>Motoniveladoras</u></p>  <p>Uso Minería Canteras Construcción</p>	<p><u>Compactadores</u></p>  <p>Uso Minería Construcción Pavimentación</p>	<p><u>Perfiladora de pavimento en frío</u></p> 
<p><u>Cargadoras de cadenas</u></p>  <p>Uso Construcción Manejo de desechos</p>	<p><u>Montacargas</u></p>  <p>Uso Manufactura</p>	<p>Uso: Pavimentación</p> 
<p><u>Arrastradores de troncos</u></p> 	<p><u>Taladores apiladores</u></p>  <p>Uso: industria forestal</p>	<p><u>Transportadores de troncos</u></p> 
<p><u>Motores</u></p>  <p>Uso: industrias de petróleo y gas</p>	<p><u>Camiones de obras</u></p> 	<p><u>Cargadoras de ruedas</u></p>  <p>Uso: minería</p>
<p><u>Mototrailas</u></p> 	<p><u>Generadores</u></p>  <p>Uso: marinos y eléctricos</p>	

Fuente: Página web de ECUMAQ.

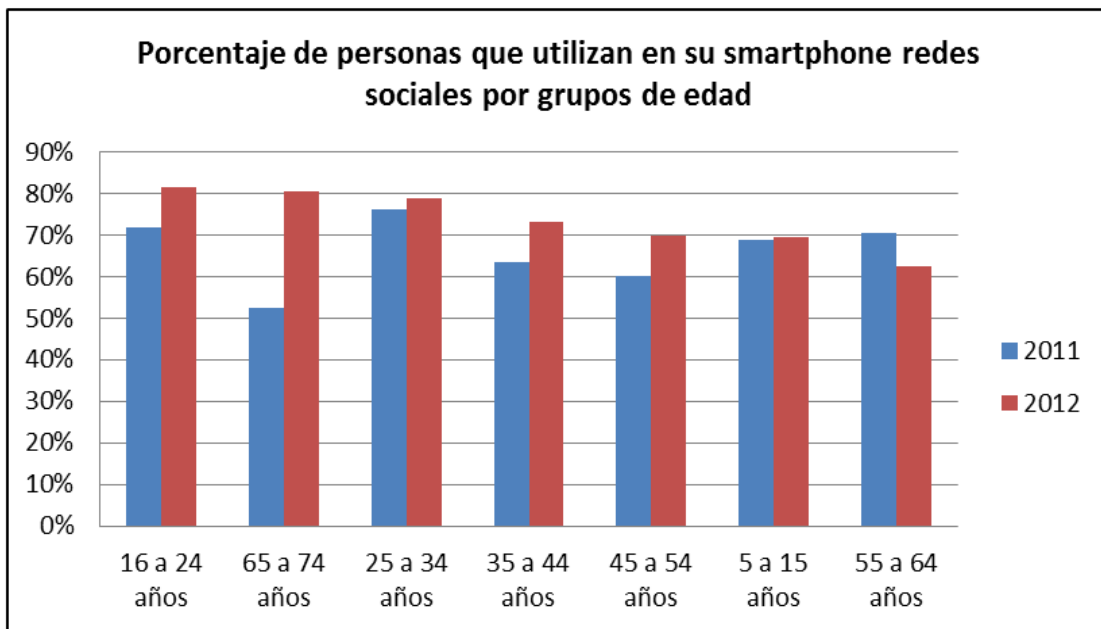
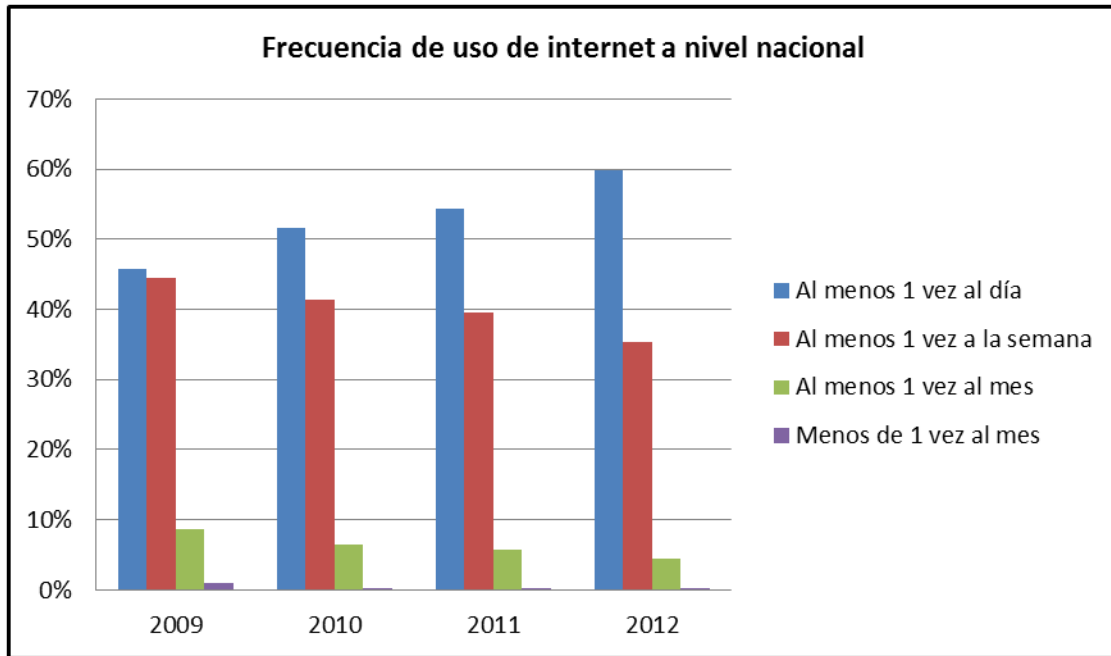
## Anexo 6: Internet en Ecuador



**Fuente:** INEC - Tecnologías de la Información y Comunicación 2012

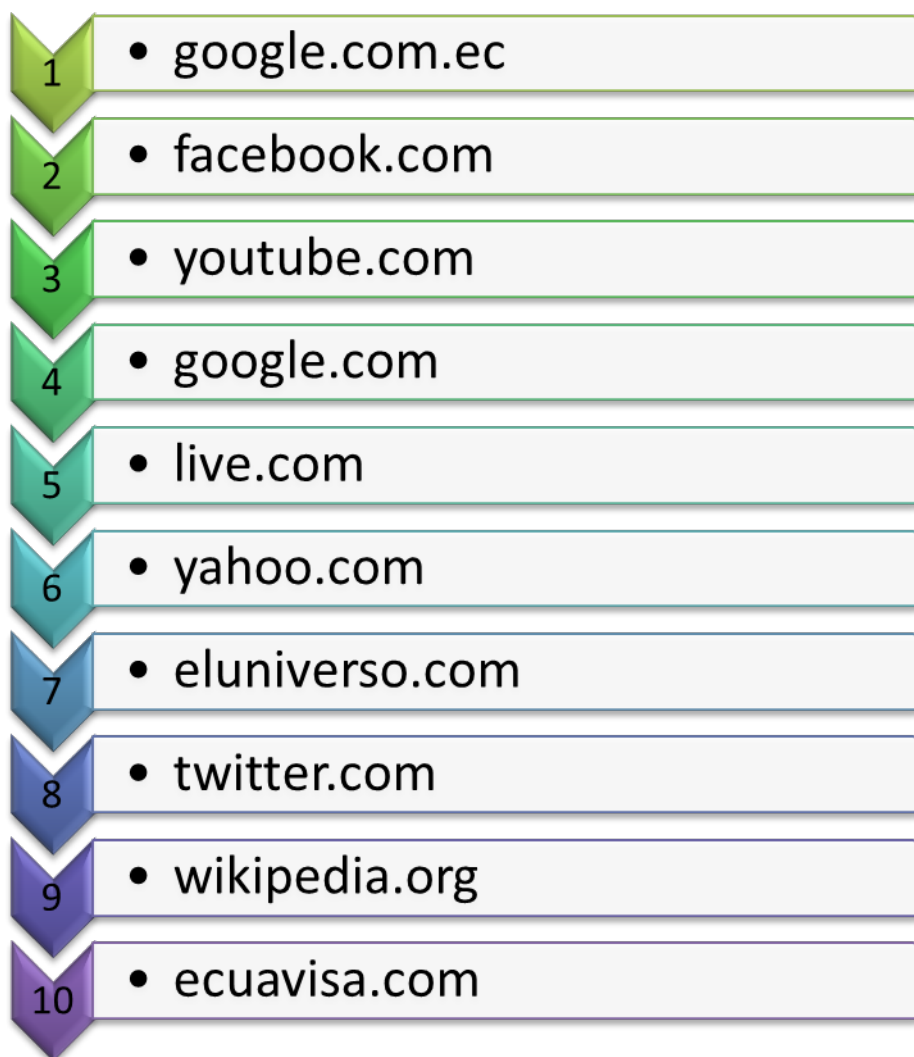


## Anexo 7: Internet y Redes Sociales en el Ecuador



Fuente: INEC - Tecnologías de la Información y Comunicación 2012

## Anexo 8: Sitios Web más visitados en el Ecuador



**Fuente:** estadísticas Alexa.com, al 14 de julio del 2014.

<http://www.alexacom>